

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

القيم التنظيمية بين المنظور الغربي و المنظور الإسلامي - دراسة مقارنة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم
قسم علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

- إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الرحمن برفوق

- إعداد الطالبة:

نجاه قريشي

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و جزاهما كل الخير

كما أهديه إلى أمي الثانية رحمها الله و أسكنها فسيح جنانه

إلى زوجي و ولدي آدم و لينة

إلى إخوتي و أخواتي

إلى كل عائلة زوجي

شكر و تقدير

الشكر و الحمد لله عز و جل على أفضاله و نعمه التي لا تعد و لا تحصى حمدا كثيرا و شكرا جزيلا على إنهاء هذا العمل المتواضع، و نتمنى أن يتقبله الله منا. أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور عبد الرحمن برقوق على مجهوداته و ملاحظاته القيمة طوال فترة انجاز هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي و زملائي بقسم علم الاجتماع، إلى كل من ساعد أو ساهم في إنجاز هذا البحث و أذكر بالخصوص والدي الكريمين و أم زوجي و زوجي و كل العائلة.

فهرس المحتويات:

الشكر و التقدير.	
فهرس المحتويات.....	A-B-C-D
مقدمة.....	أ - ب - ج
الفصل الأول: موضوع الدراسة.....	8
1. تحديد مشكلة البحث.....	9
1.1 أسباب اختيار مشكلة البحث.....	13
2.1 أهمية مشكلة البحث.....	13
3.1 أهداف البحث.....	13
2. تحديد المفاهيم.....	14
3- منهج البحث.....	20
4- الدراسات السابقة و المشابهة.....	21
الفصل الثاني: القيم التنظيمية.....	43
1- تعريف القيم التنظيمية.....	44
2- خصائص القيم التنظيمية.....	45
3- تطور القيم التنظيمية.....	46
4- أهمية القيم التنظيمية.....	49
5- تكوين القيم التنظيمية.....	51
6- مصادر القيم التنظيمية.....	52
7- تصنيف القيم التنظيمية.....	56
8- قياس القيم التنظيمية.....	67
9- تغيير القيم التنظيمية.....	69
10- التفاعل بين القيم التنظيمية و القيم الفردية.....	70
الفصل الثالث: الفكر الإداري الإسلامي و رواده.....	73
1. نشأة و تطور الفكر الإداري الإسلامي.....	74

2	أهم رواده.....	82
3	مصادر الفكر الإداري الإسلامي.....	85
4	مبادئ الإدارة الإسلامية.....	87
5	بعض نظريات الإدارة الغربية من منظور الفكر الإسلامي.....	90
99	الفصل الرابع: الفكر الإداري الغربي و رواده.....	
1	نشأة و تطور الفكر الإداري الغربي.....	100
2	أهم رواده.....	105
3	مصادر الفكر الإداري الغربي.....	107
4	مبادئ الإدارة الغربية.....	108
110	الفصل الخامس: إدارة الإدارة بين المنظورين الغربي و الإسلامي.....	
1-1	قيمة الصفة.....	111
1-1-1	قيمة الصفة من المنظور الغربي.....	111
1-2-1	قيمة الصفة من المنظور الإسلامي.....	115
1-3-1	أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة الصفة.....	117
1-4-1	أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة الصفة.....	118
2-1	قيمة القوة.....	118
1-2-1	قيمة القوة من المنظور الغربي.....	118
2-2-1	قيمة القوة من المنظور الإسلامي.....	120
1-3-2	أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة القوة.....	121
1-4-2	أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة القوة.....	122
3-1	قيمة المكافأة.....	123
1-3-1	قيمة المكافأة من المنظور الغربي.....	123
2-3-1	قيمة المكافأة من المنظور الإسلامي.....	126
3-3-1	أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة المكافأة.....	127
4-3-1	أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة المكافأة.....	128
131	الفصل السادس: إدارة المهام بين المنظورين الغربي و الإسلامي.....	

- 1- قيمة الاقتصاد.....132
- 1-1- قيمة الاقتصاد من المنظور الغربي.....132
- 2-1- قيمة الاقتصاد من المنظور الإسلامي.....135
- 3-1- أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة الاقتصاد.....141
- 4-1- أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة الاقتصاد.....141
- 2- قيمة الفعالية.....146
- 1-2- قيمة الفعالية من المنظور الغربي.....146
- 2-2- قيمة الفعالية من المنظور الإسلامي.....148
- 3-2- أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة الفعالية.....153
- 4-2- أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة الفعالية.....154
- 3- قيمة الكفاءة.....155
- 1-3- قيمة الكفاءة من المنظور الغربي.....155
- 2-3- قيمة الكفاءة من المنظور الإسلامي.....156
- 3-3- أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة الكفاءة.....158
- 4-3- أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة الكفاءة.....159
- الفصل السابع: إدارة العلاقات بين المنظورين الغربي و الإسلامي.....162**
- 1- قيمة العدل.....163
- 1-1- قيمة العدل من المنظور الغربي.....163
- 2-1- قيمة العدل من المنظور الإسلامي.....165
- 3-1- أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة العدل.....167
- 4-1- أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة العدل.....168
- 2- قيمة القانون و النظام.....169
- 1-2- قيمة القانون والنظام من المنظور الغربي.....169
- 2-2- قيمة القانون والنظام من المنظور الإسلامي.....172
- 3-2- أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة القانون والنظام.....173
- 4-2- أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة القانون والنظام.....174

3- قيمة فرق العمل.....	177
1-3- قيمة فرق العمل من المنظور الغربي.....	177
2-3- قيمة فرق العمل من المنظور الإسلامي.....	179
3-3- أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة فرق العمل.....	181
4-3- أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة فرق العمل.....	182
الفصل الثامن: إدارة البيئة بين المنظورين الغربي و الإسلامي.....	184
1- قيمة استغلال الفرص.....	185
1-1- قيمة استغلال الفرص من المنظور الغربي.....	185
2-1- قيمة استغلال الفرص من المنظور الإسلامي.....	187
3-1- أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة استغلال الفرص.....	189
4-1- أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة استغلال الفرص.....	189
2- قيمة الدفاع.....	190
1-2- قيمة الدفاع من المنظور الغربي.....	190
2-2- قيمة الدفاع من المنظور الإسلامي.....	192
3-2- أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة الدفاع.....	193
4-2- أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة الدفاع.....	195
3- قيمة التنافس.....	195
1-3- قيمة التنافس من المنظور الغربي.....	195
2-3- قيمة التنافس من المنظور الإسلامي.....	198
3-3- أوجه التشابه بين المنظورين لقيمة التنافس.....	199
3-3- أوجه الاختلاف بين المنظورين لقيمة التنافس.....	200
4- نتائج الدراسة.....	201
5- خاتمة.....	209
6- توصيات و اقتراحات.....	210

مقدمة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تطوراً سريعاً في جميع مجالات الحياة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية ، و نتيجة لهذا التطور نمت المنظمات و ازدادت أهميتها في المجتمع و أصبح بقائها مرهوناً بقدرتها على المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي المتزايد، مما جعل الكثير من الباحثين و المهتمين بمجال التنظيم يدركون أنه لا يمكن الحديث عن منظمة فعالة دون الاهتمام بالعنصر البشري كأحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح، و من هذا المنطلق جاء الاهتمام بثقافة المنظمة كأحد المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة و التنظيم، و هذا لما لها من أهمية كبرى في حياة المنظمات بحيث اقترن إدراك علماء التنظيم و المديرين لأهمية ثقافة المنظمة في الفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم، فقد أحسنت استثمار مواردها البشرية و تنمية مهاراتهم و قدراتهم من خلال دعم القيم الإيجابية في العمل بحيث تعتبر القيم التنظيمية أساس ثقافة المنظمة و أعمق مستوى فيها لما تمثله من توجيه لسلوك الأفراد في العمل، و من هذه القيم: المساواة بين العاملين، احترام الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين، الأمانة، الصدق، العدل..الخ.

لذلك فإن مشكلاتنا المعاصرة ليست مشكلات متعلقة بنقص في الموارد المادية و البشرية بقدر ما هي في حالات كثيرة مشكلات سلوكية متعلقة بأخلاقيات التعامل و الإخلاص في العمل و غياب الأمانة في الإدارة، المحسوبية، الرشوة..الخ، فلا يمكن أن تتجح أية جهود تنموية أو إصلاحية إذا اقتصرنا على مجرد إصدار التعليمات و تعديل الأنظمة و إصلاح الهياكل الإدارية و تسيير الإجراءات و تكرار الدعوات اللفظية بضرورة الالتزام بمبادئ الأخلاق، و بما أن الإدارة هي العملية الأساسية التي يتم من خلالها إنجاز المهام و تحقيق الأهداف فإن قيم المديرين و المشرفين هي أساس قيم كل منظمة إذ يتعدى تأثير القيم التي يحملونها لتأثر على قيم و سلوك المرؤوسين، و بالتالي فإن منظماتنا بحاجة إلى القدوة الحسنة خصوصاً من القيادات الإدارية و التي تعتبر مسؤولة عن إعداد و تنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف، ذلك أن هذه القيادات تعطي بسلوكها الحسن المثل الطيب الذي ينبغي أن يحتذى به. و تشير معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية إلى تركيزها على المنظور الغربي الذي لا يتوافق لا مع قيمنا ولا مع بيئتنا.

و من هنا جاءت دراسة الباحثة لتركز على القيم التنظيمية بين المنظورين الغربي و الإسلامي ساعية من وراء هذه الدراسة إلى إبراز جوانب الاتفاق و الاختلاف بين المنظورين.

و بالتالي تضمنت هذه الدراسة ثمانية فصول: حيث اشتمل الفصل الأول على الإجراءات المنهجية للدراسة من تحديد لمشكلة البحث، أسباب اختيارها، أهميتها، أهدافها ثم تحديد المفاهيم و منهج البحث والدراسات السابقة و المشابهة .

ثم الفصل الثاني الذي تناول القيم التنظيمية من حيث تعريفها و خصائصها أنواعها..الخ، و الفصل الثالث و اختص ب:الفكر الإداري الإسلامي و رواده و اشتمل على: نشأة و تطور الفكر الإداري الإسلامي، أهم رواده، مصادره ثم مبادئ الإدارة الإسلامية و بعض نظريات الإدارة الغربية من منظور الفكر الإسلامي.

و الفصل الرابع و الذي اهتم بالفكر الإداري الغربي و رواده و اشتمل على مجموعة من العناصر: نشأة و تطور الفكر الإداري الغربي، أهم رواده، مصادره ثم مبادئ الإدارة الغربية. أما الفصل الخامس فقد اختص بإدارة الإدارة بين المنظورين الغربي و الإسلامي و تناول:

قيمة الصفة من المنظور الغربي ثم قيمة الصفة من المنظور الإسلامي ثم إجراء المقارنة بين المنظورين و استنتاج أوجه الشبه و الاختلاف لهذه القيمة. و نفس الشيء بالنسبة لقيمة القوة و قيمة المكافأة .

ثم الفصل السادس و الذي اختص بإدارة المهام بين المنظورين الغربي و الإسلامي و تناول: قيمة الاقتصاد من المنظور الغربي ثم قيمة الاقتصاد من المنظور الإسلامي ثم إجراء المقارنة بين المنظورين و استنتاج أوجه الشبه و الاختلاف لهذه القيمة و نفس الشيء بالنسبة لقيمة الفعالية و قيمة الكفاءة .

و الفصل السابع اختص بإدارة العلاقات بين المنظورين الغربي و الإسلامي و تناول: قيمة العدل من المنظور الغربي ثم قيمة العدل من المنظور الإسلامي ثم إجراء المقارنة بين المنظورين و استنتاج أوجه الشبه و الاختلاف لهذه القيمة كذلك بالنسبة لقيمة القانون و النظام و قيمة فرق العمل.

أما الفصل الثامن فقد اختص بإدارة البيئة بين المنظورين الغربي و الإسلامي و تناول:

قيمة استغلال الفرص من المنظور الغربي ثم قيمة استغلال الفرص من المنظور الإسلامي
ثم إجراء المقارنة بين المنظورين و تحليل و استنتاج أوجه الشبه و الاختلاف لهذه القيمة،
كذلك بالنسبة لقيمة الدفاع و قيمة التنافس، و أخيرا نتائج الدراسة و الاقتراحات و
التوصيات.

الفصل الأول

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

1. تحديد مشكلة البحث.
 - 1.1. أسباب اختيار مشكلة البحث.
 - 2.1. أهمية مشكلة البحث.
 - 3.1. أهداف البحث.
2. تحديد المفاهيم.
3. منهج البحث.
4. الدراسات السابقة و المشابهة.

1. تحديد مشكلة البحث:

يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهدافها، و لكل تنظيم شخصية تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، هذه الشخصية هي مزيج من القيم و الاتجاهات و المعايير التي توجه عمل المنظمات و يشترك فيها العاملون، لذا فالقيم تشكل السلوك وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات خصوصا قيم المديرين (القيم التنظيمية) و التي تمثل مجموعة من الأفكار و المعتقدات التي يشترك فيها المديرون و المسؤولون و تؤكد نظرتهم الخاصة المتفردة في مجال النشاط و ذلك لتحقيق أهداف التنظيم، كما تعمل أيضا كموجه لسلوكهم فهي عبارة عن اختيار بين السلوك الحسن و السيئ و المهم و غير المهم.

و لذلك كان موضوع القيم من أهم المواضيع التي جلبت اهتمام العلماء و الباحثين في شتى الحقول العلمية و المعرفية في علم الاجتماع و النفس و الأجناس البشرية و الإدارة في محاولة لفهمها و ذلك لتفسير السلوك الإنساني و ما يصدر عنه من ممارسات صحيحة أو خاطئة نتيجة للقيم أو المورثات التي يحملها الفرد و يؤمن بها، إذ يعتبر الفرد أو بالأحرى المورد البشري من أهم الموارد في أي مجتمع يسعى إلى التقدم و الرقي ، و الاهتمام بالقيم التي توجه و تؤثر في سلوكه هو من أولويات الإدارة الناجحة و الفعالة، فإذا بحثنا في مصادر القيم نجد بأنها تختلف باختلاف المجتمعات مما يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف القيم، و هذا الاختلاف في مصادر القيم راجع إلى اختلاف مصادر المعرفة الإنسانية باختلاف المجتمعات (مجتمع إسلامي، مجتمع غربي)، ففي الوقت الذي تؤكد فيه النظرة الغربية أن مصدر المعرفة هو مصدر محسوس، فإن النظرة الإسلامية تؤكد أن للمعرفة مصدرين أساسيين اثنين هما: الوحي والعالم المحسوس، فالعالم المحسوس مظهر للحقائق النسبية التي تختص الحواس بإدراكها وفهمها ودراستها، و معرفته أي العالم المحسوس تحصل عن طريق العقل والبصيرة والتجربة ، بينما الوحي هو مصدر الحقائق المطلقة التي لا يعترىها الشك، ولذلك فهي ليست نسبية.

و تتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي بما يسمى بالثقافة التنظيمية ، و هو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة إلا في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، و على رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم “جامست” الذي تتبع موضوع

الثقافة التنظيمية و التي هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات و التي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة و في سلوك الأفراد ، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم و إدارتهم لمرؤوسيههم و منظماتهم، و في مقابل ذلك فقد أعطى الإسلام للقيم التنظيمية أهمية بالغة ، و النبي الكريم جعل من الأخلاق الفاضلة و القيم النبيلة طريقا فسيحا لدعوته فقد قال صلى الله عليه و سلم “إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق“، و في هذا معنى لتعميمها على الفرد و المجتمع حاكما و محكوما مديرا و موظفا، و جعل الله عز وجل تغيير أحوال الأمم رهينا بتغيير أخلاقها و سلوكها كما في قوله تعالى : “إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم“^[1].

و تؤدي القيم الفاضلة التي يعتنقها الفرد المسلم المستمدة من عقيدة التوحيد و مبادئ الشريعة دورا أساسيا في التأثير على سلوكه و نشاطاته بل و ممارساته اليومية، و كذلك الطريقة التي نستثمر بها أوقاتنا و جهدنا و على جميع مظاهر حياتنا، و من هذا المنطق فإن قيما هي أهم ما يميز شخصياتنا، و باختصار هي التي توجه أخلاقنا و سلوكنا في التعامل مع الأشياء و مع الآخرين من حولنا، و أن لمظاهر السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد و هو يؤدي مهنته علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جهة و بين قيم المنظمة التي يعمل فيها و يطبق فلسفتها من جهة أخرى، و بين قيم المجتمع الذي يعيش فيه كل من الفرد و المنظمة من جهة ثالثة، فقد حث الإسلام على ضرورة العلاقة التعاونية بين كل من الفرد و المنظمة و المجتمع فيحقق بذلك كل طرف أهدافه بالتعاون و التراحم و التكافل، و هذا بخلاف ما يحدث في المجتمعات الغربية من صراع و تنافر بين الفرد و المنظمة و الفرد و المجتمع و الإدارة و العمال و السود و البيض..الخ.

لذلك فإن اختلاف الدين بين المجتمعين يؤدي إلى الكثير من الاختلافات في الكثير من النواحي الاجتماعية، و ذلك نظرا للأهمية التي يحتلها الدين في الحياة عامة و تأثيره الكبير عليها و على مختلف العلوم (القانون، الاقتصاد، علم الاجتماع ، علم النفس ..الخ). و لكن هذا لا يعني عدم وجود قوانين اجتماعية عامة بين كل المجتمعات بالرغم من أن هناك صعوبة كبيرة يواجهها العلماء و الباحثون للتوصل إلى مثل هذه القوانين، فكلما كان القانون عاما كلما كان أشمل لعدد كبير من المجتمعات و هذا هدف كل علماء الاجتماع، لذلك

¹: سورة الرعد: آية 11.

فالمنظور الغربي للقيم التنظيمية يختلف عن المنظور الإسلامي في العديد من الجوانب و بالتالي فإن تبني هذه القيم بدون وعي و فهم عميق بها هو بمثابة تقليد أعمى، حيث يتضح في الكثير من الكتابات العربية حول التنظيم و الإدارة وجود بعض الأخطاء، و هذا نتيجة للنقل غير الواعي من الكتابات الغربية و عدم احترام خصوصية كل مجتمع، و نذكر على سبيل المثال كتابات كل من الدكتور: "حسين حريم، أحمد ماهر، محمد قاسم القريوتي.. الخ"، حيث تؤكد هذه الكتابات أن بداية الاهتمام بالجانب الإنساني في التنظيم و مراعاة مشاعر و أحاسيس الآخرين كان مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و بالتحديد مع تجارب مصانع هاوثورن الشهيرة في الو.م.أ، لكن الأمر يختلف بالنسبة لمجتمعنا العربي الإسلامي حيث بدأ الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل منذ مجيء الديانات السماوية و منها الإسلام و هناك الكثير من الأدلة التي تدل على ذلك كقوله صلى الله عليه وسلم <> أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه <<، و قد مجد الإسلام الإنسان العامل و أعطاه كامل حقوقه الإنسانية و خير مثال على ذلك تحرير العبيد الذين كانوا يعملون كآلات و ليس كبشر لهم مشاعر و أحاسيس.

فالتقليد هنا يعني تبني الأفكار الجديدة التي جاء بها الغرب مثل: "الإدارة بالأهداف، الإدارة بالقيم.. الخ" و محاولة تطبيقها في مجتمعاتنا، و نسينا قيمنا الأصيلة التي تضمنتها العقيدة الإسلامية و كانت أساسا في بناء مجتمع إسلامي نموذج في بدايات الدعوة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم و الخلافة الراشدة، و انجرفنا وراء القيم التي شملتها الإدارة الغربية بإيجابياتها و سلبياتها، و عملنا على إقامة الدراسات و الندوات لمعرفة مدى صلاحية هذه الأفكار و ملائمتها لبيئتنا، و من أمثلة هذه الندوات "ندوة الإدارة بالقيم" بمعهد الإدارة العامة بالسعودية، حيث ألقى الدكتورة "أمة اللطيف بنت شرف شيبان" نائب مدير المعهد كلمة قالت فيها: (إننا نتطلع إلى أن تخرج هذه الندوة برؤى واضحة حول موضوع الندوة، و ذلك حول التحديد الدقيق لمفهوم الإدارة بالقيم و تقييم مدى صلاحية الفكرة و ملائمتها لبيئتنا، و التعديلات المطلوبة لجعل الفكرة مناسبة لنا، و تحديد متطلبات تبني الفكرة و

تطبيقها على واقعنا و تحديد العقبات التي يمكن أن تعترض عملية تبني الفكرة، و سبل مواجهتها ثم تحديد النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها جراء تبني هذه الفكرة) [2].

و هذا يوضح أنه ليس من الخطأ أن نأخذ أفكار غيرنا من المجتمعات الأخرى التي أثبتت جدواها و فعاليتها، إلا أن تكييفها و تعديلها بحيث تتلاءم وواقع مجتمعاتنا العربية الإسلامية ليس أمرا سهلا بل يتطلب إمكانات كبيرة و جهود بحثية عديدة .

لذلك جاءت دراسة الباحثة في محاولة لإجراء دراسة مقارنة لـ 12 قيمة تنظيمية مرتبطة بالنجاح التنظيمي جاء بها كل من الباحثين الغربيين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك" و ذلك من خلال تتبعهم لتطور الفكر التنظيمي الغربي و محاولة الجمع بين إيجابيات كل مرحلة و كذا إجراء العديد من الدراسات الميدانية في العديد من الدول الغربية(اسبانيا، فرنسا، الولايات المتحدة..الخ)، وهذه القيم هي: الكفاءة، القوة، الدفاع، التنافس، استغلال الفرص،الفعالية، الصفة، الاقتصاد، القانون والنظام، العدل، المكافأة، فرق العمل ، هادفة من وراء ذلك إلى إبراز جوانب التشابه و الاختلاف بين المنظورين الغربي و الإسلامي و من ثم استنتاج فيما إذا كانت هذه القيم صالحة لتبنيها كما هي بمنظورها الغربي.

و عليه قامت الباحثة بصياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما الفرق بين المنظور الغربي للقيم التنظيمية و المنظور الإسلامي؟

تندرج ضمنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- . ما الفرق بين المنظور الغربي لقيم إدارة الإدارة و المنظور الإسلامي؟
- . ما الفرق بين المنظور الغربي لقيم إدارة المهام و المنظور الإسلامي؟
- . ما الفرق بين المنظور الغربي لقيم إدارة العلاقات و المنظور الإسلامي؟
- . ما الفرق بين المنظور الغربي لقيم إدارة البيئة و المنظور الإسلامي؟

²: مجلة الوطن. . [alwatan.com](http://www.alwatan.com). @ Webmaster . ندوة الإدارة بالقيم، Available at:

.12/12/05 .<http://www.alwatan.com/grapics>

1.1. أسباب اختيار مشكلة البحث:

. يعتبر هذا البحث تكملة لموضوع القيم التنظيمية الذي تناولته الباحثة على مستوى مذكرة الماجستير، و بالتالي كانت النتائج التي توصلت إليها الباحثة (سواء على مستوى الطرح النظري أو الجانب الميداني) هي أحد أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار مشكلة البحث، فالقيم 12 المدروسة هي قيم موجودة لدينا في التراث الإسلامي، لكننا نعتمد في دراستنا للقيم التنظيمية (دراسة الباحثة و الدراسات السابقة) على المنظور الغربي بمختلف نظرياته و توجهاته و هذا ما تؤكدته معظم الكتابات و المراجع الغربية و العربية.

. قلة الدراسات و الأبحاث التي اهتمت بموضوع القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي حسب مجال اطلاع الباحثة.

. وجود بعض الأخطاء في العديد من الكتابات العربية حول التنظيم و الإدارة نظرا للنقل غير الواعي من الكتابات الغربية، و الاعتماد الكامل على هذه الكتابات في دراسة موضوع القيم التنظيمية كما سبق و أن أشرنا.

. ضرورة إعادة النظر في الفكر الوافد من خارج النسق المعرفي الإسلامي و تفعيل مناهج فهمه ونقده.

2.1. أهمية مشكلة البحث:

تتضح أهمية مشكلة البحث فيما يلي:

. التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل، و تحقيق الأهداف بشكل متميز، و توجيه سلوك العاملين، و هذا ما أكدته الدراسات السابقة.

. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي.

. كما تبرز أهمية الدراسة في كونها يمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات و الأبحاث في التراث الإسلامي و ذلك من خلال النتائج التي تتوصل إليها.

3.1 أهداف البحث:

. معرفة أوجه التشابه و الاتفاق و أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين الغربي و الإسلامي للقيم التنظيمية (قيم إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) و التي

تبين خصوصية كل مجتمع و التوصل إلى النموذج الأفضل للقيم التنظيمية من خلال عملية المقارنة و التحليل.

2. تحديد المفاهيم:

1.2. القيم values:

* لغويا:

. تشير القيم إلى "المقابل المادي المقدر ثمنا للشيء"^[3] .

. كما يعرفها المعجم الإعلامي بأنها: "المبدأ أو المستوى أو الخاصية التي تعتبر ثمينة أو مرغوب فيها، و التي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أو رديئة، حسنة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، و القيمة بوجه عام هي مجموعة الخصائص الثابتة للشيء الذي يقدر بها"^[4] .

أما في التراث العربي الإسلامي فقد وردت القيم بمعاني متعددة أشار إليها ابن منظور في لسان العرب على النحو التالي:

. تقيض الجلوس: و فعلها "قوم" من القيام و هو نقيض الجلوس، فهو مأخوذ من قام يقوم قوما و قياما وقومة و قامة.

. العزم: ومنه قوله تعالى: <<هو أنه لما قام عبد الله يدعوه كادوا يكونون عليه لبدا>>(الجن آية19)، أي لما عزم، و قوله تعالى <<إذا قاموا فقالوا ربنا رب السماوات و الأرض>>(الكهف آية14) أي عزموا فقالوا، وقد يجيء القيام بمعنى المحافظة و الإصلاح و منه قوله تعالى: <<الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض>>(النساء آية 34).

. كما لها معاني أخرى متعددة منها: الوقوف و الثبات، الطريق^[5] .

³: مجلة الوطن. مرجع سابق.

⁴: محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي ، مصر، دار الفجر، 2004، ص:434.

⁵: سعاد جبر سعيد: القيم العالمية و أثرها في السلوك الإنساني، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2008، ص ص:10.7.

* اصطلاحاً:

. يعرف "روكيش" أحد علماء النفس القيم بأنها: "معتقدات ثابتة نسبياً، و تحمل في فحواها تفضيلاً شخصياً أو اجتماعياً لغاية من غايات الوجود، أو لشكل من أشكال السلوك الموصلة لهذه الغاية"^[6] .

. كما عرف البروفيسور "مالينوفسكي" القيم بأنها: "ارتباط قوي و حتمي بين الكائن الحي و بعض الأهداف و المعايير و الأشخاص"^[7] .

. كما تعرف القيم بأنها: "المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها و يعتقدون بقيمتها"^[8] .

. و تعرف كذلك بأنها: "اتجاهات تعمل كموجه للسلوك"^[9] .

و من خلال هذه التعريفات تود أن تشير الباحثة أن هناك من يرى أن القيم عبارة عن معتقدات ثابتة نسبياً، وهناك من يرى أنها الخاصة المرغوب فيها، و هناك من يرى بأنها اتجاهات موجهة للسلوك، لذلك و للوصول إلى تعريف واضح للقيم ستحاول الباحثة في هذا المجال توضيح علاقة القيم ببعض المفاهيم ذات الصلة و هي: المعتقدات و الاتجاهات.

1.1.2. الفرق بين القيمة و المعتقد:

يعرف المعتقد بأنه: "تنظيم لتصورات الفرد و معارفه حول موضوع معين سواء كان هذا الموضوع أشخاص أم مواقف أم أشياء"^[10] .

و يتضح من خلال هذا التعريف أن المعتقد هو مجموعة المعارف التي يكونها الفرد حول موضوع معين، ويذهب بعض الباحثين حسب معتز سيد و عبد اللطيف إلى التمييز بين القيم و المعتقدات على أساس أن المعارف في القيم تتميز عن باقي المعارف الأخرى بالخاصية التقييمية، بمعنى آخر تتضمن القيم أحكاماً تقييمية (إيجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض)، فتشير القيم بذلك إلى "الحسن مقابل السيئ" ، أما المعتقدات فتشير

⁶: معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، مصر، دار غريب، 2001، ص:360.

⁷: إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، لبنان، الدار العربية للموسوعات، 1999، ص ص:515.514.

⁸: خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء، 2002، ص:85.

⁹: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط3، مصر، الدار الجامعية، 2005، ص:196.

¹⁰: عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، مصر، دار قباء، 2000، ص:271.

إلى "الحقيقة مقابل الزيف" [11]. بينما يرى البعض الآخر بأن القيمة تتضمن المعتقد و أنها تمثل مجموعة المعتقدات الشائعة بين أعضاء المجتمع الواحد [12].

2.1.2. الفرق بين القيمة و الاتجاه:

يعرف الاتجاه بأنه: "وحدة كلية أو نسق عام له ثلاث أبعاد (معرفية، وجدانية، سلوكية) توجد بينهم علاقة قوية" [13].

و يتلخص الفرق بين القيم و الاتجاهات في أن القيم أعم و أشمل، فتشكل بذلك مجموعة الاتجاهات التي بينها علاقة قوية قيمة معينة، و نتيجة لذلك تحتل القيم الدور الأكثر أهمية في بناء شخصية الفرد [14]، و يضيف خيضر كاظم إلى أن القيم تساهم بشكل فاعل في تحديد اتجاهات الفرد الفكرية [15]، و تجدر الإشارة إلى أن الاتجاه يشمل المعتقدات في جانبه المعرفي، بالإضافة إلى المشاعر و الأحاسيس [16].

وبالتالي تظهر العلاقة الوثيقة بين كل من الاتجاهات و المعتقدات و القيم، مما يصعب الفصل بينهم فاختلقت بذلك وجهات نظر الكتاب و الباحثين حولها، فهناك من فرق بينهم، و هناك من اعتبر الاتجاهات و المعتقدات جزءا لا يتجزأ من القيم، وهو ما سوف تعمل به الباحثة في هذه الدراسة.

¹¹: معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص:361.

¹²: زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002، ص:34.

¹³: معتز سيد عبد الله، بحوث في علم النفس الاجتماعي و الشخصية، المجلد الأول، مصر دار غريب، ب س، ص:145.

¹⁴: زكريا عبد العزيز محمد، مرجع سابق، ص:36.

¹⁵: خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص:85.

¹⁶: رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص:159.

2.2 التنظيم Organization :

* لغويا: تعتبر كلمة "تنظيم" و "منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي و الفرنسي Organisation. و تكتب عادة في أمريكا Organization .

أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيماً" و منها كلمة التنظيم و تستعمل بنفس كلمة منظمة و يقصد بها ترتيب الأمور و وضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود.

* اصطلاحاً: لقد استخدم مصطلح التنظيم بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين و المهتمين بهذا المجال، و من خلال دراساتهم النظرية و التطبيقية زادوا في دقة المفهوم و توضيحه [17] ، و أصبح الاستخدام الاصطلاحي لمفهوم التنظيم يشير إلى معنيين:

. المعنى الأول: يشير إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية مثل: المصارف، البنوك، المصانع، النقابات، و الجمعيات المختلفة التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط التنظيم كالإنتاج و التوزيع و التربية و التكوين.. الخ [18].

و من التعاريف التي تشير إلى هذا المعنى:

➤ تعريف بارسونز T. persons: "التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة" [19].

و ترى الباحثة أن هذا التعريف يبرز الطابع الاجتماعي و الإنساني للتنظيم و أن القصد من إنشائه و وجوده تحقيق أهداف معينة.

➤ كما عرف عبد الوهاب علي التنظيم بأنه: "...عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل بينهم، و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم، و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا الوصول إلى أهداف محددة لهم و معروفة للجميع" [20].

¹⁷: بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب س) ، ص ص:13.14.

¹⁸: محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي و البيئية، الجزائر، دار الأمة، 2001، ص:16.

¹⁹: عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، ط2، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص:11.

²⁰: بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص:14.

أما هذا التعريف فقد بين وظيفة المنظمة المتمثلة في تقسيم العمل، و توزيع الأدوار، و تنظيم الاتصالات للوصول إلى الأهداف.

. أما المعنى الثاني للتنظيم: فيشير حسب محمد بن مخلوف إلى بعض السلوكات و العمليات الاجتماعية، و إلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة مثل: ترتيب الوسائل و التحكم فيها من أجل تحقيق أهداف جماعية(إنتاج، توزيع، تربية) و تحقيق الاندماج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منسجمة^[21].

ومن التعاريف التي تشير إلى هذا المعنى:

➤ تعريف سايمون Simon "التنظيم هو عبارة عن أنماط سلوكية و سياسية لتحقيق التعقل الإنساني"^[22].

3.2 القيم التنظيمية Organizational values

يعرف كل من جاكس أرسن و بيير هلفر Jacques orsoni et Pierre helfer القيم التنظيمية بأنها: "الأفكار و الاعتقادات التي يؤمن بها و يشترك فيها أعضاء المؤسسة و تعمل على توجيه سلوكياتهم"^[23].

و يعرفها موسى اللوزي بأنها: "عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاءها و يتعايشون معها و يعبرون عنها"^[24].

كما تعرف القيم بأنها: "المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوار و الغايات التي تسعى لها المنظمة أي تحقيق أهداف المنظمة"^[25].

و ترى نادية العارف أن القيم التنظيمية هي: "اتجاهات تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم"^[26].

²¹: محمد بومخلوف ، مرجع سابق، ص:16.

²²: موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار وائل، 2002، ص:21.

²³: Jacques orsoni et Jean Pierre helfer , management stratégique , E2, boulevard saint_Germain , paris , 1994, p:158.

²⁴: موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص:232.

²⁵: محمد الطاهر بوياية ، "دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"،(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قسنطينة ، معهد علم النفس، 2004، ص:67.

²⁶: نادية العارف، مرجع سابق، ص:196.

و يعرفها كل من الباحثان فرانسيس و وود كوك بأنها: "عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء و ما هو مهم أو غير مهم، و تبنى عليها أعمالنا في المنظمات"^[27].
كما تعرف بأنها: "القيم التي تحدد سلوك المديرين، و كيفية إدارة شؤون العمل، فضلا عن نوع التنظيم الذي يرغبون في بناءه، كما أنها الموجه للسلوك داخل المنظمة و أساس ثقافتها التنظيمية"^[28].

و عموما ترى الباحثة أنه لا يوجد اختلاف في تعريفات القيم التنظيمية سواء في الكتابات الغربية أو العربية، فهم يتفقون على أنها تمثل مجموعة من الأفكار و المعتقدات التي تعمل كموجه للسلوك داخل التنظيم و ذلك لتحقيق الأهداف، ذلك أن معظم المفكرين العرب قد درسوا في الغرب أو نهلوا من كتب المفكرين الغربيين فتأثروا بها، لكننا نعتقد أن هذه التعريفات تحتاج إلى تفصيل أكثر حول هذه الأفكار و المعتقدات، فالأفكار و المعتقدات في الفكر الغربي تختلف عنها في الفكر الإسلامي، كذلك بشأن ما هو حسن أو سيء، مهم و غير المهم، والوسيلة التي نستخدمها للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.
و بناءا عليه وقبل الخوض في الدراسة المقارنة يمكن وضع تعريف القيم التنظيمية الخاص بهذه الدراسة و ذلك كما يلي:

" هي مجموعة من الأفكار و المعتقدات المتعلقة بمجال العمل و التي تحدد سلوك المديرين والمسؤولين و توجهه نحو تحقيق الأهداف داخل التنظيم، و هذه القيم هي: القوة، الصفة، المكافأة، الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، فرق العمل، العدل، القانون و النظام، التنافس، الدفاع، استغلال الفرص".

و تجدر الإشارة إلى أن أي قيم أخرى لن تكون مجالا للبحث.

²⁷: ديف فرانسيس و مايك وود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن احمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي و عامر عبد الله الصعيري، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995، ص: 18.

²⁸: شارلز و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعالي، السعودية، دار المريخ، 2001، ص: 91.

3 منهج البحث:

يمكن القول بأن المنهج هو الطريقة أو مجموع الخطوات التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقائق العلمية، ويتحدد المنهج تبعاً لهدف الدراسة، و بما أن هدف دراسة الباحثة هو معرفة أوجه الشبه و أوجه الاختلاف بين المنظورين الغربي و الإسلامي للقيم التنظيمية 12 المدروسة و ذلك اعتماداً على التحليل فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة سيكون المنهج المقارن الذي يعتمد على تحليل الأفكار و مقارنتها ببعضها البعض و استنتاج أوجه الشبه و أوجه الاختلاف و من ثم استخلاص النتائج.

و في هذا المجال ستقوم الباحثة بدراسة القيم التنظيمية المدروسة (12) (القوة، الصفة، المكافأة، الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة، العدل، فرق العمل، القانون و النظام، التنافس، استغلال الفرص، الدفاع) كل قيمة على حدة و ذلك من خلال التطرق للقيمة من منظور الفكر الغربي ثم من منظور الفكر الإسلامي و تحليلها و مناقشتها و من ثمة استنتاج كلا من أوجه التشابه و الاتفاق و أوجه التباين و الاختلاف.

و بالتالي اعتمدت الباحثة على المنهج المقارن من خلال تحليل الأفكار و مناقشتها و مقارنتها ببعضها البعض حيث يقصد بالتحليل حسب حمدي أمين عبد الهادي تلك العمليات العقلية التي يستعملها الباحث في دراسته للظواهر و الأحداث للكشف عن العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة و عزل عناصرها عن بعضها البعض و معرفة خصائص و سمات هذه العناصر و اسباب الاختلافات و دلالاتها لجعل الظواهر واضحة^[29].

²⁹: حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، ط3، القاهرة: دار الفكر العربي، (ب س) ، ص: 20.

4. الدراسات السابقة والمشاركة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث و بالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين و التبصر بأخطائهم^[30] ، لذلك سوف تقوم الباحثة في هذا المجال بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيم التنظيمية، هادفة من خلال مراجعتها لهذه الدراسات الحصول على رؤية واضحة لموضوع الدراسة، و الاستفادة مما قدمته تلك الدراسات، كما يمكن توضيح العلاقة بين دراسة الباحثة و هذه الدراسات من خلال إبراز أوجه الاتفاق، و أوجه الاختلاف بينهما من حيث: الهدف و المجال و المنهج، لأن تحديد العلاقة يمكن الباحثة من تحديد الإسهام الذي ترى أنها تستطيع القيام به بناء على هذه الدراسات، ثم تقييم هذه الدراسات من خلال إبراز جوانب الضعف و القوة فيها، و فيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1.4. عرض الدراسات السابقة:

1.1.4. الدراسة الأولى:

العنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"

و هي رسالة ماجستير مقدمة من: خالد بن عبد الله الحنيطة، سنة: 2003. و أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، وهي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟
وتمت صياغة تساؤلات فرعية كتالي:

- ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية ؟

وتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة. وبالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الإستبانة كوسيلة لقياس مستوى القيم

³⁰: ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، إشراف: فضيل دليو ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص ص: 4437.

التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية، ولقياس مستوى كفاءة الأداء، واعتمد الباحث في وضع بدائل الإجابة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس بنود الإستبانة وهي: منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا.

و قد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عدد أفرادها: 385 فرد، 210 منهم عسكريين و 175 مدنيين.

و المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي: القيم، القيم التنظيمية، الكفاءة، الأداء، كفاءة الأداء.

و تضمنت الدراسة خمسة فصول، تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة، أهميتها و أهدافها و حدودها ثم تحديد المفاهيم، و تضمن الفصل الثاني الإطار النظري حول القيم التنظيمية و كفاءة الأداء و بعض الدراسات السابقة ثم تعقيب على هذه الدراسات، و اهتم الفصل الثالث بالإطار المنهجي للدراسة (منهج، عينة، أداة، ..)، و خصص الفصل الرابع للتحليل الوصفي لبيانات الدراسة، و أخيرا الفصل الخامس و الذي ضم عرض و تحليل نتائج الدراسة، و أهم هذه النتائج هي:

. أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

. تصنف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفع.

. اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

. اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم

التنظيمية و بين كفاءة الأداء و هي: القانون و النظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث

ترتفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة

إحصائية بكفاءة الأداء، و الذي يدل على سيادة النظرة العقلانية [31].

2.1.4 الدراسة الثانية:

بعنوان: "تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول ثقافة التنظيم".

و هي رسالة دكتوراه مقدمة من عمار بوخدير، سنة 2005م.

³¹: خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، Available at:

<http://www.nauss.edu.sa/nassu/Arabic/>، 06/04/09.

و أجريت هذه الدراسة بالجزائر بمدينة عنابة، و هي دراسة وصفية هدفت للإجابة على التساؤلات التالية:

- . ما هي أهم القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد و يولونها اهتماما كبيرا عند ممارستهم التسييرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية؟
- . ما مدى ممارسة أفراد المؤسسة لهذه القيم؟
- . هل توجد اختلافات أو تشابهات في درجة ممارسة القيم تعزى لمتغيري المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي للإطار؟
- . هل توجد فروق دالة في درجة ممارسة القيم التنظيمية تعزى لمتغيري السن و الأقدمية في المؤسسة؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات عامة و هي:

- * نتوقع وجود درجة عالية دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 بين مدركات الإطارات حول درجة ممارسة كل قيمة من القيم التنظيمية المبحوثة كما يدركها الإطارات العليا و الوسطى.
- * توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مدركات الإطارات حول درجة ممارسة كل قيمة من القيم التنظيمية مجتمعة تعزى لعاملي المستوى التعليمي و مستوى الوظيفة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مدركات الإطارات حول درجة ممارسة القيم التنظيمية و كل من عامل العمر و الأقدمية في المؤسسة.

أما عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على المقابلة و تحليل مضمون الوثائق و النشرات الإعلامية الصادرة عن المؤسسة ميدان البحث و ذلك خلال الدراسة الاستطلاعية للكشف على القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد، و الاستبيان في الدراسة الأساسية للتعرف على مدى ممارسة الأفراد لهذه القيم ومعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بينها و بين المتغيرات الشخصية.

و قد قام الباحث باختيار عينة من الإطارات العليا و الوسطى بطريقة عشوائية طبقية، و تم توصيف هذه العينة من خلال: السن، الأقدمية في الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

و المفاهيم المركزية في هذه الدراسة هي:

الممارسة التسييرية، ثقافة المنظمة، المديرون، التحول.

و قد قسم الباحث هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري و آخر تطبيقي، بحيث احتوى القسم النظري على أربعة فصول: خصص الفصل الأول لعرض إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها، وأهم الدراسات السابقة، و خصص الفصل الثاني لعرض أهم الاتجاهات الفكرية في نظريات الإدارة و التنظيم، كما تضمن عرض موجز لمختلف مراحل تطور القيم التنظيمية في الفكر الإداري، ثم أشكال التسيير التي تعاقبت على المؤسسة الجزائرية، و اختص الفصل الثالث بموضوع الثقافة التنظيمية (مفهومها، خصائصها، مكوناتها، تصنيفاتها..)، ثم الفصل الرابع و الذي عالج موضوع الثقافة التنظيمية من حيث تكوينها و تغييرها.

أما القسم الثاني من الدراسة وهو الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين (الخامس، و السادس) حيث شمل الفصل الخامس الإطار المنهجي (مجالات الدراسة، العينة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، ثم عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية)، و خصص الفصل السادس لعرض نتائج الدراسة الأساسية و مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة أهم هذه النتائج:

. و جود درجة عالية من الممارسة لجميع القيم التنظيمية (ترشيد الموارد، الانضباط في العمل، إتقان العمل، الأمن و السلامة، العمل الجاد، الاهتمام بالمحيط)، باستثناء قيمة العلاقات الإنسانية التي كانت درجة ممارستها متوسطة، و قيمة التنمية الشخصية التي جاءت درجة ممارستها منخفضة، مما يدل على سيادة النظرة العقلانية في المؤسسة مجال الدراسة [32].

3.1.4 الدراسة الثالثة:

العنوان: القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي (دراسة ميدانية بجامعة بسكرة).
و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير مقدمة من: عجال مسعودة سنة: 2010.

³²: عمار بوخدير: "تجدد الممارسات التسييرية و تحول ثقافة التنظيم"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2005.

و أجريت هذه الدراسة بمدينة بسكرة و هي دراسة وصفية هدفت للإجابة على التساؤلات التالية:

. ما هي آراء الإطارات المسؤولة في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي و المتعلقة ب:إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة؟

. ما هي آراء الإطارات المسؤولة في جودة التعليم العالي؟

. ما هي طبيعة العلاقات بين آراء الاطارات المسؤولة بين هذه القيم وآرائهم نحو جودة التعليم العالي؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قامة الباحثة بصياغة فرضية عامة تدرج ضمنها مجموعة من الفرضيات الجزئية و هي كالتالي:

* هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية للأفراد العاملين و جودة التعليم العالي .

. هناك علاقة طردية بين إدارة الإدارة و بين جودة التعليم العالي.

. هناك علاقة طردية بين إدارة المهام و بين جودة التعليم العالي.

. هناك علاقة طردية بين إدارة العلاقات و بين جودة التعليم العالي.

. هناك علاقة طردية بين إدارة البيئة و بين جودة التعليم العالي.

و لاختبار صحة الفرضيات اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية حيث قامت ببناء استبيانين الأول: يقيس آراء الاطارات المسؤولة في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي، و الثاني: يقيس آرائهم في جودة التعليم العالي، و ذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت لقياس الاتجاه ذي النقاط الخمس، كما قامت الباحثة بأخذ عينة مقصودة مكونة من الاساتذة الدائمون بجامعة بسكرة و الذين قدر عددهم ب:250 أستاذ.

و المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي:

القيم، التنظيم، القيم التنظيمية، الجودة، جودة التعليم العالي.

و تضمنت الدراسة ستة فصول: حيث اهتم الفصل الأول بإشكالية الدراسة و فرضياتها

و تحديد المفاهيم و بعض الدراسات السابقة، و تضمن الفصل الثاني و المعنون بالقيم

التنظيمية تعريفها، خصائصها، أهميتها..الخ، أما الفصل الثالث فقد تطرقت فيه الباحثة إلى

أهمية التعليم العالي: تعريف الجامعة، نشأتها، هيكلها.. الخ، و الفصل الرابع اختص بجودة التعليم العالي، و اهتم الفصل الخامس بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من مجالات الدراسة، المنهج، الأدوات.. الخ، و أخيرا الفصل السادس و الذي اهتم بتحليل بيانات الدراسة و مناقشة النتائج و التي أهمها:

. وجود علاقة طردية موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة الإدارة و جودة التعليم العالي حيث: $r=0.66$.

. وجود علاقة طردية موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة المهام و جودة التعليم العالي حيث: $r=0.65$.

. وجود علاقة طردية موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة العلاقات و جودة التعليم العالي حيث: $r=0.61$.

. وجود علاقة طردية موجبة بين آراء عينة الدراسة نحو قيم إدارة البيئة و جودة التعليم العالي حيث: $r=0.60$. أي تحقق فرضيات الدراسة [33].

4.1.4 الدراسة الرابعة:

العنوان: أثر الإدارة بالأهداف و القيم في تفعيل الأداء المتميز (دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك).

و هي مذكرة ماجستير مقدمة من: عواطف سليمان، سنة: 2009. أجريت هذه الدراسة بمدينة بسكرة و هي دراسة وصفية هدفت للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن للإدارة بالأهداف و القيم أن تساهم في تفعيل الأداء المتميز؟

وتمت صياغة تساؤلات فرعية كالتالي:

1. ما هي السمات الأساسية للإدارة بالأهداف؟

2. ما هي نتائج تطبيق الإدارة بالأهداف على المنظمة؟

3. ما هي شروط نجاح الإدارة بالقيم في المنظمة؟

4. ما هو الأداء المتميز؟

³³: عجال مسعودة: "القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة(الجزائر)، 2010.

5. ما هي نماذج الأداء المتميز؟

و للإجابة على هذه التساؤلات اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة عدة أدوات: الاستمارة، المقابلة، الوثائق الرسمية. و تم اختيار عينة من العمال بمديرية الصيانة (بسكرة).

و المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي: الأهداف، أهداف المنظمة، ثقافة المنظمة، القيم.

وتضمنت الدراسة ثلاثة فصول: حيث تضمن الفصل الأول بعض المفاهيم للإدارة بالأهداف و القيم، مشتملا على مبحثين الأول حول أساسيات الإدارة بالأهداف و الثاني حول الإدارة بالقيم. أما الفصل الثاني: فقد تضمن مبحثين الأول اختص بالأداء و تقييم الأداء و المبحث الثاني حول الأداء المتميز بالإضافة إلى أثر الإدارة بالأهداف و القيم في تفعيله. و أخيرا الفصل الثالث و الذي تضمن منهجية البحث من منهج و أدوات جمع البيانات كما شمل على تحليل و تفسير البيانات التي م جمعها ميدانيا وصولا إلى نتائج الدراسة و الاقتراحات و التوصيات.

و يمكن ذكر أهم هذه النتائج فيما يلي:

1. توفر قيمة دعم الرؤساء للمرؤوسين بنسبة 69%
2. لا تطبق القرارات الإدارية بعدالة على كافة العاملين في المؤسسة.
3. توجد ممارسة للقوانين و الأنظمة من قبل الأفراد داخل المؤسسة بنسبة عالية، و هذا ما يدل على سيادة النظرة العقلانية.
4. توجد ممارسة عالية لقيمة الانتماء للمؤسسة و ذلك ظاهريا حيث يرجع العاملون عدم رغبتهم في مغادرة المؤسسة لعدم وجود بديل أفضل.
5. كما أكدت النتائج ان قيمة الثقة التنظيمية منخفضة جدا و ذلك لأن المسؤولين غير عادلين في تطبيق نظام الحوافز و أن السبب في ذلك راجع إلى المحسوبية و عدم النزاهة

[34]

5.1.4 الدراسة الخامسة:

³⁴: عواطف سليمان: "أثر الإدارة بالأهداف و القيم في تفعيل الأداء المتميز"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2009.

العنوان: "القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم" (دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية ENICAB).

و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير مقدمة من نجات قريشي سنة:2007.

أجريت هذه الدراسة بمدينة بسكرة و هي دراسة وصفية هدفت للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة و المتعلقة بأسلوب "إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة"؟

2. ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟

3. ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قامت الباحثة بصياغة فرضية عامة تتدرج ضمنها أربعة فرضيات جزئية:

. الفرضية العامة: توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

. الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

2. توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهام و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

3. توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

4. توجد علاقة طردية بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

و للإجابة على فرضيات البحث و اختبار صحة أو نفي الفرضيات المصاغة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و الذي ترى الباحثة أنه الأنسب لدراسة مثل هذا الموضوع ، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بمشكلة البحث حيث قامت

بإعداد استبيانين: الأول: يقيس اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية، و الثاني: يقيس اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

و استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع البحث و الذي يتكون من كل الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية و عددهم (50) إطار مسؤول. اما بالنسبة لأسلوب المعالجة الإحصائية فقد استخدمت الباحثة التكرارات و النسب المؤوية للتعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة، و المتوسطات الحسابية و ذلك للتعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، كما استخدمت معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

و المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي: القيم، التنظيم، القيم التنظيمية، فعالية التنظيم. و تضمنت الدراسة خمسة فصول حيث تناول الفصل الأول: مشكلة الدراسة، مبررات اختيارها، أهدافها، تحديد المفاهيم، وعرض لبعض الدراسات السابقة، و تناول الفصل الثاني: القيم التنظيمية من حيث تعريفها، خصائصها... وصولا إلى التفاعل بينها و بين القيم الفردية، أما الفصل الثالث فقد اختص بموضوع الفعالية التنظيمية من حيث: تعريفاتها، الفرق بينها و بين الكفاءة، مؤشراتها.. الخ، و الفصل الرابع خاص بالإجراءات المنهجية تضمن: مجالات الدراسة، فرضياتها، المنهج، الأداة، أسلوب المعالجة الإحصائية، و أخيرا الفصل الخامس و اختص بتحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة و أهم هذه النتائج ما يلي:

. وجود اتجاهات ايجابية على مستوى مفردات الدراسة نحو (11) قيمة تنظيمية تختلف درجة ممارستها من قيمة إلى أخرى، حيث يمكن ترتيبها حسب أوساطها الحسابية كما يلي: الكفاءة، الدفاع، القانون و النظام، استغلال الفرص، الاقتصاد، العدل، الصفة، فرق العمل، الفعالية، القوة، التنافس. وهذا يدل على سيادة النظرة العقلانية في المؤسسة مجال الدراسة. . وجود اتجاهات سلبية على مستوى مفردات الدراسة نحو قيمة: المكافأة.

. وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم^[35] .

6.1.4. الدراسة السادسة:

العنوان: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"(دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة ENAMC ب:العلمة).

و هي دراسة مقدمة من زين الدين بروش و لحسن هدار سنة:2007.

أجريت هذه الدراسة بمدينة سطيف و هي دراسة وصفية هدفت للإجابة على التساؤل التالي: ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية؟ و منه مجموعة مكن التساؤلات الفرعية أهمها:

. ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وما هي عناصرها؟

. هل هذه الثقافة شيء ثابت أم يمكن للمؤسسة تغييرها؟ وكيف يتم ذلك؟

. ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير؟ و هل يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة كأداة لإنجاح عملية التغيير؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات:

. لا يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية.

. تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تستطيع المؤسسة أن تعتمد عليها من أجل إنجاح عملية التغيير.

. إن إهمال الجانب الثقافي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة للتغيير.

و استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات

وتوزيعه على عينة عشوائية تتكون من 90 فرد من إطارات و عمال.

و المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي: التغيير، التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية.

³⁵: نجاة قريشي: "القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم"(دراسة لاتجاهات الاطارات المسؤولة نحو 12 قيمة تنظيمية)،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2007.

و تنقسم هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري و آخر تطبيقي، حيث اشتمل القسم النظري على تحديد مفهوم التغيير و الأساليب المستعملة في إدارة التغيير ثم مفهوم الثقافة التنظيمية و تحديد عناصرها ثم الربط بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير.

أما القسم التطبيقي فقد اهتم بمنهجية الدراسة من عينة وأدوات جمع البيانات ثم عرض و مناقشة النتائج في ضوء إشكالية الدراسة و فرضياتها و التي أهمها ما يلي:

. يوجد اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير خاصة فيما يخص توضيح الرؤية و إشراك العمال في هذا التخطيط و إقناعهم بضرورة و أهمية التغيير.

. يوجد اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة بالثقافة التنظيمية في عملية تنفيذ و متابعة و مراقبة التغيير.

. هناك وجود متوسط لقيمة الانتماء داخل المنظمة.

. هناك وجود ضعيف لقيمة المشاركة في اتخاذ القرار^[36] .

4. 7.1. الدراسة السابعة:

العنوان: "القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية الإدارة المدرسية"
(دراسة ميدانية في ثانويات بلدية بسكرة)
و هي دراسة مقدمة من أسماء بن تركي سنة: 2008.

أجريت هذه الدراسة بمدينة بسكرة و هي دراسة وصفية هدفت للإجابة على التساؤل التالي:

ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية؟
و منه التساؤل الفرعيان:

. ما مدى ممارسة أعضاء الإدارة المدرسية للقيم التنظيمية (قيمة الانضباط في العمل، قيمة الإلتقان في العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية؟
. ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة؟

³⁶: زين الدين بروش و لحسن هدار ، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد رقم 1 ، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2007، ص ص78.64.

و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث انقسم الاستبيان إلى محورين: الأول يقيس مدى ممارسة القيم التنظيمية محل الدراسة، و الثاني يقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة. ثم توزيعه على كل أعضاء الإدارات المدرسية الذين تم ذكرهم في التشريع المدرسي لكل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة، و المقدر عددهم ب: 205 إداري في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة.

بالإضافة إلى 48 أستاذا و الذين يمثلون عينة بنسبة 10 %؛ من إجمالي عدد الأساتذة في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة و المقدر عددهم ب: 488 أستاذ. و المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي: القيم، التنظيم، القيم التنظيمية، الإدارة، المدرسة، الفعالية، فعالية الإدارة المدرسية.

و تنقسم هذه الدراسة إلى قسمين: قسم نظري و آخر تطبيقي، حيث تضمن القسم الأول أربعة فصول: اختص الفصل الأول بالتعريف بمشكلة الدراسة، مبررات اختيارها، أهميتها و أهدافها ثم بعض الدراسات السابقة، و تناول الفصل الثاني القيم التنظيمية: مفهومها، خصائصها..الخ، و تناول الفصل الثالث فعالية الإدارة المدرسية: تعريفاتها، نشأتها و تطورها...معايير قياس الفعالية، أما الفصل الرابع فتناول علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية.والقسم الثاني فقد تضمن فصلين: فصل خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من تحديد مجالات الدراسة، المنهج و الأدوات..الخ، و الفصل الأخير و الذي تضمن النتائج العامة للدراسة و التي أهمها:

. أن درجة ممارسة القيم التنظيمية على الترتيب « قيمة الانضباط، قيم الإتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، و قيمة المشاركة الجماعية » هي موجودة بدرجة فوق المتوسطة و هو ما دل عليه المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيم التنظيمية السابقة و المقدر ب: 3.54. و الدال على أن درجة ممارسة هذه القيم التنظيمية الضرورية لأجل تحقيق إدارة المدرسة أهدافها بكل فعالية غير كافية لتحقيق ذلك بشكل فعال، كما أن ترتيب قيمة الانضباط و قيمة الإتقان في المرتبة الأولى يدل على سيادة النظرة العقلانية في مؤسساتنا. . أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة هو بدرجة متوسطة و المقدر ب: 3.47، و ذلك من خلال الانضباط في أداء المهام، تحقيق الأهداف بالإتقان في

أداء الوظائف، تحقيق حاجات أعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة الجماعية و الاتصال الجيد بين الأعضاء.

. وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة و فعالية الإدارة المدرسية.

2.4. استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

. ساعدت الدراسات السابقة في تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.

. من الدراسات من وجهة نظر الباحثة إلى أن دراسة القيم التنظيمية بمنظورها الغربي و محاولة تطبيقها في مؤسساتنا ليس سبيلا صحيحا للتوصل إلى نتائج واقعية تتوافق وطبيعة مجتمعنا.

. كما لاحظت الباحثة أن كل الدراسات السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة القيم التنظيمية، في حين أن الباحثة سوف تستخدم المنهج المقارن و ذلك بغرض التوصل إلى نتائج مفيدة كما يمكن أن تكون مختلفة و أكثر دقة.

. كما استفادة الباحثة من نتائج الدراسات السابقة في الدراسة المقارنة.

. ومن الدراسات من ساهمت في إبراز أهمية دراسة موضوع القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي و من بينهم دراسة الباحثة(مذكرة الماجستير).

3.4 العلاقة بين دراسة الباحثة و الدراسات السابقة:

و تتناول أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة و الدراسات السابقة من جهة، و أوجه

الاختلاف بينها من حيث الهدف و المجال من جهة أخرى و ذلك كما يلي:

1.3.4. أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة و الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاتفاق بين دراسة الباحثة و هذه الدراسات في عدة جوانب أهمها:

. اتفقت الدراسة الأولى و الثالثة و الخامسة مع دراسة الباحثة في تناول موضوع القيم التنظيمية من خلال أربعة أبعاد هي: (إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)

[37]

³⁷: خالد بن عبد الله الحنيطة، نجاة قريشي، عجال مسعودة: مراجع سابقة.

. تشترك الدراسة الثانية و السادسة و السابعة مع دراسة الباحثة في دراستها لبعض القيم التنظيمية مثل: العمل الجاد، الانضباط في العمل، إتقان العمل، ترشيد الموارد، العلاقات الإنسانية، و ذلك في المؤسسة الاقتصادية^[38] .

. كما تتفق الدراسة الرابعة مع دراسة الباحثة في تناولها لمجموعة من القيم مثل: المكافأة، القانون و النظام، العدل^[39] .

2.3.4. أوجه الاختلاف بين دراسة الباحثة و الدراسات السابقة:

يمكن توضيح جوانب الاختلاف من حيث الهدف و المجال و المنهج كما يلي:

أ/. من حيث الهدف:

استهدفت الدراسات السبع على التوالي:

1. التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية، وتحديد العلاقة بينها وبين المتغيرات الشخصية(المؤهل العلمي، الخبرة..)، و كفاءة الأداء.
2. معرفة مدى ممارسة أفراد المؤسسة لمجموع القيم المؤكدة من قبل الإدارة العليا وفقا لمدرجات فئة الإطارات العليا و الوسطى، و تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة القيم التنظيمية و بعض المتغيرات كالسن و الأقدمية و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي.
3. معرفة طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية المتعلقة ب: إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة و جودة التعليم العالي.
4. معرفة السمات الأساسية للإدارة بالأهداف و نتائج تطبيقها على المنظمة، و شروط نجاح الإدارة بالقيم و معرفة القيم التي تساهم في تفعيل الأداء المتميز.
5. معرفة اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة ب: إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، و كذا اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم و ذلك من خلال بعض المؤشرات الداخلية و الخارجية، و معرفة طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.
6. معرفة مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية خصوصا القيم التنظيمية باعتبارها من أهم العناصر الثقافية.

³⁸: عمار بوخدير، زين الدين بروش و لحسن هدار، أسماء بن تركي: مراجع سابقة.

³⁹: عواطف سليمان: مرجع سابق.

7. التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل، و قيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أدائهم لوظائفهم و التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية، و قيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم ثم التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

. أما دراسة الباحثة فتهدف إلى اجراء مقارنة بين المنظورين الغربي و الإسلامي للقيم التنظيمية المتعلقة بـ: (إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) و هي 12 إثني عشر قيمة. و ذلك من خلال مناقشة و تحليل الأفكار.
ب./ من حيث المجال:

شملت الدراسات السبع السابقة على التوالي عددا من المجالات هي:

. الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران(الرياض).

. مؤسسة اسبات(سيدار سابقا) بمدينة عنابة.

. جامعة محمد خيضر بمدينة بسكرة.

. المؤسسة الوطنية سوناطراك ببسكرة.

. مؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية بسكرة.

. المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بـ:العلمة.

. ثانويات بلدية بسكرة(11) ثانوية.

. أما دراسة الباحثة فليس لها ميدان محدد لأنها تهدف إلى اجراء دراسة مقارنة للقيم التنظيمية وإبراز جوانب التشابه و الاختلاف بين المنظور الغربي لهذه القيم و المنظور الإسلامي.

ج.- من حيث المنهج المتبع:

استخدمت كل الدراسات السبع السابقة المنهج الوصفي التحليلي في حين اتبعت الباحثة المنهج المقارن.

4.4 تقييم الدراسات السابقة:

حاولت الباحثة في هذا المجال تقييم الدراسات السابقة و ذلك من خلال إبراز جوانب

الضعف و جوانب القوة لكل دراسة كما يلي:

1.4.4. الدراسة الأولى: (القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء).

إن من بين جوانب الضعف التي ميزت هذه الدراسة هي أن الباحث عند عرضه للدراسات السابقة تطرق إلى عنوان الدراسة و الهدف منها و المنهج و أهم النتائج فقط، و لم يوضح الجهة التي قامت بالدراسة و السنة التي أجريت فيها، كذلك فإن الباحث عند عرضه لتصنيفات القيم التنظيمية تطرق إلى عدة تصنيفات من بينها تصنيف "سبرانجر" للقيم إلى: قيم نظرية، اقتصادية، اجتماعية، جمالية، سياسية، دينية. لكن الباحثة ترى أنه بالرغم من علاقة هذه الأنواع بالقيم التنظيمية إلا أن هذا التصنيف ينطبق على القيم بصفة عامة و ليس القيم التنظيمية بالتحديد، كذلك الأمر بالنسبة للتصنيفات الأخرى ما عدا تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك".

أما عن جوانب القوة البارزة في هذه الدراسة هي أن الباحث استطاع أن يتحكم بشكل جيد في موضوع بحثه و ضبط متغيراته، كما وفق أيضا في تطوير استبانة القيم التنظيمية بما يتناسب مع مجال دراسته (الخدمات الطبية).

2.44. الدراسة الثانية: (تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول ثقافة التنظيم).

يتضح من عنوان هذه الدراسة أن موضوع البحث هو تحول ثقافة التنظيم بينما ركز الباحث في دراسته على القيم التنظيمية فقط، و بالتالي كان من الأفضل لو كان عنوان الدراسة كالتالي: "تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول قيم التنظيم". لأن ثقافة المنظمة تشمل العديد من العناصر مثل: الطقوس، المعتقدات، القيم، الرموز.. الخ، و بالتالي لو قام الباحث بدراسة كل هذه العناصر أو حتى عنصرين منها لكان العنوان مناسب، و لكن ما دام قد ركز على القيم وحدها فهذا يعني وضعها مباشرة في العنوان. كذلك فإن الباحثة ترى أن فصل الثقافة التنظيمية من (مفهوم، مستويات، أنواع، علاقتها بالسلوك التنظيمي) و الفصل الرابع (تكوينها، آليات ترسيخها، تغييرها) ليست لهما علاقة مباشرة بمشكلة الدراسة و تساؤلاتها و فرضياتها، فمن الأفضل لو كان هذين الفصلين حول القيم التنظيمية. كما أنه لا يوجد تمهيد للفصول و لا خلاصة، كذلك لم يذكر الباحث أي منهج قام بإتباعه، حيث قال بأنه: "اعتمد على المنهج الكيفي خلال الدراسة الاستطلاعية بغية اكتشاف و تحديد القيم التنظيمية السائدة، و على المنهج الكمي خلال المرحلة الثانية لقياس مدى ممارسة أفراد المؤسسة لهذه القيم، و عليه فإن الأسلوب الأول يعد مقدمة ضرورية للأسلوب الثاني في مثل هذه الدراسة". حيث ترى الباحثة أنه يجب التفريق بين المنهج و الأسلوب، فخلال

الدراسة الاستطلاعية اعتمد الباحث على المقابلة و تحليل المضمون و جاءت نتائج المقابلة معبر عنها بالنسب المؤوية و هذا لا يدل على استخدام الأسلوب الكيفي، أما بالنسبة لتحليل المضمون فمن المعروف أنه يمكن أن يكون التحليل كمي أو كيفي أو كلاهما معا و الباحث استخدم فعلا التحليل الكيفي، و بالتالي يمكن القول بأن الباحث قد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما عدة أساليب أو أدوات كالمقابلة و تحليل المضمون و الاستبيان. أما بالنسبة لجوانب القوة الواضحة في هذه الدراسة هي محاولة الباحث اكتشاف و تحديد القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة "أسباب" من خلال تحليل مضمون النشرات الإعلامية و بعض الوثائق الإدارية و التي توضح الأسلوب المرغوب في المؤسسة و كذا القوانين و الإجراءات المنظمة للعمل كسياسة التوظيف و الاختيار و التكوين..الخ، كذلك استخدام الباحث لمعرفة أسلوب الإدارة المتبع في: (الترقية، تقييم الأداء...و غيرها من الجوانب التنظيمية الأخرى)، فحسب رأي الباحثة فإن هذين الأسلوبين (المقابلة و تحليل المضمون) مناسبين للكشف عن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

3.4.4 الدراسة الثالثة: (القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي).

من بين جوانب الضعف في هذه الدراسة أن الباحثة قامت بصياغة التساؤل الرئيسي للبحث كالتالي: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة و جودة التعليم العالي؟ بينما أكدت الدراسات السابقة التي تناولتها في الجانب النظري من الدراسة وجود هذه العلاقة ، و بالتالي من البديهي الإجابة على هذا التساؤل بنعم، كما أن الباحثة في دراستها تبحث عن طبيعة العلاقة و ليس فيما إذا كانت هناك علاقة، لذلك نرى أنه من الأفضل لو طرح التساؤل كالتالي: ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة و جودة التعليم العالي؟

كذلك أشارت الباحثة إلى المصطلح التالي: "مجتمع عينة الدراسة" فلا يفهم من هذا المصطلح إذا كانت الباحثة تقصد مجتمع الدراسة أم عينة الدراسة، أيضا تهدف دراسة الباحثة إلى قياس آراء الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية و آرائهم نحو جودة التعليم العالي لكن الباحثة استخدمت مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس و لكن هذا المقياس يستخدم لقياس الاتجاه و ليس لقياس الآراء.

أما بالنسبة لجوانب القوة الواضحة في هذه الدراسة اعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتبر الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرين، كذلك وفقت الباحثة في صياغة

العنوان حيث تظهر فيه متغيرات الدراسة (القيم التنظيمية، و جودة التعليم العالي) و العلاقة بينهما وهو ما تود الباحثة دراسته.

4.4.4 الدراسة الرابعة: (أثر الإدارة بالأهداف و القيم في تفعيل الأداء المتميز)دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك)).

إن من بين جوانب الضعف في هذه الدراسة هو أن الباحثة لم توضح كيف استخدمت المنهج الوصفي، كما لم توضح كيف اختارت عينة الدراسة و ما نوعها فنجدها تارة (54) فردا و تارة أخرى (53) و تالثة (25) و(52)..الخ. أيضا أشارت الباحثة أنها استخدمت المقابلة و الاستمارة و لكنها لم توضح مع من استخدمتها و ما الهدف منهما، وكل هذه الجوانب تعتبر مهمة جدا في كل بحث علمي.

أما عن الجوانب الإيجابية في هذه الدراسة فقد وفقت الباحثة في اختيار المنهج المناسب في الدراسة و هو المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات و المعلومات اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة فقد استخدمت ثلاث أدوات هي: المقابلة ، الاستمارة، و اعتمدت على مجموعة من الوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة و التي في اعتقادنا تبين القيم التي تدعمها المؤسسة و تسعى إلى نشرها بين العاملين.

5.4.4 الدراسة الخامسة: (القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم).

بالنسبة لجوانب القصور في هذه الدراسة هو أن الباحثة أشارت إلى أن: "الاهتمام بالجانب الإنساني في التنظيم لم يكن مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بل كان مع ظهور الإسلام وأكبر دليل على ذلك هو تحرير العبيد اللذين كانوا يعاملون كآلات و ليس كبشر لهم مشاعر و أحاسيس".

صحيح ما أشارت إليه الباحثة و لكنها لم تنتبه إلى أن بداية الاهتمام بالجانب الإنساني في التنظيم كان حتى قبل مجيء الإسلام، فقد دعا الكثير من الأنبياء والمرسلين إلى ذلك قبل سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم، و من أمثلتهم سيدنا يوسف الصديق عليه السلام، فقد عمد إلى تحرير العبيد و إعطائهم كامل حقوقهم الإنسانية.

و من أبرز جوانب القوة الواضحة في هذه الدراسة صياغة العنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم"، فقد أوضحت الباحثة في هذا العنوان متغيري الدراسة: (القيم التنظيمية) و (فعالية التنظيم) و العلاقة بينهما، كذلك وفقت في اختيار المنهج الملائم،

كذلك من بين جوانب القوة طريقة عرض الدراسات السابقة فقد قامت الباحثة بعرض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث ثم وضحت كيفية الاستفادة منها ثم العلاقة بين هذه الدراسات و دراسة الباحثة ثم تقييم هذه الدراسات. أيضا يتضح من خلال فصل القيم التنظيمية مجهود الباحثة في جمع المادة العلمية لأن المعلومات المتوفرة حول موضوع القيم التنظيمية شحيحة جدا. أيضا تعتبر دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل جديد إضافة بالنسبة للباحثة.

6.4.4. الدراسة السادسة: (دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية).

إن من بين جوانب القصور في هذه الدراسة هو طرح الباحثان للتساؤل الرئيسي التالي: ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية؟ فمن الأفضل لو صبغ التساؤل كما يلي: ما هو دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية؟ كذلك نرى أن هذا التساؤل (هل الثقافة التنظيمية شيء ثابت أم يمكن للمؤسسة تغييرها؟) هو سؤال إجابته بديهية فالثقافة التنظيمية خاضعة دوما للتغيير و التغيير، و القيم التي هي أعمق مستوى في الثقافة يمكن أن تتغير مع الوقت و مع التطور التقني و التنظيمي قد تتغير المفاهيم بشأن ما هو صحيح أو خاطئ مهم و غير مهم فما بالك بالعناصر الثقافية الأخرى كالمعتقدات و الاتجاهات و الرموز و الطقوس..الخ.

أما بالنسبة لجوانب القوة في هذه الدراسة فإن الباحثان وفقا في تحديد المفاهيم الأساسية بدقة و هي: التغيير، التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية، كذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي هو الأنسب لمثل هذه الدراسة و الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية.

7.4.4. الدراسة السابعة: ("القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية الإدارة المدرسية").

إن من بين جوانب القصور في هذه الدراسة طريقة اختيار عينة البحث (رغم أن هذا لم يؤثر على نتائج البحث إلا أن هذه الطريقة من وجهة نظرنا ليست سليمة علميا) حيث قامت الباحثة باختيار عينة من الإداريين و الأساتذة ، و كما هو موضح في موضوع الدراسة (فعالية الإدارة المدرسية) فإن العينة يجب أن تتكون من الإداريين فقط و الباحثة هنا قدمت استمارة مشابهة لاستمارة الإداريين للأساتذة محذوف منها بعض العبارات الخاصة بالإداريين في المدرسة و بالتعاملات الخاصة بهم، و هذا للتأكد من الإجابات المقدمة من

طرف الإداريين، ولكن حسب رأينا فإن هذا لا يتطلب اختيار عينة كاملة من الأساتذة فكان من الأفضل لو قامت الباحثة بمقابلة مع بعض الأساتذة و ذلك للتأكد من إجابات الإداريين، و لكنها لا تدخل ضمن عينة البحث لأن موضوع الدراسة هو الذي يحدد العينة ونوعها وكيفية اختيارها.

كذلك بالنسبة لصدق الاستبيان لم تذكر الباحثة أي نوع من أنواع الصدق استخدمت فقد أشارت فقد أنها قامت بعرض الاستبيان على محكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع البحث أي تم عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحديد مدى وضوح العبارات، كان يفضل هنا لو أشارت الباحثة إلى أنها استخدمت "صدق المحكمين".

أما بالنسبة لجوانب القوة الواضحة في هذه الدراسة تحديد إشكالية البحث بدقة و صياغتها في تساؤلات واضحة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة، و كذلك اختيار المنهج الملائم و هو المنهج الوصفي التحليلي، أيضا وفقت الباحثة في صياغة عبارات تقيس درجة ممارسة القيم التنظيمية المدروسة.

و من خلال عرض و تحليل و نقد الدراسات السابقة تظهر أهمية دراسة موضوع القيم التنظيمية خصوصا من المنظور الإسلامي، فكل الدراسات السابقة ركزت عند تناولها للقيم التنظيمية على المنظور الغربي.

و باعتبار أن القيم التنظيمية هي نتاج الفكر الإداري السائد في زمن معين أو وقت من الأوقات، فإن تتبع الفكر الإداري (الغربي، الإسلامي) ومعرفة مراحل تطوره و أهم رواده و مصادره مفيد جدا في فهم القيم التنظيمية و تحديد مفهومها و خصائصها و مراحل تطورها..الخ و ذلك من المنظورين الغربي و الإسلامي و هو ما سوف تناوله الباحثة في الفصول القادمة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: القيم التنظيمية

إن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي وهام من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح ، والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، فلكل منظمة مجموعة من القيم ، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية وخاصة الإدارة العليا، فضلا عن ذلك فإن القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فإن معرفة القيم داخل التنظيمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي و توجيهه، وبناءا عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها وعرض أهم خصائصها ومراحل تطورها وصولا إلى توضيح التفاعل بينها وبين القيم الفردية، وبالتالي فإن هذا الفصل سوف يتناول العناصر التالية:

1. تعريف القيم التنظيمية.
2. خصائص القيم التنظيمية.
3. تطور القيم التنظيمية.
4. أهمية القيم التنظيمية.
5. تكوين القيم التنظيمية.
6. مصادر القيم التنظيمية.
7. تصنيف القيم التنظيمية.
8. قياس القيم التنظيمية.
9. تغيير القيم التنظيمية.
10. التفاعل بين القيم التنظيمية و القيم الفردية.

1. تعريف القيم التنظيمية:

تعرف القيم بأنها: > > اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم..الخ > [40]، وحسب محمد الطاهر بوياية فإن القيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى (الدينية، السياسية، الاجتماعية..الخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية، فالأخيرة تسود بين أفراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم، أما القيم التنظيمية فتسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم و مستوياتهم، وبذلك تكون قيم المنظمات الإنتاجية غير قيم المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية غير قيم المنظمات الخاصة و المختلطة.

وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات [41]، فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها: > > اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين..الخ > [42].

⁴⁰: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، 2002، ص312.

⁴¹: محمد الطاهر بوياية: مرجع سابق، صص 67.66 .

⁴²: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص312 .

2. خصائص القيم التنظيمية:

يتضح من خلال تعريف القيم و القيم التنظيمية، أنها واحدة من حيث طبيعتها و وظيفتها مهما كان نوعها (اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية..الخ)، وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص، لذا حاولت الباحثة عرض أهم خصائص القيم كما أشار إليها محمود سلمان العميان مع تكييف بعضها بحيث يتلاءم مع نوع القيم المراد دراستها و هي القيم التنظيمية، إذ تتميز بأنها:

1-2- نسبية: أي تختلف من فرد لآخر حسب حاجاته ورغباته و ظروفه، كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة ومن زمن إلى آخر و من ثقافة إلى أخرى.

2. 2. صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

3. 2. تأخذ شكل الهرم في ترتيبها، وذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها.

4. 2. تؤثر القيم في الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

5. 2. معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم.

6. 2. القيم ملزمة و آمرة لأنها تعاقب وتثيب^[43].

فضلا عن هذه الخصائص يضيف جابر نصر الدين بعض الخصائص:

7. 2. القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.

8-2 - تختلف القيم باختلاف الأدوار و المراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس و

العمر و المعطيات الدينية و الأخلاقية .

9. 2. تتميز القيم بالانتشار داخل التنظيم^[44].

⁴³ : محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص108.109 .

⁴⁴ : جابر نصر الدين: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005، ص ص120. .

3 تطور القيم التنظيمية:

إن دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري و الذي مر بسبع مراحل رئيسية هي:

3-1- المرحلة العقلانية: من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، و يمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية^[45]، و يشير كل من ديف و مايك أن: "ماكس فيبر و فريدريك تايلور" من رواد هذه المرحلة ، و هما اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاج. إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية، وهذا ما ستبينه المرحلة التالية:

3-2- المرحلة العاطفية: لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري، مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية^[46]، كما أن زيادة الروابط و العلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج ايجابية في بيئة العمل، و بالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، ولقد ظهرت هذه القيم اثر تجارب هاوثورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية^[47].

3-3 مرحلة المواجهة: إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية^[48]، ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في المنتجات و الأيدي العاملة، واكتسبت الاتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى و التعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثل: الاجتهاد في العمل، استغلال الفرص، الأجر المنصف مقابل العمل، أصبحت موضع سخرية، وكثيرا

⁴⁵ : موسى اللوزي: مرجع سابق ، ص232.

⁴⁶ : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص20.

⁴⁷ : نفس المرجع السابق، ص21.

⁴⁸ : موسى اللوزي:مرجع سابق، ص233.

ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجها لوجه هو أسوأ خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة و الهيمنة، وببطء ظهر الحل لهذه المشكلة و هو الحرية في بيئة العمل.

4-3 مرحلة الإجماع في الرأي: ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل^[49]، ففي عام 1960 نشر "دوقلاس ماكجريجور douglas macgregor" كتابه: "الجانب الإنساني للمؤسسة" "the human side of enterprise"، وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما: نظرية X و نظرية Y : فالمديرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المديرون المصنفون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم ايجابيون وجديرون بالثقة و محبون للعمل^[50]، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية Y لكنهم لم ينجحوا، فقد عبر أحد مديري المراتب العليا عن هذا الموقف بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقا، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية X ، واحللنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف، وهو الذي اثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات".

5.3 مرحلة الإدارة بالأهداف: كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى ب: "الإدارة بالأهداف"^[51]، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة و العاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من: اتخاذ قرار، وتخطيط و اتصال وإشراف.. الخ^[52]، وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليما، فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة

49 : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص 2221 .

50 : مهدي حسن زوليف و علي محمد عمر العضالية: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاوي، 1996 ، ص ص 71.70.

51 : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص 2322 .

52 : موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 233.

فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة و المعقدة [53].

6.3- مرحلة التطوير التنظيمي: برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار و المعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و الجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد.. الخ [54].

7.3. المرحلة الواقعية: تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة، إذ ظهرت مجموعة من الأفكار و التي كانت سائدة من قبل مثل: لا شيء مجانا، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية.

و بالتالي حسب "فرانسيس و وود كوك" يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية في جدول رقم (1) كما يلي:

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز في القمة
السادسة	الامكانيات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

جدول رقم (1): يوضح تطور القيم التنظيمية [55].

⁵³ : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص 23 .

⁵⁴ : موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 234 .

⁵⁵ : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص 28.27 .

4. أهمية القيم التنظيمية:

تؤكد مراحل تطور القيم التنظيمية أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي^[56]، و أحد الجوانب الهامة في دراسته، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات و المنظمات، ويمكن توضيح هذه الأهمية حسب كل من : محمود سلمان و محمد عساف و عبد الحميد عبد الفتاح كما يلي:

1.4 تعتبر القيم قوة محرّكة ومنظمة للسلوك.

2.4 تعتبر كمحدد للأهداف و السياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة و منسجمة مع القيم.

3.4 تبرز القيم الاختلافات الحظرية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد^[57].

4.4 اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء و المواقف المختلفة.

4-5 إيجاد نوع من التقارب و التفاعل بين المراكز و الأدوار و بين الرؤساء و المرؤوسين مما يزيد فرص الثقة و المشاركة.

4.6 تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم .

4-7 تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة(الرئيسية) داخل التنظيم^[58].

4.8 تكوين إطار مرجعي للاستعانة به و استخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.

4.9 تسهم القيم في استقرار المنظمة^[59].

⁵⁶ : محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط4 ، عمان: دار الشروق، 2000، ص161.

⁵⁷ : محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص109.

⁵⁸ : عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري"التنظيمي" في منظمات الأعمال ، عمان : دار زهران ، 1999، ص 144.

⁵⁹ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية" مواجهة لتحديات القرن الحادي و العشرين"، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999، ص24.

إضافة إلى هذه العناصر يضيف الدكتور أحمد قطامين إلى أن أهمية القيم التنظيمية تتمثل أساسا في أنها تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة^[60].

و حسب محمد قاسم القريوتي تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقت العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها، و التي تسهم في تحقيق أهدافه، ومن المفيد في هذا المجال أن نورد مثلا عمليا لأحد أشهر الشركات و أنجحها في و.م وهي شركة "hewlet-packard" للمعدات الالكترونية عالية التقنية، وقد جاء في كتيب صادر عنها يحدد القيم في الشركة بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة و التي تحكم وتوجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوب بها، وهذه القيم هي:

- التأكيد على الإنجاز و العطاء.
 - الثقة بالعاملين واحترامهم.
 - النزاهة في تقديم الخدمة.
 - التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق.
 - تشجيع المرونة و الإبداع.
- . كما تتمثل الأهداف الرئيسية التي تسير عمل الشركة فيما يلي:

- تحقيق الأرباح.
- الاهتمام بالعملاء.
- الاهتمام بتحقيق مصالح الموظفين.
- الاهتمام بنمو الشركة.
- الاهتمام بالإدارة.
- تنمية الشعور بالمواطنة.
- الاهتمام بالموظفين واعتبارهم استثمارا رئيسيا^[61].

يتضح مما سبق أن القيم التي يؤمن بها أفراد التنظيم تؤثر في سلوكهم تأثيرا إيجابيا أو سلبيا، مما يوجه سلوكهم نحو أو ضد تحقيق أهداف التنظيم، ولكي تحقق المنظمة النتائج

⁶⁰ : أحمد قطامين : التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان: دار مجدلاوي ، 1996، ص78.

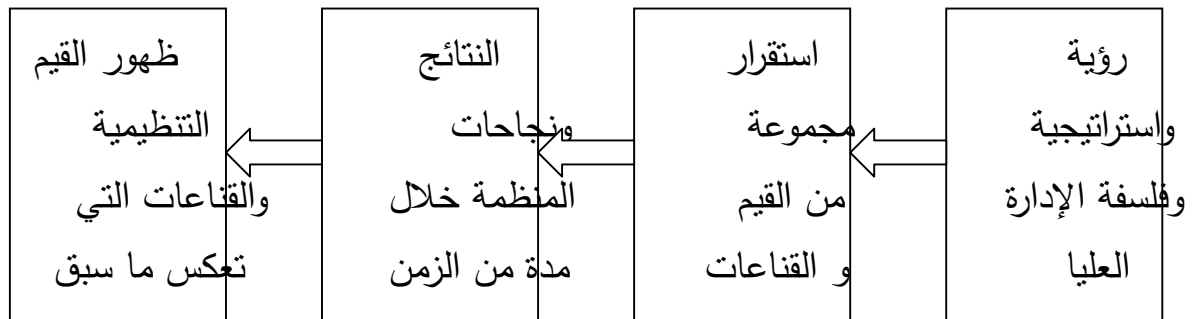
⁶¹ : محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص161.162 .

المطلوبة يجب أن تعمل على تلقين أفرادها قيما ايجابية تسهم في تحقيق أهدافها مثل: الأمانة، الكفاءة، التعاون.. الخ.

5 تكوين القيم التنظيمية:

يرى محمود سلمان أن قيم الأفراد مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم و كيفية إشباع هذه الحاجات^[62]، أما القيم التنظيمية حسب سيد الهواري فهي متصلة بالأهداف و كيفية تحقيق هذه الأهداف، وغالبا ما يبدأ تشكلها من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لهم رؤية أو استراتيجية أو فلسفة معينة، وبعد مدة من الزمن تستقر مجموعة من القيم و القناعات و السلوكات و تصبح هي الأساس، و يتعلم الموظفون الجدد قيم وطرق تفكير وسلوك المجموعة الأقدم، وتظهر الحكايات و الأساطير التي تقال و تكرر مرارا، وتعمل على تذكير كل شخص بالقيم و السلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم و التقاليد التي استقرت، حيث يتم مكافأة من يعمل بها، وعقاب كل من يخالفها.

ويمكن توضيح كيفية تكوين القيم التنظيمية في الشكل رقم(1) كما يلي:



شكل رقم(1): يوضح تكوين القيم التنظيمية^[63].

يتضح من خلال هذا الشكل أن قيم وفلسفة الإدارة العليا بعد أن تستقر في المنظمة و تؤدي دورها في تحقيق النتائج المطلوبة، تصبح قيما تنظيمية على كل فرد من أفراد

⁶² : محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص110.

⁶³ : سيد الهواري: منظمة القرن 21(منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور إلى القرن 21)، مصر: مكتبة عين شمس، 1999، ص ص98.97.

المنظمة أن يعمل وفقها، ويتجنب ما يخالفها، و بالتالي تصبح القيم هي الموجهات الأساسية للسلوك المنظمي.

6. مصادر القيم التنظيمية:

توجد مصادر عديدة للقيم التنظيمية منها:

1.6. التعاليم الدينية:

يعتبر الدين أحد أهم المصادر التي يستمد منها الأفراد و المنظمات قيمهم، فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي : حديث الرسول صلى الله عليه و سلم حول إتقان العمل: << إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه >> [64]، وهذا ما يؤكد على أهمية قيم الجودة و الفعالية في المنظمات، والتي يجب على العاملين الالتزام بها و العمل وفقها.

كذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: << من غشنا فليس منا >> [65]، و قوله: << أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه >>، و << كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته >> [66].

كذلك هناك العديد من الآيات الكريمة التي تحدثت عن الأمانة وعظم مكانتها، وحثت المسلم على الالتزام بها باعتبارها من مكارم الأخلاق، ومن هذه الآيات قوله تعالى: << يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله و الرسول و تخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون >> [67]. وقوله في وصف جبريل عليه السلام: << إنه لقول رسول كريم ذي قوة عند ذي العرش مكين مطاع ثم أمين >> [68].

و يرى عبد الرحمن محمد هيجان أن الإنسان الذي يقدم مصلحته على مصلحة العمل أو على مصلحة المسلمين يعتبر خائناً للأمانة، كذلك الأمر بالنسبة لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد قال " صلى الله عليه وسلم" << إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل كيف إضاعتها يا رسول الله ؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله >>.

⁶⁴: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص112 .

⁶⁵: نفس المرجع السابق، ص112 .

⁶⁶: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص160.

⁶⁷: سورة الأنفال: آية:211.

⁶⁸: سورة التكوير: الآيات:21.19.

و الآيات و الأحاديث في فضل الأمانة كثيرة، لذلك يعد موضوع الإدارة الأمينة من أهم القضايا و أكثرها جاذبية بالنسبة للمنظرين و الممارسين في حقل الإدارة، فهناك العديد من العلماء المسلمين الذين كتبوا في موضوع الإدارة وجعلوا الأمانة عنصرا من أهم عناصر نجاحها [69].

2.6. الخبرة السابقة:

تعتبر الخبرات التي يمر بها الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم ذو أهمية كبيرة، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة و العمل وفقها، وتؤكد مراحل تطور الفكر الإداري تغير القيم وفقا للتجارب و الخبرات التي مرت بها التنظيمات، فالمنظمة التي واجهت صعوبات مالية نتيجة المخاطرة و المبادرة تعطي قيمة كبيرة لتجنب المخاطرة.

3.6 التنشئة الاجتماعية و التنظيمية:

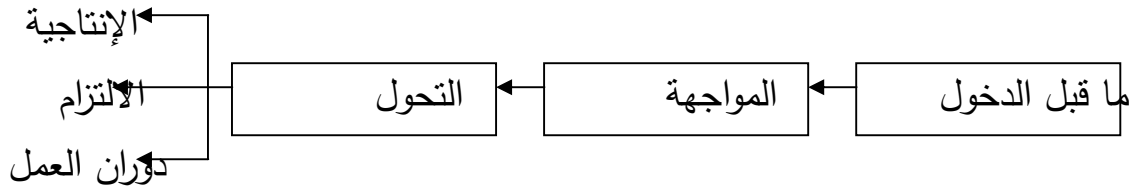
إن الفرد يكتسب قيمه بشكل أساسي من قبل أفراد أسرته، وتشير مراحل النمو النفسي و الاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، بحيث تبدأ هذه العلاقة بالأم لتشمل الأب و الإخوة و الجيران و زملاء اللعب، وكذلك اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه [70]، وبالتالي فإن المجتمع (الأسرة، الزملاء.. الخ) يعمل على تلقين الأفراد قيما معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة - باعتبارها مجتمع مصغر - من خلال عملية التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها وكل ما يميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية و حجم المنظمة، و يتعرف العاملون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يصبحوا أقدر على العمل و التعامل وفقا للقيم التنظيمية السائدة [71]، و ترى ماجدة العطية أن عملية التنشئة التنظيمية تمر بثلاث مراحل هي:

ما قبل الدخول، المواجهة، التحول. و يوضح الشكل رقم (2) هذه المراحل:

69: عبد الرحمن بن احمد هيجان: الإدارة الأمينة، Available at: http://www.islamselect.com/conts/new1/11_1425/11_20/5827.htm, 20/12/05.

70: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص112.113.

71: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص166.



شكل رقم: (2) نموذج التنشئة التنظيمية.

ففي مرحلة ما قبل الدخول مثلا: يتم تدريب و تعليم الطلبة الخريجين من كليات الأعمال القيم و الاتجاهات و السلوكات التي ترغب بها منشآت الأعمال، وبعد دخول الفرد الجديد إلى المنظمة يبدأ في مرحلة المواجهة، حيث يواجه الفرد احتمال عدم التوافق بين توقعاته حول عمله وزملاءه ورئيسه و المنظمة بشكل عام و الواقع، فإذا وجد الفرد بأن توقعاته صحيحة نوعا ما، فإن مرحلة المواجهة تؤكد المدركات الأولية في المرحلة الأولى، وحينما تختلف التوقعات عن الواقع فإن الفرد يمر بعملية تنشئة تنظيمية للتخلص من افتراضاته السابقة، و أخيرا فإن الفرد الجديد يجب عليه التعامل مع أية مشاكل تكتشف أثناء مرحلة المواجهة، و قد يعني ذلك المرور بعدة تغييرات، ولذلك يطلق على هذه المرحلة بالتحول، ويمكن القول بأن عملية التحول قد تمت عندما يصبح العامل الجديد شاعرا بالثقة بنفسه و قادرا على إنجاز عمله بنجاح^[72].

وبذلك تعتبر التعاليم الدينية و الخبرة السابقة و التنشئة الاجتماعية والتنظيمية مصادرا يستقي منها الفرد قيمه التنظيمية و التي يهدف من خلالها إلى إشباع حاجاته المختلفة، فهو يستمد من التعاليم الدينية قيما مثل: إتقان العمل، الأمانة.. الخ، وتكشف له الخبرة السابقة و التجربة عن حقائق معينة توجهه إلى تفضيل قيم عن أخرى، كذلك من خلال التنشئة الاجتماعية و التنظيمية يتم تعليم وتلقين الأفراد القيم التي توجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

و حسب رأي الباحثة فإنه يمكن اعتبار التعاليم الدينية هي المصدر الأساسي للقيم التنظيمية خصوصا تعاليم الدين الإسلامي، أما الخبرة السابقة و التنشئة الاجتماعية و التنظيمية يمكن اعتبارهما مصدران ثانويان، لأن عملية التنشئة (الاجتماعية، التنظيمية) تتم

⁷²: ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، عمان: دار الشروق، 2003، ص ص337335.

من خلال تلقين القيم التي يحث على إتباعها الدين الإسلامي، كما أن الخبرة السابقة لا يمكنها أن تكشف عن قيم تخالف تعاليم الدين الإسلامي إذا كانت قد توصلت إلى قيم إيجابية حقا، فمثلا عند تتبع مراحل تطور القيم التنظيمية نجد أن التجربة أثبتت أن الاهتمام بالجانب الإنساني له نتائج الايجابية، وهذا ما يؤكد الدين الإسلامي فهو يحث دائما على أهمية التعاون و الاحترام و التراحم و الاهتمام بمشاعر وأحاسيس الآخرين.

7. تصنيف القيم التنظيمية:

يتفق دارسو القيم على صعوبة تصنيفها نظرا لتعددتها وتداخلها، لكن عملية تصنيف القيم هي عملية ضرورية و مهمة لتسهيل دراستها، لذلك سوف يتم في هذا المجال عرض أهم تصنيف للقيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"، كما حاولت الباحثة وضع تصنيف للقيم التنظيمية حسب ما اطلعت عليه من أدبيات في مجال التنظيم والإدارة وذلك بالاعتماد على أسس مختلفة، وبالتالي يمكن تصنيف القيم التنظيمية كما يلي:

1.7. حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك":

يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم:

1.1.7. إدارة الإدارة: وتشمل قيم: القوة، الصفة، المكافأة.

2.1.7. إدارة المهمة: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

3.1.7. إدارة العلاقات: العدالة، فرق العمل، القانون و النظام.

4.1.7. إدارة البيئة: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص^[73].

و فيما يلي سوف يتم تناول كل بعد على حدة:

1.1.7. إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة:

بما أن المنظمة هي نظام معقد، فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة، و الإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد

⁷³: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص235.

البشرية التي توكل لها عملية الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية و تدرب بإتقان و تحفز بحق، هذه العملية تسمى بـ"إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة". ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفة، المكافأة^[74].

■ **القوة:** هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم^[75]، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات و السلطة و المركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع، و الإدارة الناجحة هي التي تدرك وتتحمل مسؤولية المنظمة^[76]. فتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم، و العمل على أن تتجه جهودهم و عزيمتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، و تتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته^[77].

■ **الصفة:** تمثل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة وقوة مستمدة من مركزهم الوظيفي^[78]، وبما أن واجب الإدارة معقد ومهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية وضع المدير المناسب في المكان المناسب، والحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، واختيار الأفراد ذوي الكفاءات و الأداء المتميز^[79]، و تدريبهم وذلك لرفع مستواهم و تزويدهم بأحدث أساليب و طرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية^[80].

■ **المكافأة:** إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعده المنظمة لإثابة من يعمل بجد و نشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء^[81]، وتعبر الحوافز عن القوى والعوامل المحركة و الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تحثه على تحسين مستوى

⁷⁴: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص40.

⁷⁵: جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة ، الجزائر: دار هومة ، 2005، ص115.

⁷⁶: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص40.

⁷⁷: صلاح الشنواني: التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال(مدخل المسؤولية الاجتماعية)، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999، ص258.

⁷⁸: إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص115.

⁷⁹: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص41.

⁸⁰: zaki badawi .dictionary of Management sciences(English-french-Arabic). 2 Egypt.Dar Al –kitab Al-masri.1994. p 31.

⁸¹: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، عمان: دار وائل، 2005، ص17 .

أدائه في المنظمة [82]، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام وضروري لتحقيق أهداف المنظمة، و المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح و تكافئ عليه [83]، إذ يعتبر عنصر حاجة الأفراد للدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد [84].

2.1.7. إدارة المهمة:

وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف و العمل بكفاءة، و توفير المصادر و القدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة. ويشمل هذا البعد قيم: الفعالية ، الكفاءة ، الاقتصاد [85].

■ **الفعالية:** تعرف الفعالية بأنها: " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك [86]، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة و الأهداف المحددة، وتعطى العلاقة كالتالي: الأهداف المحققة [87].

الفعالية = الأهداف المحددة

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنائج (الفعالية)، لذا فهي تتبنى قيمة "عمل الأشياء الصحيحة" [88].

■ **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج و بين الناتج من تلك العملية [89]، ولمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة، حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من

⁸²: مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2002، ص190.

⁸³: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص41 .

⁸⁴: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص18.

⁸⁵: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص41 .

⁸⁶: عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص:126.

⁸⁷: Henri Mahé: **Dictionnaire de gestion**, Paris: Economika, 1998, p 139.

⁸⁸: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص:41 .

⁸⁹: مهدي حسن زوليف : إدارة الأفراد (مدخل كمي)، ط3 ، عمان: دار مجدلاوي ، 1998، ص232.

الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل، لذا فالمنظمة تتبنى قيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

فتوفير قيم الكفاءة والفعالية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل وهذه الفوائد هي:

- * سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
- * حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات.
- * سرعة الوصول إلى الأهداف.
- * تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية.
- * تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها^[90].

■ **الاقتصاد:** تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل ، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإلمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا^[91].

لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية^[92].

3.1.7 إدارة العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني، وأن تقوم على أساس المساواة و الاحترام والعدل^[93]، و الإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق وتتمو المودة مما يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة ونمو الرضا الوظيفي، وتسمى هذه العملية بـ : "إدارة العلاقات"^[94].

و يشمل هذا البعد قيم: العدل ، فرق العمل، القانون والنظام.

⁹⁰: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص238.

⁹¹: أندريه لالاند: موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، ترجمة خليل أحمد خليل، ط2، بيروت: منشورات عويدات، 2001، ص320.

⁹²: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص42.

⁹³: عبد القادر الشخيلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، عمان: دار مجدلاوي، 1999، ص34.

⁹⁴: نفس المرجع السابق، ص34.

▪ **العدل:** وتتمثل هذه القيمة في إعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة و النزاهة مما ينعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء و الانتماء للمنظمة^[95]، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد و شعورهم ذو أهمية.

▪ **فرق العمل(العمل الجماعي):** يختلف الفريق عن مجموعة العمل في أنه موجه للمهمة أساسا، ويتكون من أناس لهم معرفة و مهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض^[96]، فالجماعة المنظمة جيدا و المحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإتقان في الأداء، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض^[97].

و توجد عدة أشكال لفرق العمل هي:

* فرق الإدارة العليا: التي تتولى عمليات البحث والتخطيط و التوجيه.

* الفرق التي تتولى عمليات التنسيق والمتابعة للخطط و الاستراتيجيات.

* فرق الخطط والمشاريع.

* الفرق الإبداعية.

* فرق الاتصال.

▪ **القانون والنظام:** ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، و الهدف الأساسي من وضع القوانين و الأنظمة هو تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية:

* المؤسسة والعاملين.

* العاملين مع بعضهم البعض.

* العاملين و الجمهور الخارجي.

⁹⁵: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص238.

⁹⁶: نيكي هاييس: إدارة الفريق (استراتيجية النجاح)، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة عبد المرضي حامد عزام، السعودية: دار المريخ، 2005، ص82.

⁹⁷: ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص4342.

فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف و التقاليد و القيم و الأهداف^[98]، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر و تدير نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات يؤكد على أن العدل لا بد أن يسود^[99].

7. 4.1 إدارة البيئة:

إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة (مادية، تقنية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية) معينة، سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها^[100]، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة و تنجح في بيئتها يجب أن تضع استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية للتنافس واستغلال الفرص، وتسمى هذه العملية: "بإدارة البيئة".

و يشمل هذا البعد قيم: الدفاع، التنافس ، استغلال الفرص^[101].

■ **الدفاع:** يشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية و الخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات و استراتيجيات لمواجهة التحديات و الأخطار، وذلك من خلال:

* إدراك و معرفة وتحديد الخطر و التهديد.

* العمل على توفير قاعدة معلومات و بيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

* وضع برامج تدريبية و خطط لمواجهة الطوارئ و الأزمات^[102].

وبالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية^[103].

■ **التنافس:** يعني التنافس أن يعمل كل طرف منفردا وفي مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة^[104]، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم، و تكون

⁹⁸: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص ص241.240.

⁹⁹: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص 43.

¹⁰⁰: حسين حريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، عمان: الحامد، 2000، ص15.

¹⁰¹: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص:43.

¹⁰²: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص ص242.241.

¹⁰³: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص44.

فردية (بين فرد وفرد آخر) أو جماعية (بين الوحدات الإدارية المختلفة) [105]، وبين المجموعات الصغيرة و التي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تعظيم الإنجاز و تحسين الأداء، وفي نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على التخطيط الدقيق [106]، وهناك أيضا المنافسة الخارجية و تكون بين المنظمة و المنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام و الخدمات، لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الإيجابي الذي يشجعها على البقاء و الاستمرار [107].

■ **استغلال الفرص:** إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ، وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال أفضلها، وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار.

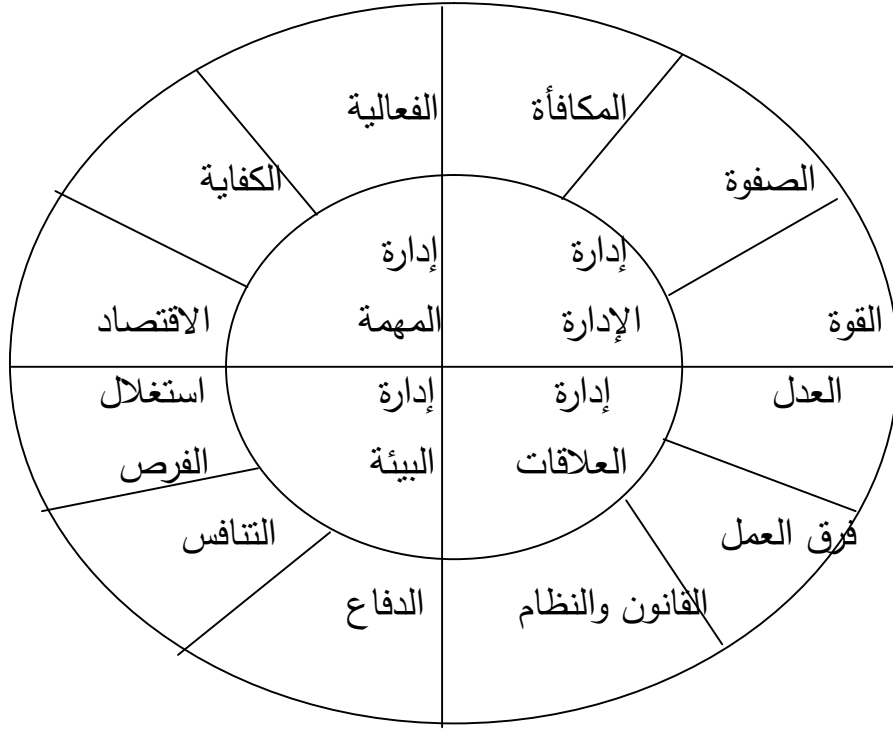
وحسب "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"، فالقيم السابقة (2) قيمة هي الأساس للنجاح التنظيمي، وتشكل إطارا للمنظمات ذات الأداء العالي، و الشكل رقم (3) يوضح عجلة القيم:

¹⁰⁴: رونالد.ي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان : دار الشروق، 1999، ص 373 .

¹⁰⁵: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص 242.

¹⁰⁶: محسن أحمد الخضيرى: الإدارة في دول النمر الآسيوية. ط2، القاهرة : إتراك، 1999، ص 86.

¹⁰⁷: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص 242.



. الدائرة الداخلية: أبعاد القيم (القضايا الجوهرية).

. الدائرة الخارجية: القيم.

شكل رقم (3): يوضح عجلة القيم^[108].

و يتضح من خلال تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك" أنهما يصنفان القيم التنظيمية على أساس أربعة أبعاد تشترك في نقطة واحدة وهي الإدارة، مما يؤكد على أن الإدارة بالقيم هي أساس تنمية الموارد البشرية و نجاح التنظيمات، لأنها في الغالب أوسع مجالاً من غيرها وتضم سائر إيجابيات الطرق الإدارية.

و بالرغم من أهمية هذا التصنيف، إلا أن هناك أبعاداً أخرى عديدة للقيم التنظيمية حاولت الباحثة استخلاصها من خلال قراءتها في مجال التنظيم والإدارة مثل: درجة المرونة، درجة الأهمية.. الخ.

2.7 . تصنيف القيم حسب درجة مرونتها:

يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة وقيم غير مرنة كما

يلي:

¹⁰⁸: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص 46.

7.2-1- القيم المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم: اهتمام المديرين بالعملاء و أصحاب المصالح و العاملين، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: "المبادرة القيادية"^[109].

7.2-2- القيم غير المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، ومنها: اهتمام المديرين أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية و التي تتجنب المخاطرة و ترفض المبادرة القيادية^[110].

3.7. تصنيف القيم حسب المقصد: يمكن تصنيف القيم حسب المقصد منها إلى: قيم وسيلية و قيم غائية كما يلي:

7.3.1. القيم الوسيلية أو المساعدة: وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة، وبالتالي فهي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكات الوسيلية: الجدية في العمل، احترام السلطة و تقاليد العمل، الأمانة ، تحمل المخاطرة^[111].

7.3.2- القيم الغائية أو النهائية: وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل، وبالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل: التميز، الجودة، الربحية، الفعالية^[112].

وفي الواقع فإن القيم الوسيلية و القيم النهائية ليست هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات، فقد تتبنى منظمة ما الربح كقيمة نهائية، بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو و التطور مثلاً^[113].

¹⁰⁹: مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص113.

¹¹⁰: مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004، ص 425.

¹¹¹: مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام). عمان: عالم الكتاب الحديث، 2002، ص ص169.170.

¹¹²: نفس المرجع السابق، ص: 169.

¹¹³: فائزة أنور شكري: القيم الأخلاقية بين الفلسفة و العلم. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 2005، ص57.

4.7 تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة:

كذلك يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة أهميتها إلى قيم أساسية و قيم فرعية

كالتالي:

1.4.7 القيم الأساسية: وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم^[114]، ويتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب..الخ^[115]، و غالبا ما تتمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا، والتي تنعكس على سلوكيات و ممارسات العاملين^[116]، و تؤكد هذه القيم سياسات المنظمة و معتقداتها الرئيسية مثل: الاعتقاد في تفوق الجودة والخدمة^[117].

2-4-7 القيم الفرعية: و تمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، و التي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها و بين القيم الأساسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت القيم الفرعية و تعددت كلما اختلفت عن القيم الأساسية^[118].

وبعد عرض مختلف تصنيفات القيم التنظيمية وذلك من خلال أبعاد مختلفة، قامت الباحثة بإعداد جدول يوضح هذه التصنيفات:

¹¹⁴: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم. مرجع سابق، ص287.

¹¹⁵: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 315.

¹¹⁶: راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002، ص203.

¹¹⁷: جاري ديسلر: أساسيات الإدارة(المبادئ و التطبيقات الحديثة). ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة درويش

مرعي، السعودية: دار المريخ، 1992، صص559.558.

¹¹⁸: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص287.

حسب تصنيف الباحثة						حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"				تصنيف القيم
أبعاد القيم	إدارة الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العلاقات	إدارة البيئة	مرنة	غير مرنة	وسيلية	غائية	أساسية	فرعية
بعض القيم	. القوة . الصفوة . المكافأة	. الفعالية . الكفاءة . الاقتصاد	. العدالة . فرق العمل - القانون و النظام	. التنافس . استغلال الفرص . الدفاع	. اهتمام المديرين بالعملاء و أصحاب المصالح. . المبادرة القيادية.	. اهتمام المديرين بأنفسهم و بجماعة العمل التابعة لهم. . تجنب المخاطرة.	. الجدية في العمل . احترام السلطة . الأمانة	. التميز . الجودة . الربحية . الفعالية	. جودة عالية . نسبة متدنية من الغياب	. الاهتمام بمصلحة النظام الفرعي و الولاء له

. إعداد شخصي .

جدول رقم (2) يوضح تصنيفات القيم التنظيمية.

8. قياس القيم التنظيمية:

تقاس القيم بعدة تقنيات منها تحليل محتوى القصص و المجالات و الكتب و المذكرات، و الاختبارات السيكولوجية المقننة، والاستبيانات مثل: استبيان "روكايتش للقيم"، دراسة القيم لألبورت وزملاءه، اختبار سوبر للقيم وغير ذلك^[119]، وبما أن هذه الدراسة تركز على القيم داخل التنظيم فسوف يتم عرض مقياسين للقيم: الأول هو اختبار "سوبر" لقيم العمل، و الثاني هو مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك".

8.1. اختبار سوبر لقيم العمل:

يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانبا من جوانب العمل (قيم العمل)، والتي يختلف الأفراد بشأن أهميتها وهذه الجوانب هي:

الإبداع، الإنجاز، محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة.

و تتم الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية:

مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما.

ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل (قيم العمل)، حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 و 15 درجة، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتماما كبيرا بها، وإذا كانت تتراوح بين 5 و 9 فهذا يدل على أن هناك اهتماما معتدلا بها، أما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها^[120].

ويتبين مما سبق أن اختبار سوبر لقيم العمل يساعد في توضيح الاختلافات بين قيم الأفراد حول العمل، وذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم، فهناك من يعطي أهمية كبيرة للإبداع،

¹¹⁹: مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات. ط2، الجزائر:

ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 288.

¹²⁰: نفس المرجع السابق، ص 291.289.

وآخر يعطي أهمية للإدارة، وثالث يهتم بالمكانة.. الخ، مما يساعد في فهم السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين و بالتالي كيفية أدائهم لعملهم.

8. 2. مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك:

هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزلندا، و.م.أ، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات.

و يمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين و المشرفين و المسؤولين ، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية)، وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية)، وهذه الأبعاد هي:

. إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة.

. إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.

. إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

. إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

وتضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

. صحيحة كلياً (4 نقاط) .

. صحيحة إلى حد كبير (3 نقاط).

. ليست صحيحة وليست خاطئة (2 نقطتان).

. غير صحيحة إلى حد كبير (1 نقطة واحدة).

. غير صحيحة كلياً (0 صفر) [121].

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم

التنظيمية) و التي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

¹²¹: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص ص 32.10.

9. تغيير القيم التنظيمية:

بما أن القيم تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي فلا بد للمنظمات أن تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها، و التعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد أنفسهم من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، وكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة و العكس صحيح.

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد^[122]، كما يمكن أن تتغير القيم عبر الوقت ، فالتغييرات التشريعية في النواح التقنية و الاجتماعية والسياسية، وكل التغييرات التنظيمية التي تحدث، تؤدي فعلا إلى أن يحمل الغد تعريفات جديدة لما هو صحيح واعتقادات جديدة ما دام علماء السلوك و المديرون مستمرين في تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة وغيرها من النواحي التنظيمية الأخرى^[123].

أما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات من حيث التغيير فنجد أن القيم تتميز بثبات نسبي أكبر من الاتجاهات، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ، ويعود ذلك إلى أن القيم تمثل قناعات راسخة في أغلب الأحيان^[124].

و بالتالي نجد أن تغيير القيم غالبا ما يرتبط بوجود القيم السلبية و التي لا تواكب تطور المنظمة و محاولة تغييرها إلى قيم إيجابية تتوافق مع أهدافها ، أما التغيير فهو عملية تحدث ببطء وترتبط بالوقت.

¹²²: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص113.114.

¹²³: وندل فرنش وسيريل بيل جونير: تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة). ترجمة وحيد بن أحمد

الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمن أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2000، ص124.

¹²⁴: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص114.

10. التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية:

إن للفرد والتنظيم أبعادا قيمية متوازية، فكما للفرد قيما غائية و وسائلية فكذلك يكون للتنظيم، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد و التنظيم، فعند حدوث اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييرها، أو من خلال شخصية التنظيم *personalization* أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه، ويطلق على هذه العملية بـ "عملية الالتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم، وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى "بالعقد النفسي *psychological contract*" ، حيث ينشئ الطرفان (الفرد و المنظمة) توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتهما .

وهناك تصور نظري للعلاقة التفاعلية بين الفرد و المنظمة مفاده أن المنظمة إذا استطاعت أن توظف أفرادا تتوافق حاجاتهم وقيمهم مع توقعاتها، فإن هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، فكلما ازداد التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا بين الأفراد وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة، لكن عندما تتناقض قيم الفرد وقيم المنظمة حينها يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها واتخاذ قرارات بشأنها، وعموما فإن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم، وإدراك الطرفين لأي تغيير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه، فإن كان إيجابيا ينجم عنه سلوك إيجابي، وإن كان ما يدركه سلبيا ينتج عنه سلوك سلبي^[125].

ومما سبق يتضح أن قيم الأفراد و قيم التنظيم يجب أن تتوافق مع بعضها البعض لكي يتم تجنب الصراعات مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

نستخلص من هذا الفصل أن القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، ومن أهم مميزاتها أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف، كذلك فإن القيم التنظيمية مرت في تطورها بسبع مراحل رئيسية تضمنت كل

¹²⁵: علي خالد حسن، أساليب وفنون القيادة. [available at: http://www.libyanboy.com/muntada/shwthread](http://www.libyanboy.com/muntada/shwthread), 19/03/06.

مرحلة مجموعة من القيم و التي كان لها دور في تحقيق النجاح، وهذه المراحل هي: المرحلة العقلانية، ثم العاطفية، مرحلة المواجهة، الإجماع في الرأي، الإدارة بالأهداف، التطوير التنظيمي، وأخيرا المرحلة الواقعية و التي تعد مزيجا من كل المراحل السابقة، وبتتبع هذه المراحل تتضح أهمية قيم كل مرحلة و دورها في تحديد و توجيه السلوك التنظيمي، كما تشير هذه المراحل إلى أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا، لأن القيم التنظيمية غالبا ما يبدأ تشكلها من قيم وقناعات المؤسسين أو القادة الكبار في التنظيم ، ويمكن تصنيف هذه القيم حسب عدة أبعاد: حيث يصنفها الباحثان "فرانسييس و وودكوك" وفقا لأربعة أبعاد هي: إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة، وإدارة البيئة، كما يمكن تصنيفها حسب رأي الباحثة وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة للمنظمة، ودرجة مرونتها، وحسب المقصد. ويمكن التعرف على القيم التنظيمية من خلال عدة مقاييس مثل: "اختبار سوبر لقيم العمل" ومقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "فرانسييس و وودكوك" ، كما أن القيم تتغير بمرور الزمن نتيجة لعدة ظروف (إج، اق..الخ) وهذا ما توضحه مراحل تطورها ، فدور القيم يتمثل في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، لذلك يجب أن تكون قيم الفرد منسجمة ومتوافقة مع قيم التنظيم وذلك لتحقيق فعاليته.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الفكر الإداري الإسلامي و رواده.

إن دراسة الفكر الإداري من منظور إسلامي أصبح الآن مثار جدل و استفسار عالمي و إقليمي و مجالا للمناقشة في الأوساط العالمية و بخاصة في المؤسسات التعليمية و الجامعات و مراكز الأبحاث، فهناك العديد من الدراسات و الأبحاث التي قام بها باحثون و مختصون في مجال الفكر الإداري من المنظور الإسلامي ساعين من خلال هذه المجهودات إلى تحديد معالم هذا الفكر و مراحل تطوره و كذا خصائصه العلمية.

و إنها حقيقة ثابتة في التاريخ غير قابلة للشك فيها و هي أن الإسلام أقام دولة عظمى ليس كمثلها دولة في تاريخ الإنسان امتدت بسيادتها من أطراف الصين شرقا إلى جبال اسبانيا و المحيط الأطلسي غربا و ظلت تحكم لمئات من السنين كقوة عظمى لا منافس لها و هذا يعني أن الإدارة الإسلامية كانت تنفذ السياسات و البرامج بوسائل إدارية في غاية الكفاءة و الفعالية.

و عليه فإن هذا الفصل سوف يشتمل على العناصر التالية:

1. نشأة و تطور الفكر الإداري الإسلامي.
2. أهم رواده.
3. مصادر الفكر الإداري الإسلامي.
4. مبادئ الإدارة الإسلامية.
5. بعض نظريات الإدارة الغربية من منظور الفكر الإسلامي.

1. نشأة و تطور الفكر الإداري الإسلامي:

في هذا المجال يرى أحمد بن داود أنه قبل أن نتطرق إلى مراحل تطور الفكر الإداري الإسلامي يجب أن نشير إلى مجموعة من الظروف و التي أدت إلى نشأة هذا الفكر، فكما هو معروف فإن الرسول صلى الله عليه و سلم قضى ثلاثة عشر عاما في مكة المكرمة من أجل الدعوة باذلا أقصى الطاقات و أسمى التضحيات تأسيسا للقيم و الأخلاق المرتكزة على محاربة الوثنية بجميع أشكالها ومقاومة الشرك و كل أنواع التخلف الفكري و الإنساني و الارتفاع من حضيض الجهل و البؤس و الذل و العبودية و الظلم إلى ذروة العلم و السعادة و الكرامة و الحرية و العدل، و ظل الرسول الكريم في دوره هذا بأمر من الله عز و جل حتى كتب له الله الفرج و أذن له بالهجرة إلى المدينة المنورة أين تكون الفكر الإداري الإسلامي في مراحل الأولى.

و يمكن تلخيص الظروف المختلفة التي أدت إلى نشأته فيما يلي:

1.1. عدم وجود حكومة (إدارة) للعرب من قبل بالمعنى الذي أتى به الإسلام، فلم تكن لهم إدارة منظمة لها السلطان الذي يخضع له الناس و تعمل على إيصال الحقوق لأصحابها، حيث كانت كل قبيلة تتحكم في أبنائها فقط الذين يخضعون لها بمحض إرادتهم و بحكم انتمائهم.

2.1. كانت الجزيرة العربية مقسمة إلى مناطق قبلية متعددة تشرف كل قبيلة على منطقتها الخاصة.

3.1. الخلافات السياسية بين قبيلتين أو أكثر، و هذا ما كان سمة بارزة لفترة طويلة بين قبيلتي " الأوس و الخزرج" في المدينة المنورة حتى استقر زعمائها على حل مرض بأن يتولى شيخ من الأوس ليحكم المدينة لمدة سنة، يعقبه شيخ من الخزرج للسنة الثانية وهكذا بالتوالي، و هذا ما يعرف اليوم في الفكر السياسي الحديث باسم (الحكومة الائتلافية).

4.1. الوثنية التي عمت المجتمعات الجاهلية في تلك الفترة، حيث أخذت الوثنية طابعين طابع مادي و آخر معنوي فالمادي تمثل في عبادة الأصنام حيث كان لكل قبيلة صنمها الخاص، و المعنوي ظهر في انتماء كل فرد إلى قبيلته بشكل قوي و التعصب الأعمى لها أي العبودية للقبيلة حتى يفنى الفرد في داخلها و تذوب شخصيته، و كانت أقصى عقوبة توقع على الفرد هو أن تخلعه قبيلته فيصبح خليعا لا وجود له و لا كيان، كما لحق ذلك

عبودية الفرد للأعراف المتوارثة¹²⁶ ، و التي ذكرها الله تعالى في القرآن الكريم: <> و إذا قيل لهم اتبعوا ما أنزل الله قالوا بل نتبع ما ألفينا عليه آباءنا..<<¹²⁷.

و كذلك عبودية الهوى و الشهوات، إذ قال تعالى: <>أفأرأيت من اتخذ إلهه هواه..<<¹²⁸.

و بالتالي كان الفرد في الجاهلية يخضع لعبوديات أربع هي: العبودية للأصنام، العبودية للقبيلة، العبودية لعرف الآباء و الأجداد، العبودية للهوى و الشهوات.

5.1 التناحر الذي عم بين القبائل آنذاك و كان يؤدي إلى حروب لأتفه الأسباب مما تسبب في طغيان الأنانية الفردية.

6.1 محدودية النشاطات الاقتصادية في تلك الفترة حيث كانت تقتصر على التجارة و الرعي، فالتجارة كانت أكبر وسيلة للحصول على حوائج الحياة، و الجولة التجارية لا تتيسر إلا إذا ساد الأمن و السلام، و كان ذلك مفقودا في جزيرة العرب إلا في الأشهر الحرم* و هذه الشهور التي كانت تعقد فيها أسواق العرب الشهيرة من عكاظ و ذي المجاز و مجنة و غيرها، و كانت الحركة التجارية تمتد إلى اليمن شتاء و إلى الشام صيفا فعرفت برحلة الشتاء و الصيف. و كان أن عقدت قريش معاهدات مع القبائل العربية المقيمة بين مكة و بلاد الشام و بين مكة و بلاد اليمن سميت في القرآن الكريم ب: (إيلاف) و هي معاهدات تجارية تهدف إلى توفير الأمن و السلامة للقوافل التجارية. كما مارس العرب الرعي بشكل محدود نظرا لطبيعة الجزيرة الصحراوية.

7.1 وجود اليهود في الجزيرة العربية و كذلك النصارى و الذين كان لهم تأثير سلبي على أخلاقيات التجار العرب مما أشاع في نفوسهم حب المال و الربا.. الخ.

8.1 وجود دولتين عظيمتين على الساحة هما: دولة الروم و دولة الفرس و زعامات أخرى محيطة بالمنطقة مثل "مقوقس" مصر و "نجاشي" الحبشة.. الخ.

¹²⁶ أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط 1، السعودية: (ب دار نشر)، 2000 ، ص ص: 82-80.

¹²⁷ سورة البقرة: آية 170.

¹²⁸ سورة الجاثية: آية 23.

* الأشهر الحرم أربعة: رجب و ذو القعدة و ذو الحجة و محرم، و قد اتفق العرب على جعلها في فترة الحج لتأمين رحلاتهم إلى البيت العتيق.

9.1. اعتناق الناس لهذا الدين الجديد سرا أو جهرا و دخول عناصر جديدة غير عربية في الإسلام مثل بلال بن رباح من الحبشة، و سلمان الفارسي من فارس، و صهيب الرومي من الروم..الخ، و لقد تنبأ المصطفى عليه الصلاة و السلام بالمد المبارك للإسلام و وعد به من ربه العليم الخبير و جعله ذات يوم يرى رايات الإسلام تخفق فوق أراضي كسرى الفرس و قيصر الروم، و يمكن تشبيه هؤلاء الثلاثة غير العرب أنهم مثلوا العالم القديم كله(إذا استثنينا القارتين الجديتين أمريكا و استراليا اللذان يعتبران امتدادا لآسيا) فمثل بلال قارة إفريقيا و مثل سلمان قارة آسيا، و مثل صهيب قارة أوروبا.

10.1. الإرهاب و التعذيب الذي تعرض له المسلمون الجدد على أيدي كفار قريش.

11.1. انتشار العادات السيئة في تلك الفترة و التي رفضها الإسلام و حاربها للانتقال بالناس من مجتمع جاهلي متخلف إلى مجتمع مسلم نظيف متقدم فكرا و ممارسة مثل: الربا، شرب الخمر..الخ.

12.1. لقد واجهت الإدارة الإسلامية الأولى الظروف الصعبة التي عاشها الناس آنذاك كالسلب و النهب و الغزو حيث كانت تسود حياة الغاب بين سكان الجزيرة العربية فجاء الإسلام بإدارة قضت على هذه الفوضى و أسبابها و أسست الأمن و السلام نظاما راقيا و شريعة خالدة.

هذه باختصار أهم الظروف التي عايشتها الإدارة الإسلامية الأولى و خرجت منها بنقلة حضارية راقية لم يعهدها عرب الصحراء الذين كانوا أشتاتا فأصبحوا أمة مسلمة واحدة¹²⁹.

أما عن المراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية في تطورها فهي خمس:

1. المرحلة الأولى:

و هي العصر النبوي(Prophetic Epoch) الذي بدأ من السنة الأولى للهجرة(622م)إلى السنة 11 هجرية(632م).

2. المرحلة الثانية:

وهي عصر الخلفاء الراشدين(Caliphate Epoch) الذي بدأ من سنة 11 هجرية(632م) إلى سنة 40 هجرية(660م).

¹²⁹ أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مرجع سابق، ص ص: 83. 88.

3 المرحلة الثالثة:

و هي العصر الأموي (Umayyad Epoch) الذي استمر من سنة 41 هجرية (661م) إلى سنة 132 هجرية (749م).

4. المرحلة الرابعة:

و هي العصر العباسي الأول و الثاني (Abbasid Epoch) الذي استمر من سنة 132 هجرية (749م) إلى سنة 656 هجرية (1258م)، و يعتبر العصر الفاطمي و المملوكي امتدادا للعصر العباسي حيث استمر إلى 923 هـ (1517م).

5. المرحلة الخامسة:

و هي العصر العثماني (Othman Epoch) الذي استمر في الحكم إلى أن ألغى مصطفى كمال أتاتورك منصب الخلافة الإسلامية سنة 1343 هـ (1924م).
و مما يتفق مع أهداف دراسة الباحثة هو التركيز على أهم هذه المراحل الخمس لتطور الفكر الإداري و هي فترة الإنشاء و التأسيس ذات الزخم الإداري و التنظيمي، و يتجلى ذلك في المرحلتين الأولى و الثانية، لذلك سوف نتناول ملامح كل مرحلة بالتفصيل:

1. المرحلة الأولى: First stage Features

و هي خاصة بالعصر النبوي العظيم و تبدأ من بعد هجرة الرسول الكريم من مكة المكرمة و إقامته بالمدينة المنورة إلى أن لحق بالرفيق الأعلى، و من الملامح التي ميزت هذه المرحلة:

أ/. توفير الأمن لأفراد المجتمع الجديد و ذلك من خلال:

- المؤاخاة بين أفراد المجتمع الجديد على أساس واحد متين و هو العقيدة الإسلامية، فعمد النبي صلى الله عليه و سلم إلى المؤاخاة بين الحر و العبد ثم بين قبيلتي الأوس و الخزرج و سماهما بالأنصار و كذلك بين المهاجرين و الأنصار فانطفأت بذلك شعلة العصبية القبلية و أصبح الناس جميعا في دين الله إخوانا.
- حماية المجتمع الجديد من العناصر الأجنبية المعادية لدين الإسلام كاليهود مثلا و ذلك بعقد اتفاقيات تضمن لكل طرف حقوقه.

ب/. جعل المدينة المنورة منطلقا للدعوة و مركز إشعاع للدين الإسلامي، حيث كان فيها أول مشروع قام به الرسول (ص) و هو بناء مسجد قباء الذي كان جامعاً (هو المكان المخصص

لإقامة الصلوات الخمس) و جامعة (المدرسة التي يتعلم فيها المسلمون أمور دينهم و دنياهم) و مجمعا(المقر المخصص لإدارة شؤون المسلمين).

ج./ طرد اليهود من المدينة المنورة لنكتهم العهود و المواثيق، فمنهم من حاول قتل النبي (ص) مثل بني النضير، و منهم من تحالف مع قريش يوم الأحزاب.. الخ و ما كان على الرسول إلا أن قاتل المعتدين و أجلى البقية من المتآمرين إلى خارج المدينة المنورة.

د./ ظهور شكل جديد من أشكال الحكم (الإدارة) و هو الشورى و جعله الإسلام أمرا إجباريا على الحاكم، لقوله تعالى أمرا لرسوله الكريم: <<..و شاورهم في الأمر..>>. (سورة آل عمران: من الآية159)، و كذلك جعلها المولى عز و جل إحدى صفات المؤمنين عندما قال: <<و الذين استجابوا لربهم و أقاموا الصلاة و أمرهم شورى بينهم و مما رزقناهم ينفقون>>. سورة الشورى: آية38. كذلك فقد أقر الإسلام أن لا شورى فيما ورد فيه نص شرعي.

ه./ ظهور شكل جديد من أشكال التنظيم الإداري لم يكن معروفا في السابق لأنه يرتكز أصلا على روح التعاون الخلاق بين الأفراد و يعمل على محاربة كل أنواع الصراعات الطائفية الطبقية و القبليّة، كذلك ظهور التنظيم المركزي المرن الذي لم يعرف حتى الآن في الفكر الإداري الحديث، و التنظيم غير المركزي(المعروف الآن هو التنظيم المركزي و غير المركزي)، أما المركزي المرن و هو باختصار أن الرسول (ص) كان يقر ما يحكم به أصحابه بين الناس أثناء غيابه لعذر كالنوم أو المرض أو الغزو، بل حتى في حضوره أحيانا فيروى عن جميل بن عبد بن يزيد المدني قال: ذكر عن النبي (ص) قضاء قضى به علي بن أبي طالب رضي الله عنه فأعجب النبي فقال: "الحمد لله الذي جعل فينا الحكمة أهل البيت"، كما أن التنظيم الإداري غير المركزي ضرورة يقتضيها بعد المسافات بين المدن و العاصمة الإسلامية المدينة المنورة، و تجدر الإشارة إلى أن التنظيم المركزي المرن ظهر في العاصمة و بوجود النبي صلى الله عليه و سلم لحكمة بالغة أرادها المصطفى و هي تهيئة قيادات إسلامية و تدريبهم من أجل مستقبل أفضل لإدارة شؤون المسلمين.

و./ ظهور تنظيمات اجتماعية في صورة جديدة تقوم على تحريم الخمر و السرقة و قتل النفس بغير حق و الكذب، و الحث على التواضع و الصدق و محبة الآخرين و احترامهم و محاربة الفوارق الاجتماعية و أن أفضل الناس عند الله أتقاهم، إذ يقول المولى عز و جل: <<يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر و أنثى وجعلناكم شعوبا و قبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله

أتفاكم إن الله عليم خبير>>.سورة الحجرات: آية12. كذلك بر الوالدين و حقوق الزوجين و الرحمة بالفقراء و الضعفاء و العدالة و المساواة.

ز/. ظهور تنظيمات مالية جديدة لم يعرفها المجتمع آنذاك كالزكاة و الغنائم، فالزكاة نظرا لأهميتها أصبحت أحد أركان الدين لقوله تعالى: <<..و أقيموا الصلاة و آتوا الزكاة..>>. سورة البقرة: من الآية 83. و قد بين الإسلام أنواعها و نصابها و مصارفها الثمانية المذكورة في كتاب الله الكريم، و الغنائم هي ما ظفر بها المسلمون في الحروب، فيقتطع الخمس منها لله و لرسوله و ذوي القربى و المساكين و ابن السبيل و الأربعة أخماس المتبقية للمقاتلين امتثالا لأمر الله تعالى: <<واعلموا أن ما غنمتم من شيء فله خمس و للرسول ولذي القربى و اليتامى و ابن السبيل..>>. سورة الأنفال: من الآية 48. كما رافقت هذه التنظيمات المالية توجيهات تنظم عمليات البيع و الشراء و تحريم الربا..الخ.

ح/. ظهور معايير جديدة لمن يريد الالتحاق بالسلك الوظيفي في الدولة الإسلامية مثل: القوة، العلم، الأمانة. فالقوة تتمثل في القدرة على التنفيذ، و العلم يتمثل في المعرفة و الخبرة المطلوبة، و الأمانة و هي الحرص على المصلحة العامة و أداء العمل بنزاهة، و قد وردت هذه المعايير في القرآن الكريم منها قوله تعالى: <<..إن خير من استأجرت القوي الأمين>>. سورة القصص: من الآية 26. <<..قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون..>>. سورة الزمر: من الآية 9.

ط/. ظهور معايير رقابية للنشاط الإداري لم تعرف من قبل و قد أجمتها الآية الشريفة في قوله تعالى: << و قل اعملوا فسيري الله عملكم و رسوله و المؤمنون..>>. سورة التوبة: من الآية 105.

و تشير الآية هنا إلى ثلاث أنواع من الرقابة و هي:

- **الرقابة الذاتية (Self-Control):** و هي نابعة من شعور الموظف و إيمانه بأن الله يرى كل أفعاله و حركاته، و نظرا لأهمية الرقابة الذاتية فقد جعلها الله الأولى في الترتيب (سيري الله عملكم).
- **الرقابة الإدارية (Managérial Control):** و هي الإشراف و المتابعة الإدارية التي يمارسها القائد الإداري و أعوانه(و رسوله).

▪ **الرقابة الشعبية (Masses Control):** و هي متابعة و إشراف الأمة (المؤمنون) على أعمال الحاكم و معاونيه من خلال المجالس و الهيئات الممثلة للشعب، و بالنسبة للتنظيم الإداري هو ما تقوم به النقابات العمالية من نشاطات تحافظ بها على حقوقهم. و ما يترجم هذا هو قول خليفة رسول الله أبو بكر الصديق رضي الله عنه: "أيها الناس، إني وليت عليكم و لست بخيركم، فإن رأيتُموني على حق فأعينوني، و إن رأيتُموني على باطل فسدّدوني، أطيعوني ما أطعت الله فيكم فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم..".

ي./ تمام الدين الإسلامي باكتمال أركانه الخمسة إذ قال المصطفى عليه الصلاة و السلام: "بني الإسلام على خمس: شهادة أن لا إله إلا الله و أن محمدا رسول الله و إقام الصلاة و إيتاء الزكاة و حج البيت و صوم رمضان".

ك./ خضوع كامل جزيرة العرب شرقا و غربا و شمالا و جنوبا للحكومة الإسلامية حيث لم يلتحق النبي الكريم بالرفيق الأعلى حتى دخل الناس في دين الله أفواجا و عين على كل مدنهم أمراء و قضاة مثل معاذ بن جبل على اليمن و عتاب بن أسيد على مكة المكرمة وغيرهم.

2. المرحلة الثانية: Second stage Features

إن من أهم ملامح هذه المرحلة و هي مرحلة الخلفاء الراشدين ما يلي:
أ./ إعادة بناء الدولة الإسلامية و تثبيت ركائزها بعد التمرد الذي حصل على إثر حركة المرتدين و الذي أدى إلى قيام الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه بالرد الحاسم حيث نجح في القضاء على المتمردين و إعادة الأمور إلى طبيعتها.

ب./ توسع مفهوم الدولة و بروز شكل جديد من أشكال التنظيم الإداري و المتمثل في ظهور الدواوين في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه مثل ديوان العطاء و ديوان الإنشاء و ديوان الجند و ديوان الخراج، حيث أخذت هذه المؤسسات الإدارية الجديدة طابعا تنظيميا أدق من السابق بسبب التوسع الكبير نتيجة الفتوحات الإسلامية.

ج./ توسع المفاهيم الرقابية على الأعمال الإدارية لموظفي الإدارة الإسلامية، حيث تنوعت أساليبها إضافة للأنواع الثلاثة السابقة التي سبق عرضها في المرحلة الأولى و هذا التنوع

إنما جاء كضرورة ملحة نتيجة التوسع الجغرافي و السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي للدولة الإسلامية، و من أهم هذه الممارسات الرقابية:

- المراسلات المستمرة بين الخليفة و ولايته تولد لديهم شعورا قويا بمتابعته لإعمالهم.
- إرسال عيون(مراقبين) إلى مختلف الأقاليم للإشراف بصورة غير مباشرة على سير أعمال الولاية هناك و موافاة الخليفة بتقارير عن ذلك.

د./ ظهور ما يسمى في الوقت الراهن بالإدارة المحلية حيث قسمت مناطق الدولة الإسلامية إلى عدة ولايات لكي تسهل إدارتها.

ه./ ظهور إجراءات تعيين جديدة لمن يتم اختياره لشغل منصب حساس في الدولة الإسلامية كالوالي و القاضي..الخ، و قد اتبع هذا الإجراء في عهد الفاروق رضي الله عنه و من هذه الإجراءات: أن يكتب الموظف إقرارا خطيا يبين فيه كل ما يمتلكه من مال و عقار و أملاك قبل مباشرته لعمله حتى يتم مقارنته بحاله بعد تركه للعمل أو عزله.

و./ تطور الأنظمة المالية حيث أضيفت إلى الزكاة و الغنائم الخراج و العشور، فالخراج يعني ضريبة على الأرض تقدر وفقا لخصوبتها و مساحتها و نوع محصولها أما العشور فهي عبارة عن رسوم تشبه إلى حد ما الرسوم الجمركية و تخص التعاملات التجارية.

ز./ ظهور طوائف و فرق جديدة من جراء الفتنة الكبرى التي ألمت بالأمة الإسلامية في نهاية المرحلة الثانية على إثر استشهاد أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه.

ح./ لم تكن الإدارة الإسلامية في تلك الفترة إدارة مركزية بصورة مطلقة كما أنها لم تكن إدارة لا مركزية بشكل مطلق أيضا¹³⁰.

و يتضح من تطور الفكر الإداري الإسلامي خلال المرحلتين الأولى و الثانية أنها شكلت القاعدة و الأساس في الفكر الإداري، و يظهر ذلك من خلال المبادئ التي دعا إليها الرسول الكريم و عمل على نشرها و اعتمادها خلفاءه من بعده كالقيادة و مبدأ الشورى، تفويض السلطة..الخ، كما سادت في المجتمع الإسلامي آنذاك القيم الإسلامية الفاضلة كالأمانة و الطاعة و الاحترام و الزكاة محل القيم المادية القائمة على الطمع و الريا و الجشع.

2. أهم رواد الفكر الإداري الإسلامي:

¹³⁰ أحمد بن داود المزجاني الأشعري ، مرجع سابق، ص ص: 83. 88.

إن المخطوطات الإسلامية حافلة بالتراث الفكري في شتى المجالات و منها المجال الإداري(الإدارة الحكومية، الإدارة المكتبية، الإصلاح الإداري و غيرها) و التي تضمنت أفكار العديد من العلماء المسلمين، و في هذا المجال سوف نشير بإيجاز إلى مجموعة من أشهر رواد الفكر الإداري الإسلامي حسب أمين عبد الهادي:

1.2. الماوردي: (رائد الفكر الإداري السياسي الإسلامي)

هو أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري المعروف بالماوردي، و يقال له "الماوردي" نسبة إلى بيع ماء الورد، ولد "الماوردي" بالبصرة سنة 957م نشأ بها ثم استوطن بغداد و كان من كبار فقهاء الشافعية و أسند إليه القضاء في عدة بلدان، و له عدة مؤلفات من بينها: قانون الوزارة، و سياسة الملك، و الأحكام السلطانية حيث يعتبر كتاب الأحكام السلطانية أول دراسة علمية منهجية تناولت أصول الإدارة الحكومية الإسلامية، و قد عالج هذا الكتاب من الموضوعات ما نتناوله اليوم أحدث مؤلفات الإدارة العامة مثل: رئاسة الدولة(الإمامة)، الوزارة و الديوان و أقسامه، الرقابة و موضوعات الإدارة المالية، و قد تعرض "الماوردي" في كتابه هذا لنقد البعض بأن هذه الأفكار هي نظم خيالية، و لقد أكد المستشرق الفرنسي الكونت "ليون أستروروج" في مقدمة ترجمته لهذا الكتاب إلى اللغة الفرنسية سنة 1925 أن هذا النقد غير صحيح مشيراً إلى أن ما ينبغي أن يكون إنما هو أصل من أصول الشريعة الإسلامية و بذلك تنتفي عنه صفة الخيال و المثالية.

و من أهم الأفكار الواردة في هذا الكتاب و المتعلقة بالمجال الإداري ما يلي:
. تحديد المواصفات الواجب مراعاتها فيمن يتقلد الإمامة(الرئاسة أو الإدارة) أهمها: العدالة، العلم، سلامة الحواس، العقل، سلامة الأعضاء، الرأي و التدبير الصالح، الشجاعة.
. أشار الماوردي إلى مبدأ تفويض السلطة عند حديثه عن الوزارة و قسمها إلى قسمين: وزارة تفويض، و وزارة تنفيذ.

. يجب على المسؤول أن يتحلى بالأمانة و الصدق و عدم الخيانة.
. كما أشار الماوردي إلى مبدأ الكفاية في الأجور بحيث لا تكون هذه الأجور ثابتة و إنما تتغير زيادة أو نقصاً حسب الظروف الاقتصادية و الاجتماعية.

2.2. ابن تيمية: (الإصلاح الإداري)

ولد أحمد بن عبد الحليم بن تيمية سنة: 661هـ في الشام ثم رحل إلى دمشق حيث كانت نشأته و تكوينه العلمي و هو من فقهاء مذهب بن حنبل، و يعتبر ابن تيمية بحق من العلماء الذين جاهدوا الغزو التتاري لمصر و الشام و كافح ما ساد عصره من ظلم و فساد. و الرسالة الإصلاحية التي أراد ابن تيمية إيصالها تشتمل على العديد من الموضوعات الإدارية و أهم الأفكار التي شملتها:

. أن من واجب ولاة الأمور تأدية الأمانات إلى أهلها، و يقصد بالأمانة أربعة أمور: اختيار الأصلح للمناصب الإدارية و اختيار الأمثل إذا لم يتوفر الأصلح، و اجتماع القوة مع الأمانة، و معرفة الأصلح تكون بمعرفة أهداف كل وظيفة. . الحكم بين الناس بالعدل.

. اعتماد مبدأ الشورى لقوله تعالى أمرا لرسوله الكريم: <<...و شاورهم في الأمر...>>.

3.2 أبو حامد الغزالي:

ولد حجة الإسلام أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالي سنة: 1558م بغزالة من قرى طوس ببلاد فارس، له عدة مؤلفات في الفلسفة و الأخلاق و السياسة..الخ، و من مؤلفاته في المجال الإداري كتاب: "التبر المسبوك في نصيحة الملوك" كتب باللغة الفارسية ثم ترجم إلى العربية كما ترجم أيضا إلى التركية.

ولقد أشاد بكتابه هذا العديد من كتاب الإدارة الغربيين أمثال: "كلود جورج" و غيرهم. و نشير هنا إلى أهم ما تضمنه هذا الكتاب من أفكار:

أوضح الغزالي أصول العدل و الإنصاف في عشرة نقاط و هي:

- أن يدرك خطورة الولاية أو المسؤولية.
- الاستماع إلى المشورة من العلماء المخلصين.
- الابتعاد عن الظلم.
- الابتعاد عن التسلط و التكبر.
- ألا يرضى لغيره ما لا يرضاه لنفسه.
- المبادرة بقضاء حوائج الآخرين.
- القناعة فلا عدل بلا قناعة.
- اللطف و الرفق.

▪ الاجتهاد في كسب رضا الغير.

▪ ألا يخالف إرضاء الغير الشرع¹³¹.

و نرى هنا أن "الغزالي" جمع العيود من الصفات كالمشورة و عدم الظلم و قضاء حوائج الناس و اللطف..الخ في صفة واحدة ألا وهي العدل.

¹³¹ حمدي أمين عبد الهادي: مرجع سابق، ص ص: 229.191.

3 مصادر الفكر الإداري الإسلامي:

يرى حمدي أمين عبد الهادي أن الفكر الإسلامي غني بمصادره المتنوعة، و هذه المصادر يمكن تصنيفها إلى مصادر رئيسية أساسية و هي القرآن الكريم و السنة النبوية، و مصادر ثانوية تابعة لها تستند إليها و مستوحاة منها كالإجماع و القياس. و فيما يلي سوف يتم عرض هذه المصادر حسب ما أشار إليه محمد حسنين العجمي:¹³²

1.3 المصادر الأساسية:

أ/ القرآن الكريم:

يتميز القرآن الكريم عن غيره من الكتب المقدسة على العموم بأنه كلام الله المعجز، فهو الكتاب الوحيد من بين الكتب السماوية الذي لم يحرف منذ أربعة عشر قرناً مضت من الزمان فقد جمع القرآن كله في حياة النبي صلى الله عليه و سلم، في صحف و أوراق وكان يعرض على جبريل في كل سنة ما كتب فيها من الوحي.

و القرآن الكريم معجزة الرسول عليه الصلاة و السلام التي تحدى بها العرب، فعجزوا أن يأتوا و لو بسورة من مثله و هم أهل الفصاحة و أرياب البيان.

و لأن القرآن الكريم هو كلام الله إلى سائر الناس فهو بذلك عقيدة تنتظم حولها كل جوانب الحياة الإنسانية فقد نظم القرآن للإنسان حياته في كافة المجالات بما فيها المجال التنظيمي و الإداري لذلك يعتبر أهم مصدر من مصادر الفكر الإداري، و من أهم مبادئ الإدارة التي يدعوا إليها القرآن الكريم:

- الشورى: و تعني تداول الأمر بين الناس للاتفاق على الرأي الصائب فالاختلاف من طبيعة البشر¹³³، قال تعالى: <<..و شاورهم في الأمر..>>¹³⁴.
- الطاعة: فطاعة الرؤساء واجبة فيما ليس فيه معصية¹³⁵، قال تعالى: <<و أطيعوا الله و أطيعوا الرسول و أولي الأمر منكم>>¹³⁶. و "أولي الأمر" هم القائمين على أمر المسلمين و الراعين لمصالحهم.

¹³² نفس المرجع السابق، ص: 221.119.

¹³³ محمد حسنين العجمي: الإدارة و التخطيط التربوي (النظرية و التطبيق)، ط1، عمان: دار المسيرة، 2008، ص: 107. 108.

¹³⁴ سورة آل عمران: من الآية 159.

¹³⁵ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص: 108.

■ الأمانة: و هي الصفة التي على الفرد المسلم أن يتحلى بها في كل أعماله و يجب أن تتبع من ذاته.

ب./ السنة النبوية المطهرة:

و هي كل ما صدر عن النبي صلى الله عليه و سلم غير القرآن من قول أو فعل أو تقرير¹³⁷، فتمثل السنة القولية فيما روي عن الرسول الكريم من أحاديث في شتى المناسبات أما السنة الفعلية فتشمل أفعاله (ص) كما هو الشأن في كيفية أدائه للصلاة و مناسك الحج و القضاء.. الخ و السنة التقريرية و التي تتناول كل ما أقره الرسول (ص) من أقوال و أفعال لبعض صحابته رضوان الله عليهم سواء بسكوته و عدم إنكاره أو بموافقته و استحسانه إياها¹³⁸، وتمثل السنة النبوية أيضا التجسيد الحي للقرآن الكريم قولاً و عملاً و هنا يتضح الارتباط الوثيق بين القرآن الكريم و السنة النبوية المطهرة، و القيمة الحقيقية للسنة النبوية أنها ترجمت كلام الله إلى سلوك حي و من ثم بينت للمسلم الطريق العملي للحياة كما أكدت أن القرآن الكريم ليس كلام نظري أو خيالي، فالسنة النبوية المطهرة هي صورة لحقبة نموذجية من الزمن في سموها و كمالها فقد خصت كل جوانب الحياة البشرية، فالجانب الإداري مثلا نجده واضح في ممارسات الرسول الكريم كالطاعة و الشورى و الأمانة .. الخ، ففي الأمانة قال صلى الله عليه و سلم: "إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة" قالوا: و ما إضاعتها يا رسول الله؟ قال: "إذا أسند الأمر إلى غير أهله"¹³⁹.

2.3. المصادر الثانوية:

أ. الإجماع: و يعني اتفاق العلماء على حكم الشرع في واقعة ما.
ب . القياس: و يعني إلحاق ما لا نص فيه بما فيه نص في الحكم الشرعي لاتفاقهما في العلة¹⁴⁰.

136 سورة : من الآية

137 محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص:108.

138 حمدي أمين عبد الهادي: مرجع سابق، ص:126.

139 محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص:109.

140 حمدي أمين عبد الهادي: مرجع سابق، ص ص:130.131.

ج . حركة الحياة في المجتمع الإسلامي:

هناك الكثير من مواقف الصحابة رضي الله عنهم و التي يمكن أن نستفيد منها مثل: عند تولي أبوا بكر الصديق الخلافة بعد وفاة النبي(ص) حينما خاطب المسلمين قائلاً: "أيها الناس إني وليت عليكم و لست بخياركم" و هو هنا لا يفضل نفسه على أحد، كذلك تطور و رقي الدولة الإسلامية و تثبيت أركانها في عهد عمر بن عبد العزيز و أسلوبه في إدارة شؤون الدولة إذ قال يوماً لأصحابه: "من أراد أن يصحبني فليصحبني في خمسة خصال هي: أن يدلني على الخير ما لم أفعله، و أن يكون لي على الخير عوناً، ألا يغتاب أحد عندي، أن يبلغني حاجة من لا يستطيع إبلاغها لي، و أن يؤدي الأمانة التي حملها مني إلى الناس" ، و عدل عمر بن الخطاب الذي كان يستظل شجرة و هو أمير المؤمنين، إنها الأمانة و العدل و الحكمة التي تربي عليها الصحابة في المدرسة المحمدية.

د . التراث الحضاري الإنساني:

لم يكن المجتمع الإسلامي معزولاً عن غيره من المجتمعات الأخرى لذلك فقد كانت الإدارات الإسلامية سريعة الاستجابة لمتغيرات العصر متأثرة في الغالب بما وجدته عند الآخرين في الحضارات القديمة كالعراق و الشام و مصر و فارس، و بعبارة أوضح كانت الإدارة الإسلامية تتفاعل مع تلك الحضارات فتعطي لها من مبادئها أكثر مما تأخذ منها.

4. مبادئ الإدارة الإسلامية:

تتميز الإدارة الإسلامية بالكثير من المقومات التي تؤهلها لتولي الصدارة في كل زمان و مكان، فالمبادئ التي تقوم عليها منبثقة من "القرآن الكريم" ¹⁴¹، كلام الله عز و جل لقوله تعالى: <<قل أنزله الذي يعلم السر في السماوات و الأرض إنه كان غفوراً رحيماً>> ¹⁴². و قوله صلى الله عليه و سلم: "تركت فيكم ما إن تمسكتم به لن تظلوا بعدي أبداً كتاب الله و سنتي" ¹⁴³، فهذا التشريع جاء من الحكيم الخبير و هو حاكم و خالق هذا الكون صالح لكل زمان و مكان و هو نظام شامل يشتمل على كل جوانب الحياة المختلفة و منها الجانب الإداري، و سنبين فيما يلي بعض مبادئ الإدارة الإسلامية:

¹⁴¹ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص ص: 110. 111.

¹⁴² سورة الفرقان: آية:6.

¹⁴³ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص:111.

أ/. الإخلاص:

يقول الله عز و جل: <وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء و يؤتوا الزكاة و ذلك دين القيمة><¹⁴⁴، إن الدوافع التي تدفع بالإنسان إلى العمل بإخلاص كثيرة و متباينة منها ما ظهر و منها ما بطن، و ما كان يخفى في أعماق النفس لأشد تأثيرا في اندفاع الفرد لفعل ما لقوله صلى الله عليه و سلم: "إنما الأعمال بالنيات و إنما لكل امرئ ما نوى". (رواه بخاري و مسلم)، و قال أيضا: "أخلص دينك يكفك العمل القليل".

إن ضعف الإخلاص لدى الكثير من ذوي المواهب جعل البلاد تشقى بمواهبهم بدل أن تستفيد منها، لأن الإخلاص دوما يؤدي إلى إتقان العمل و العمل المتقن يؤدي دوما إلى النجاح، و لكي يخلص المرء في عمله و يتقنه عليه أن يهدف من وراء ذلك العمل أولا إلى مرضاة الله عز و جل ثم تأتي فيما بعد الأهداف الأخرى ككسب الرزق..و غيرها، فانه عز و جل أعز الإنسان و فضله عن سائر المخلوقات الأخرى و ميزه بالعقل و لكن الإنسان قد يهبط إلى مستوى أقل فيكون عمله لقاء راتبه فحسب، أما الإنسان العاقل فيغالي بنشاطه و فكره فيجعلها لشيء أجل. قال رسول الله (ص): "إذا كان آخر الزمان صارت أمتي ثلاث فرق: فرقة يعبدون الله خالصا، و فرقة يعبدون الله رياء، و فرقة يعبدون الله ليستأكلوا به الناس، فإذا جمعهم الله يوم القيامة قال للذي يستأكل الناس: بعزتي و جلالي ما أردت بعبادتك؟ فيقول: و عزتك و جلالك أستأكل بها الناس، قال: لم ينفعك ما جمعت، انطلقوا به إلى النار، ثم يقول للذي كان يعبده خالصا: بعزتي و جلالي ما أردت بعبادتي؟ قال: بعزتك و جلالك أنت أعلم بذلك من أردت به، أردت به ذكرك و وجهك، قال: صدق عبدي، انطلقوا به إلى الجنة". و بالتالي فإن الإخلاص لله في العمل من أهم مبادئ الإدارة في الإسلام.

ب/. الأمانة:

على الفرد المسلم أن يدرك أنه مسؤول أمام ربه عن كل عمل يقوم به، و الأمانة واسعة الدلالة فهي ترمز إلى معاني عدة من بين هذه المعاني هو وضع كل شيء في المكان الجدير به فلا يسند منصب إلا لصاحبه، و لا تشغل وظيفة إلا بالرجل الذي ترفعه كفاءته إليها، فالأمانة تقتضي وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب فإذا وضعنا غيره فهذا يعني أننا قمنا بنتحية القادر و تولية العاجز، قال صلى الله عليه و سلم: "من استعمل رجل

¹⁴⁴ سورة البينة: آية: 5.

على عصابة و فيهم من هو أَرْضَى اللهُ منه، فقد خان الله و رسوله و المؤمنين". (رواه الحاكم)، كذلك من معاني الأمانة أن يحرص المرء على تأدية واجبه كاملا و أن لا يستغل منصبه لمنفعة له أو لأقربائه، فإن التشبع من المال العام جريمة أما الذي يلتزم حدود الله في وظيفته و لا يخون الأمانة فهو عند الله من المجاهدين لقوله (ص): "العامل إذا استعمل، فأخذ الحق و أعطى الحق، لم يزل كالمجاهد في سبيل الله حتى يرجع إلى بيته"¹⁴⁵.

ج./ العمل الجماعي:

يرشدنا الإسلام إلى العمل الجماعي لأنه أفضل الوسائل لتحقيق أفضل النتائج فيقول الله عز و جل: >> و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان و اتقوا الله إن الله شديد العقاب<<¹⁴⁶.

و كان الرسول الكريم يشجع على العمل الجماعي و يحث عليه كما كان يشارك الصحابة فيما يفعلونه كبناء المساجد و حفر الخنادق.. الخ.

د./ العدل:

لقد أمر الله عز وجل بالعدل و نشره بين الناس، فكان صلى الله عليه وسلم عادلا في كل أموره و أحكامه، و قد عرفت عنه هذه الصفة في الجاهلية و الإسلام حتى إن قريش تحتكم إليه، فعن ربيع بن خيثم قال: " كان يحتكم إلى رسول الله صلى الله عليه و سلم في الجاهلية قبل الإسلام، و قد تحاكموا إليه عندما تنازعت القبائل العربية بصدد رفع الحجر الأسود لإعادته إلى مكانه عند بناء الكعبة قبل الإسلام و نزلوا عند حكمه".

و هناك موقف آخر يدل على عدالته (ص) حينما سرقت فاطمة ابنة الأسود المخزومية، و أراد أسامة بن زيد أن يشفع لها عند الرسول فغضب الرسول، و قال كلمة لا تزال ترن على مسمع التاريخ الإنساني: "أنتفع في حد من حدود الله؟ و أيم الله، لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها". (رواه البخاري)¹⁴⁷.

¹⁴⁵ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص ص: 113.112.

¹⁴⁶ سورة المائدة: آية : 2.

¹⁴⁷ محمد حسنين العجمي: مرجع سابق، ص ص: 115.114.

و مما سبق نرى أن هذه المبادئ و القيم و غيرها من القيم الأخرى و التي تعتبر أساس الإدارة في الإسلام قد أثبتت عبر التاريخ الإسلامي نجاعتها و أدت إلى بناء مجتمع إسلامي نموذج في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم و في عهد الخلفاء من بعده، و أن التمسك بهذه القيم و المبادئ سوف يؤدي دوماً إلى النجاح في كل زمان و مكان، لأن هذه القيم لم تأتي نتيجة دراسات و نظريات وضعية(من وضع الإنسان) تحتل الخطأ و الصواب و إنما هي نابعة من وحي الله عز وجل الخالق العالم القدير، وسوف يتم تناول هذه القيم بشكل مفصل في الفصول اللاحقة.

5. بعض نظريات الإدارة الغربية من منظور الفكر الإسلامي:

سوف نقوم في هذا المجال بعرض نظريتين إداريتين تعتبر الأكثر رواجاً في الكليات و المعاهد الأكاديمية، و دراسة كل منها من المنظور الإسلامي و ذلك لتوضيح ما يتفق منها مع الإسلام كمرجعية دينية و علمية فيتم قبوله، و ما لا يتفق فيتم رفضه لقوله تعالى: <>..فأما الزبد فيذهب جفاء و أما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض..<<¹⁴⁸. و ذلك كتمهيد للدخول في الدراسة المقارنة في الفصول اللاحقة، و هاتان النظريتان كما أشار إليهما الدكتور أحمد بن داود:

أ/. النظرية البيروقراطية.

ب/. نظرية ماسلوا للحاجات.

أ/. النظرية البيروقراطية: Bureaucracy theory

قدم ماكس WEBER Max webber نظرية البيروقراطية في كتابه المكتوب أصلاً باللغة الألمانية والمترجم إلى الإنجليزية بعنوان: The theory of social and economic organization و الذي يعني: "نظرية التنظيم الاجتماعي و الاقتصادي" و المنشور في 1947م، و اعتبر نظريته نموذجاً نقياً راشداً ذا كفاءة عالية يحقق السيطرة على الموظفين و الدقة في العمل و الانضباط في السلوك، و مفهوم البيروقراطية الشائع علمياً هو أنها: نمط من أنماط التنظيم يعمل على استخدام الموارد البشرية و المالية و الفنية المتاحة الاستخدام الأمثل على أسس من القواعد القانونية الثابتة بعيداً عن المشاعر و العواطف الإنسانية و

¹⁴⁸ سورة الرعد: من الآية:17.

ذلك من أجل تحقيق هدف معين بمستوى عال من الجودة و بأقل تكلفة ممكنة وقتاً و مالا و جهداً.

مما لا شك فيه أن الإسلام دين العلم و قد أمر و شجع عليه، و ليس هناك ما يمنع المسلم من أن يتلقى المعرفة من الشرق و من الغرب و لكن ببصيرة و قدرة على التمييز بين الصح و الخطأ و بين المشروع و غير المشروع.

فالنظرية البيروقراطية ليست كلها مساوئ كما أنها ليست كلها مزايا، و قد تعرضت إلى انتقادات عديدة من علماء الإدارة، وهنا تجدر الإشارة إلى المزايا الخاصة بالبيروقراطية و التي تتفق مع ما جاء به الإسلام في المجال الإداري و التنظيمي. فبالنظر إلى تعريف البيروقراطية الذي يصفها بالدقة و الالتزام بالقانون و الموضوعية في العمل و استغلال الإمكانيات المتاحة و حسن الأداء، يظهر الإسلام سباقاً إلى كل ما أشار إليه "ويبر" منذ أربعة عشر قرناً من الزمان إضافة إلى عدة مزايا أخرى لا يعرفها "ويبر" و غيره منها:

■ إن الدقة في العمل و الانضباط و الإتقان هي من معايير العمل الصالح المحبب إلى الله سبحانه و تعالى لقوله صلى الله عليه و سلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، و لا نتوقع أن يكون هناك إتقان في العمل بدون الدقة و الانضباط.

■ إن الأنظمة و التعليمات التي أشار إليها "ويبر" ليست في عظمة و فعالية و قوة و ثبات الشريعة الإسلامية، فالقوانين و الأنظمة البشرية (الوضعية) متقلبة و متذبذبة تتبع المصالح و الأهواء الشخصية، أما في الشرع فمنبعها القرآن الكريم أي الوحي الإلهي و السنة النبوية المطهرة.

■ إن الموضوعية التي يتحدث عنها "ويبر" مصدرها الإسلام، و لا توجد موضوعية في تاريخ السلوك البشري ماضيه و حاضره و مستقبله كموضوعية الإسلام¹⁴⁹، يقول الحق عز و جل: <<و إذا قاتم فاعدلوا و لو كان ذا قربي..>>¹⁵⁰.

و هنا يأمر الله تعالى عباده بالعدل في أحكامهم و قراراتهم و لو كان تأثيرها يمس الأقراب، و أن يحكموا بالعدل حتى و إن كان الحكم لصالح عدو لهم، فالتجرد من العاطفة و المشاعر الإنسانية في الحق هو ذروة الإيمان للمسلم رئيساً و مسؤولاً.

¹⁴⁹ أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مرجع سابق، ص ص: 610.606.

¹⁵⁰ سورة الأنعام: من الآية: 152.

- إن الاستخدام الأمثل للموارد أمر به الإسلام حيث أنه ذم المسرفين و جعلهم إخوان الشياطين كما ذم الشح لأنه تعطيل لنعم الله تعالى على عباده¹⁵¹، يقول المولى عز و جل: <<و الذين إذا أنفقوا لم يسرفوا و لم يقتروا و كان بين ذلك قواما>>¹⁵². و ما ينطبق على الأموال و إنفاقها ينطبق على الموارد البشرية و الفنية و التي هي أحد عناصر العملية الإدارية.
- إن الأهداف التي يحرص على تطبيقها التنظيم الإداري في الإسلام يجب أن تكون مشروعة و ذات نفع خاص و عام، على عكس التنظيم البيروقراطي الحديث حيث أن الموظف يعمل على تحقيق أهداف التنظيم الذي يعمل فيه و ينفذ سياساته بغض النظر عن ماهية هذه الأهداف، و حتى لو كانت ذات أضرار بالغة على المجتمع فإنه موجه إلى تحقيقها بشكل آلي.
- إن الإسلام كرم الإنسان و أعطاه حق المشاركة في اتخاذ القرارات (الشورى) و احترم رأيه، بينما البيروقراطية تجاهلت الإنسان و قيمه و اعتبرته كآلة محفز ماديا يحركه الدولار و يزيد من نشاطه.
- كذلك فإن بعض الأمثلة التي استخدمها "ويبر" ليوضح بها حقيقة السلطة التقليدية أمثلة باطلة في الإسلام و هي كالاتي:
- * سلطة الأب على أبنائه ليست تقليدية كما ادعى "ويبر" و إنما قانونية في الإسلام¹⁵³ لقوله عز و جل: <<و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا..>>¹⁵⁴.
- * سلطة الغني على الفقير ليست صحيحة في الإسلام لأن الفقير له حق معلوم و هو الزكاة في مال الغني¹⁵⁵، إذ يقول الله تعالى: <<و في أموالكم حق للسائل و

¹⁵¹ أحمد بن داود المزجاني الأشعري: مرجع سابق، ص: 611.

¹⁵² سورة الفرقان: الآية: 67.

¹⁵³ أحمد بن داود المزجاني الأشعري: مرجع سابق، ص ص: 612.613.

¹⁵⁴ سورة الإسراء: من الآية: 123.

¹⁵⁵ أحمد بن داود المزجاني الأشعري: مرجع سابق، ص: 613.

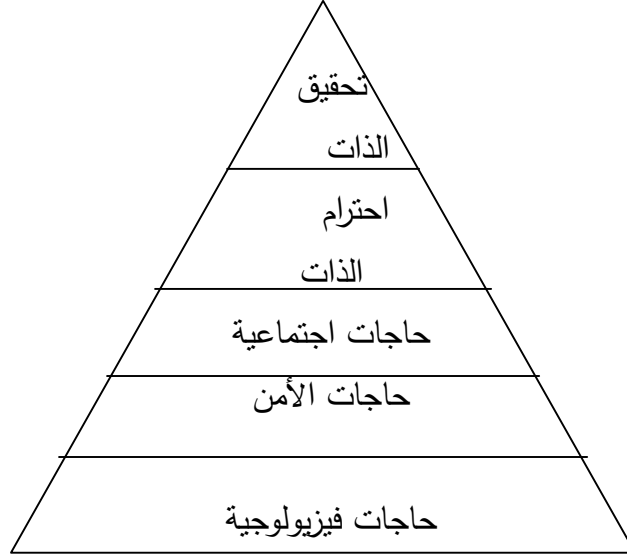
المحروم»¹⁵⁶. فأعطاء الغني الزكاة للفقير (حقه) ليس منة منه و لا تفضلا و إنما طاعة، و كأن الوضع مقلوب هنا فتظهر للفقير سلطة على الغني بتوجيه من الله تعالى. * و سلطة الكبير على الصغير كما قال "ويبر" ليست موجودة في الإسلام، و إنما يوجد بدلا منها علاقة متبادلة حيث يتلقى الكبير (سنا أو علما أو مكانة) من الصغير توقيرا و إجلالا و احتراما مقابل أن يلتمس الصغير من الكبير العطف و الرحمة و في هذا يقول (ص): "ليس منا من لم يرحم صغيرنا و يعرف حق كبيرنا".

■ إن الأمثلة التي استخدمها "ويبر" ليوضح بها حقيقة السلطة ذات التأثير القوي أمثلة غير دقيقة و فيها خلط غير مقبول في الإسلام مثل: جعل الأنبياء في مرتبة نابليون العسكري و غاندي السياسي، و كل هؤلاء في نظر "ويبر" لديهم الشخصية القوية النافذة charisma ، و هنا لا يمكن لنا المساواة بين الأنبياء الذين هم من اختيار المعبود عز و جل و بين القيادات الأخرى الذين هم من اختيار العباد.

ب./ نظرية سلم حاجات الإنسان: Human hierarchical needs theory

تعتبر نظرية "ماسلو" من أهم النظريات المتداولة في الفكر الإداري الحديث، و هي من أشهر النظريات في عالم الإدارة و التنظيم، و صاحبها عالم يهودي أمريكي يدعى "ابراهيم ماسلو" و قد قدمها في شكل هرمي على النحو التالي:

¹⁵⁶ سورة الذاريات: الآية: 19.



شكل رقم(1): سلم حاجات الإنسان

وبلاحظ على ماسلوا أنه رتب حاجات الإنسان بهذا الشكل من التدرج بحيث أن الحاجات الفيزيولوجية تأتي كأولى الحاجات المحركة لسلوك الأفراد ، و أن الفرد لا تحرك سلوكه الحاجات الأخرى مثل حاجات الأمن ، الاجتماعية... الخ ما دامت الحاجات الفيزيولوجية غير مشبعة ، و بالتالي فان الحاجات الفيزيولوجية هي المسيطرة على السلوك .

و يشير أحمد بن داود إلى أن هذه النظرية لم تعش طويلا فقد هوت في مهدها و واجهت انتقادات عديدة من علماء الإدارة و السلوك، و من الغريب أنها تلقى رواجاً في الدول الإسلامية و خاصة الجامعات¹⁵⁷، و هنا ترى الباحثة أنه على المتعلمين و العلماء و منهم أساتذة الجامعات أن يعرضوا على طلابهم هذه النظريات بحذر شديد و دراستها من المنظور الإسلامي حتى لا ينخدعوا ببريقها.

. و من أهم الملاحظات حول هذه النظرية:

1. افتقار نظرية "ماسلوا" في النموذج الهرمي إلى الحاجات الروحية. الدين حسب رأي الباحثة حيث أنه لم يعرّفها أي اهتمام، و من المعروف أن الإنسان جسد و روح، فكما للجسد غذاء فللروح غذاء أيضاً، و كما نعلم فإن الله سبحانه و تعالى خلق الإنسان من "طين" (مادة) لذلك كان أصل غذائه من الأرض(الطين أو التراب) كالخضروات و الفواكه و لحوم الحيوانات التي تتغذى أصلاً من الأرض.. الخ وكذلك فإن جسد الإنسان بعد موته يعود إلى

¹⁵⁷ أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مرجع سابق، ص ص: 618,614 .

أصله(التراب)، أما الروح فإن الله عز و جل عندما خلق الإنسان نفخ فيه من روحه، و هذا يعني أن فينا من روح الله عز و جل لذلك فلا غذاء للروح أكثر من الإيمان بالله و طاعته فيما أمر، و هذا واضح من قوله تعالى: <<ألا بذكر الله تطمئن القلوب>>¹⁵⁸. وروح الإنسان بعد موته إنما ترجع إلى خالقها لقوله تعالى: <<إنا نحن نرث الأرض و من عليها و إلينا يرجعون>>¹⁵⁹.

2. و يرى أحمد بن داود أن الحاجات الفيزيولوجية(المادية) احتلت مساحة أكبر من غيرها في النموذج دون أي تفسير أو تبرير و كأن الإنسان ما خلق إلا للأكل و الشرب..الخ، و هذا يتناقض مع ما جاء به الإسلام فالحكمة من خلق الإنسان هو أن يكون خليفة الله في أرضه بعد أن علمه عز و جل الأسماء كلها و سجدت الملائكة له تكريما لقدره و تعظيما لدوره الذي كلفه الله به.

3 ربط "ماسلوا" الانتقال إلى الحاجات الأخرى بتحقيق الإشباع للحاجات التي تسبقها، و هذه صورة غير واقعية فكم من أناس كثيرون آثروا الموت في سبيل الله على العيش الرغد، كذلك فإن التاريخ الإسلامي خير شاهد على الكثيرين ممن فضلوا طلب العلم و التفرغ له على الزواج مثل: الإمام النووي، و الحجة اللغوي أبو القاسم الزمخشري و الإمام ابن جرير الطبري و شيخ الإسلام ابن تيمية و غيرهم كثير.

4 إن النظرية نشأت في بيئة غير إسلامية و تحمل في طياتها فكرا غير إسلامي، و قد تعرضت إلى الكثير من الانتقادات من علماء غربيين مثل: "هرتزبرج" و "ميكيلاند" فضلا عن موقف الفكر الإسلامي منها و الراض لها.

5. تفتقر النظرية إلى الضوابط السلوكية التي حرص عليها الإسلام و أمر بالالتزام بها عند إشباع الحاجات الواردة في النظرية، فعملية الإشباع يجب أن تخضع للأحكام الشرعية أعلاها الحلال و أدناها الحرام و بينهما مستويات متدرجة مثل: المباح، المكروه..و غيرها من الأحكام.

6. إن للإشباع في الإسلام مفهوم أوسع من المفهوم السائد في الغرب و الذي بينه "ماسلوا" في نظريته، فمثلا حاجات الأمن لدى "ماسلوا" هي ذات طابع اقتصادي بحث كتوفير العمل

158 سورة آية:

159 سورة مريم، آية: 40.

و الدخل..الخ، بينما الأمن في الإسلام هو: أمن على الدين و أمن على النفس و العقل و العرض و المال.

7. إن سلوك المسلم لا يخضع لهذا الترتيب الآلي الهرمي، فعلى المسلم أولاً أن يودي حق ربه ثم نفسه و أهله و ذويه و مجتمعه و أمته و الناس أجمعين، و إشباع الحاجات الفيزيولوجية يكون بالقدر الذي يريح به جسده، و لقد قال صلى الله عليه و سلم: "...ما أنا في الدنيا إلا كراكب استظل تحت شجرة ثم راح و تركها".

و ربما يكون قلب الهرم رأساً على عقب أفضل من وضعه الحالي بحيث تصبح قمته أوسع من قاعدته مع وجود خطوط متقطعة تفصل بين الحاجات بدلاً من الخطوط المتصلة لتعكس مرونتها و طبيعة تداخلها، و في التاريخ الإسلامي نماذج كثيرة تؤكد ذلك مثل: مسألة إيثار الغير على النفس احتساباً لله العلي العظيم في قصة الجرحى العشرة الذين آتاهم الساقى في أرض المعركة بعد انتهائها ليسقيهم فأثر كل واحد منهم أخاه الجريح الآخر حتى لاقوا جميعاً ربهم، كما لا تفوت الإشارة إلى أهل المدينة المنورة (الأنصار) ¹⁶⁰ الذين قال عنهم الله تعالى في كتابه الكريم بأنهم: <<...و يؤثرون على أنفسهم و لو كان بهم خصاصة...>> ¹⁶¹

و هنا يتضح جلياً بطلان نظرية "ماسلوا" فهذه النظرية و أمثالها غير قابلة للتطبيق عالمياً و لا تصلح لكل الشعوب، فإذا ما ثبت صلاحها فإنها تكون على نطاق ضيق جداً و في بيئة غير إسلامية و لفترة زمنية محدودة ¹⁶².

و بعد عرض هاتين النظريتين من منظور الفكر الإسلامي نود أن نشير إلى أن وجود بعض الإيجابيات التي لها أصول في الإسلام في أي نظرية غربية ليس بمحض الصدفة و إنما هو دليل على أن المفكرين الغربيين يقرؤون بعمق و استيعاب و تحليل قبل أن يكتبوا لاسيما و جل المخطوطات الإسلامية لا زالت تقبع في مكتباتهم و تحض منهم بعناية فائقة مما يدل على قيمتها العلمية العالية، و أن على المفكرين و العلماء و المؤلفين المسلمين أن

¹⁶⁰ أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مرجع سابق، ص: 623.619 .

¹⁶¹ سورة الحشر، من الآية: 9.

¹⁶² أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مرجع سابق، ص: 624 .

لا يقفوا عند حد توثيق إجابيات النظريات الغربية و التي تتفق مع القرآن و السنة لأن هذا جهد العاجز، و إنما علينا أن نخرج من هذه الدائرة الضيقة لنضيف شيئاً جديداً.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الفكر الإداري الغربي و رواده.

إن دراسة الفكر الإداري الغربي و مختلف نظرياته و التعرف على مراحل تطوره سوف يعطينا فكرة واضحة عن أهم القيم التنظيمية التي انبثقت عن هذا الفكر باعتبار أن القيم التنظيمية هي نتاج الفكر الإداري السائد في وقت من الأوقات. و عليه فإن هذا الفصل سوف يشتمل على العناصر التالية:

1. نشأة و تطور الفكر الإداري الغربي.

2. أهم رواده.

3. مصادر الفكر الإداري الغربي.

4. مبادئ الإدارة الغربية.

1. نشأة و تطور الفكر الإداري الغربي:

يعد الاهتمام بدراسة التنظيمات حديثا إلى حد ما، فقد اهتم علماء الاجتماع الأوائل أمثال: "سان سيمون" بتتبع تطور الأنماط التنظيمية الحديثة محاولا تحديد بعض خصائصها، مع تأكيد على أهميتها في المجتمع، بعدما رأى ضرورة إعادة بناء التنظيم لكي يستوعب التغيرات التي شهدتها المجتمع الحديث و لكي يصبح مبنيا وفق التنظيم المعقلن و الرشيد¹⁶³.

و يمكن توضيح تطور الفكر الإداري الغربي من خلال عدة مراحل و ذلك حسب ما أشار إليه كل من الباحثين فرانسيس و وود كوك:

1.1. المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية:

من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة حيث يمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، و لقد كانت بدايات هذا التفكير في أعمال "ماكس ويبر" "max weber" بما يسمى بالنموذج المثالي للبيروقراطية¹⁶⁴، و هو عبارة عن نموذج مثالي و بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات و خصائص معينة في الواقع¹⁶⁵، حيث وصف "ويبر" المفاهيم المتعلقة بتدرج السلطة و الأدوار و الإجراءات الرسمية و أشار إلى أن مثل هذه الوسائل التنظيمية تمكن الآلات البشرية أو البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة و لكنها روتينية و متكررة¹⁶⁶. فالناس يكونون أكثر كفاءة في أدائهم عندما يكون عملهم منظما و مخططا بعناية، ثم بعد ذلك بدأ استخدام اللوحات الورقية و ساعات ضبط التوقيت في مراقبة العمال و إحداث التغييرات في الأمور الروتينية و كانت النتيجة تحسن كبير في الإنتاج و ذلك من خلال أساليب تحليل العمل، و لقد تم توضيح هذه الأفكار في كتابات "فردريك تايلور" Frederick

¹⁶³ راجح كعباش: علم اجتماع التنظيم، قسنطينة(الجزائر)، مخبر علم اجتماع الاتصال، 2006، ص:14.

¹⁶⁴ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:19.

¹⁶⁵ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب، 2007، ص 39.

¹⁶⁶ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:19.

Taylor رائد دراسة العمل و الذي أيد السعي وراء العقلانية في كل مظهر من مظاهر الحياة.

2.1 المرحلة الثانية: المرحلة العاطفية:

أدت الكثير من العوامل في فترة الثلاثينيات 1930 إلى تبني أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فظهرت تشريعات تنظم المساومة الجماعية بين النقابات و الإدارة في و.م.أ سنة 1935 حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد، و كذلك طالب الباحثون السلوكيون الذين أجرو أبحاث في مجال العمل بضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني، و بذلك سعى المديرون إلى تقوية العلاقات الإنسانية و من أهم الدراسات التي اهتمت بالسلوك الإنساني في العمل تجارب مصانع هاوثورن الشهيرة¹⁶⁷، فقد تبني المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس و قوة الإرادة تلعب دورا مهما و في بعض الأحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية لذا فقد تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل و من ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة في بيئة العمل.

3.1 المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة:

ظهر بعد الحرب العالمية الثانية موقف جديد أدى إلى تغيير جذري في هيكل القوة الخاص بالمنظمات، و بالتالي ظهرت هذه المرحلة استجابة لظهور الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات و الأيدي العاملة، حيث أن كل شيء تقريبا يصنع كان من الممكن أن يباع مما أثر سلبا على مستوى الكفاءة و الإبداع، و في ظل هذه الظروف اكتسبت الاتحادات المهنية القوة و ذلك لأن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى و التعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، و أصبحت القيم المتأصلة في الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة مثل: الاجتهاد في العمل، استغلال الفرص، الإخلاص، موضع سخرية و خاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا. و على إثر تخلص العالم الغربي منذ بداية الستينيات من العجز الذي أحدثته الحرب العالمية الثانية واجهت العديد من الشركات التجارية صعوبة

¹⁶⁷ راوية حسن: مرجع سابق، ص:17.

متزايدة في الحفاظ على مكاسبها و نصيبها في السوق و كيف يمكنها معالجة مشكلات الكفاية المنخفضة، و الدافعية الضعيفة و الابتكار الراكد، و الاتحادات المهنية الرجعية، لقد تم تجريب عدد من المداخل بما في ذلك الفلسفة المشئومة المتعلقة بتخفيض نوعية المنتج. لقد كانت بريطانيا بصفة خاصة في تراجع كبير حيث فقدت الالتزام بالقيم التي صنعت قوتها، و لعله من سخرية الأيام أن الإدارات كانت تنتظر للأفراد على أنهم مصدر ذو قيمة و في نفس الوقت أكبر عائق للتغيير، لذا فقد توصلت الإدارة في حالات كثيرة إلى أن المواجهة وجها لوجه كان أسوأ خيار موجود، لهذا السبب بحثوا عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة و الهيمنة و ببطء ظهر الحل لهذه المشكلة و هو الحرية في بيئة العمل.

4.1 المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي:

أصبحت المرحلة الرابعة القائمة على أساس الحرية في بيئة العمل بالتدرج شيئا يتماشى مع العصر، و بدأ التأثير الأمريكي يلعب دورا مهيمنًا، ففي عام 1960 نشر "دوجلاس ماكجريجور" Douglas Macgregor كتابه: *The Human side of enterprise* و هو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم. لقد أوضح "ماكجريجور" أهمية القيم التنظيمية و ذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات التنظيمية إلى مجموعتين متضادتين: نظرية (x) و نظرية (y)، فالمدبرون المصنفون وفقا لنظرية (x) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون و كسالي، كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، لذا فهم محتاجون إلى إشراف و مكافآت مادية، و في المقابل فإن المديرين الذين يعملون وفقا لنظرية (y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم إيجابيون، جديرون بالثقة، و يرى "ماكجريجور" أنهم إذا كان الأفراد تتم إدارتهم من وجهة نظر نظرية (x) فإنهم سيكونون غير متعاونين و مخادعين، في حين أنهم إذا كانوا يدارون من وجهة نظر نظرية (y) فإنهم سيكونون إيجابيين و محفزين ذاتيا. حاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية (y)، و لكنهم لم يستطيعوا الاستمرار، فقد عبر عن هذا الموقف أحد مديري المراتب العليا بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقا، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية (x) و أحلنا بدل ذلك أسلوب مشاركة ضعيف و هو الذي أثبت أنه كارثة بكل الاعتبارات".

5.1 المرحلة الخامسة: مرحلة التنظيم:

تمثل هذه المرحلة ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية يقوم على مبدأ "الإدارة بالأهداف"، و وفقا لهذه النظرية فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة و متفق عليها و بالتالي فإن الهدف من هذه النظرية هو الموازنة بين حاجات المنظمة و حاجات الفرد، و على الرغم من أن المبدأ كان سليما فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ و المتمثل في الإجراءات الطويلة، و أصبح المديرين بعد ذلك متحررين من أوهم "الإدارة بالأهداف".

6.1 المرحلة السادسة: مرحلة الإمكانيات (إمكانية تطوير الناس):

في السبعينيات عاد المديرون إلى الاهتمام بعلم السلوك التطبيقي، و لقد بدأ الاتجاه في العمل إلى المشاريع الكبيرة من أجل إصلاح المنظمات و ذلك تحت شعار "التطوير التنظيمي". إن الكثير من المنظمات التي ترغب في استخدام أساليب متطورة تبنت منهج التطوير التنظيمي، و لقد تم صرف مبالغ طائلة من الأموال في تلك السنوات المتهورة على مشاريع تم تقييمها فيما بعد بأنها فاشلة، و القليل فقط من هذه المشاريع بقيت إلى الثمانينيات.

و صاحب مرحلة التطوير التنظيمي النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي، فعلى سبيل المثال تم إدخال مفهوم الجماعة التجريبية و المعروف باسم: T.Groups في فهم الذات، حيث تم وضع المديرين في مواقف غير منظمة و غالبا ما تكون منظمات بعيدة، و كان تدريبهم قائما على فلسفة مفادها " سوف نتعلم مما يحدث". لقد كان الهدف من وراء هذا الأسلوب T.Groups صحيحا و هو: أن المديرين ينبغي أن يكونوا واعين بذواتهم و التأثير الذي يتركونه في الآخرين، غير أن هذه الأساليب المطبقة كانت غالبا ما تستخدم من قبل مديرين غير مؤهلين، كما أن الاهتمام بنوعية ظروف العمل كان جزءا من هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري. و على الرغم من وجود بعض النظريات المتفائلة فإن المشاركة في اتخاذ القرار و في النفوذ أثبتت أنها سلاح غير كافي للمنافسة مع بعض البلدان مثل اليابان و التي برزت كقوة صناعية عظمى.

7.1 المرحلة السابعة: المرحلة الواقعية:

تتم المرحلة الأخيرة من تطور الفكر الإداري بالإثارة، و ذلك لأنها كانت تمثل رد فعل أكثر من كونها مرحلة تقدمية، ذلك أنه بنهاية السبعينيات بدأ المديرون في اكتشاف الأفكار التي تعلموها من أجدادهم التنظيميون و منها: "لا شيء مجانا"، "العمل الجاد يقود إلى النجاح"، و تناقصت ملكية الدولة في: فرنسا و اليابان و استراليا و نيوزيلندا و بريطانيا و بلدان أخرى، كذلك فإن الإدارات في العالم الغربي بدأت تتحرك نحو المنهج السياسي تماشيا لتوجهات حكومات هذا العصر.

و بالتالي تمثل المرحلة السابعة مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة، فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط و النجاح، و الآن و مع التنافس العالمي فإن هناك المزيد من التهديدات، و بالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح¹⁶⁸.

و من خلال عرضنا للمراحل السابقة نلاحظ أن الأفكار التي ميزت كل مرحلة من هذه المراحل كانت صالحة في فترة من الفترات و لكنها لم تستطع أن تستمر، فقد أثبتت الوقائع و الظروف المتجددة أنها (أي هذه الأفكار) غير صالحة لكل زمان و مكان، فكانت في كل مرة تظهر نظريات و أفكار جديدة قد تبدوا صالحة من الناحية النظرية و لكن التطبيق و الواقع شيء مختلف، فقد كانت الظروف و الأحوال المتغيرة تستدعي دوما تبني أفكار جديدة و هو ما يتضح من خلال تتبع المراحل الست الأولى، أما المرحلة السابعة و الأخيرة فقد حاولت أن تستفيد من إيجابيات المراحل السابقة.

و نلاحظ كذلك أن أفكار كل مرحلة من هذه المراحل جاءت كرد فعل للمرحلة التي سبقتها بعد أن ثبت خطأها و ضعفها و عدم إمكانيتها لمسايرة الظروف المتجددة، و هذا عكس ما لاحظناه من خلال عرضنا لمراحل تطور الفكر الإداري الإسلامي حيث كانت كل مرحلة تستند إلى الأفكار التي جاءت بها المرحلة التي سبقتها ، و هذا لأن المرحلة الأولى كانت الأساس الذي قامت عليه باقي المراحل و ذلك لأنها استندت إلى ثوابت (نصوص القرآن الكريم) صالحة لكل زمان و مكان، أما مراحل تطور الفكر الإداري الغربي فقد استندت إلى أفكار وضعية متغيرة.

¹⁶⁸ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق: ص ص: 2721.

2. أهم رواد الفكر الإداري الغربي:

تميز الفكر الإداري الغربي بوجود اتجاهات نظرية مختلفة، و قد ساهم في تطور هذا الفكر مجموعة من العلماء و المفكرين الذين كان لهم دور بارز في فهم و دراسة التنظيمات، و في هذا المجال سوف نشير بإيجاز إلى مجموعة من أشهر رواد الفكر الإداري الغربي:

1.2. ماكس فيبر Max weber:

هناك شبه إجماع بين الدارسين في علم اجتماع التنظيم على أن ماكس فيبر من الأوائل الذين ساهموا مساهمة كبيرة من خلال تقديمه نظرية منظمة شاملة في التنظيمات البيروقراطية، و قد احتلت نظريته مكانة مرموقة في علم الاجتماع لاتساقها المنطقي الذي تميزت به، كما أقام فيبر عددا من الخصائص الإجرائية و البنائية للبيروقراطية و اتسمت أفكاره بالتقسيم الدقيق للوظائف و تدرج السلطة و غيرها من المبادئ الأخرى و كان يرى أن البيروقراطية قادرة على تحقيق أعلى درجات الكفاءة و الفعالية¹⁶⁹.

2.2- فريدريك وليام تايلور Frederick William Taylor:

و هو مهندس أمريكي صاحب نظرية "حركة الإدارة العلمية" Scientific Management، و التي أصبحت نظرية في السلوك التنظيمي تستند إلى المؤلفات التي كتبها تايلور، و تذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ذات أهداف محددة، و تفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع و أفضل الطرق لانجاز العمل و تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما، و من أهم المبادئ التي قامت عليها نظرية الإدارة العلمية ثلاثة مبادئ هي: أولا ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل و يمكن استخدام دراسات الزمن و الحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى لأداء العمل، و ثانيا التأكيد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، و ثالثا يجب وضع نظام دقيق للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، ارتفع أجره و بالتالي فإن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل .

3-2- التون مايو Elton Mayo:

¹⁶⁹ رايح كعباش : مرجع سابق، 2006، ص:43.

اشتهر التون مايو إثر دراساته التي قام بها في مصانع هاوثورن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية و بالتحديد بمدينة شيكاكو، وهو أستاذ بجامعة هارفرد الأمريكية بقسم علم النفس، فقد أشرف هو و مجموعة من زملائه الباحثين على دراسات هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية و بين الإنتاجية ثم اتسعت بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، و الروح المعنوية، و القيم و الاتجاهات، و المعايير و الدافعية، و قد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، و عن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال و اتجاهاتهم و إنتاجيتهم¹⁷⁰.

¹⁷⁰ طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سابق، ص ص:102,96.

3 – مصادر الفكر الإداري الغربي:

فيما يلي أهم مصادر الفكر عند الغرب:

1. Perception – الإدراك: تلك التي يمكن أن ينظر إليها من خلال خبرات الحواس. ويطلق على الرأي القائل بأن التجربة هي المصدر الرئيسي للمعرفة التجريبية.
2. Reason – العقل: السبب يمكن اعتباره مصدرا للمعرفة، إما عن طريق استنتاج حقائق من المعرفة القائمة، أو عن طريق الأشياء تعلم مسبقا، واكتشاف الحقائق الضرورية (مثل الحقائق الرياضية) من خلال العقل الخالص. ويطلق على الرأي القائل بأن السبب هو المصدر الأساسي للمعرفة العقلانية
3. Introspection – الاستبطان: معرفة الذات التي يمكن العثور عليها من خلال الداخلي evaluation النفس. ويعتبر هذا عموما أن يكون نوعا من الإدراك. (على سبيل المثال، وأنا أعلم أنا جائع أو متعب.)
4. Memory – الذاكرة: هي التخزين من المعارف التي تم تعلمها في الماضي - سواء كان ذلك الأحداث الماضية أو المعلومات الحالية.
5. Testimony – الشهادة: تعتمد شهادة على الآخرين لاكتساب المعرفة والتواصل لنا. و البعض ينكر أن الشهادة يمكن أن تكون مصدرا للمعرفة، ويصررون على أن المعتقدات المكتسبة من خلال شهادة يجب التحقق من أجل أن تكون المعرفة¹⁷¹.

4- مبادئ الإدارة الغربية:

يرى محمد بكري أن المبادئ التي تقوم عليها الإدارة كثيرة و متعددة و تختلف تبعا لإختلاف النظريات التنظيمية، و في هذا المجال سوف يتم ذكر أهمها:

- تقسيم العمل:
يهدف تقسيم العمل إلى زيادة الانتاج باستخدام نفس المجهود و ذلك من خلال تخفيض عدد الأشياء التي يوجه إليها الانتباه و الجهد المبذول و من ثم رفع الكفاءة في المنظمة.
- السلطة و المسؤولية:
تشير السلطة إلى حق إصدار الأوامر و ترتبط بها المسؤولية التي تعكس الواجبات و الالتزامات و مع تزايد حجم السلطة الممنوحة تتراد المسؤليات.
- النظام :
و يقصد به الطاعة و احترام الاتفاقيات بين العاملين و اتباع التعليمات و القواعد في العمل.
- مكافأة الأفراد و تعويضهم:
و ذلك للمحافظة على ولائهم و كسب تأييدهم، حيث يجب أن تتم مكافأة العاملين بأجور عادلة.
- اللامركزية:
و هي عدم تمركز السلطة في يد شخص واحد.
- تدرج السلطة :
و تشير إلى التسلسل من أعلى إلى أسفل بحيث يتمتع المدراء في المستويات العليا بدرجة أكبر من السلطة التي تقل كلما اتجهنا إلى المستويات الأدنى¹⁷².
- و يتضح مما سبق أن الفكر الإداري الغربي قد اهتم بالقيم التنظيمية من خلال مختلف النظريات و المراحل التي مرت بها التنظيمات و هذا ما ستوضحه الباحثة بشكل مفصل في الفصول القادمة.

¹⁷² محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، مصر مركز التعليم المفتوح، 2008 ص ص:76.74

الفصل الثاني

الفصل الخامس: إدارة الإدارة بين المنظورين الغربي والإسلامي.

تعتبر الإدارة من أهم الوظائف التي على المنظمة أن تهتم بها و توليها العناية اللازمة فمن خلالها يتم تسيير المنظمة و كذلك اتخاذ القرارات المهمة لذا على المنظمة الاهتمام بالقيم التالية: الصفة، القوة، المكافأة، هذه القيم التي سوف نتناولها من منظورها الغربي ثم من منظورها الإسلامي و بعد ذلك نقوم بتحليلها و مناقشتها و من ثمة استنتاج أوجه التشابه و الاتفاق و كذلك أوجه التباين و الاختلاف، و بالتالي سوف نتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

1- قيمة الصفة.

1-1- قيمة الصفة من المنظور الغربي.

1-2- قيمة الصفة من المنظور الإسلامي.

1-3- تحديد أوجه التشابه و الاتفاق لقيمة الصفة.

1-4- تحديد أوجه التباين و الاختلاف لقيمة الصفة.

2- قيمة القوة.

2-1- قيمة القوة من المنظور الغربي.

2-2- قيمة القوة من المنظور الإسلامي.

2-3- تحديد أوجه التشابه و الاتفاق لقيمة القوة.

2-4- تحديد أوجه التباين و الاختلاف لقيمة القوة.

3- قيمة المكافأة.

3-1- قيمة المكافأة من المنظور الغربي.

3-2- قيمة المكافأة من المنظور الإسلامي.

3-3- تحديد أوجه التشابه و الاتفاق لقيمة المكافأة.

3-4- تحديد أوجه التباين و الاختلاف لقيمة المكافأة.

1- قيمة الصفوة.

إن واجب الإدارة معقد ومهم، و نوعية الأفراد الذين يحتلون المناصب القيادية امر بالغ الأهمية، فالمدير غير الكفاء يمكن أن يؤثر سلبا على العمل سواء عن طريق أخطاء التفويض أو أخطاء حرمان الآخرين من الصلاحيات، لذلك فإن المنظمات الناجحة تدرك أهمية اختيار أفضل المرشحين في الأعمال الإدارية لذلك فهي تتبنى قيمة الصفوة (النخبة دائما في القمة).

لذلك سوف نتناول أهم القضايا المتعلقة بالصفوة و هي الاختيار و التدريب و كذلك مناقشة المخاطر المترتبة على استخدام أو تطبيق مفهوم الصفوة في المنظمة.

1-1- قيمة الصفوة من المنظور الغربي:

1-1-1- تعريف الصفوة:

يعرف قاموس أكسفورد الصفوة بأنهم: "مجموعة المتفوقين و الموهوبين".¹⁷³ كما تعرف أيضا بأنها: " جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ و سلطة و قوة مستمدة من مركزهم الوظيفي"¹⁷⁴.

و من خلال هذا التعريف نجد أن مفهوم الصفوة يتميز بالخصائص التالية:

- مجموعة صغيرة من الناس: فقد يتميز شخص واحد من بين مجموعة كبيرة من الناس.
- هذه الجماعة متفوقة و لها صفات متميزة.
- تستمد نفوذها و سلطتها من مركزها الوظيفي.

و تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الصفوة قد تمت مهاجمته في السنوات الأخيرة باعتباره سببا للخلاف و الشقاق في المجتمعات حيث يشير إلى الطبقة إلى جانب كونه مفهوما غير ديموقراطي لكن الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك" يؤيدان مفهوم الصفوة بقوة شديدة، حيث يرون ان هناك بعض الافراد اللذين هم بطبيعتهم أكثر موهبة من غيرهم، فالصفوة تشير إلى "الأفراد المتميزين في نكائهم و خصائصهم، و هؤلاء الافراد ينبغي تدريبهم بعناية من أجل أن يؤدوا مسؤولياتهم بنشاط و إحساس بالمسؤولية" هذا كان تعليق لرئيس شركة عالمية في بداية 1989.

¹⁷³ : ديف فرانسيس و مايك وود كوك ، مرجع سابق، ص:65.

¹⁷⁴ : نجاة قرشي: مرجع سابق، ص:45.

إن هناك بعض الافراد الذين هم بطبيعتهم أكثر موهبة من غيرهم، فالاتجاهات و المهارات و المعارف تتطلب إنجازا أو تحقيق درجة عالية من الكفاءة في مجال الاختصاص و هذا دائما أمر محدود هذه الحقيقة يجب أن تدركها الإدارة العليا التي يجب عليها أن تعمل بكل قوتها لضمان أن معظم الأدوار الحاسمة في المنظمة مشغولة بالمجموعة المتفوقة. و لكن ليس بالضرورة أن تلعب الإدارة الدور الأساس في كل المنظمات، ففي بعض المنظمات الفنية على سبيل المثال تعتبر كفاءة الطبيب الجراح أكثر أهمية من قدرة الإداري، أما في الأنواع الأخرى من المنظمات فإن المصدر الحاسم ينبغي أن يكون دائما الإدارة، كما لا يمكن للمديرين أن يحصلوا على القوة اللازمة إذا كانوا أفرادا عاديين، لذا فإن الإدارة الناجحة تقبل بحتمية مبدأ الصفوة.

حيث تتطلب الإدارة القيادية المتميزة مجموعة عالية من القدرات و الكفاءات و التي هي نادرة نسبيا، فعلى سبيل المثال اكتشف الجيش الأمريكي أن هناك قلة من الجنود يمتلكون قدرة قيادية، لذلك قام بدراسة الأسباب لمعرفة لماذا استطاعت فئة قليلة من الجنود الأسرى الهرب في الحرب الكورية، لقد كان السبب هو أن حراس السجون الشيوعيين يقومون بمراقبة السجناء الجدد و من ثمة يعزلون أي سجين لديه امكانات قيادية عن بقية السجناء، هؤلاء القادة - من الجنود الأسرى - يوضعون في سجن سري جدا و يراقبون ليلا و نهارا، هذه المعاملة يتعرض لها واحد من كل عشرين جنديا، أما بقية الجنود الذين لا تتم حراستهم بشدة فإنهم يفتقدون إلى القادة الذين يديرون خطط الهرب، لذا فإن نتائج هذا البحث تشير إلى أن المقدرة القيادية تقتصر على (5%) من السكان تقريبا.

1-1-2- اختيار الصفوة:

إن الإدارة لديها كامل الحرية في الاختيار و ذلك عندما تقوم بالتوظيف أو الاختيار، فخصائص مثل: الذكاء و الشخصية و المهارات و القيم أمور ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمرشحين للأدوار المهمة، و من هنا فإن الباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك" يؤيدان المنهج التالي في عملية اختيار الموظفين:

- 1- التفوق: أي تحديد ما هي الكفاءات ذات العلاقة بالأداء المتميز.
- 2- استخدام معايير موضوعية للتقييم: أي تجنب تطبيق التقييم الذاتي (الشخصي).
- 3- تقصي سجل السلوك: أي الحصول على سجل مفصل و حقيقي لسلوك الفرد.

4- اكتشاف القيم: أي معرفة قيم المرشح تجاه الإدارة و ذلك من خلال المناقشات و معرفة سلوكه الماضي.

5- فحص الكفاءات الفعلية: و ذلك باستخدام اختبارات معينة تحت ظروف محددة من أجل تقييم كفاءة المرشح.

6- اكتشاف الدوافع: فالمرشح الجائع - أي الذي تكون لديه دوافع - من المحتمل أن يعمل بشكل جيد.

1-1-3- التدريب:

يجب أن يلحق المتدرب الأسرار الخفية للحرفة الإدارية، و التي يمكن تحديدها في (11) مجالاً للتطوير كل منها يمثل مظهراً مهماً من مظاهر الحرفة الإدارية، و هذه المجالات هي:

*- الإدارة الذاتية للجدارة: إن الإدارة غالباً ما تستنزف طاقة انفعالية و عقلية كبيرة لذا فإن المدير الحرفي يمتلك الفهم العميق لإدارة الوقت.

*- القيم الواضحة: يتخذ المديرون قرارات مهمة، لذا فإن أي قرارات ينبغي أن تكون مبنية على قيم يمكن الدفاع عنها، و المدير الحرفي يمتلك قيماً واضحة و متسقة و مجربة و التي يعتقد أنها صحيحة.

*- الأهداف الواضحة: إن دور الإدارة هو العمل على إنجاز الأهداف رغم المصاعب، لذا فإن المدير الحرفي هو الذي يحدد أهدافاً واقعية و قابلة للقياس.

*- التطوير الشخصي المستمر: إن المدير الحرفي هو الذي يتخذ خطوات مدروسة لتطوير ذاته خلال حياته سواء كان ذلك التطوير كشخص أو كمدير.

*- مهارات حل المشكلات: إن الحلول يجب أن تتوفر فيما يخص القضايا المعقدة و الغامضة و المدير الحرفي يجب أن يكون ماهر و بارع في حل المشكلات بطريقة منهجية.

*- الإبداع العالي: تقوم الآلات بأداء المهام الروتينية، في حين يجب على المديرين أن يتعاملوا مع التحديات غير المألوفة و هذا يتطلب الإبداع الشخصي و القدرة على توجيه مواهب الآخرين.

*- التأثير الشديد: إن القدرة على إقناع الآخرين شيء أساسي، لذا فإن مهارات مثل تأكيد الذات و القدرة على التفاوض و المناقشة المقنعة هي مهارات وثيقة الصلة بالتأثير.

*- الرؤية الإدارية: و تعني إيجاد مناخ ملائم للآخرين من أجل تقديم أفضل ما عندهم و هذا يتطلب إدارة نافذة البصيرة.

*- المهارات الإشرافية العالية: يتم قضاء الكثير من وقت الإدارة في التعامل مع المصادر و تخصيص أو تحديد الأولويات .

*- إمكانية المدرب: يقاس نجاح المدير من خلال كفاية الوحدة التي يديرها و يتحكم فيها، هذا يعني أن التطوير المستمر لمهارات المرؤوسين أمر ضروري.

*- القدرة على بناء الفريق: إن فريق العمل مهم لأسباب تحفيزية و عملية، و من الأفضل تنسيق الأنشطة المعقدة من خلال الاتصال غير الرسمي.

1-1-4- مخاطر الصفوة:

إن تعريف الصفوة بأنها مجموعة متميزة و مفضلة غير أنه عندما تكتسب جماعة ما أي مزايا فإن هناك مخاطر تترتب عليها، و هي أن القوة قد يساء استخدامها، و على الرغم من هذه المآخذ على الصفوة فإنها يجب أن تفضل، حيث أن الأفراد الموهوبين و غير العاديين نادرون و سوف يتلاشون إذا لم يتم الاعتراف بهم و مكافأتهم.

— الأسس التي تقوم عليها قيمة الصفوة:

- 1- توجد دوما مجموعة صغيرة متميزة و متفوقة.
- 2- إختيار الأفراد المميزين هو أمر ضروري.
- 3- على المديرين الاهتمام بتدريب الأفراد و رفع كفاءاتهم.
- 4- القوة قد يساء استخدامها أحيانا¹⁷⁵.

1-2- قيمة الصفوة من المنظور الإسلامي:

توجد الكثير من المراجع التي تحدثت عن الصفوة من المنظور الاسلامي فمنها كتاب أبو حامد الغزالي " التبر المسبوك في نصيحة الملوك" الذي تحدث عن الولاية و أصول العدل فيها و كذلك كتاب "الإدارة و الحكم في الاسلام" لعبد الرحمن بن براهيم الضحيان الذي تحدث عن أركان القيادة الإدارية و صفات القائد الإداري المسلم كما جاء في القرآن و السنة و غيرها كثير و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على اهتمام العلماء و الباحثين

¹⁷⁵ ديف فرانسيس و مايك وود كوك ، مرجع سابق، ص ص70-75.

المسلمين بقيمة الصفة و الصفات التي يجب أن تتوفر في هذه الفئة المميزة من أفراد المجتمع ، و بالتالي ستقوم الباحثة في هذا المجال بتوضيح قيمة الصفة من المنظور الاسلامي.

1-2-1- تعريف الصفة:

تعني الصفة في اللغة: " الخلاصة المنتقاة و المنتزعة من الناس " و هم بذلك أقلية متميزة داخل الجماعات التي يمثلونها، و يذكر لسان العرب أن " صفة القوم هم خيارهم و أنهم الجماعة المختارة من الرجال".

و باعتبار أن القائد يمثل النخبة و له القدرة في التأثير على الآخرين، فإن هناك مجموعة من الخصائص التي لا بد أن تتوفر في من يتولى مهمة القيادة الإدارية، و قد أشار الباحثين إلى أن من أهم خصائص القائد الإداري المسلم ما يلي:

(1) الفطرة السوية التي تفرض عليه أن يكون وسطياً في جميع أموره ، دون تقصيرٍ أو مغالاة.

(2) توحيد الجهود والعمل بروح الفريق و ذلك منعاً لحصول الفرقة والشتات.

(3) الثقة وعدم الشك لتأكيد التآزر والتعاون بين القيادة والأتباع.

(4) المحافظة على النظام والانتظام والحرص على تطبيقه في مختلف شؤون الحياة.

(5) حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف المنشود منه.

(6) حُسن الحكم والتواضع حتى تتحقق للقائد القدرة على رؤية الأشياء على حقيقتها.

(7) الرحمة بالمرؤوسين ، ومحبتهم ، والعفو عند المقدرة عن المخطئ منهم.

(8) الحزم والوسطية في التعامل.

(9) الشجاعة، و الصبر، وضبط النفس عند مواجهة المواقف الصعبة والأزمات¹⁷⁶.

¹⁷⁶ : صالح بن علي أبو عراد: نظرات في الإدارة من منظور إسلامي، جامعة الملك خالد، السعودية، 1423 هـ، ص:7.

و من هنا نرى أن هناك عدداً من السمات والخصائص التي يتميز بها القائد الإداري في الفكر الإسلامي ، والتي أسهمت في نجاح الإدارة الإسلامية فيما مضى، في حين فشلت كثيرٌ من أنواع وأنماط الإدارة المعاصرة على اختلاف مصادرها ومشاربيها، وتباين فلسفاتها ونظرياتها في الوصول إلى أهدافها المرسومة وغاياتها المنشودة.

1-2-2- التدريب:

يعرف التدريب حسب صالح بن علي بأنه عملية إدارية تسعى إلى زيادة مهارات الموظف و معلوماته كما و نوعاً من أجل رفع كفاءته، و الاسلام حرص على طلب العلم و اعتباره فريضة على كل مسلم و مسلمة، و العلم هو البداية الرئيسية لأي نوع من أنواع التدريب في حياة الموظف¹⁷⁷، يقول الحق تبارك و تعالى: "و قل ربي زدني علماً"¹⁷⁸.

و من أهداف التدريب ما يلي:

- تعليم الموظف و تبصيره لما يحتاجه من مهارات، قال تعالى: "هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون".
- تمكين الموظف من أداء مهام عمله اداءً متقناً، يقول (ص) "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".
- تشجيع الموظف على أن يقوم بعمله خير قيام أملاً في تحسين سجل حسناته عند خالقه، قال الله تعالى: "إننا لا نضيع أجر من أحسن عملاً"¹⁷⁹.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة الصفوة من المنظورين الغربي و الاسلامي سوف نعمل في هذا المجال على مناقشة وتحليل أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين لمعرفة أوجه الشبه و الاختلاف و استخلاص النتائج.

¹⁷⁷ : أحمد بن داود المزجاني الأشعري: مرجع سابق، ص ص:416-415.

¹⁷⁸ : سورة طه: آية: 114.

¹⁷⁹ : أحمد بن داود المزجاني الأشعري: مرجع سابق، ص ص: 416- 417.

1-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة الصفوة:

- توجد دوما مجموعة صغيرة متميزة و متفوقة، فالأفراد غير متساوين في كفاءاتهم و قدراتهم و توجد مجموعة صغيرة فقط هي التي تمتلك القدرة على التميز و التفوق، و في الجانب الاسلامي فقد خلق الله سبحانه تعالى الناس غير متساوين في المواهب و القدرات و الكفاءات فهناك دوما أفراد متفوقين و متميزين عن غيرهم و هو ما توضحه الكثير من الآيات القرآنية من بينها قوله تعالى: ﴿ ضرب الله مثلا عبدا مملوكا لا يقدر على شيء و من رزقناه منا رزقا حسنا فهو ينفق منه سرا و جهرا هل يستون الحمد لله بل أكثرهم لا يعلمون ﴾¹⁸⁰. و قوله: ﴿ قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون ﴾¹⁸¹.

- إختيار الأفراد المميزين هو أمر ضروري، فعلى المديرين في أية منظمة الاهتمام باختيار أفضل الأفراد لشغل المناصب المهمة و ذلك من خلال عملية التوظيف و الاختيار، و الإسلام بدوره يؤكد على ضرورة اختيار الأفراد المناسبين و وضعهم في المكان المناسب لقوله (ص): "إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل: كيف إضاعتها يا رسول الله، قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله".

- على المديرين الاهتمام بتدريب الأفراد و رفع كفاءاتهم، تعتبر عملية تدريب الأفراد من أهم العمليات الإدارية التي على المنظمة الاهتمام و الالتزام بها من أجل تطوير العاملين و رفع كفاءاتهم كأن يكون لديهم فهم عميق بإدارة الوقت و قيم واضحة تساعده في اتخاذ القرارات المناسبة و أهداف واضحة يسعى لتحقيقها و أن يعمل على تطوير نفسه بشكل مستمر.. الخ، أما من المنظور الإسلامي فقد اهتم الاسلام بضرورة تدريب الأفراد و رفع كفاءاتهم و ذلك من خلال التعليم و طلب العلم و الذي يعتبره الاسلام فريضة على كل مسلم و مسلمة و الحث على أهمية اتقان العمل.

1-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين الغربي و الإسلامي لقيمة القوة:

إن القوة قد يساء استخدامها أحيانا، فقد ارتبط مفهوم الصفوة في الفكر الغربي بمفهوم الطبقيّة و تمييز فئة عن فئة أخرى فعندما تكتسب جماعة ما مزايا خاصة فإن هناك مخاطر

¹⁸⁰ سورة النحل: آية:75.

¹⁸¹ سورة الزبر: آية:9.

تترتب عليها حيث يمكن أن يساء استخدام هذه المزايا، أما إذا نظرنا للفكرة من المنظور الإسلامي فإننا نجد أن الإسلام قد منح هذه المجموعة المميزة مزايا تميزهم عن غيرهم نظرا للقدرات و الكفاءات التي يمتلكونها لكن الإسلام حدد مجموعة من الضوابط عليهم التقيد بها، فالفرد المسلم لا معنى لامتلاكه الكفاءات و القدرات بدون امتلاكه للأخلاق و التواضع و الإيمان.

2- قيمة القوة:

تملك المجموعة الإدارية المعلومات و الصلاحيات و المركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع و امتلاك المصادر و اتخاذ القرارات، و الإدارة الناجحة هي التي تفهم القوة المتأصلة في مركزها الوظيفي، فهي بذلك تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة لذا فهي تتبنى قيمة: " المديرين يجب أن يديروا"، فالإدارة في أي منظمة تحتل القمة¹⁸².

2-1- قيمة القوة من المنظور الغربي:

2-1-1- تعريف القوة:

عرف البعض القوة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في القرارات".
و عرفها آخرون بأنها: "القدرة على جعل فرد ما يؤدي شيئا ما".
أو جعل الأشياء تحدث على النحو المرغوب، و عرفت أيضا بأنها: "القدرة المحتملة في التأثير على سلوك الآخرين"¹⁸³.

2-1-2- مصادر القوة:

تكتسب القوة أو النفوذ من أربعة مصادر، و كل مصدر من هذه المصادر يعتمد على الآخر لذا فإن الإدارة الناجحة يجب أن يستحوذ على كل هذه المصادر و تحافظ عليها.
1- الملكية: (ملكية المشروع أو المنظمة):

إن مالكي المنظمة هم الذين لهم الحقوق و المديرين ما هم سوى وسائل ممترسة و محترفة، ويتصرفون لصالح ما يهم مالكي المشروعات و المنظمات التي يديرونها، هذا البناء و التنظيم من السهل نسبيا ملاحظته في القطاع الخاص، إلا أن هذا الوضع يختلف بالنسبة

¹⁸² : ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:21.

¹⁸³ : طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، مصر، دار الفكر الجامعي، 2006، ص:45.

للقطاع العام و خاصة منظمات الخدمات لذا فإنه من بعض الأحيان تكون الهيئات العامة جماعة ممثلة يتصرفون كملاك و بالتالي تنشأ السلطة الشرعية من هذا المصدر في هذه المنظمات، فالإدارات الناجحة هي التي تقوي موقف ملاك المشروع أو المنظمة.

2- المعلومات: إن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، و بالتالي فإن نوعية نظم إدارة المعلومات لتحدد كيف يستطيع أولئك الذين يتبعون المراكز العليا أن يتحكموا و ينسقوا أعمال المنظمة، لذا تقوم الإدارة الناجحة بالتعرف على عوامل النجاح التي تؤثر في منظماتها كما تتأكد من أن نظام المعلومات الموجود يقيس الأشياء الهامة و بشكل سريع.

3- الجاذبية: ينبغي على الإدارة أن تكون قادرة على كسب قلوب و عقول موظفيها، فالقوة الجاذبة تأتي من امتلاك القائد للنظرة التقليدية المبنية على القيم السليمة، حيث يتم بعد ذلك توصيل هذه النظرة إلى الآخرين، و بذلك يعمل الأفراد بهذه المنظمة على ترجمة هذه القيم إلى حقيقة واضحة فالاتصال هنا هو الدور الحقيقي للقائد.

4- المكافأة و العقاب: يعمل الأفراد ما يؤدي إلى مكافأتهم و يتجنبون ما يؤدي إلى عقابهم، فالمدبرون في المنظمات يستطيعون أن يتحكموا في نظام المكافأة و العقاب.

إن العمل من اجل اكتساب هذه المصادر الاربعة للقوة و الحفاظ عليها يؤدي إلى تهيئة الظروف التي تعتبر شرطا أساسيا لاكتساب السلطة الفاعلة، لذا فإن الحفاظ على السلطة يعتبر أيضا آخر له أهميته و بالتالي فإن ذلك يتطلب الاهتمام و الاحترام و المبادرة.

كذلك تجدر الإشارة إلى أنه من السهل أن تتداخل القوة مع السيطرة، و إن كانت السيطرة سلاحا خطيرا، و علاج التأثير السلبي للقوة يتمثل في التقيد بالقاعدة التي تقول: "اعمل للآخرين ما تحب أن يعملوه لك"، هذه القاعدة تجبر القادة أن يتصرفوا بنفس السلوكات التي يسعون إلى تشجيعها لدى الآخرين.

و يؤيد الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك" أن يمتلك المدبرون القوة و يحافظوا عليها على الرغم من الخطر الكامن في تقلد السلطة، كما ان ممارسة المسؤولية بدون السلطة أو الصلاحية أمر خطير، فكون الشخص مسؤولا يعني أنه "عرضة لأن يستدعى للمحاسبة عمليا و أخلاقيا"، فالشخص لا يمكن أن يكون مسؤولا عن النتائج بدون أن تكون لديه القدرة على صنع القرارات التي تؤثر على النتائج.

- أهم الأسس التي تقوم عليها قيمة القوة:

- 1- يجب أن يمارس المديرون فرض النظام.
- 2- ينبغي على مالكي المنظمة أن يربحوا.
- 3- تحتاج الإدارات أن تطور قوة الجاذبية لديها.
- 4- يجب أن يتم ضبط نظام المكافآت و العقاب.
- 5- يجب أن يتم كسب الاحترام.
- 6- ينبغي تجنب السيطرة في حد ذاتها.
- 7- ينبغي أن تسير المسؤولية و الصلاحية جنباً إلى جنب¹⁸⁴.

2-2- قيمة القوة من المنظور الإسلامي:

1-2-2- تعريف القوة:

القوة من المنظور الإسلامي تعني القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب للمشكلة المطروحة سواء كانت عسكرية أم مدنية، فالقائد العسكري مثلاً يكون قويا حينما تكون لديه القدرة على أسلوب المناورة و ابراز الخبرة و المعرفة بالأساليب القتالية الهجومية و الدفاعية على السواء بطريقة ترهب عدوه و تثبت جدارته، أما في الجانب المدني فيكون القائد قويا عندما يكون قادرا على ترسيخ قواعد العدل و المساواة مع موظفيه و مع الجمهور و تنفيذ الأنظمة على الجميع دون تفرقة أو محسوبية أو منفعة خاصة و في هذا يقول شيخ الإسلام ابن تيمية: ".و القوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب و السنة و إلى القدرة على تنفيذ الأحكام"¹⁸⁵.

و إنه لمن الضروري توفر القوة في الإدارة لقوله تعالى: ((إن خير من استأجرت القوي الأمين))¹⁸⁶. و قال الله تعالى في صفة جبريل عليه السلام: ((إنه لقول رسول كريم، ذي قوة عند ذي العرش مكين، مطاع ثم أمين))¹⁸⁷.

184 : ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص: 57-62.

185 : أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مرجع سابق، ص: 225.

186 : سورة القصص: آية: 26.

187 : سورة التكويد: آيات: 19-21.

2-2-2- مصادر القوة:

و في هذا المجال سوف تقوم الباحثة باستنتاج مصادر القوة من المنظور الاسلامي و ذلك كما يلي:

- توفر المعلومات: فالقوة في الحكم ترجع إلى العلم بالعدل فلا يستوي الذين يعلمون مع الذين لا يعلمون.
- العدل: فالقائد العادل قادر على كسب موظفيه لأنه يحفظ لهم حقوقهم و يدافع عن مصالحهم.
- الإيمان: من أهم مصادر القوة فالقائد المؤمن بالله عز و جل و يعلم أن الله قد كلفه بهذه المسؤولية و أنه مسؤول عنها يوم القيامة كل هذا يجعله يخشى الله في جميع أعماله.
- المركز الوظيفي: إن المركز الوظيفي لأي مسؤول يعطيه الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة القوة من المنظورين الغربي و الاسلامي سوف نعمل في هذا المجال على مناقشة وتحليل أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و أوجه الاختلاف و استخلاص النتائج.

2-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة القوة:

- يجب أن يمارس المديرين فرض النظام: لأن الإدارة لا تكتسب قوتها إذ لم تستطع فرض النظام داخل المنظمة، لكن يجب أن تتم عملية فرض النظام بإقامة العدل بين الموظفين و عدم التمييز بينهم، و القيادة في الإسلام تحتم على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل و الإنصاف دون النظر إلى أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم، قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا، وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾¹⁸⁸.

- تحتاج المنظمة إلى أن تطور قوة الجاذبية لديها و ذلك لكي تكسب قلوب و عقول موظفيها من خلال امتلاك القائد القيم الإيجابية و التي تؤثر بدورها على قيم الآخرين، و في الجانب الإسلامي فإن من صفات القائد الناجح أن يكون قدوة حسنة للتابعين حتى يقتدوا به

188 : سورة النساء: آية:58.

و يتفانوا في انجاز أعمالهم و لقد نبه الإسلام إلى هذه الخاصية حيث قال الله تعالى: ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجوا الله و اليوم الآخر﴾¹⁸⁹.
فيجب على القائد أن يكون قدوة لمرؤوسيه إذا أراد الالتزام من قبلهم.

- يجب أن يتم ضبط نظام المكافآت و العقاب: بحيث يتجه العاملون إلى عمل ما يؤدي إلى مكافأتهم و تجنب ما يؤدي إلى عقابهم، و تعتمد المنظمة في فرض قوتها على نظام من المكافآت و العقاب و ذلك لإنجاز المهام بالشكل المطلوب، و من الجانب الإسلامي فإن التحفيز ورد في الكثير من الآيات مفاده دفع الناس إلى الخير و العمل و تحذيرهم من الشر و الفشل، كما اهتم الإسلام بقضية المكافأة على العمل الصالح والعمل المثمر، وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا﴾¹⁹⁰ ، فهذه مكافأة على عمل واحد إيجابي، يكافأ بعشر أمثاله، وهذا تعزيز ودعم معنوي، ودافع مستمر في عمل الصالحات. ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّه حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾¹⁹¹.

- يجب السعي إلى كسب الاحترام و ذلك لاكتساب السلطة الفاعلة و الحفاظ عليها من خلال اكتساب مصادر القوة الأربعة، فمن يملك مصادر القوة يملك الاحترام، أما في الجانب الاسلامي فعلى المديرين أن يحكموا بين موظفيهم بالعدل و ذلك لكسب احترامهم و أن يكونوا قدوة لهم في القيام بأعمالهم، كذلك تحليهم بالأمانة و امتلاك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة فلا يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون و بالتالي فكسب الاحترام و الولاء يأتي أولاً من تحلي الإدارة بالأخلاق الحميدة.

- ينبغي تجنب السيطرة في حد ذاتها، حيث يمكن أن تتداخل القوة مع السيطرة و هذا و هذا من بين التأثيرات السلبية للقوة، و لتجنب التأثير السلبي يرى الباحثين: "ديف و وود كوك" أنه على المديرين التقيد بالقاعدة التالية: "أعمل للآخرين ما تحب أن يعملوه لك".
و في المقابل فإن الاسلام أشار إلى هذه الفكرة في قوله (ص): "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه".

189 : سورة الأحزاب: آية:21.

190 : سورة الأنعام: آية:160.

191 : سورة النحل: آية:97.

- ينبغي أن تسير المسؤولية و الصلاحية جنبا إلى جنب، فممارسة المسؤولية بدون سلطة أو صلاحية هو أمر خطير، فالشخص لا يمكن أن يكون مسؤولا عن النتائج بدون أن تكون لديه القدرة على صنع القرارات التي تؤثر على النتائج، و من المنظور الإسلامي فقد كان صلى الله عليه و سلم يعطي أصحابه الصلاحيات اللازمة عندما يكلفهم بأعمال معينة و يترتب عن هذه الصلاحيات مسؤولية انجاز تلك الأعمال، قال (ص): "كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته".

2-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة القوة:

- ينبغي على مالكي المنظمة أن يربحوا: فمالكي المنظمات هم الذين لهم الحقوق و على المديرين أن يعملوا لصالحهم ، و بالتالي فهم يمتلكون القوة من ملكيتهم للمشروع، لكن من المنظور الإسلامي يجب أن لا يكون الربح على حساب العاملين في المنظمة، فمن حق المالكين أن يربحوا شرط أن يكون هذا الربح بالطرق المشروعة(حسب القرآن الكريم و السنة النبوية)، و أن لا يكون على حساب حقوق الآخرين.

3- قيمة المكافأة:

3-1- قيمة المكافأة من المنظور الغربي:

يعتبر أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة أمرا مهما، لذا فإنه من الضروري على المديرين أن يعملوا بثبات و جدية من اجل تحقيق أهداف المنظمة، إن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح و تكافئ عليه.

3-1-1- تعريف المكافأة:

هي منحة رب العمل لمن أجاد أو أبدع بعمل ما أو نفذ ما هو منوط به كما يجب ، وقد تكون مادية (مبلغ معين من المال) أو نسبة معينة من الراتب تزداد عليه ، أو قد تكون معنوية .

3-1-2- دور نظام المكافآت في المنظمة:

إن المكافآت و المنافع التي يتم التحكم فيها من قبل الإدارة العليا للمنظمة تمثل مجموعة الأدوات التي تشكل السلوك في العمل، لذا فإن الثواب و العقاب هي الأساليب الأولية للتأثير و التحكم في الآخرين، و بالتالي فإن القدرة على الإثابة أو العقاب هي مصدر القوة، إن

العبرة التي تقول: "الشخص الذي يدفع للعاظف هو الذي يطلب سماع ما يريد سماعه" صحيحة على الأقل جزئياً، إن الإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب و العقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه الأداء العالي الدائم.

لقد امضى المديرون وقتاً طويلاً في إدراك القوة الإبداعية لنظام المكافآت، فعلى سبيل المثال استطاعت شركة "رانك زيروكس" Rank zerox أن تجعل الجرائد تتحدث عنها في عام 1988 عندما أعلنت أن مكافأة الجدارة لمديري الإدارة العليا تعتمد جزئياً على التغذية المرتدة من العملاء، و بناءاً على هذه التغذية المرتدة يتم إجراء دراسة مسحية سنوية، و بالتالي فإنه إذا كانت فكرة العملاء عن الشركة سيئة فإن التغذية المرتدة سوف تقلل من مكافآت المديرين المسؤولين.

كما أن الأفراد في بعض أمورهم كسائر المخلوقات الأخرى يتصرفون على الفطرة، فهم يبحثون عما يرضيهم و يتجنبون ما يضرهم.

إن قوة المكافأة من الممكن استخدامها من خلال خمسة طرق هي:

- اجتذاب الناس القادرين من خلال تقديم عرض لا يمكن رفضه.
- إبراز القيم المناسبة.
- الجدارة هي التي تكسب المعركة.
- العمل على تشكيل السلوك.
- توحيد الجهود

يؤثر نظام المكافآت في عملية التفكير، هذه العملية تم وصفها من قبل أحد المديرين الذي قال: "يتم في شركتنا دفع علاوة إضافية للمديرين تقدر بنسبة 10% وذلك في مقابل الأرباح التي يتم تحقيقها وفقاً للأهداف المرسومة، لذا فإننا إذا لم نحقق الهدف عندئذ فإننا كمديرين لن نحصل على العلاوة الإضافية".

ينبغي تسخير نظام المكافآت من أجل تعزيز الأداء العالي، فنظريات الدوافع المعاصرة مثل نظرية "التوقعات" في الوقت الراهن مقبولة بشكل واسع، و أهم النقاط الرئيسية في هذه النظرية هي:

- ينبغي دراسة الاتجاهات و المعتقدات و القيم بالتفصيل من أجل الحصول على المعلومات.

- تعتبر المكافآت أفضل وسيلة لتحسين أداء الفرد، على أن تمنح هذه المكافآت لجميع الموظفين دون تمييز.

- ينبغي أن يعرف الأفراد بالضبط كيفية توزيع المكافآت، حيث أن الأداء العالي يستحق المكافأة.

- ينبغي أن يؤكد التدريب على أن المكافآت العالية من الممكن أن تحقق من خلال الأداء العالي.

- ينبغي أن يتم تحديد اهداف كل فرد بوضوح.

و تعتبر المكافآت المادية في حد ذاتها دافعا غير مكتمل، فلقد قيل: "إن الوعد براتب جيد سوف يدفع شخصا ما لأن يعمل كل يوم، لكنه لن يشجع على العمل الشاق".

كما أن المكافآت المعنوية مثل التشجيع و الاعتراف يجب أن توظف في العمل، و فوق كل هذا فإن هناك دافعا أساسيا ألا و هو الانتماء، فالأفراد في أصلهم قبلون أي يحبون الانتماء إلى قبائل.

أهم الأسس التي تقوم عليها قيمة المكافأة:

- 1- يعد الثواب و العقاب من الأساليب الأساسية للتأثير على الآخرين و ضبطهم.
- 2- ينبغي أن تستخدم المكافآت لتوحيد جهود الأفراد للعمل من أجل تحقيق اهداف الإدارة.
- 3- توجيه مكافآت المديرين نحو الأداء.
- 4- الاهتمام بدراسة نظرية التوقعات في الدوافع بعناية.
- 5- ينبغي أن يفهم كل فرد في المنظمة نظام المكافآت.
- 6- ينبغي أن يكافأ السلوك الإيجابي على الدوام.
- 7- يحتاج المديرين أن يكونوا خبراء في المكافآت غير المادية¹⁹².

3-2- المكافأة من المنظور الإسلامي:

3-2-1- تعريف المكافأة: " و هي ما يعطى للعامل نتيجة عمل أو جهد زائد و ذلك لتشجيعه على بذل الكثير من الجهد و قد تكون دنيوية(مادية و معنوية)أم آخروية".

3-2-2- دور المكافآت في المنظمة:

¹⁹² : ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص:70-74.

إن للمكافآت دور كبير في تحفيز العاملين قال صلى الله عليه و سلم: (من صنع فيكم معروفا فكافئوه) فالموظف الجدير بالتحفيز نتيجة جهد أو عمل زائد يجب أن يكافأ و يعلن عن ذلك للآخرين ليتنافسوا على الخير قال تعالى: ﴿و في ذلك فالتنافس المتنافسون﴾. و تجدر الإشارة إلى أن الاعتقاد بأن المادة أو المال وحده يمكن أن ينمي العلاقات الإنسانية مقولة غير صحيحة، و التجربة خير برهان حيث نجد موظفين غير سعداء مع ما يقدم لهم من مكافآت، فهم يفتقدون السلوك الإنساني الاسلامي الذي يجعلهم سعداء بالآخرين و يجعل الآخرين سعداء بهم إنها مكارم الأخلاق التي جاءت رسالة الهادي البشير لنشرها: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"¹⁹³.

3-2-3- أنواع الحوافز:

لقد أحاطت الشريعة الإسلامية بأنواع الحوافز جميعها، و هي على نوعين: حوافز دنيا و حوافز آخرة، فضلا عن أنها مادية و معنوية، إيجابية و سلبية، و قد تضمن القرآن الكريم آيات كثيرة تحض على عمل الخيرو ترغب فيه و تنهى عن اقتراف الشر، قال الله تعالى: ﴿فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره و من يعمل مثقال ذرة شرا يره﴾، و قال سبحانه : ﴿من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها و من جاء بالسيئة فلا يجزى إلا مثلها و هم لا يظلمون﴾.

و قال علي بن ابي طالب كرم الله وجهه لواليه علي مصر مالك بن الحارث في خطاب وجهه إليه: "ولا يكونن المحسن و المسيء عندك بمنزلة سواء، فإن ذلك ترهيدا لأهل الإحسان في الإحسان، و تدريبا لأهل الإساءة على الإساءة"، و قال عمر بن الخطاب في إحدى خطبه: ".فمن يحسن نزده و من يسيء نعاقبه..".

و قد استخدم الرسول صلى الله عليه و سلم المكافآت في مواقف كثيرة لحث الناس و إثارة حماسهم، فمن ذلك مثلا قوله (ص): "من أحيأ أرضا ميتة فهي له". تحفيزا على استصلاح الأراضي و زراعتها.

¹⁹³ : عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان: الإدارة و الحكم في الإسلام، ط3، السعودية، أبها، 1991، ص ص: 166-167.

و لا ريب أن الحافظ الديني يحرك دوافع الفرد للعمل مطلباً في مرضاة الله، و قد فرق الله سبحانه و تعالى بين من يعمل الصالحات و من يقترب السيئات و يفسد في الأرض¹⁹⁴، قال الله تعالى: ﴿ **أم نجعل الذين آمنوا و عملوا الصالحات كالمفسدين في الأرض** ﴾¹⁹⁵.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة المكافأة من المنظورين الغربي و الإسلامي سوف نعمل في هذا المجال على مناقشة و تحليل أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و أوجه الاختلاف و استخلاص النتائج.

3-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة المكافأة:

- توجيه مكافآت المديرين نحو الأداء:

فالأداء هو الذي يحدد إن كان هذا المدير جديراً بأن يكافأ أم لا كما ان المكافأة من شأنها أن تحسن الأداء، و من المنظور الإسلامي فإن الثواب و العقاب مرتبطان بالأداء أي العمل الصالح فقد ربط الله عز وجل بين الإيمان و العمل كشرط يترتب عليه الثواب لقوله تعالى: ﴿ **و الذين آمنوا و عملوا الصالحات أولئك أصحاب الجنة هم فيها خالدون** ﴾¹⁹⁶.

- ينبغي أن يكافأ السلوك الإيجابي على الدوام.

إن السلوك الإيجابي في العمل من شأنه أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة و بالتالي يجب مكافأته على الدوام و من المنظور الإسلامي فإنه على قدر عمل الإنسان أو الموظف على قدر مكافأته كما توضحه الآية الكريمة: ﴿ **من يعمل مثقال ذرة خيراً يره و من يعمل مثقال ذرة خيراً يره** ﴾¹⁹⁷.

- يحتاج المديرون أن يكونوا خبراء في المكافآت غير المادية .

و هذا لما لها من أثر كبير في نفوس العاملين دون إهمال المكافآت المادية، فالإنسان بطبيعته يعمل من أجل أن يعيش و المكافآت المادية من شأنها أن تدفعه للعمل أكثر كما أن المكافآت المعنوية مفيدة جداً لما تتركه من أثر عميق في نفس العامل كأن يمنح شهادة

194 : ناشد محمد محمد: الفكر الإداري في الإسلام، دبي، مركز جمعة الماجد للثقافة و التراث، 1998، ص 146.244.

195 : سورة ص: آية 28.

196 : سورة البقرة: آية : 82.

197 : سورة الزلزلة: آية : 7.

تقديرية لقيامه بأفضل عمل و ربما يكون تأثير الحوافز غير المادية أكثر من تأثير الحوافز المعنوية و هذا ما يتفق مع المنظور الإسلامي فالإسلام شجع على تقديم الحوافز بأنواعها.

3-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة المكافأة:

- يعد الثواب و العقاب من الأساليب الأساسية في التأثير على الآخرين و ضبطهم، فبدونهما من الصعب التحكم في السلوك و ضبطه، لكن تجدر الإشارة إلى أن المنظور الغربي للثواب و العقاب يختلف عن المنظور الإسلامي و هذا ما أرادت الباحثة أن توضحه من خلال عملية التحليل و المقارنة ، فمن المنظور الغربي هما مرتبطان بالجانب الدنيوي فقط لكن من المنظور الإسلامي فهما يشملان كلا الجانبين الدنيوي و الآخروي، فهناك الكثير من الأعمال التي يقوم بها الفرد المسلم ولا ينتظر ثوابها في الدنيا بل يقوم بذلك طمعا في مرضاة الله عز و جل و رغبة في جزاء الآخرة لقوله تعالى: ﴿ فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره و من يعمل مثقال ذرة شرا يره ﴾¹⁹⁸.

- ينبغي أن تستخدم المكافآت لتوحيد جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف الإدارة. إن الإدارة تسطر أهدافا و تسعى إلى تحقيقها و مما يساعد في ذلك هو مكافأة الأفراد الذين يقومون بالعمل الصحيح أي أن العملية التي تتم بين الفرد و المنظمة هي عملية تبادل مصالح لكلا الطرفين، فمن مصلحة المنظمة أن يعمل الفرد على تحقيق أهدافها و من مصلحة الفرد أن يكافأ على عمله. لكن من المنظور الإسلامي قد يختلف الأمر فنجد بعض الموظفين يجتهدون و يتقنون أعمالهم بالرغم من عدم مكافأتهم من قبل الإدارة إلا أنهم يعلمون أن الله سوف يجازيهم على ذلك خير جزاء، كما أن الجزاء الآخروي ليس مرتبطا بتبادل المصالح فعندما يفعل الإنسان ما يرضي الله عز و جل فإن الله يكافئه على ذلك و لكن هذا الإنسان لن يفيد الله في شيء فانه غني عن كل شيء.

- الاهتمام بدراسة نظرية التوقعات في الإدارة بعناية:

إن الاعتقاد بأن أي سلوك سوف يرتبط بمحصلة معينة يسمى في الفكر الإداري "توقعا" فالتوقع هو: "إدراك الشخص للفرصة أو احتمال بأن محصلة معينة سوف تحدث كنتيجة لسلوك معين". أما الإسلام فلا يسلم بفكرة التوقع و إنما التأكد التام في الحصول على الجزاء دنيويا كان أم آخويا طالما أدى العمل على الوجه الأكمل.

¹⁹⁸ : سورة الزلزلة: آية: 7،8.

- ينبغي أن يفهم كل فرد في المنظمة نظام المكافآت.

فعندما يعلم كل فرد في المنظمة أن عليه أن يعمل بجد و اتقان و أن عمله سيكون سيكافأ ، هذا سيكون حافزا له لبذل جهد أكبر في العمل و بذلك يتنافس الأفراد دوما للقيام بالأفضل و الاختلاف الموجود هو أن الموظف من منظور الفكر الغربي تحفزه الحوافز الدنيوية فقط أما من المنظور الإسلامي فإن الموظف تحفزه الحوافز الدنيوية و الأخروية أيضا، و ربما كان تأثير الحوافز الأخروية عليه أكثر من الحوافز الدنيوية.

الفصل الثاني عشر

الفصل السادس: إدارة المهام بين المنظورين الغربي و الإسلامي.

إن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بإنجاز مهامها بكفاءة و فعالية و ذلك لتحقيق أهدافها، لذا على المنظمة الاهتمام بالقيم التالية: الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة، هذه القيم التي سوف نتناولها من منظورها الغربي ثم من منظورها الإسلامي و بعد ذلك نقوم بتحليلها و مناقشتها و بالتالي استنتاج أوجه الشبه و الاختلاف، و بالتالي سوف نتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

1- قيمة الاقتصاد.

1-1- قيمة الاقتصاد من المنظور الغربي.

1-2- قيمة الاقتصاد من المنظور الإسلامي.

1-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة الاقتصاد.

1-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة الاقتصاد.

2- قيمة الفعالية.

2-1- قيمة الفعالية من المنظور الغربي.

2-2- قيمة الفعالية من المنظور الإسلامي.

2-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة الفعالية.

2-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة الفعالية.

3- قيمة الكفاءة.

3-1- قيمة الكفاءة من المنظور الغربي.

3-2- قيمة الكفاءة من المنظور الإسلامي.

3-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة الكفاءة.

3-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة الكفاءة.

1- قيمة الاقتصاد.

قبل التطرق لقيمة الاقتصاد لابد أن نشير إلى أننا كباحثين في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ليس علينا أن نتعمق كثيرا في الاقتصاد فروعه و جزئياته نظرياته...الخ، ولكننا سوف نكتفي بالإشارة إلى بعض النقاط الأساسية و التي سوف تساعدنا في فهم قيمة الاقتصاد من المنظورين الغربي و الإسلامي و كذا في عملية التحليل و المقارنة فيما بعد.

1.1- قيمة الاقتصاد من المنظور الغربي:

1.1.1- تعريف الاقتصاد: تعني كلمة إقتصاد التدبير الحسن للمنزل، و بالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا¹.

لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، و عدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك على المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية.

1.1-2- نشأة و تطور الاقتصاد الغربي:

لقد مر الفكر الاقتصادي الغربي بعدة مراحل ففي الخمسينات كان الفكر الاقتصادي موجه بنظريات "جون ماينارد كينز" John maynard keynes الذي اعتبر واحد من أكثر المفكرين إبداعا في القرن العشرين، فقد كانت قواعده الإصلاحية فيما يتعلق بالازدهار الوطني تتضمن الصرف بالطريقة التي يراها الفرد، و تحفيز النشاط الاقتصادي و ذلك بزيادة الاستهلاك، و لكن هذا الفكر واجه الكثير من المشكلات الكبيرة و خاصة التضخم الشديد.

ثم بعد ذلك ظهرت أفكار ونظريات بديلة لعلاج القصور في النظرية الكينزية من بينها أفكار آدم سميث Adam smith الذي كتب في عام 1776 أنه: >>.من الضروري على كل فرد أن يعمل من أجل الإسهام في الدخل السنوي للمجتمع بكل ما يستطيع من قوة، على أن الفرد بصفة عامة، في الحقيقة، لم ينو بعمله تعزيز الصالح العام ، و لا يعرف أنه

¹ أندريه لالاند: موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، ترجمة: خليل أحمد خليل، ط2، بيروت، منشورات عويدات، 2001، ص:320.

يعززه...إنه ينوي بعمله تعزيز مكاسبه الذاتية فقط، و هو في ذلك مثل الكثير من الأفراد الآخرين موجه بيد خفية لتعزيز هدف ليس من نيته<<.

لقد كان آدم سميث يعتقد أنه عندما يبحث الأفراد عن مصالحهم الذاتية بحرية فهم في الحقيقة يسهمون في رفاهية و ازدهار الوطن، و قد تم إحياء وجهة النظر هذه من قبل "ميلتون فريدمان Milton Fridman" و الذي ألهمته معارفه الفكرية المديرين في السبعينيات ليكتشفوا من جديد الحقيقة الأصلية في القول المأثور عن "ميكاووير Micawber" حيث قال:>> إذا كان الدخل السنوي يساوي عشرين جنيها و المنصرف يساوي تسعة عشر جنيها و ستة أعشار الجنيه، فإن النتيجة تكون السعادة، أما عندما يكون الدخل السنوي عشرين جنيها و المنصرف عشرين جنيها و ستة أعشار الجنيه فإن النتيجة هي التعاسة<<.

و طبعا ليس على المديرين أن يفهموا الاقتصاد العام بالتفصيل لكن نظرياتهم الاقتصادية تؤثر على عملياتهم اليومية في اتخاذ القرار، ذلك أن النظرية الاقتصادية تعد جزءا أساسيا من نظام القيم التنظيمية.

ثم بعد ذلك تطورت وجهة نظر اقتصادية أخرى تلك التي ترى أن الحكومات من الممكن أن تصنع ازدهار العالم و ذلك بواسطة طباعة المزيد من النقود، و هذا الاقتراح قاد إلى اعتقاد لا مبرر له في قوة الحكومة إلى جانب فقدان الاهتمام بالمبدأ الأساسي الذي يشير إلى أن حسابات الربح و الخسارة هي التي من الممكن أن تقيس النجاح التجاري و ليس التبذير، لقد أوضحت هذا الأمر مديرة مسؤولة من نيوزيلندا إذ قالت: "إن الحقيقة جلية سواء أحببناها أو لم نحبها، هي أننا يجب أن نعيش و نتنافس في سوق عالمي، إن معيارنا الوطني للحياة يعتمد على الأداء الاقتصادي، حيث أنه في النهاية سوف يختار الناس أن يشتروا الشيء الذي يقدم لهم أفضل قيمة، و يترتب على هذا أن الشركات التي لا تقدر قيمة النقود سوف تفشل في أن تكون مزدهرة". هذه الجدلية العميقة تحتاج إلى أن تكون موضع تقدير عالمي.

كذلك ففي الثمانينيات في -بعض الدول- بما في ذلك الاتحاد السوفياتي سابقا، بدأت المصانع تتعرض لهزة الأحداث التجارية العالمية، و هذا يعني عودة جزئية إلى قيم اقتصاد السوق الحر، فعلى سبيل المثال عندما تم العمل بهذا المبدأ في بريطانيا و لأول مرة منذ

سنوات عديدة بدأت الإنتاجية تتحسن بصورة ملموسة مما يعني أن التعرض المباشر لقوة حساب الربح و الخسارة كان أكثر نجاحا، و أن أداء الشركات يكون أفضل عندما يتعرضون لضغوط التنافس الحر، كما أنه من الواجب على الشركات التجارية أن تعمل وفق المبدأ القائل: "إن البقاء للأصلح"، و أن الأعمال و المشاريع لن تتم بنجاح بدون المبدأ القوي لنظام الاقتصاد الرأسمالي الذي يؤكد على أن الفعالية و الكفاية و النتائج هي المعايير الأساسية للحكم على الأداء. إن النظام القيمي الذي يقوم عليه النظام الرأسمالي ينبغي أن يترجم إلى ثقافة ذات طابع تنافسي، فعندما يتم فقدان الاهتمام بالجانب الاقتصادي فإن أي منظمة تصبح عرضة للمخاطر¹.

3.1-1 أسس الاقتصاد الغربي:

و بناء على ما سبق يمكن استنتاج أهم الأسس العامة التي يقوم عليها الاقتصاد الغربي و هي:

- يرتكز الاقتصاد الغربي أساسا على الفكر الوضعي فهو من صنع الإنسان.
- يقوم على مبدأ أساسي مفاده أن لا شيء مجانا.
- العمل بقيم الاقتصاد الحر، أي الحرية الفردية المطلقة.
- القوة و حسن المغامرة.
- التركيز على الربح باعتباره غاية (العمل بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة).
- يقوم على النظام الربوي الذي يعتمد على مبدأ الاقتراض الزمني.
- لا يجب أن ننفق أكثر مما نكسب.
- كل ما هو موجود من خيارات و موارد لا يكفي الأعداد المتزايدة من الناس.
- يعتمد على الرقابة الخارجية و التي تستند إلى القانون.
- السعي إلى تحقيق المصلحة الذاتية للفرد و أقصى قدر ممكن من الثروة و إشباع الحاجات.
- الانسجام بين مصالح الفرد و مصالح المجتمع خاضع لقوى السوق، فالاقتصاد يسير بفعالية إذا ما ترك دون تدخل.

¹ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:66.

▪ عدم الاهتمام بالقيم الأخلاقية إلا إذا كانت تعود بالمنفعة المادية.

1-2- قيمة الاقتصاد من المنظور الإسلامي:

لتوضيح قيمة الاقتصاد من المنظور الإسلامي ليس علينا أن ندخل في تفاصيل و جزئيات الاقتصاد الإسلامي، ، لذلك سوف نركز في هذا المجال على: مفهوم الاقتصاد الإسلامي، نشأته، تطور دراسته ثم الأسس و المبادئ التي يقوم عليها.

1.2.1- مفهوم الاقتصاد الإسلامي:

الاقتصاد الإسلامي ببساطة "هو الذي يوجه النشاط الاقتصادي و ينظمه وفقا لأصول الإسلام و مبادئه الاقتصادية"¹، فهو يستمد جذوره من الاعتقاد بأن الإنسان هو خليفة الله الواحد الأحد في الأرض، فهو خالق الكون و كل ما فيه، و أن البشر إخوة، و أن كل ما سخره الله لهم من موارد إنما هو أمانة بين أيديهم ائتمنهم الله عليها، و عليهم استخدامها بالعدل حرصا على رفاة الجميع، كما أن هؤلاء البشر مسؤولون في الآخرة أمام الله سبحانه و تعالى عما اكتسبوه من هذه الموارد و فيما أنفقوها².

1.2.2- نشأة الاقتصاد الإسلامي:

جاء الإسلام منذ أربعة عشر قرنا كرسالة سماوية عالمية خاتمة، تعالج حياة البشر في مختلف نواحيها روحية كانت أم مادية، فلم يكن الإسلام مجرد عقيدة دينية، و إنما هو أيضا تنظيم سياسي و اجتماعي و اقتصادي لكافة البشر ، كما لم يكن الرسول الكريم نبيا هاديا فحسب و لكنه كان أيضا حاكما منفذا و هذا ما يعبر عنه باصطلاح الإسلام "دين و دنيا" أو "عقيدة و شريعة".

و من هنا كان منشأ الاقتصاد الإسلامي حيث جاء الإسلام في المجال الاقتصادي بأصول اقتصادية جديدة تنطوي على سياسة اقتصادية مميزة، فلم يأت الإسلام شأن الديانة اليهودية رسالة خاصة لفئة معينة، و لا شأن الديانة المسيحية لمجرد الهداية الروحية شعارها " أن أعط ما للقيصر لقيصر، و ما لله لله"، و إنما جاء خاتم الديانات السماوية تنظيمًا متكاملًا لكافة البشر في مختلف نواحي حياتهم³.

¹ محمد شوقي الفنجري: الوجيز في الاقتصاد الإسلامي ، مصر: دار الشروق: 1994، ص ص:12.11.

² محمد عمر شابرا: ماهو الاقتصاد الإسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 1996، ص: 31.

³ محمد شوقي الفنجري: مرجع سابق، ص ص:12.11.

و من ثم كان الاقتصاد الإسلامي قديما قدم الإسلام و إن كان تدريسه كمادة مستقلة حديثا للغاية، و ما زالت بحوث هذه المادة و مجالات تدريسيها محدودة.

3.2.1- تطور دراسة الاقتصاد الإسلامي:

لقد مرت دراسة الاقتصاد الإسلامي بثلاث مراحل أساسية:

أ- المرحلة الأولى: ازدهار دراسة الاقتصاد الإسلامي في العصور الإسلامية الأولى: ففي هذه المرحلة ظهرت العديد من كتب الفقه الإسلامي و التي تناولت أحكام تفصيلية تنظم أوجه النشاط الاقتصادي منها تحريم الربا و الاحتكار، حكم شركات الأموال، تنظيم السوق.. الخ. لكن ظلت هذه الأفكار و التطبيقات الاقتصادية متناثرة بين فصول كتب الفقه و غيرها من الكتب التي تبحث في الأحكام دون أن تدرس كموضوع مستقل و هو الاقتصاد الإسلامي، و لكن هذا لا يعني عدم وجود كتب و مؤلفات اقتصادية مستقلة فأولى الدراسات الاقتصادية العلمية في العالم إنما ظهرت في ظل الإسلام و على يد الكتاب العرب منذ أواخر القرن السابع الميلادي، فهناك كتاب: الخراج لأبي يوسف، و كتاب الخراج ليحيى بن آدم القرشي و أول من نشر هذا الكتاب هو المستشرق "جونيبول" سنة 1896 بمدينة ليون بفرنسا، كذلك كتاب الأموال لأبي عبيد بن سلام و هو كتاب جامع لكل ما يتعلق بالأموال في الدول الإسلامية، و كتاب المقدمة لابن خلدون و الذي جعل الكثير من العلماء يقرون بأن كتاب "المقدمة" هو صورة مماثلة لكتاب "ثروة الأمم" الذي كتبه أبو الاقتصاد الحديث آدم سميث، فرغم أن ابن خلدون قد سبق آدم سميث بخمسة قرون فقد بحث في مقدمته مقومات الحضارة و إنتاج الثروة و صور النشاط الاقتصادي و نظرية القيمة، فلا يختلف الكتابان إلا اختلافا بيئيا.

ب - المرحلة الثانية: نكسة دراسة الاقتصاد الإسلامي بفعل باب الاجتهاد.

منذ منتصف القرن الرابع الهجري انقسمت الدولة الإسلامية إلى عدة دول يتناحر ولائها و أفرادها على السلطة فدب بذلك الانحلال و انتشرت الفوضى، كما ظهر الفساد بين العلماء أنفسهم، فكان إذا اجتهد احدهم فتح على نفسه باب التشهير و حط زملائه من قدره، و بذلك انتهى العلماء إلى التقليد ففعل باب الاجتهاد فعولجت الفوضى بالجمود، وعطلت المبادئ الإسلامية عامة و الاقتصادية خاصة عن مواجهة حاجات المجتمع المتغيرة، إذ لم يعد العلماء فيما يعرض لهم من وقائع جديدة يرجعون إلى المصادر التشريعية الأساسية

لاستنباط الأحكام من نصوص القرآن و السنة، و إنما يرجعون إلى اجتهادات الأئمة و العلماء السابقين فيلزمون الناس بها دون مراعاة أنها وضعت لزمان غير زمانهم و لأوضاع غير أوضاعهم، و من هنا نرى أنه بقفل باب الاجتهاد انقطعت صلة المجتمعات الإسلامية بالتطبيقات الإسلامية الصحيحة كما توقفت الدراسات الاقتصادية الإسلامية حتى نسي الناس بما فيهم المثقفون أن هناك ما يمكن تسميته "بالاقتصاد الإسلامي".

ج - المرحلة الثالثة: صحة دراسة الاقتصاد الإسلامي في العصر الحديث.

مهما استمر الظلام على المجتمع الإسلامي فلا بد للفجر أن يبزغ، فلقد بدأ الكثيرون ينادون بضرورة العودة إلى تعاليم الإسلام و تطبيق مبادئه في كافة المجالات و منها المجال الاقتصادي، و لكن دون فرض تعاليم الإسلام بالتعصب و الكلام و إنما بتوضيح هذه التعاليم بأسلوب الاقتصاد، فهذه التعاليم هي تعاليم إلهية إذا فهمت على حقيقتها فيمكن أن تسود العالم أجمع بوصفها طرق للنجاة و سبيل الأمن و السعادة للبشرية جمعاء.

و رغم قلة الدراسات العلمية الحديثة في مجال الاقتصاد الإسلامي فإن ثمة محاولات جديرة بالاعتبار يمكن إجمالها في ثلاث اتجاهات:

* الاتجاه الأول: الدراسات الاقتصادية الجزئية:

و يختص بدراسة جانب من جوانب الاقتصاد الإسلامي و الكشف عن أحد موضوعاته كبحوث الربا و الاحتكار، المصارف و شركات التأمين، الحرية الاقتصادية.. الخ، فهناك دراسات عديدة نذكر منها على سبيل المثال: أعمال المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي الذي دعت إليه جامعة الملك عبد العزيز سنة 1980 و غيرها كثير من المؤلفات و الكتب المتزايدة، فضلا عن رسائل الماجستير و الدكتوراه و التي تناولت مختلف موضوعات الاقتصاد الإسلامي.

* الاتجاه الثاني: الدراسات الاقتصادية الكلية:

أي محاولة دراسة الاقتصاد الإسلامي ككل و الكشف عن أصوله و سياسته الاقتصادية، و هذه المحاولات محدودة نذكر منها: كتاب الدكتور محمد عبد الله العربي "الاقتصاد الإسلامي و الاقتصاد المعاصر"، و المستشرق الفرنسي جاك أوستري Jaques Austriy في كتابه باللغة الفرنسية عن الإسلام و التقدم الاقتصادي Lislam face au

development économique و الدكتور محمد شوقي الفنجري في كتابه "مدخل إلى الاقتصاد الإسلامي، و غيرهم.

* الاتجاه الثالث: الدراسات الاقتصادية التاريخية:

و تعنى هذه الدراسات بتحليل النظام الاقتصادي في فترة زمنية معينة، و هي محاولات محدودة أيضا و أكثرها عن النظام الاقتصادي في عهد الخليفة عمر بن الخطاب، و نذكر منها على سبيل المثال: رسالة الدكتور أحمد الشافعي عن النظام الاقتصادي في عهد عمر بن الخطاب¹.

و يتضح من المراحل الثلاث التي مرت بها دراسة الاقتصاد الإسلامي اهتمام العلماء و الباحثين في كتاباتهم بتنظيم أوجه النشاط الاقتصادي مستنديين في ذلك بنصوص القرآن الكريم و السنة سواء في العهد الإسلامي أو في العصر الحديث، و لكن و بالرغم من قلة الدراسات و الأبحاث الحديثة في هذا المجال، فقد أثبت الاقتصاد الإسلامي أنه يستطيع حل الكثير من المشكلات الاقتصادية و التي لم يستطع علم الاقتصاد الحديث إيجاد حلول لها كالأزمة الاقتصادية العالمية.

4.2.1- أسس الاقتصاد الإسلامي:

من المعروف لدى العلماء و المفكرين أن الفكر لا ينبع من فراغ، و إنما ينبغي أن يستند إلى معلومات صحيحة و دقيقة و متفق عليها، و الفكر الإسلامي يوجد على أساس واضح و سليم يرتكز عليه و هو النصوص الشرعية التي أوحى الله بها إلى رسوله الكريم و شرحها علماء الإسلام على مر العصور.

ويمكن تقسيم الأسس التي يقوم عليها الاقتصاد الإسلامي إلى جزئين:

أ. جزء ثابت:

و هو خاص بالمبادئ و هو عبارة عن مجموعة الأصول الاقتصادية التي جاءت بها نصوص القرآن و السنة ليلتزم بها المسلمون في كل زمان و مكان من ذلك:

¹ محمد شوقي الفنجري: مرجع سابق، ص ص:3023.

- أصل أن المال مال الله و البشر مستخلفون فيه¹، و ذلك لقوله تعالى: ﴿و لله ما في السموات وما في الأرض﴾²، ثم قوله تعالى: ﴿و أنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه﴾³.
- أصل ضمان حد الكفاية لكل فرد في المجتمع الإسلامي⁴: و ذلك لقوله تعالى: ﴿أرأيت الذي يكذب بالدين فذلك الذي يدع اليتيم و لا يحض على طعام المسكين﴾⁵. و قوله: ﴿و في أموالكم حق معلوم للسائل و المحروم﴾⁶.
- أصل تحقيق العدالة الاجتماعية و حفظ التوازن الاقتصادي بين الأفراد: لقوله صلى الله عليه و سلم: "تؤخذ من أغنيائكم فترد على فقرائهم"⁷. و كذلك فرض الزكاة لغرس مشاعر الرأفة و توطيد علاقات التعارف و الألفة بين مختلف الطبقات، و قد نص القرآن الكريم على الغاية من إخراج الزكاة بقوله تعالى: ﴿خذ من أموالهم صدقة تطهرهم و تزكيهم بها و صل عليهم إن صلواتك سكن لهم و الله سميع عليم﴾⁸.
- أصل احترام الملكية الخاصة: لقوله تعالى: ﴿للرجال نصيب مما اكتسبوا و للنساء نصيب مما اكتسبن﴾.
- أصل الحرية الاقتصادية المقيدة (أي الحرية المشروعة): و ذلك بتحريم أوجه النشاط الاقتصادي التي تتضمن استغلالاً أو احتكاراً أو ربا، لقوله تعالى: ﴿لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل﴾. و قوله تعالى: ﴿و أحل الله البيع و حرم الربا﴾.
- أصل التنمية الاقتصادية الشاملة: و ذلك لقوله تعالى: ﴿هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها﴾. أي كلفكم بعمارتها ، وأنه تعالى جعل الإنسان خليفته في الأرض ﴿إني جاعل في الأرض خليفة﴾، و أنه تعالى سخر له ما في السموات و

¹ نفس المرجع السابق، ص: 13.

² سورة النجم: آية: 31.

³ سورة الحديد: آية: 7.

⁴ محمد شوقي الفنجري: مرجع سابق، ص: 13.

⁵ سورة الماعون: الآيات: 1، 2، 3.

⁶ سورة المعارج: الآية: 24، 25.

⁷ محمد شوقي الفنجري: مرجع سابق، ص: 13.

⁸ سعاد جبر سعيد: مرجع سابق، ص 155.

الأرض يستغلها و ينعم بخيراتها و يسبح بحمده لقوله تعالى: ﴿ و يسخر لكم ما في السماوات و ما في الأرض جميعا منه ﴾، و قوله: ﴿ و انتشروا في الأرض و ابتغوا من فضل الله و اذكروا الله كثيرا لعلمكم تفلحون ﴾، بل لقد بلغ حرص الإسلام على التنمية الاقتصادية و تعمير الدنيا أن قال (ص): " إذا قامت الساعة و في يد أحدكم فسيلة. أي شتلة . فاستطاع ألا تقوم حتى يغرستها، فليغرستها فله بذلك أجر".

■ أصل ترشيد الإنفاق: و ذلك بتحريم التبذير¹ لقوله تعالى: ﴿ إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين ﴾².

فالأصول الاقتصادية التي وردت في القرآن الكريم و السنة هي أصول إلهية و تنزيل من حكيم حميد و هي ثابتة فلا يجوز الخلاف حولها و يلتزم بها المسلمون في كل عصر. و يلاحظ أن نصوص القرآن و السنة التي وردت في المجال الاقتصادي قليلة نسبيا، كما أنها جاءت عامة و تتعلق بالحاجات الأساسية لكل مجتمع، و من ثم كانت صالحة لكل زمان و مكان.

ب . جزء متغير:

و هو خاص بالتطبيق و هو عبارة عن الأساليب و الخطط العملية و الحلول الاقتصادية التي تحول الأصول و المبادئ الاقتصادية الإسلامية إلى واقع مادي مثل: العمليات التي توصف بأنها ربا كالفوائد المحرمة ، و الحد الأدنى للأجور، إجراءات تحقيق العدالة الاجتماعية، و بيان نطاق الملكية الخاصة و العامة.. الخ مما يتسع فيه مجال الاجتهاد و تتعدد فيه صور التطبيق التي يعبر عنها على المستوى الفكري باصطلاح "النظريات الاقتصادية الإسلامية" ، و على المستوى العملي و التطبيقي "النظم الاقتصادية الإسلامية".

فالنظريات أو النظم الاقتصادية الإسلامية اجتهادية تطبيقية فهي من عمل المجتهدين و أولي الأمر، و هو ما قد يختلفون فيه باختلاف ظروف الزمان و المكان و خلافهم في ذلك

¹ محمد شوقي الفنجري: مرجع سابق، ص16.

² سورة الإسراء: آية: 72.

جائز شرعا لقوله (ص): "اختلاف علماء أمتي رحمة"، أي أن هذا الاختلاف تنوع و ليس تضاد مما يدل على مرونة الاقتصاد الإسلامي¹.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة الاقتصاد من المنظورين الغربي و الإسلامي سوف نعمل في هذا المجال على تحليل و مناقشة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و أوجه الاختلاف و استخلاص النتائج.

1-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة الاقتصاد:

- لا يجب أن ننفق أكثر مما نكسب: أي ترشيد الإنفاق سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة فلا يجب أن ننفق أكثر مما نكسب و هذا ما يتفق مع الاقتصاد الإسلامي الذي يقوم أيضا على ترشيد الإنفاق و تحريم التبذير لقوله تعالى: ﴿إِنَّ الْمُبْذِرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ﴾².

و لقد جاء علماء الاقتصاد المسلمين بخمس وسائل تفيد حفظ المال أهمها أن لا ينفق المرء أكثر مما يكسب و هنا تظهر العلاقة بين الإنفاق و الدخل، كما نود أن نشير إلى أن الإنفاق يجب أن يكون في الخير و في مصلحة الجميع فإنفاق المال في الخير يزيد منه و إنفاقه في المعاصي يذهبه.

1-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة الاقتصاد:

- الاقتصاد من المنظور الغربي يعني التدبير الحسن للمنزل، و الإمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لتحقيق غاية محددة مسبقا، فكل نشاط في المنظمة يكلف مبلغا و هذا المبلغ ينبغي استرجاعه بطريقة ما. و من خلال هذه الفكرة نجد أن الغايات و الأهداف تتعدد حسب مصالح الأشخاص و المنظمات و حسب "آدم سميث" فإن سعي كل فرد لتحقيق مصلحته الخاصة يؤدي في النهاية إلى تحقيق الصالح العام، كذلك فإن المنظمة تستخدم كل الطرق المتاحة لاسترجاع الأموال التي تصرفها و هذا كي لا تتعرض للخسارة و يكون مصيرها الإفلاس و من هنا فإن المبدأ المعمول به هو " أن الغاية تبرر الوسيلة" فالمهم هو الوصول إلى الغاية سواء كانت الوسيلة أخلاقية أم غير أخلاقية. أما الاقتصاد من المنظور الإسلامي فيعني كل نشاط اقتصادي (بيع، شراء، تسويق) منظم وفقا لأصول الإسلام و مبادئه، حيث يستمد هذه المبادئ من اعتقاد أن الانسان هو خليفة الله في الأرض و أن كل ما سخره الله

¹ محمد شوقي الفنجري: مرجع سابق، ص ص:18:16.

² سورة الإسراء: الآية:72.

من موارد إنما هو أمانة على الانسان استخدامها بالعدل لتحقيق رفاهة الجميع و ليس لتحقيق أغراضه و مصالحه الشخصية، و لا يستخدم إلا الوسائل الأخلاقية لقوله تعالى: ﴿و إذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة﴾¹.

2- يرتكز الاقتصاد الغربي على الفكر الوضعي فهو من صنع الإنسان و هذا ما توضحه مختلف المدارس و النظريات الغربية و ما تتضمنه من أفكار اختلفت الغايات و الاهداف لإنشائها، و المعروف لدى الفلاسفة و المفكرين أن الفكر لا ينبع من فراغ و إنما ينبغي أن يستند إلى معلومات صحيحة و دقيقة كذلك فإن الاقتصاد لا يمكنه أن يكون إبداعا بشريا لأن نظم الحياة سواء كانت نظما اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو أخلاقية لا بد لها من قانون أو تشريع يحكمها و العقل البشري وحده لا يستطيع أن يصنع تشريعا محكما ينظم جوانب الحياة و هو المتهم بالقصور، لذا يجب أن يكون منظم الحياة هو خالق الحياة ، أما الاقتصاد الإسلامي فهو من صنع الله و يستمد مبادئه و أسسه من القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة.

3- يقوم الاقتصاد الغربي على مبدأ أساسي مفاده أن لا شيء مجانا، و ما يوضح هذا المبدأ هو المثال التالي الذي أشار إليه الباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك": شركة التلفزيون الدعائية للفطور tv.am أوشكت الشركة على الإفلاس لأنها كانت تقدم وجبات مجانية، و عندما قامت الإدارة بإلغاء تلك الوجبات المجانية عندئذ بدأت الشركة بالازدهار و النمو، و لقد أدى تبني هذه الحقيقة الاقتصادية إلى نجاح الشركة فيما بعد، و هذا النجاح لم يكن ممكنا أيام الوجبات المجانية^[2]، ففي المنظور الغربي كل ما يقدم من سلعة أو خدمة لا يكون إلا بمقابل مما يعكس التفكير المادي البحت، لكن إذا عدنا إلى المنظور الإسلامي نجد أن هذا المبدأ "لا شيء مجانا" غير موجود، فالصدقات مثلا تقدم للمحتاجين مصداقا لقوله تعالى: ﴿ خذ من أموالهم صدقة تطهرهم و تزيهم بها و صل عليهم إن صلاتك سكن لهم﴾³. و قوله: ﴿ و في أموالكم حق معلوم للسائل و المحروم﴾⁴. و من هنا فإن

¹ سورة البقرة: آية: 30.

² ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص: 122.

³ سورة التوبة: آية: .

⁴ سورة المعارج: الآية: 24، 25.

المبلغ المالي الذي يقدمه الفرد المسلم كصدقة للمساكين و المحتاجين ليس تفضلا منه و إنما هو واجب عليه وحق للمحتاج، كذلك هناك الزكاة و هي كما يدل اسمها تزيد في المال الذي أخرجت منه و تزكيه، و هي مقدار من المال يعطى لمستحقه مصداقا لقوله تعالى: ﴿و اقيموا الصلاة و آتوا الزكاة و اركعوا مع الراكعين﴾¹، فمن أسس الاقتصاد الاسلامي أن أصل المال مال الله و البشر مستخلفون فيه و سوف يحاسبهم الله فيما أنفقوه مصداقا لقوله تعالى: ﴿و أنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه﴾².

4- العمل بقيم الاقتصاد الحر أي الحرية الفردية المطلقة، و كما نعلم فإن المقصود بالحرية الفردية المطلقة هو التحرر من كل القيود سواء كانت دينية أو سياسية أو غير ذلك من القيود المفروضة على حرية الفرد، و بالتالي فمن حق الفرد ممارسة النشاط الاقتصادي بدون أية قيود إلا في حدود ضيقة مما أدى إلى تكريس الاستغلال و انتشار الفقر في مقابل الغنى الفاحش، اما في الاسلام فيخضع النشاط الاقتصادي لضوابط و أحكام الاسلام، و لقد أشار الاسلام إلى من يدعو للتحرر من أحكام شرعه بحجة الحرية الفردية المطلقة في قوله تعالى: ﴿أفأريت من اتخذ إلهه هواه و أضله الله على علم و ختم على سمعه و قلبه و جعل على بصره غشاوة فمن يهديه من بعد الله أفلا تذكرون﴾³.

و من هنا فهو يوازن بين مصلحة الفرد و مصلحة المجتمع، و الحرية الاقتصادية للأفراد في الإسلام ليست مطلقة و لكنها مقيدة بعدة ضوابط تحمي الحريات الفردية للآخرين.

5- القوة و حسن المغامرة: فالقيم الاقتصادية الغربية لها القدرة على الصمود في وجه التقلبات المالية و الدعايات الإعلامية و تسعى إلى تحقيق الربح و انتهاز الفرص لتحقيق أهدافها و غاياتها لكن هذا لم يمنع من ظهور بعض المشاكل منها الأزمة الاقتصادية العالمية و التي كان من أبرز أسبابها القروض الربوية و تعامل البنوك بالفائدة، أما من الجانب الإسلامي فإن المغامرة تستند إلى أحكام و ضوابط الإسلام فالإقتصاد الإسلامي لا

¹ سورة البقرة: الآية: 43 .

² سورة الحديد: الآية: 7.

³ سورة الجاثية: الآية: 23.

يقبل ربحا فيه ضرر للغير أو ربحا لا يقابله عمل و هذا مصداقا لقوله تعالى: ﴿يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ﴾¹.

6- التركيز على الربح باعتباره غاية (الغاية تبرر الوسيلة): إن هدف الاقتصاد الغربي هو التركيز على تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح بأية وسيلة سواء كانت مشروعة أم غير مشروعة، أما الاقتصاد الإسلامي فهو يهتم بتحقيق الربح و لكن لا يكون ذلك إلا بالأساليب و الوسائل المشروعة فهو خاضع دائما لضوابط معينة مستندا في ذلك إلى القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة.

7- يقوم على النظام الربوي الذي يعتمد على مبدأ الاقتراض الزمني: و هذا النظام الربوي المعمول به في البنوك العالمية يكرس مظاهر الاستغلال و البطالة و الظلم الاجتماعي و كان سببا في ظهور الأزمات الاقتصادية، فالاستثمار الربوي الشائع بكثرة يعتمد أساسا على مبدأ الاقتراض الزمني الذي يعود تقديره على العامل الزمني وحده، و من ثم تنشأ علاقة استغلال و إجحاف بين أطراف التعاقد الاستثماري على عكس نظام الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي و المرتكز على توزيع الربح بين هذه الأطراف على أساس من الواقعية في فرص الربح و حصوله مما تنشأ معه علاقات عدل و إنصاف بين جميع الأطراف، و هكذا فالإسلام حقق الإنصاف بين أطراف العملية الإنتاجية أو الاستثمارية فهو يحرم الربا.

9- كل ما هو موجود من خيارات و موارد لا يكفي الأعداد المتزايدة من الناس: هذا من منظور الفكر الاقتصادي الغربي لذلك فإن الدول الكبرى التي تعمل وفق مبادئ الاقتصاد الحر تسعى جاهدة للسيطرة على خيارات و ثروات الدول الضعيفة و استغلالها لمصلحتها، على عكس الفكر الاقتصادي الإسلامي الذي يرى أن كل ما هو موجود من ثروات و خيارات يكفي كل الناس، فالسر هنا يكمن في توزيع هذه الثروات بين الناس بشكل عادل فلا يكون هناك غنى فاحش و لا فقر، فمن الأسس التي يقوم عليها الاقتصاد الإسلامي ضمان حد الكفاية لكل فرد في المجتمع الإسلامي و قد سبق التطرق إلى بعض الآيات القرآنية التي تدل على ذلك.

- يعتمد على الرقابة الخارجية و التي تستند إلى القانون: يستند الاقتصاد الغربي أساسا على القوانين الوضعية و بالتالي فإن الرقابة على النشاط الاقتصادي هي رقابة خارجية

¹ سورة البقرة: الآية:276.

تستمد سلطتها من القانون، أما في الاقتصاد الإسلامي فلا يعتمد فقط على الرقابة الخارجية و إنما هناك أيضا الرقابة الذاتية (الداخلية) أي مراقبة الفرد لذاته و أفعاله و محاسبته لنفسه خوفا من الله عز و جل، و خشية ارتكابه ما حرم الله هذا فضلا عن الرقابة الإلهية التي يشعر بها الفرد المسلم في كل مكان و زمان.

- السعي إلى تحقيق المصلحة الذاتية للفرد و أقصى قدر ممكن من الثروة و إشباع الحاجات: يركز الاقتصاد الغربي على المصلحة الذاتية للفرد و يهمل مصلحة الجماعة و يرى أنه بتحقيقه للمصلحة الذاتية فإنه بذلك يحقق مصلحة الجماعة و هذا غير صحيح، أما الاقتصاد الإسلامي فهو يسعى إلى تحقيق ما يسمى بالتوازن بين مصلحة الفرد و مصلحة الجماعة و لا يحقق مصلحة طرف على حساب طرف آخر.

- الانسجام بين مصالح الفرد و مصالح المجتمع خاضع لقوى السوق، فالاقتصاد يسير بفعالية إذا ما ترك دون تدخل: لا يوجد في الاقتصاد الغربي ما يضمن الانسجام بين مصلحة الفرد و مصلحة المجتمع لذلك فهو متروك لتتحكم فيه قوى السوق دون أي تدخل مما يكرس مظاهر الاستغلال و الاحتكار.. الخ، أما الاقتصاد الإسلامي فهو يسعى دوما إلى تحقيق الانسجام بين مصالح الفرد و مصالح المجتمع و ذلك لتحقيق العدالة الاجتماعية و ضمان الرفاهية للجميع.

- عدم الاهتمام بالقيم الأخلاقية إلا إذا كانت تعود بالمنفعة المادية: فالاقتصاد الغربي لا صلة له بالأخلاق و هدفه الأساسي هو تحقيق المنفعة المادية و أكبر قدر من الربح ، أما الاقتصاد الإسلامي فهو ذو صلة وثيقة بالأخلاق و يستند في كل معاملاته على القيم الأخلاقية حتى و إن لم تعد عليه بالمنفعة المادية.

2- قيمة الفعالية:

إن التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون موضع اهتمام دائم، إذ بدون التوجيه الصحيح للجهود لا يمكن للمنظمة الاستمرار، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز أو تسخير المصادر في الأنشطة التي تقود إلى تحقيق النتائج، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: عمل الشيء الصحيح.

2-1- الفعالية من المنظور الغربي:

2-1-1- تعريف الفعالية:

يعرف كل من الباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك" الفعالية بأنها: "عمل الشيء الصحيح"¹.

و هناك عدة تعاريف أخرى تجدر الإشارة إليها و من أهمها: تعريف "برنارد" للفعالية بأنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها". و يعرفها "ألفار" بأنها تعني: "قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"².

كما عرفت بأنها: "قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، و كذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفعالية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها"³.

و عرفها كل من "أرجريس و بينيس و ليكرت" بأنها: "تعادل الصحة التنظيمية الداخلية، و يشمل ذلك العمليات الداخلية و الإجراءات"⁴.

و مما سبق يتضح أن هذه التعاريف كل منها ركز على جانب معين فمنها من يرى أن الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، و منها من يرى بأنها قدرة المنظمة في الحصول على أكبر قدر من الموارد، و هناك من يرى أنها قدرة المنظمة على التكيف مع ظروفها الداخلية و الخارجية، أيضا هناك من يرى أن الفعالية تتحقق من خلال الأنشطة و الممارسات التنظيمية الداخلية للمنظمة كسهولة أداء الوظائف، مدى الاستفادة من طاقات الأفراد.. الخ.

¹ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:.

² خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة، 2000، ص:327.

³ عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص:155.

⁴ خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، مرجع سابق ، ص:327.

2-1-2- الفعالية من وجهة نظر المديرين:

■ وجهة النظر الوظيفية: ينظر مديرو الإدارة العليا من خلال هذا النموذج إلى المنظمة على أساس أنها مجموعة من الوظائف التقليدية مثل: الإنتاج و المبيعات و التمويل، و كذلك الاهتمام بالبيئة و كذا السوق و لكن من خلال البناء التنظيمي الموجود فقط، و تعتمد هذه المنظمات عدد قليل من فرق العمل في المستويات العليا، حيث أنه لا توجد إلا قضايا قليلة تحتاج للنقاش، و ذلك لأن معظم المهام تم تحليلها إلى مستويات وظيفية.

■ وجهة النظر المستجيبة وظيفيا أو الحساسة وظيفيا: ينظر مديرو الإدارات العليا إلى المنظمة من خلال المصطلحات الوظيفية، لكنهم يطورون فرق العمل لديهم وذلك من أجل أن يتعاملوا مع عدد كبير من القضايا، مثل القضايا الاجتماعية و التغييرات الاقتصادية و قضايا الأخلاق، إن المديرين في هذا النموذج ينظرون إلى أنفسهم على أنهم رؤساء الوظائف مثلهم في ذلك مثل المديرين في النموذج الأول لكن نوعية الطرح و المناقشة التي تتم بينهم و بين مرؤوسيهم مستحسنة بدرجة أكبر كما هي في وجهة النظر الوظيفية.

■ وجهة نظر مجموعات القوى و النفوذ: ينظر المديرون في هذا النموذج إلى مهمتهم على أساس تعاملهم مع أولئك الذين يمتلكون القوة بالنسبة للتأثير على المنظمة، هذا النفوذ يتضمن المالكين و الجمهور و المستهلكين و الذين يمدون النظام بالعمل أو النشاط الذي يؤمن السلع و الخدمات.

■ وجهة النظر المتعلقة بالجودة التنافسية: يحدد مديرو الإدارة العليا من خلال هذا النموذج ما الذي تعمله منظماتهم و الذي يقدم شيئا ذا قيمة إلى العالم لذا فإنهم يفكرون في أربعة أمور هي: جودة أداء العمل، جودة خدمة المستهلك، جودة ظروف العمل، جودة المسؤولية الاجتماعية، لذا فإن الشركة التجارية التي تفكر بهذه الطريقة سوف تكون مهتمة بالأسباب التي تجعل المستهلكين راضين كما تنتظر للربح على أنه مقياس النجاح.

و مما سبق نجد أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة للتفكير فيما يتعلق بالإدارة، فالمرونة هنا تعد مقياسا للنجاح.

- الأسس التي تقوم عليها قيمة الفعالية:

- 1- الهيمنة أو السيطرة شيء خطير.
- 2- لا يمكن للإدارة أن تتخلى عن مسؤوليتها في اتخاذ القرار.
- 3- وجود فريق إدارة عليا قادر و متوازن.
- 4- نظام المعلومات الإدارية الفاعل هو أساس لاتخاذ القرار الجيد.
- 5- لا ينبغي أن تكون المنظمة نظاما مغلقا¹.

2-2- الفعالية من المنظور الإسلامي:

2-2-1- تعريف الفعالية:

يعرف محمد العيسري الشريفين الفعالية في ضوء دراسته للأحاديث النبوية الواردة في هذا الموضوع بأنها: "عملية ارتقاء الفرد المسلم المؤطرة شرعا لتحقيق الخيرية".
و يشير إلى أن الفرق بين هذا التعريف و التعاريف الغربية هو كونه مؤطر بإطار الشرع أي منضبط، أما الفرق الثاني فيتمثل في الهدف الذي هو تحقيق الخيرية، قال الله تعالى: ﴿كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف و تنهون عن المنكر و تؤمنون بالله﴾².
و قد حاول أحد الباحثين و هو "تزيه العثماني" التعرف على عادات الفعالية السبعة من خلال دراسته شخصية رسول الله محمد" (ص) معتمدا على كتاب "ستيفن كوفي" الموسوم بـ: "العادات السبعة للقادة الأكثر فعالية" و هو أحد الكتب البارزة في مجال القيادة و الإدارة و الاتصال المعاصر كذلك و ممن تناول اشكالية الفعالية من المسلمين المعاصرين المفكر: جودت سعيد في كتابه: " الإنسان حين يكون كلا و حين يكون عدلا" و الذي رأى فيه أن الفعالية "عبارة عن قدرة الإنسان على استعمال وسائله الأولية و استخراج أقصى ما يمكن أن يستخرج منها من نتائج".

¹ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:.

² محمد عيسري الشريفين: المنهج النبوي في تنمية الفعالية، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد الثاني، العدد:4، ص:112.

2-2-2- مقاصد الفاعلية وأبعادها:

إن فاعلية الإنجاز المتمثلة في تحقيق أداء الأهداف المرسومة، أو تحصيل أكبر قدر من النتائج مقارنة بقلّة الوسائل أو الموارد، أو وفرة المخرجات مع قلة المدخلات، تعكس من منظور السنة النبوية طبيعة الرؤية العقيدية والفكرية، والتركيبة النفسية والسلوكية للمسلم، لأنها بمثابة الصبغة التي تتشكل في كنفها التصورات والمشاعر والأذواق والفنون، وتتمو وتترعرع في ظلها لتؤتي أكلها كل حين. وتستقي الفاعلية صبغتها الأصلية من قصد العبادة لله تعالى وحده، لتمثل الاستسلام الكامل والخضوع الشامل لإرادة الله تعالى وحده، فهي إذن محددة المنشأ والغاية. ولعل في قوله تعالى ﴿صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً﴾ (البقرة:138) بعض الدلالة، فالصبغة هي الدين، لقول الماوردي: فإنما سُمِّيَ الدين صبغة لظهوره على صاحبه، كظهور الصبغ على الثوب، وإن كانت هي الخلقة فلاجداثه كإحداث اللون على الثوب. وتحقق صبغة الفاعلية أرقى صور تفاعلها، عندما يتم لدى المسلم تحقيق الشروط العقيدية والروحية والأخلاقية التي تؤطر الحياة بصفة عامة، وعندما تكتسب الجماعة المسلمة القدرة على تفعيل الإيمان والأخلاق والشريعة، في شكل نظام يحفظ ويعزز حياة العبادة ومشروع الاستخلاف. فإذا كانت صبغة الفاعلية في الإسلام دينية، فهي إذن تسير في ركابها وتهتدي بقيمها وتنشد آمالها؛ لتتشد من العبودية وتثمر الاستخلاف. وإذا كان مفهوم العبودية والعبادة كما هو مشهور في المادة الإسلامية عاما وشاملا، كما يراها شيخ الإسلام تقي الدين أحمد ابن تيمية- رحمه الله تعالى-، فكذلك الفاعلية؛ لأنها تتصل بأجزاء الحياة الإسلامية وأطرافها، وما يتعلق بها من فكر أو قول أو سلوك. يعرف ابن تيمية العبادة كالتالي:

"اسم جامع لكل ما يحبه الله ويرضاه من الأقوال والأعمال الباطنة والظاهرة، فالصلاة والزكاة والصيام والحج، وصدق الحديث وأداء الأمانة، وبر الوالدين وصلة الأرحام، والوفاء بالعهود والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والجهاد للكفار والمنافقين، والإحسان إلى الجار واليتيم والمسكين وابن السبيل والمملوك من الآدميين والبهائم، والدعاء والذكر والقراءة وأمثال ذلك من العبادة، وكذلك حب الله ورسوله وخشية الله والإنابة إليه وإخلاص الدين له، والصبر لحكمه والشكر لنعمه والرضا بقضائه، والتوكل عليه والرجاء لرحمته والخوف لعذابه وأمثال

ذلك هي من العبادة لله. وذلك أن العبادة لله هي الغاية المحبوبة له والمرضية له، التي خلق الخلق لها كما قال تعالى: (وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون) (الذاريات:56)، وبها أرسل جميع الرسل كما قال نوح لقومه: (اعبدوا الله مالكم من إله غيره) (الأعراف:59).

2-2-3- بناء الفاعلية في حياة المسلم: من خلال عدة كفاءات كما وضحها بن عودة بن السعيد و هي كالتالي:

أ- الكفاءات الروحية والأخلاقية:

إن ما يميز نموذج الفاعلية الإسلامية الخلفية الروحية والأخلاقية المستقاة من مصادر الوحي التي تقوم عيها. إن الفاعلية وفق معيار السنة النبوية ليست تنافسا أعمى على الكسب المادي الجشع، بل سعيًا دؤوبًا لمرضاة الله والتماس رحمته ومغفرته، وهو ما يستدعي اليقظة بدور فاعلية الباطن، وإحياء قيم الروح والحياء في ذلك، وسقي التواضع والفتاة والعفة والرضا. وتمثل المسارعة في إرضاء الله تعالى القاعدة الذي تشدذ الهمم بدرجة عالية، وتكسب المسلم القوة الخارقة على تحمل الصعاب والشدائد.

ب - الكفاءات المهارية:

ولعل الحرص الشديد على الحث على الاعتماد على الذات في حياة المسلم، دليل على ضرورة اكتساب المهارات والفنون اللازمة التي تحفظ الاستقلالية وتنميها وسط الجماعة؛ لأن اكتساب المهارات أحد العناصر الضرورية لضمان فاعلية الفرد، وعدم العيش في ظل عطف الناس وكرمهم. ومما يؤيد هذه المعاني ويسندھا اعتبار رسول الله خيرية اليد العليا عن اليد السفلى، حيث قال: «اليد العليا خيرٌ من اليد السفلى، واليد العليا هي المنفقة، واليد السفلى هي السائلة ، وقوله: "لا تحل الصدقة لغني، ولا لذي مِرَّةٍ سوي"، ذو المرة السوي: القوي سليم الأعضاء ، وفي صحيح البخاري ومسلم أن رسول الله قال: "لأنَّ يحتطب أحدكم على ظهره خير من أن يسأل أحدًا فيعطيه أو يمنعه".

ج - الكفاءات الفكرية:

تتعلق إحدى مسالك بناء الفعالية في السنة النبوية، بسلامة المفاهيم والتصورات الذهنية الخاصة بالكون والوجود، وعلى رأسها علاقة العبد بالله تعالى. وتستمد الكفاءة الفكرية صلابتها من سلامة التوحيد والاعتقاد؛ لأن الشرك بالله انحرافٌ بالتصورات عن منهجها إلى عالم التكهنات والظنون والشكوك، والتي تخدش فعالية الأداء وتفقده التوازن والاستدامة. ومما ينبثق عن مفهوم التوحيد أيضا الإيمان بأن الدنيا دار ابتلاء.

د - الكفاءات النفسية والوجدانية

يستند بناء الفاعلية إلى اكتساب كفاءات نفسية ووجدانية عالية، نظرا لما يحيط الأداء عموما من عقبات تحد من نسبة الفاعلية أو تجهض المحافظة عليها، والتي تمثل مجمل الشروط النفسية، والمؤهلات الوجدانية التي تمد الأداء بالحصانة الضرورية الكافية لتحقيق أجود النتائج، والتي كلما قويت إلى جانب الشروط والمعايير الأخرى كلما كانت فاعلية الإنسان أجود وأرقى وأكمل. ومن بين تلك الصفات حسبما تورده السنة النبوية القدرة على التحمل، الإيجابية والتفاؤل، الشجاعة، نزعة الخير، وضبط النفس.

هـ - الكفاءات القيادية:

* روح المبادرة:

يستلزم الأداء الفاعل قدرا ضروريا من الكفاءات القيادية، وعلى رأسها التحلي بروح المبادرة، لتشق الطريق بحماس وتذلل العقبات من طريق الإنجاز الفاعل، سواء تعلق ذلك بالمحيط النفسي والثقافي للأداء، أو صفة الأداء بين التقليد والإبداع، أو قبل هذا وذاك الأغلال الذاتية والقيود الوهمية التي تحول دون الأداء الفاعل. وحتى يكتسب المسلم القدر القيادي الكافي لضمان أداء فاعل، ينبغي الاقتداء بمداومة رسول الله على تربيته صحابته على الحرية الفكرية والنفسية، التي تؤكد لديهم تحمل نتائج الأفعال، وتنمي فيهم حس المسؤولية تجاه اتخاذ القرارات، مما يوحي بالابتعاد عن التبعية السلبية، والاتصاف بالاستقلالية

والسبق، وأخذ زمام المبادرة وقيادة الآخرين للخير والإحسان. وقد حرص على تزكية هذه المعاني كما في قوله: "في كل قرن من أمتي سابقون".

* كسب الخبرات والمهارات:

ومما تستلزمه الكفاءات القيادية كسب الخبرات والفنون والمهارات وصقلها، فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق بها. إن التدريب على الأداء الفاعل يستدعي دوما القدرة على التواصل والتبادل، وحب التعلم والتطور.

* الإلتناء والعمل الجماعي:

تبرز أهمية الجماعة في تأسيس الفاعلية والحفاظ عليها من خلال الاجتماع على مواجهة الصعاب، وحل المعضلات، وتكميل الجهود وتكاتفها، وتبادل الرأي والمشورة، وتقدير الجهود واحترام القدرات، وإعلاء الصالح العام فوق النزوات الفردية، وتحقيق النصر الأخوية، إضافة إلى الجو النفسي والعاطفي الإيجابي في إنجاز الأعمال وحماية المنجزات الفاعلة. إن تأكيد السنة النبوية المستمر على شد أزر الجماعة وحمايتها من الاعتداء، وعلى الرباط كإحدى صور الحماية المتواصلة، أدعى لأن توجد القاعدة الضرورية للتبادل والدعم والمساندة، وهو الجو الذي ترعرع فيه صحابة رسول الله .

*مراعاة وتقدير الأولويات:

يتطلب الأداء الفاعل الوعي التام بنظام الأولويات والمراحل، والذي يعبر عن الإدراك العقلي والعاطفي الناضج لمتطلبات وأساليب الإنجاز المتميز، وهو ما يحصل عندما يستوعب المرء وضوح الرؤية والرسالة، ويتزود بالقدرة الفكرية والعاطفية اللازمة؛ للتركيز على الأهم فالأهم من الأعمال والواجبات والحقوق. إن فوضى إتيان الوظائف والمهام ومزاولة الأعمال والصنائع لا يدل إلا على فوضى داخلية رهيبية، وعلى خلل فظيع في التصور والإدراك والتربية. ولهذا كانت غاية الغايات للمسلم نيل مرضاة الله تعالى وقبوله، وهي ما توجد لديه قوة دافعية هائلة نحو تحقيق إنجاز الأعمال.

*المرونة والمطاوعة:

ويتميز الأداء الفاعل بالقدرة على التكيف، والمرونة على التعامل في محيط التغيرات والتداخلات أو ملاسبات التعقيد، مما يدعو إلى اكتساب المهارات الكافية، ليس في تقليب الأمور من وجوها المختلفة وزواياها الظاهرة والخفية فقط، بل وفي الاستعداد لما يمكن أن يلي الأداء، أي مرحلة ما بعد الأداء. ولا تعني المرونة بحال من الأحوال إهمال ثوابت العمل وقيمه الأصلية، بل القدرة على استيعاب الوجوه المختلفة للأمر الواحد، واختيار الطريق الأنسب والأحكم لتحقيق الأداء، مما يعبر عن معاني التوسط والأخذ بالأسر والأنسب¹.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة الفعالية من المنظورين الغربي و الإسلامي سوف نعمل في هذا المجال على تحليل و مناقشة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و الاختلاف و استخلاص النتائج.

2-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة الفعالية:

- الهيمنة أو السيطرة شيء خطير، إن المقصود بالفعالية هو عمل الشيء الصحيح و هذا فيما يخص اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و وضع القوانين، التعامل مع الزبائن، العملاء، العمال.. الخ، كما أن الإسلام اهتم بفكرة الفعالية فعلى المسؤول في المنظمة أن يراعي دوما سواء في اتخاذ قراراته أو معاملاته المختلفة القيم و الأخلاق الإسلامية، هذا من جانب و من جانب آخر فهو مرتبط بالهدف الذي هو تحقيق الخير للجميع و بذلك لا تكون هناك سيطرة أو هيمنة لفئة على فئة أخرى.

- نظام المعلومات الإدارية الفاعل هو أساس لاتخاذ القرار الجيد، فالقرارات لا تبني من فراغ و إنما تستند إلى نظام المعلومات المتوفر، و كلما كانت المعلومات الإدارية صحيحة و كافية فإن اتخاذ القرار سيكون صائبا، مما يتفق مع المنظور الإسلامي فاتخاذ القرارات

¹ بن عودة بن سعيد: مدخل إلى دراسة مفهوم الفعالية في السنة النبوية الشريفة، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للسنة النبوية، السودان، 2013.

الصائبة مبني على المعلومات الإدارية صحيحة و كافية لقوله تعالى: "قل هل يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون"¹.

- لا ينبغي أن تكون المنظمة نظاما مغلقا، فالمنظمة متواجدة ضمن بيئة تؤثر و تتأثر بها فهي تأخذ منها مدخلاتها و إليها تعود مخرجاتها، لذا عليها دائما أن تكون منفتحة على بيئتها الخارجية و أن تتكيف معها و مع رغبات المستهلكين و المتعاملين معها، و في الإسلام فإن المرونة تعني التعامل مع محيط من المتغيرات و التقلبات دون إهمال ثوابت العمل و قيمه الأصيلة و بالتالي فهي اختيار الطريق الأنسب لتحقيق الأهداف بناء و استنادا إلى القيم الأخلاقية الإسلامية.

2-3- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة الفعالية:

- لا يمكن للإدارة أن تتخلى عن مسؤوليتها في اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب يسهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية و من هنا تظهر مسؤولية الإدارة في اتخاذ القرارات و هذه المسؤولية تختلف من المنظور الإسلامي فهي تستند إلى مصادر الوحي(القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة) و الفعالية في السنة النبوية الشريفة ليست تنافسا أعمى على الكسب المادي و تحقيق الأرباح بل التي يكون هدفها الأول هو تحقيق مرضاة الله عز و جل ثم تحقيق الأهداف التنظيمية.

- وجود فريق إدارة عليا قادر و متوازن، على المنظمة الناجحة أن يكون لديها فريق إدارة عليا مدرب و قادر على القيام بالمهام و متوازن بحيث لا تغلب مصلحة طرف على طرف آخر، أما في الإسلام فإن فريق الإدارة العليا لكي يكون قادرا و متوازنا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الكفاءات الروحية و الأخلاقية المستمدة من القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة كالتواضع و الأمانة و الصدق و الإيمان.. الخ ثم الكفاءات المهارية فعلى الفرد المسلم أن لا يكون ضعيفا و انكاليا بل عليه أن يعتمد على نفسه و يسعى دوما لاكتساب المهارات اللازمة لقيامه بعمله بجد و اتقان ثم الكفاءات الفكرية أي سلامة الفكر و سلامة التوحيد، و الاعتقاد أن الشرك بالله هو انحراف بالتصورات عن منهجها إلى عالم التكهنات و الظنون، ثم الكفاءات النفسية و الوجدانية و تمثل مجمل الشروط النفسية و المؤهلات الوجدانية التي تمد الأداء بالحصانة الضرورية الكافية لتحقيق أفضل النتائج، ثم الكفاءات

¹ سورة الزمر: آية:9.

القيادية و على رأسها روح المبادرة فقد كان رسول الله (ص) يعلم صحابته الحرية الفكرية و النفسية و الاتصاف بالاستقلالية و الابتعاد عن التبعية السلبية.

3- قيمة الكفاءة:

يقال أن الإدارة الجيدة أو الكفاءة هي التي تستطيع أن تفعل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، إذ أنه في الكثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له تأثير متفاوت على نوعية العمل ككل، و محاولة عمل كل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا، لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث دائما عن أفضل الطرق لعمل الأشياء بطريقة صحيحة.

3-1- الكفاءة من المنظور الغربي:

3-1-1- تعريف الكفاءة: "هي محاولة عمل كل شيء بطريقة صحيحة".

هي " استخدام الأشياء بطريقة صحيحة" و هي أيضا: "الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات" وتشير إلى حسن استخدام الموارد.¹

3-1-2- لمحة تاريخية:

منذ مطلع القرن الثامن عشر ازدهرت روح جديدة من الإبداع و الاهتمام بالمشاريع و التفاني و الإخلاص في العمل، لقد أصبح شائعا أن تقوم الآلات بعمل الأفراد، فقد حلت المكننات مكان الأفراد الحرفيين، و مع مرور الوقت تم تحقيق الازدهار و الرخاء عن طريق المشروع الصناعي بدلا من الزراعة و في ذلك الوقت كانت بريطانيا تمثل "ورشة عمل بالنسبة للعالم"، فلقد قدم "ماكس فيبر" في كتابه: "الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية" تحليلا عميقا لهذه الثورة ، و حاول في كتابه أن يبرهن على أن المعتقدات البروتستانتية هي التي أفنعت الناس بأنه ينبغي عليهم أن يحققوا ذاتهم من خلال الإنجاز و العمل الجاد، ففي القرن الثامن عشر كانت بريطانيا تقريبا الوحيدة في العالم التي شعارها: "إذا كان العمل يستحق الأداء فإنه يستحق أن يؤدي بإتقان"، و كان هذا الشعار رائجا و متداولاً.

و لقد كانت المبادئ التي تؤيد و تدعم هي أن الناس مسؤولون عن قدرهم في الحياة سواء كان خيرا أم شرا، و أن هذا القدر يعتمد على الكد و الاجتهاد و إعطاء الاهتمام للتفاصيل.

¹ نجاه قرشي: مرجع سابق، ص:67.

كذلك فقد أصبحت القيم الاجتماعية مهمة جدا و يجب أن تكون القيم المتعلقة بالمجتمع ككل مساندة للفعالية و الكفاءة لذا فعلى المديرين أن يسعوا إلى غرس القيم الصحيحة.

- أهم الأسس التي تستند إليها قيمة الكفاءة:

ينبغي لمديري الإدارة العليا أن يلتزموا التزاما تاما بمبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بعد ذلك يجب أن يتم نقل هذه الرسالة أو المبدأ إلى جميع أنحاء المنظمة، و أداء ذلك لا يتم إلا عن طريق الإقناع و تلقين المبادئ، لذلك فإن المديرين يحتاجون إلى أن تكون لديهم بعض المهارات الدعائية لذا فإن هناك قضايا ينبغي الاهتمام بها لتشجيع قيمة الكفاءة.

1- يجب ان يكون للمديرين معايير أداء واضحة.

2- ينبغي على كل مدير و مشرف و عامل أن يعرف بالضبط ماذا تعني المعايير و علاقتها بمهامه الفعلية.

3- ينبغي لكل عامل أن يشعر أنه يعامل بعدالة مما يجعل العامل يؤمن بمعايير الشركة.

4- ينبغي أن يتم على الدوام إيجاد برنامج فعال و شامل بخصوص الاتصال و الإقناع.

5- إن العميل هو الحكم الأول فيما إذا كانت المنظمة تعمل الأشياء بطريقة صحيحة.

6- يحتاج المديرون إلى أن يطوروا مهاراتهم الخاصة بالإقناع¹.

3-2- الكفاءة من المنظور الإسلامي:

3-2-1- تعريف الكفاءة: " هي أداء المهام و الأعمال بإتقان و تفان و دون إهدار للموارد".

على المدير المسلم العمل الجاد و المستمر في تنمية كفاءته ، و من وسائل ذلك التزود بالعلم قال تعالى: ﴿ و ما أوتيتم من العلم إلا قليلا ﴾، و إلى جانب العلم لا بد للمدير المسلم التزود بالخبرات و التجارب التي مرت بها الإدارات المماثلة و الاستفادة منها و بذلك يستطيع تجنب ما وقع فيه غيره من أخطاء، و أيضا عليه الاستفادة من أسلوب التدريب أي التزود بالمعارف علميا و عمليا حتى يكون في مقدمة موظفيه معرفة و عملا مما يسهل عليه اتخاذ القرارات الصحيحة².

¹ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:.

² عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان: مرجع سابق، ص ص: 154-155.

و تستند الكفاءة في الإسلام إلى التقوى و التدريب و الورع فالحياة جهاد و مجاهدة، و تحتاج إلى حنكة و خيرة لمعالجة مواقفها المختلفة و التعامل معها بديارية و معرفة، و هي ابتلاء للقائد الإداري في كل قرار يقوم باتخاذها يقول الله عز وجل: ﴿ ألم، احسب الناس أن يتركوا أن يقولوا آمنا و هم لا يفتنون، و لقد فتنا الذين من قبلهم، فليعلمن الله الذين صدقوا و ليعلمن الكاذبين ﴾¹.

3-2-2- قواعد و أصول الكفاءة:

للكفاءة مجموعة قواعد و أصول يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري من بينها:

- الصبر و القدرة على تحمل المشاق: الصبر أساس إتقان العمل و نتائجه عظيمة سواء في نفوس العاملين بالمنظمة أو في نتائج الأعمال المختلفة التي تم إسنادها إليهم² عملاً بقوله تعالى: ﴿ فاصبر كما صبر أولو العزم من الرسل ﴾³. و الصبر يهذب النفس و يجعلها تقبل على العمل و تسعى إلى تطويره و إتقانه و نقل المعارف و الخبرات إلى الآخرين و حثهم على الإبداع و مجاهدة عوامل الفساد الإداري.
- الأخلاق العالية و القدوة الصالحة: حيث يكون التزام القائد الإداري بالسلوك القويم المطابق للمبادئ الإسلامية أداة للدعوة و يصبح القائد الإداري مرآة للإسلام فالصدق و الأمانة و الإخلاص في القول و العمل صفات حميدة يتعين أن يتحلى بها القائد الإداري .

و على العامل أن يتقن عمله طالما أن ذلك في حيز طاقته يقول النبي (ص): " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". و إتقان العمل هو مبدأ أساسي في الإسلام و أداء العمل بإتقان لا يتطلب أي تحفيز بل هو شرط من شروط العمل في الإسلام، و يتطلب إتقان العمل من العامل أن يكشف عما لديه من قدرات و مواهب خاصة تساعد صاحب العمل من البداية إلى توجهه للعمل الذي يناسبه كما تساعد على تهيئة التدريب الكافي له لتحسين مستوى كفاءته الفنية⁴.

¹ سورة العنكبوت: آية: 1، 2، 3.

² محمد عبد الله البرعي و محمود عبد الحميد مرسي: الإدارة في الإسلام، جدة، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 1990، ص ص: 187-188.

³ سورة الاحقاف: آية: 35.

⁴ محمد عبد الله البرعي و محمود عبد الحميد مرسي: مرجع سابق، ص ص: 286-287.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة الكفاءة من المنظورين الغربي و الإسلامي سوف نعمل في هذا المجال على تحليل و مناقشة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و الاختلاف و استخلاص النتائج.

3-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة الكفاءة:

- يجب أن يكون للمديرين معايير أداء واضحة و ذلك من أجل القيام بالمهام و الأعمال بطريقة صحيحة وفقا لتلك المعايير، فإذا لم تكن معايير الأداء واضحة لدى المديرين و العاملين سينعكس ذلك بالسلب على أدائهم لمهامهم فهذه المعايير هي بمثابة مقاييس تقيس كفاءة العاملين في أداءهم لمهامهم و هذا ما يتفق مع المنظور الإسلامي.

- ينبغي على كل مدير و مشرف و عامل أن يعرف بالضبط ماذا تعني المعايير و علاقتها بمهامه الفعلية فبالاعتماد على المعايير يتم تحديد كفاءة العاملين و مدى إسهامهم في تحقيق الأعمال المطلوبة و كذا معرفة سلوك العاملين، فمعرفة الفرد بمعايير الأداء سواء كان مديرا أو مشرفا أو عاملا تجعله أكثر كفاءة، و فكرة الكفاءة كما أشار إليها "فرانسيس و وود كوك" مستوحاة من المعتقدات البروتستانتية التي أقنعت الناس أنه عليهم أن يحققوا ذاتهم من خلال العمل الجاد و المتقن فمع مطلع القرن 18 ازدهرت روح جديدة من الإبداع و التفاني في العمل و كان شعار بريطانيا آنذاك " إذا كان العمل يستحق الأداء فإنه يستحق أن يؤدي بإتقان، أما بالنسبة للجانب الإسلامي فقد ظهرت فكرة الكفاءة قبل ذلك بكثير و هي مطلوبة في أداء جميع المهام.

- ينبغي لكل عامل أن يشعر أنه يعامل بعدالة مما يجعل العامل يؤمن بمعايير الشركة فالعدالة شرط أساسي لتحقيق الكفاءة، و العامل الذي لا يشعر بالعدالة في منظمة ما يتمرد عليها و لا يقوم بإنجاز مهامه بالشكل المطلوب و لا يبالي بمعايير المنظمة و أهدافها، و لقد أكد الإسلام في هذا المجال بضرورة أن يعامل كل عامل بالعدل فيؤخذ حقوقه كاملة.

- إن العميل هو الحكم الأول فيما إذا كانت المنظمة تعمل الأشياء بطريقة صحيحة فالأفراد الذين يتعاملون مع المنظمة يمكنهم أن يحكموا عليها فيما إذا كانت كفأة أم لا.

- يحتاج المديرون إلى أن يطوروا مهاراتهم الخاصة بالإقناع و ذلك لإقناع المرؤوسين بضرورة العمل الجاد و المتقن و غيرها من القيم الأخرى و هو ما يتفق مع المنظور الإسلامي.

3-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة الكفاءة:

- نحن نعلم أن البروتستانتية هي مذهب من المذاهب المسيحية و التي تقوم على مجموعة من المبادئ و المعتقدات من بينها أن الناس مسؤولون عن قدرهم في الحياة سواء كان خيرا أم شر، فإذا عمل الإنسان بجد و تقان و إتقان فإنه هو الذي يصنع قدره الذي سيكون خيرا أما إذا قصر في أداءه لمهامه كما يجب فإنه هو المسؤول عن قدره و الذي سيكون شرا أما في الإسلام فإن الأمر يختلف لأن الفرد المسلم عليه أن يكون مؤمنا بالقدر خيره و شره، فالإيمان بالقدر هو من أركان الإيمان فالإنسان ليس مسؤولا عن هذا القدر سواء كان خيرا أم شر و ما عليه سوى الرضا بالقضاء و القدر و هناك الكثير من الآيات في القرآن الكريم التي تدل على ذلك كقوله تعالى: ﴿وخلق كل شيء فقدره تقديرا﴾¹. و معناه أن الله سبحانه و تعالى خلق الإنسان في بطن أمه أطوارا من نطفة ثم علقه ثم مضغه..الخ ثم قدر له تصوير خلقه و هيئته و أجله و رزقه و شقاوته و سعادته.

- ينبغي أن يتم على الدوام إيجاد برنامج فعال و شامل بخصوص الاتصال و الإقناع فالمديرون في المنظمة عليهم أن يلتزموا بمبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة ثم يجب أن يتم نقل هذه الرسالة إلى جميع العاملين بالمنظمة و ذلك لا يتم إلا عن طريق الإقناع و تلقين المبادئ، فالأخطاء الصغيرة يمكن أن تؤدي إلى مشاكل كبيرة لذا على المديرين أن يقوموا بإنجاز مهامهم بإتقان و أن يكونوا قدوة للعاملين بالمنظمة و إقناعهم بأهمية إتقان العمل و هذا لا يتم إلا من خلال الاتصال الجيد، و إذا نظرنا من منظور الفكر الإسلامي نجد أن الإسلام قد اهتم بقيمة إتقان العمل قبل اهتمام الغرب بها بكثير، و الرسول الكريم أوصى في أحاديثه على أهمية العمل و ضرورة إتقانه منها قوله(ص): "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، و الاختلاف الموجود بين المنظورين الغربي و الإسلامي هو أن في الفكر الغربي يحتاج المديرون إلى نظام فعال للاتصال و اقناع العاملين بضرورة و أهمية إتقان الأعمال التي يقومون بها أما الفرد المسلم فلا يحتاج إلى أن يلحق بهذه القيم من طرف المنظمة لأنها قيم مستوحاة من العقيدة الإسلامية.

¹ سورة الفرقان: آية:2

الفصل السابع

الفصل السابع: إدارة العلاقات بين المنظورين الغربي و الإسلامي.

تشكل العلاقات التنظيمية الجيدة في مجال العمل حافزا كبيرا للأفراد لذا على المنظمة الاهتمام بالقيم التالية: العدل، القانون و النظام، فرق العمل، هذه القيم التي سوف نتناولها من منظورها الغربي ثم من منظورها الإسلامي و بعد ذلك نقوم بتحليلها و مقارنتها و استنتاج أوجه التشابه و الاختلاف، و بالتالي سوف نتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

- 1- قيمة العدل.

1-1- قيمة العدل من المنظور الغربي.

1-2- قيمة العدل من المنظور الإسلامي.

1-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة العدل.

1-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة العدل.

2- قيمة القانون و النظام.

2-1- قيمة القانون و النظام من المنظور الغربي.

2-2- قيمة القانون و النظام من المنظور الإسلامي.

2-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة القانون و النظام.

2-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة القانون و النظام.

3- قيمة فرق العمل.

3-1- قيمة فرق العمل من المنظور الغربي.

3-2- قيمة فرق العمل من المنظور الإسلامي.

3-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة فرق العمل.

3-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة فرق العمل.

1- قيمة العدل:

1-1- قيمة العدل من المنظور الغربي:

واحدة من أعظم عبارات المديح التي تقال للمعلم الجيد أنه: "صارم لكنه عادل"، و لأن الإدارة تملك قوة تأثير كبيرة على حياة الموظفين فإن استخدام هذه القوة بشيء من العدل يؤدي إلى بناء الثقة و الولاء لدى الموظفين¹.

1-1-1- تعريف العدل:

"هو استخدام القوة مع التزام المنظمات بالاهتمام بالعاملين و كسب ثقتهم".

1-1-2- لمحة تاريخية:

إن القوة الإدارية تمثل مصير أولئك الذين يعملون في المنظمات، كما أن المصانع الناجحة تهتم بكلا الطرفين الأفراد و المكاسب، ففي أوائل القرن التاسع عشر تطور هذا الموقف إلى فلسفة إدارية محددة عرفت بما يسمى: "المنهج الأبوي" paternalisme و الذي يؤكد على أنه ينبغي على أولئك الذين هم في المراكز العليا في المنظمات أن يتصرفوا مثل: "الآباء الطيبين".

لم يدم المنهج الأبوي طويلا فبعد الحرب العالمية الثانية و تزامنا مع توسع نفوذ اتحادات العمال أصبح المنهج الأبوي في الإدارة موزعا للسخرية، حيث كان ينظر إليه على أنه مضيعة للوقت و الجهد و أن هذا المنهج يتجاهل الحقائق الواقعية.

إن معظم المنظمات التجارية في العالم الغربي تستخدم الملكية كمبدأ و الذي على أساسه توزع القوة، في حين ان المنظمات غير التجارية(الحكومة المحلية) تستخدم مجموعة ديمقراطية منتخبة لأداء نفس الدور، و بغض النظر عن المنهج المستخدم فإن النتيجة هي نفسها و هي أن هناك مجموعة صغيرة تقوم بتوجيه مصالح الكل.

كذلك فإن التصرف في الإدارة مثل الأب الجيد يبدوا و كأنه مغاير لمبادئ الفردية و الاعتماد على الذات، و لكن الأمر ليس كذلك، فالفرد هو الذي يقرر بحرية أنه هو الذي سوف يتعامل مع صاحب العمل، و لعله من حسن الحظ أن مبدأ الأبوية في الإدارة لم يمت بل عاد إلى الوجود مجددا، فعلى سبيل المثال أدخلت الكثير من الشركات الأمريكية سياسة ثابتة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، كذلك فإن الشركات اليابانية الرئيسية هي التي تلقنا

¹ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص131.

الكثير فيما يختص بالاستعمال الفعال للموارد، كما أن الكثير من الشركات الأوروبية تعكس في إدارتها شكلا جديدا فيما يتعلق بأخلاقيات العمل، هذا الأسلوب يؤكد بأن المنظمات لديها مسؤولية أخلاقية خاصة بنتائج القرارات الإدارية.

إن أهم المبادئ التي تعتمد عليها المنظمات يمكن توضيحها من خلال الخطوات الأربعة التالية: الأمانة، التعبير عن وجهة النظر بحرية، التفكير في البدائل، يجب أن تكون المبادئ مكتوبة.

يعتقد "هارفي جونز Harvey jones" الرئيس السابق لمصانع Imperial chemical industries أن أفضل المنظمات فعالية هي تلك التي تساند فيها قيم المنظمة قيم الفرد و العكس بالعكس، لقد قال: "إنك لا تستطيع في المصنع ان تعمل كلية في ظل المبدأ القائل "إن الغاية تبرر الوسيلة"، إن الغايات يجب أن يتم الاهتمام بها على أنها شيء جيد و كذلك الأخلاق الخاصة بالمنظمة، فعلى سبيل المثال يجب النظر إلى الكيفية التي تتصرف بها المنظمة بغية تحقيق غاياتها على أنها مقبولة و متسقة مع الزمن".

1-1-3- فوائد المنهج الأبوي في الإدارة:

- تحصل المنظمات على الالتزام العالي من الموظفين من خلال إظهارها التزاما عاليا نحوهم.

- إن مسؤولية الإدارة هي التي تعزز أحقيتها في أن تدير.

- يثق الناس في صاحب العمل الجيد.

إن المنهج الأبوي في الإدارة يحطم الحواجز الاجتماعية الطبقيّة الهدامة كما يضعف الاتحادات العمالية.

- أهم الأسس التي تقوم عليها قيمة العدل:

1- لا يجب النظر إلى المنهج الأبوي على أنه من الأساليب القديمة.

2- ينبغي أن يكون الأسلوب الأبوي في الإدارة شديدا و ليس متهاونا.

3- إن المديرين الذين يتبنون الاتجاهات الأبوية في الإدارة بمهارة يعززون حقهم في القيام بالإدارة¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 131-141.

و مما سبق تتضح أهمية المنهج الأبوي بالنسبة للإدارة رغم أنه يعتبر من الأساليب التنظيمية القديمة فهو أسلوب فعال من حيث انه يقوي العلاقات بين العمال و الإدارة و يدعم الثقة بين الطرفين إلا أن هذا الأسلوب يجب أن يستخدم بنوع من الحزم.

1-2- قيمة العدل من المنظور الإسلامي:

تعتبر قيمة العدل من أهم القيم التي جاء بها الإسلام و حاول ترسيخها في المجتمع

1-2-1- تعريف العدل:

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، و العدل مصدر بمعنى العدالة و الاعتدال و الاستقامة، و هو الميل إلى الحق، و يأتي اسم العدل في صورة المصدر بدلا من الاسم "العادل"، و يسبق اسم "العدل" في ترتيب أسماء الله الحسنى اسم "الحكم" و يليه اسم "اللطيف"، و تعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى و مفهوم العدالة، "فالحكم" الذي لا مرد لقضائه و لا معقب على حكمه، و لا بد أن تكون صفته الأساسية العدالة و في ذلك إشارة واضحة إلى وجوب تحقيق العدالة من خلال حكم عادل، أما اسم اللطيف فهو الذي لطفت أفعاله و حسنت، أو الذي لا تدركه الحواس، أو العليم بخوافي الأمور و دقائقها، أو البر بعباده الذي يلطف بهم من حيث لا يعلمون و يهيئ مصالحهم¹.

و تستعمل العدالة في الإسلام في عدة معاني أهمها:

- مراعاة المساواة و عدم التفرقة، أي مراعاتها في مجال الحقوق.
- إعطاء كل ذي حق حقه.

و العدالة بهذا المعنى تشمل العدالة في وضع القوانين، العدالة في الحكم و القضاء، و العدالة في الثواب و العقاب.

و يرى أبو حامد الغزالي في كتابه "نصيحة الملوك" أن أصول العدل و الإنصاف عشرة و هنا تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن هذا الكتاب موجه للملوك و الولاة إلا أن الباحثة ترى انه بالإمكان الاستفادة منه في توضيح قيمة العدل من المنظور الإسلامي ، و هذه الأصول العشرة نختصرها فيما يلي:

¹ عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص ص: 9، 10 .

- الأصل الأول: هو أن تعرف قدر الولاية(المسؤولية) و تعلم خطرهما: و الدليل على عظم قدرها ما روي عن الرسول صلى الله عليه و سلم أنه قال:"عدل السلطان يوما واحدا أحب إلى الله من عبادة سبعين سنة" ، و كذا ينطبق الأمر على المدير أو الرئيس في المؤسسة فمن خلال هذا الحديث الشريف وضح الله سبحانه و تعالى عظم المسؤولية بأن جعل العدل يوما واحدا خيرا من عبادة سبعين سنة.

- الأصل الثاني: أن يشترك دوما إلى رؤية العلماء: و يحرص على استماع نصائحهم و أن يحذر من علماء السوء، و كذا الأمر مع المدير في الإدارة فيجب عليه أن يحرص على اكتشاف المبدعين و الاستفادة من قدراتهم.

- الأصل الثالث: ينبغي أن لا تقنع برفع يدك عن الظلم: لكن تهذب أصحابك و عمالك فلا ترضى لهم بالظلم فإنك تسأل عن ظلمهم كما تسأل عن ظلم نفسك، و هذا يعني أن المدير في المؤسسة عليه أن لا يكتفي بعدم ظلمه لعماله و إنما عليه أن يهذب عماله بأن لا يظلموا غيرهم فإنه يسأل عن ظلمهم يوم القيامة.

- الأصل الرابع: إن الوالي في الأغلب يكون متكبرا: قال عليه الصلاة و السلام: "ثلاثة من كانت فيه فقد كمل إيمانه من كظم غيظه و أنصف في حال رضاه و غضبه و عفا عند المقدرة"، و هنا يشير الرسول الكريم في قوله هذا إلى أهمية أن يكون الوالي "المدير" متواضعا و هذا التواضع هو ما يجعله منصفا.

- الأصل الخامس: أنت واحد من جملة الرعية: روي أن الرسول (ص) كان قاعدا يوم بدر في ظل فهبط الأمين جبريل عليه السلام فقال: "يا محمد أتقعد في الظل و أصحابك في الشمس". و هنا يتضح أن المدير في المؤسسة يجب أن يعتبر نفسه دوما واحد من عماله و أن لا يظن أنه أفضل منهم لأنه يديرهم و إنما عليه أن يعتبر نفسه هو المسؤول عنهم.

- الأصل السادس: أن لا تحتقر انتظار أصحاب الحوائج و وقوفهم ببابك: و متى كان لأحد من المسلمين(المرووسين) حاجة فلا تشتغل عن قضائها، فمن العدل أن لا يقصر المدير في قضاء مصالح الناس و الموظفين على حد سواء.

- الأصل السابع: أن لا تعود نفسك بالانشغال بالشهوات، من لبس الملابس الفاخرة و أكل الأطعمة الطيبة، و ان تكون قنوعا في جميع الأشياء فلا عدل بلا قناعة.

- الأصل الثامن: حل الأمور بالرفق و اللطف و لا تتعامل معها بالشدّة و العنف، قال (ص): " كل وال لا يرفق برعيته لا يرفق الله به يوم القيامة"، على المدير كي يكون عادلا أن يكون رؤوفا بعماله و أن يحاول دوما أن يحل المشاكل في مجال العمل بالرفق لا بالعنف فالعنف في الكثير من الأحيان يؤدي إلى تفاقم المشاكل بدل حلها.

- الأصل التاسع: اجتهد في أن ترضى عنك رعيّتك بموافقة الشرع، قال (ص) لأصحابه: " خير أمتي الذين يحبونكم و تحبونهم، و شر أمتي الذين يبغضونكم و تبغضونهم و تلعنونهم و يلعنونكم..."

الأصل العاشر: أن لا يطلب رضا أحد من الناس بمخالفة الشرع، كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: "إني لأصبح و نصف الخلق عني ساخط و لا بد لكل من يؤخذ منه الحق أن يسخط، و لا يمكن أن يرضى الخصمان، و أكثر الناس جهلا من ترك الحق من أجل رضا الخلق". و هذا يبين أن المدير العادل يجب أن يكون دوما مع الحق و أن لا يحيز لأي طرف من أجل رضاه بل يسعى لرضا الخالق لا لرضا الخلق.¹ و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة العدل من المنظورين الغربي و الإسلامي سوف نعمل في هذا المجال على تحليل و مناقشة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و الاختلاف و استخلاص النتائج.

1-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة العدل:

- ينبغي أن يكون الأسلوب الأبوي في الإدارة شديدا و ليس متهاونا فاعتماد الأسلوب الأبوي في الإدارة هو أمر جيد و لكن على أن لا يكون متهاونا فالتهاون يؤثر على أداء العاملين فبدل أن يوجه المنهج الأبوي لاكتساب ثقتهم فإنه يوجه نحو تقاعسهم و تهاونهم في أداء مهامهم مما يتفق مع المنظور الإسلامي فقد حث الإسلام على ضرورة الحزم في التعامل مع المرؤوسين و عدم التهاون.

¹ أبو حامد محمد الغزالي: التبر المسبوك في نصيحة الملوك، خراسان، 1111 م، ص ص: 10-4.

1-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة العدل:

- يقتصر مفهوم العدل من المنظور الغربي على استخدام القوة من قبل المنظمات دون إغفال مسؤوليتها الأخلاقية تجاه العاملين و محاولة كسب ثقتهم، فاستخدام القوة من قبل المنظمات التجارية مستمد من الملكية، في حين أن المنظمات غير التجارية(الحكومة المحلية) فهي تستمد قوتها من الانتخاب، أما العدل من المنظور الإسلامي فيعني المساواة في الحقوق "أي إعطاء كل ذي حق حقه". كذلك فعندما تتبنى الشركات الغربية فكرة المسؤولية الأخلاقية فلها هدف محدد و هو كسب ثقة العاملين بالمنظمة و حثهم على العمل الجاد و بالتالي تحقيق أهدافها التنظيمية، أما إذا نظرنا إلى الفكرة من المنظور الإسلامي نجد أن على المدير العادل أن يكون منصفا مع مرؤوسيه ليس لتحقيق الأهداف التنظيمية فقط و إنما خشية من الله عز و جل و الخوف من عقاب الآخرة إذا تسبب في ظلم الآخرين و أوضح "أبو حامد الغزالي" في كتابه "نصيحة الملوك" أن المسؤول يجب أن لا يقنع برفع يده عن الظلم و لكن عليه أن يهذب عماله فلا يرضى لهم بالظلم، فخشية الإنسان من الله تعالى تجعله يراقب أفعاله و تصرفاته دون أن يحتاج إلى مراقبة من قبل الآخرين فهو يراقب نفسه بنفسه.

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم المسؤولية الأخلاقية قد أخذه الغرب من دراستهم للمنظمات اليابانية أما في الإسلام فقد اعتبر "الإمام الغزالي" أن معرفة المسؤول لقدر و عظم المسؤولية و خطرها من أصول العدل العشرة و ذلك استنادا لقوله (ص): "أن عدل السلطان يوما واحدا أحب إلى الله من عبادة سبعين سنة".

- لا يجب النظر إلى المنهج الأبوي على أنه من الأساليب القديمة لأنه يقوم على فكرة أساسية تكسب المنظمات الثقة والالتزام العالي من قبل الموظفين كما أنه يحطم الحواجز الطبقيّة الهدامة، و هم يحاولون بهذه الطريقة التقليل من خطر المبدأ القائل: "أن الغاية تبرر الوسيلة"، فالغاية شيء أساسي و ضروري و لكن الوسيلة التي تحقق هذه الغاية يجب أن تكون مقبولة في إطار محدد.

- إن المديرين الذين يتبنون الاتجاهات الأبوية في الإدارة بمهارة يعززون حقهم في القيام بالإدارة لأن الإدارة الناجحة عليها أن تتبنى دوما الأفكار الناجحة و التي أثبتت التجارب فعاليتها و إمكانيتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، و العدل من المنظور الغربي لا يستند

إلى فكرة المساواة بين الناس التي هي قوام العدل من المنظور الإسلامي فعندما يقوم القانون الغربي بإعطاء كل شخص حقه فهنا نتساءل من الذي يحدد حقوق الأفراد و للإجابة عن هذا التساؤل نقول هم البشر بما فيهم من غرائز بشرية (حب المال، السلطة، حب التملك..الخ) لذلك فهي عدالة عرضية تتحكم فيها المصالح، أما من المنظور الإسلامي فالعدل هو مجموعة من القيم فوق القانون و فوق السلطة، فقد كانت مهمة الرسل متمركزة حول تحقيق العدل و العدل في الإسلام قيمة ثابتة لا تتغير بتغير الأحوال و الأشخاص فهو واجب مع القوي و الضعيف، الأمير و المأمور..الخ.

2- قيمة القانون و النظام:

2-1- قيمة القانون و النظام من المنظور الغربي:

تطور كل جماعة نظام من القوانين التي تنظم سلوكياتها، هذه القوانين بدورها تمثل القواعد الأساسية للسلوك المقبول، و إن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر و تدير باحترام نظاما مناسباً من القواعد و الإجراءات، لذا فهي تتبنى قيمة: العدل لا بد أن يسود. فالمنظمات مثلها مثل المجتمعات الأخرى توجد أو تكون قواعد للسلوك و التي تصبح بدورها منسقة في أنظمة من القوانين¹.

2-1-1- تعريف القانون و النظام: " هو مجموعة القواعد الأنظمة القانونية التي تنظم العمل داخل المنظمة".

2-1-2- القانون و النظام حسب أنواع المنظمات:

إن معرفة مقدار القانون و الانضباط المرغوب به في المنظمات تكون من خلال معرفة طبيعة المنظمات، و بالتالي يمكننا تصنيف المنظمات على أساس أنها تقوم بمهام تكون إما بسيطة و إما صعبة و إما روتينية و إما إبداعية، و بالتالي فإن هناك أربعة مجموعات محتملة.

■ المنظمات التي تؤدي مهام سهلة وروتينية:

بالنسبة للمهام السهلة و الروتينية فإن منظمة الإنتاج هي المطلوبة، و العمل في هذه المنظمات يجب أن يتم إنجازه بسرعة و كفاءة، فالناس تبعاً لذلك يخدمون النظام، لذا فإن الانضباط القوي شيء أساسي في هذه المنظمات و من أمثلة هذه المنظمات: خدمات البريد،

¹ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع السابق، ص: 161.

مصانع التجميع اليدوي، مصانع صناعة الأطعمة و المستودعات، و في هذه المنظمات يمكن للإدارة أن تتنبأ تقريبا بما سيحدث، و بالتالي تقوم بإيجاد القوانين التفصيلية للتأكد من أن كل شيء يسير حسب ما خطط له بالضبط، غير أن الموظفين الذين يطلب منهم أن يعملوا وفقا للقواعد الشاملة و الأنظمة، غالبا ما يطورون استراتيجيات بارعة من أجل تجنب هذه القواعد.

إن المديرين في منظمة الإنتاج يفرضون قدرا كبيرا من السلوك كلما أمكن، و مع ذلك فهم يناضلون من أجل تجنب البيروقراطية و الأنظمة التي لا معنى لها.

■ المنظمات التي تؤدي مهام صعبة و روتينية:

إن المهام الصعبة و الروتينية ممثلة في المنظمات ذات المهام اليدوية أو المتخصصة، فالعمل في هذه المنظمات يتطلب معلومات و مهارة متخصصة مع وجود عمال أو موظفين محترفين و متخصصين يقومون باتخاذ القرارات الهامة، و بطريقة أو بأخرى ينبغي على للمنظمة أن تكون في خدمة المتخصصين بها، و من أمثلة هذا النوع من المنظمات: المستشفيات و الجامعات، فالمديرون هنا لا يمكنهم أن يسنوا القوانين التي تحكم سلوك المتخصصين بها بالكامل، ذلك أن هناك الكثير من الظروف المعقدة التي تحدث، لهذا السبب فإن حرية التصرف تعطى للشخص المحترف و الموظف المتخصص.

■ المنظمات التي تؤدي مهام سهلة و إبداعية:

إن المهام السهلة و لكن ذات الطابع الإبداعي تعد المهام الطبيعية في المنظمات اللامركزية و التي تحتاج إلى أن تتكيف على الدوام مع المواقف الجديدة في أسواقها أو أعمالها المتقلبة و تضم أعمال الشحن بالسفن و التأمين، و في هذه الحالة لا تستطيع الإدارة العليا أن تفهم كل السوق، و بالتالي يجب أن تكون أو تشكل فرقا إدارية لتسيير كل نوع من العمل، لذا فإن المبادرة و التكيف على مستوى فرق العمل تعد شيئا أساسيا فهم يحتاجون إلى أن يمارسوا السيطرة من خلال وضع معايير و كذلك من خلال استخدام التدريب و التغذية المرتدة الخاصة بالأداء و التي تعتبر الوسائل الملائمة لتنظيم السلوك.

■ المنظمات التي تؤدي مهام صعبة و إبداعية:

إن المهام الصعبة و الإبداعية تعد ممثلة في منظمات البحوث و التطوير و الوظائف عالية الإبداع في هذه المنظمات يجب أن يتم توفير الحلول الجديدة للمشكلات البالغة

التعقيد، إضافة إلى ذلك فإن التفكير الإبداعي غالبا ما يكون مطلوبا من أجل التقدم في المعرفة أو التقنية.

إن العمل في هذه المنظمات يتسم بالمرونة و غالبا ما يتم تأديته من خلال الفرق لكن في بعض الأحيان يؤدي بصورة فردية، و من أمثلة هذه المنظمات: المؤسسات التي تحترف صناعة الإعلانات و مختبرات البحوث، و المديرون في هذه المنظمات يتجنبون الأنظمة الصارمة.

إن التحدي الذي يواجه صانعي القانون التنظيمي في هذا النوع من المنظمات هو التنظيم في مواقف معقدة جدا و متغيرة على الدوام¹.

و بالتالي فإن كل نوع من هذه الأنواع يعتبر مناسب أكثر لمهام معينة، لذا فعلى المديرين أن يكتفوا أساليب صانعي القانون لديهم لتتلاءم و متطلبات الموقف.

2-1-3- من يصنع القوانين في المنظمة:

يرى فرانسيس و وود كوك أنه يوجد لدى الكثير من المنظمات نظام مركب من هئتين مخصصتين لوضع القوانين، فبالإضافة إلى الإدارة الرسمية هناك نظام بديل من الاتحادات العمالية التي تقوم أيضا بوضع الأنظمة و لها طرقها الخاصة في المحافظة على الطاعة و الخضوع، و عندما تصطدم هاتان المجموعتان القويتان فإن هناك حاجة إلى جهود كبيرة للوصول إلى حل مشترك بين الطرفين، و لأن المديرين مسؤولون عن قيادة المنظمة فإنهم يرون أن الجماعات القوية البديلة تمثل تهديدا لهم، لذا ينبغي على الإدارة أن تحافظ على قوتها عن طريق إظهار تفوقها من خلال المهارات و الكفاءة.

و مما سبق نستنتج بأن المنظمات الناجحة تتسم بأنها منفتحة و عادلة و مجتمعات (مصغرة) ملتزمة بالنظام و القانون بشرط أن تكون هذه الأنظمة القانونية ملائمة.

– أهم الأسس التي تقوم عليها قيمة القانون و النظام:

- 1- تحتاج كل المنظمات إلى أنظمة قانونية.
- 2- المديرون مسؤولون عن وضع القوانين و إقامة العدل.
- 3- على المديرين أن يعملوا في إطار قانون المجتمع.
- 4- يجب أن تكون القوانين التنظيمية ملائمة للأغراض التي سنت من أجلها.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 162 - 164.

- 5- تحتاج المنظمة الإنتاجية إلى أن تضبط بعناية.
- 6- تحتاج المنظمة المحترفة إلى أن تحافظ على معايير عالية للاختيار و التدريب.
- 7- تحتاج المنظمات غير المركزية إلى أن تتصرف بالطرق التي تراها إذا كانت النتائج ملائمة.
- 8- ينبغي على المنظمات الحيوية أن تحارب البيروقراطية و تشجع فرق العمل.
- 9- على المديرين أن يدرسوا خصائص منظماتهم قبل الشروع في سن القوانين¹.
- و يتضح مما سبق أن المنظمات الناجحة تتسم بأنها منفتحة و ملتزمة بالنظام مع وجود الأنظمة القانونية الملائمة.

2-2- قيمة القانون و النظام من منظور إسلامي:

2-2-1- تعريف القانون و النظام: يرى عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان أن القانون هو مجموعة من القواعد الإلهية و الوضعية التي وضعت من أجل تنظيم حياة الأفراد و الجماعات، و التنظيم أو النظام هو توزيع العمل إلى جزئيات ثم إعادة توزيعه على العاملين، و بذلك ينظم العمل و يعرف كل شخص مسؤولياته و صلاحياته.

و في عالم الحيوان نرى أمثلة كثيرة تدل على منح الله عز و جل غريزة التنظيم لهذه الكائنات فحياة النمل و التنظيم الأسري و الاجتماعي و البيئي الذي يسودها خير مثال، و كذلك الطيور و تنظيم أكلها، و هجرتها من بلد إلى بلد بل من موسم إلى موسم لطلب الرزق بشكل منظم حيث تطير على شكل رأس سهم تتقدمه القيادة، و مملكة النحل و ما أعطاها الله من قدرة عجيبة في تنظيم حياتها سواء في التعامل أو التعاون أو الإنتاج.

2-2-2- التنظيم في السيرة النبوية الشريفة:

سوف نتطرق في هذا المجال لمثال حي لتنظيم الدولة و ذلك بإصدار النبي (ص) للدستور، إن من الخطوات الأولى التي أقرها عليه الصلاة و السلام إعلان قراره الإداري بإصدار الصحيفة التي نظمت العلاقات بين الأمة الجديدة داخليا و خارجيا فقد كانت دستورا نظم السياسة الداخلية و كل ما يهم الأمة الإسلامية داخل أرضها من علاقات أسرية و اجتماعية، كما نظمت العلاقات الدينية بين الأمة المسلمة و غيرهم من اليهود، و حول الصحيفة يقول "عماد الدين خليل"*: إن إصدار الوثيقة يمثل تطورا كبيرا في مفاهيم علم

¹ نفس المرجع السابق، ص ص168-173.

الاجتماع السياسي، فهذه جماعة تقوم لأول مرة في الجزيرة العربية على غير نظام القبيلة و على غير أساس رابطة الدم".

فالصحيفة أو دستور الدولة الإسلامية الأول نظم ووضع الأسس و الأصول التي يجب أن تقوم عليها الحياة الإسلامية في دولة الإسلام، و بشكل منظم يكفل للجميع الاستقرار في جميع مناحي الحياة.

كما ان ضوابط التنظيم الإداري الحديث هي نفسها الضوابط التي عرفها فكرنا الإسلامي و من هذه الضوابط:

* تقسيم العمل: و يتضح ذلك في جميع مراحل التنظيم التي قام بها الرسول (ص) في المدينة المنورة في بدايتها و خلال العصر الراشدي.

* تكافؤ السلطة و المسؤولية: فقد كان (ص) يعطي أصحابه الصلاحيات لتحمل المسؤولية.

* المرونة: فقد كانت إدارة الرسول (ص) مرنة مع الأحداث.

* التفويض: هذا المبدأ مرتبط بالثقة لمن هو تحت إمرة المسؤول¹.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة القانون و النظام من المنظورين الغربي و الإسلامي سوف نعمل في هذا المجال على تحليل و مناقشة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و الاختلاف و استخلاص النتائج.

2-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة القانون و النظام:

1- تحتاج كل المنظمات إلى أنظمة قانونية فلا يمكن للمنظمة أن تقوم بأداء مهامها و تحقيق أهدافها بدون وضع قوانين تنظم العمل و تضبط سلوك العمال، و في الجانب الإسلامي نجد أن الله عز و جل غريزة التنظيم للكثير من الكائنات منها النمل و النحل.. الخ، كذلك فإن تنظيم الرسول صلى الله عليه و سلم للدولة الإسلامية من خلال إصداره للدستور الذي نظم العلاقات بين الأمة الجديدة داخليا و خارجيا(الأسرية، الاجتماعية، الدينية مع اليهود.. الخ) خير مثال على عناية و اهتمام الإسلام بالتنظيم و ضبط سلوك الأفراد و الجماعات و وضع القوانين الملائمة لذلك.

- تحتاج المنظمات غير المركزية إلى أن تتصرف بالطرق التي تراها إذا كانت النتائج ملائمة، فهي تحتاج إلى أن تتكيف على الدوام مع المواقف الجديدة، و هنا فإن حرية

¹ عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان: مرجع سابق، ص ص: 95- 115.

التصرف لا تكون فقط في يد الإدارة لأنها لا تعلم كل شيء عن السوق و بالتالي فهي تعتمد على فرق العمل في القيام بهذه المهام، و الإسلام قد أشار إلى فكرة اللامركزية قبل ذلك بكثير بما يسمى في الإسلام بالشورى مصداقا لقوله تعالى: " و شاورهم في الأمر " أي أن القرارات لا تكون متمركزة في يد الإدارة و المدير فقط و إنما تنتج من خلال التشاور و الحوار.

- ينبغي على المنظمات الحيوية أن تحارب البيروقراطية و تشجع فرق العمل، فالعمل في هذه المنظمات يجب أن يتسم بالمرونة و يؤدي بواسطة فرق العمل أو بصورة فردية و هذا نظرا لطبيعة المهام التي تؤديها هذه المنظمات (مهام صعبة و إبداعية).

- على المديرين أن يدرسوا خصائص منظماتهم قبل الشروع في سن القوانين و هذا لأن القوانين أثبتت في الكثير من المواقف التنظيمية أنها معرقله للعمل بدلا من أن تكون منظمة و ضابطة له أي أن القوانين لا تتناسب مع ما وضعت له و بالتالي نقول أن دراسة خصائص المنظمة هو أمر ضروري قبل الشروع في سن القوانين التنظيمية و هو ما يتفق مع المنظور الاسلامي.

2-3- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة القانون و النظام:

- أن هناك اختلاف بين المنظورين الغربي و الإسلامي يتمثل في طبيعة هذه القوانين و الأنظمة و من الذي سنها، ففي المنظور الغربي هناك هيئتين متخصصتين في وضع القوانين الإدارية الرسمية و الاتحادات العمالية، فتطور كل جماعة نظام من القوانين التي تنظم سلوكها و هذه القوانين تمثل القواعد الأساسية للسلوك المقبول.

أما في الجانب الإسلامي فإن واضح كل القوانين التي تحكم حياة البشر و سائر الكائنات هو خالق البشر فهو وحده العالم بأسراره و خباياه كذلك فإن للأفراد الحرية في سن القوانين و القواعد التي تضبط سلوكهم و تنظمه كالإدارة الرسمية و الاتحادات العمالية فالقانون هو مجموعة القواعد الإلهية و الوضعية التي وضعت من أجل تنظيم حياة الأفراد و الجماعات.

- المديرون مسؤولون عن وضع القوانين و إقامة العدل إن المديرين هم الذين يسيرون شؤون المنظمة و يسعون إلى تحقيق أهدافها و بالتالي فهم المسؤولون عن وضع القوانين و الأنظمة التي من شأنها أن تنظم العمل و تعطي لكل ذي حق حقه، و لا يتم وضع القوانين

إلا بعد معرفة طبيعة المنظمة و نشاطها فكما كانت المنظمة تمارس مهام معقدة و متغيرة كلما كانت القوانين تشكل عائقا أمامها، و إعطائها جانب واسع من الحرية يسمح لها بأداء مهامها بشكل أسهل كالمستشفيات و الجامعات.. الخ، و بالتالي فإن المديرين في المنظمة هم المسؤولون عن إقامة العدل بين أفراد التنظيم و ذلك من خلال وضعهم لمجموعة من الأنظمة و القوانين لكن المنظور الغربي للعدل يختلف تماما عن المنظور الإسلامي كما سبق و أشرنا، فالقوانين الوضعية تختلف المصالح و الغايات لوضعها حسب ما يخدم أهداف الطرف الأقوى و من هنا تتحقق العدالة في نظرهم أما في الإسلام فإن إقامة العدل داخل المنظمة لا تحكمه أية مصالح لأن واضع القوانين التي تحكم حياة الناس ليست لديه أي مصلحة فهو الغني عن كل شيء، لذا فعلى المدير المسلم عند وضعه للقوانين و الأنظمة التي تنظم العمل أن يسعى إلى تحقيق العدل بين أفراد التنظيم رغبة في نيل رضا الله عز و جل و هذا لا يتم إلا من خلال حماية حق الضعيف و المساواة بين العمال.

- على المديرين أن يعملوا في إطار قانون المجتمع لقد سبق و أشرنا أن المديرين هم المسؤولون عن وضع القوانين التنظيمية لكن شرط أن تكون هذه القوانين في إطار قانون المجتمع أي أن لا تتنافى مع القوانين السائدة في المجتمع لأنه بالرغم من أن المنظمة كيان قائم بذاته إلا أنها جزء من مجتمع أكبر فهي تؤثر و تتأثر بهذا المجتمع، كذلك الأمر بالنسبة للجانب الإسلامي فإن المنظمة ليست بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، لكن الاختلاف يكمن في أن قانون المجتمع عليه أن يكون أيضا جزء من قانون أكبر و هو القانون الإلهي أي أن قوانين المجتمع يجب أن توضع وفقا لما شرعه الله عز و جل لتنظيم حياة الأفراد و حفظ حقوقهم.

- يجب أن تكون القوانين التنظيمية ملائمة للأغراض التي سنت من أجلها فالهدف من وضع القوانين هو ضمان السير الحسن للعمل مع الحفاظ على حقوق العمال و هذا ليس بالأمر السهل بالنسبة للمنظمات فهي تبذل جهودا كبيرة لتحقيق العدل من جهة و سير العمل بشكل منظم من جهة أخرى و هذا ما لا يتحقق في معظم الأحيان فتغلب مصلحة المنظمة على مصلحة العمال مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالاتحادات العمالية و نقابات العمال ساعين من وراء هذه التنظيمات للمحافظة على حقوقهم.

أما في الجانب الإسلامي فهو يعطي للعامل كامل حقوقه بدون إهمال الجانب الإنساني لقوله(ص): "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" و هو من جهة أخرى يمجّد العمل و يجعله في مرتبة العبادة.

- تحتاج المنظمة الإنتاجية إلى أن تضبط بعناية و هذا لكونها تمارس مهام سهلة و روتينية و عملها كما سبق و أشرنا يحتاج إلى أن ينجز بسرعة و كفاءة مما يستدعي ضرورة وجود الانضباط و تحمل المسؤولية من قبل العاملين، و في الإسلام فإن انضباط العمال في عملهم و اتقانهم له ليس تطبيقاً للقوانين التنظيمية فحسب و إنما أيضاً خوفاً من عقاب الله عز و جل فدين الإسلام يحث المسلم أن يعمل بجد و اتقان لكسب الرزق الحلال.

- تحتاج المنظمة المحترفة إلى أن تحافظ على معايير عالية للاختيار و التدريب و المقصود بالمنظمة المحترفة هي المنظمة التي تعتمد في عملها على موظفين محترفين و متخصصين كالمستشفيات و الجامعات..الخ، و المديرين في هذه المنظمات لا يستطيعون سن القوانين التي تحكم سلوك المتخصصين بالكامل فهناك الكثير من الظروف المعقدة و الطوارئ التي قد تحدث لذا يجب أن يعطى لهم قدراً من الحرية في التصرف و بالتالي عليها اختيار الأفضل و تدريبهم..الخ و لكن حرية التصرف و اتخاذ القرار إذا أعطيت للفرد المتخصص دون التزامه بالقيم الأخلاقية الإسلامية فقد تكون النتيجة سلبية كأن يهتم الطبيب بالعائد المادي دون الاهتمام بحالة المريض.

3- قيمة فرق العمل:

3-1- قيمة فرق العمل من المنظور الغربي:

يعتبر العمل في منظمات الأعمال الحديثة عملا جماعيا من الدرجة الأولى، فالبشر هم جوهر العملية و أهم عناصرها، فمن خلال جماعات العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة و على الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال بناء فرق العمل و زيادة فعاليته.

3-1-1- تعريف فرق العمل:

وهي جماعة العمل التي تعمل من خلال تنسيق الجهود بين أعضائها لأداء العمل الجماعي بانسجام و تحقيق أهداف المنظمة، و هذا يعني أن يتفهم أفراد جماعة العمل سلوك بعضهم البعض من حيث الأداء و الدافع و الاتجاهات و المواقف و القدرات و الشعور بأن الإنجاز الجماعي أفضل من الإنجاز الفردي¹.

3-1-2- أنواع فرق العمل:

يجب أن نميز بين أنواع الفرق و أدوارها الأساسية و ذلك كما يلي:

- فرق الإدارة العليا:

تقوم بتقديم التوجيه و الضبط و الهوية الذاتية للعاملين في الإدارة العليا للمنظمة.

- فرق الخطط و المشاريع:

تقوم بمباشرة مهام محددة بكاملها.

- الفرق الإبداعية:

تعمل على جذب المواهب المختلفة لابتكار الحلول الإبداعية و استغلال الفرص.

- فرق العمل:

تقوم بالاتصال و التعاون من أجل إنجاز الأعمال².

و تتكون فرق العمل من أجل إنجاز مهمة أو مشروع محدد مدة وجوده تنتهي بنهاية هذا

الأخير، و عادة ما تتكون فرق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام و تخصصات مختلفة، و

¹ فاروق عبده و السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط2، عمان: دار المسيرة، 2009، ص 100-101.

² ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:147.

تعد هذه من طرق التنظيم الحديثة خاصة في مؤسسات البناء أو الصناعات الكبرى و غيرها¹.

3-1-3- خطوات بناء فرق العمل:

ينفق علماء التنظيم أنه لا توجد طريقة واحدة أو خطوات متفق عليها لبناء فريق العمل، حيث أن أهداف بناء فرق العمل و المتمثلة في إشاعة روح التعاون و الانسجام و إشباع الحاجات الفردية و الجماعية و تحسين الإنتاجية يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة، و مع ذلك يمكن استعراض بعض الخطوات لبناء فرق العمل:

1- تجميع المعلومات:

تمثل البيانات و المعلومات ضرورة حتمية للتعرف على أهداف الفريق و طبيعة الاتصالات بينهم و قيم الجماعة و النزاعات و كيفية إدارتها.

2- مناقشة و تحديد الاحتياجات:

في ضوء البيانات و المعلومات التي تم جمعها نقوم بتحليلها و تفسيرها للوصول إلى نقاط القوة و سبل تدعيمها و استغلالها و نقاط الضعف و مجالات تحسينها.

3- تخطيط و تحديد الأهداف:

إن تحديد الأهداف و وضوحها و الاتفاق عليها منذ البداية عامل حيوي و هام في بناء فريق العمل، و يسهم بشكل كبير في إنجاز و تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

4- تنمية المهارات:

أي تنمية المهارات التي يفتقدها أو يفتقر إليها فريق العمل، و عادة ما تكون تنمية المهارات في المجالات التالية (الالتزام المهني، الأدوار و المسؤولية، إنجاز القرارات، حسن إدارة النزاع).

5- تحديد القيادات الإدارية:

تلعب القيادات الإدارية الفعالة دورا مهما في إرشاد و توجيه سلوك فريق العمل لأداء مهمته، و هذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على المشاركة الفعالة لفريق العمل و تفويض السلطات.

¹ ناصر دادبي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية تطبيقية)، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003، ص: 91.

- أهمية بناء فرق العمل:

تكمن أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية و أسلوب حديث يساعد على تفهم إدراك و تقبل الأفراد الآخرين في العمل و معرفة أبعاد سلوك كل فرد و ما يتسم به من دوافع و استعدادات و قدرات للتفكير و الإبداع و ذلك لتنسيق الجهود و التكامل بين الأعضاء و تسهيل حل الخلافات و النزاعات¹.

- أهم الأسس التي تقوم عليها قيمة فرق العمل:

- 1- يحتاج الناس إلى أن يقيموا علاقات حميمية بعضهم مع بعض.
- 2- تعتبر فرق العمل مصدرا للطاقة و الالتزام.
- 3- ملائمة فرق العمل لكل مستوى من مستويات المنظمة.
- 4- ينبغي تشكيل الفرق بحرص.
- 5- ينبغي للفرق أن تفهم و تمارس عملية بناء الفريق.
- 6- يتحمل قادة الفريق مسؤولية تطوير فرق العمل لديهم².

3-2- قيمة فرق العمل من المنظور الإسلامي:

خلق الانسان وحده ضعيفا لا يقدر على شيء إلا إذا توفرت له ظروف التعاون مع غيره، فالقليل مع القليل يصبح كثير، و الضعيف إذا ساند الضعيف يصبح قوي، و الحياة الاجتماعية لم تنشأ إلا بتعاون الافراد مع بعضهم كي يخدموا مصالحهم، و لولا التعاون لما تكونت الأسرة و لا انقرض العالم، و التعاون ضروري في جميع أعمالنا خصوصا في المنظمات و من هنا نشأت فرق العمل للقيام بالأعمال و المهام التي يعجز الفرد أن يقوم بها بمفرده و ذلك لتحقيق أهداف التنظيم ككل³.

3-2-1- تعريف فرق العمل: "تعني فرق العمل مجموعة من الأفراد يجمعهم عمل جماعي مشترك يظهر فيه الموظفون رؤساء و مرؤوسين أثناء آدائهم لأعمالهم انسجام و تفاهم

¹ فاروق عبده و السيد محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص ص 102-103.

² ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص 158.

³ محمد سيد فهمي: مدخل إلى الرعاية الاجتماعية من منظور إسلامي، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000، ص ص 50-51.

كالجسد الواحد لإنجاز مهمة معينة و في وقت محدد"¹، و الله تبارك و تعالى يقول في كتابه الكريم: و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان².

فالتعاون عمل جماعي، و عندما يصبح واجبا على مجموعة من الموظفين العاملين في منشأة ما عامة أو خاصة فإنه يأخذ نمطا سلوكيا أقرب ما يكون إلى التنسيق المصطلح الإداري الحديث منه إلى شيء آخر و هكذا يفهم من أن التعاون الجماعي خلق من الأخلاق الإسلامية الفاضلة التي دعا إليها الإسلام و حث على الالتزام بها. **3-2-2- عوامل نجاح فرق العمل:**

- الإيمان بالهدف العام: أي الاقتناع العام بوجود غرض محدد من وراء نشاط إداري معين الجميع فيه شركاء، لأن الإيمان بالهدف العام و أهمية الالتزام بتحقيقه بشكل جماعي هو الذي يجعل عملية التنسيق ممكنة و سهلة التنفيذ.
- القيادة الفعالة: فالوعي و اليقظة و الشورى تبني القيادة الفعالة التي يمكنها التوفيق بين الجماعات العاملة في المنظمة.
- توافر المعلومات: إن المعلومات هي الأساس لأي نشاط بشري و الإسلام يشترط وجوب توافر المعلومات بقدر كافي و واضح و بدون تأخير قبل الشروع في أي عمل.
- الاتصال الجيد: أي سرعة و سهولة الوصول إلى مختلف أفراد فرق العمل، فالالاتصال هو الذي يتوفر من خلاله القدر الكافي من القرارات و الأوامر و المعلومات و التوجيهات.
- المتابعة المستمرة: حيث لا يكتفي القائد الإداري بتوجيه تعليماته و إنما ينبغي عليه التأكد من وضوح تعليماته و أهدافها في ذهن العاملين و أن العمل يسير مكملا بعضه بعضا دون تعارض³.

¹ أحمد بن داود المزجاني الأشعري: مرجع سابق، ص285.

² سورة المائدة: آية: 2.

³ أحمد بن داود المزجاني الأشعري: مرجع سابق، ص ص: 286-291..

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة فرق العمل من المنظورين الغربي و الإسلامي سوف نعمل في هذا المجال على تحليل و مناقشة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و الاختلاف و استخلاص النتائج.

3-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة فرق العمل:

- يحتاج الناس إلى أن يقيموا علاقات حميمة بعضهم مع بعض فالعلاقات الحسنة بين العاملين من شأنها أن تكون حافزا لهم كما أن العمل الجماعي يزيد من كفاءة العاملين و يسهل أداء مهامهم، حيث أصبح العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل سمة من سمات المنظمات الحديثة، و لقد حث الإسلام على العمل الجماعي و التعاون بين الناس في حياتهم عامة و عند قيامهم بأعمالهم، قال تعالى: "و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان"¹.

- تعتبر فرق العمل مصدرا للطاقة و الالتزام، فهناك بعض المهام لا يمكنها أن تؤدي بنجاح بدون الاعتماد على فرق العمل خاصة الأعمال المعقدة التي تتطلب أكثر من اختصاص، كما أنه على كل فرد من أفراد فريق العمل أن يلتزم بأداء مهامه على أكمل وجه و هذا لضمان نجاح عمل الفريق ككل، و في الجانب الإسلامي كان الرسول الكريم يشارك الصحابة و يتعاون معهم في جميع الأعمال كحفر الخنادق و بناء المساجد و كان (ص) يحث الصحابة على إتقان أعمالهم و الالتزام بأدائها على أكمل وجه.

- ملائمة فرق العمل لكل مستوى من مستويات المنظمة، للمنظمة عدة مستويات فمثلا فريق الإدارة العليا عليه أن يكون قادرا على توجيه و ضبط العاملين و فرق العمل أيضا عليها أن تكون قادرة على انجاز الأعمال، و كما سبق و أشرنا إلى أن الإسلام قد حث على ضرورة التعاون فقد كان (ص) يختار من الصحابة من يرى أنهم الأنسب للقيام بمهام معينة حيث قال (ص): "يد الله مع الجماعة"². و قال: "المؤمن للمؤمن كالبنيان، يشد بعضه بعضا"³.

5- ينبغي للفرق أن تفهم و تمارس عملية بناء الفريق بما أن الفرد جزء من فريق العمل فعليه أن يساهم في بناء الفريق ككل من خلال التعاون الجاد و الفعال، كما أن العلاقات الحسنة بين أعضاء فريق العمل من شأنها أن تساهم في بناء الفريق.

¹ سورة المائدة: آية:2.

² رواه الترمذي: 2166.

³ رواه البخاري:2446.

6- يتحمل قادة الفريق مسؤولية تطوير فرق العمل لديهم، إن فريق العمل مهما كان فعالا و قادرا على القيام بالمهام المكلف بها إلا أنه يحتاج دوما إلى التحسين و التطوير و هذه هي مهمة قادة الفريق حيث تقع على عاتقهم مسؤولية بناء الفريق و تطويره بحيث يكون على استعداد دائم لإنجاز المهام مهما كانت صعبة و معقدة، و قد كان الرسول صلى الله عليه و سلم أحرص الناس على تعليم أصحابه و تربيتهم و استخدم في ذلك عدة أساليب و التي أكد صحتها عدد كبير من علماء اليوم من بينها: التدرج من العام إلى الخاص، كذلك أسلوب الترغيب أكثر من الترهيب.

3-3- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة فرق العمل:

- ينبغي تشكيل الفرق بحرص فيجب أن تتوفر المعلومات اللازمة و أن تكون الأهداف واضحة و توفر المهارات اللازمة كل هذه العوامل تسهم في تشكيل فريق عمل فعال قادر على تحقيق الأهداف، و قد كان الرسول الكريم يحرص كل الحرص على أن يختار الأشخاص المناسبين لتنفيذ المهام بحيث تتوفر فيهم الشروط السابقة الذكر إضافة إلى ذلك يضيف الإسلام شروط أخرى هي الأمانة و الإيمان و الصدق.

الفصل الثالث

الفصل الثامن: إدارة البيئة بين المنظورين الغربي و الإسلامي.

من المعروف أن المنظمة تتواجد ضمن بيئة معينة تتعامل معها و تتأثر بها لذا على المنظمة الاهتمام بالقيم التالية: استغلال الفرص، الدفاع، التنافس، هذه القيم التي سوف نتناولها من منظورها الغربي ثم من منظورها الإسلامي و بعد ذلك نقوم بتحليلها و مقارنتها و استنتاج أوجه الشبه و الاختلاف، و من ثمة استخلاص النتائج و بالتالي سوف نتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

1- قيمة استغلال الفرص.

1-1- قيمة استغلال الفرص من المنظور الغربي.

1-2- قيمة استغلال الفرص من المنظور الإسلامي.

1-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة استغلال الفرص.

1-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة استغلال الفرص.

2- قيمة الدفاع.

1-2- قيمة الدفاع من المنظور الغربي.

2-2- قيمة الدفاع من المنظور الإسلامي.

2-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة الدفاع.

2-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة الدفاع.

3- قيمة التنافس.

1-3- قيمة التنافس من المنظور الغربي.

2-3- قيمة التنافس من المنظور الإسلامي.

3-3- أوجه التشابه والاتفاق بين المنظورين لقيمة التنافس.

3-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة التنافس.

4- نتائج الدراسة.

5- توصيات الدراسة.

1- قيمة استغلال الفرص:

1-1- قيمة استغلال الفرص من المنظور الغربي:

على الرغم من وجود التخطيط في المنظمة إلا أن هناك فرصا و تهديدات سوف تحدث، لذا فإن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل الأمور الفجائية، و بالتالي فإنه من الحكمة العملية أن تبحث هذه المنظمات عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص، و بالتالي فهي تتبنى هذه القيمة: من يجرؤ يكسب¹.

1-1-1- تعريف استغلال الفرص:

تجدر الإشارة إلى أن الباحثة لم تجد تعريف واضح لقيمة استغلال الفرص لذا قامت باستنتاج هذا التعريف و ذلك من خلال قراءتها حول هذه القيمة. "استغلال الفرص هو القدرة على الاستفادة من المستجدات و الأحداث التي تحدث و استغلالها أحسن استغلال لتحقيق الأهداف التنظيمية".

1-1-2- لمحة تاريخية:

و يرى ديف فرانسيس و مايك وود كوك أن استغلال الفرص ظاهرة ثقافية داخل المنظمات و المجتمعات، فعلى سبيل المثال: كان السبب الرئيسي للإنتاج غير الكفاء للمصانع البريطانية في العقود الحديثة هو فشل هذه المصانع في أن يكونوا ناجحين في استغلال الفرص، ففي القرنين الثامن عشر و التاسع عشر كانت قدرة المصانع البريطانية مشهورة عالميا في كونها مستثمرة للإبداع، فقبل عام 1939 كانت بريطانيا توصف بأنها منهوكة القوى تسير من الاقتصاد المتوسط إلى الانحدار، و لكن الآن بدأ الاهتمام باستغلال الفرص في الإدارة، فقد أظهرت دراسة مسحية أجريت عام 1987 بواسطة وزارة التجارة العالمية اليابانية أن أكثر من (55%) من الاختراعات الهامة منذ الحرب العالمية الثانية كانت بريطانية، و الذي يعني أنها أكثر من أي بلد آخر في العالم بما في ذلك الولايات المتحدة (22%) و اليابان (6%)، إلا أن مشكلة بريطانيا هي عدم قدرتها على خوض المجال الفني و استغلال الأفكار الإبداعية بنجاح.

¹ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص: 87.

لقد كان "آدم سميث" محقا عندما قال إن الناس يقدمون أفضل مساعدة للصالح العام و ذلك من خلال اهتمامهم بأنفسهم.

إن الإلهام الفردي هو المرحلة الأولى لاستغلال الفرص، كما أن الحاجة لاستغلال الفرص يجب أن تكون حقيقية، و منتهزي الفرص يجب أن يكونوا قادرين على انتهازها. فاستغلال الفرص أكثر من مجرد وسيلة إدارية، إنها فلسفة للحياة فعلى سبيل المثال: فإن "جيرالد فرانسيس" - و هو ابن احد المؤلفين لكتاب القيم التنظيمية - كان يعلم أن الأطفال في فصله الدراسي يصبحون شديدي الجوع في منتصف النهار، و بدون إخبار والديه كان يشتري كمية من الحلوى و هو في طريقه إلى المدرسة و بالتالي فإنه عندما يصبح الأطفال في شدة الجوع فإن "جيرالد" يبيع حلوياته بثلاثة أضعاف ثمنها.

3-1-1. أنواع استغلال الفرص:

تجدر الإشارة إلى نوعين و هما:

- استغلال الفرص الفردية:

إن الشخص مستغل الفرص يملك حس البحث و التقصي و ذلك من حيث الملاحظة و مراقبة الأحداث الظاهرة للعيان و التي من المحتمل أنها تقدم الفرص، و بالتالي فإن استغلال الفرص يتطلب خصائص شخصية محددة، هذه الخصائص قد تم تحديدها من قبل "ريتشارد بوياتزس Richard Boyatzis" و ذلك باعتبارها المؤهلات الأساسية للنجاح في المستويات الإدارية العليا و هي:

- التوجه نحو الكفاءة: و توصف لشخص ما يتمنى أن يؤدي الأشياء بطريقة أفضل من أي شخص آخر، فالشخص الذي لديه درجة عالية من التوجه نحو الكفاءة يفكر بلغة المعايير و المقاييس و الإنجاز فهو شخص مبدع و لديه مهارات عالية في وضع الأهداف و التخطيط و التنظيم.
- المبادرة بالنشاط: و يعني الميل نحو القيام بأداء عمل أو إنجاز شيء ما، إن الشخص المبادر بالنشاط يرى نفسه المسيطر و المتحكم في حياته و يمتلك المهارات الخاصة بالبحث عن المعلومات و حل المشكلات.
- الاستخدام التشخيصي للمفاهيم: تصف هذه الخاصية منهجا للتفكير و الذي بواسطته يكتشف مستغل الفرص أنواع من المعلومات فهو ينظم و يصنف و يفسر الأحداث،

كذلك فإن المعلومات يتم اختبارها فيما إذا كانت مطابقة للمفاهيم و ذلك بطريقة منتظمة.

- استغلال الفرص التنظيمية:

لقد اصبحت المنظمات تؤيد استغلال الفرص كطريقة للحياة، و بالطبع فإن المنظمات لا تستطيع أن تكون مستغلة للفرص بذاتها، لكنها تستطيع أن توفر المناخ الذي ينشط فيه الشخص مستغل الفرص، هذا الوضع يتطلب وجوب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن محل المركزية الشديدة في اتخاذ القرار و البيروقراطية، إن المنظمة الذكية لا تستغل حوادث الحظ فقط و لكن توجد أو تهيء الفرص أيضا.

إن تشجيع استغلال الفرص هي الوظيفة الأولية للإدارة، فمن هم في قمة الهيكل التنظيمي يحتلون مناصب ذات امتيازات غير عادية، فهم وحدهم فقط يستطيعون استغلال الفرص الرئيسية و بالتالي فإن المرؤوسين يعتمدون على مهارة استغلال الفرص الموجودة لدى مديري الإدارة العليا، لهذا السبب يجب على المديرين أن يلتزموا أخلاقيا بأن يكونوا مستغلين للفرص.

- أهم الأسس التي تقوم عليها قيمة استغلال الفرص:

- 1- لا يمكن أن يكون العالم خاضعا للتخطيط الكامل، فالفرص دائمة الحدوث.
- 2- البيئة البيروقراطية لا تمكن الأفراد من أن يطوروا اتجاهات و مهارات استغلال الفرص.
- 3- إن إجراءات التخطيط الاستراتيجي الصارمة غالبا ما تحول دون استغلال الفرص.
- 4- من الضروري الاهتمام بما يحصل خارج المنظمة و ذلك في البيئة المحيطة.
- 5- على المنظمة تشجيع قيمة استغلال الفرص من خلال مكافأة الأشخاص الناجحين¹.

1-2-2- قيمة استغلال الفرص من المنظور الاسلامي:

1-2-1- تعريف استغلال الفرص: كما سبق و أن قامت الباحثة باستنتاج تعريف لاستغلال الفرص من المنظور الغربي سوف تقوم باستنتاج تعريف آخر لهذه القيمة و لكن من المنظور الاسلامي.

¹ ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:87.

" استغلال الفرص هو القدرة على الاستفادة من المستجدات و الأحداث التي تحدث لتحقيق الأهداف دون اهمال مصلحة الغير أو المصلحة العامة".

و يرى محمد أنفي أن هناك نوعين من الأشخاص مستغلي الفرص:

- النوع الأول: هم من يستغلون الفرص لصالحهم دون اعتبار لمصلحة الغير أو المصلحة العامة.

- و النوع الثاني: هم من يشتغلون بدون حسابات الربح و الخسارة على المستوى الشخصي بل يقدمون مصلحة الغير على مصلحتهم الشخصية، و مشاركة الآخرين في الاستفادة المادية و المعنوية¹.

و يمكن أن تكون هذه القيمة "استغلال الفرص" أفضل قاعدة تتجح الإنسان في حياته، و أعظم الفرص على الاطلاق هي فرصة استغلال العمر، و قيمة العمر تأتي من العمل الذي يؤدي فيه فقد كان صلى الله عليه و سلم إذا نظر إلى شاب أعجبه يسأل: هل له عمل، فإذا قيل لا، كان يقول: سقط عن عيني. فبالعمل وحده تتحدد قيمة الناس و درجاتهم في الدنيا و الآخرة.

و قال (ص): "اغتم خمسا قبل خمس، شبابك قبل هرمك، و صحتك قبل مرضك، و غناك قبل فقرك، و فراغك قبل شغلك، و حياتك قبل موتك"².

و يحتاج استغلال الفرص التنظيمية من المنظور الاسلامي إلى:

- تكافئ السلطة و المسؤولية: حيث كان الرسول (ص) يعطي أصحابه الصلاحيات اللازمة لتحمل المسؤولية.

- المرونة: فقد كانت إدارة الرسول(ص) مرنة مع الأحداث فلم تؤثر فيها التقلبات و الأزمات، و بهذه المرونة اتسعت رقعة الدولة في العهد النبوي و الراشدي، و دليل المرونة موقف النبي الكريم في صلح الحديبية و مرونته بمسح اسم "رسول الله" من كتاب الصلح³.

¹ : محمد أنفي: فصل المقال فيما بين الانتهازي و المناضل من اتصال و انفصال، http://www.oujdacity.net/regional_article_93743_ar، 20:30، 2014/07/30.

² محمد القلعاوي: <http://www.twph.com/index.php/site/article/read474>، 20:40، 2014/07/30.

³ عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان: مرجع سابق، 115.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة استغلال الفرص من المنظورين الغربي و الإسلامي سوف نعمل في هذا المجال على تحليل و مناقشة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و الاختلاف و استخلاص النتائج.

1-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة استغلال الفرص:

- البيئة البيروقراطية لا تمكن الأفراد من أن يطوروا اتجاهات و مهارات استغلال الفرص، فمن المعروف أن البيئة البيروقراطية تتميز بقوانينها الصارمة و الروتينية و هو ما يحول دون استغلال الفرص و لقد كانت إدارة الرسول (ص) تتصف بالمرونة و تسعى دوما للاستفادة من الفرص المتاحة.

- إن إجراءات التخطيط الاستراتيجي الصارمة غالبا ما تحول دون استغلال الفرص فكل منظمة تضع أهدافا و تضع خططا تسير وفقها لتحقيق تلك الأهداف و لكن غالبا ما تكون هذه الخطط سببا في عدم استغلال الفرص المناسبة إذا كانت صارمة و لم تتصف بالمرونة الكافية.

- من الضروري الاهتمام بما يحصل خارج المنظمة و ذلك في البيئة المحيطة، فكل منظمة تعيش ضمن بيئة تؤثر و تتأثر بها عليها أن تراعي كل المتغيرات و المستجدات التي تحدث و ذلك لاستغلال الفرص المتاحة .

1-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة استغلال الفرص:

- لا يمكن للعالم أن يكون خاضعا للتخطيط الكامل، فالفرص دائمة الحدوث فمهما حاول الإنسان أن يخطط و يحدد الأهداف بدقة، فإن هناك ظروف و مستجدات تحدث على الإنسان أن يكون دائما جاهزا لاستغلالها، أما في الجانب الإسلامي فهو لا ينفي وجود فرص قد تحدث على الإنسان أن يستغلها أحسن استغلال و لكن ليس بما يحقق أهدافه الدنيوية فقط و إنما عليه أن يراعي الجانب الآخروي و أن يتقي الله فلا يظلم و لا يستغل أحدا بغير حق.

- على المنظمة تشجيع قيمة استغلال الفرص من خلال مكافأة الأشخاص الناجحين، فمن المعروف الدور الفعال للمكافآت في تحفيز الأفراد و حثهم على العمل، و من الجانب الإسلامي فقد حث الرسول الكريم على ضرورة تشجيع الأفراد و تحفيزهم ، لكن الاختلاف

بين المنظور الغربي و الاسلامي يكمن في أنه من المنظور الاسلامي تنقسم الحوافز إلى حوافز دنيوية و أخرى آخروية بينما المنظور الغربي فهو يركز على الحوافز الدنيوية فقط.

2- قيمة الدفاع:

2-1- قيمة الدفاع من المنظور الغربي:

يرى كل من الباحثين ديف و وود كوك أن لكل منظمة تجارية أفرادا موهوبين يقومون بإعداد خطط استراتيجية من أجل زيادة نشاطهم التجاري و ذلك على حساب التنافس، لذا فإن المنظمات الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية، لذا فهي تتبنى قيمة: أعرف عدوك.

إن كل كائن حي من الممكن أن يكون عرضة للتهديد، كذلك المنظمات لا يمكن استثناءها من هذه القاعدة، إن هناك الكثير من الأعداء في الخارج و في الداخل، و بما ان العالم مكان خطير، فإنه لا مفر من القيام بدراسة أي شيء ربما يكون مصدرا للتهديد.

2-1-1- تعريف الدفاع: "هو معرفة و دراسة التهديدات الداخلية و الخارجية و وضع خطة دفاعية لمواجهةها".

2-1-2- أنواع الأعداء بالنسبة للمنظمة:

يوجد نوعين من الأعداء بالنسبة للمنظمات أعداء من داخل المنظمة و أعداء من خارج المنظمة.

- الأعداء من داخل المنظمة:

إن التهديدات الداخلية مدمرة للمنظمة، و هناك ستة تهديدات محتملة تهدد الوحدة الداخلية للمنظمات و هذه التهديدات هي:

- غياب التركيز، و بالتالي فإن المنظمة تظل طريقها نحو الهدف.
- عدم ملائمة التطوير التنظيمي و ذلك يؤدي إلى تبديد المصادر.
- التكامل السيء بين الوظائف.
- الإبداع البطيء.
- غياب الإجماع فلا يؤمن كل الأعضاء بأهداف المنظمة و بالتالي فهو لا يهتمون بنجاح المنظمة.
- الهجمات المنظمة من جماعات أخرى قوية فتكون حرية الإدارة مقيدة.

- الأعداء من خارج المنظمة:

كل المنظمات لديها منافسون محتملون، فالمنافس هو " المنظمة التي ينظر إليها من قبل العملاء على انها تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها منظمة أخرى و التي تلبى نفس الحاجة أو المطلب لهؤلاء العملاء".

لذا و من أجل دراسة التنافس فإنه من الضروري القيام بما يلي:

- تخصيص غرفة بحيث تخزن فيها و توزع كل المعلومات المتعلقة بالتنافس.
- قوة الأداء و التي تشمل مديري الإدارة العليا و محلا اقتصاديا ممتازا و كذا بعض التنفيذيين.
- السرعة في الأداء، و هذا لكي لا تصبح عملية أداء المهام بيروقراطية الطابع.
- تحضير قائمة بأسماء المنافسين في الوقت الراهن.
- ملف خاص بكل منافس يحتوي على: تقاريره السنوية و حساباته، تاريخه، و كل ما كتب عنه في الجرائد.

- أهم الأسس التي تقوم عليها قيمة الدفاع:

- 1- يجب أن يكون المديرون حذرين بالنسبة للتهديدات.
- 2- توضيح الأهداف شيء أساسي.
- 3- المكافحة من أجل بقاء المبادرة.
- 4- الاحتفاظ بالمرونة و القدرة على المفاجأة.
- 5- التنبؤ بالتهديدات من الأعداء المحتملين.
- 6- يعتبر التنافس العادل تهديدا إيجابيا.
- 7- التهديدات الداخلية عادة ما تكون هدامة.
- 8- ضياع التركيز هو التهديد الرئيسي.
- 9- المعارضة المنظمة و خاصة من اتحادات العمال التي تشكل تهديدا داخليا¹.

¹ : ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص:102

2.2- قيمة الدفاع من المنظور الإسلامي:

2.2-1- تعريف الدفاع: هو الإعداد لمواجهة تحديات انجاز الأعمال و أن لا تترك تحت رحمة المفاجآت، بل نأخذ في الاعتبار توقعات المستقبل و الامكانيات المتاحة، يقول الله تعالى: " و أعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل..".
و أن كانت هذه الآية الكريمة قد وردت في خصوص الدفاع العسكري فإنها تضع لنا توجيهات عامة لمواجهة أية تحديات و احتمالات تتعرض لها المنظمة.

و القصص الواردة في القرآن الكريم و التي تحدثت على الدفاع كثيرة نذكر منها على سبيل المثال: في سورة الكهف آيات تشير إلى قوم عانوا الكثير من اضطهاد يأجوج و مأجوج و طغيانهم مما دفعهم للجوء إلى ذي القرنين فيقول المولى عز و جل على لسان هؤلاء المستضعفين: " قالوا يا ذا القرنين إن يأجوج و مأجوج مفسدون في الأرض فهل نجعل لك خرجا على أن تجعل بيننا و بينهم سدا". و يقول المفسرون إن يأجوج و مأجوج إسمان أعجميان من أولاد يافث بن نوح و هم أقوام يعمدون إلى ظلم الأقسام المجاورة بالقتل و التخريب و اتلاف الزروع فلا يتركون أخضر إلا أكلوه و لا يابس إلا احتملوه مما أدى بالمظلومين بأن يطلبوا من ذي القرنين الحماية و استعدادهم لأن يبذلوا له "خرجاً" أموالاً مقابل أن يسد عنهم هذا الظلم فأجابهم بقوله تعالى: " قال ما مكني فيه ربي فأعينوني بقوة أجعل بينكم و بينهم رداً". أي اعينوني لبناء سد لأعزلهم عنكم فلا يصلون إليكم بعد ذلك¹.

2.2-2- أنواع الدفاع:

قسم الماوردي في كتابه: "أدب الوزير" الدفاع إلى أربعة أقسام، حيث ارتأت الباحثة أن التطرق إلى هذه الأقسام يساعد في فهم قيمة الدفاع من المنظور الإسلامي و امكانية توظيفها في مجال الإدارة، وهذه الأقسام هي:

- الدفاع عن الملك من الأولياء: و يكون بثلاثة أسباب أحدهما أن يقودهم إلى طاعته بالرغبة، و يكفيهم عن معصيته بالرهبة و الثاني أن يقوم بكفايتهم حتى لا ينفروا بالقوة و يتفرقوا بالضعف و الثالث أن يحفظهم من الإغواء و يحرصهم من الإغراء

¹ : أحمد بن داود المزجاجي الأشعري: مرجع سابق، ص ص: 159- 160.

و ذلك بالبحث عن أخبارهم حتى يعلم سليمهم من سقيمهم و إبعاد المفسدين عنهم¹.
و إذا أسقطنا الأمر في المجال الإداري فإن على المديرين أن يحذروا من الرؤساء
الذين هم أدنى منهم مرتبة كرؤساء الدوائر و الأقسام..الخ و ذلك بترغيبهم في
طاعتهم و تقصي أخبارهم ليعلموا الصالح من الطالح .

■ الدفاع عن المملكة من أعدائها: و أعداء الممالك من انفراد بملك أو امتنع بقوة². و
في المجال الإداري هو دفاع المنظمة عن نفسها من المنظمات الأخرى المنافسة لها
و التي تمارس نفس النشاط.

■ دفاع الوزير عن نفسه من أكفائه: و هو واطر و موتور و منافس فأما الواتر فهو من
بدا بشره و جاهر بعداوته و موتور فقد بودي بالعداوة فصبر و جوهر بالعداوة
فأخفاها فيجب اتقاء ظلمه بالاستعطاف و المنافس³. و في المجال الإداري على
المدير الدفاع عن مصالحه و مصالح المنظمة من كل شخص أراد عداوته أو
شخص ظلمه فالمظلوم يسعى لاسترداد حقه أو شخص ينافسه.

■ الدفاع عن الرعية من خوف و اختلاف: فعلى المدير أن يسعى للحفاظ على تماسك
مروؤسيه و أن لا يسمح بكثرة الاختلاف و الشقاق.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة الدفاع من المنظورين الغربي و الإسلامي
سوف نعمل في هذا المجال على تحليل و مناقشة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه
القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه الشبه و الاختلاف و استخلاص النتائج.

2-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة الدفاع:

- يجب أن يكون المدير حذرون بالنسبة للتهديدات. تتعرض المنظمة لمجموعة من
التهديدات الداخلية و الخارجية لذا على المديرين أن يأخذوا هذه التهديدات على محمل الجد
و أن لا يتهاونوا في الدفاع عن مصالحهم و مصالح المنظمة، و إذا نظرنا من منظور آخر

¹ : أبوا الحسن الماوردي، قوانين الوزارة و سياسة الملك، ط1، بيروت لبنان: دار الطليعة للطباعة و النشر، 1979،
ص:145.

² : نفس المرجع: ص: 145.

³ : نفس المرجع: ص: 146.

نجد أن الإسلام حث على ضرورة الاهتمام بهذه القيمة و الدفاع عن النفس و المال و العرض..الخ.

- توضيح الأهداف شيء أساسي لأن غياب التركيز يجعل المنظمة تظل طريقها نحو الهدف و كذلك غياب الإجماع فلا يؤمن كل الأعضاء بأهداف المنظمة مما يؤثر سلبا على مدى تحقيق هذه الأهداف، و في الجانب الإسلامي فقد حث الإسلام على أهمية التعاون و الإيمان بالهدف لتحقيقه شرط أن يكون هذا الهدف هو هدف مشروع.

- المكافحة من اجل بقاء المبادرة و ذلك للحفاظ على مرونة الإدارة و التصدي لجميع التهديدات و التحديات التي تواجهها.

- الاحتفاظ بالمرونة و القدرة على المفاجأة فعلى الادارة الناجحة أن تتصف دوما بالمرونة سواء في الهيكل التنظيمي أو في اتخاذ القرارات و أن تمتلك القدرة على التصدي لجميع المشاكل التي تطرأ، و بالنسبة للجانب الاسلامي فقد سبق و أن وضحنا كيف كانت إدارة الرسول (ص) تتصف بالمرونة و القدرة على التصدي للمفاجآت.

- التنبؤ بالتهديدات من الأعداء المحتملين: إن المنظمة الناجحة لا تنتظر حدوث المفاجآت و إنما تسعى للتنبؤ بكل التهديدات المحتملة و وضع خطة مناسبة للتصدي لها، و لقد حث الاسلام على ذلك في الكثير من الآيات القرآنية من بينها قوله تعالى: ﴿و إذا كنت فيهم فأقمت لهم الصلاة فلتقم طائفة منهم معك و ليأخذوا أسلحتهم فإذا سجدوا فليكونوا من ورائكم و لتأت طائفة أخرى لم يصلوا فليصلوا معك و ليأخذوا حذرهم و أسلحتهم و الذين كفروا لو تغفلون عن أسلحتكم و أمتعتكم فيميلون عليكم ميلة واحدة..﴾¹.

- يعتبر التنافس العادل تهديدا إيجابيا فبالرغم من أن المنظمات المنافسة تشكل تهديدا بالنسبة للمنظمة إلا أنه من جهة أخرى يشجع على العمل و الإبداع ، فالتنافس العادل من المنظور الاسلامي هو أمر مرغوب فيه لأنه يشكل دافعا قويا لتحقيق أفضل النتائج يقول الله عز و جل: ﴿و في ذلك فليتنافس المتنافسون﴾².

- التهديدات الداخلية عادة ما تكون هدامة إن من أخطر التهديدات التي تواجهها المنظمة هي التهديدات التي تأتي من الداخل فسوء التسيير و الفساد الإداري و الخلاف و الشقاق

¹ سورة النساء: آية:102.

² سورة المطففين: آية:26.

بين أفرادها و عدم الاتفاق على أهداف واضحة ..الخ كل هذا من شأنه أن يدفع بالمنظمة إلى الفشل لذا على المنظمة الناجحة أن لا تهتم بمواجهة التهديدات الخارجية و تتسى ما يهدد نجاحها في الداخل.

- ضياع التركيز هو التهديد الرئيسي، كما سبق و اشرنا فإن ضياع التركيز و عدم الإجماع على أهداف واضحة هو أكبر تهديد بالنسبة للمنظمة.

2-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة الدفاع:

- المعارضة المنظمة و خاصة من اتحادات العمال تشكل تهديدا داخليا فعلى المنظمة أن تحسن التعامل مع هذه المنظمات الاتحادية و النقابات لأن لا ينقلبوا ضد المنظمة و أهدافها ، و في الاسلام لم يكن معروف ظهور مثل هذه المنظمات لأنها سبب ظهورها الرئيسي هو شعور العمال بالظلم و الاضطهاد فالإسلام يعطي لكل ذي حق حقه فلا يظلم أحدا.

3- قيمة التنافس:

3.1- قيمة التنافس من المنظور الغربي:

يرى فرانسيس و وود كوك أن القدرة على التنافس هي الطريقة الوحيدة للبقاء، فالمنظمة الناجحة هي التي تتخذ الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، و إنه لمن المعلوم في عالم التجارة أن الأفضل هو الذي يبقى و أن الضعيف هو الذي تتم تنحيته، لذا فإن المنظمة الناجحة تتبنى هذه القيمة: البقاء للأصلح.

3.1-1. تعريف التنافس: "هو الرغبة في الوصول إلى الشيء و الانفراد به".

3.1-2. أنواع التنافس: للتنافس خمسة أنواع أو مستويات:

- فرد في مقابل فرد.

- فريق في مقابل فريق.

- وحدة إدارية في مقابل وحدة إدارية.

- منظمة في مقابل منظمة.

- التنافس الدولي.

و فيما يلي سوف يتم شرح هذه الأنواع:

- المستوى الأول: فرد في مقابل فرد:

إن أول عملية تنافسية تقوم بها المنظمة على مستوى الفرد هي أثناء الاختيار في مرحلة التوظيف كما أنه يجب الاعتراف بالتميز الفردي للأشخاص، كذلك فإن الاختيار أو الانتقاء شيء عام لدى كل المخلوقات، لقد قام "تشارلز داروين" charls darwin بدراسة السلاحف ليكتشف مبادئ التطور، لقد كان بإمكانه أن ينظر إلى المنظمات الناجحة للعثور دليل وافر لدعم نظريته، إن مفهوم النجاح شيء بسيط يتمثل في المبدأ القائل: "إن الأصلح أو الأنسب هو الذي ينمو و يزدهر".

إن التنافس بين الأفراد داخل المنظمة من الممكن أن يكون دافعا فريدا، لكن يجب أن يتم توجيهه من أجل منع الفاشلين من الاستسلام.

و يمكن تشجيع التنافس على مستوى الفرد من خلال معظم الأساليب الإدارية القوية الثابتة مثل الإدارة بالأهداف، حيث أن المدير و المرؤوسين يتفوقون على أهداف يمكن قياسها، كذلك ففي بعض الأعمال يمكن توظيف التنافس بين الأفراد كقوة دافعة أساسية.

- المستوى الثاني: فريق في مقابل فريق:

إن التنافس من الممكن أن يحدث داخل المجموعات، و المبدأ هنا يتمثل في وضع معايير جماعية للإنجاز و كمثال على ذلك: مطعم "ماكدونالدز" فعند النظر في بطاقات الموظفين نجد ان بعض الموظفين توجد على بطاقتهم نجوم في حين أن الموظفين الآخرين بطاقتهم فارغة، فكل نجم يمثل مستوى تم فحصه بالنسبة لكفاءة الشخص، لذا فإن الكثير من الموظفين سوف يعملون بقوة من أجل تحقيق أو انجاز المعايير المقررة و ذلك لأنهم يحفزون بمكافآت، فهم لا يتنافسون ضد بعضهم البعض و إنما يتنافسون من أجل الجائزة، و الفرق من الممكن تشجيعها على ان تكافح من أجل إظهار كفاءتها و فعاليتها و من المفيد أن تعلم المنظمة فيما إذا كان التنافس بين الفرق لديها يشجعهم و يدفعهم نحو النجاح.

- المستوى الثالث: وحدة إدارية مقابل وحدة إدارية أخرى:

في بعض الأحيان يكون المستوى الثالث للتنافس مفيدا و ذلك يتمثل في إمكانية تنافس الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، فقد استطاعت المنظمات الناجحة أن توجد طرق تنظم هذا التنافس و تجعله جزءا من كيانها.

- المستوى الرابع: منظمة في مقابل منظمات أخرى:

المستوى الرابع من التنافس غالبا ما يكون مرغوبا على الدوام و هو التنافس بين المنظمات، فعلى سبيل المثال: مصنع للأكياس الورقية يتنافس مع مصنع آخر و بالتالي يظل كلاهما متحفزين على الدوام فبدون التنافس لا يمكن أن يكون لدى أي من المنظمين الحافز القوي للتغيير أو إعادة النظر في ممارساتها الحالية.

إن هناك خطرا دائما هو أن منظمة أخرى سوف تقوم بصناعة ما تنتجه منظمك أو تقدم الخدمات التي تقدمها و ذلك بطريقة أفضل و أرخص و أسرع مما تستطيع، كذلك فإن المنظمات تتاضل من أجل أن تكون مختلفة عن المنافسين الآخرين و ذلك من خلال إيجاد "ميزة تنافسية ثابتة" و المحافظة عليها و بهذه الطريقة فالإبداع يشجع كما أن الابتكار يصبح ذا قيمة.

- المستوى الخامس: التنافس العالمي:

إن التقليد الصناعي الغربي قائم أصلا على التنافس، فعلى سبيل المثال تطور الحاسبات الآلية الشخصية في السنوات الحديثة، لقد هذا انفجار أو توسع في الاختراع و المبادرة، و ذلك لأن مصانع الحاسبات الآلية التنافسية كل منها يحاول التقدم على الآخر، إن أولئك الذين هم أكثر إبداعا و أكثر سرعة في التصرف سوف يبقون.

كما أن العالم ككل سيستفيد عندما يوظف التنافس بحرية، فعندما يصبح العالم سوقا واحدة فإن التنافس داخل البلد الواحد فير فعال.

- أهم الأسس التي تقوم عليها قيمة التنافس:

- 1- غياب التنافس يلحق الضرر بالأفراد و المنظمات.
- 2- التنافس شيء طبيعي بالنسبة للبشر.
- 3- على المديرين أن يستخدموا التنافس بشكل بناء باعتباره دافعا أو حافزا.
- 4- ليس كل تنافس مثمرا.
- 5- التنافس ليس غاية في حد ذاته و لكنه وسيلة¹.

3-2- قيمة التنافس من المنظور الاسلامي:

¹ : ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص:207.200.

إن الانسان يسعى دائما إلى أن يرتقي بنفسه، و أن يكون في الصفوف الأولى، و لكن الشريعة الاسلامية لم تدع ذلك الباب مفتوحا على مصراعيه و إنما فتحه بضوابط تحكمه و تجعله يسير بشكل صحيح نحو الهدف المنشود.

3-2-1- تعريف التنافس:

"هو الرغبة في الشيء و محبة الانفراد به و المغالبة عليه، و أصلها من الشيء النفيس في نوعه".

3-2-2- أنواع التنافس:

فضلا عن أنواع التنافس المذكورة: فرد مقابل فرد و فريق في مقابل فريق..الخ، يرى الدكتور عاطف أبو هرييد أن هناك نصوصا شرعية مستمدة من القرآن و السنة تفيد بأن ثمة تنافسا محمودا يصل بالمسلم إلى الجنان العليا، و الآخر مذموم يصل به إلى قاع النار.

■ - التنافس المحمود: يجب أن يتحرى به الشخص رضا الله، و الذي يجعل النفس البشرية دائمة البحث عن الأفضل فيما يخص أمور الدنيا و الآخرة في جو يسوده الإيمان، و فعل الخير من صلاة و ذكر و عطف على الصغير و احترام للكبير..الخ، كما أن الشريعة الإسلامية لم تقف في وجه الإنسان الباحث عن الأفضل في أمور الدنيا فالباب مفتوح لمن أراد التنافس من أجل الحصول على الأفضل من مال و مسكن و مركب..الخ و لكنها كلها مقيدة بإبعادها عن الحرام من حسد و بذخ و تبذير¹، قال تعالى: ﴿و ابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة و لا تنسى نصيبك من الدنيا﴾².

- التنافس المذموم: هو التنافس الذي لا يخضع للضوابط الشرعية.

إن تعاليم الإسلام تشجع على التنافس و تدفع الناس نحوه للعمل وفي مختلف المجالات، يقول تعالى:

¹ : عاطف أبو هرييد: التنافس في الاسلام باب تحكمه ضوابط، <http://www.felesteen/atails/news/119635>.

2014/06/16، 11:00.

² : سورة القصص: آية: 77.

﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾¹، بمعنى أن الحياة في حقيقتها قائمة من أجل أن تتفجر الطاقات و الكفاءات وهذا لا يحصل إلا بالتنافس، وفي آية أخرى يقول الله تعالى: ﴿وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ﴾²، بمعنى فليتنافس الناس في أعمال الخير - فالمجال مفتوح، والتنافس مطلوب. وفي آية أخرى، يقول الله تعالى: ﴿فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾³، استبقوا من المسابقة بمعنى كل شخص يحاول أن يصل قبل الآخر إلى الخيرات. وفي آية أخرى، الله تعالى يقول: ﴿أُولَئِكَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ﴾⁴.

و مما سبق و من خلال تطرقنا لقيمة التنافس من المنظورين الغربي و الإسلامي سوف نعمل في هذا المجال على تحليل و مناقشة أهم الأسس التي تقوم عليها هذه القيمة من المنظورين من ثم معرفة أوجه التشابه و الاختلاف و استخلاص النتائج.

3-3- أوجه التشابه و الاتفاق بين المنظورين لقيمة التنافس:

- غياب التنافس يلحق الضرر بالأفراد و المنظمات. إن التنافس يشكل اكبر حافز للأفراد للعمل بجد و الإبداع و التطوير و غيابه ينشر الفشل و الجمود و لكن شرط أن يكون هذا التنافس إيجابيا كما دعا إليه الإسلام و ذلك من خلال الكثير من الآيات الكريمة و التي سبقنا الإشارة إليها.

- التنافس ليس غاية في حد ذاته و لكنه وسيلة، فالتنافس هو وسيلة للبقاء فلولا التنافس بين الأفراد لما تطورت الحياة، فدافع الإنسان إلى التنافس هو البحث دوما عن التميز و عن الأفضل، فالمنظمة لا تستفيد شيئا إذا كان التنافس موجودا و لكنه لا يحقق أهدافها.

3-4- أوجه التباين و الاختلاف بين المنظورين لقيمة التنافس:

1 : سورة الملك: آية: 2.

2 : سورة المطففين: آية: 26.

3 : سورة البقرة: آية: 148.

4 : سورة المؤمنون: آية: 61.

- التنافس شيء طبيعي بالنسبة للبشر فمن المنظور الغربي فإن الأمر شبيه بما توصل إليه "تشارلز داروين" في نظريته التطورية حيث وجد أن البقاء دوماً يكون للأقوى و الأصلح فتنطور أجناس و تختفي أجناس أخرى كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات، أما المنظور الإسلامي فهو لا يعترف أصلاً بهذه النظرية و يعتبر أن التنافس شيء طبيعي و جعل الباب مفتوحاً أمام الناس ليتنافسوا و يحققوا الأفضل و لكنه في نفس الوقت جعل هناك ضوابط تحدده فلا يكون فيه اعتداء على الغير ولا ظلم للآخرين.

- على المديرين أن يستخدموا التنافس بشكل بناء باعتباره دافعاً أو حافزاً. فمن أهم المهام التي يقوم بها المديرون في أي تنظيم هو تشجيع الأفراد على التنافس و تقديم حوافز مشجعة لمن يقوم بعمله بشكل أفضل و بالنسبة للجانب الإسلامي فإن هناك تنافس للحصول على الحوافز الدنيوية و هناك تنافس آخر للحصول على الحوافز الآخروية.

- ليس كل تنافس مثمراً، تجدر الإشارة إلى أنه ليس كل تنافس إيجابي و فعال و يعتبر حافزاً بالنسبة للأفراد ، فقد يكون التنافس أحياناً مصدر شقاق و خلاف للعاملين إذا لم يتم توجيهه بشكل جيد من قبل المديرين، و من المنظور الإسلامي فإن كل تنافس غير عادل و غير مشروع (لتحقيق أهداف غير مشروعة) هو تنافس غير مثمر و لا يعود بالخير سواء على المنظمة أو على الأفراد.

— نتائج الدراسة:

في هذا المجال سوف تقوم الباحثة بعرض نتائج الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة و ذلك كما يلي:

1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

ما الفرق بين المنظورين الغربي و الإسلامي لقيم إدارة الادارة؟
للإجابة على التساؤل المطروح حول الفرق بين المنظورين الغربي و الإسلامي و من خلال عملية التحليل و المناقشة لقيم "إدارة الإدارة" (الصفوة، القوة، المكافأة) توصلنا إلى النتائج التالية:

- قيمة الصفوة: إن الأفراد غير متساوين في كفاءاتهم و قدراتهم و توجد مجموعة صغيرة فقط هي التي تمتلك القدرة على التميز و التفوق، مما يتفق مع المنظور الإسلامي فقد خلق الله سبحانه تعالى الناس غير متساوين في المواهب و القدرات و الكفاءات، و تجدر الإشارة إلى أن القوة قد يساء استخدامها أحيانا، فقد ارتبط مفهوم الصفوة في الفكر الغربي بمفهوم الطبقي و تمييز فئة عن فئة أخرى فعندما تكتسب جماعة ما مزايا خاصة فإن هناك مخاطر تترتب عليها حيث يمكن أن يساء استخدام هذه المزايا، و هذا ما يختلف عن المنظور الإسلامي فقد حدد الإسلام مجموعة من الضوابط عليهم التقيد بها، فالفرد المسلم لا معنى لامتلاكه الكفاءات و القدرات بدون امتلاكه للأخلاق و التواضع و الإيمان.

- قيمة القوة: يتفق المنظور الغربي مع المنظور الإسلامي في أن من يملك مصادر القوة (الملكية، الجاذبية، المعلومات، المكافأة و العقاب) يملك الاحترام، لكن إضافة إلى ذلك في الجانب الإسلامي على المديرين أن يحكموا بين موظفيهم بالعدل و ذلك لكسب احترامهم و أن يكونوا قدوة لهم في القيام بأعمالهم، كذلك تحليهم بالأمانة و امتلاك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة فلا يستوي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون و بالتالي فكسب الاحترام و الولاء يأتي أولا من تحلي الإدارة بالأخلاق الحميدة.

- المكافأة : يتفق المنظور الغربي مع المنظور الإسلامي في توجيه مكافآت المديرين نحو الأداء ، فالأداء هو الذي يحدد إن كان هذا المدير جديرا بأن يكافأ أم لا كما ان المكافأة من شأنها أن تحسن الأداء، كما أنه ينبغي أن يكافأ السلوك الإيجابي على الدوام فالسلوك الإيجابي في العمل من شأنه أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة و بالتالي يجب مكافأته

على الدوام، كما أن المكافآت المعنوية مفيدة جدا لما تتركه من أثر عميق في نفس العامل كأن يمنح شهادة تقديرية لقيامه بأفضل عمل و ربما يكون تأثير الحوافز غير المادية أكثر من تأثير الحوافز المادية، و في المقابل فإن المنظور الغربي للثواب و العقاب يختلف عن المنظور الإسلامي و هذا ما أرادت الباحثة أن توضحه من خلال عملية التحليل، فمن المنظور الغربي هما مرتبطان بالجانب الدنيوي فقط لكن من المنظور الإسلامي فهما يشملان كلا الجانبين الدنيوي و الآخروي، فهناك الكثير من الأعمال التي يقوم بها الفرد المسلم ولا ينتظر ثوابها في الدنيا بل يقوم بذلك طمعا في مرضاة الله عز و جل و رغبة في جزاء الآخرة.

2- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

ما الفرق بين المنظورين الغربي و الاسلامي لقيم إدارة المهام؟

- قيمة الاقتصاد: يتفق المنظوران في أنه لا يجب أن ننفق أكثر مما نكسب: أي ترشيد الإنفاق سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة ، و لقد جاء علماء الاقتصاد المسلمين بخمس وسائل تفيد حفظ المال أهمها أن لا ينفق المرء أكثر مما يكسب و هنا تظهر العلاقة بين الإنفاق و الدخل، و في المقابل فإن الاقتصاد الغربي يختلف عن الاقتصاد الإسلامي في أنه يركز على الفكر الوضعي فهو من صنع الإنسان و هذا ما توضحه مختلف المدارس و النظريات الغربية، أما الاقتصاد الإسلامي فهو من صنع الله و يستمد مبادئه و أسسه من القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة. كذلك ففي المنظور الغربي كل ما يقدم من سلعة أو خدمة لا يكون إلا بمقابل مما يعكس التفكير المادي البحت، لكن إذا عدنا إلى المنظور الإسلامي نجد أن هذا المبدأ "لا شيء مجانا" غير موجود، فهناك الصدقات و الزكاة.. الخ. يقوم الاقتصاد الغربي على مبدأ هو " أن الغاية تبرر الوسيلة" فالمهم هو الوصول إلى الغاية سواء كانت الوسيلة أخلاقية أم غير أخلاقية. أما الاقتصاد من المنظور الاسلامي فيعني كل نشاط اقتصادي(بيع، شراء، تسويق) منظم وفقا لأصول الاسلام و مبادئه، حيث يستمد هذه المبادئ من اعتقاد أن الانسان هو خليفة الله في الأرض و أن كل ما سخره الله من موارد إنما هو أمانة على الانسان استخدامها بالعدل لتحقيق رفاة الجميع و ليس لتحقيق أغراضه و مصالحه الشخصية.

- قيمة الفعالية: إن الفعالية من المصطلحات المحدثة التي لم ترد في القرآن الكريم و السنة النبوية إلا أنه و من خلال القرآآت و المناقشات المختلفة حول هذا المفهوم اتضح لنا ان الاسلام كان سباقا في حث الأفراد على العمل الجاد و تحقيق الأهداف، فمن المنظور الغربي تعني الفعالية بشكل عام تحقيق الأهداف (بالرغم من الاختلافات الموجودة بين الباحثين حول تحديد هذا المفهوم) و الاختلاف الموجود هو أن الفعالية في الإسلام مقيدة بقواعد الشرع فيجب أن تكون الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها هي أهداف مشروعة. فما يميز نموذج الفاعلية الإسلامية الخلفية الروحية والأخلاقية المستقاة من مصادر الوحي التي تقوم عليها. إن الفاعلية وفق معيار السنة النبوية ليست تنافسا أعمى على الكسب المادي الجشع، بل سعيا دؤوبا لمرضاة الله والتماس رحمته ومغفرته.

- قيمة الكفاءة: هي أيضا من المصطلحات المحدثة إلا أنها وردت في أحاديث النبي (ص) بمصطلح آخر و هو اتقان العمل و يتفق المنظوران في أن الكفاءة أمر مطلوب و واجب للقيان بالأعمال، لكن فكرة الكفاءة كما أشار إليها "فرانسيس و وود كوك" مستوحاة من المعتقدات البروتستانتية هي مذهب من المذاهب المسيحية و التي تقوم على مجموعة من المبادئ و المعتقدات من بينها أن الناس مسؤولون عن قدرهم في الحياة سواء كان خيرا أم شر، أما في الإسلام فإن الأمر يختلف لأن الفرد المسلم عليه أن يكون مؤمنا بالقدر خيره و شره، فالإيمان بالقدر هو من أركان الإيمان فالإنسان ليس مسؤولا عن هذا القدر سواء كان خيرا أم شر و ما عليه سوى الرضا بالقضاء و القدر، و في الفكر الغربي يحتاج المديرين إلى نظام فعال للاتصال و اقناع العاملين بضرورة و أهمية اتقان الأعمال التي يقومون بها أما الفرد المسلم فلا يحتاج إلى أن يلحق بهذه القيم من طرف المنظمة لأنها قيم مستوحاة من العقيدة الإسلامية.

3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

- ما الفرق بين المنظورين الغربي و الاسلامي لقيم إدارة العلاقات؟
قيمة العدل: يتفق المنظوران في أن علاقة المدير بالمرؤوسين تشبه علاقة الأب بأبنائه و لكن على أن يكون أسلوب العمل في الإدارة شديدا و ليس متهاونا فاعتماد الأسلوب الأبوي في الإدارة هو أمر جيد و لكن على أن لا يكون متهاونا فالتهاون يؤثر على أداء العاملين فبدل أن يوجه المنهج الأبوي لاكتساب ثقتهم فإنه يوجه نحو تقاعسهم و تهاونهم في أداء

مهامهم مما يتفق مع المنظور الإسلامي فقد حث الإسلام على ضرورة الحزم في التعامل مع المرؤوسين و عدم التهاون. و يختلف مفهوم العدل من المنظور الغربي عن المنظور الإسلامي فعند الغرب يعني استخدام القوة من قبل المنظمات دون إغفال مسؤوليتها الأخلاقية تجاه العاملين و محاولة كسب ثقتهم، أما العدل من المنظور الإسلامي فيعني المساواة في الحقوق "أي إعطاء كل ذي حق حقه". كذلك فعندما تتبنى الشركات الغربية فكرة المسؤولية الأخلاقية فذلك بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية، أما إذا نظرنا إلى الفكرة من المنظور الإسلامي نجد أن على المدير العادل أن يكون منصفا مع مرؤوسيه ليس لتحقيق الأهداف التنظيمية فقط و إنما خشية من الله عز و جل و الخوف من عقاب الآخرة إذا تسبب في ظلم الآخرين.

كما أن العدالة الغربية هي عدالة عرضية تتحكم فيها المصالح، أما من المنظور الإسلامي فالعدل هو مجموعة من القيم فوق القانون و فوق السلطة، و هو قيمة ثابتة لا تتغير بتغير الأحوال و الأشخاص.

- قيمة القانون و النظام: يتفق المنظوران في أن كل المنظمات تحتاج إلى أنظمة قانونية فلا يمكن للمنظمة أن تقوم بأداء مهامها و تحقيق أهدافها بدون وضع قوانين تنظم العمل و تضبط سلوك العمال، و في الجانب الإسلامي نجد أن الله عز و جل غريزة التنظيم للكثير من الكائنات منها النمل و النحل..الخ، كذلك فإن تنظيم الرسول صلى الله عليه و سلم للدولة الإسلامية من خلال إصداره للدستور الذي نظم العلاقات بين الأمة الجديدة داخليا و خارجيا(الأسرية، الاجتماعية، الدينية مع اليهود..الخ) خير مثال على عناية و اهتمام الإسلام بالتنظيم و ضبط سلوك الأفراد و الجماعات و وضع القوانين الملائمة لذلك، كما أن المنظمات غير المركزية تحتاج إلى أن تتكيف على الدوام مع المواقف الجديدة، و الإسلام قد أشار إلى فكرة اللامركزية قبل ذلك بكثير بما يسمى في الإسلام بالشورى مصداقا لقوله تعالى: "و شاورهم في الأمر" أي أن القرارات لا تكون متمركزة في يد الإدارة و المدير فقط و إنما تنتج من خلال التشاور و الحوار. و في المقابل هناك اختلاف بين المنظورين الغربي و الإسلامي يتمثل في طبيعة القوانين و الأنظمة و من الذي يسنها، ففي المنظور الغربي هناك هيئتين متخصصتين في وضع القوانين الإدارية الرسمية و الاتحادات العمالية، أما في الجانب الإسلامي فإن واضع كل القوانين التي تحكم حياة البشر و سائر الكائنات هو خالق

البشر فهو وحده العالم بأسراره و خباياه كذلك فإن للأفراد الحرية في سن القوانين و القواعد التي تضبط سلوكهم و لكن دون أن تخرج عن إطار القانون الأكبر و هو القانون الإلهي. كما أن الاسلام قد أشار إلى فكرة اللامركزية بما يسمى في الإسلام بالشورى قبل الغرب بكثير .

- فرق العمل: يتفق المنظوران في أن هدف فرق العمل هو تحقيق الأهداف التنظيمية فالإسلام قد حث على العمل الجماعي و التعاون بين الناس في حياتهم عامة و عند قيامهم بأعمالهم، و تعتبر فرق العمل مصدرا للطاقة و الالتزام، فهناك بعض المهام لا يمكنها أن تؤدي بنجاح بدون الاعتماد على فرق العمل خاصة الأعمال المعقدة التي تتطلب أكثر من اختصاص، كما أنه على كل فرد من أفراد فريق العمل أن يلتزم بأداء مهامه على أكمل وجه و هذا لضمان نجاح عمل الفريق ككل، و في الجانب الإسلامي كان الرسول الكريم يشارك الصحابة و يتعاون معهم في جميع الأعمال كحفر الخنادق و بناء المساجد و كان (ص) يحث الصحابة على إتقان أعمالهم و الالتزام بأدائها على أكمل وجه. و يختلف المنظور الإسلامي عن المنظور الغربي في أن يكون هذا التعاون على الخير قال تعالى: "و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان"¹.

4- النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع:

- ما الفرق بين المنظورين الغربي و الاسلامي لقيم إدارة البيئة؟

- قيمة استغلال الفرص: يتفق المنظوران في أن هناك ظروف و مستجدات تحدث على الإنسان أن يكون دائما جاهزا لاستغلالها من الضروري الاهتمام بما يحصل خارج المنظمة و ذلك في البيئة المحيطة، فكل منظمة تعيش ضمن بيئة تؤثر و تتأثر بها عليها أن تراعي كل المتغيرات و المستجدات التي تحدث و ذلك لاستغلال الفرص المتاحة ، و يختلف المنظور الإسلامي عن المنظور الغربي في أنه علينا استغلال الفرص المتاحة و لكن شرط أن لا يكون هذا الاستغلال على حساب الآخرين.

- قيمة الدفاع: يتفق المنظوران في أن المديرين يجب أن يكونوا حذرين بالنسبة للتهديدات حيث تتعرض المنظمة لمجموعة من التهديدات الداخلية و الخارجية لذا على المديرين أن يأخذوا هذه التهديدات على محمل الجد و أن لا يتهاونوا في الدفاع عن مصالحهم و مصالح

¹ سورة المائدة: آية:2.

المنظمة، و إذا نظرنا من منظور آخر نجد أن الإسلام حث على ضرورة الاهتمام بهذه القيمة و الدفاع عن النفس و المال و العرض كما أن الاحتفاظ بالمرونة و القدرة على المفاجأة سواء في الهيكل التنظيمي أو في اتخاذ القرارات تساعد في التصدي لجميع المشاكل التي تطرأ، و بالنسبة للجانب الإسلامي فقد سبق و أن وضحنا كيف كانت إدارة الرسول (ص) تتصف بالمرونة و القدرة على التصدي للمفاجآت، كذلك التنبؤ بالتهديدات من الأعداء المحتملين فالمنظمة الناجحة لا تنتظر حدوث المفاجآت و إنما تسعى للتنبؤ بكل التهديدات المحتملة و وضع خطة مناسبة للتصدي لها، و لقد حث الإسلام على ذلك في الكثير من الآيات القرآنية التي سبق ذكرها. و يعتبر التنافس العادل تهديدا إيجابيا فبالرغم من أن المنظمات المنافسة تشكل تهديدا بالنسبة للمنظمة إلا أنه من جهة أخرى يشجع على العمل و الإبداع ، فالتنافس العادل من المنظور الإسلامي هو أمر مرغوب فيه لأنه يشكل دافعا قويا لتحقيق أفضل النتائج، و الاختلاف الموجود بين المنظورين لقيمة الدفاع هو أنه من المنظور الغربي تشكل المعارضة المنظمة و خاصة من اتحادات العمال تهديدا داخليا كبيرا فعلى المنظمة أن تحسن التعامل مع هذه المنظمات الاتحادية و النقابات لأن لا ينقلبوا ضد المنظمة و أهدافها ، و في الإسلام لم يكن معروف ظهور مثل هذه المنظمات لأنها سبب ظهورها الرئيسي هو شعور العمال بالظلم و الاضطهاد فالإسلام يعطي لكل ذي حق حقه فلا يظلم أحدا .

- قيمة التنافس: يتفق المنظوران في أن غياب التنافس يلحق الضرر بالأفراد و المنظمات فالتنافس يشكل اكبر حافز للأفراد للعمل بجد و الإبداع و التطوير و غيابه ينشر الفشل و الجمود و التنافس ليس غاية في حد ذاته و لكنه وسيلة للبقاء فلولا التنافس بين الأفراد لما تطورت الحياة، فدافع الإنسان إلى التنافس هو البحث دوما عن التميز و عن الأفضل، و المنظمة لا تستفيد شيئا إذا كان التنافس موجودا و لكنه لا يحقق أهدافها.

و يختلف المنظور الإسلامي عن المنظور الغربي في أنه يعتبر أن التنافس شيء طبيعي و جعل الباب مفتوحا أمام الناس ليتنافسوا و يحققوا الأفضل و لكنه في نفس الوقت جعل هناك ضوابط تحدده فلا يكون فيه اعتداء على الغير ولا ظلم للآخرين. كذلك فإن هناك تنافس للحصول على الحوافز الدنيوية و هناك تنافس آخر للحصول على الحوافز الأخروية و كل

تنافس غير عادل و غير مشروع (لتحقيق أهداف غير مشروعة) هو تنافس غير مثمر و لا يعود بالخير سواء على المنظمة أو على الأفراد.

و بمقارنة النتائج المتحصل عليها بنتائج الدراسات السابقة نجد أن كل الدراسات السابقة (الميدانية) تقريبا التي أجريت في مؤسساتنا و التي تناولت القيم التنظيمية كانت نتائجها تدل على سيادة النظرة العقلانية(دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة) (و دراسة عمار بوخدير) (دراسة أسماء بن تركي) (دراسة نجاه قريشي) رغم اختلاف مجالات الدراسة(صناعية، خدمية)، و هذا إن دل على شيء فهو يدل على أننا مازلنا في المرحلة الأولى من مراحل الفكر الإداري التنظيمي و هي المرحلة العقلانية، أما نتائج دراسة الباحثة فقد أكدت أن كل القيم التنظيمية 12 المدروسة لها دور كبير في النجاح التنظيمي خصوصا إذا نظرنا إليها من المنظور الإسلامي فهو يصحح الكثير من الجوانب السلبية التي يشملها المنظور الغربي، و بالتالي تصبح النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة المقارنة ذات فائدة كبيرة بالنسبة للباحثين الذين يدرسون القيم التنظيمية و ذلك بتناولها بمنظورها الإسلامي الذي يتوافق و مجتمعنا و قيمنا .

و عموما يمكن استنتاج ما يلي:

توضح أوجه التشابه بين المنظورين للقيم التنظيمية 12 المدروسة أن الأفكار التنظيمية التي أثبتت نجاحها و كان لها دور إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية هي أفكار موجودة لدينا في تراثنا الإسلامي فمثلا هناك الكثير من الآيات القرآنية التي تدعو إلى التنافس الإيجابي، العدل، الدفاع كما سبق و أشارت الباحثة.

و تتضح أوجه الاختلاف بين المنظورين للقيم التنظيمية 12 المدروسة من خلال مستويين:

1- من حيث المبدأ:

القيم التنظيمية بمنظورها الإسلامي هي ضرورة حتمية و من الواجب تطبيقها في المجتمع الإسلامي، بينما القيم التنظيمية بمنظورها الغربي هي أسلوب إداري أثبت نجاحه في تحقيق الأرباح و الأهداف بصفة عامة و من الممكن تغييره بتغيير الزمن و الظروف و اختلاف المصالح.

2- من خلال مرجعية التشريع:

إن القيم التنظيمية المدروسة بمنظورها الإسلامي تستند أساساً إلى الوحي "أي أن مصدر التشريع إلهي" فضلاً عن اجتهاد الإنسان الذي يكون محكوماً في إطار القانون الأول و هو القانون الإلهي و بالتالي فالقيم التنظيمية من المنظور الإسلامي ثابتة لثبات مصدرها (القرآن الكريم و السنة). أما القيم التنظيمية من المنظور الغربي فهي تستند إلى أفكار و نظريات و ضعية من وضع الإنسان و بذلك فهي تخضع لتقلب الظروف و المصالح.

و بالتالي هناك اختلاف واضح بين المنظورين الغربي و الإسلامي لهذه القيم و هذا إن دل على شيء فهو يدل على أننا عند دراسة هذه القيم يجب دراستها بما يتلاءم و مجتمعنا و بيئتنا و أنه من الخطأ دراستها بمنظورها الغربي دون وعي باختلاف البيئة و العقيدة فنقل النماذج الغربية للإدارة إلى ثقافات أخرى ذات مرجعية مختلفة يعد خطأ تطبيقياً.

خاتمة:

تعد القيم التنظيمية مجموعة من المعتقدات و الأفكار الخاصة بمجال العمل و التي تكون لدى المسؤولين و المديرين في أي منظمة و تعمل كموجه لسلوكهم، و قد صنف الباحثين القيم التنظيمية إلى عدة تصنيفات أهمها" تصنيف كل من الباحثين ديف فرانسيس و مايك وود كوك" اللذان صنفا القيم التنظيمية إلى أربعة أصناف حيث يشتمل كل صنف على ثلاث قيم و ذلك كما يلي: قيم إدارة الإدارة و هي: المكافأة و الصفة ، القوة، و قيم إدارة المهام: الاقتصاد، الكفاءة ، الفعالية، و قيم إدارة العلاقات: العدل، فرق العمل، القانون و النظام، ثم قيم إدارة البيئة و تشمل: استغلال الفرص، الدفاع، التنافس. و هذه القيم 12 هي قيم مرتبطة بالنجاح التنظيمي فمعظم الدراسات(و منها الدراسات السابقة) تعتمد هذا التصنيف في دراستها للقيم التنظيمية و تتناولها بمنظورها الغربي كما هي دون أي تعديل أو تغيير و من هنا جاءت دراسة الباحثة في محاولة لإجراء مقارنة بين المنظرين الغربي و الإسلامي للقيم 12 معتمدة في دراستها على المنهج المقارن حيث اعتمد أسلوب تحليل الأفكار و استنتاج أوجه الشبة و الاختلاف و من ثم استخلاص النتائج و من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن هناك اختلاف واضح بين المنظرين الغربي و الإسلامي لهذه القيم فلا يمكن دراستها كما هي بمنظورها الغربي و تطبيقها في مجتمعاتنا فديننا ما هو أصلح و هو المنظور الإسلامي و هذا ما أثبتناه من خلال الدراسة المقارنة و التحليل، فالقيم التنظيمية المدروسة بمنظورها الإسلامي تستند أساسا إلى الوحي "أي أن مصدر التشريع إلهي" فضلا عن اجتهاد الإنسان الذي يكون محكوما في إطار القانون الأول و هو القانون الإلهي، أما القيم التنظيمية من المنظور الغربي فهي تستند إلى أفكار و نظريات وضعية من وضع الإنسان و بذلك فهي تخضع لتقلب الظروف و المصالح.

— التوصيات و الاقتراحات:

- 1- الاهتمام بدراسة القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي، فالدراسات حول هذا الموضوع تكاد تكون معدومة حسب مجال إطلاع الباحثة.
- 2- عند تدريس النظريات الغربية في مراحل التعليم الجامعي على الأستاذ عدم الاكتفاء بعرض النظرية فحسب بل عليه نقد الجوانب السلبية فيها و توضيح نظرة الإسلام لها.
- 3- على الباحثين في مجال القيم التنظيمية أن لا يتناولوا هذه القيم كما هي بمنظورها الغربي و يسعون إلى تطبيقها في منظماتنا بل عليهم مراعاة المنظور الإسلامي لهذه القيم فقد أوضحت النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن المنظور الغربي للقيم يكرس الاستغلال و التركيز على الجانب المادي على حساب الأخلاق.
- 4- العمل على ترسيخ القيم التنظيمية المدروسة 12 التي أثبتت فعاليتها في منظماتنا و لكن بمنظورها الإسلامي الذي يتوافق وبيئتنا.

- ملخص البحث:

إن القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، ومن أهم مميزاتها أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف، كذلك فإن القيم التنظيمية مرت في تطورها بسبع مراحل رئيسية تضمنت كل مرحلة مجموعة من القيم و التي كان لها دور في تحقيق النجاح، وهذه المراحل هي: المرحلة العقلانية، ثم العاطفية، مرحلة المواجهة، الإجماع في الرأي، الإدارة بالأهداف، التطوير التنظيمي، وأخيرا المرحلة الواقعية و التي تعد مزيجا من كل المراحل السابقة، وبتتبع هذه المراحل تتضح أهمية قيم كل مرحلة و دورها في تحديد و توجيه السلوك التنظيمي، كما تشير هذه المراحل إلى أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا، لأن القيم التنظيمية غالبا ما يبدأ تشكلها من قيم وقناعات المؤسسين أو القادة الكبار في التنظيم، وبعد مدة من الزمن تصبح قيما تنظيمية تحدد السلوك المطلوب، وهذه القيم مستمدة من عدة مصادر أهمها: التعاليم الدينية والخبرة السابقة و التنشئة الاجتماعية و التنظيمية و أن الاختلاف في هذه المصادر يؤدي إلى الاختلاف في مفهوم القيمة في حد ذاتها خصوصا اختلاف الدين الذي يعتبر مصدرا أساسيا للقيم و من هذا المنطلق حاولت الباحثة إجراء دراسة مقارنة بين المنظور الغربي للقيم التنظيمية و المنظور الإسلامي و هذه القيم هي: الصفة، القوة، المكافأة، الاقتصاد، الكفاءة، الفعالية، العدل، القانون و النظام، فرق العمل، استغلال الفرص، الدفاع، التنافس معتمدة في ذلك على المنهج المقارن و ذلك من خلال تحليل و مناقشة الأفكار التي تضمنتها كل قيمة من القيم المدروسة و استنتاج اوجه الشبه و أوجه الاختلاف بين المنظورين و توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها أن القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي تستند أساسا إلى الوحي "أي أن مصدر التشريع إلهي" فضلا عن اجتهاد الإنسان الذي يكون محكوما في إطار القانون الإلهي و بالتالي فالقيم التنظيمية من المنظور الاسلامي ثابتة لثبات مصدرها (القرآن الكريم و السنة). أما القيم التنظيمية من المنظور الغربي فهي تستند إلى أفكار و نظريات وضعية من وضع الإنسان و بذلك فهي تخضع لتقلب الظروف و المصالح، كما أن القيم التنظيمية بمنظورها الغربي لا تصلح لأن تطبق في بيئتنا و منظماتنا.

Abstract :

The organizational values is a common agreement among the members of one organization at all levels, and the most important advantages they went behavior and define the objectives, as well as the organizational values passed in the development of seven major stages include all stage set of values and that had a role in achieving success, These stages are: Phase rationality, then the emotional, the stage of confrontation, the consensus of opinion, management by objectives, organizational development, and finally the stage realism, which is a combination of all the previous stages, and keeps track of these stages The importance of the values of each stage and its role in defining and guiding behavior organizational, as these stages indicate that the most important values systems available with the senior management, because the organizational values often starts posed by the values of the founding and convictions or senior leaders in the organization, and after a period of time become an organizational values define the desired behavior, and these values are derived from several sources the most important: the religious teachings and past experience and socialization and organizational and that the difference in these sources lead to a difference in the concept of value in itself, especially difference in religion, which is an essential source of values and from this standpoint tried researcher illustrate the difference that exists between the Western perspective of organizational values and perspective Islamic and these values are: elite, power, reward, economy, efficiency, effectiveness, justice, law and order, work teams, exploit opportunities, defense, competition relying on the analytical and descriptive approach through the analysis and discussion of ideas contained each value of the studied values and reached the researcher to several results that the most important organizational values of the Islamic perspective based primarily on the revelation "any legislation divine source" as well as human diligence who have been convicted under the divine law and therefore organizational values of the Islamic perspective fixed for firming source (Qur'an and Sunnah). The organizational values of Western perspective, it is based on the ideas and theories of the status of the human condition and thus are subject to the volatility of the circumstances and interests, and organizational values western

Bmnzawrha not serve as applied in our environment and our organizations.

– قائمة المصادر و المراجع:

– المصادر:

1- القرآن الكريم.

2- الحديث الشريف.

– الموسوعات و المعاجم.

3- أندريه لالاند: موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، ترجمة: خليل أحمد خليل، ط2، بيروت، منشورات عويدات، 2001.

4- إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، لبنان، الدار العربية للموسوعات، 1999.

5- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، مصر، دار الفجر، 2004.

6- zaki badawi. **dictionary of Management sciences(English-french-Arabic)**.2Egypt.Dar. Al –kitab Al-masri.1994.

– الكتب:

7- أحمد بن داود المزجاني الأشعري: مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط 1، السعودية: (ب) دار نشر)، 2000.

8- أبوا الحسن الماوردي، قوانين الوزارة و سياسة الملك، ط1، بيروت لبنان: دار الطليعة للطباعة و النشر، 1979.

9- أبو حامد محمد الغزالي: التبر المسبوك في نصيحة الملوك، خراسان، 1111 م.

10- بوفلجة غيات ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب س) .

11- أحمد قطامين : التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان: دار مجدلاوي ، 1996.

12- جابر نصر الدين: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005.

13- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة ، الجزائر: دار هومة ، 2005.

14- جاري ديسلر: أساسيات الإدارة(المبادئ و التطبيقات الحديثة). ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة درويش مرعي، السعودية: دار المريخ، 1992.

15- ديف فرانسيس و مايك وود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن احمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي و عامر عبد الله الصعيري، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995.

16- وندل فرنش وسيرييل بيل جونير: تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة). ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمن أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2000.

17- زين الدين بروش و لحسن هدار ، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد رقم 1 ، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2007.

18- زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002.

19- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، ط3، القاهرة: دار الفكر العربي، (ب س).

20- حسين حريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، عمان: الحامد، 2000.

21- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب، 2007.

22- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، مصر، دار الفكر الجامعي، 2006.

23- ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، إشراف: فضيل دليو ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

24- معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، مصر، دار غريب، 2001.

25- معتز سيد عبد الله، بحوث في علم النفس الاجتماعي و الشخصية، المجلد الأول، مصر دار غريب، ب س.

26- محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي و البيئة، الجزائر، دار الأمة، 2001.

27- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار وائل، 2002.

- 28- مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2002.
- 29- محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، مصر مركز التعليم المفتوح، 2008 .
- 30- محمد حسنين العجمي: الإدارة و التخطيط التربوي(النظرية و التطبيق)، ط1، عمان : دار المسيرة، 2008.
- 31- محمد شوقي الفنجري: الوجيز في الاقتصاد الإسلامي ، مصر: دار الشروق: 1994.
- 32- محمد عبد الله البرعي و محمود عبد الحميد مرسي: الإدارة في الإسلام، جدة، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 1990.
- 33- محمد سيد فهمي: مدخل إلى الرعاية الاجتماعية من منظور إسلامي، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000.
- 34- محمد عمر شابرا: ماهو الاقتصاد الإسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، 1996.
- 35- ماجدة العطية: سلوك المنظمة(سلوك الفرد و الجماعة)، عمان: دار الشروق، 2003
- 36- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، 2002،
- 37- مهدي حسن زوليف و علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاوي، 1996 .
- 38- مهدي حسن زوليف : إدارة الأفراد(مدخل كمي)، ط3 ، عمان: دار مجدلاوي ، 1998.
- 39- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط4 ، عمان: دار الشروق، 2000.
- 40- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم. عمان: دار الشروق، 2001.
- 41- محسن أحمد الخضيرى: الإدارة في دول النمر الآسيوية. ط2، القاهرة : إتراك، 1999.
- 42- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 43- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004.

- 44- مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات (دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام). عمان: عالم الكتاب الحديث، 2002.
- 45- مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 46- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط3، مصر، الدار الجامعية، 2005.
- 47- ناشد محمد محمد: الفكر الإداري في الإسلام، دبي، مركز جمعة الماجد للثقافة و التراث، 1998.
- 48- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية تطبيقية)، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
- 49- نيكي هاييس: إدارة الفريق (استراتيجية النجاح)، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة عبد المرضي حامد عزام، السعودية: دار المريخ، 2005.
- 50- سعاد جبر سعيد: القيم العالمية و أثرها في السلوك الإنساني، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2008.
- 51- سيد الهواري: منظمة القرن 21 (منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور إلى القرن 21)، مصر: مكتبة عين شمس، 1999.
- 52- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، ط2، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2003.
- 53- عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، مصر، دار قباء، 2000.
- 54- عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان: الإدارة و الحكم في الإسلام، ط3، السعودية، أبها، 1991.
- 55- عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- 56- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 57- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري "التنظيمي" في منظمات الأعمال ، عمان : دار زهران ، 1999.

- 58- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان: دار وائل، 2005.
- 59- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 18.
- 60- عبد القادر الشبخلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، عمان: دار مجدلاوي، 1999.
- 61- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص: 126.
- 62- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية "مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين"، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
- 63- فاروق عبده و السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط2، عمان: دار المسيرة، 2009.
- 64- فايزة أنور شكري: القيم الأخلاقية بين الفلسفة و العلم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 65- صالح بن علي أبو عراد: نظرات في الإدارة من منظور إسلامي، جامعة الملك خالد، السعودية، 1423 هـ.
- 66- صلاح الشنواني: التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999.
- 67- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، دار الجامعة، 2003.
- 68- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، قسنطينة (الجزائر)، مخبر علم اجتماع الاتصال، 2006.
- 69- رونالد.ي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان: دار الشروق، 1999.
- 70- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002.
- 71- شاركو و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعالي، السعودية، دار المريخ، 2001.

- 72- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء، 2002.
- 73- خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة، 2000.
- 74 Jacques orsoni et Jean Pierre helfer , management stratégique , E2, boulevard saint_Germain , paris , 1994.
- 75 Henri Mahé: **Dictionnaire de gestion**, Paris: Economika, 1998, p 139.

– مجلات و مؤتمرات:

- 76- محمد عيسري الشريفين: المنهج النبوي في تنمية الفعالية، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد الثاني، العدد:4، ص:112.
- 77- بن عودة بن سعيد: مدخل إلى دراسة مفهوم الفعالية في السنة النبوية الشريفة، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للسنة النبوية، السودان، 2013.

– مذكرات و رسائل جامعية:

- 78- محمد الطاهر بوياية ، "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قسنطينة ، معهد علم النفس، 2004.
- 79- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، Available at: <http://www.nauss.edu.sa/nassu/Arabic/>، 06/04/09.
- 80- عمار بوخدير: "تجدد الممارسات التسييرية و تحول ثقافة التنظيم"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة(الجزائر)، 2005.
- 81- عجال مسعودة: "القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة(الجزائر)، 2010.
- 82- عواطف سليمان: "أثر الإدارة بالأهداف و القيم في تفعيل الأداء المتميز"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2009.
- 83- نجاه قريشي: "القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم" (دراسة لاتجاهات الاطارات المسؤولة نحو 12 قيمة تنظيمية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2007.

– النصوص الإلكترونية:

84- محمد أنفي: فصل المقال فيما بين الانتهازي و المناضل من اتصال و انفصال،
،http :www.oujdacity.net/regional_article_93743_ar
،2014/07/30 .20:30

85- محمد الفلعاوي: http :www.twph.com/index.php/site/article/read474
،2014/07/30، 20.40

86- عاطف أبو هرييد: التنافس في الاسلام باب تحكمه ظوابط،
،http://www.felesteen/atails/news/119635
،2014/06/16، 11:00

87- عبد الرحمن بن احمد هيجان: الإدارة الأمانة،
Avilable at: ،http://www.islamselect.com/conts/new1/11_1425/11_20/5827.htm.
.20/12/05

88- Philosophy index; sources of knowledge : www Philosophy-
index .com.28/05/13. 20:06 .

89- مجلة الوطن . [Webmaster @ alwatan.com](http://www.alwatan.com) . ندوة الإدارة بالقيم،
Avilable at: <http://www.alwatan.com/grapics>
.12/12/05

90- علي خالد حسن، أساليب وفنون القيادة.
available at:<http://www.libyanboy.com/muntada/shwthread> ,19/03/06.