

نظرية الإدارة فى الإسلام (*)

نظرية متكاملة لمعالجة السلوك الإدارى

الاهتمام بدراسة الفكر الإدارى الإسلامى

يرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامى فى مجالاته المختلفة إلى حركة اليقظة الفكرية التى قادها منذ أواخر القرن الماضى رواد الإصلاح الاجتماعى الإسلامى وفى مقدمتهم جمال الدين الأفغانى ومحمد عبده ومن تبع نهجهم من علماء الأزهر المجتهدين ثم انتكست فترة من الزمان أيام ازدهار الاستعمار للدول الإسلامية والعربية ثم عاودت النشاط بعد انحسار الاستعمار ونيل كثير من تلك الدول استقلالها السياسى .

وتهدف الحركة إلى الكشف عن سمو الفكر الإسلامى ونشره بعد تجليته وتخليصه مما ران عليه من شوائب الجمود والنسيان، وإبرازه كفكر شامل يستهدف إصلاح أحوال البشرية فى سائر شئون الدين والدنيا^(١)، وكانت باكورة ثمار هذه الحركة قد ظهرت فى اهتمام بعض كتّاب العرب والمسلمين والمستشرقين بدراسة الحضارة الإسلامية بنظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكان منهجها فى غالب الأمر منهجا تاريخيا وصفيا، ولم تتعرض للفكر الإدارى إلا جزئيا^(٢).

وقد جاء الاهتمام بالفكر الإدارى الإسلامى مؤخرا جدا إذا ما قورن بالاهتمام بالفكر السياسى والاقتصادى والاجتماعى. وكان ذلك طبيعيا، فقد كانت الإدارة فى مفهوم الكتاب ولا تزال لدى بعضهم جزءا من السياسة. وحتى بداية هذا القرن فقد كان علم الإدارة العامة يعالج كجزء من علم السياسة فى الدول الغربية، ولم يبرز كعلم مستقل عن السياسة إلا فى العقدين الأول والثانى من هذا القرن. ثم توسعت دراسته وقامت كليات مستقلة لتدريس الإدارة فى الجامعات الأمريكية والأوروبية^(٣).

ولابد من إبراز الفرق بين علم السياسة وعلم الإدارة. فالسياسة تعنى بفلسفة الحكم وخطوطه العريضة وأهدافه العليا وأجهزته التشريعية والسياسية، أما الإدارة فتعنى

(*) كل المراجع لهذا الفصل توجد فى نهاية هذا الفصل مباشرة ص ١٩٧.

بالتطبيق العملى والتفصيلى لتلك الفلسفة ، وتهتم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والترشيد والرقابة لتنفيذ الخطط السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تقرها الأجهزة السياسية العليا، وذلك من خلال الأجهزة الإدارية المتعددة من وزارات ومصالح ودوائر مركزية ومؤسسات عامة وخاصة، وحكومات إقليمية ومحلية .

ولم تبدأ مرحلة البحث التحليلى الذى يعنى مناقشة الفكر الإدارى الإسلامى وتفسيره ومقارنته بالفكر الإدارى المعاصر، إلا فى العقد السادس من هذا القرن (٤) . وهى جهود مقدره ولكنها جزئية تحتاج إلى مزيد من البحث والغوص لإبراز الفكر الإدارى الإسلامى فى نظرية متكاملة تهدف إلى الآتى :

١- إبراز الفكر الإدارى الإسلامى - كفكر متكامل يصلح للتطبيق العملى فى كل زمان ومكان، كما صلح فى صدر الإسلام .

٢- ترسيخ الأصول العلمية للإدارة على أساس من الإيمان الواعى وربط الإدارة بالعمق لضممان سلامة وفاعلية التطبيق - وهو أمر تفتقر إليه نظريات الإدارة فى عالمنا المعاصر التى لم تربط الإدارة بالإيمان والعمق والأخلاق .

٣- إبراز سمو الفكر الإدارى الإسلامى على النظريات الإدارية المعاصرة التى برهنت على عجزها عن تفسير مقنع وعملى لسلوك الفرد فى المنظمة الإدارية . فالفكر البشرى مهما سما وارتقى فهو فى واقع أمره فكر قاصر، وغير صالح لإدراك حقائق الخير دفعة واحدة، ولو كان الفكر البشرى صالحاً لإدراك الكمال دفعة واحدة لما استدرك فكر على فكر، ولما جاء فكر لينسخ فكراً آخر أو نظرية سادت فترة من الزمان .

والفكر الإسلامى هو جزء من الإسلام الذى وضعه الحق سبحانه وتعالى بالكمال المطلق والخير المطلق الذى لا يستدرك عليه أبداً . ﴿ قَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ يَبِينُ لَكُمْ كَثِيرًا مِمَّا كُنْتُمْ تُخْفُونَ مِنَ الْكِتَابِ وَيَعْفُو عَنْ كَثِيرٍ قَدْ جَاءَكُمْ مِنَ اللَّهِ نُورٌ وَكِتَابٌ مُبِينٌ (١٥) يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلَامِ وَيُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ [المائدة: ١٥ ، ١٦] .

الإدارة فى الإسلام

ترجع نشأة علم الإدارة الحديث إلى بداية ظهور المجتمع الصناعى فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر حيث شعر المفكرون بضرورة تنظيم العلاقات بين الأفراد فى المجتمع الواحد ومسئولية الحكومة القائمة نحو المواطنين فى تنظيم شؤون حياتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الضرورية لهم . وحين شعر رجال الأعمال بضرورة قيام فكر إدارى ينظم إنتاج وتسويق سلعهم ويحدد علاقات الإنتاج بينهم وبين جمهوره العاملين، ويخترع الوسائل والأساليب التى من شأنها أن تطور الإنتاج الصناعى بدأت نظريات الإدارة فى القطاعين العام والخاص تتبلور ثم تتنوع وتتعارض فى بعض جوانبها إلى يومنا هذا .

غير أن هذا لا يعنى أن الإدارة لم تكن معروفة قبل ذلك ، أو أن نشأتها كانت مرتبطة بالدول الصناعية الحديثة . فنشأة الإدارة ترجع إلى بداية الخليفة فى هذا الوجود، إلا أنها كانت تعتمد بصورة أكبر على الصفات الذاتية والموهبة الشخصية للحاكمين والإداريين، ولم تحظ بالتسجيل والإعلام والنشر الذى لاقته فى العصر الحاضر .

وإذا كانت الإدارة بمفهومها العام هى القدرة على استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق أهداف معينة، فلم تخرج الإدارة فى الإسلام عن هذا المفهوم . ولقد بدأ الفكر الإدارى الإسلامى يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على محمد ﷺ وأمره بإبلاغها إلى كافة الناس . ﴿ يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ ﴾ [المائدة : ٦٧] .

وكان الفكر الإدارى الإسلامى يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشرعية ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التى كانت تسود المجتمع الإسلامى فى صدر الإسلام وعلى الممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم للنشاط البشرى الجماعى وتنسيق بين مؤسساته وتوجيه ورقابة ومتابعة .

إن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة وإدارة شؤون الأفراد والمال والموارد لم تكن تسمى بنفس المسميات، ولكن العبرة بأن الإدارة فى الإسلام كانت تطبق كل تلك العمليات تطبيقاً أفضى بها إلى تكوين مجتمع

الكفاية والعدل فى عهد الرسول ﷺ وعهود الخلفاء الراشدين من بعده . وتكوين مجتمع الكفاية والعدل هو أسمى غاية لأية نظرية إدارية فى هذا الوجود ولأى فكر إدارى على هذه الأرض . ذلك المجتمع الذى يتميز بعلائق المحبة والثقة والإيثار بين أفراده .

وتروى لنا قصص صدر الإسلام مصداقا لهذا المجتمع قصة عبادة بن الصامت الذى أهديت إليه هدية ، وإن معه فى الدار اثنى عشر من أهل بيته ، فقال عبادة : اذهبوا بهذه إلى آل فلان فهم أحوج إليها منا . قال الوليد بن عبادة : فأخذتها فكنت كلما جئت أهل بيت يقولون : اذهبوا بها إلى آل فلان فإنهم أحوج منا إليها ، حتى رجعت الهدية إلى عبادة قبل الصبح .

ما هى أهداف وخصائص النظرية الإدارية؟

إن النظرية الإدارية تهدف إلى تحديد نموذج معين للسلوك البشرى تشرحه وتتوسع فى بسطه لإقناع الآخرين به كفلسفة حياتية ومثالية . وهى تتسامى بالواقع إلى وضع مثالى من حيث إنها تقرر ما يجب أن تكون عليه الأوضاع الحياتية . وهى ما تسمى بالـ Normative Theory وإن أغلب نظريات الإدارة هى من هذا النوع الذى يحاول منظروها تحديد سلوك مثالى معين للمنظمات الإدارية وللسلوك البشرى داخل تلك المنظمات . وعلى الرغم من أن أية نظرية لا بد أن تشتمل على نظرة مثالية تسعى إلى تحقيقها ، إلا أن مدى قرب تلك النظرية من التطبيق العملى يعتمد على ما تحتويه من مبادئ وأسس ، وهذا هو المحك الذى يجعل النظرية جديرة بالقبول والاقناع والتطبيق .

وبما أن أية نظرية إدارية تهدف إلى تفسير وتقويم السلوك البشرى داخل المنظمات وشرح ما يعتوره من صعوبات وتسعى إلى تذليلها لكى تكون نظرية مقنعة وممكنة التطبيق ، إلا أن نجاح النظرية الإدارية يعتمد على مدى اتساع موعينها لتفسير السلوك الإدارى ومدى مقدرتها على مناقشة تلك المتغيرات (Variablies) التى تؤثر فى السلوك البشرى داخل المنظمات تأثيرا مباشرا وفعالا . وهذه الخاصية هى التى تميز نظرية عن الأخرى . ويلاحظ علماء الإدارة أن أغلب النظريات التى تتناول المشكلة الإدارية جزئية (partial) بمعنى أنها تركز على دراسة وتحليل متغير واحد أو متغيرين

فقط من متغيرات المشكلة الإدارية وتقتصر على ضوء ذلك التحليل الجزئي حلا فلسفيا تراه الحل الأمثل الواجب اتباعه لفهم سلوك المنظمات وحل مشاكلها وإصلاح سيرها وأدائها. ويلاحظ علماء الإدارة أن علم الإدارة لا يزال يفتقر إلى النظرية الشاملة (Grand Theory) التي تقدم حلا عالميا عريضا لمشاكل مجتمع معين^(٥). والرأى الذى عليه الإجماع أن الوصول إلى نظرية شاملة عامة فى الإدارة يتوقف على اعتبار المنظمة الإدارية (The Administrative Organization) جزءا من المجتمع كله ثم العمل على الوصول إلى فلسفة إدارية تهتدى بمبادئ وقيم وتراث ذلك المجتمع - ذلك لأن الإدارة جزء من المجتمع تتأثر بما يجرى فيه من تراث وآراء وأفكار وقيم سلوكية. ولذلك فإن النظرية الإدارية الشاملة هى فى واقع الأمر نظرية اجتماعية (Sociological Theory) تنظر إلى الإدارة كجزء مفتوح (Open System) من النظام الاجتماعى العام (Social System)، من هذا المنطلق فإن النظرية الإدارية الشاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية تتأثر بها وتؤثر فيها، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تنفصم عن النظرية الاجتماعية التى يدين بها مجتمع معين. وأن فشل أغلبية النظريات الإدارية على الساحة الإدارية المعاصرة ترجع أسبابه إلى أن منظرى تلك النظريات قد أخفقوا بدرجات متفاوتة فى اعتبار الإدارة نظاما جزئيا تابعا للنظام الاجتماعى العام فى الوقت المعين الذى نظروا فيه نظرياتهم^(٦).

وقبل أن نتطرق إلى نظرية الإدارة فى الإسلام والتى نعتبرها نظرية شاملة لأنها لا تنفصم عن الواقع الاجتماعى للنظام الإسلامى العام، لابد أن نتطرق إلى بعض النماذج المعروفة من نظريات المنظمة الإدارية المطروحة على الساحة الإدارية لنناقش خصائصها وأسباب فشلها فى تفسير وتقييم السلوك البشرى داخل المنظمة.

نماذج من نظريات الإدارة المعاصرة

١- نظرية الإدارة العلمية (التركيز على المتغير الاقتصادى)

يحمد لفلاسفة هذه النظرية أنهم أول من فكروا علميا فى تفسير سلوك العامل فى المنظمة الإدارية وفى كيفية حفزه ليعطى مزيدا من العطاء والبذل، غير أن منطلقهم لم يكن البحث فى تحسين أحوال العامل الاجتماعى داخل المنظمة الإدارية، وإنما كان

منطلقهم مناقشة مشاكل الإنتاجية وكيف يمكن أن ترفع إنتاجية الفرد العامل (Productivity) لكي تزدهر في النهاية الأيديولوجية الرأسمالية الأمريكية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمعيار أساسى لنجاح تلك الأيديولوجية .

ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى معاملة الفرد العامل كأداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكى يتمكن الفرد من بذل أقصى طاقته الإنتاجية فى المصنع أو الحقل فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل، ولا بد أن تراقبه بواسطة المشرفين حتى لا يضيع وقت العمل فى ما لا يفيد الإنتاج، ولا بد أن يحفز ذلك العامل تحفيزا ماديا يقضى بأن تزيد الإدارة أجره اليومى بحسب كمية إنتاجه اليومى من وحدات الإنتاج الصناعية، وبأن تعاقبه إذا قصر فى إنتاج الكمية المطلوبة منه فى اليوم .

ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية فى كتابات فردريك تيلور وهنرى فيول^(٧) فى نظرتهم للفرد العامل فى النقاط التالية :-

١- أن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادى (Rational & Economic) بمعنى أنه يحفزه الأجر المادى فحسب، ولكى يصل إلى أقصى إنتاجيته يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته اليومية .

٢- أن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التى يعمل فيها وإنما ينحصر كل اهتمامه فى كفاية حاجاته الفسيولوجية المادية، ولذلك فعلى سلطة المنظمة أن توفر له الكفاية الاقتصادية الضرورية .

٣- أن الفرد العامل يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته، ويحتاج إلى الإشراف الدقيق بواسطة رؤسائه المباشرين حتى لا يتهرب عن العمل أو يبطئ فيه فى غياب المشرفين الأوائل .

نقد النظرية العلمية

١- إن أول نقد يوجه لنظرية الإدارة العلمية هو أنها نظرية جزئية جعلت مرتكز اهتمامها بالفرد العامل واتخذته عنصرا رئيسيا فى تحليلها للعملية الإدارية المرتكزة على زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة. وأغفلت أثر العناصر الأخرى فى زيادة الإنتاج،

كالمجموعات العمالية الصغيرة والنقابات العمالية التي ينتمى إليها العامل اجتماعيا والتي تؤثر في حماسه للعمل أو تقاعسه عنه .

٢- أنها أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل أى ما يسمى (The Human Side of Enterprise) بمعنى أن فلسفتها نحو الإنسان تركزت في أنه مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي فحسب ، وافترضت هذه الفلسفة أن الأجر اليومي والأجر الإضافي اللذين يعطيان للعامل المجد هما الأساس في حفزه للعمل ، وأغفلت أن الإنسان له جوانب نفسية واجتماعية وبيئية (Socio - psychological Variables) لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي المتمثل في الأجر اليومي والأجر الإضافي .

٣- أنها اقتصررت في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة الإدارية دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين ولذلك فقد فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل منظمته الإدارية ، ولعل أكبر دليل على ذلك ما حدث بالنسبة لفرديك تيلور من تحقيقات ومساءلة من الكونغرس الأمريكي بعد أن قامت نقابات العاملين بمظاهرات احتجاج على فلسفة تيلور في تسيير المؤسسات الصناعية الأمريكية ، واتهمته تلك النقابات باحتقار إنسانية العامل وإهمال عواطفه ومشاعره .

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية (التركيز على المتغير الإنساني)

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية . فلقد نظر دعائها إلى الفرد كمخلوق اجتماعي يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها ، وأن شعور الفرد بانتمائه للمجموعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء ، بل إن إشباع احتياجاته الاجتماعية - قبل المادية ، هو الأساس في تحفيزه للعمل .

ومن هذا المنطلق تغيرت استراتيجيات النظرية الإدارية لدى مدرسة العلاقات الإنسانية ، نحو تفسير سلوك الفرد العامل في المنظمة الإدارية ، فأصبح اهتمام دعائها يتركز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل ، وتزايد الاهتمام بشاعر الأفراد وزاد التركيز على الحوافز الإجماعية بحسبانها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة أو المؤسسة الصناعية .

ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية وأن يشعروهم بالاهتمام كشركاء في العمل لا كأجراء.

كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، ولذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم، عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم، وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء.

نقد مدرسة العلاقات الإنسانية

١- على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة وفي مقدمتهم التون مايو^(٨) (Elton Mayo) بالعوامل الإنسانية، والحوافز الجماعية للفرد العامل، إلا أن فلسفتهم لم تأت بجديد. فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين (Informal Org) وبتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال كان باعتبار أنهما وسيلتان تستخدمهما الإدارة لزيادة الإنتاج. في حين أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه ماديا لكي يزيد من إنتاجيته، فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على أن الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة وبتغيير أسلوب الإشراف والقيادة للعمال من أسلوب الشدة والعنف إلى الأسلوب الإنساني الرقيق هما أساس رفع إنتاجية العامل. فظلت هذه المدرسة تدعو إلى أن يغير الإداري أسلوب تعامله مع العمال ليصبح التلطف معهم (Manipulation) بديلا عن أسلوب التسلط والقهر. وكما يقول موزيلس^(٩) (Mouzelis) فإن مدرسة العلاقات الإنسانية غيرت النظرة للإداري من كونه رأسماليا (Capitalist)، كما كان في فلسفة مدرسة الإدارة العلمية إلى كونه (Neo - capitallst) رأسماليا متطورا

وحديثا يسعى إلى زيادة إنتاجية العمال عن طريق التظلف بدلا عن أسلوب القهر والتسلط .

٢- اهتمت النظرية بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لحفز الفرد لزيادة إنتاجيته، وأهملت التنظيم الرسمي للمؤسسة الإدارية والجوانب الفنية والاقتصادية كعوامل هامة في العملية الإدارية . ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمالين، بل افترضت أن أى نزاع فى السلطة بين العمال والإدارة ما هو إلا ظاهرة مرضية (Pathological Case) وغير صحيحة، ولن تحدث أبدا إذا ظل الإداريون يعاملون العمال معاملة إنسانية وطالما ظلت قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والعمال، الأمر الذى يؤدى إلى الانسجام التام بين رغبات العاملين وأهداف المنظمة الإدارية .

٣- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة ولم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام جزئى لا يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها . بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة ولم تناقش أثر البيئة الاجتماعية على المنظمة الإدارية، فظلت كالفلسفة التى سبقتها جزئية فى نظرتها .

٣- نظرية البيروقراطية لماكس فيبر

(التركيز على متغير الهيكل التنظيمى والسلطة الرسمية)

عالج العالم الاجتماعى الألماني ماكس فيبر^(١٠) نظرية البيروقراطية كنظام عقلانى (Rational) وضرورى يتناسب مع المجتمع الصناعى فى غرب أوروبا . وعلى الرغم من أن ماكس فيبر لم يكن يعتقد أن النظام البيروقراطى فى الدول الصناعية يحترم الفرد العامل ويهين له حرية الحركة، إلا أنه فى سبيل المفاضلة بينه وبين النظام الإداريين اللذين كانا سائدين فى القرن التاسع عشر والثامن عشر - وهما النظام التقليدى والنظام الكارزى، فإنه يرى أن النظام البيروقراطى أكثر ثبوتا، وواقعية من غيره . بل إنه درس النظام البيروقراطى كجزء من النظام الاجتماعى الشامل وتوصل إلى أن أى نظام اجتماعى وإن بدأ كنظام كارزى أو تقليدى سيتهى فى نهاية المطاف إلى أن يكون نظاما بيروقراطيا .

ولقد أثبت فيبر بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات الإدارية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي وأوضح أنه لا غنى لأية منظمة عن هذه الخصائص وهي :-

١- وجود درجة عالية من التخصص في العمل البيروقراطي وتوزيع العمل على أساس التخصص في أية منظمة اجتماعية .

٢- السلطة متدرجة (hiearchical) في أية منظمة اجتماعية . وتتناقص تدريجياً من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا بالمنظمة .

٣- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية (Impersonal Relationship) وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح وما تتمتع به المستويات العليا في الهيكل التنظيمي من سلطة رسمية هي التي تدفع العاملين للطاعة وتطوير الإنتاج .

٤- التعيين للعاملين يتم على أساس المقدرة والكفاية الفنية ولا يعتمد على صلة القربى أو الصداقة أو الانتماءات الطائفية أو العشائرية .

هذه هي خصائص البيروقراطية في شكلها المثالي في المجتمع الغربي وفي كل منظماته . ولقد ذكر في نظريته أن الفرد العامل في المنظمة البيروقراطية شخص يتعامل على أساس القوانين واللوائح ويتجرد من العلاقات الإنسانية والصلات الجماعية ، ويتخذ قراره دون أدنى اعتبارات شخصية ، وأن العاملين في المستويات الدنيا من المنظمة أشخاص لا يتمتعون بالحرية ولا بأية صلاحيات في اتخاذ القرار ، بل هم أفراد مسلوبو الإرادة وملتمزمون بتنفيذ الأوامر التي تلقى عليهم من رؤسائهم المباشرين ويشار إليهم بلفظة (Automatons) ، وهي لا تعنى أكثر من أنهم أجزاء من آلة إنتاجية كبيرة .

انتقاد نظرية البيروقراطية

١- يرى فيبر أن النظام البيروقراطي رغم أنه أفضل النظم الإدارية من حيث إن القرار فيه يتخذ على أساس عقلاني (Rationality) ، وأن الأفراد يلتزمون بالقوانين واللوائح التي اختطوها بأنفسهم ، إلا أنه نظام لا يتيح مجالاً كبيراً لحرية الفرد فيه^(١١) . فالفرد

مقيد ومحدود الحركة ومسلوب الإرادة . ورغم ذلك كله فإن النظام البيروقراطي الذي وضعه فيبر قد تحدى الزمن وأثبت أنه قابل للتطبيق الواقعي على مستوى العالم كله .

٢- انتقدت النظرية البيروقراطية بأنها ركزت اهتمامها على السلطة الرسمية في المنظمة الإدارية وجعلتها هي المتغير الأساسي الذي يحرك الأفراد ويوجه سلوكهم الإداري ، وأهملت الجوانب الإنسانية ومقدرات الأفراد الذاتية في تحفيز أنفسهم للعمل الخلاق والبناء إذا ما وجدت التوجيه السليم .

٤- النظريات السلوكية الحديثة

التركيز على متغير المشاركة والإدارة والديمقراطية

واشباع الحاجات النفسية كحافز أساسي للسلوك الإداري

لاشك أن مدرسة العلاقات الإنسانية نجحت في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد العامل في المنظمة الإداري، ولقد أثبتت الدراسات الميدانية والمعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني وصلته بالعملية الإدارية، الأمر الذي فتح الباب على مصراعيه لعلماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي وعلماء الاجتماع لأن يطوروا الفكر التنظيمي بنظريات ونماذج كثيرة جعلت الفرد محور تركيزها وعالجته على أساس أنه مخلوق يسعى لتحقيق ذاته، فوضع ماسلو^(١٢) (Maslow) سلما هرميا للحاجات الفردية من فسيولوجية وأمنية واجتماعية وذاتية وتحقيق للذات في نهاية المطاف، وجعل الفرد العامل شخصا نهما كلما سد حاجته الفسيولوجية، انتقل بتفكيره إلى سد احتياجاته الأمنية ثم الاجتماعية إلى آخر السلم الهرمي للاحتياجات، ومعنى ذلك أن الفرد لا يكتفى في أي مرحلة من مراحل عمله بالتنظيم، إلا إذا حقق ذاته، وأن شعوره بالحاجة إلى تحقيق احتياجاته هو الحافز الأساسي لعمل الفرد. وسار على نفس الدرب علماء النفس الاجتماعي من أمثال ماكريفير^(١٣) وارجرس^(١٤) وهيرزيغ^(١٥)، وأسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه :

١- ليس سلبيا ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر بهجة ورضى نفس له .

٢- لديه القدرة على تحمل المسؤولية بل يحبها ويسعى إليها .

٣- لديه دوافع داخلية ذاتية تنأتى من شعوره وليست دوافعه كلها خارجية ومادية بحتة بمعنى أنه لا يحفزة الأجر المادى فحسب ولكن تحفزه تلك الدوافع الداخلية المنبعثة من دخيلة نفسه .

٤- يحب الاستقلال فى عمله ويكره المراقبة البوليسية عليه من جانب المشرفين والرؤساء .

ولذلك فقد طالبوا باستراتيجية جديدة نحو الإنسان العامل تختلف عن استراتيجية فلاسفة الإدارة العلمية مضمونها :-

١- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية .

٢- أن يشترك الأفراد العاملون فى اتخاذ القرارات لتكون قرارات جماعية وليست فردية .

٣- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد أمر أساسى ويجب على إدارة المنظمة أن توفر الجو لذلك .

٤- أن توضع الثقة فى الأفراد لتوجيههم نحو أهداف التنظيم بدلا من فرض السيطرة والمراقبة المشددة عليهم .

٥- الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هى أفضل أنواع الرقابة .

ولكن بالرغم من هذه النظرية التفاضلية للإنسان ، والتعامل مع جوانبه الإيجابية فقد بقيت هذه النظريات عاجزة عن إيجاد جوانب محددة أو أسلوب معين يمكن اعتماده لعلاج مشكلة التوفيق بين رغبات العاملين وأهداف الإدارة . ويرى الدكتور مرار أن أسباب ذلك تعود إلى إغفال تلك النظريات لناحية رئيسية مهمة فى السلوك التنظيمى وهى علاقة السلطة والقدرة داخل التنظيم الواحد . ويرى مرار «أنه ما لم تسع الإدارة إلى تخفيف علاقات السيد والمسود والرئيس والمرؤوس وما لم يسمح للأفراد العاملين بالتمتع بمزيد من الحرية والمشاركة الفعلية فى رسم السياسات واتخاذ القرارات فسيبقى المدخل والمحاولات لحل التناقض القائم بين أهداف الإدارات وأهداف العاملين من جهة أخرى تتعثر فى تطبيقاتها وممارساتها»^(١٦) .

ولقد عالج كتاب كثيرون نظرية الإدارة المشاركة Participative Management التي تهدف إلى إعادة توزيع السلطة في التنظيم الإداري بحيث يساهم العاملون في اتخاذ القرار النهائي لكي يزول التناقض بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة وإداراتها، ولكن هذه النظرية لم تنجح في المجتمع الرأسمالي الغربي لأن فلسفة الإدارة المشاركة أو ديمقراطية المشاركة كما يسميها البعض لا بد أن تنتقص من صلاحيات أصحاب العمل وتزيد من صلاحيات العاملين، وهذه بالطبع فلسفة مناهضة ومناقضة للتركيب الاقتصادي والسياسي في الدولة الرأسمالية، فظلت المشاركة شكلية وجوفاء (Pseudo Democracy) تلتزم بها الإدارة في المواضيع التي لا ضرر منها، ولكن عند شعورها بأن مشاركة العاملين تقلل من سلطاتها وامتيازاتها فإنها ترفضها تماما. وحتى على مستوى الدول الاشتراكية فإن نظرية التسيير الذاتي والمشاركة الديمقراطية في الإدارة لم تنجح إلا في الأقاليم المستنيرة في يوغوسلافيا وبولندا وبعض الدول الاشتراكية الأخرى^(١٧). وظل الفرد العامل في الدول الاشتراكية الشيوعية لا يختلف كثيرا عن زميله في الدول الرأسمالية الغربية فهو أداة من أدوات الإنتاج، وجزئية من جزئيات الآلة المنتجة (a Cog in a Machine).

٥- نظرية تحليل الأنظمة

التركيز على المتغير الاجتماعي أو البيئي

تعتبر نظرية تحليل الأنظمة من أحدث النظريات السلوكية في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وخاصة كتابات تالكوتن بارسون (Talcot Parson) التي نشرت خلال الخمسينيات عن النظام الاجتماعي، ثم بدأت خلال الستينيات تستخدم لدراسة النظام الإداري.

وتتميز هذه النظريات بتأكيداتها على اعتبار النظام (System) أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام (General System) يتكون من وحدات أصغر (Sub - systems) تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

ويعتبر النظام الإدارى (The Administrative System) نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى فى المجتمع فىأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والسلطة والمواد والقوى البشرية المنتجة . ويتكون النظام الإدارى من عناصر مترابطة فرعية هى النظام الفنى (Technical Sub - System) والمعلومات (Information-Sub - System) والقوى البشرية (The Human Sub- System) والنظام الاقتصادى المالى^(١٨) (Economic & financial Sub - System).

فوائد نظرية النظام فى دراسة الإدارة

١- إن نظرية النظم أتاحت للباحثين فى علم الإدارة ولأول مرة النظرة الكلية الشاملة فى إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح (Open System) الأمر الذى سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة الإدارية المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التى تمد المنظمة الإدارية بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها .

ولقد أشرنا فى تحليلنا للنظريات الإدارية الكلاسيكية إلى أنها تضع محور اهتمامها حول الكفاية والإنتاجية، وإلى أنها ناقشت العمليات الداخلية فى المنظمة الإدارية دون إعطاء اعتبار كاف للقوى الخارجية كالمشكلات الاقتصادية والقيم الاجتماعية التى تزخر بها البيئة الخارجية، ولقد نتج عن هذه النظرية القاصرة أن كانت تلك النظريات جزئية تكتفى بتناول عنصر واحد كمحور لفلسفتها وإغفال العناصر الأخرى التى لا تقل تأثيرا على المنظمة الإدارية .

فنظرية النظم إذن هى محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة (Grand theory) تنظر إلى النظام الإدارى كنظام فرعى (Sub - System) من النظام الاجتماعى العام الذى يتفاعل معه ويؤثر فيه ويتأثر به بشكل مستمر .

٢- إن نظرية النظم تجعل المفكر الإدارى حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية داخل المنظمة، من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية ومالية وإعلامية .

٣- إن نظرية النظم تعاون الإداريين على فهم سير المنظمة الإدارية المعقد وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة الإدارية وعلى تفاعلها، وتزيل عنه الفهم التقليدي المطلق^(١٩) الذي كان ينظر إلى الإدارة بحسبانها نظاماً مثبتة ومبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، ويوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف، وأن نظرية الطريقة المثلى (The One best way) لعلاج الأمور قد برهنت على عدم جدواها.

٤- لقد أدت نظرية النظم إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات ولا تزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء فيما يختص بمبادئ التنظيم الإداري، وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز التي تحفز العاملين داخل المنظمة. ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظام نذكر منها على سبيل المثال:

نظرية التكيف أو نظرية الظروف^(٢٠) (Contingency Theory) ونظرية الموقف^(٢١) (Contextual Theory) ونظرية ما بعد النظرية واي^(٢٢) (Beyond Theory.y)، والتي تناقض نظريات ماسلو ومكريفير وارجرس وهيرزبيرج التي أشرنا إليها. ولقد أوضحت هذه النظريات التي استندت على الدراسات الميدانية والدراسات المقارنة أنه ليس ثمة أسلوب مثالي للقيادة الإدارية والتحفيز وأن كل موقف من المواقف وطبيعة العمل والعاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب.

لماذا فشلت النظريات المعاصرة في تفسير وتقويم سلوك الفرد في المنظمة الإدارية؟

إذا أمعنا النظر في سلوك الفرد داخل المنظمة الإدارية في العصر الحديث فإننا نجد أن الفرد العامل شخص قلق مضطرب لم يستطع أن يشبع حاجته الاقتصادية ولا النفسية، وأنه يرفض السلطة الرسمية بالمنظمة وهو في خصام متواصل معها وهو لا يزال يحاول انتزاع حقوقه وتحسين شروط عمله عن طريق التظاهرات والإضرابات والتوقف عن العمل والضغط الجماعية النقابية. ولم نجد من النظريات الإدارية المعاصرة ما استطاع أن يضع علاجاً شافياً لنزاعات العمل والعلاقات الصناعية، ولم تستطع النظريات أن

تصل إلى حقيقة ما يحفز العامل ويحدد سلوكه الإدارى الإيجابى داخل المنظمة - هل هو الحافز الاقتصادى؟ هل هو العنصر الإنسانى فى الإدارة؟ هل هو الجانب التنظيمى؟ هل خوفه من السلطة الرسمية هو الذى يدفعه إلى إطاعة القوانين واللوائح والأوامر التى تنزل عليه من رؤسائه؟ هل هو معتقداته وآراؤه وقيمه الخلقية والدينية التى جاء بها من البيئة الاجتماعية المحيطة به منذ صغره؟ أم هى كل هذه الأشياء مجتمعة؟ .

والمعنى النظر فى السلوك الوظيفى للعاملين يصاب بإحباط شديد ويأس كبير بسبب فشل النظريات الإدارية فى علاج الانحرافات السلوكية لدى الموظف والعامل . فالمرء يشاهد نفشى الرشوة حتى فى المنظمات الإدارية الأوربية والأمريكية التى تدعى التقدم ويشاهد ظهور المحسوبية بسبب العرق والقربى أو التخصص المهنى أو المشرب السياسى . ويشاهد استغلال النفوذ لمصلحة الموظف الخاصة أو لمصلحة من تربطه به علائق القربى والصدقة والزمانة . ومن المدهش أن كل هذه الأمراض الوظيفية من محسوبية ورشوة واستغلال نفوذ تنتظم جميع مستويات المنظمة الإدارية ولا يسلم منها القادة الإداريين والسياسيين رغم أن لديهم من الموارد المادية ومن الجاه الاجتماعى ما يفترض أن يكون كافيا لهم ومشعبا لرغباتهم المادية واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية . فكثيرا ما نسمع عن عضو فى مجلس الشيوخ أو نائب لرئيس الجمهورية أو مدير عام لشركة عالمية كبرى ، وقد فقد وظيفته بسبب استلام الرشوة أو استغلال منصبه الرسمى أو مزاولته لمحسوبية من نوع ما .

إن فشل النظريات الإدارية المعاصرة نحو التصدى لهذه المشاكل السلوكية داخل المنظمة يجعلنا نسأل السؤال : لماذا فشلت النظريات المعاصرة فى تفسير سلوك الفرد وفى صياغة نظرية تهديه وتوجهه ليكون عاملا فعالا محفزا هادئ البال مرتاح الضمير؟ . . نعتقد أنها فشلت لأسباب تتعلق بفلسفتها وبمنهجيتها فى نفس الوقت .

الأسباب

(١) عدم ربط المنظمة الإدارية بالبيئة الاجتماعية:

لقد درست النظريات الإدارية المعاصرة المنظمة الإدارية بمنعزل عن البيئة الاجتماعية المحيطة بها فاهتمت فقط بما يجرى داخل المنظمة من علاقات وسلطة وسلوك دون أن تنظر إلى المتغيرات البيئية التى تؤثر تأثيرا قويا على ما يجرى داخل المنظمة .

فالفرد العامل حينما يلتحق بمنظّمته الإدارية يأتي وهو محمل بعادات وتقاليده ومعتقدات وقيم اجتماعية لا يستطيع أن ينفصم عنها وهي بالتالي تؤثر في سلوكه اليومي . وقد تكون هذه القيم الاجتماعية متعارضة مع ما يجد من قوانين ولوائح داخل المنظمة، وهنا يبدأ الصراع النفسى لديه . ولتأخذ مثلا الاعتقاد الاجتماعى السائد فى بعض المجتمعات وهو إلزام ذوى القدرة والسلطة والجاه فى مساعدة أبناء جنسهم وأقاربهم ومعارفهم، وهو مبدأ يصطدم مع قوانين وأسس التوظيف الداخلية التى تحدد الصلاحية والقدرة الفنية شرطا أساسيا للملء الوظائف .

فالنظريات الإدارية تفترض فى الموظف أن يرمى بعرض الحائط كل قيمه الاجتماعية وأن يلتزم فقط بما يجد من عُرف وقوانين ولوائح داخلية . وهنا مصدر الصراع النفسى .

إذن فالموظف يتأثر بالبيئة الاجتماعية وما فيها من تقاليد وقيم ومعتقدات، وكلما كانت هذه القيم والتقاليد والمعتقدات مستندة إلى قيم رفيعة ومعتقدات روحية سماوية كان بالتالى أثرها على الفرد العامل قويا وإيجابيا . والعكس صحيح أيضا . فإذا كانت البيئة الاجتماعية متدنية متردية ولا تلتزم بأخلاقيات رفيعة فإن البيئة الإدارية داخل المنظمة الإدارية ستتأثر بذلك سلبيا، فيحدث الاستغلال الوظيفى وتتفشى الرشوة والمحسوبية والتسبب واللامبالاة التى نشاهدها فى عالم اليوم .

والفلسفة التى نعتقدها هى أن المنظمة الإدارية جزء فرعى من البيئة الاجتماعية الشاملة والجزء يتأثر بالأصل وتتأثر بما يجرى فى المجتمع من وضع سياسى واقتصادى وثقافى وخلقى . ولذلك لاصلاح لما يجرى داخل المنظمة الإدارية إلا بصلاح البيئة الاجتماعية الكبرى، وهذا ما نقول به نظرية الإدارة فى الإسلام الشاملة التى لا تفصم بين السلوك الإدارى الوظيفى للعامل فى المنظمة وبين سلوكه الاجتماعى العام خارج المنظمة .

وهذا هو الفارق الكبير بينها وبين نظريات الإدارة المعاصرة الجزئية النظرة .

٢- أما السبب الثانى فى فشل النظريات المعاصرة فهو سبب منهجى . ذلك أن تلك النظريات التى استعرضنا نماذج منها من قبل قد اهتمت فى تحليلها لما يجرى داخل المنظمة الإدارية بجزئية صغيرة وأغفلت الجوانب الأخرى فنظرية الإدارة العلمية مثلا

اهتمت بالمشكلة الإنتاجية وانتهت إلى أن المتغير الاقتصادي المادى هو الذى يحفز العامل، ولم تراع المتغيرات النفسية والاجتماعية وأثرها على الفرد. ونظرية العلاقات الإنسانية حاولت تلافي العيوب والانتقادات التى وجهت لنظرية الإدارة العلمية فنجحت جزئيا فى تشخيص وتحليل العوامل والمتغيرات الإنسانية التى تحفز العامل وتدفعه للأداء والبذل والعطاء ولكنها هى الأخرى أغفلت النظر فى المتغيرات الأخرى كالحافز الاقتصادى وتأثيره فى الفرد، ووجود السلطة الرسمية وأهميتها فى انضباط العاملين وكالمتغير الاجتماعى البيئى. وتتابع بعدها نظريات وافتراضات كثيرة تحدثت عن السلوك الإدارى وما يحفز الفرد نحو الأفضل والأحسن (وهى النظريات السلوكية)، ولكنها جميعها ركزت على الجانب الإنسانى وأثره فى السلوك، وطالبت بتحقيق مبدأ المشاركة والديمقراطية فى الإدارة، وهذه مبادئ تناهض الفلسفة الرأسمالية الغربية والفلسفة الاشتراكية فى دول شرق أوروبا على حد سواء. ولذلك لم تطبق مبادئها تلك تطبيقا فعليا يمكننا من الحكم لها أو عليها كنظريات شاملة وفعالة فى تفسير وتقييم سلوك الفرد العامل داخل منظمته.

وإذا كان ثمة استثناء لبعض النظريات التى وقفت إلى حدها فى شرح السلوك الإدارى والعملية الإدارية فى المنظمة، وأثبتت جدواها عمليا فإن نظرية البيروقراطية لماكس فيبر ونظرية تحليل الأنظمة تعتبران أقرب النظريات لشرح وفهم الوضع الإدارى المعاصر.

فنظرية البيروقراطية هى فى الواقع نظرية وصفية (Descriptive) وليست نظرية خلقية تحليلية (Normative) فقد شرحت الواقع المعاش فى المنظمة الإدارية متخذة المنظمة الإدارية كجزء من البيئة الاجتماعية الشاملة، وناقشت مشكلة السلطة فى النظام البيروقراطى وأثبتت أن السلطة متدرجة ولن يطمع الفرد العادى فى حرية وانعتاق كامل وهو يعمل فى منظمة إدارية مقيدة بنظم وقوانين متفق عليها من الجميع.

ونجحت نظرية تحليل الأنظمة وهى نظرية منهجية، ووصفية أيضا (System Approach) فى إبراز أهمية النظرة الشاملة لدراسة المنظمة الإدارية بحسبانها نظاما فرعيا يعمل فى إطار النظام الاجتماعى الكبير ويتأثر بما يجرى فى المجتمع بقدر ما يقدم من عطاء وبذل مقبول لدى المجتمع. وبذلك فهى أقرب إلى اعتبارها نظرية شاملة من غيرها من النظريات المعاصرة.

نظرية الإدارة فى الإسلام

خصائص النظرية

ذكرنا أن النظريات الإدارية المعاصرة قد أخفقت بدرجات متفاوتة فى إبراز نظرية شاملة متكاملة تشرح وتفسر وتقوم السلوك الإدارى داخل المنظمة لتصل فى نهاية الأمر إلى حلول عملية تطبيقية للمشكلة الإنتاجية والحافز والعلاقات الصناعية وتوزيع السلطة إلى غير ذلك من مكمالات العملية الإدارية .

ولقد عزونا أسباب الإخفاق إلى عدم شمولية تلك النظريات وذلك لأنها لم تهتم بدراسة كل المتغيرات المؤثرة على السلوك الإدارى ، ولكنها ركزت على بعضها دون الأخرى .

ولئن كانت ثمة ميزة لنظرية الإدارة فى الإسلام على سائر النظريات الإدارية الأخرى فهى تركيزها على جميع المتغيرات التى تؤثر فى العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها ، وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثرات الاجتماعية .

بمعنى آخر لقد أدخلت النظرية الإسلامية بعدا اجتماعيا هاما ومؤثرا على السلوك الإدارى داخل المنظمة وهو البعد الأخلاقى . فلا إدارة فى الإسلام بلا أخلاق كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامى بلا أخلاق .

وسيتضح ذلك عند نقاشنا للخصائص التالية للنظرية:-

- ١- نظرية الإدارة فى الإسلام نظرية مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامى ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامى . (المتغير الاجتماعى الأخلاقى) .
- ٢- نظرية الإدارة فى الإسلام تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادى والحافز المادى وتعمل على إشباع حاجيات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادى المادى) .
- ٣- وبنفس القدر تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية وتحترم الإنسان كإنسان وتشركه فى العملية الإدارية - كل حسب مقدراته العقلية وإمكاناته واستعداداته النفسية (المتغير الإنسانى) .

٤- وبنفس القدر تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي وتحترم الهيكل التنظيمي وتطلب الطاعة بالمعروف (متغير السلوك والنظام).

وسنشرح الخصائص الأربعة لتوضيح وجهة نظرنا:-

١- الإدارة في الإسلام جزء من النظام الاجتماعي

إن الإسلام يحدد الغاية من الوجود ويوجد التوازن بين الفرد والوجود والمجتمع باعتبار أن الفرد هو جزء من الكون. ونلاحظ في كثير من الآيات القرآنية هذا الربط بين الفرد والكون.

﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ (٥٦) مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُوا ﴾ [الذاريات: ٥٦ ، ٥٧].

﴿ قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (١٦٢) لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴾ [الأنعام: ١٦٢ ، ١٦٣].

ولقد أوجد الله سبحانه وتعالى شريعة ونظاما اجتماعيا لينظم حياة الإنسان الإدارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية تنظيما يتناسق مع سر وجوده وهو عبادة الله. والعبادة هنا لا تعنى الانقطاع عن العمل والتجرد عن الدنيا مما يتنافى مع رسالة الإنسان في تعمير الأرض ونشر الحكم الإلهي فيها ﴿ هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا ﴾ [هود: ٩١]. أن العبادة تشمل كل عمل مفيد في الحياة. تبدأ بأيسر شيء: الصمت وحسن الخلق - كما قال الرسول ﷺ: «ألا أخبركم بأيسر العبادة وأهونها على البدن: الصمت وحسن الخلق» رواه ابن أبي الدنيا عن صفوان بن سليم. وتنتهى العبادة بالجهاد في سبيل الله، والجهاد في سبيل الله ليس الضرب بالسيف على رقاب أعداء الإسلام فحسب، بل إن خروج المرء يسعى في طلب رزق عياله هو جهاد في سبيل الله.

وأن أول وظائف النظام الاجتماعي الإسلامي المتمثل في الدولة الإسلامية أن توفر للفرد ذلك المناخ الملائم ليحقق الفرد عبادة الله في الأرض وينفذ أحكامه التي نزلت في محكم كتابه وسنة نبيه ﷺ. ولن تتحقق هذه العبادة في مفهومها الصحيح الواسع

بحيث يجعل الإنسان حياته وسائر أقواله وأفعاله وتصرفاته وعلاقاته مع الناس طبق الأوضاع التي وضعها الشريعة الإسلامية، إلا إذا كان المجتمع منظماً بالكيفية التي تهيئ للفرد أن يصوغ حياته على النهج الإسلامي المطلوب.

وتبدأ عملية التكوين الأساسي من الأسرة - الخلية الأساسية للمجتمع، ثم المؤسسة الاقتصادية والسياسية والإدارية، وبذلك يكتمل النظام الاجتماعي الإسلامي مصداقاً للآية: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ [الحج: ٤١].

ومن وظائف النظام الاجتماعي الإسلامي إقامة العدل بين الناس وتنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

والإدارة هي إحدى الوسائل التي تستخدمها الدول الإسلامية للوصول إلى غاياتها ووظائفها. ولكي تتمكن الإدارة من أداء مهمتها كما ينبغي فلا بد أن ترتبط بمبادئ وفلسفة المجتمع الإسلامي، والإدارة مرتبطة بالبيئة الإسلامية والفرد العامل ملتزم بمبادئ الشريعة الإسلامية، حيثما كان في المنزل والمتجر والحقل والمنظمة الإدارية والمنتدى الاجتماعي. فهو يعبد الله وهو يرضى الله في كل خطوة يخطوها. يقول الرسول ﷺ: «اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك».

والموظف في محل عمله هو مسلم يرضى الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه، فهو إذن يدخل إلى منظمته الإدارية مهياً لسلوك معين هو مخافة الله في كل ما يأتي من الأمر أو يدع، إذن فهو لديه خلفية أخلاقية إسلامية هي التي توجه سلوكه داخل المنظمة الإدارية وهنا يرتبط سلوكه داخل المنظمة بسلوكه خارجها - هو سلوك واحد ملتزم بأوامر الله واجتناب نواهيه في أي موقع يجد نفسه فيه. هذا الالتزام الخلقى التعبدى العقائدى هو الذى يوجه سلوك العاملين في المجتمع المسلم وفي المنظمة الإدارية في الدول الإسلامية. إذن فهناك ارتباط خلقى وثيق بين المجتمع المسلم وبين المنظمة الإدارية التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ منه، تهتدى بأخلاق المجتمع وبمبادئ الشريعة الإسلامية وتطبيقاتها على كل الأحوال.

فإذا توفرت البيئة الاجتماعية الإسلامية فإن من المؤمل أن توفر للمنظمات الإدارية

فيها رجالا مؤمنين متقين يخشون الله ويعبدونه ويطيعون أوامره ويجتنبون نواهيه عند تحمل المسؤولية الوظيفية الموكولة لديهم . وبذلك تسير المنظمة الإدارية كما يريد لها المجتمع المسلم الملتزم بعقيدة الله وشريعته .

٢- الإدارة في الإسلام تعمل على إشباع حاجات العامل المادية طالما أنه يؤدي مسؤوليته بأمانة

تنظر الإدارة في الإسلام إلى الوظيفة على أنها أمانة ومسئولية شخصية لدى الفرد العامل امتثالا لقوله تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ [النساء : ٥٨] .

ولقد فسرت كلمة «الأمانات» بأنها تعنى الوظائف العامة، فقد ورد في صحيح البخارى عن أبى هريرة رضى الله عنه فى حديث الرسول ﷺ : «إذا ضيقت الأمانة فانتظروا الساعة . قيل يارسول الله وما إضاعتها؟ قال : إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة» .

وتتطلب الأمانة أن توكل الوظيفة والمسئولية للشخص المقتدر الأمين عملا بقوله تعالى : ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ [القصص : ٢٦] كما تقتضى من شاغلها أن يرعى الله فى أداؤها بالإخلاص والتفانى والابتعاد عن الظلم فيها وسوء الاستغلال بمحسوبية أو رشوة أو خيانة . والفرد العامل مسئول عن تصرفاته ومحاسب عليها فى الدنيا قبل الآخرة .

فإذا ما أدبت الوظيفة بالأمانة والإخلاص المطلوبين وجب على الخدم -سواء أكان منظمة إدارية حكومية أو خاصة- أن يوفى العامل أجره بقدر عمله . فقد أوصى الإسلام أن يكون الأجر معلوما لدى الأجير ، والرسول يقول فى هذا الخصوص : (من استأجر أجيرا فليعلمه أجره) ، كما أوصى أن يكون تقاضى الأجر فور إتمام العمل دون تسويق أو تعطيل «أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه» . وفى حديث قدسى يقول الله تعالى : (ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته: رجل أعطى بى ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يوفه أجره) .

ونظرية الإدارة في الإسلام تدعو إلى الرفق بالعامل وعدم تكليفه بما لا يطيق - يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ﴾ [البقرة: ٢٨٦]. والإسلام لا يعرف استغلال فائض العمالة أو تسخير العاملين إلى ما لا يطيقونه دون دفع الأجر العادل المتناسب مع طبيعة العمل. لذلك فإن روح العداة والانقسام الطبقي بين أصحاب العمل من جهة بما في ذلك الدولة نفسها كمخدم، وبين العمال من الجهة الأخرى غير موجود في الإسلام. فالحقوق الفردية الممنوحة للموظف والواجب الملقى على الدولة المسلمة عن حماية الأفراد من الافتئات والظلم لا يترك مجالاً للنزاع والتخاصم بين العامل والمخدم، ومن واجب الدولة الإسلامية أن توفر محاكم القضاء والعدل التي تفصل في الشئون العمالية بما يحقق العدالة للطرفين.

والإدارة في الإسلام تذهب أبعد من ذلك فتراعى حجم العائلة للفرد العامل عند تحديد الأجر - وتعطى المتزوج أجراً أكبر من الأعزب، وقد كان الأهل (المتزوج) من الجند يعطى حظين والأعزب حظاً واحداً من الفىء. وللعامل أو العاملين مجتمعين الحق في المطالبة بزيادة الأجور إذا لم تكفهم، وفي رواية أن سيدنا أبا بكر رضى الله عنه حينما أصبح خليفة للمسلمين وانقطع عن العمل بالتجارة قال لأصحابه: «زيدوني فإن لى عيالا وقد شغلتموني عن التجارة» فزادوه خمسمائة درهما على أجره السابق (٢٤).

ولا ينسى الإسلام العامل إذا عجز عن العمل بسبب المرض أو الهرم. فواجب الدولة الإسلامية أن توفر التأمين الاجتماعى لمواطنيها تحقيقاً لمبدأ التكامل الاجتماعى فى الإسلام. ومن الأمثلة الرائعة لهذا المبدأ والتي يمكن أن نقيس عليها ما قام به سيدنا عمر بن الخطاب رضى الله عنه حين مر على باب قوم وعليه سائل يسأل وهو شيخ كبير ضريب، فضرب عمر عضده من خلفه وقال له: من أى أهل الكتاب أنت؟ فقال: يهودى. قال: فما أجبك إلى ما أرى؟ قال: أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لأدفعها. فأخذ عمر بيده وأرسل إلى خازن بيت المال وقال له: انظر هذا وضرباه (أى أشباهه)، فوالله ما أنصفناه أن أكلنا شبيبته ثم نخذله عند الهرم. وإنما الصدقات للفقراء والمساكين، وهذا من مساكين أهل الكتاب، ووضع عنه الجزية.

٣- مبدأ الشورى والمشاركة فى الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل

(أ) الشورى

هذا المبدأ يشكل إحدى مقومات وخصائص النظرية الإدارية فى الإسلام . والمشاركة أمر واجب الالتزام أمثالاً لقوله تعالى لرسوله الكريم : ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْأَمْرِ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] . ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ [الشورى : ٣٨] . فالله سبحانه وتعالى كرم بنى آدم وحفظ له إنسانيته وكرامته وذلك بإشراكه فى أمر الحكم والإدارة . ولقد حرص الرسول ﷺ فى إدارته للدولة الإسلامية الناشئة على الشورى . ولقد قننها فكون لها مجلساً من أربعة عشر نقيباً يختارهم من أهل الرأى والبصيرة ممن يشهد لهم بالعقل والفضل . ولقد سلك الخلفاء الراشدون طريق الشورى أسوة برسول الله ﷺ فكان أبو بكر رضى الله عنه إذا نزل به أمر يريد فيه مشاورة أهل الرأى وأهل الفقه دعا رجالاته من المهاجرين والأنصار - دعا عمر وعثمان وعلياً وعبد الرحمن ابن عوف ومعاذ بن جبل وأبى بن كعب وزيد بن ثابت وغيرهم (٢٥) .

وكان عمر لا يقطع أمراً عظيماً دون استشارة أصحابه ويقول «الرأى الفرد كالخيط السحيل ، والرأى كالخيطين المبرمين ، والثلاثة مزار لا يكاد ينتقض (٢٦) بل كان سيدنا عمر من شدة حرصه على إشراك الناس فى الحكم والتناصح للوالى ينتحب ، فلما يسأل عن سبب ذلك يقول «خشيت أن أخطئ فلا يكلمنى أحد منكم رهبة منى» .

ومبدأ الشورى لاشك ظاهرة صحية فى الإدارة فهو يجعل المواطن إيجابياً وفعالاً ومساهماً بدور بارز فى إدارة مؤسسته ، كما يجعل المسئولين فى إدارة المنظمات الإدارية الإسلامية ملتزمين به كفرضة فرضها الله على المجتمع المسلم ، وكأسلوب يشرك الأفراد العاملين فى تحمل المسئولية الإدارية مما يحفزهم للعمل والبذل والعطاء .

ولقد ترك الإسلام كيفية تحديد أسلوب المشاركة من جانب العاملين فى الحكم والإدارة لجماعة المسلمين بما يتناسب مع طبيعة العمل وحجمه والظروف المحيطة بالمنظمة الإدارية . وبما أن مجموعة العاملين فى أية منظمة إدارية إسلامية ملتزمون بالإسلام عقيدة وسلوكاً ، فإن احتمال تنازع السلطة فيما بين كبار القادة الإداريين وبين

بقية العاملين أمر غير وارد . فالكل ملتزم والكل يعمل للصالح العام وليس ثمة أغراض وأهداف ذاتية لمجموعة تتنافى مع أهداف مجموعة أخرى من العاملين . ولذلك فإن موضوع المشاركة لن يجد معارضة من القادة الإداريين كما يجدها فى المنظمات الإدارية المعاصرة حيث تتصارع القوى المختلفة من أجل توسيع شريحة السلطة الممنوحة لكل منهم .

وقد يقول قائل : هذا مقبول فى المنظمة الإدارية الحكومية ، ولكن ألا يحدث تنازع للسلطة بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص حيث مصلحة أصحاب الأعمال تتصارع مع مصلحة العاملين هناك؟ والرد على هؤلاء سهل ميسور ، ذلك أن هدف المنظمات التجارية والصناعية الخاصة فى الدول الإسلامية يختلف من حيث الفلسفة والتطبيق عنه فى الدول الصناعية المعاصرة غير الإسلامية . فالمؤسسة الصناعية الخاصة فى الإسلام لا تهدف إلى زيادة الإنتاج من أجل الزيادة وتضخم دخل صاحب العمل والعاملين . فالغنى والإنتاج اللامحدود والثراء الفاحش واكتناز الذهب والفضة ليس من الخلق الإسلامى ، والاقتصاد الإسلامى يرفض مبدأ زيادة دخل الفرد وزيادة الدخل القومى إلى لا نهاية ، وهنا يختلف عن اقتصاد الدول الصناعية الذى يهدف إلى الزيادة المضطردة فى الدخل القومى والدخل الفردى دون توقف . إذن فإن معيار التقدم والتطور والتنمية فى الدول الإسلامية ليس المعيار المادى والكثرة المادية ، ولذلك فصاحب العمل فى النظام الإسلامى لا يرغب فى زيادة دخله على حساب العاملين ولا يعمل العاملون عن طريق الضغط والصراع والإضرابات لزيادة دخولهم وامتيازاتهم على حساب العمل ، وإنما يسعى الجميع إلى توفير الحد المناسب من الأجر والضمان الاجتماعى للعامل . وصاحب العمل الصدوق الذى لا يغش ولا يظلم والذى لا يكتنر الذهب والفضة من أجل الكنز فحسب يبعث مع الأنبياء والصديقين يوم القيامة .

من هنا ندرك أنه ليس ثمة تنازع وصراع على السلطة فى المنظمة الإدارية فى الإسلام سواء أكانت منظمة حكومية عامة أو منظمة بالقطاع الخاص . ولذلك فالكل مؤمن بمبدأ الشورى والمشاركة كأسلوب إدارى سليم فى المنظمة الإسلامية . والكل يؤمن بأن لصاحب العمل حقاً معلوماً وللعامل حقاً معلوماً ، والدولة المسلمة ترعى وتنظم تلك العلاقة دائماً .

(ب) القيادة الإدارية الإنسانية

وعند الحديث عن المشاركة في الإدارة واحترام بنى الإنسان وحفظ كرامته فلا بد من أن نتطرق إلى القيادة الإدارية في النظرية الإسلامية، وكيف كانت تمارس من قبل الخلفاء الراشدين.

وتتركز القدوة الحسنة في مبدأ هام وهو أن يكون فعل المرء كقوله بمعنى أن يلتزم المرء بما يقول قبل أن يطلب إلى الآخرين أن يلتزموا به. ولقد كان رسول الله ﷺ القدوة الحسنة في سلوكه وخلقه ومعاملته لغيره من الصحابة والمسلمين وكان خلقه القرآن، بمعنى أنه كان يلزم نفسه أولاً وقبل كل مسلم آخر بطاعة الله. وطاعة الله هي «ألا يفتقدك حيث أمرك وألا يجردك حيث نهاك».

والقيادة في الإدارة متغير أساسي في دفع المنظمة الإدارية إلى الإمام وفي تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد. وإذا غابت القيادة مع وجود كل المتغيرات الأخرى من قوى عاملة ومواد إنتاجية وإمكانات مالية فإن الأداء والإنتاج يتأثر سلبياً - هكذا دلت تجارب الأمم على مر العصور وتجارب النظريات الإدارية في العصر الحاضر.

وتتميز القيادة الإدارية في المنظمة الإسلامية بقوة الإيمان بالهدف، وبالحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من العاملين المؤمنين برسالتهم المدركين لمسئولياتهم الطامعين في ثواب الله.

كما تتميز أيضاً بالوسيلة التي تتميز بالمهارة الإنسانية في قيادة العاملين في المنظمة الإدارية. فهي ليست قيادة متسلطة متعالية، وهي ليست قيادة سائبة غير مبالية، ولكنها قيادة تحسن التصرف وتضع لكل حالة علاجها، وهي في هذا الصدد أقرب شبيهاً إلى نظرية الموقف (Contingency theory) ولقد أوجز وصفها سيدنا عمر في قوله «إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوى في غير عنف». وهي ليست قيادة تهتم بالإنتاجية على حساب العوامل الإنسانية، ولا هي قيادة تهتم بإسعاد الفرد على حساب الإنتاج، ولكنها توازن بين الاثنين بحيث لا يتغول جانب على الآخر.

ولقد كانت العلاقات الإنسانية في الإدارة مطلباً أساسياً يساهم في تلبية وإشباع حاجات الفرد العامل النفسية، حتى إذا ما أشبعت تلك الحاجات أصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاوناً وإقبالاً على عمله، وفي مقدمة هذه الحاجات النفسية

إحساس العامل بالأمن والطمأنينة في منظمته وشعوره بالانتماء إليها والإسهام في تحقيق أهدافها، وشعوره بأن المسؤولين من قادة ومشرفين إداريين يقدرّون جهوده ويعترفون له بالفضل ويشيدون بأدائه الجيد ويعملون على تقدمه الوظيفي .

والفرد العامل في نظر الإسلام كائن محترم وينبغي أن يعامل معاملة حسنة من جانب مرؤوسية، والآيات الكريمة وأحاديث الرسول ﷺ تحض على ذلك كثيراً كلما اجتمع جماعة مسلمة لأداء عمل ما . ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالتَّعَدُّوا ﴾ [المائدة: ٢] ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ [التوبة: ٧١] .

ويقول الرسول الكريم ﷺ: «من لا يرحم الناس لا يرحمه الله» ويقول: «إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه» ويحث على التعاون والتآخي بين المسلمين فيقول ﷺ: «إن لله عبادة اختصهم الله بقضاء حوائج الناس، حبيهم إلى الخير، وحب الخير إليهم، إنهم الآمنون من عذاب يوم القيامة» .

ويدعو الله تعالى إلى استعمال الكلمة الطيبة في التعامل بين المسلمين حيثما كانوا، فيقول سبحانه وتعالى: ﴿ أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ (٢٤) تُوْتِي أُكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ (٢٥) وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ اجْتُثَّتْ مِنْ فَوْقِ الْأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ ﴾ [إبراهيم: ٢٤ - ٢٦] .

وعن أنس أنه قال (خدمت رسول الله ﷺ عشرين سنة فما قال لي في شيء فعلته لم فعلت ولا في شيء لم أفعله هلا فعلت) . وللقيادة الإداريين في رسول الله أسوة حسنة .

٤ - اهتمام نظرية الإدارة في الإسلام بالسلطة الرسمية والتنظيم الإداري والطاعة بالمعروف

لقد عرف الإسلام التنظيم الجماعي وما يتطلبه من تدرج رئاسي للسلطة قبل أن يفتن إليه غيره . ويقول الرسول ﷺ: «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم» . ويقول: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم» .

فالقيادة التي تتمتع بسلطة التوجيه والتنظيم أمر لازم وضروري لسير الحياة الجماعية في أى صورة من صورها، وهدفه هو ألا يستبد كل فرد برأيه أو أن يتصرف تبعاً لهواه فيحدث الضرر لنفسه وللمجموعة التي هو فيها. وإذا كان من ضروريات التنظيم الجماعى أن يؤمر المسافرون عليهم أحدهم فإنه ألزم وأشد ضرورة فى المنظمات الإدارية التي ترعى مصالح الجماعة المسلمة.

وتدرج السلطة الرئاسى لا يعنى أن ينفرد المسئول الأول بالسلطة كلها، بل وضع الإسلام لها قيوداً تحد منها. فالقيادة فى الإسلام ليست تسلطية تنفرد باتخاذ القرارات ولا تركها لمن هو دونها من ذوى الخبرة، بل ألزم المسلمين بالشورى مبدأً وتطبيقاً فى سلوكهم فى أى عمل جماعى بالمنظمة الإدارية، وألزم الأخذ بما ينتهى إليه رأى الجماعة. وأوجب على المسلمين طاعة القائد إلا أن يأمر بمعصية، فإن فعل فلا سمع ولا طاعة.

ولقد تحدث الفكر الإدارى المعاصر عن التكوين الهيكلى الرسمى للمنظمة الإدارية الذى يقوم على التدرج الرئاسى للسلطة. وما تخوله من سلطات وتفرضه من مسئوليات، كما تحدث عن التنظيم غير الرسمى وهو التكوين الاجتماعى للمنظمة وقوامه عنصر العاملين الإنسانى وما يقوم بينهم من ترابط وتفاعل اجتماعى (Social Interaction) وكثيراً ما يحدث الصراع بين الهيكل الرسمى والتنظيم غير الرسمى للسلطة لأن الأخير يهدف إلى تحقيق مطالب أفرادها متخذاً أسلوب الضغط الجماعى على المسئولين فى الهيكل الرسمى للمنظمة. نستشف من الهيكل غير الرسمى أن ثمة صراعاً طبقياً بين العاملين والإدارة العليا فى التنظيم المعاصر، غير أن التكوين الاجتماعى فى الإسلام يشمل كل العاملين فى الإدارة العليا إلى أدنى مستوى من العاملين فى المنظمة الإدارية، وليس ثمة تفرقة طبقية بينهم ذلك لأن عنصر الشورى والمشاركة الجماعية لجميع أفراد المنظمة - كل حسب اختصاصاته ومسئوليته - لا يترك مجالاً لأن تقوم تنظيمات غير رسمية تسعى لتحقيق مطالب معينة لفئة معينة أو تفرض سيطرتها غير المباشرة على توجيه السلطة فى المنظمة الإدارية.

وواقع الأمر أن التدرج الرئاسى للسلطة لا يستند إلى وضع طبقى تسلطى فى المجتمع الإسلامى بل يستند إلى درجة المعرفة ومدى فنية العمل، ولما كان الأفراد

يتفاوتون في المقدرات والمدارك العقلية والعلم فإنهم يتفاوتون بالتالي في مستويات العمل والمقدرة على أدائه . فالترج الرئاسى فى الإسلام يستند إلى تدرج الأعمال وتفاوتها فى العلم والإدراك والمعرفة . يقول الله سبحانه وتعالى : ﴿ نَرَفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾ [يوسف : ٧٦] ، كما يقول جل من قائل : ﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ [المجادلة : ١١] .

إن المجتمع المسلم مجتمع عقائدى ، والموظف العام ما هو إلا فرد من أفراد ذلك المجتمع ويقوم بأداء عمل لصالح المجتمع نفسه ، لذلك فإن عليه واجبات ثلاثة : أولها المساهمة فى تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية امتثالاً لقوله تعالى : ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ [آل عمران : ١١٠] . ويقتضى واجبه هذا أن يكون ولاؤه للشريعة الإسلامية وليس للأشخاص الحاكمين أو التنفيذيين ، ويفرض عليه ولاؤه أن يبادر بإصلاح الانحراف الإدارى وأن ينبه إلى مكامن الخطأ والقصور وأن يسعى للتضامن مع المسئولين فى المنظمة الإدارية إلى علاج الموقف بما يرضى الله ورسوله . وثانى واجباته : أداء العمل بالإخلاص والتفانى والأمانة مستشعرا مسئوليته أمام الله قبل مسئوليته أمام رؤسائه . فالوظيفة أمانة وعهد : ﴿ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا ﴾ [الإسراء : ٣٤] . كما أن الرسول ﷺ وهو المصدر الثانى للتشريع الإسلامى يحث العامل بقوله : «إن الله يحب من العبد إذا عمل عملاً أن يتقنه» : «ومن أخذ الأجر حاسبه الله بالعمل» . ويقول سيدنا عمر رضى الله عنه لعماله : «إن القوة على العمل ألا تؤخروا عمل اليوم للغد ، فإنكم إذا فعلتم ذلك تذاءبت (تكاثرت) عليكم الأعمال فلا تدرؤن بأبها تبدأون ولا بأبها تأخذون» .

وثالث الواجبات : إطاعة الرؤساء بالمعروف . والطاعة لولى الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها . وقد أكد القرآن عليها فى الآية الكريمة : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ [النساء : ٥٩] ، ولفظة «أولى الأمر منكم» لفظة عامة تشمل جميع المسئولين حكاما أو رؤساء إدارات أو مشرفين ومراقبين .

كما وردت فى الحديث أيضا على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره ، إلا أن يؤمر بمعصيته . والمعيار للطاعة أو عدم الطاعة هو أن يأمره رئيسه بعمل فيه معصية

صريحة أو مخالفة للشريعة الإسلامية أو لحكم منها، فهنا لا طاعة للرئيس - بل من واجب الفرد المسلم العامل أن يتصدى لأى قرار فيه خروج عن الشريعة فلا يطبقه . وهكذا الإسلام يسعى لإيجاد الفرد الواعى المسئول الشجاع الذى يستشعر مسئوليته فيطيع ولكنه يعرف حدود الطاعة الواجبة فلا يتعداها إلى الطاعة العمياء التى توقعه فى المحذور والمعاصى وتكون عليه بوارا وخسرانا فى الدنيا والآخرة .

الخلاصة:

ونخلص إلى أن النظرية الإدارية فى الإسلام نظرية تتسم بالشمولية والتكامل، وتتميز بالآتى:

- ١- أن الصلة بين الإدارة والمجتمع صلة قوية، فالإدارة نظام فرعى من النظام الاجتماعى الإسلامى الشامل، تلتزم بالمثل والقيم الخلقية والعقائدية للمجتمع الإسلامى .
- ٢- أن النظرية الإدارية فى الإسلام تعالج مشكلة السلطة فى المنظمة الإدارية بحسبانها سلطة جماعية، لا تفرد بها الإدارة العليا دون العاملين، وإنما تشاركهم المسئولية فيها لتحقيق أهداف العاملين وأصحاب العمل دون صراع لأن الأهداف مشتركة ومتجانسة وموحدة .
- ٣- الفرد العامل فى المنظمة الإدارية يسعى إلى الإخلاص والإتقان فى عمله، ويشارك فى اتخاذ القرار ويلتزم بطاعة ولاة أمره طالما ظلوا يفتقدون بالشريعة الإسلامية والصالح العام ويعملون على توفير الجو الملائم له للعطاء والبذل .
- ٤- القيادة فى الإسلام تسعى للمشاركة والتناصح وتتميز بدرجة عالية من تقبل النقد من أجل المصلحة العامة .

نموذج نظرية الإدارة فى الإسلام

ونستطيع أن نخلص إلى وضع نموذج مبسط لنظرية الإدارة فى الإسلام بحسبانها نظاما فرعيا مفتوحا ومرتبطا بالنظام الاجتماعى الإسلامى، وبأنه مكون من مدخلات وعملية إدارية ومخرجات، ويتفاعل مع البيئة الخارجية عن طريق التغذية الراجعة لتستمر دورة الحياة فى داخل المنظمة الإدارية حتى يرث الله الأرض ومن عليها .

تعتبر المدخلات لأية عملية إدارية بمثابة الوقود أو العناصر الأساسية لعملية التفاعل الإداري، وتمثل في متغيرين ضروريين هما: -

أ- أهداف الإدارة في الإسلام

وهي لا تختلف عن أهداف المجتمع المسلم، وتتلخص في عبادة الله في الأرض التي تأخذ أربع ظواهر هي:

(أ) تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في العبادات والمعاملات والأحكام.

(ب) عمارة الأرض التي فرضها الله على عباده، والتي تتطلب بذل الجهد المادي والعقلي للاستفادة من ثروات الأرض والبحر.

(ج) خلافة الله في الأرض التي تمثل في إقامة الحكم والإدارة العادلة وتنظيم العلاقات بين الناس.

(د) وقيام مجتمع الكفاية والعدل للدولة الإسلامية كهدف نهائي - ذلك المجتمع الذي يكون أفراده مستكفين روحياً ومادياً ليتسنى لهم عبادة الله بحق.

ب) البرنامج العملي للإدارة في الإسلام

وهو الذي يترجم الأهداف العليا للإدارة إلى واقع ملموس ويتكون من الآتي :-

١- ربط الإدارة بالبيئة الاجتماعية الإسلامية ربطاً محكماً يجعلها ملتزمة بأخلاقيات البيئة الاجتماعية ومنفذة للشريعة الإسلامية في المجال الإداري داخل المنظمات الإدارية. (توفير المتغير الاجتماعي).

٢- تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة داخل المنظمة الإدارية وتوفير الجو الإنساني الرفيع الذي يحفز الفرد العامل للإنتاج والعطاء ويشعره بكيونته الإنسانية وكرامته الآدمية (إشباع المتغير الإنساني).

٣- توفير المقومات الاقتصادية والمادية الضرورية للفرد العامل والتي تحفظ الحد الأدنى لكرامة العامل وتوفر له لقمة العيش الكريم دون استغلال لفائض عمالته ودون ظلم من جانب المخدم. (إشباع المتغير الاقتصادي).

٤- تنظيم العمل الإدارى وتحديد المسؤوليات والواجبات الهرمية فى المنظمة الإدارية والعمل على احترام السلطة الرسمية وإطاعة ولاة الأمر بالمعروف وتنفيذ الرسالة الإدارية دون تفريط أو إفراط أو تسبب من جانب الفرد العامل . (توفير المتغير التنظيمى واحترام السلطة الشرعية).

٢- العملية الإدارية

ونعنى بها الإطار التنظيمى لأجهزة الإدارة التى تعتبر وعاء يصوغ المدخلات التى تأتية من المجتمع المسلم ويقسمها إلى جزئيات وفروع متخصصة ويسكب عليها الخبرات الفنية والمهارات الإدارية ، فيتم التفاعل داخل هذا الوعاء ، فتتحول المدخلات فى نهاية الأمر إلى مخرجات .

وترتكز العملية الإدارية على أربعة متغيرات تكمل بعضها بعضاً لتتم عملية التفاعل الديناميكي داخل المنظمة الإدارية . وهذه المتغيرات هى :-

(أ) توفير وإعداد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة (القوة) .

(ب) توفر الالتزام العقائدى للفرد العامل (الأمانة) عن طريق الرقابة الإدارية والتدريب الخلقى والروحي . .

(ج) توفر عناصر التنظيم الإدارى من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة ومتابعة للأداء ومحاسبة للعاملين .

(د) توفر المشاركة الفعالة والجريئة من جانب العاملين والتى تؤدى إلى الطاعة مع الاقتناع فى نهاية المطاف .

٣- المخرجات

والمخرجات المتوقعة بعد عملية التفاعل تتمثل فى تحقيق أداء رسالة الإدارة الإسلامية . ويمكن إفراغ عناصر هذه الرسالة فى الآتى :

١- توفير الخدمات الأساسية للمجتمع المسلم .

٢- تحقيق مجتمع الكفاية والعدل الخالى من الكفر والظلم والمرض والجهل .

obeikandi.com

مصادر وهوامش الفصل العاشر

- ١- دكتور حمدى أمين عبد الهادى: الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن، دار الفكر العربى-القاهرة- الطبعة الثانية ١٩٧٥ ص ٢٠.
- ٢- يرجع على سبيل المثال إلى:
 - (١) جورجى زيدان فى تاريخ التمدن الإسلامى - القاهرة ١٩٦٨ .
 - (٢) محمد كرد على: الإسلام والحضارة العربية، القاهرة ١٩٦٨ .
 - (٣) هاميلتون جيب: دراسات فى حضارة الإسلام - ترجمة دكتور إحسان عباس وآخرين - بيروت ١٩٦٤ .
 - (٤) النظم الإسلامية للدكتور حسن إبراهيم حسن والدكتور على إبراهيم حسن - القاهرة ١٩٥٩ .
 - (٥) الإدارة الإسلامية فى عز العرب لمحمد كرد على، القاهرة ١٩٣٤ .
 - (٦) تاريخ الإسلام السياسى والدينى والثقافى والاجتماعى للدكتور حسن إبراهيم حسن - القاهرة ١٩٧٩ .
 - (٧) نظام الحكومة النبوية لعبد الحى الكتانى دار الكتاب العربى، بيروت .
 - (٨) النظم الإسلامية للدكتور عبد الحى الصالح - بيروت ١٩٦٥ .
 - (٩) النظم الإسلامية للدكتور إبراهيم أحمد العدوى .
 - (١٠) عمر بن الخطاب: أصول السياسة والإدارة الحديثة للدكتور سليمان الطماوى - القاهرة ١٩٦٩ .
 - (١١) النظريات السياسية الإسلامية دكتور محمد ضياء الدين الرئيس - القاهرة ١٩٦٩ .
 - (١٢) نظام الحكم فى الإسلام دكتور محمد يوسف موسى، القاهرة ١٩٧٠ .

(١٣) عثمان بن عفان بين الخلافة والملك - دكتور محمد حسين هيكل - القاهرة - ١٩٧٣ .

٣- تعتبر جامعة سيراكيوز أول جامعة أنشأت كلية للشئون الإدارية في عام ١٩٢٦ ، ثم تبعتها جامعة جنوب كاليفورنيا التي أنشأت كلية الإدارة العامة في عام ١٩٢٩ .

٤- راجع الكتب التالية:

(١) الإدارة في صدر الإسلام - دراسة مقارنة - دكتور محمد عبد المنعم خميس - المجلس الأعلى للشئون الإسلامية - القاهرة ١٩٧٤

(٢) الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن - دكتور أمين عبد الهادى - دار الفكر العربى - القاهرة ١٩٧٥ .

(٣) الخدمة المدنية على ضوء الشريعة الإسلامية مدخل لنظرية - محمد عبد الله الشبانى ، عالم الكتب القاهرة ١٩٧٧ .

(٤) نظرية الإدارة فى الإسلام - دكتور القطب محمد القطب طبلية - دار الفكر العربى - القاهرة ١٩٧٨ .

(٥) المؤسسات الإدارية فى الدولة العباسية - حسام قوام السمرايى - مكتبة دار الفتح - دمشق ١٩٧١ .

(٦) العمل والضمان الاجتماعى فى الإسلام ، دكتور صادق مهدى السعيد - مطبعة المعارف - بغداد ١٩٦٥ .

(٧) النظام المالى الإسلامى المقارن ، دكتور بدوى عبد اللطيف .

5- Nicos P. Mouzelis, Organization and Bureaucracy, An Analysis of Modern Theories, Aldine Publising Company, Chicago, 1973, PP. 166 - 180.

6- Ibid, P. 145.

7- Fredrick W. Taylor, Principles of Scientific Management, NewYork; Harper & Brothers, 1947, P. 57.

- 2- Henrt, Fayol, General and Industrial Management, Pitman. 1949. Chapter 4, PP. 19 - 42.
- 8- Elton Mayo, The Human Problems of An Industrial Civilization, Boston, 1945.
- 9- "The authoritarian capitalist entrepreneur is replaced by the professional Manipulative manager" in Nicos Mouzelis, op - cit, P. 168.
- 10- H. H. Gerth and C. Wright Mills (eds), From Max Weber: Essays in Sociology, 1961, PP. 221 - 224.
- 11- Mouzelis, Op - cit, PP 15 - 37.
- 12- Abraham Maslow, Eupsychian Management (Homewood 911. Richard Irwin Inc., 1965).
- 13- Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw - Hill, 1960).
- 14- Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization (NewYork: John Wiley and Sons, 1964).
- 15- Frederick Herzberg, "One More Time, How to Motivate Your Employees", Harvard Business Review (Jan / Feb 1968), PP. 1 - 10.
- ١٦- فيصل مرار: «مشاركة العاملين في الإدارة» - مجلة العلوم الاجتماعية - العدد الثالث - السنة الرابعة - تشرين أول/ أكتوبر ١٩٧٩ ص ٩١.
- 17- This is a radical transformation of the Politico - economic institutions of the Western Society" in Mouzelis, op - cit, P. 117.
- ١٨- عبد الباري درة: «نظرية الإدارة الموقعية - أصولها وانعكاساتها على الإدارة في الوطن العربي» المجلة العربية للإدارة - العدد الثالث أكتوبر ١٩٧٩ - ص ٦.
- ١٩- عبد الباري درة- المرجع السابق - ص ٨.

20- Harold Koontz and Cyril O,Donnell. Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions 6 th Edition (Tokyo: McGraw - Hill, Kogakhsha, Ltd), 1976.

21- Wesley E. Bjour, "Toward Contextual Theories of Administration" University of Southern California, Los Angeles, 1947. (Mimeographed peper).

22- John J, Morse and Jay W. Lorsch, "Beyond Theory Y" Harvard Business Review. (May - June 1970), 83,3.

٢٣- يروى أنه مر على النبي الكريم ﷺ رجل نشط قوى يقصد وجهة معينة فقال له أصحابه: يا رسول الله: لو كان هذا فى سبيل الله (أى قوته ونشاطه)، فقال رسول الله ﷺ إن كان خرج يسعى على ولده صغارا فهو فى سبيل الله، وإن كان خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو فى سبيل الله، وإن كان خرج على نفسه يعطيها فهو فى سبيل الله.

٢٤- محمد كرد على -الإسلام والحضارة العربية- الجزء الأول - ص ١٠٧ .

٢٥- محمد كرد على: المرجع السابق - ص ١٠٧ .

٢٦- محمد كرد على: المرجع السابق - ص ١٣٣ .

٢٧- محمد كرد على: المرجع السابق - ص ١٢٧ .



المراجع

- ١- السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية: الإمام ابن تيمية - دار الكتب العربية . ١٩٧٩ .
- ٢- الحسبة - الإمام ابن تيمية .
- ٣- الدولة ونظام الحسبة عند ابن تيمية: محمد بن المبارك - دار الفكر - طبعة أولى - . ١٩٦٧ .
- ٤- الإسلام والحضارة العربية: محمد كرد على - مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر - القاهرة ١٩٦٨ .
- ٥- تاريخ الإسلام السياسى والدينى والثقافى والاجتماعى: حسن إبراهيم حسن - . ١٩٧٩ .
- ٦- قضايا إسلامية: محمد متولى الشعراوى - دار الشروق - طبعة أولى - ١٩٧٧ .
- ٧- توجيهات الإسلام: محمود شلتوت - القاهرة .
- ٨- عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة: سليمان محمد الطماوى - دار الفكر العربى - ١٩٧٦ .
- ٩- الحكم والإدارة عند العرب: محمد إبراهيم الصبحى - مكتبة الوعى العربى - . ١٩٦٧ .
- ١٠- المؤسسات الإدارية فى الدولة العباسية - حسام قوام السامرائى - مكتبة دار الفتح - دمشق - ١٩٧١ .
- ١١- خلفاء الرسول: خالد محمد خالد - دار الكتاب العربى .
- ١٢- الإدارة فى صدر الإسلام: محمد عبد المنعم خميس - المجلس الأعلى للشئون الإسلامية - القاهرة - ١٩٧٤ .
- ١٣- نظام الإدارة فى الإسلام: محمد القطب طبلية - دار الفكر العربى - القاهرة - . ١٩٧٨ م .

- ١٤- النظريات السياسية الإسلامية: محمد ضياء الدين الرئيس - دار المعارف - ١٩٦٩ .
- ١٥- الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن: حمدى أمين عبد الهادى - دار الفكر العربى - القاهرة- ١٩٧٠ م .
- ١٦- الخدمة المدنية على ضوء الشريعة الإسلامية: محمد عبدالله الشبانى -عالم الكتب- القاهرة ١٩٧٨ م .
- ١٧- العمل والضمان الاجتماعى فى الإسلام: صادق مهدى السعيد - مطبعة المعارف ببغداد - ١٩٦٥ م .
- ١٨- الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق -عامر الكبيسى- دار المننى للطباعة والنشر - بغداد- ١٩٦٥ م .
- ١٩- الفرد والدولة فى الشريعة الإسلامية: عبد الكريم زيدان - الاتحاد الإسلامى العالمى للمنظمات الطلابية - طبعة ثانية ١٣٩٠ هـ .
- ٢٠- نظام الحكم فى الإسلام: محمد يوسف موسى - القاهرة ١٩٧٠ م .



المؤلف

الاسم الكامل: أحمد إبراهيم أبو سن .

العنوان: كلية العلوم الإدارية والسياسية - جامعة الإمارات العربية المتحدة -
ص. ب: ١٥٥٥١ العين .

تاريخ الميلاد: ١٩٣٥ م .

مكان الميلاد: رفاعة - السودان

الجنسية: سوداني

المؤهلات العلمية:

- دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة - جامعة جنوب كاليفورنيا لعام ١٩٧٧ .

- ماجستير في الإدارة العامة - جامعة جنوب كاليفورنيا لعام ١٩٧٥ .

- ماجستير في الإدارة العامة جامعة نيويورك لعام ١٩٦٢ .

- دبلوم القانون العام والإدارة - جامعة الخرطوم ١٩٥٩ .

- بكالوريوس الآداب - جامعة لندن ١٩٥٨ .

- فترة تدريب بمعهد الإدارة العامة الملكي - لندن ١٩٦٤ .

الخبرات العملية والاستشارات:

- مدرس بقسم الإدارة العامة - جامعة الإمارات العربية المتحدة منذ يناير ١٩٨٠ .

- عضو المكتب الفني لمدير جامعة الإمارات - العين ١٩٨١ .

- عضو مجلس الشعب القومي السوداني (ممثلاً لقيادات الخدمة العامة بالسودان)
١٩٧٨ - ١٩٧٩ .

- مدير عام أكاديمية العلوم الإدارية - السودان ١٩٧٧ - ١٩٧٩ .

- مدير معهد الإدارة العامة - السودان ١٩٧٠ - ١٩٧٣ .

- نائب مدير معهد الإدارة العامة ١٩٦٨ - ١٩٧٠ .

- محاضر بمعهد الإدارة العامة - تخصص إدارة شؤون الموظفين ١٩٥٩ - ١٩٧٣ .

- محاضر غير متفرغ فى الإدارة العامة بقسم العلوم السياسية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة الخرطوم ١٩٧١ - ١٩٧٩ .
- محاضر غير متفرغ فى الإدارة العامة بكلية التجارة - جامعة القاهرة فرع الخرطوم فى الفترة من ١٩٦٣ - ١٩٧٣ .
- محاضر غير متفرغ فى الإدارة العامة بكلية العلوم الاقتصادية والسياسية بجامعة أم درمان الإسلامية فى الفترة من ١٩٧٧ - ١٩٧٩ .
- ممثل حكومة السودان فى مجلس إدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة - ١٩٧١ - ١٩٧٢ .
- ممثل حكومة السودان فى مجلس إدارة المركز الأفريقى للإدارة والتنمية (كأفراد) طنجة - المغرب ١٩٧١ - ١٩٧٢ .
- مدير مكتب الاستشارات الإدارية (مكتب خاص) الخرطوم ١٩٧٧ - ١٩٧٩ .
- خبرة استشارية فى إدارة الحكومة - الخرطوم ١٩٦٢ - ١٩٧٩ .

الكتب والأبحاث المنشورة:

- مقالات عديدة عن الإدارة وإدارة شؤون الموظفين بمجلة السودان للإدارة والتنمية (أعداد مختلفة) .
- الإصلاح الإدارى بالسودان - تخطيط القوى العاملة - عام ١٩٧٧ .
- تطور الخدمة العامة بالسودان فى الفترة ١٨٩٨ - ١٩٦٠ - عام ١٩٦٢ .

المؤتمرات:

- مؤتمر المعهد العالمى للعلوم الإدارية - لشبونة ١٩٦١ .
- مؤتمر جمعية الإدارة العامة الأمريكية - ديترويت ١٩٦٢ .
- مؤتمر جمعية الإدارة الأمريكية - واشنطن ١٩٧٦ .
- مؤتمر المنظمة العربية للعلوم الإدارية لتدريس الإدارة العامة - القاهرة ١٩٧١ .
- مؤتمر الإصلاح الإدارى فى الدول النامية - برايتون - إنجلترا ١٩٧٢ .
- مؤتمر المكتبيين - جامعة اسن - ألمانيا الغربية - ١٩٨١ .