

الفصل الأول

فن إدارة الإنسان

كانت بداية الإهتمام بالإنسان داخل الوحدات الإنتاجية تمثل نقلة نوعية تطور وإزدهار العلوم الإدارية , وإذا نظرنا إلى طبيعة الحضور الإنساني في المعرفة البشرية نجدها قد أصابها الكثير من القصور نتيجة سيطرة فكرة الآلة وتعرض الإنسان الحديث لسلسلة من الهزائم النفسية التي أسقطت قيمته وحطت من قدره وأسقطت من الإعتبار جانبه الإنساني .

الدراسات والأبحاث الحديثة تؤكد على مفهوم آخر تتمثل في دور الإنسان في المنظومة الإدارية وأن الإدارة هي إدارة أفراد وأن نجاحها يعتمد على دراسة الإنسان وتحليل سلوكه كيفما كان نوعه ظاهريا أو خافيا وذلك بقصد فهم مغزى هذا السلوك ودراسة أثارها على مختلف السياسات والقرارات الإدارية مع الإهتمام بالجوانب النظرية والعلمية لتطبيق مبادئ السلوك الإنساني التي طرحتها فروع علم النفس المختلفة في مختلف المجالات وعلى رأسها المجال الإداري وقد ثبت أن العلوم السلوكية تلعب دورا بالغا داخل الإدارات , فهي تمنح الرئيس أو القائد داخل الوحدة الإنتاجية منطلقا واسعا يفهم من خلاله السلوك الإداري , بعد أن وضحت أهمية مساهمة العلوم السلوكية في مجال تهيو وتدريب رجال الإدارة , وقد برزت أهمية الجانب البشري في المشروع لأن النسبة العليا من الأصول الإنتاجية بالمشروع عبارة عن أصول بشرية , وبالتالي فأسباب فشل المشروعات يعود بالأساس إلى الأفراد أو عدم كفاءة المديرين.

وهكذا تم إسقاط النظريات المختلفة التي تصف السلوك البشري وتعالجه على الإنسان داخل الإدارة , وأصبح القادة يتعاملون مع المشاكل التي يعاني منها المرؤوسين على أساسها قد يضعون برامج موسعة لتوعية الحوافز بحسب الحالات التي تقتضيها نظريات الدوافع , وما تذهب إليه من خضوع النفس البشرية لمجموعة من الضغوط والمحددات التي تنطلق في الغالب من المحركات الطبيعية الغريزية , ويخاطبون العاملين لديهم بحسب ما توصلوا إليه عن نوعية تفكيرهم والدرجات المتفاوتة لذكائهم , ويراعون أثناء التعامل معهم طبيعة اتجاهاتهم التي اكتسبوها من المجتمع والخصائص المتميزة التي تطبع شخصيتهم وتؤثر في تصرفاتهم.

المعطيات الأخلاقية ودورها في بناء السلوك الإنساني

يرتبط المعطى الأخلاقي أساسا بالجانب الإنساني , فالجانب البشري يتعلق بطبيعة الغرائز والخصائص المشتركة بين البشر ، بينما يرتبط الجانب الإنساني بالخصائص الروحية ونوازع الفضيلة المتفاوتة بين كل إنسان وآخر حسب معيار التفاوت الذي يتجلى في درجات المخالفة أو الإتياع للعادات سواء كانت حسنة أم سيئة داخل المجتمعات ونهاية بالتعلق بالمبادئ الفطرية النقية التي تواجدت بتواجد الإنسان .

وقد أثبتت التجارب أن الأخلاق لها القدرة الباهرة في تحويل سلوكيات العاملين والقادة معا , فالنفس الإنسانية لا تستقيم على حسن التعامل إلا بضبطها ومخالفة ميولها الغريزية وحسن توجيهها من خلال المعطيات الأخلاقية , وفي حالة إطلاق العنان لميولها وحاجتها المختلفة باستمرار فإن نوازع الفضيلة لديها تضعف , فلا يجدي الإعتماد على النظريات السلوكية في محاربة مظاهر الفساد الأخلاقي داخل سائر المؤسسات ومنها الإدارة .

فالإنسان داخل الإدارة إنما هو صنعة بيئته التي نشأ عليها , وهي بيئة أصبح الإنسان فيها عرضة للضياع عندما جعلته النظريات آلة حيوانية تتقاسمها الغرائز لتنتشر إلى أجزاء لا يكاد يتصل بعض منها ببعض ليكون معنى .

ويزيد ابتعاد الانسان عن معاني الفضيلة والأخلاق اتساعا لينتبه مؤخرا إلى أن ما أسس له من أفكار ونظريات قد بدأ يهدد حياته وملأها بالصخب الذي يشتكي منه إنسان الماضي ومن الطريف أن نجد حفريات وأثریات تعود إلى ٥٠٠٠ سنة مضت تتحدث عن ذلك الإنسان الذي أزعجته المدنية بصخبها وضجيجها عندما فسدت أخلاقه ليجني الكثير من الكوارث بداية من الطوفان ومرورا بالقحط ونهاية بقاء البشر .

وفي الوسط الصاخب تستمر مظاهر الفساد الإداري في صور وأشكال كثيرة فتظهر بعض الأعراض مثل الوساطة التي تعتمد على تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة كأن يعمل المدير على توظيف شخص غير كفء لمنصب هام بسبب قرابته للمدير أو وساطة شخص عزيز على المدير ، والوساطة أيضا تكون في تسهيل معاملة على حساب

معاملات الآخرين , أو الحصول على خدمة قد لا يستحقها الشخص
الحاصل عليها.

والفساد أشكال أخرى كوجود صراع بين أصحاب المناصب , وهو نوع من
الصراع يجبر أطرافه على استخدام كافة الوسائل الأخلاقية وغير الأخلاقية
لتحطيم الطرف الآخر أو تغييبه وتحبيده , وينتهي الصراع عادة بتنازل أحد
الأطراف وتقديم استقالته أو ينسحب من المواجهة ويرضى أن يؤدي ما
عليه من مسؤوليات دون التدخل في أي شيء قد يمس مصلحة المؤسسة
العامة .

الإصلاح . . والتربية على القيم

الدراسات العلمية ترى أن الأزمة هي أزمة أخلاق وأن منشأ الإصلاح هو
التربية على القيم لا مخططات التنمية وبرامج حسن التدبير, وإلا فإن برامج
الإصلاح المؤقتة والنظريات الظنية لن تجدي نفعا إن لم تبادر بإصلاح
الإنسان، فالمعاناة التي يعاني منها الإنسان اليوم تفوق قدرات أي إصلاح
لأن مناسبات الأشياء في استشعار معاني الحياة, وهي الميزة التي فقدها
الإنسان في خضم ترسانة القوانين والبرامج التنموية التي لا تضع الجانب
الإنساني في اعتبارها وأن إعادة الاعتبار للإنسان تظل المفتاح الحقيقي لأي
إصلاح منشود.

الإدارة . . فن قيادة الآخرين

الإنسان يتشكل من مجموعة من العواطف والمشاعر ، تساندها إدارة مرنة
وكاملة في التعامل معه لتحقيق هدف معين , ولذا فإن مناسبات نجاحها هو
التعامل الأمثل مع هؤلاء البشر الذين يراد بهم تحقيق هذا الهدف ، ومن ثم
تصبح من المسلمات لكل من يتولى مهمة الإدارة أو يتصدى لقيادة الآخرين
أن يجيد هذا الفن حيث يواجه أصنافا من البشر تختلف عن بعضها في
الأمزجة والميول والمشارب والاتجاهات.

التميز الإداري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم.

رسخ الرسول صلى الله عليه وسلم أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه مع أصحابه، وكل موقف يرسخ لمبدأ جديد في كيفية إنجاز الأعمال مع تميزه دون إهدار حقوق الغير أو التقليل من المهام الموكولة للآخرين ، فيصبح تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات التي ينبغي أن نتحلى بها في تعاملنا نحن في أعمالنا .

مبادئ النجاح الإداري في عصر النبوة

كان للرسول صلى الله عليه وسلم أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة من خلال طرح العديد من الأسس التي كتب لها النجاح على مدار ١٤ قرن من تأسيس مجتمع يعتمد على مجموعة من المبادئ أبرزها :

* مهارة تحفيز وتشجيع فريق العمل:

كان منهجه في الأداء أنه كان دائما ما يعمد إلى التخيير وبث روح المنافسة بين فريق عمله ، كما أنه استقبل حديث أنيس وهو يتحدث عن دوره وإجادته في تنفيذه بنفس طيبة قال : يا رسول الله إني وقفت على الجبل كما أمرتني فلم أنزل عن فرسي إلا مصليا أو قاضي حاجة حتى أصبحت فلم أحس أحدا.

فلم يتهمه النبي صلى الله عليه وسلم وهو يعرض موقفه بنقص في إخلاصه لا سيما وأنه يدلي بهذا الحديث أمام جمع من صحابته رضوان الله عليهم ثم يبادر النبي بتشجيعه وتحفيزه .

وفي هذا الثناء والتشجيع والإشادة بالموقف ما يدعو كل مشرف أو مدير إلى استنفاد طاقة فريقه وتفانيهم في العمل ، كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم أتقن فن التحفيز والتشجيع من خلال طرح الأوصاف المتميزة على صحابته.

إن الأكتاف القوية لا تنمو غلا بالتدريب ، والمساعدون الأكفاء لا يولدون من فراغ ، والمؤسسات القوية هي التي تحسن إدارة عملية تفويض

المسؤوليات والإختصاصات , ولا تعتمد على مستوى إداري واحد بل تبني كل إدارة منطلقاتها وحركاتها على إدارة عملية التفويض حتى لا يمر في أي مرحلة من مراحلها بمنعطفات أو مشكلات تنبع من عدم وجود المستوى المهل لتناول القيادة من سابقه.*

ولقد أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية هذا الأمر وأوجد لكل طاقة ما يناسبها من عمل ، ووزع المسؤوليات ، وفرض المهام ومنح أجزاء متساوية من المسؤولية والسلطة لأصحابه رضي الله عنهم ، ففي عهده صلى الله عليه وسلم تولى علي بن أبي طالب وعثمان بن عفان كتابة الوحي كما كان يقوم بذلك أيضا أثناء غيابهم أبي بن كعب وزيد بن ثابت ، وكان الزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يقومان بكتابة اموال الصدقات ، وكان حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل ، والمغيرة بن شعبة والحسين بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس.

وفي هذا إشارة إلى أصحاب المسؤوليات في تفويض المهام وأن يعهد ببعض مهامه على أحد معاونيه ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهمة على وجه سليم.

وقد أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم أن قدرته على تحقيق النتائج ترتبط ارتباطا وثيقا بأداء أصحابه , وظهر تفويض السلطة في عهد الخلفاء الراشدين حينما كان سيدنا عمر بن الخطاب يطلق الحرية لعماله في الشؤون الوظيفية وتعبيدهم في المسائل العامة ، أو يفوضهم بعضا من السلطات ويراقب عملهم في حدود ذلك التفويض ، وكان يختبر موظفيه بين الحين والآخر ليتأكد من كفاءتهم وقدرتهم .

ويبدو ذلك جليا في موقفه مع كعب بن سور حينما كان جالسا عند عمر فجاءته امرأة تشكو زوجها فقال لكعب : اقض بينهما فلما قضى قضاءه قال لكعب : اذهب قاضيا على البصرة.

*اسرار التميز الاداري والمهاري في حياة الرسول / محمداحمد عبدالجواد

وهنا لا ينبغي للمشرف ان ينظر إلى التفويض على أنه تهرب من المسؤولية ، لأنه المسؤول في النهاية عن نتائج إدارته ، ومن ثم يفوض طريقة العمل ولا يفوض المسؤولية .

كما أن التفويض ليس تخلصا من المهام غير الممتعة بل يعهد بها المدير إلى أحد مرؤوسيه لأنه يعتمد على القدرة في إيجاد البدائل القادرة على القيام بالصورة المثلى في المستقبل مستصحبة في أدائها الفعال ما سبق لها من نجاح وتجربة ناضجة في الأساس.