

اختيار المديرين وأداؤهم لمهامهم في الثقافة التنظيمية الإسلامية

الدكتورة/ سوسن سالم الشيخ

المقدمة

جعل الله البشر درجات يرأس بعضهم بعضا في الأعمال الجماعية، ويؤثر سلوك المدير في سلوك مرءوسيه، لذا وجب أن يختار من أفضل العناصر حتى يأمر بالعدل ويوزع المهام حسب القدرات والاستعدادات والمهارات المختلفة، وقد راعت الشريعة ذلك فحددت الشروط والواجبات التي يختار على أساسها المدبرون.

وقد تختلف الصفات والمهام من ثقافة تنظيمية لأخرى، طبقاً للعادات والتقاليد والقيم والمستوى الحضارى وطبقاً لصفات تلك الجماعات والشعوب والأمم، فقد اهتمت الثقافة التنظيمية الإسلامية بالعلم والمعرفة للمدير فاشارت إلى اختيار الأعلام والأعدل والأكثر عقلاً والأحسن خلقاً والأفضل أناة.

يقول رب العزة: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكُهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾^(١) فاختار الصفات العقلية قبل الصفات الجسدية مع أن الاختيار كان في الحرب وهي تحتاج إلى أجسام قوية خاصة في الحروب القديمة التي كانت تعتمد على القوة البدنية.

وكان صلى الله عليه وسلم يأمر من يؤم المصلين أن يكون أقرأهم: «يؤم القوم أقرأهم للقرآن»^(٢)، ومعنى أقرأهم أى أعلمهم بالقرآن وحافظهم ومجودهم، وذلك يتطلب العلم، فإذا كان الإسلام يأمر بإمامة الأضبط قراءة ووقت الصلاة قليل فما بال المدير الذى يوجه المرءوسين سنوات؟.

(١) البقرة ٢٤٦ م.

(٢) أحمد، عن أنس، حسن.

يقول أحد الباحثين^(١) تحرص المنظمة العاملة بالمعرفة على احتلال العاملين من ذوى المعرفة النسبة الغالبة من قيادات المنظمة الذين يتمتعون بمستويات عالية من العلم والخبرة والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات وتتركز مهاراتهم وقدراتهم فى أساليب التفكير العلمى والابتكار والإبداع وتوظيف التقنيات لحل مشكلات العمل وتطويره وتحديثه.

يمثل البشر من ذوى المعرفة رأس المال الحقيقى فى المنظمة عالية الأداء حيث يبدعون أفكاراً ويتميزون فى الأداء والاستجابة السريعة لمتطلبات العاملين والعملاء والاستيعاب التام لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة والاتصال والمعلومات ويتميزون بالاستقلال ومستوى عال من الخبرات والمهارات ودرجة عالية من العلاقات التبادلية^(٢).

وقد حرص الإسلام على الاستمرارية فى طلب العلم واستدامة الدربة على تطبيقه لذا قال: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَظْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَظْمُونَ﴾^(٣)، طلب العلم فريضة على كل مسلم^(٤) وقد كان الصحابة يتعلمون عشر آيات ثم يحفظونها فلا يتعلمون غيرها حتى يعملوا بها ويطبقوها، فالتدرج والاستمرارية ييسران التعلم، والدربة تعمقه فى النفس حتى يصبح آلية فى النواحي العملية وملكة فى النواحي المعنوية.

ولا يقصد بالقيادة المستوى الإدارى الأعلى فقط بل يقصد القادة فى كل المستويات، فكل من يلى أمر جماعة من البشر يوجه ويؤثر فى مرءوسيه يعتبر قائداً لذا عنى البحث بدراسة القيادة فى المستويات الثلاثة.

(١) على السلمى، إدارة التميز (القاهرة: غريب، ٢٠٠٢)، ص/٢١١.

(٢) على السلمى، مرجع سابق، ص/٢٦٢.

(٣) الزمر ٩/ك.

(٤) البيهقى، عن أبى سعيد، صحيح.

وإذا كانت الثقافة التنظيمية تهتم بالعلم والمعرفة، وعمليات المعرفة الجوهرية: التوليد والخرن والتوزيع والتطبيق^(١) وأهميتها فى القيادة فإنها تعتنى فى نفس الوقت وبنفس الدرجة بالأخلاق فىنبغى أن يتحلى القائد بالخلق الحسن حتى يمكنه من التعامل الصحيح الواضح مع الآخرين، يقول صلى الله عليه وسلم: «ما من شيء يوضع فى الميزان أثقل من حسن الخلق وإن صاحب حسن الخلق ليلبغ به درجة صاحب الصوم والصلاة»^(٢)، وقد بدأ العالم يشعر بأهمية الأخلاق فى القيادة وغيرهم مما عانوه من انعدامها فبدءوا يدرسون الإدارة الأخلاقية، وأصبحت موضوعاً من موضوعات علم الإدارة، والبعض يسميها الإدارة الآمنة.

والأمانة ركن هام من أركان الإدارة فى الثقافة التنظيمية الإسلامية فقد جاء ذكرها فى كل من يلى عملاً فى كل المستويات الإدارية يستوى فيها العامل والمدير فصفت العامل القوى الأمين: ﴿... إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾^(٣) وصفات المدير المكين الأمين: ﴿.. قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾^(٤)، والأمانة صفة من صفات جبريل عليه السلام: ﴿نَزَلَ بِهِ الرُّوحُ الْأَمِينُ﴾^(٥)، ﴿ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ * مُطَاعٍ ثَمَّ أَمِينٍ﴾^(٦) وذلك لأنه موكل بتوصيل الرسالة إلى الرسول ﷺ، والرسول قبله، فبوصلها كما أنزلت، من ذلك نستنبط أن الأمانة ركن هام من أركان الوظيفة وينبغى أن تكون القاسم المشترك فى كل الأعمال سواء اليدوية أو الذهنية أو القيادة وهى سمة من سمات الثقافة التنظيمية الإسلامية تتميز بها عن غيرها.

(١) صلاح الدين الكيسى، إدارة المعرفة (القاهرة: المنظمة العربية، ٢٠٠٤)، ص/١٦٧.

(٢) الترمذى، عن أبى الدرداء، حسن.

(٣) القصص ٢٦/ك

(٤) يوسف ٥٤/ك.

(٥) الشعراء ١٩٣/ك.

(٦) التكوير ٢٠: ٢١/ك.

كما تتميز الثقافة التنظيمية الإسلامية بالقيم التي تبثها في نفوس المؤمنين بشريعتها كالعدل والشورى التي هي عماد الإدارة الإسلامية في كل المستويات الإدارية حتى ترشد القرارات ويتعاون الجميع في حل المشكلات، وكالمكنة التي تصاحب المدير وإلا لا يتمكن من إصدار الأوامر وتنفيذها، والوفاء بالعهد، والصدق، والإتقان، والبر، والأمانة، والطاعة، كما تتميز الثقافة بالرقابة الذاتية وهي أفضل أنواع الرقابة وأقلها تكلفة، وهي لا تلغى المتابعة والرقابة من المديرين، ولكنها ترغب الفرد على مراقبة نفسه فإن الله سبحانه يراه وسوف يحاسبه على كل فعل أو قول.

كما تتميز الثقافة التنظيمية الإسلامية بالحث على بلوغ درجة الإحسان وهي درجة عالية من الأداء «الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك»^(١) ويمكن الهروب من رقابة البشر ولكن رقابة الله التي ترانا من الداخل والباطن لا يمكن التهرب منها، لذلك فإن من يستحضر الله حين يعمل سوف يصل إلى درجة الإحسان التي قد يسمونها الفعالية أو Six Sigma أو أى مسميات فى الثقافات التنظيمية الأخرى وهم يعنون بها الاقتراب من الكمال Near Perfection والتحسين المستمر عن طريق فهم العاملين لاحتياجات العمل وفهم وتحليل العمليات وعمل المقاييس المناسبة والسعى لتحسين العمليات ومراقبتها المستمرة^(٢) مما يتوصلون به إلى بلوغ أقصى درجات التوافق مع طلبات العملاء، وهي درجة اعلى من الجودة، ففي ثقافة الجودة تكون الأخطاء ١٪ فقط بينما فى Six Sigma لا تكاد تذكر فإذا كان الهدف إنتاج ٥٠٠٠٠٠ وحدة فإن عدد الوحدات المعيبة تكون ٥٠٠٠ وحدة فى ثقافة الجودة، بينما فى الأخرى تكون واحدة أو لا توجد وحدات معيبة، والإسلام يحث على الإتقان والتجويد والتحسين المستمر، كما يحبب المسلم فى الإحسان فى كل الأعمال.

(١) البخارى، عن عمر، صحيح.

(٢) أكرم جرجس غبور (٢٠٠٤) خطوات منهجية التطبيق المتبعة فى مشروعات التحسين باستعمال مفاهيم Six Sigma. مؤتمر تطبيق مفاهيم Six Sigma فى التطور الإدارى. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص/٢.

كما تتميز الثقافة التنظيمية الإسلامية بحسن ودوام الاتصال بين المستويات الإدارية من كل جهة من أعلى إلى الأسفل وبالعكس وأفقياً ووترياً، وتتركز الاتصالات بين الرئيس والمرءوس فى الشورى التى ألزم بها الإسلام كل من يلى امر جماعة من الناس، فهى التى تسبب الاتصال الفعال بين أفراد التنظيم وتسبب تماسك الجماعة والالتفاف حول القيادة وترشد القرارات لاجتماع عدة عقول فى صناعة القرار، وعقول الجماعة أفضل من عقل الفرد، وينبغى على المستشار أن يدلى برأيه ولا يكتم بل يشير بما هو صالح، ومع عدم احتياج الرسول ﷺ للمشورة مع وجود الوحى فإنه أمره بها ولم يكن هناك أكثر مشورة لأصحابه منه فى كل الأمور التنظيمية والحياتية.

كما تظهر أهمية الاتصال بين أفراد المنظمة فى أمر الرسول ﷺ الإحسان إلى الجار وصلة الرحم وعبادة المريض والسؤال عن الغائب والتهادى وغيره من السلوكيات التى أمرنا بها الإسلام، يقول: خمس من حق المسلم: «رد التحية وإجابة الدعوة وشهود الجنائز وعبادة المريض وتشميت العاطس إذا حمد الله»^(١).

ومن مميزات الثقافة التنظيمية الإسلامية الحرص على أفراد التنظيم والعمل على استمرارهم وعدم تركهم المنظمة لأنهم هم الثروة الحقيقية ورأس المال الحقيقى للمنظمات ولنا فى رسول الله الأسوة الحسنة: «لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ»^(٢). فقد كان صلى الله عليه وسلم يأمرهم بالتخفيف على الناس فى القراءة فى الصلاة لأن فيهم المريض والضعيف والكبير، يقول: «إذا أم أحدكم الناس فليخفف، فإن فيهم الصغير والكبير والضعيف والمريض وإذا الحاجة، وإذا صلى لنفسه فليطول ما يشاء»^(٣)، لذلك ينبغى على المدير أن يخفف على المرءوسين فلا يرهقهم بما لا يطيقون: «إخوانكم خولكم جعلهم الله قنية

(١) ابن ماجه، عن أبى هريرة، صحيح.

(٢) التوبة ١٢٨/م.

(٣) متفق عليه، عن أبى هريرة، صحيح.

تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه من طعامه وليلبسه من لباسه ولا يكلفه ما يغلبه فإن كلفه ما يغلبه فليعنه»^(١).

كما تتميز الثقافة التنظيمية باهتمامها بإعطاء الأجر على قدر الكفاية للعاملين وتحديد الأجر للعاملين قبل قبولهم للعمل حتى يكونوا على بينة حتى يقل الخلاف: «من استأجر أجيراً فليعلمه أجره»^(٢)، «اعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه»^(٣)، «من ولى لنا عملاً ولم يكن له امرأة فليتزوج، ومن لم يكن له منزلاً فليتخذ منزلاً، ومن لم يكن له مركباً فليتخذ مركباً، ومن لم يكن له خادماً فليتخذ خادماً»^(٤).

وللثقافة التنظيمية الإسلامية منهجها المتميز في التنظيم والإدارة خاصة في اختيار المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة:

ففي مستوى الإدارة المباشرة يشترط الإسلام بعض الشروط في الاختيار:

- اختيار رئيس القسم القادر على العمل الكفاء الصالح المدرب حتى يتمكن من الإشراف على العاملين من شغل الوظيفة وأداء العمل بإتقان فقد يكون العمل يدوياً أو ذهنياً أو كتابياً فلكل وظيفة مواصفاتها ومتطلباتها وتختلف عن الأخرى في شروطها.

- أما المستوى الأوسط فالعمل فيه عمل إدارى كوضع بعض السياسات والتنسيق بين الوظائف ورقابة المستوى الأدنى، فالوظائف في ذلك المستوى وظائف إشرافية أكثر منها يدوية أو كتابية فينبغى أن تكون لديه القدرة على قيادة الآخرين ويجب أن يتصف بالخلق الحسن.

- أما المستوى الأعلى فالوظائف فيه قيادية لها شروط ومواصفات مختلفة فهم الذين يقومون بوضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات ومراقبة تنفيذها والتنسيق بين

(١) متفق عليه، عن أبي ذر، صحيح.

(٢) أحمد، عن سعيد، حسن.

(٣) ابن ماجه، عن أبي هريرة، حسن.

(٤) أحمد، عن المستورد.

الإدارات المختلفة والاتصال بالبيئة الخارجية فينبغي أن تكون شروطها غير شروط المستويين الآخرين كالعلم والخبرة والمعرفة والتفكير والتدبر والتمكن والنظرة المستقبلية والرغبة في تحقيق التميز والقدوة الحسنة والقيم والقدرة الاجتماعية وتأكيد دور المنظمة في خدمة المجتمع (المسؤولية الاجتماعية) وحسن الخلق وتنمية الموارد البشرية.

ولما كان الإنسان عاجزاً بذاته عن تحصيل كل هذه اللوازم من وجود أسبابها ويعسر عليه أن يباشر كل الأحوال من كل أبوابها صرف الله تعالى كل جماعة من أشخاص نوعه على سداد الخلة من كل وجه وباب.

يقول ابن خلدون: والنوع الإنساني لا يتم وجوده إلا بالتعاون فالعمل من المطلوبات الإنسانية^(١) والعمل الجماعي هو الذي يستطيع البشر عن طريقه سد حاجاتهم المتعددة والمتزايدة وكل فرد ميسر لعمل معين حسب ميوله واتجاهاته ودوافعه وقدراته ومعلوماته.

يحث الإسلام على العمل ويقده ولا يميز بين عمل وآخر إلا بالاعتقان، يقول صلى الله عليه وسلم: «لأن يأخذ أحدكم حبله ثم يهدو إلى الجبل فيحتطب فيبيع فيأكل ويتصدق خير له من أن يسأل الناس»^(٢) كما يقول: «إن الله يحب المؤمن المحترف»^(٣).

تحت الثقافة التنظيمية على التيسير على الناس، فقد قال رب العزة: ﴿...هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ...﴾^(٤)، «ما خير رسول الله بين أمرين إلا اختار أيسرهما ما لم يكن إثماً»^(٥)، «يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا»^(٦)،

(١) ابن خلدون. المقدمة (بيروت: الهلال، ١٩٧٨)، ص ٣٨٢.

(٢) متفق عليه، عن أبي هريرة، صحيح.

(٣) الطبراني، عن ابن عمر، ضعيف.

(٤) الحج ٧٨/م.

(٥) البخاري، عن عائشة، صحيح.

(٦) متفق عليه، عن أنس، صحيح.

فالتيسير وتبسيط الإجراءات وصى به الدين وذلك أنه ييسر للناس التعامل وعدم إضاعة الوقت.

اهتمت الثقافة التنظيمية بالوقت، وحثت على عدم إضاعته والحرص عليه إذ لا يمكن تعويضه: ﴿مَا تَسْبِقُ مِنْ أُمَّةٍ أَجَلَهَا وَمَا يَسْتَأْخِرُونَ﴾^(١)، ﴿لَا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ...﴾^(٢) في تلك الآيات يلفتنا جل وعلا إلى أهمية الوقت لأنه لو أدركت الشمس القمر أو سبق الليل النهار لانهار نظام الكون ولم يستطع البشر الاستمرار ولذا فإن كل شيء لو لم يؤد في وقته انهار التنظيم ولم يحقق الهدف منه فعلى المديرين الاهتمام بالوقت.

حثت الثقافة التنظيمية على التدبير (التخطيط) فأمرت المديرين بعمل الخطط حتى ينساب العمل ولا يعرقل وقد خطط الرسول ﷺ لكل الأعمال وراقب تنفيذها مثل تخطيط الهجرة وبناء المسجد والتخطيط للمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار وغيرهم. اهتمت الثقافة التنظيمية بالأمن الوظيفي فحثت أصحاب المنظمات بتحديد الأجر كما أوصت بالمعاملة الإنسانية وبالشورى والعدل والاتصال المستمر، كل ذلك يؤثر على الأمن الوظيفي.

يقول ابن خلدون عن الثقافة التنظيمية^(٣): إن الإنسان ابن عوائده ومألوفه لا ابن طبيعته ومزاجه فالذى ألفه في الأحوال حتى صار خلقا وملكه.

كما أدرك ابن خلدون اختلاف الثقافات خاصة بين أهل البداوة وأهل الريف وأهل الحضر خاصة في العوائد والتقاليد والقيم والعلوم وكثرة الصناعات والأسواق والمباني الضخمة والمساجد الكبيرة.

(١) المؤمنون ٤٣/ك.

(٢) يس ٤٠/ك.

(٣) ابن خلدون. المقدمة، مرجع سابق، ص ١٢٤.

وكلمة ثقافة Culture أصلها كلمة Cult مأخوذة من الجذر Cults وهي لا تعنى كلمة ثقافة بل معناها عبادة وتتعلق بشعائر الدين^(١) وذلك يؤكد أن الثقافة التنظيمية الإسلامية معناها علم التنظيم والإدارة الإسلامى فلا بد من تطبيق أوامر الشريعة فى هذا المجال.

ويرى عمر بن الخطاب رضي الله عنه أن صفات القادة هي:

- حصيف العقل
- وافر العلم
- بعيد المهمة
- قوى فى غير عنف
- لين فى غير ضعف
- جواد فى غير سرف
- لا يخاف فى الله لومة لائم

إن المديرين فى كل المستويات لو اختبروا حسب قيم الثقافة التنظيمية الإسلامية من العلم والخلق، وأدوا مهامهم المكلفين بها والتي اوجبتها عليهم الشريعة بإتقان العمل وأدائه فى الوقت المناسب، واستمروا فى التعلم والتدريب واستخدموا التقنيات الحديثة لتوصلوا معا إلى الأداء التنظيمى الجيد ولحققوا الهدف بإحسان ولحققوا الميزة التنافسية لمنظمتهم.

أهمية البحث:

- تحتاج المنظمات إلى ضوابط لاختيار المديرين بها وينبغى أن تستمد الصفات وشروط الاختيار من الثقافة التنظيمية الإسلامية التى تؤثر على الاتجاهات والسلوك والقرارات لذلك فإن هذا النوع من الأبحاث ينير الطريق للمنظمات المصرية والعربية والإسلامية بالتزام الثقافة التنظيمية الإسلامية التى تنظم شئون العمل والعاملين والسلوك التنظيمى والإدارى خاصة فى اختيار المديرين الذين يوجهون الموارد البشرية الذين هم الثروة الحقيقية وأهم أصول المنظمة فإن ذلك يسبب ارتفاع مستوى أداء المنظمة وزيادة مخرجاتها.

(١) أحمد المهدى عبد الحليم. الثقافة الإسلامية محور لمناهج التعليم (القاهرة: المعهد العالمى للفكر الإسلامى، ٢٠٠٢)، ص ٧٣.

- افتقار المكتبة العربية لمثل هذه الأبحاث وهذا النوع من الدراسات التي تتكامل لفهم أبعاد الثقافة التنظيمية الإسلامية وسياسات الاختيار فيها.

هدف البحث:

- يهدف البحث إلى تحديد الشروط والمواصفات التي ينبغي أن يتصف بها المدبرون فى المستويات الإدارية الثلاثة والتي نادت بها الثقافة التنظيمية الإسلامية.
- يحاول البحث تحديد مهام وواجبات المديرين فى المستويات الثلاثة فى المنظمات.

الأسئلة التى يجب عنها البحث:

- هل يوجد منهج إسلامي لاختيار المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة أم أن الإسلام قد تركها لظروف كل منظمة ولاختلاف العصر؟
- هل راعى الإسلام الفروق بين الشروط والصفات فى كل مستوى وظيفي أم أن شروط المستويات متساوية ؟
- هل حدد الإسلام مهام وواجبات مديري كل مستوى من المستويات الثلاثة؟

منهجية البحث:

- دراسة متعمقة للتراث الإداري الإسلامي فى كتب التراث وأمهاث الكتب.
- دراسة متعمقة فى كتب الإدارة الحديثة فى المراجع والدوريات العربية والأجنبية.
ويتكون البحث من خمسة فصول ثم المراجع العربية والأجنبية:

١/١ اختيار رؤساء الأقسام فى الإدارة المباشرة

٢/١ مهام وواجبات مديري الإدارة المباشرة

١/٢ اختيار المديرين فى الإدارة الوسطى

٢/٢ مهام وواجبات المديرين فى الإدارة الوسطى

١/٣ اختيار المديرين فى الإدارة العليا

٢/٣ مهام وواجبات المديرين في الإدارة العليا

١/٤ النتائج

١/٥ التوصيات

المراجع والدوريات العربية

المراجع والدوريات الأجنبية

١ - اختيار رؤساء الأقسام فى المستوى المباشر

تنظر منظمة القرن الواحد والعشرين إلى مواردها البشرية على أنها أصول وليست عناصر إنتاج تختارها بعناية وتعلمها وتدريبها باستمرار وتضع لها حوافز فعالة وتوفر لها مناخاً صالحاً للعمل وتضع نظم تقييم سليمة، كل ذلك اقتناعاً منها بأن الفرق الحاسم بين منظمة القرن الـ ٢٠ ومنظمة القرن الـ ٢١ هو الموارد البشرية الماهرة والخفزة تماماً^(١)، ومن مهام إدارة التميز بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشرية^(٢)، فالمنظمة الحديثة تهتم وتحافظ على الموارد البشرية.

يقول ابن قتيبة الدينورى^(٣): وأن حسن اختيار العمال أفضل السبل لتحقيق الإتقان وأن أحسن الرجال الأعوان الغنى والزاهد والأمين.

تهدف إدارة الموارد البشرية الإسلامية إلى:

- حل جزء من مشكلة البطالة.
- تعيين العدد المناسب من العاملين.
- إعطائهم الأجور المناسبة.
- رفع مستوى الأداء بالإتقان والتحسين المستمر والتدريب.
- زيادة الإنتاجية.
- زيادة رضا العاملين مادياً بالمال ومعنوياً بالمشاركة.
- وضع مقاييس عادلة لتقييم الأداء يخضع لها الجميع.

(١) سيد الهوارى، منظمة القرن ٢١ (القاهرة: عين شمس، ١٩٩٩)، ص ١٥٤.

(٢) على السلمى. إدارة التميز (القاهرة: غريب، ٢٠٠٢)، ص ٥٦.

(٣) ابن قتيبة الدينورى. عيون الأخبار (القاهرة: وزارة الثقافة، ١٩٦٠)، ص ١٥.

ولسياسة الاختيار أهمية كبيرة فى توفير القوى العاملة الجيدة للمنظمة إذ هم الذين سيحققون الأهداف والغاية المشتركة لها.

الاختيار هو: تلك العمليات التى تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذى تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختبار التى تطبقها المنظمة^(١).

أهمية سياسة الاختيار^(٢):

- تعطى مؤشراً على قدرة الإدارة فى تحديد سياستها من التعيين والتدريب.

- تعتبر امتداداً لسياسة تخطيط القوى العاملة.

- تؤثر على فرص الترقية فى المستقبل.

- جودة السياسة تسبب زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

١/١ الشروط الواجب توافرها فى اختيار المديرين فى المستوى المباشر:

وضع الإسلام عدة مواصفات وشروطاً لاختيار العامل فى المستوى المباشر ويحتاج العاملون فى هذا المستوى إلى عدة شروط: هى القوة والأمانة والكفاءة والمهارة.

١/١/١ القوة Power:

يقول سبحانه ﴿...إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَزْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾^(٣) فالفرد يحتاج إلى القوة

وهى مجموع المهارات والخبرات والمعارف كى يزاول الفرد عمله: القوة العقلية والذهنية والعضلية، وباجتماع تلك القوى فى الفرد يمكنه أن يدرك أهمية العمل وأن

(١) أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٦)، ص/١٥٥.

(٢) نفيسة محمد باشرى. إدارة الموارد البشرية (القاهرة: جامعة القاهرة، بدون تاريخ)، ص/٨٢.

(٣) القصص ٢٦/ك.

يؤدي عمله بإتقان، ويحتاج العمل إلى جانبين: مادي وقيمي فالمادى هو القوة والقيمي هو الأمانة، وكان صلى الله عليه وسلم يولى ذوى القوة والأمانة وقد رفض تولية أبى ذر لعدم قوته وقال له: «يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزى وندامة إلا من أخذ بحققها وأدى الذى عليه منها»^(١)، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «إنى لأتخرج أن أستعمل الرجل وأنا أجد أقوى منه، وكان حين يعزل أحدهم يقول: إنى لم أعزله عن عجز ولا خيانة ولكنى إنما اردت رجلاً أقوى من رجل»^(٢)، ويرى علي بن أبى طالب رضي الله عنه أن الاختبار هو أحد المقاييس لتقييم المتقدمين للوظائف فيقول للأشتر النخعي: ثم انظر فى حال كتابك فول عليهم خيرهم^(٣).

٢/١/١ الأمانة Honest:

اهتم الإسلام بالجانب القيمي فى العمل فالأمانة جماع للقيم التى حض عليها الإسلام كالإخلاص والإتقان والالتزام واستغلال الوقت لصالح العمل وهى مسئولية شخصية يحاسب عليها الفرد وإذا أداها حق أدائها استحق الأجر عليها، يقول صلى الله عليه وسلم: **العامل بالحق على الصدقة كالغازى فى سبيل الله حتى يرجع بيته**»^(٤) وقد وصف الأنبياء بالأمانة لقدرها، كما ينبغى للموظف أن يحافظ على قيم وتقاليده العمل ونظمه، ويلتزم بالمواعيد، ويحترم رؤسائه، ويتعاون مع زملائه، ويكتم أسرار العمل، ويدلى بالمعلومات الصحيحة.

٣/١/١ الكفاءة Effectiveness:

أهم شروط اختيار الموظف هو كفاءته ومدى إتقانه لعمله المتخصص، يقول صلى الله عليه وسلم: «من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه

(١) متفق عليه، عن أبى ذر، صحيح.

(٢) البخارى، باب مناقب عمر.

(٣) على بن أبى طالب. نهج البلاغة (بيروت: دار الكتاب اللبنانى، ١٩٨٢)، ص ٤٣٧.

(٤) أحمد والترمذى، عن رافع بن خديج، صحيح.

فقد خان الله ورسوله»^(١) ومعنى الحديث أن صاحب العمل أو المدير الذى يختار العاملين فى المنظمة ينبغي أن يختار العامل على أساس الكفاءة وليس للقرابة أو المحاباة لأن الأعمال إذا تولوها غير المناسب لها انخفض مستوى أدائها وانعكس ذلك على مخرجات المنظمة ناهيك عن معاناة من وقع عليه الظلم وكان الأجدر بها.

يقول عمر رضي الله عنه : من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله والمسلمين^(٢).

يقول ابن تيمية : يجب على من ولى شيئاً من أمر المسلمين أن يستعمل فيما تحت يده فى كل موضع أصح من يقدر عليه^(٣).

ويقول الإمام على بن أبى طالب كرم الله وجهه : ثم انظر فى أمور عمالك فاستعملهم اختباراً ولا تولهم محاباة وأثرة فإنهما جماع من شعب الجور والخيانة وتوخ منهم أهل التجربة والحياء^(٤) فالإمام يرى أن تولية الموظف ينبغي أن تكون على أساس الاختبار فيعين الأصح والأجدر، ويقول الماوردى : احذر من تولية أحد بشفاعة شفيع إذا لم يكن مضطراً بثقل ما ولى ولا ناهضاً بعبء ما استكفى فيختل العمل لعجز عامله فيصير الحزم بهما مضاعفاً والهووى فيهما مطاعاً^(٥).

١/١/٤ المهارة Skill:

ينبغي اختيار أفضل المتقدمين للوظيفة الذى لديه المهارات الصالحة للقيام بها ويكون التفضيل على أساس قوى مثل :

- التخصص. - الاتقان.

(١) الحاكم ، عن ابن عباس ، صحيح.

(٢) ابن تيمية. السياسة الشرعية (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٨)، ص/١٤.

(٣) المرجع السابق، ص/١٤.

(٤) الإمام على بن أبى طالب. نهج البلاغة، مرجع سابق، ص /٤٣٥.

(٥) تسهيل النظر، مرجع سابق، ص/٢٣٤.

- الخبرة. - الدرجة العلمية.

- تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة (المهارات العقلية والعملية والاجتماعية)

- معرفة تشغيل الحاسب الآلي ونظم المعلومات.

- القدرة على تحمل المسؤولية.

يقول أحد الباحثين: لا يمكن للمنظمة تحقيق أعلى معدلات الإنتاج ومقاييس الجودة من خلال التقنيات الحديثة بل من خلال الاستعانة بعمالة مدربة وماهرة تتجهّد بذكاء كي تجعل عملها أفضل^(١).

يرى الفكر الإداري الحديث أن:

الأداء = القدرة × الاستعداد، القدرة = المهارة × المعارف، الاستعداد = الرغبة × الموقف

ويرى البخاري^(٢) أن الأداء = نهمة الرجل (الرغبة الشديدة) × مداومة النظر (القدرة والاستمرارية)، فالبخاري أضاف الاستمرار حتى لا ينسى الفرد ما تعلمه وما تدرب عليه، يقول صلى الله عليه وسلم: إن باب الرزق مفتوح من لدن العرش إلى قرار بطن الأرض يرزق الله كل عبد على قدر مهنته وهمته^(٣) أي أن دخل الفرد يكون على قدر تخصصه وقدراته وكفاءته ومهاراته.

ويرى أحد الباحثين أن العملية الإدارية تركز على أربعة متغيرات^(٤).

- توفير وإعداد الإمكانيات البشرية والمادية (القوة والكفاءة والمهارة).

- توفير الالتزام العقائدي (القيم وأهمها الأمانة).

- توفير عناصر التنظيم الإداري (التخطيط والمتابعة والرقابة).

(١) آلان كريف. دليل المدير لتجنب الأخطاء (القاهرة: مكتبة جرير، ٢٠٠٠)، ص/٦٦.

(٢) أحمد عمر هاشم. السنة النبوية وعلومها (القاهرة: غريب، بدون تاريخ)، ص/١٥٠.

(٣) أبو نعيم في الحلية، عن الزبير، ضعيف.

(٤) أحمد إبراهيم أبو سن (١٩٩٤) تأصيل الفكر الإداري الإسلامي. الجامعة الإسلامية.

العدد/٢، ص/٤٧

- توفير المشاركة الفعالة (الشورى).

واجبات إدارة الموارد البشرية^(١):

- توفير الأفراد المناسبين كمّاً ونوعاً.

- تنمية العاملين وتحفيزهم وتحريك القدرات والرغبات بكل أنواع الحفزات المالية والمعنوية والعمل على رضاهم.

- صيانة قدراتهم وتحسينها.

- تدريبهم باستمرار.

- التحديث المستمر.

٢/١ مهام وواجبات مديري الإدارة المباشرة:

- احترام الرؤساء.

- الطاعة.

- أداء العمل بإتقان.

- الالتزام.

- التعاون.

١/٢/١ احترام الرؤساء Esteem :

أوجب الإسلام على المرءوسين احترام الرؤساء يقول صلى الله عليه وسلم: «ليس منا من لم يبجل كبيرنا ويرحم صغيرنا ويعرف لعالمنا حقه»^(٢) كما أوجب عليهم تنفيذ القرارات التي تصدر من الرؤساء .

لما ولي عمر بن الخطاب رضي الله عنه الخلافة هاب الناس شدته وخافوا غلظته فقال لهم عن نفسه: إننى كنت مع رسول الله ﷺ فكنت عبده وخادمه، فكنت بين يديه سيفاً مسلولاً حتى يغمدنى أو يدعنى فأمضى، فلم أزل معه كذلك حتى توفاه الله وهو عنى راض والحمد لله وأنا به أسعد، ثم ولي المسلمين أبو بكر فكنت خادمه وعونه اخلط شدتى

(١) على السلمى. إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ)، ص/٧٩.

(٢) أحمد، عن عباده، حسن.

بلينه فأكون سيفاً مسلولاً حتى يغمدني أو يدعني فأمضي فلم أزل معه حتى قبضه الله عز وجل وهو عني راض والحمد لله^(١) مما سبق نرى احترام الفاروق لرؤسائه مع مكانة العالية فاحترام الرؤساء أصل من أصول الثقافة التنظيمية الإسلامية.

١ / ٢ / ٢: Obedience: الطاعة

ينبغي على المرءوس طاعة المدير ﴿... وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ...﴾^(٢) فطاعتهم مستمدة من طاعة الله ورسوله فإن أمره أمرنا يتنافى مع الشريعة فلا طاعة له عليه قال صلى الله عليه وسلم: «إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ»^(٣)، كما قال عن الطاعة: «المملوك الذي يحسن عبادة ربه ويؤدي إلى سيده الذي عليه من الحق والنصيحة والطاعة له أجران»^(٤)، وعلى المدير ألا يكلف العاملين بما لا يطيقون حتى يتمكنوا من العمل فإذا كلفهم بما لا يطيقون أعانهم بغيرهم أو بالآلات يقول صلى الله عليه وسلم: «... وَلَا يَكْلِفُهُ مَا يَغْلِبُهُ فَإِنْ كَلَّفَهُ مَا يَغْلِبُهُ فليعنه»^(٥).

١ / ٢ / ٣: Quality: أداء العمل بإتقان

الإتقان: إحكام الشيء ومعرفته وإصلاحه وضبط جزئياته يقول الحق: ﴿...صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلُّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾^(٦)، أوجب الإسلام على العاملين الإتقان فقال صلى الله عليه وسلم: «أَنَّ اللَّهَ يَجِبُ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَقَنَهُ»^(٧)، «إِنَّ اللَّهَ

(١) الطماوى. عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٦)، ص ٣٤.

(٢) النساء/٥٩/م.

(٣) متفق عليه، عن علي، حسن.

(٤) البخارى، عن أبى موسى الأشعرى، صحيح.

(٥) متفق عليه، عن أبى ذر، صحيح.

(٦) النمل/٨٨/ك.

(٧) البيهقى، عن عائشة، حسن .

يحب من العامل أن يحسن»^(١) كما ينبغي على الموظف الماهر أن يحسن في عمله باستمرار فدرجة الإحسان تفوق درجة الإتقان وهي نوع من الرقابة الذاتية، وهي بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الإسلامية^(٢) «الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك»^(٣) وترى بعض الأبحاث: إن الموظف الذي يطبق الجودة الشاملة يتجنب الأخطاء الأخلاقية، والإتقان أو الجودة تلازم الإدارة الأخلاقية^(٤) والإدارة الأخلاقية تزيد الرقابة الذاتية التي تقلل الأخطاء وتخفض التكاليف وتنمي الربح وتعنتقها الإدارة اليابانية وسببت الوصول إلى (Zero defect) أى اللاخطأ.

عمليات تطوير الجودة^(٥):

- تعريف الجميع بها. - قياس الأداء.

- تحليل الأداء. - التطوير المستمر.

- المتابعة والرقابة على الأداء.

١/٢/٤ الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

ويقصد به الالتزام بمواعيد العمل والتواجد فيه باستمرار وعدم الكسل أو التغيب بلا عذر أو إضاعة وقت العمل والالتزام بهدف المنظمة.

توصل (Mayer 1993) إلى أن الالتزام بالعمل له ثلاثة مداخل:

- شعور الفرد تجاه المنظمة. - الرغبة في البقاء.

- نوع من الواجب على الفرد.

(١) البيهقي، عن كليب، صحيح.

(٢) سوسن سالم الشيخ (١٩٩٥) أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٢، ص/١: ١٥٢.

(٣) متفق عليه، عن عمر، صحيح.

(4) David M. Messick (1996) Ethical leadership & the psychology of decision making. Sloan Management Review/Winter, pp.20:21

(5) Robert M. Fulmer & Marshall Goldsmith (2001) The leadership investment (1st. pri., U.S.A: Amacom), p. 73.

كما إن الالتزام يجعل الفرد:

- يشارك في الهدف.
- يلتزم بمواعيد العمل.
- يلتزم بقواعد ونظم العمل.

يقول صلى الله عليه وسلم: «إذا أدى العامل حق الله وحق مواليه كان له أجران»^(١)

وقد وجد الباحثون أن هناك نوعين من الالتزام^(٢):

- الالتزام الوجداني.
- الالتزام المستمر.

الالتزام المستمر يتشكل بمرور الوقت ويعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة، أما الوجداني (Allen & Mayer 1990) أن يلتزم الفرد فيعطى ويبقى في المنظمة لأنه يرتبط بهذه المنظمة وبأهدافها ارتباطاً وجدانياً ويرى (Moideen kutty 1988) أن الالتزام الوجداني يعكس الرغبة في البقاء في خدمة المنظمة ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمات والرغبة في الانتساب إليها والتوحد مع هويتها.

ومن محددات الالتزام:

- الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة.
- الخصائص الشخصية للمرء وس مثلة في السن.
- مدة الخدمة والمؤهل التعليمي والنوع.

ويرى (Shore 1995)^(١) أنه إذا توفر سلوك المواطنة التنظيمية مع قيام الموظف بمتطلبات وظيفته على أكمل وجه فإن التزام الفرد يعتبر التزاماً وجدانياً، أما الخصائص الشخصية فإنها ترتبط أكثر بالالتزام المستمر.

(١) مسلم، عن أبي هريرة ، صحيح.

(٢) عادل ريان (٢٠٠٠) محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية. ج/٧، العدد/٣، ص/٤٥٦.

١/٢/٥ التعاون Co-Operation:

ينبغي على الموظف أن يتعاون مع زملائه في العمل بحيث يتحقق الهدف بإحسان (فعالية) وفي عمل الفريق يتعاون أعضاء الفريق في العمل وتكامل أعمالهم، وفي العمل الجماعي أيضا يتعاون كل فرد لتحقيق الهدف المشترك.

يحث الإسلام على التعاون بين الأفراد في الأعمال الصالحة وليس العكس حتى لا يعمل الفرد على ضرر الغير أو يضر مصلحة العمل يقول تعالى: ﴿... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ...﴾^(٢)، ويقول صلى الله عليه وسلم: «...والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه»^(٣).

وقد حث الإسلام على العمل التطوعي وحب المسلمين فيه لما له من الأجر الكثير وفي أركان الإسلام نجد العمل التطوعي واضحا، فالصلاة المفروضة خمس أوقات محددة الركعات ولكن حثنا الرسول ﷺ على صلاة السنن والنوافل لما لها من الثواب كصلاة سنة الفجر والشفع والوتر بعد العشاء وصلاة الضحى بين الصبح والظهر وغيرها من النوافل يقول صلى الله عليه وسلم: «صل الصبح والضحى فإنها صلاة الأوابين»^(٤)، «صلوا في بيوتكم ولا تتركوا النوافل فيها»^(٥) وفي الصيام أيضا يقول: «صيام حسن صيام ثلاثة أيام من الشهر»^(٦)، صيام يوم عرفة إنني احتسب على الله أن يكفر السنة التي

(1) Shore. L. M. & Sandy J. Wayne (1993) Commitment & Employee Behavior. Journal of Applied Psychology. V.78. No.5, PP/774/780.

- Shore, L.M. (1995) Managerial perception of employee commitment to the organization. Academy of Management Journal V.38. N.6, PP. 1593:1615.

(٢) آل عمران/٢/م.

(٣) أبو داود، عن أبي هريرة، حسن.

(٤) زاهر بن طاهر، عن أنس، صحيح.

(٥) الدار قطنى، عن أنس، صحيح.

(٦) أحمد، عن عثمان بن أبي العاصي، صحيح.

قبله والسنة التي بعده^(١) وفي الصدقة يقول: «الصدقة تمنع ميتة السوء»^(٢)، ويحج المسلم أكثر من الفريضة وفي العمرة أيضاً، مما سبق يمكننا أن نقول أن العمل التطوعي راسخ في ذهن المسلم فإذا عمل المسلم أعمالاً تطوعية في العمل أكثر من المطلوب منه فإن المسلم قد اعتاده ودرب عليه فلا غرابة أن يأتي به في العمل أو غيره ، فهو يدعم الناحية الاجتماعية كما يزيد التماسك بين الأفراد ويزيد تماسك التنظيم.

ولنا في المسلمين الأول الأسوة والقدوة الحسنة في تعاونهم الرسمي كبناء المسجد في المدينة وحفر الخندق، والتطوعي كالإخاء بين المهاجرين والأنصار في المدينة، وكمساعدة المسلمين سلمان الفارسي في زرع النخيل كي يعتقه سيده اليهودي ويمكننا القول أن المواطن أو السلوك التطوعي عمل دعا إليه الإسلام في الكتاب والسنة وهو من مقاصد الآية الكريمة ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى...﴾.

يقول (كاتز Kats) إن المنظمة التي تعتمد على أنظمتها ولوائحها الرسمية والأدوار المطلوبة من الفرد يجعل منها نظاماً اجتماعياً هشاً يفتقر إلى التماسك، ولكن إطلاق إمكانيات قدرات الفرد المختلفة للخوض في النواحي الإبداعية لإظهار التعاون يعتبر من المسائل الهامة والجوهرية في تحقيق الاستمرار والفعالية التنظيمية.

وفي الممارسات الخيارية تسود المنظمة أنشطة تتسم بالإبداعية والابتكارية وبالمبادرات التعاونية القوية تتجاوز اللوائح والقوانين الوظيفية، والسلوك التطوعي غير المكلف والذي يحتوى على مجموعة من الأفعال والتصرفات يسلكها الفرد ولكن ليس ضمن أوامر العمل وهي تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية.

ويقول (Organ 1988) المواطن سلوك فردي يتسم بالطوعية وحرية الخيار ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلمية بالنظام الرسمي ويساهم في مجمله في الارتقاء بفاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة.

(١) الترمذی، عن أبی قتادة، صحيح.

(٢) القضاعى، عن أبی هريرة، صحيح.

وفى بعض الأبحاث وجدوا أن المستوى العالى من الرضا الوظيفى هو الذى يدفع بالأفراد إلى العمل التطوعى^(١).

١/٥/٢/١ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمى^(٢)

- الإيثار Altruism.

- الالتزام العام General Compliance.

- الروح الرياضية Sportsmanship.

- الكرم Courtesy.

- السلوك الحضارى Civic virtue.

١/٥/٢/١ الإيثار:

الإيثار هو: التفضيل^(٣)، ويعكس رغبة الفرد فى الاندماج الجاد والبناء فى كافة نشاطات المنظمة غير الرسمية، ونجد أعلى صور الإيثار هو إيثار الأنصار للمهاجرين فى عصر الرسالة، فقد شاركوهم الديار والأموال والعمل عدة سنوات يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿وَالَّذِينَ تَبَوَّؤُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ...﴾^(٤) وفى غزوة أحد كان الجرحى الذين أشرفوا على الاستشهاد إذا سقاهم أحد يقول كل منهم: أخى أحوج منى، حتى استشهدوا جميعاً دون شربة ماء لإيثارهم غيرهم على أنفسهم، وقد

(١) محمد خليفة (١٩٩٧) محددات السلوك التطوعى التنظيمى فى المنظمات العامة.

المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلد ٥، عدد ١، ص/٣٠.

(٢) عادل محمد زايد (٢٠٠٠) تنمية سلوك المواطنة التنظيمى فى شركات قطاع الأعمال

المصرى. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. جامعة القاهرة. العدد ٥٥، ص ٥٧٩/٥٨٠.

(٣) الفيومى. المصباح المنير (لبنان: مكتبة لبنان، ١٩٨٧)، ص/٢.

(٤) الحشر ٩/م.

وجد في بعض الأبحاث أن الإيثار ليس له علاقة بالجنس (الأبيض أو الأسمر أو الأصفر) أو النوع أو السن^(١).

٢/١/٥/٢/١ الالتزام العام:

ويحث الإسلام على استغلال وقت العمل في العمل الجاد وعدم تضييعه لأن الوقت لا يمكن تعويضه إذا مر ويسئل الفرد يوم القيامة عن وقته فيما ضيعه، كما يسئل عن العمل إذا أخذ الأجر، ولا مانع بعد وقت العمل من مساعدة الآخرين في العمل أو في النواحي الاجتماعية على ألا يكون من وقت العمل.

٣/١/٥/٢/١ الروح الرياضية:

يحث الإسلام الأفراد على التسامح، يقول صلى الله عليه وسلم: «رحم الله عبداً سمحاً إذا باع سمحاً إذا اشترى سمحاً إذا قضى سمحاً إذا اقتضى»^(٢) وقد نهانا الله عن مجرد تمنى ما أعطى للغير لأن كل ما يعطى للإنسان في الدنيا هو اختبار وفئة يقول: ﴿وَلَا تَمْدَنَّ عَيْنَيْكَ إِلَىٰ مَا مَتَّعْنَا بِهِ أَزْوَاجًا مِنْهُمْ زَهْرَةَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا لِنَفْتِنَهُمْ فِيهِ وَرِزْقُ رَبِّكَ خَيْرٌ وَأَبْقَىٰ﴾^(٣) كما يحثنا الإسلام على الصبر وكظم الغيظ: ﴿وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾^(٤) ما تجرع عبد جرعة أفضل عند الله من جرعة غيظ كظمها ابتغاء وجه الله^(٥).

٤/١/٥/٢/١ الكرم:

(1) Prithviraj (1999) Beyond direct & symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational Citizenship behavior. Academy of Management Journal.V42, N.3, P281.

(٢) البخارى، عن ابن عمرو، صحيح.

(٣) طه ١٣١/ك.

(٤) آل عمران ١٣٤/م.

(٥) أحمد، عن ابن عمر، حسن.

ويقصد به تقديم النصح للآخرين ومحاولة مساعدتهم فى حل مشكلاتهم، يقول صلى الله عليه وسلم: الدين النصيحة^(١)، الدال على الخير كفاعله^(٢)، للمسلم على المسلم ست بالمعروف: يسلم عليه إذا لقيه، ويجيبه إذا دعاه، ويشمته إذا عطس، ويعوده إذا مرض، ويتبع جنازته إذا مات، ويجب له ما يحب لنفسه^(٣)، أن الله عباداً اختصهم بحوائج الناس، يفرع الناس إليهم فى حوائجهم أولئك الآمنون يوم القيامة^(٤)، من استطاع منكم أن ينفع أخاه فلينفعه^(٥).

١/٢/٥/١ السلوك الحضارى:

يقصد بالسلوك الحضارى الأخلاق الحميدة مثل: الاحترام وتفادى الإساءة إلى الغير والخلق الحسن والمجاملة والتعاون، والسلوك الحضارى موقف وأسلوب عملى يحاول أن يوازن بين مطالب متضاربة ومصالح متضاربة^(٦).

السلوك الحضارى يعكس رغبة الفرد فى الاشتراك فى النشاطات غير الرسمية للمنظمة وذلك لزيادة الترابط والتماسك بين أفراد التنظيم، ويدعو الإسلام إلى الترابط والتماسك والتواد: مثل المؤمنين فى توادهم وتراحيمهم وتعاطفهم مثل الجسد: إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى^(٧)، ويحث الإسلام على الصداقة والبر بين المسلمين فأحد السبعة التى يظلمهم الله يوم لا ظل إلا ظله: رجلان تحابا

(١) البخارى فى التاريخ، عن ثوبان ، صحيح.

(٢) البزار، عن ابن مسعود، صحيح.

(٣) أحمد والترمذى، عن على، حسن.

(٤) الطبرانى، عن ابن عمر، حسن.

(٥) مسلم، عن جابر، صحيح.

(٦) إدوارد س. مانفيلد. السلوك الحضارى والمواطنة (القاهرة: دارالنسر للنشر والتوزيع، ١٩٩٤)، ص/١٦.

(٧) مسلم، عن النعمان بن بشير، صحيح.

فى الله فاجتمعاً عليه وتفرقاً عليه^(١) فالإسلام يدعو إلى السلوك الحضارى الرسمى وغير الرسمى كى يزداد التماسك والترايط والتواد والاعتصام بحبل الله .

ومن السلوك الحضارى حماية موارد المنظمة خاصة الموارد البشرية بألا يحملوا من الأعمال ما لا يطيقون وأن يكون العمل مناسباً لطاقة الفرد ، وأن يشاركوا فى القرارات أما الموارد المادية فهى أمانة فإن هلك ما تحت يد العامل بتعد ضمن وإذا لم يتعد لا يضمن . وقد دعا الإسلام إلى مخالقة الناس بخلق حسن يقول صلى الله عليه وسلم: الخلق وعاء الدين^(٢) خير ما أعطى الناس خلق حسن^(٣) ، سباب المسلم فسوق وقتاله كفر^(٤) ، لا يدخل الجنة من لا يأمن جاره بوائقه^(٥) .

وصى الإسلام بمعاملة أهل الكتاب معاملة طيبة ومناقشتهم بالحسنى يقول رب العزة: ولا تجادلوا أهل الكتاب إلا بالتي هى أحسن إلا الذين ظلموا منهم وقولوا آمنا بالذى أنزل إلينا وأنزل إليكم وإلهنا وإلهكم واحد ونحن له مسلمون^(٦) .

وحتى فى الحروب أوصانا الإسلام بعدم التعدى على الآخرين دون سبب ولكن إذا اعتدوا علينا نقاومهم، كما أوصى الإسلام بعدم قتل النساء والأطفال وعدم قطع الأشجار فالجرب فى الإسلام دفاعية ومحافظة على البيئة وعلى الأموال يقول صلى الله عليه وسلم: ولا تقتل هراً ولا امرأة ولا وليداً، وقال صلى الله عليه وسلم: ليس منا من دعا إلى عصبية^(٧) ، قال: لا قطع فى ثمر ولا كثر^(٨) وأمر الصديق رضي الله عنه أسامة بن زيد قبل

(١) متفق عليه، عن أبى هريرة، صحيح.

(٢) الحكيم، عن أنس، صحيح.

(٣) أحمد والنسائى، عن أسامة بن شريك، صحيح.

(٤) متفق عليه، عن ابن مسعود، صحيح.

(٥) مسلم، عن أبى هريرة، صحيح.

(٦) العنكبوت ٤٦/ك.

(٧) أبو داود، عن جبير، حسن.

(٨) أحمد، عن رافع، صحيح.

مسيره إلى الشام: لا تخونوا ولا تغدروا ولا تغلوا ولا تمثلوا ولا تقتلوا طفلاً ولا شيخاً ولا امرأة، ولا تعقروا نخلاً ولا تحرقوه ولا تقطعوا شجرة مثمرة ولا تذبحوا شاة ولا بقرة ولا بعيراً إلا لمأكله وسوف تمرون بأقوام قد حبسوا أنفسهم في الصوامع للعبادة، فدعوه^(١).

(١) أحمد عبد ربه مبارك بصبوص. فن القيادة في الإسلام (الأردن: مكتبة المنار، ١٩٨٧)، ص ١٥٣.

٢/ اختيار المديرين في الإدارة الوسطى

تشير بعض الأحاديث إلى المستويات الإدارية في التنظيم ففي حديث كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته يتعرض للإمام في الإدارة العليا في الدولة ثم للرجل في المستوى الأعلى في الأسرة والمرأة في المستوى الأوسط والخادم في المستوى المباشر يقول صلى الله عليه وسلم: «فالإمام راع ومسئول عن رعيته والرجل راع في أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها وهي مسئولة عن رعيتها، والخادم راع في مال سيده وهو مسئول عن رعيته والرجل راع في مال أبيه وهو مسئول عن رعيته فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته»^(١).

كما قال عندما سأله قديم الإمارة: «أفلحت يا قديم إن مت ولم تكن أميراً ولا كاتباً ولا عريفاً»^(٢) فالأمر إشارة إلى المستوى الأعلى والكاتب إشارة إلى المستوى الأوسط والعريف إشارة إلى المستوى المباشر، والعريف هو الذي يرأس عشرة في الجيش، وهو هنا يحذر المسلمين من الإدارة عموماً إذ ليس كل فرد مؤهلاً لها فهي مسئولية ثقيلة وخطيرة وهناك قلة ممن يستطيعون إدارة الآخرين فكلما ارتفعنا في السلم الإداري قل العدد ويقول صلى الله عليه وسلم: «لا خير لمؤمن في الإمارة»^(٣)، ليودن رجل أنه خر من الثريا^(٤) وأنه لم يل من أمر الناس شيئاً^(٥) وقد نهى الرسول ﷺ أبا ذر عن الإمارة قال: «يا أبا ذر إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذ بحققها وأدى الذي عليه منها»^(٥).

(١) متفق عليه، عن ابن عمر، صحيح.

(٢) الترمذی، عن المقداد، حسن .

(٣) أحمد، عن حبان، حسن.

(٤) الثريا : نجم في السماء.

(٥) الحاكم، عن أبي هريرة، صحيح.

(٥) البخاري، عن أبي ذر، صحيح.

٢/١ شروط مديري الإدارة الوسطى:

- العدل.
- اللين.
- القدرة على القيادة.
- العلم والمعرفة.
- الأمانة.
- الصبر.

٢/١ العدل Justic:

العدل اسم من أسماء الله تعالى، وينبغي على من يرأس أكثر من فرد أن يتصف بالعدل فهي صفة ملازمة للمدير فينبغي أن يعدل بين مرءوسيه فيختار أصلحهم للعمل وللمهمة كما يعدل في توزيع الأعمال بينهم وفي الأجور والمكافآت والثواب والعقاب، يقول علي بن أبي طالب عليه السلام : ولا يكونن المحسن والمسيئ بمنزلة سواء فإن في ذلك تزهيد لأهل الإحسان في الإحسان وتدريب لأهل الإساءة على الإساءة^(١) وفي بعض الأبحاث ثبت إحصائياً ارتباط العدل إيجابياً مع الإخلاص في العمل والولاء للمنظمة والإتقان وتحسين الأداء والطاعة والالتزام بالمواعيد والالتفاف حول القادة والتعاون مع الزملاء والاستغراق في العمل والشعور بالأمن الوظيفي^(٢).

يقول الماوردي: العدل يدعو إلى الألفة وبيعت على الطاعة وتعمر به البلاد وتنمو به الأموال ويأمن به السلطان وقد قال أحد السفراء لعمر بن الخطاب رضي الله عنه : عدلت فأمنت فتمت^(٣).

(١) علي بن أبي طالب، مرجع سابق، ص ٤٣٠.

(٢) سوسن سالم الشيخ (١٩٩٧) قيم وسلوك المرءوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء والفعالية التنظيمية بحث ميداني إسلامي. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد/١٤، ص/١٠ : ٨٤.

(٣) الماوردي .أدب الدنيا والدين (بيروت: دار إقرأ، ١٩٨٦)، ص/١٥٥ : ١٥٧.

٢/١/٢ اللين Tender:

يقول الحق: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾^(١) فاللين من رحمة الله وهو يسبب التفاف المرءوسين حول المدير والفظاظة بالعكس تسبب تنافر المرءوسين وانفضاضهم من حول المدير مما يسبب عوائق في الاتصال بين المستويات الإدارية تعطل التوصل إلى الهدف بفعالية وفي دراسة أثبتت الباحثة^(٢) أن اللين يزيد الاتجاهات الإيجابية نحو العمل كالإخلاص والولاء وإتقان العمل والطاعة والالتفاف والالتزام والرقابة الذاتية والشعور بالأمن ويقلل الغياب والتفكير في الترك وضغط العمل وغيره، كما أثبت بحث آخر أن قهر وتسلط وانفراد الرئيس بالقرار يسبب اتسام طابع الأداء في المنظمات بالركود واللامبالاة^(٣) يقول على: فالبس لهم جلبابا من اللين^(٤) فاللين يؤتي ثماره بالتفاف المرءوسين حول الرئيس وتحسين الأداء، يقول الطرطوشي: خصال الحكم ثلاث: اللين وترك الفظاظة والمشاورة^(٥).

٣/١/٢ القدرة على القيادة Leading:

لا يصلح كل فرد لقيادة الآخرين ولذا نبهنا الرسول ﷺ على اختيار الصالحين للقيادة وأنها تحتاج لقوة ومكنة لا تتوفر لكل فرد وإنما اختص الله لها البعض دون الكل، كما أنها إعداد وتأهيل للصف الثاني فالمكنة هي أحد الصفات التي نادى بها القرآن واختص بها القيادة يقول جل وعلا: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾^(٦)، ﴿إِنَّكَ الْيَوْمَ

(١) آل عمران ١٥٩ م.

(٢) سوسن الشيخ، مرجع سابق.

(٣) سعود محمد النمر (١٩٩٥) الإبداع الإداري. المدير العربي، العدد/١٧، ص/٦٨.

(٤) على بن أبي طالب، مرجع سابق، ٣٦٧.

(٥) الطرطوشي ج١، مرجع سابق، ص/٢٠٨.

(٦) يوسف ٢١، ٥٦ ك.

لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿١﴾ ويقول عن ذى القرنين: ﴿ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ ﴾ (٢).

ويتيح التمكين للممكن الآتى (٣):

- معلومات ومعرفة أغزر.
- حرية أكثر لصنع القرارات ووسائل تنفيذ الأعمال.
- تحمل أكثر للمسئولية ولنتائج الأعمال.
- التعلم من الفشل لتجنب الأخطاء فى المستقبل.

٢/١/٤ العلم والمعرفة Science & Knowledge:

يقول عز من قائل عن أهمية العلم للقيادة: ﴿وَأَنَّهُ لَدُوْ عِلْمٍ لِّمَا عَلَّمْنَاهُ﴾ (٤)، ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ (٥) ويذم الذين يعملون بغير علم: ﴿وَإِنَّ كَثِيرًا لِّيُضِلُّونَ بِأَهْوَائِهِمْ بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾ (٦) إن دور الإدارة الوسطى حيوى فى خلق التفاعل بين المنتجين للمعرفة (٧) وتهتم المنظمة بتعريف وصياغة المعرفة المتوافرة والتوصل إلى معرفة جديدة لتطبيقها بفعالية مؤثرة فى المنظمة كحل المشكلات وصناعة

(١) يوسف ٥٤/ك.

(٢) الكهف ٩٥/م.

(٣) أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٤) تمكين العاملين. مؤتمر الإدارة بالقياس. الخبراء العرب. تيم، ص/٣.

(٤) يوسف ٦٨/ك.

(٥) البقرة ٢٤٧/م.

(٦) الأنعام ١١٩/ك.

(٧) ممدوح الرفاعى (٢٠٠٢) إدارة المعرفة. تجارة بنها، العدد/٢، ص/٢٠٣.

القرارات^(١)، يقول عليّ بن أبي طالب: العلم مقرون بالعمل فمن علم عمل والعلم يهتف^(*) بالعمل فإن أجابه وإلا ارتحل^(٢).

٢/١/٥ الكفاية Sufficiency:

يرى الماوردي أن كاتب الديوان وهو في مستوى الإدارة الوسطى أنه ينبغي أن يكون كفئاً في العمل لأنه مباشر لعمل ينبغي أن يكون في القيام مستقلاً بكفاية المباشرين فإذا صح تقليده أن يقوم بستة أعمال^(٣):

- حفظ القوانين دون زيادة أو نقصان.
- استيفاء الحقوق.
- إثبات الرجوع.
- محاسبة العاملين.
- إخراج الأموال ولا يخرج إلا ما علم بصحته.
- تصفح الظلامات من الرعية أو العمال.

وإذا نظرنا في الإدارة الحديثة نجد أن معظم ما قاله الماوردي مكلف به مديري الإدارة الوسطى أو مديري الإدارات فالكفاية هي التخصص والخبرة خاصة إذا كان مدير الإدارة المالية من استيفاء الحقوق وإخراج الأموال ومحاسبة العاملين.

ويرى الماوردي أن صفات الكاتب هي^(٤):

- وافر العقل.
- صائب الفكرة.
- معتدل الأخلاق.
- كثير التجربة.

(١) عماد الصباغ (٢٠٠٣) إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. مجلة عرين، جامعة قطر، ص/٩.

(*) يهتف: يطلبه ويناديه.

(٢) عليّ بن أبي طالب. مرجع سابق، ص/٥٣٩.

(٣) الماوردي. الأحكام السلطانية، مرجع سابق، ص/٢٦٨.

(٤) الماوردي. تسهيل النظر، مرجع سابق، ص/٢٣٩.

- على الهمة.
- حسن التدبير.
- سريع البديهة.
- شديد النزاهة.
- جزل الرأي.
- تام الفصاحة.

ويرى ابن خلدون^(١) أن الصفات تتلخص في الحلم والعقل عند الحكم على الأمور أى أن التزوى في الحكم وتقييم الأمور صفة هامة من صفات المدير حتى يصدر القرارات السليمة، ويجابه الأمور بدلاً من تأجيلها فالمواجهة أفضل من تأجيل الأمور حتى تستفحل فهو يحل المشكلات أولاً بأول، كما ينبغي أن يتصف بالعدل بين المرءوسين وإنصاف المظلوم، وهو كاتم لأسرار العمل، لديه القدرة على التخطيط والنظر المستقبلي ويمكنه التخطيط للأزمات ومجابهتها عن طريق دراسة الظواهر، والقدرة على التنبؤ بالأزمة وعمل السيناريو لخطوات حلها، ويضع الأمور في مواضعها فلا يتوانى ولا يتعجل، لديه الخبرة المناسبة لتصريف الأمور وإصدار القرارات السديدة.

يقول المرادى: استكف الكفاة فيما لا تباشره بنفسك من صغير أمرك واعلم أن الذى تشغله من رايك فى غير المهم يزرى بك فى المهم، ويرى المرادى أن صفات الكاتب هى: الفصاحة وكتمان السر وصحة الأمانة ومعرفة الحساب والرفق وأن كاتب القاضى ينبغي أن يكون فى غاية العدل والنزاهة والمعرفة بالفقه والفصاحة^(٢).

وفى الإدارة الحديثة نجد أعمال مدير الإدارة هى:

- تقدير الأجور والمكافآت على وجه الكفاية.
- حفظ نظام العمل واللوائح والقوانين.
- توزيع العمل على العاملين والمرءوسين.
- المتابعة والرقابة على المرءوسين.

(١) ابن خلدون. المقدمة، مرجع سابق، ص/٢٤٨.

(٢) أبو بكر المرادى. الإشارة إلى أدب الإمارة (بيروت: دار الطليعة، ١٩٨١)، ص/٨٣،

- النظر في الشكاوى سواء من العامل أو المستهلك حتى لا تستفحل الأخطاء وتصبوب.
فما قاله الماوردي وابن خلدون قريب جداً مما تقوله الإدارة الحديثة رغم اختلاف البيئة والزمن والثقافة.

٦/١/٢ الصبر Patience:

الصبر تحمل المشاق وهو ضربان أحدهما بدني كتحمل المشاق بالبدن والصبر الآخر هو الصبر النفساني عن مشتبهات الطبع ومقتضيات الهوى^(١) والمدير يصبر على مشاق العمل وعلى معاملة المرءوسين فمنهم الفظ ومنهم المهمل ومنهم المشاكس ومهمته إقناعهم بالعمل الجاد والتعامل بالحسنى معه ومع الزملاء يقول صلى الله عليه وسلم: «المؤمن الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالطهم ولا يصبر على أذاهم»^(٢)، المؤمن يألف ويؤلف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف وخير الناس أنفعهم للناس»^(٣).

٧/١/٢ الأمانة Honest:

الأمانة في العمل ادأؤه على أكمل وجه، يقول صلى الله عليه وسلم: «الأمانة غنى»^(٤) كما يقول: «الأمانة تجلب الرزق والحيانة تجلب الفقر»^(٥) ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: إذا اخترناكم فأحبكم إلينا أصدقكم حديثاً وأعظمكم أمانة^(٦) ويقول

(١) ابن الجوزي. مختصر منهاج القاصدين (المنصورة: دار والي، ١٩٩١)، ص/٢٧٦.

(٢) أحمد، عن ابن عمر.

(٣) الدارقطني، عن جابر، صحيح.

(٤) القضاعي، عن أنس، حسن.

(٥) الفردوسي، عن جابر، حسن.

(٦) ابن الجوزي. مناقب عمر بن الخطاب (القاهرة: الفكر العربي، بدون تاريخ)،

ص/١٩٨.

على بن أبي طالب عليه السلام : وأن عملك ليس بطعمة ولكنه في عنقك أمانة^(١) يقول الطرطوشي^(٢): يجب ان يولى على الأعمال أهل الحزم والكفاية والصدق والأمانة وتكون التولية للغناء لا للهوى ولا يولى الأعمال طالب لها ولا راغب فيها، ويرى ابن تيمية^(٣) إذا عين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضرراً فيها فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوى الشجاع على الرجل الضعيف العاجز وإن كان أميناً، وإذا كانت الحاجة إلى الأمانة أشد قدم الأمين مثل حفظ الأموال ونحوها فأما استخراجها وحفظها فلا بد فيه من قوة وأمانة فيؤلى عليها شاد قوى يستخرجها بقوته، وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته ويجب إرساء قيم الإدارة الأمانة.

٢/٢ مهام وواجبات مديري الإدارة الوسطى:

- العدل والإنصاف.
- الشورى.
- التأني في إصدار القرارات.
- وضع السياسات والإجراءات.
- المتابعة والرقابة.
- الاهتمام بالموارد البشرية.

١/٢/٢ العدل والإنصاف Justic:

العدل قيمة هامة من قيم الإدارة يجب أن يتحلى بها المدير يقول صلى الله عليه وسلم: «العدل حسن ولكن في الأمراء أحسن»^(٤) والإمام العادل ضمن السبعة التي يظلمهم الله يوم لا ظل إلا ظله: «سبعة يظلمهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله إمام عادل...»^(٥) والإنصاف سلوك عملي فهو ينصف المظلوم ويأخذ له حقه من القوى يقول الصديق عليه السلام : القوى عندى ضعيف حتى آخذ الحق منه والضعيف عندى قوى

(١) على بن أبي طالب، مرجع سابق، ص/٣٦٦.

(٢) الطرطوشي. سراج الملوك ج٢ (القاهرة: المصرية اللبنانية، ١٩٩٤)، ص/٥٦٠.

(٣) ابن تيمية. السياسة الشرعية، مرجع سابق، ص ٢٢ : ٢٦.

(٤) الفردوسي، عن على.

(٥) متفق عليه، عن أبي هريرة، صحيح.

حتى آخذ الحق له، ويقول عمر بن عبد العزيز رحمه الله : الإمام نصفه كل مظلوم، ويقول الطرطوشي: إذا عدل السلطان انتشر العدل في رعيته فاقاموا الوزن بالقسط وتعاطوا الحق فيما بينهم ولزموا قوانين العدل فمات الباطل وانتعشت قوانين الحق فأرسلت السماء غيثها وأخرجت الأرض بركاها ونمت تجارتهم ورخصت أسعارهم...^(١) ومعنى ذلك أن العدل والإنصاف قيمة وسلوك محمود يبحث عليه الإسلام وكل الشرائع السماوية السابقة، وهي في المدير هامة لأنه يرأس مجموعة من الناس فينبغي أن يعدل بينهم وإلا فسد أمر تلك الإدارة وأثر ذلك على تحقيق الهدف.

٢/٢/٢ المشاركة Participation :

المشاركة هي استخراج الرأي الصواب، قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه : الرأي الفرد كالخيط السحيل^(٢) والرأيان كالخيطين والثلاثة الآراء لا تكاد تنقطع. ويقال: من كثرت استشارته حمدت إمارته ويقول الطرطوشي^(٣): اعلّموا أن المستشار وأن كان أفضل رأيا من المشير فإنه يزداد برأيه رأيا كما تزداد النار بالسليط^(٤) ضوءاً فلا يقذفن في روعك أنك إذا استشرت الرجال ظهر للناس منك الحاجة إلى رأي غيرك فيمنعك ذلك من المشاركة فإنك لا تريد الرأي للفخر به ولكن للانتفاع ويقال لا ينفرد برأيه دون ذوي الرأي من إخوانه، والشورى تمد المدير بمختلف المعارف وتسبب تحسين الأداء وترفع مستوى الدافعية وتزيد الشعور بالأمن والرقابة الذاتية وتزيد التزام المرءوس^(٥) وتؤثر على سلوك المواطن^(٦).

(١) الطرطوشي. سراج الملوك ج/١، مرجع سابق، ص/١٨٧.

(٢) الحبل السحيل: الحبل الذي يقتل على قوة واحدة.

(٣) المرجع السابق ج/١، ص/٣١٩.

(٤) السليط: الزيت.

(3) Alicia Marshal (1993) Being in the know in participate management system. Communication Quarterly. V.6, pp./374/383.

(٤) فاطمة جاد الله (٢٠٠١) دراسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة=

٣/٢/٢ التأني في إصدار القرارات :Slowness of Making Decition

ينبغي على المدير التأني في إصدار القرارات، قال صلى الله وسلم لأحدهم: «إن فيك خلصتين يحبهما الله: الحلم والأناة»^(١) وقال على كرم الله وجهه عن الحلم والأناة: هما توأم ينتجهما علو المهمة وفي رواية نتيجهما علو المهمة، فينبغي على من يلي أمراً أن يتمهل ويتأني في إصدار القرار ومن مقاصد الشورى الأناة لأن المستشار يستغرق وقتاً للنقاش والمشاورة ولتجميع الآراء، والعجلة سلوك غير محمود يقول الحق في ذم العجلة: ﴿وَيَسْتَعْجِلُونَكَ بِالسَّيِّئَةِ قَبْلَ الْحَسَنَةِ﴾^(٢)، ﴿قَالَ بِئْسَمَا خَلَفْتُمُونِي مِنْ بَعْدِي أَعَجِلْتُمْ أَمْرَ رَبِّكُمْ﴾^(٣)، ﴿خُلِقَ الْإِنْسَانُ مِنْ عَجَلٍ﴾^(٤) وإذا ذكرت كلمة الإنسان في القرآن الكريم عني بها الإنسان العاقل من الدين والقيم، وقد حمد صلى الله عليه وسلم التأني وذم العجلة قال: التأني من الله والعجلة من الشيطان^(٥).

كما قال صلى الله عليه وسلم: من عجل أخطأ أو كاد ومن تأني أصاب أو كاد^(٦)، كما قال: الأمر ثلاثة: أمر تبين لك رشده فاتبعه، وأمر تبين لك غيه فاجتنبه، وأمر اختلف فيه فرده إلى الله عز وجل، وفي رواية، فرده إلى عالمه^(٧).

يقول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه: إياك والعجلة في الأمور قبل أوانها أو التسقط فيها عند إمكانها أو اللجاجة فيها إذا تنكرت أو الوهن عنها إذا استوضحت، فضع كل أمر موضعه وواقع كل أمر موقعه^(٨).

=بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد/١٩، ص/٢٧٦.

(١) مسلم، عن ابن عباس، صحيح.

(٢) الرعد ٦/م. (٣) الأعراف ١٥٠/ك.

(٤) الأنبياء ٣٧/ك. (٥) ابن وهب، عن أنس، ضعيف.

(٦) كشف الخفاء، عن عقبة بن عامر.

(٧) الطبراني في الكبير، رجاله ثقات رقم /٢٨٢٦ في جمع الجوامع للسيوطي.

(٨) علي بن أبي طالب، نهج البلاغة، مرجع سابق، ص/٤٤٤.

قيل لعمر بن عبد العزيز رضي الله عنه : مالك لا تنفذ في الأمور؟ فقال عمر: يا بني لا تعجل فإن الله تعالى ذم الخمر في القرآن مرتين وحرّمها في الثالثة، وإنما أخاف أن أحمل الناس على الحق جملة فيدعوه وتكون فتنة، وفي التأني خير، قيل: أنا في عواقبها درك خير من معاجلة في عواقبها فوت^(١)، وقيل: أقل التأني أجدى من أكثر العجلة^(٢).

٤/٢/٢ وضع السياسات والإجراءات Policy & Procedures:

يضع المدير الخطة التفصيلية (السياسات) للمرءوسين حتى يعلموا ماذا يفعلون كما يضع الإجراءات التفصيلية لهم ولوائح الثواب والعقاب حتى يكون واضحا للعاملين فلا تجريم إلا بنص، فلم تقطع يد السارق إلا بنص القرآن: ﴿وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جَزَاءً بِمَا كَسَبَا نَكَالًا مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾^(٣) فينبغي لمديرى الإدارة الوسطى توضيح الثواب من مكافآت أو ترقية وتوضيح الجزاءات من خصم أو إنذار أو غيره للعاملين حتى تكون الأمور واضحة لهم فيثاب الحسَن ويجازى المسيئ، يقول سبحانه: ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ﴾^(٤)، ويقول على كرم الله وجهه: ولا يكونن الحسن والمسيئ عندك بمنزلة سواء^(٥)، انصف الله وانصف الناس من نفسك فإنك إلا تفعل تظلم ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده^(٦).

كما يوزع العمل عليهم ليحدد المسؤوليات وسلطة كل منهم وقد وزع الرسول صلّى الله عليه وآله العمل على الصحابة كبناء المسجد النبوى فى المدينة وكحفر الخندق وكجمع الزكاة وغيرها من الأعمال وذلك ليحدد مسئولية كل فرد وكل جماعة أو فريق ثم

(١) ابن قتيبة، مرجع سابق، ص/١٨.

(٢) الماوردى. تسهيل النظر، مرجع سابق، ص/٢٥٦.

(٣) المائدة ٣٨/م

(٤) فصلت ٣٤/ك.

(٥) على بن أبى طالب، مرجع سابق، ص/٤٣٠.

(٦) المرجع السابق، ص/٤٢٨.

يسألهم، ويعطيهم الأجور على قدر الكفاية حسب دقة الأداء، ويثيب المتقن والחסن، ويعاقب المسيئ، أو يصلح الأداء حتى لا يعود إلى الخطأ ثانية فلم تكن هناك أخطاء تذكر فقد وصل الأداء في عصره صلى الله عليه وسلم إلى درجة الإحسان وهي أعلى درجات الأداء في الإسلام ووصلت الإدارة الإسلامية إلى درجة أداء بلا أخطاء فالله هو المشرع، والمؤمنون ينفذون العمل مع الرسول ﷺ برغبتهم، وتصلح الأخطاء فوراً حتى لا تتفاقم ويزال أسبابها لذلك كان الهدف يتحقق بأعلى فعالية ممكنة (ياحسان).

٥/٢/٢ المتابعة والرقابة Control:

ينبغي على المدير المتابعة الدائمة للمرء وسين حتى تصلح الانحرافات عن الخطة أولاً بأول، وقد تميز الإسلام بالمراقبة الذاتية فقد نعى ضمير الفرد بالصوم ومراقبة الله عز وجل ولا يمنع ذلك من المتابعة والرقابة من الرؤساء، فقد راقب الرسول ﷺ الصحابة وراجعهم إذا ما هم انحرفوا عن المنهج والخطة المرسومة فكان يتابعهم أثناء الأداء كما حدث عندما أخذ أحد جامعي الزكاة بعض الهدايا من دافعي الزكاة فأنبه وأخذ الهدايا وقال: «ما بال الرجل نستعمله على العمل مما ولانا الله فيقول هذا لكم وهذا أهدي إلى فها جلس في بيت أبيه أو أمه فينظر أيهدى إليه أم لا؟»^(١) كما ولى رقيين على سوق المدينة ومكة بعد فتحها حتى يراقبا التجار في السوق ويمنعان الغش والغرر والظلم.

يقول العامري: ينبغي أن تتفقد أمورهم وأن تعرف ذلك بلطف وتشكر على الحسن وتوبخ على المسيئ^(٢) ويقول ابن طباطبا: ينبغي على الرئيس أن يطلع على غوامض الأمور وتجب عليه اليقظة والتصفح^(٣).

(١) البخاري، عن أبي حميد الساعدي، صحيح.

(٢) العامري. السعادة والإسعاد (القاهرة: الثقافة، ٩١)، ص ٤٠٦.

(٣) ابن طباطبا. الفخرى في الآداب السلطانية (القاهرة: المعارف، ١٩٩٨)، ص ٢٠.

٦/٢/٢ الاهتمام بالموارد البشرية Human resources:

اتسعت مهام إدارة الموارد البشرية لتشمل بناء ميزة تنافسية وتوفير الخبراء لزيادة وتحسين كل من كفاءات وقدرات والتزام العاملين بالمنظمة، كما يطلب من العاملين المشاركة في وضع استراتيجيات المنظمة، واعتبارهم من أصول المنظمة الجديرين بالثقة والتقدير، كما قد يطلب منهم تطوير الاستراتيجيات وتصميم النظم والتي تمكن المنظمة من زيادة رأس مالها العقلي بأقصى ما يمكن^(١)، وتتفق الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية مع الإسلام فقد نادى بالاهتمام بالبشر فهم سواء في الإنسانية، كما كان أول من بالشورى ومشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ فهم الأقدر على معرفة احتياجات واستراتيجيات المنظمة وأسلوب تطويرها.

وأهم مهارات مديري الإدارة الوسطى هي مهارة التعامل مع الآخرين فينبغي أن تكون لديهم مهارات إنسانية عالية نظرا لتعاملاتهم المتشابكة بين المستويات، فهم همزة الوصل بين المستويين الآخرين.

أهم المهارات الإنسانية للمدير:

- اختيار المساعدين.
- إرشاد المساعدين.
- تصويب سلوكهم.
- حفز وتشجيع المساعدين.
- التفويض.
- المساندة والدعم.
- حسن الاتصال.
- بناء فرق العمل المتعاونة.
- تنمية وتطوير أداء المساعدين.

(١) بهاء محمد زكى (٢٠٠٢) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التعليم والتطوير الإداري. المؤتمر السنوى الخامس لكلية الإدارة والاقتصاد، الإمارات العربية المتحدة، العين. المجلد الأول، ص/١٢٨: ١٣٠.

فالمدير فى الإدارة الوسطى يتعامل مع الموارد البشرية أكثر من مديرى المستويات الأخرى العليا والمباشرة، لذا نجد الإسلام يأمر من يلى أمراً أن يتعامل باللين وأن يجمعهم، كما أمره بالتعاون معهم والتواضع لهم ، يقول صلى الله عليه وسلم: «أئما وال ولى من أمتى شيئاً فلم ينصح لهم ويجتهد لهم كنصيحتة وجهده لنفسه كبه الله تعالى على وجهه يوم القيامة فى النار»^(١)، على الوالى خمس خصال : جمع الفئى من حقه ووضعه فى حقه ، وأن يستعين على أمورهم بخير من يعلم ، ولا يجرهم^(*) فيهلكهم، ولا يؤخر أمر يوم لغد^(٢).

كما ينبغى أن يرفق بهم فلا يحملهم ما لا يطيقون: إن الله يحب الرفق فى الأمر كله^(٣)، اخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه من طعامه وليلبسه من لباسه ولا يكلفه ما يغلبه فإن كلفه فليعنه^(٤)، كما أمر الإسلام بصدق النصيحة وعدم الغش يقول صلى الله عليه وسلم: أئما راع غش رعيته فهو فى النار^(٥) ويعطى لهم الأجر الذى يناسبهم كل حسب عمله وتعبه يقول: الأجر على قدر النصب^(٦).

خلق الله البشر مختلفين ولا يوجد فردين لهما نفس الشخصية أو الدوافع لذلك يجب على المدير أن يفهم ويعامل كل فرد حسب طبيعته، فيمكنه ذلك من تحفيزهم وقيادتهم^(٧).

(١) الطبرانى، عن معقل بن يسار، حسن.

(*) يجرهم: لا يشدد أو يحتد عليهم.

(٢) العقيلى، عن واثلة، ضعيف.

(٣) البخارى، عن عائشة، صحيح.

(٤) متفق عليه، عن أبى ذر، صحيح.

(٥) ابن عساكر فى تاريخه، عن معقل بن يسار، حسن.

(٦) متفق عليه، عن عائشة، صحيح.

(٧) بريان اونيل. اختبار مهارتك القيادية (القاهرة: جرير، ٢٠٠١)، ص/٤٠.

٣- اختيار الإدارة العليا

تتكون الإدارة العليا من: رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات ومديرى العموم، وينبغي توخى الدقة لاختيار أفراد الإدارة العليا ولا بد من توافر شروط معينة لاختيار أفرادها إذ هم العقل المدبر للمنظمة ولو اختل العقل اختلت الجوارح كلها وهم أصحاب القرارات التى تؤثر على مسار الأعمال وجودتها كما تؤثر على سلوك المرءوسين بها ولذلك اهتم الإسلام بوضع شروط للإدارة العليا فى الدولة وفى المنظمات.

٣/١ صفات قادة التميز فى الإدارة العليا^(١):

- الرغبة فى تحقيق التميز.
- كراهية البيروقراطية والروتين.
- الانفتاح على الأفكار الجديدة.
- الالتزام بأهداف المنظمة.
- الإيمان بالجودة.
- تخفيض التكاليف.
- زيادة سرعة الأداء.
- بناء الميزات التنافسية.
- الثقة بالنفس.
- مشاركة الآخرين.
- التفكير بمنطق العولمة.

- تنويع فرق العمل من المساعدين لتضم جنسيات متعددة

ويرى باحث آخر أن الدور القيادى للموارد البشرية هو^(٢):

- شبكة قوية داخلياً وخارجياً.
- توفير المعلومات وبذل النصائح.
- المعرفة Knowledge والتعلم والأفكار الجديدة.
- القدرة على التفاوض.
- إدارة عدم التأكد والغموض والصراعات.
- حل اختلاف الثقافات.

(١) على السلمى. إدارة التميز، مرجع سابق ، ص/٢٨٠ : ٢٨٢.

(2) Bob Morton (2004) People & Business performance. Conference of Management of Measurement, P/26.

- الالتزام والاهتمام بالتسهيلات. - الدبلوماسية.

ومديرى التميز هم الذين يحددون القيم وينمون الموارد البشرية ويهيئون المناخ والثقافة لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة ويؤكدون دور المنظمة لخدمة المجتمع.

قيم القادة فى الثقافة غير الإسلامية^(١):

- الديمقراطية. - العدالة.

- الاهتمام بحقوق العاملين. - المساواة.

- الحرية. - المسؤولية.

- المشاركة. - جودة حياة العمل.

- التعليم. - السلام العالمى

نظام القيم

القادة ————— المناخ التنظيمى للقيم ————— الثقة ————— نجاح طويل الأجل^(٢)

أى أن القادة إذا كان لديهم القيم أصبح المناخ التنظيمى أخلاقياً مما يؤدى إلى ثقة العاملين فى القيادة والعمل بإتقان وزيادة الولاء والالتزام مما يسبب النجاح التنظيمى وتحقق الغاية ، فإذا كانت المدخلات هى القيم والأخلاق أصبحت المخرجات هى النجاح الطويل الأجل.

ويشجع القائد فى منظمته الإدارة الذاتية حتى يتحمل الفرد المسؤولية ويكون مستقلاً^(٣):

- تشجيع المرءوس على وضع الهدف بنفسه. - تشجيع المرءوس على التقييم الذاتى.

- تشجيع التوقع. - تنمية الاطلاع.

(1) William D. Hit (1990) Ethics & Leadership (1st. pri., U.S.A: Practice), p18.

(2) op. cit., p:1.

(3) Charles C. manz &Henrt b.sims .JR (1993)Business without Bosses (1st. pri., U.S.A: Library of Congress,p:210.

- حل المشكلات وحل الصراعات بين الجماعات. - زيادة التدريب والتدريب المستمر. - تشجيع التفكير المنطقي.

يقول أحد الباحثين ان الاختيار السليم للمديرين يسبب نجاح المنظمات ويقول أن صفات مديري الإدارة العليا هي^(١):

- الرؤية المستقبلية.
- مهارات الاتصال الفعال.
- العدالة والرحمة.
- الطموح.
- الصحة السليمة والطاقة.
- القدرة على التعلم.
- القدرة على التغيير.
- الحماس والدافعية للعمل.

يقول أحد الباحثين^(٢) يعتمد قرار الاختيار على القواعد والنظم والإجراءات السارية المفعول داخل منظمة العمل، ويعتمد شغل الوظائف الرئيسية على إجراءات الاختبارات.

وتختلف إجراءات اختيار المناصب الإدارية العليا عن إجراءات اختيار المناصب الإدارية الدنيا، وتعتمد اختبارات الإدارة العليا على تقديرات شخصية في ضوء معلومات يتم تجميعها من خلال مشاهدات وقنوات مباشرة.

٢/٣ معايير الاختيار في الإدارة العليا في الثقافة التنظيمية الإسلامية:

- القدرة القيادية (المكنة).
- الأمانة.
- العلم والمعرفة.
- الحلم والأناة.
- الإيمان والقيم الأخلاقية.
- المحبوبة (رضا العاملين عنه).
- القدوة الحسنة.

(1) Ruth Tait (1996) The attributes of leadership. Leadership & Organization Development Journal.V.17, N.1, pp.27:29.

(٢) سعيد يس عامر. قضايا هامة لإدارة التغيير (القاهرة: مركز وايد سرفس للإستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٢)، ص/٥٤: ٥٧.

١/٢/٣ القدرة القيادية (المكنة) Empowerment:

المتمكن مضمن الالة والمكان الذى يتمكن فيه ، مكنت له ما يتمكن به، ومكنته أقدرته على ذلك الشئى فى المكان، والتمكين إعطاء ما يصح به الفعل كائنا ما كان من الآلات والعدد والقوى، والتمكن ضد التعذر^(١) ومتمكن أى ذو قدر ومنزلة^(٢)، ومكنته من الشئ جعلت له عليه سلطانا وقدرة فتمكن منه وله مكنة أى قوة وشدة^(٣).

نجد القرآن الكريم قد استخدم لفظ القوة والأمانة فى العمل اليدوى والعضلى حين تكلم عن مؤهلات العامل كما حدث مع موسى عليه السلام حين اختاره شعيب لرعى الأغنام وإدارة أمواله وهى مهنة شاقة بدنيا تحتاج إلى قوة للسير فى المراعى وحفظ الأغنام وحلبها وتمريضها وحمايتها من أعدائها من الذئاب وغيرها.

أما الوظائف الإدارية فقد استعمل القرآن الكريم لفظ مكين أمين بدلا من قوى أمين لأن العمل الإدارى يتطلب سلطة لإدارة الآخرين والعمل من خلالهم ومعهم لذلك فهو يتطلب تمكن من المرءوسين ليوجههم ويعمل من خلالهم، ولا يتطلب قوة بدنية بل ذهنية وعقلية لإقناع الآخرين، كما يتطلب أمانة فالأمانة شرط فى الأعمال البدنية والأعمال الإدارية، بل هى شرط فى كل عمل، يقول سبحانه: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾^(٤)، ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ﴾^(٥)، ﴿قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾^(٦).

(١) أبو هلال العسكري. الفروق، القاهرة: دار زاهد القدسى، بدون تاريخ، ص/٩٠.

(٢) الراغب الأصفهاني. المفردات (القاهرة: الحلبي، ١٩٦١)، ص/٤٧١.

(٣) الفيومى. المصباح المنير (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٧)، ص/٢٢١.

(٤) يوسف ٢١/ك.

(٥) يوسف ٥٦/ك.

(٦) يوسف ٥٤/ك.

كما يقول سبحانه عن ذى القرنين حين وجه المجموعات والفرق عند بناء السد:
﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾^(١)، ﴿قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَبِيرٌ
فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ﴾^(٢).

فقد اختار ملك مصر يوسف عليه السلام ليكون وزيراً أو عزيزاً وجعله مديراً لمخازن
المحصولات الزراعية في مصر في السنوات الخضر ليجمعها ويخزنها بطريقة صحيحة
وهي تركها في السنابل حتى لا يفسدها السوس والحشرات ثم توزيعها في السنوات
العجاف فكانت له مهمتان: الجمع والتوزيع بالعدل وهو الذى يوجه مساعديه
ومرءوسيه على ذلك فاحتاج إلى التمكين منهم بتعيين الملك له وأمرهم بطاعته أكثر من
حاجته إلى القوة البدنية التي لا يحتاجها فهو لن يعمل بيده، فالإدارة قدرة ذهنية يوجه
فيه الأعلى سلطة الأقل منه سلطة ويؤثر على سلوكه فهو يتطلب مكنة إدارية تمكنه من
أصدار القرارات التي تحقق الهدف وهو هنا حماية مصر من المجاعة عند أزمة الجفاف وقلة
منسوب المياه في النيل^(٣).

كما نجد في قصة ذى القرنين أن القوم طلبوا منه بناء السد مقابل المال حمايتهم من
أعدائهم، ولكنه رد عليهم أن ما أعطاه الله له من المكنة الإدارية التي ستوجههم هم لبناء
السد هي التي ستبنى لهم السد بدلاً من الكسل والاعتماد على الآخرين في معالجة
الأزمات وقال لهم أعينوني بقوة وهي قوة العمل اليدوى والبدنى فالمكين لا يمكنه
التوصل للهدف دون قوة عمل الآخرين فالمدير ينبغي أن يكون مكيناً وليس قوياً حتى
يصدر القرارات السديدة، ويختار الأقوياء ليعمل معهم ومن خلالهم لتحقيق الهدف وهو
بناء السد لحمايتهم من أعدائهم.

(١) الكهف ٨٤/ك.

(٢) الكهف ٩٥/ك.

(٣) سوسن سالم الشيخ (١٩٩٩) نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم. المجلة
العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٧، ص/٥٠: ١٠٠.

الفرق بين التفويض والتمكين^(١): شكل رقم/١

التفويض	التمكين
نقل جزء من الصلاحيات للمرءوس	إتاحة الفرصة للمرءوس ليقدر فيقرر
تظل المسؤولية، مسئولية من فوض	النجاح ينسب للممكن والفشل مسئوليته
التفويض مؤقت	التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة
في التفويض يقاد الموظف	في التمكين تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع
عند الخطأ يسحب التفويض	عند الخطأ يتحرى السبب ويعالج

ونجد في الفكر الإداري غير الإسلامي أنهم يستعملون الآن كلمة Empowerment ولا يستعملون كلمة power وهي تعنى المصطلح الإداري الإسلامي (المكنة) التي تستخدم في العمل الإداري وهو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المسئول إلى الذي يليه .

لذا فإن أهم الصفات في الإدارة العليا هي المكنة وليس القوة فالممكن يمكنه إدارة الآخرين ويستطيع تحمل المسؤوليات والقدرة على إصدار القرارات وطريقة التنفيذ.

٢/٢/٣ الأمانة Honest:

الأمانة مطلوبة في كل الأعمال وفي كل المستويات الإدارية، ولا تصلح الأعمال إلا بها فالعمل اليدوي لا يصلح إلا بالقوة والأمانة والعمل الإداري لا يصلح إلا بالمكنة والأمانة فالأمانة مطلوبة في الأعمال الإدارية والتنفيذية معا، ولذلك هي أحد صفات المؤمنين لأن المؤمن يعمل إما في التنفيذ أو في العمل الإداري، يقول سبحانه ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ * الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ * وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ * وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ * وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ * إِلَّا عَلَى أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ * فَمَنْ ابْتَغَى وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْعَادُونَ * وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ

(١) أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٤) تمكين العاملين. مؤتمر الإدارة بالقياس. الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، تيم، ص/٧.

وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ^(١)» كما أنها أحد صفات الفرد الذى لا يهلع ولا يجزع يقول الحق سبحانه: ﴿إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا * إِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ جَزُوعًا * وَإِذَا مَسَّهُ الْخَيْرُ مَنُوعًا * إِلَّا الْمُصَلِّينَ * الَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَاتِهِمْ دَائِمُونَ * وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ * لِلنَّسَائِلِ وَالْمَحْرُومِ * وَالَّذِينَ يُصَدِّقُونَ بَيِّمَ الدِّينِ * وَالَّذِينَ هُمْ مِّنْ عَذَابِ رَبِّهِمْ مُشْفِقُونَ * إِنَّ عَذَابَ رَبِّهِمْ غَيْرُ مَأْمُونٍ * وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ * إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ * فَمَنْ ابْتَغَىٰ وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ * وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ^(٢)» فرعاية الأمانة تجعل الإنسان لا يجزع ولا يهلع، وتجعله قوى النفس يمكنه مجابهة المصاعب ومعالجة الأزمات التى تطرأ على المنظمات، والجزع ضد الصبر وهو حزن يصرف الإنسان عما هو بصددده والهلع أشد الجزع^(٣) ولا ينبغى للمدير أن يتصف بتلك الصفات لأنه إذا اتصف بها وواجه أزمة فإنه لا يستطيع حلها ولا معالجتها ولا إصدار القرارات التى ينبغى اتخاذها لمعالجة الأزمة، وقد أمرنا الله تعالى بأداء الأمانة: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾^(٤) ومن أداء الأمانة إتقان العمل، كما نهى الله عن خيانة الأمانة ومنها الإهمال فى العمل وعدم إتقانه وتحسينه: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾^(٥)، وقد قال الرسول ﷺ: «أد الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك»^(٦) وحذر من خيانة الأمانة ووصف بها المنافق يقول: «آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب وإذا وعد أخلف وإذا أؤتمن

(١) المؤمنون ١-٨/ك.

(٢) المعارج ١٩-٣٢/ك.

(٣) الأصفهاني. المفردات، مرجع سابق، ص/ ٩٢.

(٤) النساء ٥٨/م.

(٥) الأنفال ٢٧/م.

(٦) البخارى فى تاريخه، عن أبى هريرة، حسن.

خان»^(١)، «لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له»^(٢)، فهي قيمة كبيرة يجب ترسيخها عند المديرين خاصة في المستوى الأعلى لأن مسئولياتهم أكبر فالإدارة الأمانة تقتضى التمسك بالسلوك القويم خاصة الأمانة.

ونجد الأمانة صفة لازمة لمن يؤدي مهمة إلى غيره، فجيريل عليه السلام وصف بالأمانة: «نَزَلَ بِهِ الرُّوحُ الْأَمِينُ»^(٣) وذلك لأنه يحمل الرسالات الربانية إلى البشر فينبغي أن يتصف بالأمانة، كما نجد في سورة الشعراء ستة أنبياء قد وصفوا بتلك الصفة: «إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ»^(٤) كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يسميه الناس بالأمين من قبل نزول الوحي ويقول القرضاوى: الأمانة والإخلاص خلقان أصيلان يتوقف عليها جودة العمل وحسن الإنتاج فالصانع المؤمن أمين على صنعته يخلص فيها جهده ويرقب فيها ربه^(٥).

٣/٢/٣ العلم والمعرفة Science & Knowledge:

العلم والمعرفة من أهم صفات المدير في الإدارة العليا وفي قصة النبی يوسف عليه السلام عندما اختاره الملك وخيره في أى الوظائف يعين قال: «اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ»^(٦) فالوظيفة تحتاج إلى الحفظ بالطريقة السليمة التي تحافظ على الخصومات من الفساد والحشرات وذلك يلزمه علم ومعرفة لذلك اختار يوسف التعيين في الوظيفة التي تلائم علمه ومهاراته ومعرفته وهي وظيفة إدارة المخازن كما يقول القرآن عن

(١) متفق عليه، عن أبي هريرة، صحيح.

(٢) أحمد، عن أنس، صحيح.

(٣) الشعراء ١٩٣/ك.

(٤) الشعراء ١٠٧: ١٧٨ /ك.

(٥) القرضاوى. دور القيم والأخلاق فى الاقتصاد الإسلامى (بيروت: الرسالة، ١٩٩٦)، ص/ ١٦٣.

(٦) يوسف ٥٥/ك.

سبب اختيار طالوت قائداً: ﴿ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴾^(١).

وقد حث الإسلام على العلم: ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ ﴾^(٢)، ﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾^(٣) ويقول صلى الله عليه وسلم: «تعلموا من العلم ما شئتم فوالله لا توجروا بجمع العلم حتى تعملوا»^(٤) وقد أمر الرسول ﷺ أسرى المشركين في بدر بتعليم المسلمين الكتابة بدلاً من دفع الفدية.

وتتطلب إدارة المعرفة تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة، ويتيح تخزين المعلومات حماية الموارد الذهنية والتجارب من الاندثار ويضيف إلى ذكاء المنظمة، ومد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب وتطوير الموارد والعمليات وخلق ثقافة معرفية وتقاسم المعرفة^(٥)، فتيسير المعرفة بشكل فعال يتيح للمديرين حسن استخدام المعلومات وعمل الخطط، وإصدار القرارات السديدة، والمعرفة هي محصلة امتزاج: المعلومات والخبرة والحكمة، ويحث الإسلام على توافر المعلومات الواقعية الصادقة ومد المديرين بها ليتمكنوا من إصدار القرارات السديدة، قال صلى الله عليه وسلم: «نضر الله امرأ سمع منا شيئاً فبلغه كما سمعه فرب مبلغ أوعى من سامع»^(٦).

(١) البقرة ٢٤٧/م.

(٢) الزمر ٩/ك.

(٣) المجادلة ١١/م.

(٤) المديني، عن أنس، حسن.

(٥) عماد الصباغ، مرجع سابق، ص/٨: ٩.

(٦) أحمد، عن ابن مسعود، صحيح.

٣/٢/٤ الحلم والأناة Clement:

الحلم هو العقل فالإدارة العليا هي العقل المفكر للمنظمة وإذا توقف العقل توقفت أجهزة الجسم كلها إذ هو المهيمن على الأعمال والأنشطة وتلك الصفة من أهم الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها مديرو الإدارة العليا.

والأناة هي التأني في إصدار الأحكام حتى تتبين، والعجلة تفسدها، يقول الشيزري: اعلم أن الأناة أحمد الأوصاف وأكمل الأخلاق وعلامة التوفيق لأنه يتعلق بها صواب الرأي في التدبير واتضح الأمور ولا يقترن بها زلل ولا يعقبها ندامة^(١) فإذا صدر القرار بعد الدراسة والتحليل والمشاورة فإنه يكون سليماً صالحاً للتنفيذ فيأخذ وقتاً أقل في التنفيذ بعد أن أخذ وقتاً أطول في الإعداد والدراسة والمشاورة فيكون سديداً يحقق الغاية منه.

والحليم هي أحد صفات الله جل وعلا، وقد أثنى الله سبحانه على الحلم في البشر يقول عن النبي إبراهيم عليه السلام: ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَأَوَّاهٌ حَلِيمٌ﴾^(٢) ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّاهٌ مُنِيبٌ﴾^(٣) كما يقول قوم شعيب عليه السلام عنه وقد عرفوا عنه العقل: ﴿إِنَّكَ لَأَنْتَ الْحَلِيمُ الرَّشِيدُ﴾^(٤) ولذا فقد استنكروا عليه محاولة إصلاحه لأموالهم حينما كانوا يخسرون الميزان والمكيال فالحلم والرشد صفتان لازمتان لأفراد الإدارة العليا، وقد أثنى صلى الله عليه وسلم على تلك الصفتين: «إِنَّ فِيكَ خَصْلَتَانِ يَجْهِيهِمَا اللَّهُ الْحِلْمُ وَالْأَنَاءَةُ»^(٥) فالحلم صفة يحبها الله سبحانه في البشر وجعلها في أنبيائه وفي بعض خلقه الذين يقودون غيرهم من البشر كأفراد الإدارة العليا في المنظمات، كما يحب الله سبحانه الأناة وهي

(١) الشيزري. المنهج السلوكي في سياسة الملوك (الأردن: المنار، ١٩٨٧)، ص/٣٣٣.

(٢) التوبة ١١٤/م.

(٣) هود ٧٥/ك.

(٤) هود ٨٧/م.

(٥) مسلم، عن ابن عباس، صحيح.

ضد التعجل والتسرع: «الأناة من الله والعجلة من الشيطان»^(١) ومصدر القرارات يجب أن يتأني ويتثبت قبل إصدارها لتكون سديدة تحقق الهدف منها، فالعلم والأناة يجب أن تكونا صفتين لمن يختارون للإدارة العليا حتى يستقيم الأمر وتحقق الغايات ونصل إلى القرارات الفعالة التي تسهم في جعل الأداء متميزاً.

٥/٢/٣ الإيمان والقيم الخلقية Ethical Values:

الإيمان من أهم قيم الإدارى فى الثقافة التنظيمية الإسلامية خاصة فى الإدارة العليا وذلك لأنها هى التى تصدر القرارات وتضع الخطط والسياسات و تؤثر على سلوك المرء وسين وتوجههم وتطبق أبعاد الثقافة، ولو لم يكن أفرادها يؤمنون بتلك الثقافة لما استطاعوا تطبيقها، إن القيم هى الجذور المغذية والموجهة للسلوك الإنسانى فإن سلمت الجذور نمت النبات ثم أثمر، قال صلى الله عليه وسلم: «وإن فى الجسد مضغة إن صلحت صلح الجسد كله وإذا فسدت فسد الجسد كله ألا وهى القلب»^(٢) والقلب موضع القيم ويقول: «الإيمان بضع وسبعون شعبة فأفضلها قول لا إله إلا الله وأدناها إمطة»^(٣) الأذى عن الطريق والحياء شعبة من الإيمان»^(٣) فالإيمان مكون من عدد من الشعب كلما طبق الفرد شعباً أكثر زاد إيمانه ولذلك قال صلى الله عليه وسلم: «الإيمان يزيد وينقص»^(٤) يقصد أن العمل بعدد أكبر من تلك الشعب يزيد الإيمان وينقصها ينقص وقد عدد البيهقى تلك الشعب فى كتاب له^(٥)، يقول ابن تيمية: والزيادة قد نطق بها القرآن فى عدة آيات^(٦) كقوله تعالى: «وَإِذَا تُلِيَتْ عَلَيْهِمْ آيَاتُهُ زَادَتْهُمْ إِيمَانًا»^(١)

(١) الترمذى، عن سعد، حسن.

(٢) متفق عليه، عن النعمان بن بشير، صحيح.

(٣) إمطة: رفع.

(٣) مسلم، عن أبى هريرة، صحيح.

(٤) البخارى وأحمد، عن أبى هريرة، صحيح.

(٥) البيهقى. شعب الإيمان (دمشق: دار ابن كثير، ١٩٨٩)، ص ٢١: ١٤٤.

(٦) ابن تيمية. كتاب الإيمان (القاهرة: المكتبة القيمة، بدون تاريخ)، ص ١٩٦.

فالعمل بتلك الشعب ومنها قراءة القرآن أو ذكر الله يزيد الإيمان، وتلك الشعب أو القيم منها ما هو مختص بالله ومنها ما هو مختص بالعبد في النواحي الاجتماعية والاقتصادية ومنها ما هو مختص بالبحث في الأرض والسماء عن آيات الله وغيرها وكل ذلك إذا ما عمل به المسلم ازداد إيماناً وتطبيقاً لأوامر الله والامتناع عن نواهيه، فالمدير إذا تحلى بتلك القيم صلح سلوكه وصلحت قيادته إذ سيقود ويوجه المرءوسين إلى ما يوصل إلى الغاية بإحسان.

وعلى القادة ثلاثة مهام تثبيت القيم والرؤية المستقبلية وأداء المهمة^(٢):
القيم: هي تلك المعتقدات والمبادئ القوية التي تعد دليلاً يقود التخطيط والأداء وهي توفر إطار العمل الأخلاقي الذي يسمو عن كونه مجرد سياسة للعمل.
الرؤية: هي صورة المستقبل المرجو، وهي تسعى لتستلهم وتضئ رحلة المنظمة كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام.
المهمة: المهمة تحدد ما عليه المنظمة في الوقت الحاضر من حيث خدماتها ونتاجها ودورها ووظيفتها، إن المهمة تؤدي الخدمات التعليمية والتنظيمية.
ويرى أحد الباحثين أنه ينبغي الاهتمام بالقيم والأخلاق خاصة في قادة المستقبل^(٣):
- تحديد سلوك وقيم المنظمة.

- تعريف القيم خاصة التي توجه السلوك التنظيمي وصناعة القرار
- تطوير طرق التغذية المرتدة لأداء الوظيفة في النواحي السلوكية والمالية
- التأكيد على العائد كمكافآت. - الاهتمام بالثقافة المرغوبة والاعتراف بالحاجات

(١) الأنفال ٢/م.

(٢) دوجلاس ب. إيدى. ما وراء التخطيط الاستراتيجي (القاهرة: سلسلة المركز القومي، ١٩٩٨)، ص/١١ : ١٤.

(3) Frances, Hesselbein (1996) The leader of the future (1st., ed., U.S.A: Jossey Bass publishers), p267.

ويقول أحد الباحثين: أن العمل على نشر القواعد الأخلاقية واحترامها من أهم مهام القائد في المستقبل^(١).

٦/٢/٣ المحبوبة (رضا العاملين عنه) Lovableness :

من توجيهات الإسلام الحنيف رضا المأمومين عن الإمام في صلاة الجماعة يقول صلى الله عليه وسلم: «من أم قوماً وهم له كارهون فإن صلاته لا تجاوز ترقوته»^(٢) ومعنى الحديث أن صلاة الإمام لا تقبل، وإذا كانت الصلاة وقتها محدود فالإدارة أولى بتعيين الذي لديه قبول من الآخرين، فالوقت أطول والاتصالات أكثر والتعامل بين الرئيس والمرءوس وقته أطول، والقائد المحبوب (الكارزمي) يمكنه حل المشكلات والأزمات وإدارته فعالة وقد يعين لإدارة الأزمة بالذات، أما القائد غير الكارزمي فإنه لا يستطيع معالجة الأزمات^(٣).

وقد كان الصحابة يحبون الرسول ﷺ فقد كان بعض الصحابة يلتفون حول بيته ليلاً لحمايته حتى أنزل الله: ﴿وَاللَّهُ يَغْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ﴾^(٤) كما كان الصحابة رضوان الله عليهم يلتفون حوله في الحروب حتى أن الصحابة الجلييلة أم عمارة نسيمة بنت كعب رضى الله عنها تصدت لابن قميئة وتلقت الطعنة حين حاول النيل من الرسول ﷺ في غزوة أحد ويقول آخر: لا عذر لكم عند الله إذا خلص إلى نبيكم وتترس آخر حتى استشهد^(٥)، والمحبوبة لا تنال كرهاً وإنما تنال بحسن الأثر وصواب الرأي والتدبير^(٦).

(١) زينب سكوتى (١٩٩٦) الصورة المثلى لقائد المستقبل. الإدارة. ج٢٨. العدد/٤، ص/٨٤.

(٢) الطبراني، عن جنادة، صحيح.

(3) Rajnandini Pillai (1996) Crisis & the Emergence of charismatic leadership in group. Journal Of Applied Psychology. V.26. P. 556.

(٤) المائدة ٦٧/م.

(٥) عبد العزيز كامل. دروس من غزوة أحد (القاهرة: دار المعارف، بدون تاريخ)، ص/٨١: ٨٢.

(٦) ابن قتيبة، مرجع سابق، ص ١١.

٧/٢/٣ القدوة الحسنة Imitation:

ينبغي أن يكون الرئيس قدوة حسنة في إنجازهِ للعمل وفي قيمهِ كالصدق والوفاء بالوعد والعدل والإخلاص للعمل والدين وإسداء النصيحة والشورى يقول الحق: ﴿إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ﴾^(١) وقد كان الرسول ﷺ الأسوة الحسنة للمؤمنين: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾^(٢) وفي عصر عمر بن الخطاب رضي الله عنه جاء المسلمون بمال كثير فتعجب عمر وقال إن قوما أدوا هذا لأمناء فرد عليه علي بن أبي طالب كرم الله وجهه: أنت أمين الله يؤدون إليك ما أديت إلى الله فإن رعت رتعوا قال عمر: صدقت وقال عمر: إن الناس لن يزالوا مستقيمين ما استقام أئمتهم وهداتهم^(٣)، إن القدوة الحسنة أحد أبعاد الإدارة الأمينة وتثير في نفس المقتدى قدراً كبيراً من الإعجاب والمحبة والتقدير ومحاولة تقليد ما استحسنته^(٤).

ويرى بعض الباحثين أن مديري الإدارة العليا ينبغي أن يتصفوا بـ^(٥):

- النضج النفسي Psychology maturity ومتغيراته هي:

- الطموح للتعلم Curiosity to learn.

- احترام الآخرين Orientation to others.

- احترام الوقت Orientation to time.

- الأخلاق Personnel morality.

(١) آل عمران ٣١/م.

(٢) الأحزاب ٢١/م.

(٣) ابن الجوزي. مناقب عمر بن الخطاب (القاهرة: دار الفكر العربي، بدون تاريخ)، ص/٢٠٢.

(٤) عبد الرحمن هيجان. مرجع سابق، ص/ ٧ : ٨.

(5) Stefan Wills (1994) An international manager, European Management Journal. V.12. N.1. pp. 51:52.

بينما يرى آخرون أن الصفات هي^(١):

- القدرة على الإشراف.
 - الذكاء.
 - المبادرة.
 - الثقة بالنفس وتحقيق الذات.
 - الحسم.
 - دافع الإنجاز.
 - النضوج.
 - الألفة مع الجماعة.
- بينما يرى آخرون أن سبب نجاح القيادة يتركز في^(٢):
- القيادة التي تعتمد على إدارة المعرفة وتعمل بحماس والتزام.
 - مساعدة فريق العمل الذي يعمل في نظم المعلومات.
 - الاستفادة من المعرفة في توجيه العمل وقياس الأداء بطرق جديدة.
 - خلق الثقافة التي تساعد على التجديد والتعلم والمشاركة في المعرفة.
 - الاستفادة من إدارة المعرفة في وضع الاستراتيجية وصناعة القرارات السديدة.
 - الرؤية المستقبلية.

ويرى بعض الباحثين أن خصائص القيادة في الإسلام هي^(٣):

- عدم التهاون في اختيار القادة.
- القائد مقيد بشريعة الله (الثقافة التنظيمية الإسلامية).
- الشورى لازمة لسببين:
- الفرد لا يعرف كل شيء.

(١) نعمة عباس خضر (١٩٩٤) قياس السمات القيادية للمدراء دراسة اختبارية في منظمات صناعية. المجلة العربية للإدارة. المجلد ١٦. العدد الأول، ص/٧٢.

(2) David Skyrme (2003) Knowledge management.
<http://www.skyrme.com.insights/22km.htm,P/5>.

(٣) محمد الحسن. أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي (الدوحة: دار الثقافة، ١٩٩٠)، ص/٢٩: ٣٥.

- عمل المرء وسين يتناسب مع مسؤولياتهم.
- القيادة مسئولية مشتركة.
- وهناك من يرى أن أساسيات القيادة هي^(١):
- القدرة على التصور والرؤية الشاملة Vision.
- الثقة بالنفس وبالأخرين Trust.
- المشاركة Participation.
- القدرة على التعلم Learning.
- التنوع Diversity.
- الابتكار Creativity.
- التكامل Integrity.
- التكيف مع المجتمع Community.
- ويرى آخر أن التوجهات السلوكية لقادة التميز هي^(٢):
- التوجه الاستراتيجي.
- التوجه التسويقي.
- التوجه العلمي.
- التوجه التقني.
- التوجه المستقبلي.
- التوجه المنظومي.
- التوجه التطويري.
- التوجه الإنساني.
- التوجه التفاعلي.
- التوجه للإنجاز.
- التوجه للتغيير.
- التوجه للجودة.
- التوجه العقلاني.
- التوجه للمعلوماتي.
- التوجه الاجتماعي.
- التوجه العولمي.
- ويعدد بعض الباحثين مهمة القيادة^(٣):
- التطلع للتميز.
- الاهتمام بالأفكار الحديثة وتطبيقها في العمل.
- جودة حياة العمل وانتهاز فرص التميز التنافسي.

(١) نها المصري (٢٠٠٠) موجز كتاب المبادئ الثمانية لقيادة إدارة ناجحة. مجلة الإدارة. المجلد/٣٢، ص/٩٨.

(٢) على السلمي، مرجع سابق، ص/٢٨٩: ٢٩٩.

(3) Rubert M. Fulmer & Marshall Goldsmith (2001): The Leader Investment (1st. pri., U.S.A: Amacom), p.64.

- الثقة في النفس وفي الغير.
- خلق أسس واضحة وبسيطة وصادقة للرؤية والاتصال بكافة العملاء.
- شحذ طاقته وطاقات الآخرين.
- وضع سياسات الأجور والمكافآت.
- وضع سياسات التهجم في الأسواق.
- الاهتمام بالمساءلة والالتزام.
- عمل برامج للتغيير.
- فهم الثقافات وبناء فرق عالمية

٣/٣ مهام وواجبات مديري الإدارة العليا:

- العدل.
- الشورى.
- التدبير (التخطيط).
- التفقد (المتابعة والرقابة).
- الاهتمام بالوقت.
- التيسير.
- المحافظة على الموارد البشرية.

١/٣/٣ العدل Justic:

والعدل هو القسط، قسط يقسط قسطاً، أما قسط يقسط (بضم السين) قسوطاً فهو الظلم: ﴿وَأَمَّا الْقَاسِطُونَ فَكَانُوا لِجَهَنَّمَ حَطَبًا﴾^(١).

يقول الحق: ﴿اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى﴾^(٢)، ﴿وَأَمِرْتُ لَأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ﴾^(٣) ويقول صلى الله عليه وسلم: «العدل حسن ولكن في الأمراء أحسن»^(٤) فالقيادة بدون العدل استبداد، وينبغي أن يكون عادلاً كل من يتولى أمر الآخرين وإلا ففسد الأمر، وكان رسول الله ﷺ يعدل بين الرعية، ووصف أحد العرب عمر بن الخطاب رضي الله عنه لمعاوية فقال: كان عالماً برعيته، عادلاً في قضيته عارياً من الكبر، قبولاً للعدر، سهل الحجاب، مصون

(١) الجن ١٥/م.

(٢) المائدة ٨/م.

(٣) الشورى ١٥/ك.

(٤) الفردوسي، عن علي .

الباب، متحريراً للصواب، رفيقاً بالضعيف، غير محاب للقوى، ولا بجاف للقريب^(١) ويقول الطرطوشي: والعدل يوجب اجتماع القلوب، والجور يوجب الفرقة، وحسن الخلق يوجب المودة، وسوء الخلق يوجب المباعدة^(٢) ويقول الشيزري: العدل أشرف وأقوم الأوصاف ويبعث على الطاعة ويدعو إلى الألفة وبه تصلح الأعمال وتنمو الأموال وتنتعش الرعية وتكمل المزية^(٣).

وكلما ارتفعنا في السلم التنظيمي كان العدل أفضل وذلك أن القرارات الهامة ستؤثر على عدد أكبر خلال الهيكل التنظيمي في المستويين الثاني والأول، فمن أهم القيم التي ينبغي أن يتصف بها مديرو الإدارة العليا العدل، حتى يستقيم الأمر وتزداد الثقة في الإدارة ويزيد رضا العاملين في المنظمات.

٢/٣/٣ الشورى Participation:

الشورى من أهم واجبات المدير وهي منصوص عليها في القرآن ولها سورة باسمها وذلك دليل على أهميتها وتلفت نظر المسلمين إلى فائدتها، وغايتها جعل عدة عقول يفكرون في أمر واحد يقول الماوردي: يجب أن يشاور ذوى الأحلام والنهى ويستطلع برأى ذوى الأمانة والتقى ومن حنكتهم التجارب فإن لكل عقل ذخيرة من الصواب وحظاً من التدبير^(٤) وقد بدأت الشورى تأخذ وضعها في الفكر الإداري الغربى لما وجدوه من نتائج باهرة، ويشترك الفكر الإداري الحديث مع الإسلام في ذلك فالإدارة اليابانية تقوم على المشاركة في المنظمات الآسيوية وكذلك ماليزيا^(٥)، وهناك ثلاثة

(١) الطرطوشي، مرجع سابق، ص/٢٣٩.

(٢) المرجع السابق، ص/٢٤٠.

(٣) الشيزري. المنهج المسلوك في سياسة الملوك، مرجع سابق، ص ٢٤٣.

(٤) الماوردي. تسهيل النظر، مرجع سابق، ص ١٦٦: ١٦٩.

(٥) سوسن سالم الشيخ (٢٠٠١) أبعاد الثقافة التنظيمية في ماليزيا في ضوء الثقافة التنظيمية الإسلامية إمكانية. مجلة كلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٨، ص/٤٦: ١٤٤.

أنواع من المشاركة: تنظيمية (غزوة بدر) واجتماعية (الزكاة وعبادة المرضى) وفي الاقتراحات (غزوة الخندق) وتلك الأنواع الثلاثة تؤثر في رأس المال الاجتماعي الذي يؤثر بدوره على الأداء التنظيمي^(١) وهي تسبب تماسك الجماعة وتمدد المدير بتفاصيل الأنشطة والمهام لكل وظيفة ولها ارتباط قوى بالرقابة الذاتية وتحقق رضا العاملين، ويقول ابن طبا طبيا: الاتصال والتحاور أساسه التوصل إلى الصحيح لما فيه من النفع والمصلحة^(٢) وهناك نوع جديد للمشاركة وهي المشاركة في المعلومات المالية وتسمى Open-Book management(OBM)، وتعريفها أنها الإدارة التي تطلع موظفيها على المعلومات المالية الخاصة بالمنظمة، وأبعادها:

- ١- التمكين
- ٢- المشاركة في المعلومات المالية
- ٣- التدريب
- ٤- المكافأة، وتسهم في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي^(٣).

٣/٣/٣ التدبير (التخطيط) Planing :

التدبير في الأمر: النظر إلى ماتنول إليه عاقبته^(٤) وقد دبر سبحانه خلق السماوات والأرض في ستة أيام وخلق الأقوات للبشر والدواب من قبل خلقهم يقول سبحانه: ﴿هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾^(٥) ويقول صلى الله عليه وسلم: «خلق الله التربة يوم السبت، وخلق فيها الجبال يوم الأحد، وخلق الشجر يوم الإثنين، وخلق المكروه يوم الثلاثاء، وخلق النور يوم الأربعاء، وبث فيها الدواب يوم الخميس، وخلق آدم بعد العصر من

(1) Mark C. Bolino (2002) Citizenship behavior & the creation of social capital in Organizations. Academy Of Management Review. V.27. N.4, pp/508:512.

(٢) ابن طباطبا، مرجع سابق، ص/٢١.

(3) Thomas L. Barton (1999) Open book management. CPA Journal. March, P/1:6.

(٤) مختار الصحاح، ص/١٩٨.

(٥) البقرة ٢٩/م.

يوم الجمعة في آخر ساعة من ساعات الجمعة فيما بين العصر إلى الليل»^(١) فكان خلق آدم بعد تهئية الأرض له، فقد خلق له ما يسد حاجاته كلها، يقول سبحانه : ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾^(٢) وقد حدد القرآن مهمة البشر: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾^(٣) أى يطيعون، وفي القرآن نماذج للتدبير في العصور المختلفة كما في سورة يوسف، يقول: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ﴾^(٤) فالمرحلة الأولى من الخطة كانت الزراعة المستمرة سبع سنين ثم خطة التخزين بترك الجزء الأكبر من القمح في السنابل حتى لا يأكله السوس مع ترك جزء منه بدون تخزين لأكل البشر والدواب ثم توزيع هذا المخزون على الناس في السنوات العجاف.

وفي التخطيط لبناء السفينة في عصر نوح عليه السلام وفي التخطيط للفرار من فرعون في عصر موسى عليه السلام وكيف خرجوا ليلاً وكانوا عدة آلاف دون أن يصل إليهم فرعون باجتيازهم البحر ثم غرق فرعون وجيشه كل ذلك عبرة لنا كي نتدبر الأمر ونعد له عدته قبل القيام به.

ولنا في رسول الله ﷺ الأسوة الحسنة فقد خطط للهجرة ولبناء المسجد وللدعوة بإرسال مصعب بن عمير للتعريف بالإسلام ونشره في المدينة قبل الهجرة وللتمهيد لها، وإرساله الرسل والرسائل إلى الملوك والقياسره في الدول من حوله.

تحت الثقافة التنظيمية الإسلامية القيادة على تحديد المهمة والغاية والرسالة ثم التدبير أو التخطيط حتى يكون كل شئ محددًا، كما حثنا الإسلام على التوقع والتنبؤ والاحتياط للأمر قبل حدوثه مثلما حدث في الهجرة و حفر الخندق لما توقع المسلمون

(١) مسلم، عن أبي هريرة، صحيح.

(٢) البقرة ٣٠/م.

(٣) الذاريات ٥٦/ك.

(٤) يوسف ٤٧/ك.

هجوم جيش قريش عليهم في المدينة فحفروا الخندق اتقاء لذلك فنصرهم الله لأنهم أدوا ما عليهم ولم يقصروا.

وقد كتب علماء الإدارة الإسلامية في ذلك كتاباً، كما حدث في عصر الرشيد حين كتب طاهر بن الحسين كتاباً إلى ابنه لما ولاه الرشيد الرقة ومصر: فانظر في عواقب ما أردت من ذلك فإن رأيت السلامة فيه والعافية ورجوت فيه حسن الدفاع والصنع فامضه وإلا توقف عنه وراجع أهل البصر والعلم به ثم خذ عدته فإنه ربما نظر الرجل في أمره وقدره على ما يهوى فاغواه ذلك واعجبه فإن لم ينظر في عواقبه أهلكه ونقض عليه أمره فاستعمل الحزم^(١).

ويرى الشيزري أن التدبير ونظر العواقب ينقسم إلى أربعة أقسام^(٢):

- تدبير وإبرام بالنظر والقياس.

- تدبير وإبرام الأمور بعد الاحتيال فيها.

- تدبير معرفة الوقوف على الأمر.

- تدبير مالا حيلة فيه.

ويقول: الملك القوى حد قوته التدبير مع إقامة الرفق وإلا خرق، ويقصد أن التدبير لا بد له من الرفق دون الشدة حتى لا يفشل المدبر فالرفق ينبغي أن يصاحب التدبير كأن يضع خططاً ويحدد أهدافاً أكبر من إمكانية الموارد البشرية فلا يستطيعون الوصول إليها أي ينبغي أن تكون الخطط واقعية، ويقول الشيخ يوسف القرضاوى عن ضرورة التخطيط: لا بد من التخطيط القائم على الإحصاء الدقيق، والأرقام الحقيقية، والمعرفة اللازمة بالحاجات المطلوبة ومراتبها ومدى أهميتها، والإمكانات المطلوبة ومدى القدرة على تنميتها، والوسائل الميسورة لتلبية الحاجات، والتطلع إلى الطموحات^(٣).

(١) ابن خلدون، مرجع سابق، ص/٣٠٩.

(٢) الشيزري، مرجع سابق، ص/٢٢٢: ٢٢٣.

(٣) القرضاوى. دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامى، مرجع سابق ، ص/١٩٣.

٤/٣/٣ التفقد (المتابعة والرقابة) Control:

من لوازم الإحسان أن يراقب الفرد ربه باتقان العمل وبذل الجهد فيه قبل أن يخشى المدير أو المشرف فأفضل الرقابة هي الرقابة الذاتية التي يراقبها الفرد لذاته وهي أقل تكلفة بالنسبة للمنظمة، ومع تميز الثقافة التنظيمية الإسلامية بالرقابة الذاتية إلا أنها لا تمنع الرقابة الفوقية أو من المديرين.

وينبغي على المدير أن يتابع الإنتاج خطوة خطوة وألا يترك العمل إلى نهايته ثم يراقبه فالمتابعة تجعل المدير متواجد دائماً يصلح الانحرافات عن الخطة أولاً بأول وفي ذلك توفير للوقت والمال، ولنا في الأنبياء الأسوة الحسنة يقول رب العزة: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ﴾^(١).

وترى الباحثة أن حرف الواو في أول الآية يدل على أنه قد تفقد جيشه من الجن والإنس ووجدهم على أحسن حال ثم تفقد الطير فلم يجد الهدهد فالتفقد كان للجميع يقول الحق: ﴿وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ﴾^(٢) فلما لم يجده توعده بالعذاب إن لم يكن لغيابه سبب فلما حضر وأدلى بسبب غيابه لم يصدقه مباشرة بل قال له: ﴿قَالَ سَتَنظُرُ أَصَدَقْتُ أَمْ كُنْتُ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾^(٣) لذلك أرسله إليهم بالخطاب ليوقن بصدقه، فينبغي للمدير أن يتيقن من صدق المعلومات، كما نجد موسى عليه السلام يعاتب أخاه هارون على ما اعتبره تقصيراً منه عندما ولاه وذهب للعبادة: قال

(١) النمل ٢٠/ك.

(٢) الوزع: الوزع الموكل بالصفوف يمنعها أن تنتشر وهو بمعنى المنظم لها الذي يوزعها ويراقبها وهذا دليل على اتخاذ الحكام والأمراء وزعة يكفون الناس إذ لا يمكن للحكام ذلك بأنفسهم.

(٢) النمل ١٧/ك.

(٣) النمل ٢٧/ك.

﴿قَالَ يَا هَازُونَ مَا مَنَعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا * أَلَّا تَتَّبِعَنِ أَفَعَصَيْتَ أَمْرِي * قَالَ يَا أَبْنِ أُمَّ لَا تَأْخُذْ بِلِحْيَتِي وَلَا بِرَأْسِي إِنِّي خَشِيتُ أَنْ تَقُولَ فَرَّقْتَ بَيْنَ بَنِي إِسْرَءِيلَ وَلَمْ تَرْقُبْ قَوْلِي﴾^(١) فقد عاقبه موسى ﷺ مباشرة دون أن يسمع دفاعه والمفروض أن يسمع دفاعه أولاً ثم يرى هل يستحق العقاب أم لا؟.

ويعود الصيام المسلم على الرقابة الذاتية فلا أحد يراه إلا الله، وهو صائم يمتنع عما حلل الله وهما شهوة البطن وشهوة الفرج فذلك يدفعه إلى الامتناع عما حرم فينتقن عمله ويحسنه ولا ينتظر رقابة الرؤساء.

وفي السنة نجد الرسول ﷺ يتابع الأعمال التي أمر المسلمين بها ويراقبهم ليصلح الانحرافات عن الأوامر فقد كان يتابع بناء المسجد وحفر الخندق ويراجع جامعي الزكاة حتى يرى هل طابق الفعل الأمر أم لا؟ وإذا وجد أكثر يرده وكان يشرف على توزيع الفيء والغنائم ويضع القواعد حتى لا يظلم أحد، أو يوضح لهم لم آثر بعضهم؟ إما لفقر أو لأمر يراه يصلحهم كما حدث في توزيع الغنائم بعد غزوة بنى النضير فقد أعطاها لفقراء المهاجرين دون الأنصار حتى يمكنهم الاستقلال عن دور الأنصار والاعتماد على أنفسهم وأموالهم بعد أن كانوا عالة عليهم^(٢).

ويقول طاهر بن الحسين: واجعل في كل كورة من عملك أميناً يخبرك أخبار عمالك ويكتب عليك بسيرهم وأعمالهم حتى كأنك مع كل عامل في عمله معاًين لأمواره كلها^(٣).

يقول أحد الباحثين: إن تحول المعرفة الضمنية لتصبح معرفة واضحة تسمى العملية التجسيدية Externalization Process ، وهذا يعنى أن المعرفة قد تبلورت وخير

(١) طه ٩٢: ٩٤/ك.

(٢) سوسن الشيخ (٢٠٠٠) دروس مستفاده من إدارة الأزمات في عصرى الرسالة والخلافة. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٧، ص ٢١.

(٣) ابن خلدون، مرجع سابق، ص/ ٣٠٩

مثال هو حلقة مراقبة الجودة حيث تسمح للعاملين بإنجاز التحسينات في عملية التصنيع من خلال توضيح المعرفة الضمنية المتراكمة خلال سنواتهم الوظيفية^(١)، فالمعرفة أدت إلى التحسين.

٥/٣/٣ الاهتمام بالوقت Time Management:

يحث الإسلام المؤمنين على الاهتمام بالوقت وعدم إضاعته فالفرد مسئول عن كل يوم من أيام عمره، يقول صلى الله عليه وسلم: «لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه وشبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن علمه فيما عمل فيه»^(٢) حتى لا يضيع عمره وخاصة شبابه فيما لا يفيد لأن القوة والعمل يكونان في مرحلة الشباب، أمر الإسلام المسلمين بعدم تأخير عمل اليوم إلى الغد لأن الغد غير مضمون كما أن الغد له أعماله فيستمر في تضييع الوقت والأعمال ومصالح الناس بالتأجيل قال صلى الله عليه وسلم: «لا تؤخروا الصلاة لطعام ولا لغيره»^(٣)، «لا تزال أمتي بخير ما عجلوا الإفطار وأخروا السحور»^(٤)، كما يقول: «عجلوا الخروج إلى مكة فإن أحدكم لا يدري ما يعرض له من مرض أو حاجة»^(٥) ويقول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه: وامض لكل يوم عمله فإن لكل يوم ما فيه^(٦) ويقول طاهر بن الحسين: وافرغ من عمل يومك ولا تؤخره لغد واكثر مباشرته بنفسك فإن للغد أمورا وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرت واعلم أن اليوم إذا مضى ذهب بما فيه وإذا أخرت عمله اجتمع عليك عمل يومين فيثقل ذلك حتى تمرض منه

(١) ممدوح رفاعي (٢٠٠٢) إدارة المعرفة: تقييم دور العمليات الاجتماعية التجسدية التوافقية الذاتية وأثرها على العملية الابتكارية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. تجارة بنها، ص/٢١٩.

(٢) الترمذی، عن أبي بردة، حسن صحيح.

(٣) أبو داود، عن جابر.

(٤) أحمد، عن أبي ذر، صحيح.

(٥) البيهقي، عن ابن عباس، حسن.

(٦) علي بن أبي طالب، مرجع سابق، ص ٤٤٠.

وإذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بدنك ونفسك وجمعت أمر سلطانك^(١)، يقول المرادى: سئل بنو أمية بأى شئ ذهب ملككم؟ قالوا بتضييع الحزم وترك شغل اليوم إلى غد^(٢)، ويدرس فى الإدارة الحديثة طرق توفير وقت المدير وينصح أحد الباحثين المديرين بسبع نصائح^(٣):

- لا تقم بإهدار وقتك
- احرص على أن تكون الأشياء التى توفر الوقت توفره فعلا
- قم بالفصل بين الأعمال الهامة والأعمال العاجلة
- وضح أسباب عدم قيامك بعمل ما
- امنح مساعدك وقتا كافيا لأداء العمل
- قلل وقت الاجتماعات
- وينصح آخر المديرين :
- ابتكارات المديرين للتعامل مع الوقت^(٤):
- خطط وقتك الشخصى
- التفويض
- التعامل مع الزوار
- الاتصال مع الآخرين

(١) ابن خلدون، مرجع سابق، ص/٣٠٩ .

(٢) الماوردى، مرجع سابق، ص/٢٠٣ .

(٣) مارشال كوك. إدارة الوقت (القاهرة: جرير، ٢٠٠١)، ص/١٢٠ : ١٢٣. مترجم عن

كتاب Marshal Cook. Time management

(٤) محمد عبد الغنى حسن هلال. مهارات إدارة الوقت (القاهرة: مركز تطوير الإدارة والتنمية، ١٩٩٥)، ص/٩١ : ٩٢ .

٦/٣/٣ التيسير Easement:

يقول الله سبحانه: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ﴾^(١) أمر الإسلام بالتيسير: «ما خير الرسول ﷺ بين أمرين إلا اختار أيسرهما ما لم يكن إثماً»^(٢)، ويقول: «يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا»^(٣) فعلى القيادة تيسير الأمر وعدم وضع عراقيل لعدم انسياب العمل ومداومة الشرح والتوضيح لكل الأوامر وتحديد هدفها وتعريف العاملين ومدتهم بالمعلومات عن العمل حتى يقتنعوا به، يقول صلى الله عليه وسلم: «أخوانكم خولكم، جعلهم الله تحت أيديكم فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه من طعامه وليلبسه من لباسه ولا يكلفه ما يغلبه، فإن كلفه ما يغلبه فليعنه»^(٤)، «اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فرفق به»^(٥).

كما سبق يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية الإسلامية تأمر باليسر وليس العسر والتعقيد، فينبغي للمديرين أن ييسروا الأمر بقدر استطاعتهم خاصة في الأعمال التي تخص الجمهور وألا يشقوا عليهم أو يؤجلوا طلباتهم، وأن يدرب الموظف على إرضاء المستهلكين ولا يعطل مصالحهم ويؤدى لهم الخدمات بيسر كما ينبغي، فاليسر يرضى المدير والموظف والمستهلك.

٧/٣/٣ المحافظة على الموارد البشرية Employee Rentation:

(١) التوبة ١٢٨/م.

(٢) البخارى، عن عائشة، صحيح.

(٣) متفق عليه، عن أنس، صحيح.

(٤) متفق عليه، عن أبي ذر، صحيح.

(٥) مسلم، عن عائشة، صحيح.

تعتبر الموارد البشرية رأس المال الاجتماعي للمنظمات يقول (Mark C. Bolino 2002)⁽¹⁾ رأس المال الاجتماعي مصدر مضمور في الهيكل الاجتماعي وهو الذى يقرب من التوصل إلى الغايات، فرأس المال الاجتماعي أصل من أصول المنظمات. رأس المال المادى ينعكس على الأدوات والآلات، ورأس المال البشرى ينعكس على التعليم والتدريب والتجارب، أما رأس المال الاجتماعي فينعكس على استمرار العلاقات بين الأفراد، وأبعاد رأس المال الاجتماعي هي:

- الهيكل - العلاقات - الإدراك

وقد وجد أن السلوك التطوعى يسهم فى رأس المال الاجتماعي، ورأس المال الاجتماعي يرفع مستوى الكفاءة والفعالية ويرفع مستوى الأداء⁽²⁾ وهو ضرورى للتنمية وانتشار المعارف ويمد التنظيم بميزة تنافسية⁽³⁾، والحفاظة على الموارد البشرية هو الحفاظة على رأس المال الاجتماعي وفى أحد الأبحاث وجد ارتباط قوى بين الحفاظة على الموارد البشرية والإخلاص والولاء⁽⁴⁾.

عندما اشتد أذى المشركين بالمسلمين فى مكة أمر الرسول ﷺ بعض المسلمين بالهجرة إلى الحبشة ليحافظ على حياتهم وليحميهم حتى يقوى الإسلام فيمكنهم الرجوع والانضمام إلى جيش المسلمين فكان الغرض إبعادهم لمدة محددة ثم استعادتهم عندما تسمح الظروف وحتى لا يفقد الإسلام تلك الكوادر المميزة كجعفر بن أبى طالب وغيره، كما كان صلى الله عليه وسلم يحافظ على استمرار العلاقات الطيبة بين الصحابة كمؤاخاته بين الأوس والخزرج وبين المهاجرين والأنصار كى يحافظ على رأس المال الاجتماعي فقد حرص على استمرار العلاقات الطيبة بين المسلمين ورسخ فى عقولهم الأخوة الإيمانية بجانب الأخوة بالنسب، كما أمر بألا يكلف العمال ما لا

(1) Bolino (2002) citizen behavior & the creation of social capital in organization. Academy of Management Review. N.4, p. 506.

(2) Chun Hui (2001) Can good Citizens lead the way in providing quality service?. Academy Of Management Journal. v.44, N.5, p.988.

(3) Bolino. op., cit., p.507.

(4) John E. Sherridan (1992) Organizational culture on employee rentation. Academy of Management Journal. V.35. P. 1037:1038.

يطبقون، وتعليمهم، وتدريبهم، فالعلاقات الطيبة تجعل العاملين لا يفكرون فى التّرك أو الغياب بغير عذر، ويتقنون أعمالهم ويحسّنها، ويبدلون أقصى طاقاتهم وبذلك تحافظ المنظمات على رأسمالها الاجتماعى لرفع مستوى الأداء، والأداء = نهمة الرجل (الرغبة) X مداومة النظر (القدرة والاستمرار) كما قال البخارى^(١).

مسئوليات الإدارة العليا للمحافظة على الموارد البشرية:

- تحديد رسالة المنظمة وإقناع المرءوسين بها.
- الاختيار الجيد للمديرين ووضعهم فى الأماكن المناسبة.
- دعم المديرين التنفيذيين ومراجعة أدائهم.
- التخطيط الفعال للموارد البشرية.
- توفير الموارد البشرية اللازمة .
- إدارة الموارد البشرية بفاعلية.

ويرى بعض الباحثين أن المشكلة تكمن فى غياب فريق من المديرين والقيادات التى تدير على أسس ورؤية عالمية ولذلك يجب أن توجه المنظمات إلى تنمية المهارات والقدرات التالية فتتحول ثقافتهم من ثقافة جامدة إلى ثقافة ومعارف ومهارات إدارية أساسها الأداء المتميز وأهم المهارات هى^(٢):

- مهارات الرؤيا العالمية للمتغيرات الاقتصادية والفنية والإدارة التنافسية وطبيعة الأسواق.
- مهارات الحساسية والمرونة لحضارات وثقافات العملاء فى الدول المختلفة.
- اكتشاف معالم ومؤشرات التحول والحساسية لرؤية المشكلة ومن ثم اكتساب مهارات التغيير المستمر بهدف التأقلم مع المتغيرات

(١) أحمد عمر هاشم. السنة النبوية وعلومها، مرجع سابق، ص/١٥٠.

(٢) فؤاد القاضى (١٩٩٩) إعداد وتطوير الموارد البشرية لمجابهة القرن الواحد والعشرين. مجلة الإدارة المجلد/٣٢. العدد الأول، ص/٤٧: ٦١.

- الابتكار والتجديد في الخطط واكتساب مهارات إحداث التغيير المستمر والبرامج والسيناريوهات المستقبلية والقدرة على التفاوض.
- إدارة المواقف المركبة بالنماذج واقتناص الفرص الدولية
- الإدارة بفرق العمل وروح الفريق
- إدارة المخاطر وعدم التأكد والتعامل مع ضغوط العمل
- المتابعة المستمرة وإعادة التخطيط طبقاً لمتطلبات الموقف

أنواع اختبارات الموارد البشرية:

الاختبار هو: إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر^(١).

- اختبارات الذكاء
- اختبارات القدرة
- اختبارات الأداء
- الاختبارات الشخصية

ونجد في الإسلام عدة أنواع للاختبارات فقد اختبر الرسول ﷺ المسلمين في عدة مواقف فحين أرسل معاذاً إلى اليمن اختبر ذكاءه قائلاً: **بِمِ تَقْضِي يَا مَعَاذُ**^(٢) كي يعرف قدراته العقلية في الفتوى، وفي اختبارات القدرة والأداء، يقول الصديق حين عين أحد الصحابة في القيادة: **إني قد وليتك لأبلوك وأجربك وأخرجك، فإن أحسنت رددتك إلى عملك و زدتك وإن أسأت عزلتك،** ويقول علي بن أبي طالب: **استخدمهم اختباراً ولا تولهم محاباة وأثرة** وفي الاختبارات الشخصية يقول صلى الله عليه وسلم: **«نحن معاشر الأنبياء أمرنا أن ننزل الناس منازلهم ونكلمهم على قدر عقولهم»**^(٣) وفي الحديث إشارة إلى اختلاف الذكاء والشخصية والقدرة في الأفراد وكان يقول عن الفروق بين

(١) إبراهيم شهاب (٢٠٠٠) امتحانات التوظيف في الإسلام. الإدارة العامة. المجلد ٤٠، العدد/٢، ص ٣٤٩.

(٢) أحمد، عن معاذ، صحيح.

(٣) أبو داود، عن عائشة.

الأفراد: «الناس معادن كمعادن الفضة والذهب، خيارهم فى الجاهلية خيارهم فى الإسلام إذا فقهوا»^(١) مما سبق نرى اهتمام الإسلام بالاختبارات وذلك لانتقاء الأفضل للتعين فى المنصب المناسب.

وقد أشارت سورة يوسف إلى أهمية المقابلة الشخصية والتكلم والتحاوور للحكم على المرءوس حين فسر يوسف عليه السلام رؤيا الملك فطلبه ليقابله ويراه: فلما كلمه قال ﴿إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أُمِينٌ﴾^(٢) وأيضاً حين أخبرت ابنة شعيب أباه عن موسى وسقيه لها: ﴿فَلَمَّا جَاءَهُ وَقَصَّ عَلَيْهِ الْقَصَصَ قَالَ لَا تَخَفْ نَجَوْتُ مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ﴾^(٣)، ﴿قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَانِي حَجَّ فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ﴾^(٤) فالمقابلة والكلام والتحاوور يظهر شخصية ومستوى المرءوس ومدى مناسبته للوظيفة ونرى فى قصة موسى عليه السلام كيف أن شعيباً اختاره ليس فقط للعمل وإنما للزواج من ابنته والعمل عنده بقيمة المهر ثمانى سنوات وإن قبل العمل عشر سنوات فهذا من فضل موسى عليه السلام، ثم طمأنه بأنه سيعامله بالحسنى لأنه من الصالحين فلن يظلمه أو يحمل له فوق طاقته ونرى هنا أن العمل قد حدد وقد كان معلوما عندهم من سقى وحرث ورعى وما شاكل أعمال البادية فى مهنة أهلها^(٥).

ونجد فى القرآن حين أراد الله سبحانه أن يختبر إبراهيم وموسى عليهما الصلاة والسلام قبل الرسالة قال عز من قائل: ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي

(١) متفق عليه، عن أبى هريرة، صحيح.

(٢) يوسف ٥٤/ك.

(٣) القصص ٢٥/ك.

(٤) القصص ٢٧/ك.

(٥) القرطبي. تفسير القرطبي ج/١٠ (القاهرة: الشعب، ١٩٦٩)، ص/٤٩٩١.

جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا^(١)، ﴿وَأَنْ أَلْقِ عَصَاكَ فَلَمَّا رَآهَا تُهْتَزُّ كَانَتْهَا جَانٌّ وَلَّى مُدْبِرًا وَلَمْ يُعَقِّبْ يَا مُوسَى أَقْبِلْ وَلَا تَخَفْ إِنَّكَ مِنَ الْآمِنِينَ * اسْلُكْ يَدَكَ فِي جَيْبِكَ تَخَرُّجَ بَيْضَاءَ مِنْ غَيْرِ سُوءٍ وَاضْمُمْ إِلَيْكَ جَنَاحَكَ مِنَ الرَّهْبِ﴾^(٢) فقد اختبر الله سبحانه إبراهيم عليه الصلاة والسلام اختباراً فأداه على أكمل وجه فاستحق الإمامة ، واختبر الله سبحانه وتعالى موسى ﷺ ودربه على المعجزات التي سيذهب بها إلى فرعون وقومه لاثبات الوحداية وإقناعه بالدين فأداهها فاصطفاه رسولا ، فالمقابلة الشخصية والاختبار هما أفضل الوسائل التي تسبق تعيين الأجدار.

وفي قصة سليمان ﷺ: أن غنما أكلت من زرع الغير فجاءوا لداود ﷺ فحكم حكما ولكن سليمان ﷺ حكم حكما آخر أقسط من الحكم الأول فاستحق ولاية الحكم بعد أبيه، وقد كان ذلك اختباراً له قبل تولى الحكم، يقول سبحانه: ﴿وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ * فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا﴾^(٣)، ولم يكتف الإسلام باختبار القادة بل اختبر كل مستوى يقول الله عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا جَاءَكُمْ الْمُؤْمِنَاتُ مُهَاجِرَاتٍ فَاِمْتَحِنُوهُنَّ اللَّهُ أَعْلَمُ بِإِيمَانِهِنَّ فَإِنْ عَلِمْتُمُوهُنَّ مُؤْمِنَاتٍ فَلَا تَرْجِعُوهُنَّ إِلَى الْكُفَّارِ...﴾^(٤) فقد أمر الرسول ﷺ باختبار النساء الآتيات من مكة ، للتعرف على مدى حرصهن على تنفيذ الأوامر والانتهاز عن النواهي، فالامتحان يعقد للتأكد من صلاحيتهن للبقاء بالمدينة وانضمامهن إلى جماعة المؤمنين.

يقول عليّ بن ابي طالب كرم الله وجهه عن أهمية الاختبارات الفعلية قبل تعيين القادة :...ثم لا يكن اختيارك إياهم على فراستك وحسن الظن منك، ولكن اختبرهم

(٢) القصص ٣١ : ٣٢/ك.

(٤) الممتحنة ١٠/م.

(١) البقرة ١٢٤/م.

(٣) الأنبياء ٧٨ : ٨٨/ك.

بما ولوا للصالحين قبلك فاعمد لأحسنهم أثرا وأعرقهم بالأمانة وجهها^(١) أى اختبرهم واعرف سيرتهم وتاريخهم الوظيفى قبل التعيين ليكون ذلك أوثق من مجرد المقابلة الشخصية والفراصة.

وعن معرفة المرشحين للوظيفة يسأل عمر بن الخطاب رضي الله عنه أحدهم: هل أنت جاره الذى يعلم مدخله ومخرجه؟ قال: لا، قال هل صاحبتة فى السفر الذى تعرف به مكارم الأخلاق؟ قال: لا، قال هل عاملته بالدرهم والدينار الذى يعرف به ورع الرجل؟ فأجاب: لا، فصاح به عمر: لعلك رأيته قائماً قاعداً يصلى فى المسجد قال: نعم، قال عمر: اذهب إنك لا تعرفه، فعمر رضي الله عنه يرى أن المعرفة الشفوية دون تعامل لا تظهر صفات وأخلاق الرجال فلا بد من التعامل والاختبار حتى تعرف معادن الرجال.

ولم يكتف الرسول ﷺ بالاختبار فى اختيار القادة بل أضاف إليها المشورة يقول: «لو كنت مؤمراً أحداً لأمرت ابن أم عبد^(٢)»^(٣) ولو حرف امتناع، كما أمر عثمان بن العاص رغم صغر سنه لحرصه على التفقه فى الإسلام بناء على مشورة الصديق^(٣).

يقول أحد الباحثين: إن الفساد الإدارى كان سببه سوء اختيار العناصر الإدارية المنوط بها تنفيذ القرارات الإدارية وإنجاز الأعمال^(٤).

ويرى أحد الباحثين^(٥) أن شروط الاختبار فى الإسلام هى:

- تكافؤ الفرص

- قيامها على شروط محددة مسبقاً

(١) على بن أبى طالب، مرجع سابق، ص/ ٤٣٧.

(٢) يقصد عبد الله بن مسعود.

(٣) أحمد، عن على، صحيح.

(٤) خالد اسماعيل الحمدانى (٢٠٠١) الشورى جذورها التاريخية وتطبيقاتها فى عصر النبوة وعصر الخلافة الراشدة. التجديد. ماليزيا. العدد العاشر، ص/ ٩٨.

(٥) إبراهيم شهاب (٢٠٠٠) امتحانات التوظيف فى الإسلام. مرجع سابق، ص/ ٢٤٨.

(٥) السابق، ص/ ٣٦٩: ٣٧٣.

- الشورى فى إعداد الاختبارات والتعيين
- تنوع صيغ الاختبارات تبعاً لنوع الوظيفة
- بنى على معيارى القوة والأمانة، (المكنة والأمانة للقادة الإداريين)^(١).
- النتائج على حسب التجربة - تتوافر فيها شروط الاختبار الجيد
- الولاية أو الإمارة العامة لا تجرى فيها اختبارات تنافسية
- إلزامية الاختبارات

ويرى باحث^(٢): إن من الأفضل أن نتجه عند التعيين إلى اختيار الشباب الذين حصلوا على تدريب والذين يجيدون أكثر من لغة علاوة على كفاءتهم المهنية، ويجب الاهتمام بالتدريب المستمر بعد التعيين حتى يمكن اللحاق بالتكنولوجيا العالية، ويرى باحث آخر^(٣) أنه من الضروري أن ترسم سياسة الاختيار على أساس مدى التوافق بين القيم السائدة فى المنظمة بدلاً من التركيز فقط على مدى توافق المؤهلات والخدمات اللازمة لشغل الوظيفة حيث نضمن درجة عالية من الرضا ونزيد من الاحتفاظ بالعمالة وتزيد درجة ممارسة المواطنة التنظيمية.

(١) رأى الباحثة.

(٢) زينب سكوتى، مرجع سابق، ص/ ٨٤ ٨٥.

(٣) فاطمة جاد الله، مرجع سابق، ص/ ٢٩١ : ٢٩٢.

صفات وواجبات المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة في الثقافة التنظيمية الإسلامية
 شكل رقم ٢ /

الإدارة المباشرة	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	المخرجات
الصفات - القوة - الأمانة - الكفاءة - المهارة	الصفات - الكفاية - الأمانة - العلم والمعرفة - الدين - الصبر - القدرة على القيادة	الصفات - المكنة - الأمانة - العلم والمعرفة - الحلم والأناة - الإيمان والخلق - القدرة على القيادة - المحبوبة - القدوة	الأداء - أداء متقن للسلع والخدمات بدون أخطاء
الواجبات - احترام المدير - الطاعة - الإتقان - الالتزام - التعاون	الواجبات - العدل والإنصاف - الشورى - وضع السياسة - المتابعة - التأني - الاهتمام بالموارد البشرية	الواجبات - العدل - الشورى - التخطيط - التفقد والرقابة - الاهتمام بالوقت - التيسير - المحافظة على الموارد البشرية	التوصل لل غاية - تحقيق الأهداف بإحسان - تحقيق الغاية بإحسان - تحقيق الميزة التنافسية بزيادة المعرفة لدى الأفراد

صفات أفراد الإدارة المباشرة X واجباتهم + صفات أفراد الإدارة الوسطى X واجباتهم + صفات الإدارة العليا X واجباتهم = أداء العمل بإتقان + تحقيق الأهداف المشتركة والغاية بإحسان .

المدخلات (مجموع الصفات في المستويات الإدارية الثلاثة) X العمليات (مجموع واجبات المستويات الثلاثة) = المخرجات(الأداء المتقن للسلع والخدمات) + (تحقيق الغاية بإحسان).

نظام اختيار المديرين في الثقافة التنظيمية الإسلامية
شكل رقم/٣



١/٤ النتائج

- ١/١/٤ حدد الإسلام الشروط والصفات والقيم التى ينبغى اختيار مديرى الإدارة المباشرة على أساسها وهى: القوة، والأمانة، والكفاءة، والمهارة، وهى أهم شروطها.
- ٢/١/٤ أوجب الإسلام عدة واجبات على مديرى الإدارة المباشرة كاحترام الرؤساء، والطاعة، والإتقان، والالتزام، والتعاون، كما حجب إليهم العمل التطوعى.
- ٣/١/٤ حدد الإسلام شروط وقيم اختيار مديرى الإدارة الوسطى وهى: الكفاية، والأمانة، والعلم، واللين، والصبر، والقدرة على القيادة.
- ٤/١/٤ أوجب الإسلام على مديرى الإدارة الوسطى العدل والإنصاف، والشورى ووضع السياسات، والمتابعة، والتأنى فى إصدار القرارات، والاهتمام بالموارد البشرية.
- ٥/١/٤ اهتم الإسلام بالقيادة العليا ودقق فى اختيار أفرادها لأنهم هم عقول المنظمات التى توجهها، وهم مصدرى القرارات التى توجه وتقود المنفذين، واشترط شروطاً وصفاتاً وقيماً وهى: المكنة وهى القدرة على القيادة، والأمانة وهم أعظم أمانة من غيرهم لأنهم القدوة، والعلم، والمعرفة، والحلم والأناة، حتى يمكنهم إصدار القرارات بعد الدراسة والتمحيص، والإيمان والخلق، والقدرة على القيادة، والمحبوبة، والقدوة الحسنة.
- ٦/١/٤ اختص الإسلام القادة بعدة واجبات وأعمال وهى: العدل بين المرءوسين والشورى قبل إصدار القرارات، والتدبير وهو التخطيط، والتفقد والرقابة، والاهتمام بالوقت، والتيسير والحفاظة على الموارد البشرية
- ٧/١/٤ اختلفت الشروط بين المستويات الإدارية الثلاثة وبين واجبات كل مستوى فالمهام مختلفة ولكنها متكاملة، وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الأول.

٨/١/٤ وضع الإسلام منهجا لاختيار المستويات الإدارية الثلاثة كل حسب مستواه ومهامه ومسئوليته كما وضع نظاما للثواب والعقاب يتساوى فيه الجميع وأوجب على الجميع احترام النظام والالتزام به، ولو طبق نظام الاختيار على الجميع واختير كل فرد حسب ما أمرت به الشريعة وأدى كل فرد ما عليه من واجبات لتحققت الأهداف الفرعية وتحققت الغايات لكل منظمة وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثانى.

٩/١/٤ تميزت الثقافة التنظيمية عن الثقافات الأخرى بأنها نظام إلهى علوى يعلم ما يصلح الأفراد فهو خالقهم وأعلم بهم، فقد ألزمهم بواجبات لكل مستوى حسب موقعه لو نفذت لتحققت الغايات بإحسان وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الثالث.

١٠/١/٤ أمرت الشريعة باختيار الأكفاء على أساس الاختبار والتجربة ولم تعتمد على الحدث والتخمين ووضعت شروطاً للاختبار فى كل مستوى إدارى.

١١/١/٤ تتميز الثقافة التنظيمية الإسلامية بالوسطية فقد راعت قدرة كل فرد وسعته وأوجبت التكاليف طبقا لذلك فلا هى تشددت ولا هى تراخت بل وضعت التكاليف والواجبات بحيث تناسب الفرد المتوسط الأداء، فلم يكلف الله نفسا إلا وسعها، وحفزتهم للتميز لنيل درجات أعلى ليس على سبيل الفرض بل على سبيل الترغيب كحثهم على العمل التطوعى لمن يقدر عليه.

١/٥ التوصيات

- ١/١/٥ ضرورة تدريس الثقافة التنظيمية الإسلامية فى كليات التجارة فى جامعة الأزهر بفرعيها البنين والبنات حتى تتخرج أجيال دارسة لدينها خاصة فى مجال المعاملات يمكنها تطبيقه بعد ذلك فى المنظمات بيسر لأنها جزء من الثقافة العامة.
- ٢/١/٥ ضرورة تدريس الثقافة التنظيمية الإسلامية فى كليات التجارة فى مصر والبلاد العربية والإسلامية فالثقافة التنظيمية الإسلامية تناسبنا أكثر من الثقافات الأخرى التى نمت فى بيئات وعقائد مختلفة وافدة علينا .
- ٣/١/٥ تشكيل لجان محايدة من جهة عليا من داخل وخارج المنظمة لوضع مقاييس عادلة للاختبارات والاختيار على اساسها وليس على اساس المحاباة لقرابة أو لغيرها.
- ٤/١/٥ ضرورة تطوير وتنمية المنتجات والخدمات عن طريق تعيين الأصلح، والأمهر، والأنسب، لكل وظيفة لرفع مستوى الأداء الوظيفى فلو عين غير الصالح وغير القوى الأمين لم تتحقق الغايات مما يؤثر على مستوى الأداء التنظيمى.
- ٥/١/٥ الاهتمام بالتدريب قبل شغل الوظيفة حتى يكون الفرد أهلا لها ، فتدريب المديرين قبل ممارسة الوظيفة يجعلهم أكثر صلاحية للعمل ، كتدريبهم على المهارات الإدارية ومنها كيفية الشورى، وتعويدهم على الرأى الجماعى وتنفيرهم من الرأى المنفرد، وعمل حوافز جماعية تعطى للفريق المتميز حتى نشجع المديرين على ذلك.
- ٦/١/٥ الاهتمام بالموارد البشرية والحفاظة عليها من الناحية الصحية ، والاجتماعية، والاقتصادية، والمعنوية، فهم الثروة الحقيقية للمنظمات وهم رأس المال الاجتماعى.

٧/١/٥ الاهتمام بالقيم الأخلاقية عند المديرين لأنهم القدوة الحسنة امام المرءوسين وتنميتها وتطبيق مفهوم الإدارة الآمنة بقيمها الرفيعة، تلك القيم كالقدوة الحسنة والرقابة الذاتية، والتقييم العادل للأداء، والأمانة، والإتقان، والصدق، وحسن اختيار المديرين وسلوك المواطن فتلك القيم هي مغذيات ومحركات السلوك البشري فيصبح التنظيم أكثر تماسكا، ورأس المال الاجتماعي متعاظدا متراجما، كما تؤثر على رفع مستوى الجودة والأداء التنظيمي.

المراجع العربية

- القرآن الكريم.

- كتب التفسير:

- ابن كثير .تفسير ابن كثير. القاهرة: الشعب، ١٩٧١ .

- الفخر الرازي. التفسير الكبير. القاهرة: دار الغد العربي، ١٩٩٢ .

- القرطبي . تفسير القرطبي. القاهرة : الشعب، ١٩٦٩ .

- الشعراوي. تفسير الشعراوي. القاهرة: دار أخبار اليوم ، ١٩٩٥ .

كتب الحديث:

- البخاري. صحيح البخاري. القاهرة: الشعب، ١٩٥٨ .

- مسلم. صحيح مسلم. القاهرة: الحلبي ، ١٩٨٣ .

- البيهقي . شعب الإيمان . دمشق: دار ابن كثير، ١٩٨٩ .

- السيوطي. الجامع الصغير . بيروت : العلمية، بدون تاريخ.

- صلاح التجاني. جوامع الكلم. الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٩ .

- محمد ناصر الألباني. صحيح الجامع الصغير وزياداته. بيروت: المكتب الإسلامي،

١٩٨٦ .

- هاشم، أحمد عمر. السنة النبوية وعلومها. القاهرة: غريب، بدون تاريخ

كتب الفقه:

- ابن قدامة. المغنى. القاهرة: دار الغد العربي، ١٩٩٦ .

- الماوردي. الأحكام السلطانية. بيروت: الكتب العلمية، ١٩٨٥ .

- سيد سابق. فقه السنة . القاهرة: دار ثابت، ١٩٩٤ .

كتب الإدارة الإسلامية:

- ابن أبي الربيع. سلوك المالك في تدبير الممالك. القاهرة: دار الشعب، ١٩٨٠.
- ابن أبي طالب، على. نهج البلاغة. بيروت: العلمية، ١٩٨٢.
- ابن الجوزي. مناقب الخليفة عمر بن الخطاب. القاهرة: دار الفكر العربي، بدون تاريخ.
- ابن تيمية. السياسة الشرعية. بيروت: العلمية، ١٩٨٨.
- ابن خلدون. المقدمة. بيروت: الهلال، ١٩٧٨.
- ابن طبا طباً. الفخرى في الآداب السلطانية والدول الإسلامية. القاهرة: المعارف، ١٩٣٨.
- ابن قتيبة الدينوري. مختارات من عيون الأخبار. القاهرة: وزارة الثقافة، ١٩٦٠.
- أحمد عبد ربه مبارك بصبوص. فن القيادة في الإسلام. الأردن: المنار، ١٩٨٧.
- الأسدي. التيسير والاعتبار والتحرير والاختبار. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٦٨.
- الشيباني. الاكتساب في الرزق المستطاب. بيروت: العلمية، ١٩٨٦. — ٥٥.
- الشيزري. المنهج السلوك في سياسة الملوك. الأردن: المنار، ١٩٨٧.
- الطرطوشي. سراج الملوك. القاهرة: المصرية اللبنانية، ١٩٩٤.
- الطماوي. عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٦.
- العامري. السعادة والإسعاد في السيرة الإنسانية. القاهرة: دار الثقافة، ١٩٩١.
- القرضاوي. دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي. القاهرة: وهبة، ١٩٩٥.
- القلقشندي. صبح الأعشى في صناعة الإنشا. القاهرة: الأميرية، ١٩١٣.
- المالقي، أبو قاسم بن رضوان. الشهب اللامعة في السياسة النافعة. المغرب: الثقافة، ١٩٨٤.

- الماوردى، أبو الحسن. أدب الدنيا والدين. بيروت: إقرأ ، ١٩٨٦ .
- _____ . تسهيل النظروتعجيل الظفر. بيروت: دار العلوم العربية، ١٩٨٧ .
- المرادى، أبو بكر محمد بن الحسن. الإشارة إلى أدب الإمارة. بيروت: الطليعة، ١٩٨١ .
- المعاجم:**
- أبو هلال العسكري. الفروق. القاهرة: دار زاهد القدسى، بدون تاريخ.
- الأصفهاني. المفردات. القاهرة: الحلبي، ١٩٦١ .
- الرازى. مختار الصحاح. القاهرة: الحلبي، ١٩٥٠ .
- الفيومى. المصباح المنير. بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٧ .
- كتب الإدارة الحديثة:**
- أحمد المهدي عبد العليم. الثقافة الإسلامية محور لمناهج التعليم. القاهرة: المعهد العالى للفكر الإسلامى ، ٢٠٠٢ .
- أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: بدون ناشر، ١٩٩٦ .
- جمال محمد أحمد عبده. دور المنهج الإسلامى فى تنمية الموارد البشرية. بيروت: الرسالة، ١٩٨٤ .
- رفعت العوضى. تراث المسلمين العلمى فى الاقتصاد. القاهرة: مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامى، جامعة الأزهر، ١٩٩٨ .
- سعيد يس عامر. قضايا هامة لإدارة التغيير. القاهرة: مركز وايد سيرفس، ١٩٩٢ .
- سوسن سالم الشيخ: إدارة ومعالجة الأزمات فى الإسلام. القاهرة: دار الجامعات، ٢٠٠٢ .
- سيد الهوارى. المدير العالمى. القاهرة: عين شمس، ١٩٩٨ .
- _____. منظمة القرن / ٢١. القاهرة: عين شمس، ١٩٩٩ .

-
- عايدة سيد خطاب. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: عين شمس، ١٩٩٩.
 - عبد العزيز كامل. دروس من غزوة احد. القاهرة: المعارف، بدون تاريخ.
 - على السلمي. إدارة التميز. القاهرة: غريب، ٢٠٠٢.
 - _____. المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة: غريب، ١٩٩٩.
 - _____. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: غريب، بدون تاريخ.
 - على عبد الوهاب. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. القاهرة. وايد سيرفس، ١٩٩٨.
 - متولى عمران. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار الثقافة، ١٩٩٨.
 - محمد أحمد عبد الجواد. أسرار التميز الإداري في حياة الرسول. القاهرة: دار البشير، ٢٠٠٠.
 - محمد عبد الغنى حسن هلال. مهارات إدارة الوقت. القاهرة. مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٥.
 - نفيسة باشرى. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة، بدون تاريخ.
 - كتب مترجمة:
 - إدوارد س. بانفيلد. السلوك الحضارى والمواطنة. القاهرة: دار النسر للنشر والتوزيع، ١٩٩٤.
 - ألان كريف. دليل المدير لتجنب الأخطاء. القاهرة: جرير، ٢٠٠٠.
 - بريجت بيرجى. ثقافة تنظيم العمل ترجمة أحمد مصطفى غنيم. القاهرة: الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥.
 - بريان أونيل. اختبار مهاراتك القيادية. القاهرة: جرير، ٢٠٠١.
 - دوجلاس س. إيدى. مآراء التخطيط الاستراتيجي. ترجمة الحسينى راشد. القاهرة: سلسلة المركز القومى لمجالس الإدارة غير الربحية، ١٩٩٨.

- ريتشارد ت. إنجرام. المسئوليات العشر لجالس الإدارة فى المنظمات غير الربحية ترجمة سلامة البابلى. القاهرة: سلسلة المركز القومى لجالس الإدارة غير الربحية، ١٩٩٨.
- كريستوفر أ. بارلت. الإدارة عبر الحدود. ترجمة سعاد الطنبولى. القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ١٩٩٤.
- مارشال كوك. إدارة الوقت. القاهرة: جريز، ٢٠٠١.

الأبحاث العربية المنشورة:

- إبراهيم شهاب (٢٠٠٠) امتحانات التوظيف فى الإسلام. الإدارة العامة. ج١/ ٤٠، العدد ٢، ص/ ٣٤٧: ٣٧٨.
- أحمد إبراهيم أبو سن (١٩٩٤) تأصيل الفكر الإدارى الإسلامى. الجامعة الإسلامية. لندن. العدد الثانى، ص/ ٢٧: ٤٩.
- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٤) تمكين العاملين. مؤتمر الإدارة بالقياس. الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة، تيم، ص/ ١: ١٦.
- بهاء محمد زكى (٢٠٠٢) الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التعليم والتطوير الإدارى. المؤتمر الخامس لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، ص/ ١٠٧: ٢١٩.
- خالد إسماعيل الحمدانى (٢٠٠١) الشورى: جذورها التاريخية وتطبيقاتها فى عصر النبوة والخلافة الراشدة. التجديد. ماليزيا. العدد العاشر، ص/ ٩١: ١٣٢.
- زينب سكوتى (١٩٩٦) الصورة المثلى لقائد المستقبل. الإدارة. ج١/ ٢٨، عدد ٤، ص/ ٨٣: ٨٥.
- سعد بن عبد الله الكلابى (٢٠٠٠) نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفى والولاء التنظيمى: دراسة ميدانية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. المجلد ٣٧، العدد ٢، ص ١٩١: ٢٢٩.

-
- سمير أحمد عسكر (١٩٩٥) احددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الإدارية . مجلد/١، العدد/٢، ص/٢٠١ : ٢٤١.
- سوسن سالم الشيخ (١٩٩٥). أبعاد الثقافة التنظيمية الإسلامية فى الفقه الإدارى الإسلامى. والفعالية التنظيمية. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٢، ص ١ : ١٥٠.
- _____ (١٩٩٧) النموذج الإسلامى للرضا الوظيفى نموذج مقترح. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٣، ص/٢٦٥ : ٣٩٢.
- _____ (١٩٩٧) قيم وسلوك المرءوسين كمتغير وسيط بين قيم الرؤساء والفعالية التنظيمية. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٤، ص/١ : ٨٧.
- _____ (١٩٩٩) نماذج من إدارة الأزمات فى القرآن الكريم. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٧، ص/٥٠ : ١٠٠.
- _____ (٢٠٠٠) دروس مستفادة من إدارة الأزمات فى عصرى الرسالة والخلافة. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٧، ص/١ : ٥٠.
- _____ (٢٠٠١) أبعاد الثقافة التنظيمية فى ماليزيا فى ضوء الثقافة التنظيمية الإسلامية ومدى إمكانية تطبيقها فى المنظمات المصرية. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/١٨، ص/٤٦ : ١٤٤.
- عادل ريان (٢٠٠٠) محددات الإدراك الإدارى للالتزام التنظيمى. المجلة العربية للعلوم الإدارية . ج/٧، عدد/٣، ص/٤٥٥ : ٤٨٢.
- عادل زايد (٢٠٠٠) تنمية سلوك المواطنة التنظيمى للعاملين فى شركات قطاع الأعمال المصرى . مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين العدد/٥٥، ص/٥٧٥ : ٦١٤.

- عادل محمد أمين إمام (١٩٩٧) الثقافة التنظيمية فى المنظمات متباينة الأداء. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٥١، ص ٣٤٠ : ٣٧٦.
- عماد الصباغ (٢٠٠٣) إدارة المعرفة ودورها فى إرساء مجتمع المعلومات. مجلة عرين جامعة قطر، ص ١/ ١٩.
- فاطمة على جاد الله (٢٠٠١) دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة بالتطبيق على البنوك التجارية. المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات. العدد/ ١٩، ص/ ٢٣١ : ٣٠٩.
- فؤاد القاضى (١٩٩٩) إعداد وتطوير الموارد البشرية لجبهة القرن الواحد والعشرين. مجلة الإدارة. المجلد/ ٣٢، العدد الأول، ص ٤٧ : ٦١.
- محمد عبد اللطيف خليفة (١٩٩٧) محددات السلوك التطوعى التنظيمى فى المنظمات العامة. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلد/ ٥، ص/ ٩ : ٥١.
- محمد عمارة (١٩٩٩) مفهوم الشورى فى الإسلام. منبر الإسلام. السنة/ ٥٧، العدد/ ١١، ص ٩٥ : ٩٧.
- محمد كامل مصطفى الكردى (١٩٩٦) دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودى فى إطار مدخل ثقافة المنظمة. الإدارة العامة. المجلد/ ٣٦، العدد / ١، ص/ ١ : ٥٠.
- محمد محمد عريشة (١٩٩٤) أثر العدالة التنظيمية فى مجال الدخل من الوظيفة على اتجاهات وسلوك العاملين. مجلة الدراسات المالية والتجارية. جامعة القاهرة فرع بنى سويف، العدد/ ٨، ص/ ١٩٠ : ٢٤٢.
- ممدوح عبد العزيز محمد رفاعى (٢٠٠٢) إدارة المعرفة: تقييم دور العمليات الاجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية فى خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية (دراسة ميدانية). مجلة الدراسات والبحوث التجارية. تجارة بنها، العدد الثانى، ص/ ٢٠٠ : ٢٩٨٥.

-
- نائل عبد الحافظ العواملة (١٩٩٢) منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري. دراسة مقارنة. مجلة جامعة الملك سعود م/٥ العلوم الإدارية (٢)، ص ٣٨٧ : ٤٢٠ .
- نعمة عباس خضر (١٩٩٤) قياس السمات القيادية للمدراء دراسة اختبارية في منظمات صناعية. المجلة العربية للإدارة . المجلد/١٦ . العدد/١، ص/١٦١ : ١٩٢ .
- نعيم نصير (١٩٩٨) بناء الفريق دراسة ميدانية . الإدارة العامة. المجلد/٣٨، العدد الثاني، ص ٣٢٥ : ٣٧٠ .
- نها المصري (٢٠٠٠) موجز كتاب المبادئ الثمانية لقيادة إدارة ناجحة. مجلة الإدارة. المجلد/٣٢، ص/٩٥ : ١١٤ .
- نيفين عبد الخالق مصطفى (١٩٨٦) قيادة الرسول وخلافته والأنماط المثالية للسلطة لماكس فيبر: دراسة مقارنة. مجلة العلوم الاجتماعية . المجلد/١٤، العدد/٤، ص ١٣٥ : ١٥٣ .

المراجع الأجنبية

Books:

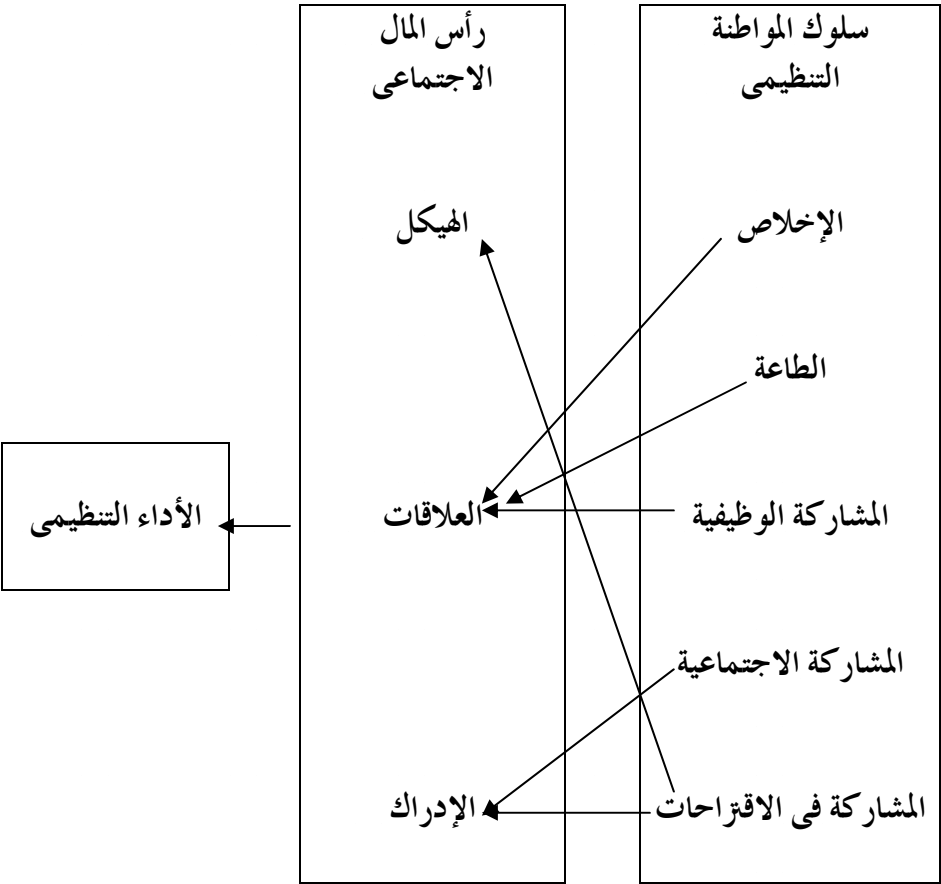
- Banfield, Edward (1992). Civility & Citizenship in liberal democratic societies. 1st. pri., U.S.A: professors world peace Academy.
- Frances, H. Esselein (1996) The Leaders of future. 1st. pri., U.S.A: Jossey Bass publishers.
- Fisher, Kimbal (1993) Learning self-Directed work team. 1st. pri., U.S.A: McGraw-Hill Inc.
- Fulmer, Robert M. & Goldsmith (2001) The Leadership investment. 1st. pri., U.S.A: Amacom.
- Krieff, Allen (1996) Managers survival Guid. 1st. U.S.A: Prentice Hall.
- Lin, N (2001) Social capital: A theory of social structure & action. U.S.A: Cambridge University press.
- Manz, Charles C. (1993) Business without Bosses. 1st. pri., U.S.A: Library of Congress

- Organ, D.W. (1988) Organizational citizenship. 1st., pri, U.S.A: leighton Mass.
- William, D, Hit (1990) Ethics & Leadership.1st.,pri.,U.S.A:Practice.
- Periodicals:**
- Allen, V. & Meyer, J.F. (1990) The Measurment of Effective, continuance, & normative Commitment. Journal of Occupational Psychology.V.63,PP1:18.
- Barton, Thomas L. & Others (1999) open-Book Management. CPA Journal. March, P/1:6.
- Bohannan, April (1993) Self-Managing work group.Administration & Management. V.7. N.1, PP., 17:22.
- Chattopadhyay, Prithviraj (1999) Beyond direct & symmetrical effect: The influence of demographic dissimilarity on Organizational citizenship Behavior. Academy Of Management Journal. V.42, N.3, PP. 273:287.
- Bolino, Mark C & Others. (2002) Citizenship Behavior & the creation of social capital in Organizations. Academy Of Management Review.N.4,PP505:522.
- Hackman & Oldman (1975) Development of Job diagnostic survey. Journal Of Psycho; ogy. V.60. N.2, PP. 159:170.
- Hardy, Cynthia (1998)The Power behind Empowerment .Human Relation.V.51,N.4,PP.,451:483.
- Hendry, John (1995) Process Reengineering & the Dynamic balance of the Organization.European Management Journal. V.13. N.1, PP.52:56.
- Marshal,Alicia(1993)Being in the know in participate management.
- Hui,Chun & Others(2001) Can good Citizens lead the way in providig quality service?Afield quasi experiment.Academy Of Management Journal,V.44, N.5, PP. 988:995.
- system. Communication Quarterly.V.6,PP.,374:383.
- Katz,D(1964)The motivational basis of Organizational behavior. behavioral Science.N.9.PP131:133.
- Messick,David &Bazerman,Max H(1996) Ethical Leadership &the Psychology of decision making.Sloan Management Review. Winter, PP. 9:22.

- Moideenkutty, U. (1998) Perceived Organizational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective Organizational Commitment. paper presented at eastern Academy Of Management Annual Meeting, Philadelphia.
- Morman (1996) Organizational Citizenship Behavior & objective sales person performance. Organizational Behavior & Human Decision processes. V.50, N.1, PP.,1123:1150.
- Morisson W.(1996)The definition of Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, V.37, N.6, PP.1543:1567.
- Morton, Bob (2004) People & Business performance. Conference of Management measurement. Team, P/1:27.
- Novelli, Jr. Luke(1993)The Context for leadership in 21st-Century Organization. American Behavioral Scientist. V.37, N.1. PP139:147.
- Organ, D.W. (1990) The Motivation Bases of Citizenship behavior. Journal of Applied Psychology. V.12, PP.,43:72.
- Pillai, Rajnandini(1996)Crisis & the Emergence of Charismatic leadership in groups: An experimental investigation. Journal Of Applied Psychology. V.26.N.6.PP.,543:562.
- Ring, peterSmith(1994)Developmental processes of Co-operative inter Organizational relationships. Academy Of Management Review. V.19,N.1,PP.,90:118.
- Savery, Lawson K. (1994) Attitudes to work. Leadership & Organization Development Journal. V.15.N.4,PP.,12:18.
- Shirdan, John E. (1992) Organizational Culture & Employee retention. Academy Of Management Journal, V.35. N.5, PP.1036:1056.
- Shore, L.M (1993) Commitment & Employee Behavior Comparison of affective commitment & continuance commitment with perceived organizational support. Journal Of Applied Psychology. V78. N.5, PP. 774:780.
- _____ (1995) Managerial perception of employee commitment to the organization. Academy Of Management Journal. V.38. N.6, PP. 1593:1615.

- Tait, Ruth (1996) The Atributtes of Leadership & Organization Development Journal. V.17. N.1, PP.,27:31.
- Van, Dyne, L. & Ang, S. (1998) Organizational Citizenship behavior of contingent workers in Sangapore. Academy Of Management Journal. V. 41, N.8, PP.692:703.
- Weaver, Gray R. (1999) Corprate Ethics programs as control systems influences of executive Commitment & Environmental factors. Academy Of Management Journal. V.42. N1, PP.41:57.
- Wills, Stefan (1994) Being an international manager.European Management Journal.V.12.N.1March,PP.,49:57.

الملحق
العلاقة بين سلوك المواطنة ورأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي
شكل / ٤



شكل رقم/٥معايير عصر الإدارة بالمعرفة وعصر ما قبل المعرفة		
م	معايير عصر الإدارة بالمعرفة	معايير عصر ما قبل المعرفة
١	المنهج العلمى أساس اتخاذ القرارات	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرارات
٢	البحث العلمى والتطور التقنى أساس تخطيط وإدارة العمليات	التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات
٣	رأس المال الفكرى هو الثروة الحقيقية للمنظمة	الثروة الحقيقية هى الأموال والأصول
٤	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار فى بناء وتنمية القدرات المعرفية	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار فى بناء القدرات المادية
٥	المعرفة أساس تقويم قدرات الأفراد	المهارات والقدرات أساس تقويم الأفراد
٦	التراكم المعرفى هو المظهر الرئيسى لتطور ونجاح المنظمة	التراكم الرأسمالى هو المظهر الرئيسى لتطور ونجاح المنظمة
٧	المعرفة هى مصدر السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية	الموقع التنظيمى هو مصدر السلطة وشاغلى المناصب العليا هم أصحاب السلطة
٨	مصادر واستخدامات المعرفة هى أساس تصميم البناء التنظيمى للمنظمات	الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هى أساس التنظيم
٩	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات والمهارات العملية
١٠	الأنشطة المعرفية هى المصدر الأساسى للقيمة المضافة	الأنشطة الإنتاجية التقليدية هى مصدر القيمة المضافة
١١	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطويرهى وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمنظمات	تخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات هى أساس بناء القدرات التنافسية

المصدر: على السلمى. إدارة التميز، مرجع سابق، ص/٢٢٣.

