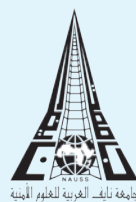


جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية



مركز

الدراسات

والبحوث

الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية

أ.د. تحسين أحمد الطراونة

الرياض

١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

٥٢٣

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية — مركز الدراسات والبحوث — الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية — أ.د. تحسين أحمد الطراونة — ١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences



الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية

أ. د . تحسين أحمد الطراونة

الرياض

الطبعة الأولى

١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

٢٠١١)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض - (ح

المملكة العربية السعودية. ص. ب ٦٨٣٠ الرياض : ١١٤٥٢
هاتف ٢٤٦٣٤٤٤ (٩٦٦.١) فاكس ٢٤٦٤٧١٣ (٩٦٦.١)

البريد الإلكتروني : Src@nauss.edu.sa

Copyright© (2011) Naif Arab University

(for Security Sciences (NAUSS

ISBN 3 - 73 - 8006- 603- 978

P.O.Box: 6830 Riyadh 11452 Tel. (+1 966) 2463444 KSA

Fax (966 + 1) 2464713 E-mail Src@nauss.edu.sa

١٤٣٢هـ) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (ح

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الطراونة، تحسين أحمد

الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية/ تحسين

أحمد الطراونة، الرياض ١٤٣٢هـ

٢٥٦ ص، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٠٠٦-٧٣-٣

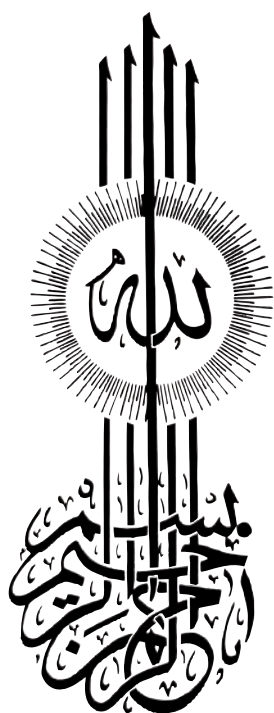
١- الأخلاق المهنية ٢- الشرطة - تنظيم وإدارة أ- العنوان

١٤٣٢ / ١٠٢٥٤

ديوي ٩٣٦٣٢، ١٧٤

رقم الايداع: ١٤٣٢ / ١٠٢٥٤

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٠٠٦-٧٣-٣



حقوق الطبع محفوظة لـ
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كافة الأفكار الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي
صاحبها، ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الجامعة

المحتويات

المقدمة.....	٣
الفصل الأول: تطور الفلسفة الأخلاقية.....	٧
١.١ الأخلاق وعلاقتها بالدين والعلوم الأخرى.....	٩
١.٢ المذاهب الأخلاقية الغربية.....	٣٨
الفصل الثاني: المفاهيم الأخلاقية الحديثة.....	٦١
١.٢ معالم القانون الأخلاقي في القرآن الكريم.....	٦٣
٢.٢ مفاهيم أخلاقية في العصر الحديث.....	٧٨
الفصل الثالث: النظريات والقيم الأخلاقية.....	٨٧
١.٣ بعض النظريات الأخلاقية.....	٨٩
٢.٣ القيم الأخلاقية.....	٩٨
الفصل الرابع: القيادة الإدارية.....	١٢١
١.٤ تعريف القيادة ومداخل دراسة الفعالية.....	١٢٣
٢.٤ مداخل دراسة القيادة الإدارية.....	١٣٥
الفصل الخامس: القيادة في الفكر الإداري.....	١٥٣
١.٥ تطور القيادة وأهميتها.....	١٥٥
٢.٥ أنماط القيادة وبعض النظريات.....	١٦٩

١٨٥	الفصل السادس: أخلاقيات القيادة ومشكلاتها
١٨٧	٦ . ١ القيادة في الفكر الإسلامي
٢١١	٦ . ٢ مشكلات القيادة في الدول النامية
٢٢٧	الفصل السابع: قيادة فرق العمل الأمنية وأخلاقياتها
٢٢٩	٨ . ١ فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه
٢٤١	٨ . ٢ الأخلاقيات المهنية لفرق العمل
٢٤٨	المصادر المراجع

المقدمة

يهدف هذا الجهد المتواضع إلى تقديم موضوع الأخلاق ، كبعد مهم من أبعاد القيادة الإدارية ، والإشارة إلى أثر القيادة الإدارية على أخلاقيات الوظيفة في القطاعين العام والخاص . ومن المعروف أن البعد الأخلاقي للقيادة الإدارية يستمد جذوره من القيم الأخلاقية السائدة في المجتمعات على اختلافها . ويشكل الدين في المجتمعات البشرية إحدى القواعد الرئيسة للقيم الأخلاقية التي يتحلى بها الأفراد والجماعات في هذه المجتمعات .

ويأتي هذا الجهد في فترة زمنية نشطت بها جهود الإصلاح الإداري ومحاربة الفساد الإداري ، والتركيز على المفاهيم الأخلاقية في القطاعين العام والخاص . ويلاحظ القارئ الكريم أنه ومنذ بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي وامتداداً لعقد التسعينيات زادت المؤلفات والكتابات في مجال الأخلاق المهنية والأخلاق في إدارات الأعمال (Business Ethics) . وهذه الزيادة تعد مؤشراً لظهور الأزمات الأخلاقية (Ethical Crises) في المجتمعات المعاصرة .

ونظراً لأن معالجة أي مشكلة مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعتها تتطلب كخطوة أساسية فهم هذه المشكلة حتى تكون المعالجة فعالة . فقد جاء هذا الجهد ليساعد القادة الإداريين والدارسين والمهتمين ، بموضوع الفساد الإداري ، على فهم وتحليل ومناقشة ومعالجة الأزمة الأخلاقية التي بدأت تبلور في الكثير من المجتمعات المتقدمة والنامية .

ويطرح هذا الكتاب مواضيع جدلية عديدة على أمل أن تحظى هذه المواضيع باهتمام الدارسين والباحثين ، لإثراء المعرفة في مجال الأخلاق

الوظيفية. ولا يحاول المؤلف أن يفرض رأياً محدداً أو يصدر أحكاماً دون تقديم أدلة واضحة وكافية. وقد تم ترتيب الموضوعات وبطريقة مختصرة في سبعة أبواب يتكون كل منها من فصلين. ويتعرض الباب الأول إلى موضوع الأخلاق وعلاقتها بالعلوم الأخرى ومصادر الأخلاق والتطور التاريخي للأخلاق ويستعرض بشكل مختصر بعض المذاهب الأخلاقية الغربية التي تشمل مذاهب الفلاسفة اليونان والفلاسفة النفعيين والفلاسفة الوضعيين.

ويعرض الباب الثاني، بمعالجة مختصرة القانون الأخلاقي في القرآن الكريم والفضائل الإسلامية وطرق الالتزام الأخلاقي في الإسلام والمفاهيم الأخلاقية المعاصرة. وأما الباب الثالث، فقد خصص لعرض بعض النظريات الأخلاقية والقيم والفضائل الأخلاقية وأثر القيادة الإدارية على أخلاقيات الوظيفة. ويحتوي الكتاب على قائمة للمراجع العربية والأجنبية ولا يدعي المؤلف أن هذا الجهد قد أحاط بكل صغيرة وكبيرة في موضوع البعد الأخلاقي للقيادة الإدارية ولكنه محاولة لتوفير المادة التي تحوي العديد من المواضيع الجدلية في مجال الأخلاق. وتعالج الأبواب الثلاثة الأخيرة الرابع والخامس والسادس موضوع القيادة الإدارية.

حيث يعالج الباب الرابع تعريف القيادة ومداخل دراستها وبعض النظريات في هذه المداخل ويعالج الباب الخامس أهمية القيادة في الفكر التقليدي والفكر الحديث ويستعرض بعض الأنماط القيادية في هذه النظريات، أما الباب السادس فيعالج القيادة في الفكر الإسلامي والعربي ومشكلاتها في الدول النامية.

وأما الباب السابع فيركز على قيادة فرق العمل الأمنية وأخلاقياتها من حيث مفهوم ومهارات فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه ويتطرق إلى القيادة

الموزعة والأخلاقيات المهنية ومرتكزات القيادة الديمقراطية لفرق العمل الأمنية. وقد تم تطوير نموذج لمكونات قوة فريق العمل الأمني من حيث الأخلاق المهنية والقيادة الموزعة للفرق الأمنية. وفي هذا النموذج تم الربط بين موضوع الأخلاق المهنية والمهارات المطلوبة لقيادة الفرق الأمنية مع توضيح مفهوم القيادة الموزعة في فرق العمل الأمنية.

وأرجو الله، أن أكون قد وفّقت في تقديم بعض المعلومات، التي ستسهم بزيادة الاهتمام في البعد الأخلاقي للقيادة الإدارية، والتي يمكن أن تسهم بطريقة غير مباشرة في ترشيد قرارات صانعي القرارات الإدارية. وبخاصة القرارات التي لا تستند إلى تعليمات، أو أنظمة، أو قوانين، وإنما تعتمد على الاجتهادات الفردية والجماعية للقادة الإداريين من صناع القرارات الإدارية وكذلك اجتهادات القادة والعاملين في فرق العمل الأمنية.

الفصل الأول

تطور الفلسفة الأخلاقية

١ . تطور الفلسفة الأخلاقية

١ . ١ الأخلاق وعلاقتها بالدين والعلوم الأخرى

يتناول هذا الجزء علاقة الأخلاق بالدين وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم القانون وعلم الإنسان وعلم الاقتصاد وعلم اللغة والأدب. ويركز على سلوك ومفاهيم ومصالح الإنسان ومدى ارتباطها بمختلف نشاطات الإنسان في الحياة.

وتستهدف الفلسفة الأخلاقية الإنسان وترسم المثل العليا لسلوكه وتوضح مفاهيم الخير والشر والخطأ والصواب وما يرتبط بها من قيم أخلاقية يشترك في فهمها جميع أفراد المجتمع بغض النظر عن مراكزهم في ذلك المجتمع أو مهنتهم أو عملهم. وتشكل هذه القيم الأخلاقية معايير أخلاقية تساعد الشخص في الحكم على سلوك معين من حيث اتفاه أو اختلافه مع القيم الأخلاقية التي يشعر الشخص بالالتزام بها.

وتركز الفلسفة الأخلاقية على جميع نشاطات الإنسان الدينية منها والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وأكثر من ذلك تصبح الفلسفة الأخلاقية محدداً لسلوك الفرد أثناء مزاولته لنشاطاته المختلفة، ومن الصعب في الحقيقة الفصل بين الأخلاق وبقية العلوم الأخرى ولكن لأغراض التبسيط سيتم بحث علاقة الأخلاق بالدين وبالعلوم المذكورة أعلاه بشيء من الإيجاز.

١ . ١ . ١ علاقة الأخلاق بالدين

تهتم الفلسفة الأخلاقية والدين بالإنسان وستتطرق هنا لعلاقة الأخلاق في الدين الإسلامي مع التأكيد بأن معظم الديانات تهتم بالإنسان ولا يتسع المجال لمناقشة علاقة الأخلاق بكل ديانة على انفراد ولكن سيركز هذا الجهد على علاقة الدين الإسلامي بالأخلاق لما لهذا التركيز من فائدة في المجتمعات الإسلامية.

يعطي الفكر الإسلامي مكانة عالية للإنسان وقد جاء قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (الإسراء)، تأكيداً للمكانة العالية للإنسان في الفكر والفلسفة الإسلامية.

وعلاقة الأخلاق بالدين علاقة قوية وقد ركز الإسلام على الإنسان وكرمه بغض النظر عن جنسه أو لونه أو مستواه العلمي. وتشكل المبادئ الدينية المنظم لسلوك الفرد في السر والعلن وتوجهه وفق المنهج الديني الذي يكرم الإنسان ويهديه لما فيه صلاح الفرد والمجتمع. فالعدل والصدق والأمانة والوفاء بالعهد والرحمة والمساواة جميعها مبادئ في الدين الإسلامي تصلح لبناء المجتمع المتكامل أو مجتمع العدل والكفاية الذي يجد فيه الفرد العدل ويجد فيه ما يسد حاجته^(١).

وهذه المبادئ تجدها في المذاهب الأخلاقية التي تسود المجتمعات ومصدر الأخلاق في الإسلام هو القرآن الكريم وحديث الرسول ﷺ

(١) أسعد السحمراني، الأخلاق: في الإسلام والفلسفة القديمة، الطبعة الأولى، بيروت: دار النفائس، ١٩٨٨، ص ٣٢-٤١.

حين يقول «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق». والفلسفة الإسلامية ليست وضعية وإنما دور العقل يكمن في فهم القرآن والسنة وفهم العقيدة والشرعية والعبادات والأخلاق الإسلامية. وبعكس الفلسفة الغربية الوضعية التي تهدف إلى وضع نظرية أخلاقية^(١).

وليس من السهل الإحاطة بجميع جوانب الفلسفة الإسلامية في هذا الجهد المتواضع ولكن يجب الإشارة إلى أن الفلسفة الإسلامية التي تحدد صلاح المجتمع على أساس الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتبين أن سلوك الناس تحكمه ثلاث نزعات هي نزعة الإيثار ونزعة الاستئثار ونزعة المبادلة، وتشكل نزعة الإيثار الفضيلة وأما نزعة الاستئثار فهي الرذيلة وأما نزعة المبادلة في الحقوق أو المعادلة فيها فلا تستحق المدح أو الذم^(٢).

١ . ١ . ٢ الأخلاق وعلاقتها بالعلوم الأخرى

أولاً : علاقة الأخلاق بعلم النفس

يبحث علم النفس في الشخصية والسلوك وصفات الشخصية ويركز على الفرد وعلاقته بالآخرين بداخل المنظمات ويهتم بكل ما يحيط الفرد من مؤثرات تنظيمية واجتماعية ويساعد في فهم الأفراد وتفسير تصرفاتهم ويسهل عمليات التوجيه والإرشاد والتدريب والإعداد للقوى البشرية بداخل المنظمات. ومن زاوية الاهتمام بالفرد وسلوكه وأخلاقياته يتفق علم

(١) محمد عبد الله الشرقاوي، الفكر الأخلاقي: دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، بيروت: دار الجليل، ١٩٩٠، ص ١٠٩-١١٢.

(٢) مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٨٦، ص ١٠٥ - ١٢٤.

النفس مع علم الأخلاق الذي يركز على المثل العليا وتعديل الصفات الفردية بحيث تنسجم مع السلوك الأخلاقي الذي يهدف إلى فعل الخير والصواب ضمن معايير المجتمع الذي يوجد فيه الفرد^(١).

ثانياً : علاقة الأخلاق بعلم الاجتماع

يهتم علم الاجتماع بدراسة علاقة الفرد بالمجتمع وعلاقة الجماعات بداخل المجتمع ويركز على العادات والتقاليد والتنظيم والأخلاق في هذه المجتمعات. كما أن علم الاجتماع وعلم النفس وعلم السياسة ساهمت في تطوير مفاهيم السلوك الإنساني الذي يشكل في جوانب منه السلوك المثالي الأخلاقي للأفراد. وعليه فعلاقة علم الاجتماع بالأخلاق علاقة وثيقة لأنها تدرس العادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تحكم سلوك الأفراد وإذا توافقت العادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تحكم سلوك الأفراد مع المعايير الأخلاقية بما فيها من اعتدال تكون العلاقة واضحة وقوية بين الأخلاق وعلم الاجتماع^(٢).

وإنه من المهم أن ندرك أن علم الاجتماع يصف الأوضاع الاجتماعية لمجموعة بشرية دون التدخل بقصد التعديل بها أو التحكم بها ولكن الفلسفة الأخلاقية تركز على الفرد والجماعة بقصد الوصول إلى الاعتدال في السلوك دون تطرف أو مبالغة لأن الاعتدال أو التوسط يعد لدى الكثير من الكتاب ممثلاً للفضيلة ومصدراً للقيم الأخلاقية التي يمكن أن تمثل الوسط بين رذيلتين.

(١) محمد محمد طاهر آل شاير الخاقاني، علم الأخلاق: النظرية التطبيق، الطبعة الأولى، بيروت: دار ومكتبة الهلال، ١٩٨٧، ص ١٧.

(٢) المرجع السابق، ص ١٧.

ثالثاً : علاقة الأخلاق بعلم البيولوجي (الأحياء)

تعد سعادة الفرد إحدى القيم الأخلاقية التي يمكن للفرد بلوغها إذا توفرت لديه الحالة الصحية المناسبة وسلامة العقل والأعضاء دون إفراط في تحقيق هذه السلامة. كما أن المواظبة على السلامة والمحافظة على صحة الجسم هي من الخير والإضرار به من الشر. ويدعم رغبة الإنسان في الحياة حاجته للبقاء مع علمه بأنه فإن فإنه ينتقل من غريزة الموت والفناء وكيف يواجه الإنسان بفن القدر المحتوم ألا وهو الموت . وفن مواجهة الموت تكون بعمل الخير لكل من آمن بالحياة الآخرة. ويدخل ضمن علاقة الأخلاق بعلم البيولوجيا حسن التوقيت لتنفيذ الأعمال وتنظيم الشهوات وتنظيم الإشباع لهذه الشهوات^(١).

رابعاً : علاقة الأخلاق بالقانون

يرى البعض أن القوانين تحدد الإطار الأخلاقي للأفراد والجماعات فحين ينص المشرع على أمر ما فإنه يحدد بذلك جواز فعل، أو عدم جوازه (لا تقتل)، فإن هذه العبارة تعطي للحياة الإنسانية قيمة، وأهمية بالغة، وبنفس الوقت تعطي فكرة عن احترام الإنسان وحمايته واعتبار الاعتداء على حياة الفرد جريمة يعاقب عليها القانون.

وبالرغم من وجود القوانين التي تمثل المستوى الأخلاقي الذي تعيشه الجماعات فإنه يجب أن يعاد النظر بها من حين لآخر، بحيث تكون مناسبة لتنظيم حاجات الأفراد والجماعات الضرورية. ويبدو أن أثر الأخلاق يسبق صدور القوانين أو تعديلها لأنه يمثل صوت الضمير الذي يدفع الفرد

(١) المرجع السابق، ص ١٨ - ١٩ .

لعمل الخير وتجنب الإضرار بالآخرين حتى في غيبة القانون أو تقادمه أو تضارب مواده^(١).

خامساً : علاقة الأخلاق بالسياسة والاقتصاد

يعرف ديفيد إيستن (DAVID EASTON) السياسة بأنها التخصيص السلطوي للمصادر النادرة في المجتمع. ويعرفها البعض بأنها تحديد (من يستفيد من ماذا، أين، ومتى، وكيف). وتحديد من يستفيد من المصادر المتاحة هو عمل أخلاقي لأنه يقرر من يحرم ومن يستفيد وكيف يستفيد. ويترتب على هذا حصول البعض على منافع وحرمان البعض من هذه المنافع وهنا تبدو علاقة الأخلاق بالسياسة. ويتم ذلك من خلال الأنظمة السياسية وما بها من أجهزة تشريعية تعمل للفصل في أمور توجيه المصادر نحو الاستخدامات المتنافسة في الموازنة العامة، وفي تشريع القوانين الأخرى التي تنظم الحياة الاقتصادية للأفراد وتتضمن هذه القوانين الجانب الأخلاقي في نصها على من يتأثر إيجابياً أو سلبياً بهذه القوانين. ودور الحكومة والقطاع الخاص في النشاطات الاقتصادية.

وتعرف القيمة الأخلاقية أو الاقتصادية بأنها الرغبة في موجود ما نظراً لما في هذا الموجود أو الشيء من صفات تبرز هذه الرغبة، وعندما تكون هذه الرغبة مشروعة ومقبولة اجتماعياً فإنه يلاحظ تطابق الأخلاق مع المعايير السياسية والاقتصادية.

(١) تحسين أحمد الطراونة، أخلاقيات القرارات الإدارية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الخامس، العدد الثاني، ١٩٩٠، ص ١٤١ - ١٤٤.

وخلاصة القول أن الأخلاق ترتبط بالدين وبعلم النفس والاجتماع والبيولوجيا والسياسة والقانون والاقتصاد وبمختلف العلوم الأخرى نظراً لأنها مرتبطة بالإنسان وأفعاله. وهذه الأفعال تمتد لتصل مختلف أنواع المعرفة التي توصل لها الإنسان بحيث تركز الأخلاق على حسن الانتفاع من هذه المعرفة رغم أن بعض أنواع المعرفة قد يسخرها الإنسان نحو الهدم والتدمير والقتل غير المبرر وغير المشروع. وعندها تكون الأخلاق على نقيض مع تسخير المعرفة خارج الحدود التي تخدم المجتمع والتي تؤثر سلباً في اتجاه بلوغ مجتمع العدل والكفاية لبني البشر.

١. ١. ٣ التطور التاريخي للأخلاق

أولاً : الأخلاق عند اليونان

يعيد المؤرخون الفضل للفلاسفة اليونان في تأسيس الأخلاق مستشهدين بنظرية أرسطو الأخلاقية بين عامي (٤٢٥ - ٣٢٥) ق.م.

ويؤكد هذا القول العديد من الكتاب الذين اهتموا بالفلسفة الغربية وتتبع بداياتها. ويرون أن الفلاسفة اليونان أقاموا فلسفتهم على أساس العقل والمنطق والتجربة والابتعاد عن الدين وتحاشيه^(١).

ويرى العديد من المؤرخين أن لسقراط مساهمة كبيرة في تأسيس الأخلاق وفي رده على السوفسطائية معتبراً آراء السوفسطائية تهدف لزعزعة المبادئ

(١) محمد عبد الله الشرقاوي، الفكر الأخلاقي؛ دراسة مقارنة، بيروت: دار الجيل، ١٩٩٠، ص ٦٥، وانظر كذلك، تحسين أحمد الطراونة، أخلاقيات القارات الإدارية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الخامس، العدد الثاني، ١٩٩٠، ص ١٤١.

الأخلاقية والاجتماعية الأمر الذي جعل سقراط يستهدف الإنسان وسلوكه في فلسفته^(١). وفي القرن الخامس قبل الميلاد ظهرت في اليونان مجموعة من المعلمين المحترفين للفلسفة والخطابة عرفت باسم «السوفسطائية» وكان من أشهرهم بروتوجوراس الذي اعتبر أن الأخلاق نسبية في قوله المشهور «الإنسان مقياس الأشياء جميعاً»^(٢).

وقد ورد هذا القول في دستور مدينة ثوديوم اليونانية ويستفاد من آراء السوفسطائية أنها أقامت المعرفة على الأساس الحسي وهذه النقطة التي هاجمها سقراط والذي رأى أن المعرفة يجب أن تقام على أساس العقل والتجربة. هذا فضلاً عن كون الحقائق نسبية نظراً لاستنادها على المعرفة الحسية والتي تعد كذلك نسبية نظراً لأنها مستمدة من مبدأ الذاتية والتي يشكل الإنسان مقياساً لكل شيء فيها. ومبدأ الذاتية لدى الإنسان يجعل مفهوم الخير ما هو خير بالنسبة له وبهذا يحقق المبدأ الثاني للسوفسطائية وهو نسبية الخير والأخلاق^(٣).

واهتمت فلسفة سقراط في بحث علاقة الإنسان بالإنسان ويرى أن الأخلاق تكون صحيحة إذا أسست على علم لدرجة أنه عدّ «العلم فضيلة» تصلح لأن تكون أساس المعاملات بين الناس وقد انقسم أتباع سقراط الذي عاش ما بين (٤٦٩ - ٣٩٩ ق.م) إلى فريقين هما: أولاً: الكلبيون (Cynics) وثانياً: القورينائيون نسبة إلى مدينة قورينا من مدن برقة في شمال أفريقية.

-
- (١) مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية. ١٩٨٦، ص ٣٤.
- (٢) إمام عبد الفتاح، فلسفة الأخلاق، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٨٨، ص ٦٥.
- (٣) المرجع السابق، ص ٦٧ - ٦٩.

ويرى الكليون أن ضبط اللذة والميل نحو الزهد في الحياة يحقق السعادة وأن الانهماك في اللذة لا يؤدي لصلاح المجتمع وكانوا يدعون إلى لبس الخشن من الثياب والزهد في المأكل والمشرب وعلى العكس منهم نرى القورينائيين يميلون إلى طلب اللذة والفرار من الألم وأن السعادة في طلب اللذة إذا كانت أكبر من الألم الذي ينشأ عند إشباع لذة معينة^(١).

ويقع الكثير ممن تأثروا بالفلسفة اليونانية بخطأ التعميم في اعتبار أن اليونان هم أول من أسس علم الأخلاق، والصحيح أن اليونان هم أول من أسس الأخلاق الغربية. ومن اليونان امتد تأثير المبادئ الأخلاقية كجزء من الفلسفة اليونانية يشمل الحضارة الغربية في فرنسا وبريطانيا وأوروبا والولايات المتحدة^(٢).

والمتتبع لتاريخ الحضارة في الشرق يجد أن الفلسفة الهندية والصينية والمصرية قد سبقت اليونان في معالجة مفهوم ومبادئ الأخلاق، وعليه فإنه لا بد من الإشارة وبشكل مختصر لمساهمة الفراعنة والهنود والصينيين في مجال الأخلاق. والتأكيد أن الحضارات القديمة في الشرق بعضها قد أثر أو تأثر بالدين.

ثانياً : أخلاق قدماء المصريين

يلاحظ من البقايا الأثرية والمخطوطات والبرديات أنها تشتمل على النصائح والحكم ومن أشهر البرديات البردية المسماة نصائح «بتاح حوتب» الذي كان وزيراً للملك «رزكاع - اسيس» من ملوك الأسرة الخامسة.

(١) أحمد أمين، كتاب الأخلاق، بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٧٤، ص ١٣١-١٣٥.
(٢) محمد عبد الله الشرقاوي، مرجع سابق، ص ٣٥-٣٦. انظر كذلك محمود حمدي زقزوق، مقدمة في علم الأخلاق، الطبعة الرابعة، المنصورة: الدار الإسلامية للطباعة والنشر، ١٩٨٤، ص ٤٩.

والنسخة الأصلية محفوظة في متحف اللوفر في باريس وسوف أعود لذكر بعض النصائح الأخلاقية من هذه البردية.

وهناك نص يقول «لم أرتكب إثماً ضد الرجال ولم يشعر أحد بالجوع ولم أسبب بكاء أحد، وما أمرت بقتل نفس، ولو ارتكبت جريمة القتل بنفسي، ولم أسرق أي شخص وما جعلت الناس تخافني... وكنت أمد الجائع بالخبز، وأروي العطشان بالماء، وكنت أكسي العراة» ويريد صاحب هذا النص المغفرة من الآلهة.^(١)

ومن نصائح «بتاح حوتب» لابنه، ما يلي:

- «لا يداخلنك الغرور بسبب عملك ولا تتعال وتتنفخ أوداجك لأنك رجل عالم.

- استشر الجاهل كما تستشير العالم لأنه ما من أحد يستطيع الوصول إلى آخر حدود الفن ولا يوجد الفنان الذي يبلغ الكمال في إجادته...».^(٢)

وتشمل نصائح «بتاح حوتب» النصائح التي تحث على الالتزام بالحق والاستماع لشكوى المظلوم وطاعة الوالدين. وتعد نصائح «بتاح حوتب» من أقدم مصادر الأدب في العالم لأنها تركز على أدب السلوك في الضيافة والأمانة في نقل الرسائل، والتحذير من الشراهة والكرم مع الأصدقاء واحترام الرؤساء وغيرها لا يتسع المجال لذكرها^(٣).

(١) محمد عبد الحميد البسيوني، آداب السلوك عند المصريين القدماء، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤، ص ٥٤ - ٥٦.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٨.

(٣) المرجع السابق، ص ٦٨ - ٧٣.

ومن الحكماء المصريين القدماء « امينوبي » الذي يلاحظ في حكمه ونصائحه التدين والتواضع ومن أقواله : « لا تندفعن بقلبك وراء الثروة، إذ لا يمكن تجاهل الحظ، فكل إنسان مقدر له ساعته، ويجب عليك أن تتعبد لله، قل امنحني السلام والصحة، ... وأن الممقوت من الله من يُزور في الكلام، ويؤدي شهادة كذبا، ولا تستغلن قلمك في الباطل ... »^(١).

ويبدو أن الحياة المصرية القديمة تأثرت أكبر تأثير بالدين الذي تمحور حول إلهين هما إله الشمس راع وإله النيل أوزيريس. ويظهر هذا في النصوص الإهرامية التي يعود تاريخ أقدمها إلى (٣٤٠٠ ق.م).

ويعود تاريخ الأسر ابتداء من الأسرة الأولى (٣٤٠٠ ق.م) حتى الأسرة (٢٦) التي دامت من (٣٦٣ ق.م - ٥٠٠ ق.م). وهذه الأسر تمثل تاريخ الدولة القديمة وعهد الإقطاع ثم الإصلاح وبدأ الغزو الفارسي (٥٢٥ ق.م) والغزو اليوناني (٣٣٢ ق.م) ثم الغزو الروماني (٣٠ ق.م). «وفي الأخلاق وفي وجهتهم نحو الحياة استمر الحكماء في المحافظة على روح النظرة السليمة لأرفع المثل العليا»^(٢) العملية^(٣). وهنا يتم تحذير الشباب من المرأة الأجنبية ويبين أخطار سوء الخلق ويشرح الخطيئة التي يمكن أن يقع بها الشاب نتيجة إغوائه من المرأة. ويذكر كذلك أن الثروة الحقيقية هي الثروة التي يكونها الفرد بعمله وليست الموروثة.

(١) المرجع السابق، ص : ٩٨-١٠٣.

(٢) جيمس هنري برستيد، تطور الفكر والدين في مصر القديمة، ترجمة زكي سوسن القاهرة: دار الكرنك للنشر، ١٩٦١، ص: ٣٥.

(٣) المرجع السابق، ص : ٤٧٨.

ويعود تاريخ وصايا (بتاح حوتب) إلى (٢٨٨٠ ق.م) بينما وجدت بردية يعود تاريخها إلى أكثر من (٣٥٠٠ سنة) قبل الميلاد، وقد صورت البردية نظرة متشائمة للكاتب، وهذه البردية محفوظة في متحف (ليدن - هولندا). وتمثل مجموعة الوصايا العلاقات الأسرية القوية وتعرض دقائق خلقية عالية القيمة. ويقال أن حكم امينوبي تدل على انتشار التعاليم الخلقية المصرية في فلسطين وغيرها، ويبدو فيها الحديث عن العلاقة بين الله والإنسان.^(١)

ثالثاً : الأخلاق الهندية

يرتبط موضوع الأخلاق في الهند بالنظام الاجتماعي وبالمفاهيم الدينية. ويتكون المجتمع الهندي من أربع طبقات، هي: ١- البراهمية. ٢- الجند. ٣- التجار والصناع. ٤- الخدم والعبيد. وتربط هذه الطبقات بنظام اجتماعي يحدد المعايير الأخلاقية لكل طبقة، ويرى البعض أن أساس الطبقات هو العرق وأن بعض الطبقات تنتمي للجنس الآري، مثل: طبقة البراهمة. بينما يرى البعض الآخر أن أساس الطبقات هو تقسيم العمل بداخل المجتمع والعمل على توحيد وتسمى طبقة الجند (الأكشيرية)، وتمتاز بالقوة وبصلاح أفرادها كقادة وقضاة وحكام للناس. أما طبقة التجار والصناع (الوليشية) فعليهم الاهتمام بتجارتهن وأن يتزوجوا من طبقتهم ومعرفة كل ما يمت لتجارتهن بصلة، مثل: اللغات والأجور وما تحفظ به السلع. وأما الطبقة الرابعة وتسمى الشودرا أو طبقة (الخدم والعبيد)، فعلى أفرادها الامتثال لأوامر البراهمة ولا يحق لهم جمع الثروات أو التطاول على أفراد الطبقات الأخرى، وإذا تعرض أحدهم بسوء لأي فرد من طبقة البراهمة يعاقب عقاباً جسدياً صارماً^(٢).

(١) محمد عبد الله الشرقاوي، مرجع سابق، ص: ٣٨-٤٠.

(٢) أحمد شبلي، أديان الهند الكبرى، الهندوسية، الجذدية، البوذية، الطبعة الثامنة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٨٦، ص: ٥٨-٦٥.

وأهم معتقدات الهندوسية تشمل الكارما (قانون جزاء الأعمال) وتناسخ الأرواح والانطلاق ووحدة الوجود. ولا شك أن كلا من هذه المفاهيم يرتبط بأخلاقيات محددة تنظم سلوك من يؤمن بها ومن الصور الأخلاقية للبراهمة زيادة الصوم وتعذيب النفس خلال دورات الحياة، ففي الدورة الثانية يكون عائلة، وفي الدورة الثالثة يكرس نفسه لخدمة المجتمع هو وزوجته. وتتسم دورات حياته الأربع والتي تبلغ كل دورة منه (٢٥) سنة بالزهد في الحياة^(١). وتعكس مفهوم تبعية المرأة للرجل وتحديد أدوار المرأة في خدمة الرجل والعناية في البيت وتربية الأطفال.

ركز بوذا على التدريب الأخلاقي وشعار أتباعه ضبط النفس من الشهوات وتنازل أتباعه عن أموالهم وعقاراتهم. واحترام الحياة للكائنات الحية^(٢).

ويذكر البوذيون أربع حقائق هي: ١- وجود الألم في الولادة والمرض والموت ومتاعب الحياة. ٢- وجود سبب للألم ويكمن هذا السبب في الشهوة. ٣- وهذا السبب قابل للزوال. ٤- والوسيلة للزوال السبب موجودة عن طريق «الشعور الصائب، القول الحق، السلوك الحسن، الحياة الفضلى، السعي المشكور، الذكرى الصالحة، التأمل الصحيح»^(٣). ويلخص بوذا وصاياه العشر كما يلي: ^(٤)

(١) المرجع السابق، ص: ٧٤.

(٢) المرجع السابق، ص: ١٧٦ - ١٧٧.

(٣) المرجع السابق، ص: ١٦٧.

(٤) المرجع السابق، ص: ١٧٠.

- ١ - يجب ألا تقضي على حياة.
- ٢ - يجب ألا تأخذ ما لا يعطى إليك.
- ٣ - يجب ألا تقول ما هو غير صحيح.
- ٤ - يجب ألا تستعمل شراباً مسكراً.
- ٥ - يجب ألا تبشر علاقة جنسية محرمة.
- ٦ - يجب ألا تأكل في الليل طعاماً نضج في غير أوانه.
- ٧ - يجب ألا تكلل رأسك بالزهر وألا تستعمل العطور.
- ٨ - يجب ألا تقتني المقاعد والمساند الفخمة.
- ٩ - يجب ألا تحضر حفلة رقص أو غناء.
- ١٠ - يجب ألا تقتني ذهباً أو فضة.

رابعاً : الفكر الأخلاقي عند الصينيين القدماء

لقد سبق الفكر الصيني الفلسفة الإغريقية في الحديث عن أصل الكون والطبيعة الإنسانية والسياسة ومقاييس الحكم الصالح ومن أبرز الفلاسفة الصينيين فيلسوف الصين الأشهر (كونفوشيوس) (٥٥١ ق.م)، وقد ركز هذا الفيلسوف على الأخلاق على مستوى الفرد والمجتمع ونظام الحكم فيه. ويرى أن الفضيلة موجودة في النفس البشرية وتظهر بتنمية قوى النفس الخيرة والحق عنده ثلاث درجات هي: (أ) معرفة مجردة للحق. (ب) شوق للحق ومحبة له. (ج) التزام عملي به مع اطمئنان القلب وارتياحه للحق.

ويدعو كونفوشيوس لإصلاح المجتمع عن طريق الاختلاط بالناس بقصد الإصلاح وليس العزلة عنهم والزهد بالدنيا، وإنما العمل والنشاط لإصلاح المجتمع. وقد تولى الوزارة فصلحت معها الأخلاق واستتب الأمن وعلت الفضيلة كما تشير الوثائق الصينية، وهو يرى أن القدوة خير وعامل حاسم في الدعوة للأخلاق^(١). ويرى أن السياسة يجب أن تهدف لإصلاح أخلاق الناس وأهم تأثير للقادة والسياسيين يكون من خلال أخلاقهم وليس قوانينهم وهو القائل: «إن كان سلوك الرئيس مستقيماً أطاعه المرؤوسون من غير أن يأمرهم وإن كان غير مستقيم لم يطيعوه ولو أمرهم»^(٢).

ولا يتسع المجال للحديث عن فلسفة كونفوشيوس بتفاصيلها ولكن هذا الفيلسوف كان يرى الفضيلة تكمن في الإنسان وأنه عندما يربي الإنسان أخلاقياً فلا حاجة للقانون والعقوبات والقضاة لأنهم سيقبلون على فعل الخير. وقد سبقه وتبعه فلاسفة صينيون اختلفت فلسفاتهم عن فلسفة كونفوشيوس من حيث التطرف في الدعوة للخير أو التشاؤم، أمثال: (يانج تشو ٣٩٠ ق.م) و(هسن - تسي) الذي يدعو إلى ضبط النفس ومحاربة اللذات، بينما نادى تشو لانهاك في الملذات.

١ . ١ . ٤ تعريف الأخلاق

عرّف سليم الجابي الأخلاق بأنها تعود في جذورها إلى صميم المادة وليست موضوعاً فلسفياً، كما يصوره الكثير من المفكرين، ويقول إن الأخلاق تتعلق بالصفات الطبيعية التي فطر عليها الإنسان والتي تمتد

(١) محمد عبد الله الشرقاوي، مرجع سابق، ص: ٤٩ - ٥٧.

(٢) المرجع السابق، ص: ٥٥.

جذورها إلى أصل وصفات المادة. وتتعلق بالقوى الباطنية للإنسان. وهذه الصفات الطبيعية تشكل الأرضية للفعالية والعمل والتطور. ويرتبط موضوع الخير والشر بأسلوب استعمال هذه الصفات بحيث يؤدي حسن الاستخدام إلى الخير وسوء الاستخدام للشر. وكما أن قوى المادة هي أساس تقدم العالم وتطوره فإن استخدام الصفات الطبيعية المرتبطة بالقوى الباطنية للإنسان يشكل أساس الأخلاق^(١). ويعرف الأخلاق بأنها « البحث عن المبادئ وترتيبها واستنباطها والكشف عن أهميتها للحياة الأخلاقية مع بيان الواجبات التي يلتزم الإنسان بها^(٢) ». وتشير الدراسات الانثروبولوجية أن تاريخ الحضارة البشرية يزخر بالشرائع الأخلاقية المتقاربة ما يشير إلى أن الأساس الأخلاقي في البشرية فطري. وهذا ينسجم مع تحليل جابي لجذور الأخلاق.

ويرى الدارس أن المفكرين وعلماء الاجتماع قد صوروا الأخلاق أحياناً بأنها علم معياري يهتم بما يجب أن يكون وحاولوا وضع المبادئ والمثل الأخلاقية، وأحياناً أخرى اعتبروا الأخلاق بأنها تهتم بالعادات وضرورة دراسة القوانين والعادات الخلقية عن الإنسان أو اعتبارها علماً وضعياً يخضع للتجربة.

ويرى السوفسطائيون أن الأخلاق ترتكز على كون الفرد هو مقياس الخير والشر وعارضهم سقراط الذي عدّ أصل المعرفة بما في ذلك المعرفة الخلقية هو العقل الذي تقود إليه الحقائق والقيم الثابتة الموضوعية. ولكن

(١) سليم الجابي، نظرية جذور الأخلاق، مطبعة نصر، ١٩٩٣، ص: ٦٤-٦٥.
(٢) بارتلمي، مقدمة كتاب علم الأخلاق إلى نفوس ماخوس لارسطو، ص: ٨، ترجمة أحمد لطفي السيد، مطبعة دار الكتب ١٩٢٤ م، مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٨٦، ص: ٥.

علماء الاجتماع عدّوا الأخلاق بأنها « العلم الذي يحدد القواعد السلوكية التي تسلم بها جماعة من الناس في حقبة زمنية معينة »^(١). وعليه فليس من الضروري أن تكون القواعد الأخلاقية ثابتة.

ويؤكد بعض المفكرين أن القوانين الأخلاقية كجزء من القانون تحمل صفة الالتزام الذي يشعر به الإنسان ويفترض أن يكون الإنسان عند الالتزام بالقوانين الأخلاقية حر الإرادة حتى يتمكن من الاختيار من بين بدائل السلوك المتاحة السلوك الذي ينسجم مع القواعد والقوانين الأخلاقية. وحتى يكون الاختيار واعياً لا بد من إعمال العقل في مرحلة الاختيار وعند التنفيذ والالتزام بالنمط الذي تم اختياره^(٢).

ويُعرف الخلق في اللغة بأنه السجية والطبع والعادة ويرى بعض علماء المسلمين (ابن مسكويه ٤٢١هـ) أن الخلق صورة للنفس تصدر عنها الأفعال الحسنة والحميدة دون تكلف أو عناء^(٣). وضرورة تهذيب النفس حتى تصبح الأفعال الحسنة ملكة أساسها القيم الأخلاقية. ويرى البعض أن الأخلاق تطلق على سلوك الفرد الذي يتفق مع عادات مجتمعه كما يشير علماء الاجتماع الوضعيون.

وأحياناً يسمى صاحب الخلق الحسن « المواطن الصالح » وقد جاء في معاجم اللغة أن « الخلق: حال للنفس راسخة (ملكة) تصدر عنها الأفعال من غير حاجة إلى فكر وروية » كما يشير المعجم الوسيط الصادر عن مجمع اللغة العربية عام ١٩٦٠ في القاهرة.

(١) المرجع السابق، ص: ١٠.

(٢) المرجع السابق، ص: ١٢.

(٣) المرجع السابق، ص: ١٧.

ويشير البعض إلى أن الأخلاق تعني قواعد السلوك وطريقة الإنسان في الحياة. وعند النظر إلى الأصل اليوناني فإن الأخلاق (Ethics) مشتقة من كلمة (Ethos) اليونانية وكذلك كلمة (Morals) مشتقة من كلمة (Mores) اللاتينية وهما معاً مرتبطتان بالعادات والتقاليد وهذا ما ذهب إليه علماء الاجتماع بأن الأخلاق علم للعادات في المجتمعات البشرية.

وهناك من يرد الأخلاق إلى الدين بحيث يكون الدين هو مصدر التزام الفرد بالقيم الأخلاقية أو يرد الأخلاق إلى العقل وسواء كان أصل الالتزام الدين أو العادات أو العقل فإن هذه الاتجاهات الثلاثة تمثل المسارات الفلسفية في فهم علم الأخلاق ورده إلى جذوره^(١). ويضاف إلى ذلك الاتجاه نحو رد الأخلاق إلى أصل المادة نظراً لأن الفلسفة الأخلاقية تشترك مع المادة في حالاتها المحكومة بقوانين ثابتة كما يبين سليم جابي.

وهناك من يقول أن الأخلاق هي علم الخير وأن فلسفة الأخلاق تعكسها مظاهر السلوك الهادف لغايات نهائية (Ultimate Ends) وتبدو المشكلة الأخلاقية في تحديد الغايات النهائية للسلوك. فهل إشباع رغبة أو رغبات الفرد يُعد خيراً أم أن هناك قواعد تحكم عملية اختيار الرغبة التي تعطي الأولوية في الإشباع؟ والإجابة على هذا التساؤل تظهر مشكلات أخلاقية يعود أساسها لبعض العوامل التالية:

١ - لا يمكن إشباع جميع رغبات الفرد.

٢ - إن تجاوز حد الإشباع لرغبة معينة قد يؤدي إلى مضار كثيرة.

٣ - قد تتعارض رغبة شخص مع رغبات الآخرين.

(١) إمام عبد الفتاح ، فلسفة الأخلاق، القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٨٨، ص ٢-٩.

وهذه الاعتبارات الثلاثة تحتم وجود معايير لإشباع الرغبات دون خلق انعكاسات سلبية وخاصة عند تعارض الرغبات. وهذه المعايير تساعد في اختيار الرغبة التي تشبع أولاً وكذلك الإشباع المؤقت أو المستمر لرغبة ما أو الاعتدال في الإشباع. وإشباع رغبة معينة يُعد خيراً أو يحقق لذة للفرد ما دام هذا الإشباع لا يتعارض مع الآخرين وقد تنوعت المدارس الأخلاقية في أولوية إشباع أو ضبط رغبات النفس وصولاً للخير الأسمى الذي يرى بعض الفلاسفة أنه ممكن^(١). فالاعتدال في الإشباع مقبول من كثير من الفلاسفة ومشروع في الكثير من الديانات كما أن تنظيم الإشباع وضبطه والتحكم به والابتعاد عن اللذات يمثل تيارات فلسفية تتراوح بين الفلسفة الأخلاقية والدين.

وخلاصة القول أن الفلاسفة اليونان يعدون أصل الأخلاق يكمن في مفهوم الخير وفعله ويخالفهم بعض الفلاسفة في أن أصل الأخلاق يكمن في السلوك الملتزم أو قوة الالتزام التي تجبر الفرد على الاختيار بين بدائل السلوك المتاحة في المواقف الاجتماعية في حياة الإنسان. وقوة الالتزام يردها البعض للعادات بينما يردها البعض الآخر للدين والقانون ويردها آخرون للعقل الذي يميز الخير من الشر.

ويشير البعض إلى أن السلوك الأخلاقي مكتسب وأن الطفل أو الإنسان يتأثر بالقدوة « لأن صوت الأعمال أقوى من صوت الكلمات »^(٢).

(١) المرجع السابق، ص: ١٣-١٤

(٢) محمد رفقي محمد فتحي، في النمو الأخلاقي: النظرية البحث، التطبيق، الكويت: دار القلم، ١٩٨٣، ص: ٢١

ويعرف خير الله طلفاح الخلق بأنه صفة نفسية لا شيء خارجي أما المظهر الخارجي للخلق فيسمى سلوكاً أو معاملة والسلوك دليل الخلق ومظهره» ومثال ذلك من يعطي دائماً يسمى كريماً^(١).

ويعرف البعض الخلق بأنه «عادة الإرادة» فإذا اعتادت الإرادة على العطاء سمي الشخص كريماً. ومن هذا التعريف يمكن القول بأن الخلق يرتبط بالعادة والإرادة ويرتبط كذلك بالغريزة وبالوراثة والبيئة نظراً لما يكتسب الفرد من سمات وراثية متأثرة بالبيئة التي يعيش بها سلفه.

ويذهب البعض إلى أن التربية الخلقية تتطلب سعة الفكر ومصاحبة الأخيار ومطالعة سير الأبطال والنابعين والأمثال والحكم لأنها أبلغ في النفس وأقرب إلى الذهن وتوفر الإرادة لتكوين العادات الحميدة والالتزام بها وتكوين الخلق من خلال التربية بالقدوة الحسنة.

ويرى بعض الكتاب أن الأخلاق فرع من فروع الفلسفة التالية:

١ - ما بعد الطبيعة.

٢ - فلسفة الطبيعة.

٣ - علم النفس.

٤ - علم المنطق.

٥ - علم الجمال.

٦ - فلسفة الأخلاق.

(١) خير الله طلفاح، الأخلاق أولاً، سلسلة كيف السبيل إلى الله، القسم الأول الجزء العاشر، بغداد: دار الحرية للطباعة، ١٩٨٢، ص: ٤٨-٤٩. يؤكد ما ذهب إليه أحمد أمين في تحليله في موسوعته الأدبية.

٧- فلسفة القانون.

٨- علم الاجتماع وفلسفة التاريخ.

وتعرف الأخلاق تحديداً بأنها تبحث في الأعمال التي تصدر عن الإنسان عن قصد واختيار ووعي تام لما يقوم به من الأعمال ومثل هذه الأعمال التي يجوز أن يصدر عليها الحكم بالخير أو الشر^(١). ويكتسب الفرد سمات بالوراثة مثل الغريزة والإرادة ويكتسب سمات من خلال العادة.

ويعرف الخلق بأنه « حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية. وهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب... (وثانياً) منها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب وربما كان مبدؤه بالروية والفكر ثم يستمر عليه أولاً بأول حتى يصير ملكة وخلقاً^(٢) ».

جاء في القاموس المحيط أن الخلق يعني « المروءة والعادة والسجية والطبع والدين^(٣) ». وجاء تعريف الأخلاق عند علماء الشرع بأنها « عبارة عن هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإذا كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة والمحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة خلاقاً حسناً » وإن كانت الهيئة يصدر عنها أفعال سيئة سميت خلاقاً سيئاً.

(١) أحمد أمين، كتاب الأخلاق، بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٧٤، ص: ١٤، ص: ١٦.

(٢) ابن مسكويه، تهذيب الأخلاق في التربية، بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٨١، ص: ٢٥-٢٦.

(٣) محمد الدين محمد الفيروز أبادي، القاموس المحيط، ج ٣، ص: ٢٣٦. وانظر كذلك سعد الدين مسعد، المهنة وأخلاقيها (٢٠٠٦) جامعة الكويت، ص (٢٣١-٢٣٩).

ويجد الدارس معاني متنوعة للأخلاق منها أنها «كل سلوك خير يقوم به الإنسان بإرادة خيرة ولغاية خيرة»، ومنها أنها «المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره نحو تحقيق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه». وعرفت الأخلاق كذلك بأنها التقيد بأحكام الشرع أمراً ونهياً وفي جميع التكاليف التي تربط الإنسان بخالقه في العقائد والعبادات، أو تربطه بالمجتمع الإسلامي وغيره من المجتمعات، ويظهر أن التعريف الأخير مستمد من الدين الإسلامي^(١).

وهناك عينات من التعاريف المستمدة من الشريعة الإسلامية مثل أن الأخلاق «هيئة النفس وصورتها الباطن» وأنها «انفعال النفس وتأثرها بما ينبغي أن يكون فيفعل وبما لا ينبغي أن يكون فيتترك» وكذلك أنها «صفة في النفس مستقرة فطرية أو مكتسبة وذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة». ومن خلال هذه التعاريف المستمدة من الشريعة الإسلامية تبين أن الأخلاق تتصف بما يلي:

- ١ - إن الأخلاق صفة من صفات النفس الراسخة.
- ٢ - إن الأخلاق شاملة للحسن والقيح من الأعمال.
- ٣ - إن الأخلاق تعني القدرة على القيام بالأفعال الحسنة والقيحة.
- ٤ - إن الأخلاق متصلة بعمل الفرد خيره وشره.
- ٥ - إن الأخلاق ترتبط بالظاهر من السلوك والباطن من النية.
- ٦ - إن الأخلاق تشمل سمات نظرية وأخرى مكتسبة للفرد.

(١) محمد عقلية، النظام الأخلاقي في الإسلام، الطبعة الأولى عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، ١٩٨٦، ص: ١٢-١٥.

ويرى علماء الاجتماع أن الأخلاق تمثل وسائل ضبط اجتماعي في المجتمعات وأنها مرتبطة بوجود الجماعة وبعلاقة الفرد بغيره من الأفراد داخل المجتمع. ومن الأمثلة على هذا الاتجاه تعريف الأخلاق بأنها «القاعدة أو القواعد السلوكية التي يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة» وكذلك، أنها «قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير وصالح إن كان الخلق خيراً، أو اختيار ما هو شر وفساد إن كان الخلق ذمياً» ويبدو أن علماء الاجتماع حددوا معالم الأخلاق كما يلي :

١ - إن الأخلاق تمثل ما تضعه الجماعة وتلتزم به من قواعد وسلوك.

٢ - إن الأخلاق مرتبطة بالفرد الذي يعيش في جماعة.

٣ - إن الأخلاق تنسق أفعال أفراد الجماعة كوسيلة ضبط اجتماعي تعمل على تنظيم عمل الجماعة بشكل يحقق الخير للجماعة.

أما علماء النفس فيعتقدون أن الأخلاق مرتبطة بميول النفس ولهذا فهي داخلية ولا شيء خارجي وأما المظهر الخارجي للنفس فيسمى سلوكاً وهو مختلف عن الخلق. ويعد علماء النفس أن تغلب ميل على ميل آخر باستمرار هو ما يسمى بالأخلاق فإذا تغلب ميل عمل الخير على الميول الأخرى سمي خلقاً حسناً أو العكس. ويلاحظ أن علماء النفس يجعلون الفرد هو الأصل بينما علماء الاجتماع يعدون الجماعة في المجتمع هي الأصل. ويلاحظ أن الأخلاق في الفكر الإسلامي جمعت بين اتجاه علماء النفس واتجاه علماء الاجتماع بحيث أعطت للفرد أهمية من حيث أن الأخلاق صفة راسخة في الفرد. وركزت على الجماعة كوحدة مكونة للمجتمع فإن صالح الفرد صلحت الجماعة والمجتمع ولهذا يعنى الفكر الإسلامي في مجال الأخلاق بحدود فعل الفرد وآثاره على الجماعة والمجتمع. فجاءت النظرة

الإسلامية تجمع بين اتجاه علماء النفس واتجاه علماء الاجتماع لتحقيق مجتمع الخير - مجتمع العدل والكفاية، ويتم بهذا المجتمع الاهتمام بالفطرة الإنسانية والدعوة لتربية الإرادة كوسيلة لتغيير أخلاق الإنسان الموروثة والمستمدة من البيئة^(١).

ويميز الكتاب السلوكيون بين السلوك الأخلاقي وغيره من أنماط السلوك ويعدون أن السلوك الأخلاقي عادة يندرج بحثها في اتجاهات ثلاثة هي:

١ - التفكير الأخلاقي Moral Thought

٢ - والانفعال الأخلاقي Moral Emotion

٣ - والسلوك الأخلاقي Moral Behavior^(٢).

وأن السلوك الأخلاقي يتكون من أربعة مكونات أساسية هي:

١ - فهم واكتشاف وتفسير الموقف وتحديد المسألة الأخلاقية.

٢ - تحديد ما يجب فعله في الموقف.

٣ - تقويم سير الفعل الأخلاقي وما يجب على الفرد فعله واقعياً.

٤ - تنفيذ وتطبيق الفعل الأخلاقي.

وتعد هذه المكونات ضرورية للفعل الأخلاقي^(٣).

(١) المرجع السابق، ص: ١٨ - ١٩ .

(2) Gewirtz Kurtines, Morality. Moral Behavior, John Wiley, 1984

(٣) محمد قاسم عبد الله، « المكونات الرئيسة للسلوك الأخلاقي » الفكر العربي: مجلة الإنماء العربي للعلوم الإنسانية، ملف ١٧: الإنسان: لغة وأخلاقاً وسلوكاً، العدد ٩٠، السنة الثامنة عشرة (٤)، خريف ١٩٩٧، ص: ٢٠٤ - ٢٠٥ .

وفي دراسة أجراها ألان بيشمنت بعنوان « فاعلية الإدارة الوسطى : المفاهيم الأخلاقية بالقطاع العام بغرب استراليا » توصل إلى أن السلوك غير الأخلاق في القطاع العام كان بسبب المشورة السيئة التي يقدمها المستشارون للوزراء وكبار الموظفين. وأن ظاهرة الفساد والسلوك غير الأخلاقي كانت السبب في الانهيار المالي في غرب استراليا^(١).

وخلاصة القول أنه من الصعب تعريف الأخلاق بشكل محدد بحيث يحظى بالقبول من جميع الدارسين ولكن الأخلاق في الفلسفة تعنى بمفاهيم الخير والشر والخطأ والصواب، أما في إطار الخدمة العامة فيقصد بها ضوابط السلوك للموظف العام التي تتعلق بما يجب أن يفعله الموظف وهي تعكس قيم المجتمع. والموظف العام في الخدمة العامة يقع في حيرة أثناء تعريف واجبات عمله بين الالتزام بواجباته وعدم الوقوع في الإغراءات المالية التي قد تصادفه وبين الابتعاد عن نقد رؤسائه وحمائهم. وتبدو هذه المشكلة عند أخذ الاعتبار السياسية في المقام الأول بحيث يحافظ الموظف العام على حياده السياسي ويتمكن من احترام قيم المجتمع ومراعاة قيم الأمانة والمحافظة على المال العام^(٢).

(١) ألان بيشمنت « فاعلية الإدارة الوسطى: المفاهيم الأخلاقية بالقطاع العام بغرب استراليا » المجلة الدولية للعلوم الإدارية: الإصدار العربي، مجلد رقم (٢) العدد رقم (٣) ١٩٩٧، ص: ٤٥-٥٩.

(٢) مايكل هنت « مساءلات في البرلمان: الأخلاق والخدمة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية: دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد (٢) عدد (٣) الإصدار العربي، مجلد (٦٣) عدد (٣) الإصدار الإنجليزي، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، ١٩٩٧، ص: ٣٢-٣٤.

١ . ١ . ٥ مصادر الأخلاق

يشكل الدين والقيم والبيئة الاجتماعية والتشريعات النافذة وآراء الفلاسفة والعلماء المصادر الأساسية للأخلاق وستتناول هذه المصادر بشيء من الاختصار والإيجاز كما يلي^(١):

أولاً : المصدر الديني

يشكل المصدر الديني أهم مصادر الأخلاق وذلك لأنه لا تخلو أي ديانة سواء كانت سماوية أو غير سماوية من الحث على مكارم الأخلاق والقيم الحميدة والفضائل بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية. وتختلف الديانات من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالق وعلاقة الفرد بالآخر في داخل المجتمع المعني.

ويمتاز الدين الإسلامي بأنه يشكل نظام حياة متكاملًا فينظم علاقة الفرد بخالقه وعلاقة الإنسان بالإنسان في المجتمع الإسلامي. بينما تقتصر بعض الديانات على تنظيم علاقة الفرد بالخالق وتنظيم محدود لعلاقات الفرد بغيره في المجتمع. وتتشابه الديانات السماوية في جوانب عديدة كما تختلف في بعض المفاهيم.

والدين الإسلامي تعرض إلى تنظيم الميراث وتنظيم الأسرة ومعاملة الزوجين ، ومعاملات البيع والشراء والمعاهدات والاقتصاد والعمل الوظيفي وإطاعة أولي الأمر والتمسك بالأخلاق الحميدة^(٢).

(١) زكي راتب غوشة، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، عمان : مطبعة الوثيق، ١٩٨٣، ص: ٤٣-٤٧.

(٢) المرجع السابق، ص: ٤٦.

وحث الإسلام على الصبر في قوله تعالى: ﴿وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ﴾ ﴿٤٥﴾ (البقرة).

وفي الأمانة قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ ﴿٥٨﴾ (النساء).

وفي الطاعة يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ ﴿٥٩﴾ (النساء).

وهناك العديد من الآيات القرآنية التي تشير بوضوح إلى الأخلاق الإسلامية في التعامل في مختلف النشاطات والتي سيتم الإشارة إليها لاحقاً.

ثانياً: البيئة الاجتماعية

تشكل البيئة الاجتماعية بما فيها من قيم وعادات وأعراف نظاماً ملزماً للأفراد بداخل المجتمع. ويبرز من خلال هذا النظام وجزئياته مفاهيم الواجب الأخلاقي للفرد الذي يستند في بعض جوانبه على القيم والعادات التي يعيشها الفرد بداخل المجتمع وبما في ذلك القيم الدينية والعادات كقوة مؤثرة على سلوك الأفراد مثل قوة الغريزة سواء من حيث الشدة أو النظام، كما أن العقل البشري والغريزة البشرية يمثلان الوعي الاجتماعي للحياة.

والحياة الاجتماعية تفرض واجبات على الفرد يلتزم بها تجاه المجتمع وهي ما يسمى بالأخلاق الاجتماعية تمييزاً لها عن الأخلاق الإنسانية مثل الإخلاص والتضحية والمحبة التي ينشدها الفرد لما فيها من خير له ولغيره من أفراد المجتمع^(١).

(١) هنري برجسون، منبع الأخلاق والدين، تعريب سامي الدروبي وعبد الله عبد الدائم، بيروت: دار العلم للملايين، الطبعة الثانية، ١٩٨٤، ص: ٣٥-٦٥.
الفصل الأول الإلزام الخلقي.

وفي القديم كانت العادات هي الدين والعادات هي الأخلاق ووظيفة الدين تحريم الخروج على العادات ومن هنا كانت الأخلاق والدين شيئاً واحداً. وهذا التفسير معقول نظراً لأن وظيفة الدين والأخلاق تنظيم المجتمعات البشرية كوسائل ضبط اجتماعية^(١).

وتشكل بيئة العمل جزءاً من البيئة الاجتماعية التي يعيشها الفرد وتتأثر بيئة العمل بمجموعة القيم والمثل العليا بحيث تبدو ملزمة للعاملين. وإذا كانت معرفة الأخلاق والقيم الأخلاقية مهمة فإن ترجمة الأخلاق إلى ممارسة عملية تعد ركناً أساسياً للسلوك الأخلاقي ضمن البيئة الاجتماعية في العمل.

وتسود في بيئة العمل قيم الإخلاص والالتزام بشروط العقد والتميز بين الخاص والعام واحترام التخصص والكفاءة والتقيد في مواعيد العمل والمحافظة على قيمة العمل وتكاليفه المادية والالتزام بالقواعد الأخلاقية والقانونية والإحساس بالمسؤولية والسرية في العمل وغيرها من القيم الحميدة في العمل. وجميع هذه القيم لها جذورها في البيئة الاجتماعية وفي الوعي الاجتماعي للحياة بشكل عام في المجتمعات المختلفة^(٢).

وتشكل القيم أساساً للهيكل الأخلاقي في المجتمعات البشرية ومثال ذلك قيمة الصدق في التعامل بين الناس سواء بداخل الأسرة أو في المجتمع بشكل عام. ولا تكاد ديانة أو فلسفة إلا وتقر أن قيمة الصدق أساس الفضائل العملية في الحياة الاجتماعية^(٣). وكذلك قيم الأمانة والعدل والوفاء وغيرها من القيم.

(١) المرجع السابق، ص: ١٤٢ - ١٤٣.

(٢) رشيد عبد الحميد ومحمود الحيارى، أخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٤، ص: ١٧٩ - ١٨٣.

(٣) محمد الغزالي، خلق المسلم، دمشق: دار القلم، ١٩٨٦، ص: ٣٥ - ٤٥.

وتحتل الأسرة مكاناً مهماً في البنية الاجتماعية العربية ويعتبر الولاء للأسرة ملزماً للفرد في المجتمعات العربية وبخاصة في الأرياف رغم أن تأثير الأسرة بدأ يخف في بعض المدن الرئيسية وتبعاً لذلك بدأت العصبية القبلية تتفاوت من إقليم لآخر ومن منطقة لأخرى. وليس بخاف أن أثر الأسرة أو العائلة الممتدة ما زال يؤثر على المصلحة العامة ومستوى الأخلاقيات في الإدارات المتنوعة. وهذا التأثير يبدو في مظاهر سلوك الأفراد تجاه أفراد عائلتهم أثناء تقديم الخدمة لهم. وقد يمتد ذلك أكثر من التعامل الموضوعي للمساعدة في الحصول على العقود أو التعيينات أو عقود الإيجار المرتفعة ويمكن أن يتسم التعامل بالانحراف عن قواعد السلوك الأخلاقي في الإدارات العامة.

ثالثاً: التشريعات النافذة

يمثل القانون والتشريعات المختلفة وسائل لتنظيم الحياة في أي مجتمع. على اعتبار أن القانون أو التشريع وليد حاجة في المجتمع توجب تدخل السلطة التشريعية لتنظيمها. ولهذا فالقانون أو التشريعات المنبثقة عنه تنظم حاجات الناس في مجتمع ما.

ومثال ذلك القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل في الإدارات الحكومية أو في القطاع الخاص والتي تحدد غالباً كافة الإجراءات القانونية لمعالجة المخالفات وحالات الخروج على القانون كما تحدد واجبات الموظف والإطار العام لمسؤوليته ضمن حدود وظيفته. وإذا نظرنا للوظيفة بأنها مركز قانوني بما ترتب من حقوق وواجبات للأفراد نرى أن الموظف والمواطن كذلك يقع ضمن دائرة القانون بحيث لا يوجد أي فرد لا يطبق عليه القانون. وهذا يعني إلزامية القانون وشرعيته في الفصل في المنازعات

المختلفة بين الأطراف المتنازعة في المجتمع. والتشريعات النافذة تنظم سلوك الأفراد بداخل المجتمع والمؤسسات والإدارات في هذا المجتمع.

١ . ٢ . المذاهب الأخلاقية الغربية

تحدثنا في الفصل الأول عن مفاهيم الأخلاق وعلاقتها بالعلوم الأخرى وعرضنا بشكل مبسط فكرة عن الأخلاق المصرية أيام الفراعنة والفلسفة الأخلاقية الصينية، وتمت الإشارة إلى الكثير من المغالطات التي يقع فيها الكثير من الكتاب في اعتبار أن الفلسفة اليونانية الأخلاقية هي أقدم فلسفة أخلاقية، والصواب أن الفلسفة اليونانية تشكل الأساس لجميع النظريات الأخلاقية الغربية ولكن التاريخ يؤكد أن الفلسفة الفرعونية والهندية والصينية في مجال الأخلاق قد سبقت الفلسفة اليونانية.

١ . ٢ . ١ الأخلاق عند الفلاسفة اليونان

يؤكد مؤرخو الفلسفة اليونانية أن سقراط يعد المؤسس للفلسفة الأخلاقية في العالم الغربي ويشيرون إلى أن الأخلاق الغربية مرت بثلاث مراحل كبرى هي:

المرحلة الأولى: الأخلاق اليونانية.

المرحلة الثانية: الأخلاق اليهودية والأخلاق المسيحية.

المرحلة الثالثة: الأخلاق الغربية المعاصرة.

وتمتاز المرحلة الأولى التي أسسها اليونان بالتخلي عن الدين واستبعاده من الفكر الأخلاقي والاعتماد على العقل والتجربة^(١). واتجهت الفلسفة

اليونانية إلى مخاطبة العقل وحده والتركيز على تفسير الوجود الخارجي دون اهتمام يذكر بالإنسان حتى جاء سقراط الذي اهتم بسلوك الإنسان وبالرد على فلسفة من سبقه من السوفسطائية التي شغلت في طرق البرهنة المنطقية والنظر في سبل وصول المعلومات. والرد على مفاهيم السوفسطائية في أن طبيعة الإنسان مكونة من شهوة هي أن أساس المعرفة هو الإحساس أو المعرفة الحسية ومن العدل أن يسود القوي على الضعيف انسجماً مع الطبيعة وغيرها من المفاهيم .

ومن سبق سقراط الفلاسفة الميتافيزيقيون الذين ركزوا على فهم العالم ككل وتكوين الأشياء وحركات الكواكب وغيرها.

أولاً : فلسفة سقراط الأخلاقية

اهتم سقراط بدراسة السلوك الإنساني ويقال عنه أنه أنزل الفلسفة من السماء إلى الأرض من التفكير الخيالي إلى الواقع العملي وحول النظر من الفلك إلى النفس البشرية وماهية الإنسان. وضع سقراط نظريته بين القرن السابع والسادس قبل الميلاد ورد فيها على السوفسطائية التي تبنت المفاهيم التالية:

- ١ - الطبيعة الإنسانية شهوة وهوى.
 - ٢ - الشهوة والهوى نسبية وتتغير.
 - ٣ - من حق القوي أن يسود وأن يغير الشهوة والهوى انسجماً مع هوى الطبيعة.
 - ٤ - الفرد مقياس الأشياء جميعاً وعليه تتعدد الحقائق ويتعدد مدركوها.
- (١) محمد عبدالله الشرقاوي، الفكر الأخلاقي: دراسة مقارنة، بيروت: دار الجيل، ١٩٩٠، ص: ٦٤-٦٥.

- ٥ - لا وجود لحق أو لباطل بذاته.
- ٦ - لا وجود لحقائق ثابتة في مجال المعرفة وأصل المعرفة هو المعرفة الحسية.
- ٧ - الخير يكمن في اللذة التي تنجم عن إشباع الشهوة.
- وبدأ سقراط بهدم نظرية السوفسطائية المبنية على المعرفة الحسية من خلال دوره الأخلاقي ويتكون دور سقراط أو منهجه الأخلاقي كما يلي^(١):
- ١ - ابتعد عن منهج الميثافيزيقيين وعن منهج السوفسطائية وركز على بحث مفاهيم العدل والظلم، الشرف والوضاعة والحكمة والسفه وفي كل ما يجعل من الرجل رجلاً صالحاً شريفاً.
- ٢ - دعا سقراط إلى العمل بموجب مبدأ (اعرف نفسك بنفسك).
- ٣ - أكد أن الطبيعة الإنسانية تبحث عن السعادة، والسعادة هي حالة نفسية ناتجة عن الانسجام بين رغبات الإنسان وظروفه التي تحيط به وتكمن السعادة في سلوكنا الحكيم تجاه حاجاتنا ورغباتنا.
- ٤ - الفضائل هي طريق السعادة.
- ٥ - الإيمان مكمل للحياة الأخلاقية.
- ٦ - أقام الحقائق الثابتة على أساس العقل في ميدان المعرفة.
- ٧ - فصل بين العقل والحس بسبب أن الإنسان جسم وعقل وأكد أن العقل يسيطر على الجسم والحس والنزوات. وعدّ أن طبيعة الإنسان الحسية تمثل الجانب الحيواني فيه وتتعارض مع الجانب الأخلاقي

(١) مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٨٦، ص: ٣١ - ٣٦

الذي يسيره العقل . والقوانين العادلة الصادرة عن العقل والمطابقة
للقوانين الإلهية تنسجم مع الجانب الإنساني العاقل .

٨ - العلم فضيلة والجهل رذيلة والإنسان يسعى للخير ويهرب من
الشر، أما الشهواني فرجل جهل نفسه وخيره ولا يُعقل أن يرتكب
الشر عمداً.

٩ - الروح خالدة والخلود هو ثمن الحياة الفاضلة في الدنيا وعند مغادرة
الروح للجسد تغمرها السعادة لأنها ستتحيا إلى جوار الآلهة في العالم
العقلي.

يلاحظ من ما سبق أن سقراط أعطى للعقل دوراً محورياً في فلسفته
الأخلاقية وفي دوره في إظهار الحقائق الثابتة والتأكيد على العلم كفضيلة
ويبدو في فلسفته الأخلاقية وفي دوره في إظهار الحقائق الثابتة والتأكيد على
العلم كفضيلة ويبدو في فلسفته طابع ديني رغم اتهامه بالكفر بآلهة المدينة
وإعدامه على أثر ذلك. وأنكر أن الآلهة لها شهوات ودعا إلى عدم تقديم
القرابين لها. والروح كما يعتقد بأنها الصوت الذي يسمعه بنفسه ينهائهم عن
الفعل الضار. واعتماد الفضائل الخلقية على أربعة قواعد عند سقراط هي: ^(١)
١ - معرفة النفس .

٢ - العلم .

٣ - القناعة والزهد أقرب إلى الآلهة التي لا تحتاج شيئاً .

(١) يعقوب المليجي ، الأخلاق في الإسلام، الإسكندرية . مؤسسة الثقافة الجامعية،
١٩٨٥م، ص: ٢٢٤ - ٢٢٦ .

٤ - تمييز العمل المناسب والذي يتم اختياره بدون تردد وإذا عمل الإنسان شراً يكون قد أخطأ في الاختيار وجهل في معرفة وتمييز الأعمال المناسبة له.

ثانياً : نظرية أفلاطون وأخلاقياته

يُعدّ أفلاطون تلميذاً لسقراط وقد أخذ عنه فكرة السعادة وجعل الفضيلة العليا هي فضيلة العدالة. والعدالة على مستوى الفرد تكمن في توازن وتوافق قوى النفس عن طريق العقل^(١).

وقد فصل أفلاطون بين المعرفة الظنية بالمحسوسات والماهيات المفارقة للمادة (المثل) ويرى أن الخير أسمى المثل. وساهم في إبطال دعوى السفسطائيين بإقامة الأخلاق على المعرفة الحسية ودعا إلى جعل القانون الأخلاقي عاماً للناس وذلك لأنه يرى أن الأخلاق تقوم على جانب مشترك بين الناس هو العقل وأبطل الاتجاه السفسطائي الذي يرى أن غاية الأخلاق خارجها ورهن الخير باللذة التي تنجم عنها. وأكد أن الإنسان يعقل الخير لذاته باعتباره غاية في نفسه^(٢).

ورد أفلاطون على دعوى أن علاقة العدالة هي سيادة القوي على الضعيف وأن اللذة الناشئة عن التفوق هي السعادة كما يرى السفسطائيون، بأن إنماء الشهوات هو تعهد آلام مستمر في النفس بحيث تصبح حياة الشهوة موتاً متكرراً ومثالها الأجر ب الذي يجد حاجة ملحة للحك فكلما ازداد حكاً

(١) محمود حمدي زقزوق، مقدمة في علم الأخلاق، المنصورة: الدار الإسلامية للطباعة والنشر، ١٩٨٤، ص: ٥٠.

(٢) مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٨٦، ص ٣٤ - ٣٨.

ازداد أماً ويقضي حاجته في الحك بالألم المستمر. ودعا أفلاطون إلى الاعتدال وضبط الشهوات وهو يرى أن العقل يتحكم بالشهوة وبالقوة الغضبية^(١).

والفضائل عند أفلاطون أربع هي:

١ - الحكمة فضيلة العقل.

٢ - العفة فضيلة القوة الشهوية.

٣ - الشجاعة فضيلة القوة الغضبية.

٤ - التناسب بين القوى الثلاث أعلاه في النفس يمثل الفضيلة الرابعة

العدالة على مستوى الفرد وأما على مستوى المجتمع فتكون العدالة

أن يقوم الفرد بأداء الوظيفة المناسبة في المجتمع. والعدالة في نظر

أفلاطون (حالة باطنية عقلية أخلاقية) يظهر بها صحة النفس وجمالها.

ويرى أفلاطون أن النفس أسمى من الجسد وأن الجسد مصدر الشرور

والآثام وأن النفس تشقى بالجسد الذي يحمل قوى الروح النبيلة ويوجهها وجهة

غير أخلاقية. ويرى أفلاطون في كتابه «الجمهورية» أن تنظيم المجتمع يقوم على

تنظيم علاقة الأفراد بداخله ويقسم المجتمع في نظره إلى ثلاث طبقات هي^(*):

١ - الطبقة الحاكمة ويسميتها الطبقة الذهبية.

٢ - الطبقة التي تحرس المجتمع وهي أصحاب الوظائف الكريمة

ويسميتها الطبقة الفضيلة.

٣ - الطبقة المنتجة من زراع وصناع وتجار وهي الطبقة النحاسية.

(١) المرجع السابق، ص ص: ٣٨ - ٣٩

(*) يعقوب المليجي، الأخلاق في الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية،

١٩٨٥، ص: ٢٢٨.

وتلاحظ أن أفلاطون كان متأثراً بروح عصره من حيث إنشاء المدينة الفاضلة على أساس طبقي وهو لا يؤمن بالمساواة بين الأفراد في المجتمع ويرى العدالة على مستوى المجتمع هي أن يؤدي كل فرد الوظيفة المناسبة في المجتمع حسب الطبقة التي ينتمي لها.

ونلاحظ أن سقراط أكد وجود الصلة بين الفضيلة والعلم بينما رأى أفلاطون أن «العلم ينتقل من عقل إلى عقل عن طريق البراهين والأدلة وليست الفضيلة كذلك»^(١). ومن الانتقادات التي وجهت إلى فلسفة أفلاطون بأنه يدعو لإقامة الدولة على أساس طبقي في المجتمع وأنه ينظر إلى البشر في المجتمع كالقطيع يمثل فيه الرعاة الحكام وتمثل فيه كلاب القطيع طبقة الحراس المحاربين وأما العوام فيمثلهم بالقطيع. ولا يرى أفلاطون إمكانية المساواة بين العبيد والسادة في المجتمع ويطالب بمعاملة العبيد مثل النظام الأثيني^(٢).

يرى بعض الكتاب أن أفلاطون يكره المرأة وذهب البعض إلى اتهامه بالشذوذ الجنسي لأنه يصرح بأن الحب الحقيقي هو حب الرجل للرجل وليس حب الرجل للمرأة^(٣).

ويرى أفلاطون شيوع المال والنساء والأطفال بين طبقة المحاربين وأن يتم التزاوج على أوسع نطاق وأن يتزوج النوع الأدنى على أضيق نطاق من أجل تحسين القطيع. ويدعو كذلك إلى تنظيم التزاوج في فترات يصرح فيها الإنجاب للدولة وأي إنجاب خارج العمر المحدد والزمن المحدد يجب أن

(١) محمد عبد الله الشرقاوي، الفكر الأخلاقي دراسة مقارنة، بيروت: دار الجيل، ١٩٩٠، ص: ٧٠-٩٥.

(٢) المرجع السابق، ص: ٧٦-٧٧.

(٣) يرى جورج سارطون أن كره أفلاطون للمرأة يعود لشذوذه الجنسي.

يباد. وأكثر من ذلك يرى أفلاطون أن المرأة يجب أن تعمل مثل الرجل تماماً ويشبه النساء بنات كلاب الحراسة التي تشارك الذكور الحراسة والصيد. وقد أباح أفلاطون الكذب للحكام في مواجهة المحكومين وأنه قد يلجأ الحكام أحياناً إلى الخداع من أجل نفع الرعية.

ثالثاً : أرسطو

ركز أرسطو على فكرة السعادة كمحور للأخلاق واعتبرها الغاية القصوى للأفعال التي تهدف إلى خير الجميع وهي الغاية التي يستهدفها الفعل الإنساني. وميز أرسطو بين درجات الفهم لهذه الغاية القصوى أو السعادة بحسب اختلاف الناس في ظاهر سلوكها . ويؤكد أرسطو أن السلوك الأخلاقي يمثل ثلاث مراتب وهي^(١):

أولاً : السعادة في نظر أصحاب الطبائع الغليظة تكمن في اللذة.

ثانياً: السعادة في نظر أصحاب العقول الممتازة تكمن في المجد والكرامة السياسية.

ثالثاً: السعادة في نظر الحكماء والفلاسفة الذين يعيشون حياة الحكمة والتأمل الفعلي تكمن في العيشة العقلية التأملية وهي السعادة الحقة.

ويلاحظ التشابه بين هذه المراتب الثلاث وطبقات المجتمع في فلسفة أفلاطون بحيث تتناسب مراتب السلوك مع الطبقات التي ركز عليها أفلاطون وهي طبقة الذهب وطبقة الفضة وطبقة النحاس، ولكن أرسطو يتفق مع سقراط في محاربة اللذة واعتبار الغاية القصوى هي السعادة لأفعال الإنسان،

(١) مصطفى حلمي ، مرجع سابق، ص ص: ١٧٤ - ٤٤

وهو يرى أن الاختصار على هدف اللذة يجعل الإنسان في مرتبة البهائم بينما يمتاز الإنسان بعقله الذي يجعله قادراً من بين كل الكائنات على التأمل والتصور العقلي^(١) وهذه الحالة ومزاوالتها أكمل حالات الوجود الإنساني.

ويرى أرسطو أن الفضيلة تشكل الوسط بين رذيلتين ويرى أن أسمى حياة وأكمل حالات الوجود للإنسان هي حياة التأمل الذهني والحياة للمعرفة والعلم والفلسفة وفضائل هذه الصورة من حياة الإنسان تشمل فضائل الذكاء والإدراك للقواعد العلمية والتبصر والحكمة والمهارة وهي أرقى الفضائل العقلية.

وهناك نوع آخر من الفضائل هي الفضائل الأخلاقية وهي الفضائل التي تنشأ استناداً إلى العقل وهي فضائل لها صفة الاستمرارية كعادة متأصلة في الإنسان مثل عادة الكرم وغيرها، ويلاحظ أن أرسطو قد وضع نظريته في تحديد الفضائل الأخلاقية بأنها «الوسط الذهبي» بين أنماط السلوك المتطرفة سلباً أو إيجاباً وأن الفضائل هذه تقع في مجموعتين هما الفضائل العقلية والفضائل الأخلاقية التي تنشأ عن تنظيم الحياة حسب العقل.

ويرى أرسطو أن الفضيلة ليست أمراً موروثاً وليست وليدة المعرفة فقط وإنما هي عادة أو ملكة من عادات النفس الناطقة والتي يمكن الوصول بها إلى درجات الكمال، ويعطي أرسطو اهتماماً في التركيز على أهمية التعليم وملاحظته لحياة المتعلم وبين أن بعض الفضائل لا تتحول عند الإفراط بها إلى رذائل مثل الذكاء والإدراك الدقيق للقواعد العلمية والمهارة وهي أرقى درجات الكمال في العلوم^(٢).

(١) محمد عبد الله الشرقاوي، مرجع سابق، ص: ٩٦ - ٩٨.

(٢) يعقوب المليجي، الأخلاق في الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، ١٩٨٥ ص: ٢٣٠ - ٢٣١.

وبين أرسطو أنواع الخير التي تشمل الخير الخاص وهو خير خاص بالنفوس وهو أساسي وجوهري وخير خاص بالأجساد مثل الصحة والمال وخير خارجي لا يمكن الاعتماد عليه في تحقيق السعادة الفردية مثل الشهرة.

١ . ٢ . ٢ الفلسفة النفعية

تستند الفلسفة النفعية إلى المبدأ القائل بأن الناس يبحثون عن السعادة ويتجنبون الألم وأن الإنسان عقلاني بطبيعته في عملية الاختيار بين البدائل المتاحة له وأن عملية الاختيار، كما يقول كتاب المنفعة تتأثر بالمنافع والمضار المترتبة على الاختيار^(١).

ويؤكد بعض الكتاب أن السلوك الفردي يمكن تفسيره بالاستناد إلى المصالح أو المنافع الفردية المترتبة على هذا السلوك. وأن المنفعة الفردية تفسر سلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة من خلال اختيارهم للبدائل التي تحقق منفعة بأقل تكلفة ممكنة^(٢).

والفلسفة النفعية التي ظهرت في القرن السابع عشر والقرن الثامن عشر تمتد جذورها إلى منابع الفلسفة الغربية وتحديدًا الفلسفة اليونانية القديمة المتمثلة في المذهب الابيقوري الذي يركز على اللذة، واعتبارها الخير الأعظم مع التحفظ على أن الإفراط في اللذة يؤدي إلى عواقب غير محمودة، والفلسفة النفعية الحديثة تميز بين المنفعة الفردية، والمنفعة العامة وتعد المنفعة العامة ذات طابع اجتماعي عقلاني من حيث اعتماد المنهج التجريبي في تحديد مدى

(1) Vecchio, Robert P., Organizational Behavior, 2nd Edition, Chicago: The Dry Den Press, 1991, PP: 174-175

(٢) المرجع السابق، ص: ١٧٥

المنفعة المتحققة لأكبر عدد ممكن في المجتمع. والفلسفة النفعية تعتمد على الأساليب العلمية في تحويل دراسة الظواهر الأخلاقية والأخلاق بشكل عام إلى علم واقعي.

وسنكتفي في هذا المجال باستعراض المنفعة الفردية والمنفعة العامة لعدد محدود من كتاب وعلماء المنفعة.

فلسفة هوبز^(١) (١٥٨٨ - ١٦٧٠) : المنفعة الفردية

ذهب توماس هوبز إلى أن غريزة حب البقاء هي القانون الطبيعي الأول الذي يحرك سلوك الفرد وإرادته. ودافع حب البقاء عند الفرد يتناقض مع نفس الدافع لدى الآخرين، ويولد هذا التناقض مشاعر الحقد والكراهية لدى الأفراد والجماعات ما يدفع الفرد والجماعات للبحث والكفاح من أجل الحصول على القوة، وهذا الكفاح من أجل البقاء يتحول إلى حرب الكل ضد الكل. ويستفاد من هذا النمط من التفكير أن هوبز افترض أن الطبيعة الإنسانية تمتاز بما يلي:

- ١ - الإنسان لا يتمتع بغريزة اجتماعية أو تعاونية.
- ٢ - الإنسان يبحث عن لذاته ولو على حساب شقاء الآخرين.
- ٣ - الإنسان يحمل بالضرورة مشاعر الحقد والكراهية لغيره.
- ٤ - جميع فضائل الإنسان ليست مجردة من الهوى وتعود جميع أعماله إلى مشاعر الأنانية.

(١) محمود حمدي مرزوق، مرجع سابق، ص ص: ١٠٣-١٠٦.

ويعتقد هوبز أن جميع أفعال الإنسان بما في ذلك إطاعة القوانين وأعمال الخير مدفوعة بمنفعة عاجلة أو آجلة.

٥ - المنفعة الفردية والقوة تحدد ماهية الجماعة وعلاقتها مع الجماعات الأخرى في المجتمع.

المآخذ على آراء هوبز:

هناك العديد من المآخذ على آراء هوبز ومنها:

١ - أن اعتماد مبدأ البقاء لا يتناسب مع الوعي الاجتماعي الأخلاقي في المجتمعات المتقدمة.

٢ - مبدأ حب البقاء يكرس مبدأ اللذة الشخصية الذي لا يمكن أن يؤدي إلى المجتمع الفاضل.

٣ - يكون دور العقل في اختيار اللذة وليس في السيطرة عليها وهذا يلغي دور العقل في توجيه سلوك الفرد والسيطرة على هذا السلوك لتحقيق المثل العليا ومختلف القيم الأخلاقية.

المنفعة العامة:

يعتقد الكتاب في مجال المنفعة العامة أن المنفعة هي المبدأ الأخلاقي الذي يرى تحقيق أكبر سعادة ممكنة. والخير ما هو نافع للفرد وهو بالضرورة نافع للآخرين. وسنورد موقف بنثام وموقف جون ستيوارت مل من المنفعة العامة بصورتها التجريبية.

رأي بنثام في المنفعة العامة :

يرى بنثام (١٧٤٨ - ١٨٣٢) أن الإنسان مطالب بالعمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة أو السعادة لأكبر عدد ممكن من الناس. ويرى ضرورة استخدام المنهج التجريبي لتحديد المنفعة المشتركة بين أكبر عدد ممكن من الناس. ويقيم بنثام موقفه على الأسس التالية:

١ - يطلب الإنسان اللذة ويتجنب الألم ويمتاز عن الحيوان باستخدام عقله لتحديد المنفعة. ومثالها أن العقل يقرر أن الخير في زيادة اللذة على الألم وأن الشر يزيد فيه الألم على اللذة.

٢ - يرى بنثام أنه يمكن قياس اللذة من خلال المعايير التالية^(١):

- شدة اللذة : كون اللذة أشد من غيرها.
 - دوام اللذة : كون اللذة دائمة أكثر من غيرها.
 - سهولة الحصول على اللذة : كون اللذة سهلة المنال.
 - تأكيد اللذة: كون الحصول على اللذة مؤكداً.
 - خصوبة اللذة: كون اللذة تولد لذات أخرى.
 - صفاء اللذة: كون اللذة خالية من الألم الذي يمكن أن يصاحبها.
 - سعة اللذة : كون اللذة تتسع لأكبر عدد من الناس.
- والسعادة عند بنثام هي زيادة اللذة على الألم وعدم اقتصرها على الفرد. بل كونها تتسع لأكبر عدد ممكن وتولد لذات أخرى. والناس تسعى إلى اللذة

(١) محمود حمدي زقزوق، مرجع سابق، ص ص: ١٠٧ - ١٠٩

وتتجنب الألم مثل الحيوانات ولكنهم يمتازون عن الحيوانات باستخدام العقل الذي يقود إلى مبدأ النفعية للفرد ولأكبر عدد ممكن من الناس^(١).

موقف مل من المنفعة العامة:

يرى جون ستيوارت مل (١٨٠٦ - ١٨٧٣) أن المنفعة غاية الأفعال الإنسانية ومعيّارٌ للأحكام الخلقية. وهو يرى أن الأخلاقية مرتبطة بنتائج الأفعال وهذا يتعارض مع المنطق. فمثلاً إذا عالج الطبيب مريضاً وترتب على المعالجة شفاء المريض أصبح عمله أخلاقياً ولكن إذا فشل العلاج في شفاء المريض صار شراً وعملاً لا أخلاقياً، ويبدو أن مل لم يأخذ بالحسبان النية التي تسبق الشروع بالفعل وأن أخلاقية الأفعال يمكن تحديدها بالنوايا التي تسبق الفعل.

تستند فلسفة مل التجريبية إلى المبادئ التالية^(٢) :

- ١ - اللذة هي الشيء الوحيد المرغوب به.
- ٢ - رغبة الناس في شيء ما هي الدليل على أنهم يرغبون فيه بالفعل.
- ٣ - سعادة الشخص تمثل خيراً بالنسبة له والسعادة العامة هي خير للجميع.
- ٤ - رغبة الناس في أشياء أو موضوعات أخرى تشكل وسيلة للسعادة واللذة لديهم.
- ٥ - إذا تم تفضيل لذة على أخرى من قبل أشخاص لهم دراية باللذتين فإن اللذة المفضلة أسمى من الأخرى.

(١) المرجع السابق، ص: ١٠٩.

(٢) المرجع السابق، ص ص: ١١١ - ١١٢.

وأكد مل أن التمييز بين اللذات لا يكون على أساس الكم ولكن على أساس النوع والكيفية التي تشبع فيها الرغبات وعدّ اللذات العليا أسمى من لذات الجسد مثل لذة الإخلاص والإيثار أو الغيرية^(١).

ويرى مل أن أستاذه بنثام قدم الأنانية على الغيرية ويرى ضرورة إخضاع المنفعة الفردية للمنفعة العامة وأن قاعدة السلوك الأخلاقي تتطلب معاملة الناس كما نحب أن يعاملونا. وتأكيداً لهذا المبدأ يرى مل أن مبدأ التضحية هو أن يقوم الفرد بالتضحية في منفعته الشخصية من أجل مصلحة الآخرين بشرط أن تنتج عن التضحية منفعة أكبر للمجموعة وكل تضحية لا تؤدي إلى زيادة منفعة المجموع لا تصبح ذات فائدة تذكر.

ويرى مل أن الأخلاقية تكمن في نتائج الأفعال وأن الجزاءات تشجع على عمل الخير ومن هذه الجزاءات ما تطرق إليه بنثام مثل الجزاءات البدنية للشرير والجزاءات القانونية للمخالف والجزاءات العرفية الاجتماعية المتمثلة في استهجان بعض الأفعال وجزاءات دينية. وأضاف مل الجزاءات الداخلية أو الباطنية والتي تختلف عن الجزاءات الخارجية والمتمثلة في إحساس الفرد بالضيق وعدم الارتياح عندما يعصي نداء الواجب وارتياحه عند قيامه بالواجب. وهذا الجزاء الأخير الذي دفع مل لتعديل النزعة النفعية في التركيز على الأنانية واستبدالها بالغيرية.

نقد موقف مل من المنفعة العامة

يقيم النقد موقفهم على عدد من الانتقادات هي :

(١) مصطفى حلمي ، مرجع سابق. ص ص: ٦٤-٦٧.

١ - ليست حياة الإنسان في البحث عن اللذة وإشباعها وإنما في ضبط الشهوات والسيطرة عليها.

٢ - إذا كانت اللذة غاية الأفعال ومعيار الأحكام الأخلاقية على مستوى الفرد فلا بد أن تتناقض على مستوى المجموع أو المجتمع مع مبدأ المنفعة العامة.

٣ - لا يرى النفعيون مجالاً للمثل العليا نظراً لاعتمادهم على المنفعة الحسية التي اضطر مل إلى تعديلها والإقرار بأن المثل العليا تسمو على لذات الجسد الحسية.

٤ - يؤخذ على النفعيين رفضهم مقولة أن قيمة الخير بداخله واعتبار قيمة الخير خارجية مسقطين بذلك دور الضمير ونداء الواجب والالتزام ودعوى المثاليين في تهذيب السلوك الإنساني وهذا ما دفع مل إلى تعديل مبدأ الأنانية الذي تقوم عليه المنفعة الفردية وإدخال الغيرية كأساس للمنفعة العامة.

وتحديداً تم توجيه الانتقادات التالية لنظرية مل في المنفعة العامة^(١):

١ - إذا كان مقياس السعادة هو تحقيق أكبر قدر ممكن لأكبر عدد من الناس فما هي السلطة التي تخضع الناس؟ هل هي سلطة العقل؟ هل هي سلطة الواجب؟ هل هي سلطة المنفعة؟ إذا كانت الإجابة سلطة العقل أو الواجب فلم يعد مل نفعياً وإذا كانت المنفعة فهناك تناقض بين المنفعة الفردية والمنفعة العامة.

٢ - نداء الضمير الإنساني غير محكوم ويشكل مشجعاً على الخيرية دون أن يكون للمنفعة الفردية أي تأثير. فكيف تفسر النفعية مبدأ الإيثار؟.

(١) يعقوب المليجي ، مرجع سابق

إذا كانت اللذة لا تعتبر أي مقياس آخر فكيف يمكن قياسها بالنوع والكيف دون وجود مقاييس غير اللذة. ويلاحظ القارئ التشابه بين مذهب المنفعة وتعاليم الفيلسوف اليوناني (ارستبس) الذي أكد أن اللذة تمثل صوت الطبيعة وأن الغريزة هي المحرك لأفعال الإنسان وأن معيار اللذة والألم هو معيار الخيرية والشرية وبخاصة اللذة البدنية.

وأكد (ابيقور) أن اللذة نسبية وليست مطلقة وأن عواقب الإفراط في اللذة جسمية ورأى أن الأخلاق هي تهذيب اللذات النبيلة كالصدقة والحكمة وعد الفضيلة في القدرة على ضبط النفس وسيادة القيم العليا.

تعرض مل من خلال المنهج التجريبي الذي اعتمده كتاب المنفعة إلى دراسة الظواهر الاجتماعية وإلى تحديد خمس قواعد يمكن بواسطتها دراسة العلاقات السببية بين المتغيرات بحيث يسهل تحديد السبب المؤدي إلى نتيجة معينة وهذه القواعد تشمل:

أولاً: قاعدة التلازم في الوقوع بين العلة والمعلول أو طريقة الاتفاق وتعني أنه إذا كانت الظروف المؤدية إلى حدث معين تشترك في عامل واحد يكون هذا العامل هو السبب. ومثالها إصابة النساء دون الرجال بمرض معين ولدى استعراض حالات النساء المصابة بالمرض تبين أنهن جميعاً يلبسن فراء لحيوان يحمل جرثومة المرض يكون السبب الفراء والنتيجة الإصابة بالمرض.

ثانياً: طريقة التلازم في التخلف بين العلة والمعلول أو طريقة الاختلاف ، وتعني إذا اشتركت مجموعتان أو أكثر في جميع العوامل ما عدا عاملاً واحداً يكون هذا العامل المختلف هو السبب في وقوع الحدث وظهور النتيجة. مثالها علاقة الضغط مع الحجم عند ثبوت درجة الحرارة.

ثالثاً: الطريقة المشتركة والتي تجمع قاعدة التلازم في الوقوع والتلازم في التخلف بقصد تحديد السبب لنتيجة ما بشكل قطعي. ويتم في هذه الحالة تطبيق القاعدة الأولى يتبعها تطبيق القاعدة الثانية في البحث عن السبب. أي هل هناك عامل مشترك أدى للنتيجة في الحالتين؟ أو هل هناك عامل غير موجود في إحدى الحالتين؟ أدى للنتيجة المدروسة.

رابعاً: طريقة التلازم في التغير بين العلة والمعلول (التغير النسبي) ويمكن تطبيق هذه القاعدة عند وجود عاملين تربطها علاقة بحيث إذا تغير الأول تغير الثاني تبعاً لذلك، وهنا يمكن أن يكون السبب العامل الأول أو الثاني أو عاملاً خارجياً.

خامساً: طريقة العوامل المتبقية وتطبيق هذه القاعدة عند وجود أكثر من عامل في حالة ما يمكن أن يكون أي من هذه العوامل هو السبب. ويتم بموجب هذه الطريقة استبعاد العوامل واحداً تلو الآخر لحين تحديد السبب. ومثالها انقطاع التيار الكهربائي:

الاحتمالات أو العوامل :

- ١ - انقطاع التيار من المصدر.
- ٢ - احتراق فيوز في اللوحة الرئيسة.
- ٣ - احتراق اللمبة في المكان.
- ٤ - عدم فتح المفتاح.
- ٥ - خلل في توصيلات الأسلاك والدوائر الكهربائية.

يتم استبعاد كل عامل بالتجربة واحداً تلو الآخر حين تحديد السبب وفي كل مرة يتم اختيار أحد العوامل يمكن أن يكون السبب هو أحد العوامل المتبقية ولكن إذا تمت تجربة العامل الأول وكان هو السبب تستبعد بقية العوامل كمسببة لانقطاع التيار الكهربائي.

ويلاحظ أن القواعد الخمس تستند إلى التجربة وتؤدي للمعرفة الحسية التي يقوم عليها مذهب المنفعة الفردية والعامة ولا مكان للمعرفة العقلية التي تستند إليها المثل العليا التي تقع خارج المعرفة الحسية وكذلك استخدام المنهج التجريبي لدراسة العلاقات السببية على اعتبار أن المعرفة الحسية تمثل أصل الحقيقة ويبدو دور العقل في دراسة العلاقات السببية بأسلوب علمي حسي وتحديد الأسباب والنتائج ثم الحكم على هذه النتائج بالخيرية أو الشرية كما أسلفنا.

١ . ٢ . ٣ الفلسفة الوضعية

وسيتم استعراض مساهمة كل من إميل دوركهايم وأوجست كونت كأمثلة على هذه الفلسفة المعاصرة . ويتلخص موقف الفلسفة الوضعية في موضوع الأخلاق بأنه علم واقعي يخضع للأسلوب الاستقرائي في البحث العلمي ويعتمد على الملاحظة ويركز على العادات والعرف والآداب العامة والمثل العليا للجماعة وهذا الموقف يرى الأخلاق ظاهرة موضوعية وليست مرتبطة بكونها ظاهرة ذهنية وهذا الاعتقاد يتفق مع ضرورة إخضاع الظاهرة الأخلاقية للملاحظة بما في ذلك نتائج الأفعال أو الظاهرة الأخلاقية.

أوجست كونت (١٨٥٧)

ظهرت الفلسفة الخلقية لأوجست كونت بعد الثورة الفرنسية وسط مشاعر متزايدة في الإصلاح الاجتماعي وتعرضت هذه الفلسفة إلى نقد الديانة المسيحية واعتبارها لا تشكل أساساً للأخلاق لعجزها في رأيه عن التعامل مع العلم ، ورأى أن العلم الوضعي يصلح كأساس للدين والأخلاق معاً.

ويرى أن العلم الوضعي يجب أن يوجه لحل المشكلات الاجتماعية والدينية اعتماداً على العقل بحيث توضع قواعد المجتمع الحديث من خلال هذه الفلسفة الوضعية . ويرى أوجست أن الإنسان عقلاني بطبعه وستوفر له العلوم الوضعية أساساً للإيمان يستند إلى البراهين ، ومع زيادة التقدم في تفسير الظواهر بطريقة عقلية سيتخلّى الإنسان عن التفسيرات اللاهوتية والمجردة لأنه يدرك أن الظواهر الاجتماعية خاضعة للقوانين . والمعرفة الحقيقية في نظره هي معرفة الظواهر الاجتماعية وقوانينها . وعندها يمكن أن يكون علم الاجتماع (علم الطبيعة الاجتماعية) العلم الذي يقضي على سبب وجود اللاهوت والعلم المجرد وعندها سيكون هناك توافق بين الدين والأخلاق لاستنادها إلى العلم الوضعي^(١).

ويرى أوجست كونت أن إنشاء العلم الوضعي وتحوله من الفلسفة الوضعية يقوم على قانون الأطوار الثلاثة أو قانون الحالات الثلاث والتي تعني أن كل فرع من فروع المعرفة يمر بثلاث مراحل هي المرحلة اللاهوتية والمرحلة المجردة والمرحلة العلمية أو الوضعية.

(١) مصطفى حلمي ، مرجع سابق ، ص ص : ٧٢ - ٧٦ .

ملامح الفلسفة الأخلاقية عند أوجست كونت

يرى أن الأخلاق لا تقوم على مبدأ المنفعة الذي يكرس الأنانية والأثرة ويتنافى مع الطبيعة الاجتماعية للإنسان. كما أنها لا تقوم على أساس الإحساس بالواجب الذي يصعب إخضاعه للملاحظة والأسلوب العلمي الوضعي. وتشمل ملامح الفلسفة الأخلاقية، ما يلي^(١):

أولاً: تقوم الأخلاق على أساس الملاحظة وتنظر للإنسان نظرة واقعية كما هو. ثانياً: الأخلاق نسبية وليست ثابتة وقد أثار هذا الاعتقاد الانتقادات الكثيرة والأخلاق نسبية لأن المعرفة نسبية.

ثالثاً: الأخلاق في سيادة مشاعر الإيثار وليس الأثرة ومشاعر المودة على دوافع الأنانية وتغلب الطبيعة الاجتماعية للإنسان على المنفعة الفردية.

رابعاً: الميول الغيرية فطرية لدى الإنسان وهي أساس الأخلاق في تعامل الفرد مع الغير.

خامساً: تنشأ الأخلاق أو الحاسة الخلقية بسبب وجود الميول والعواطف الفردية بين الناس. وتتطور بتطور الإنسان لتصبح هذه العواطف ذات صيغة عقلية.

فلسفة إميل دور كهايم (١٨٥٨ - ١٩١٧)

تشبه فلسفته إلى حد كبير فلسفة أوجست كونت من حيث اعتبار الأخلاق والقيم الأخلاقية تشبه إلى حد كبير الظواهر الاجتماعية واعتبارها

(١) مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص ص: ٧٧-٧٨

وليدة المجتمع ونتيجة لاجتماع الناس بعضهم ببعض ومهمة علم الأخلاق دراسة هذه القيم مرتبطة بمكانها وزمانها وهذا يعكس اعتقاده بأن القيم نسبية.

يرى إميل دوركهايم أن الظاهرة الاجتماعية من صنع العقل الجمعي وتحمل صفة القهر والإلزام لأفراد المجتمع وذلك لأن الخروج على الأخلاق الاجتماعية يترتب عليه عقوبة من نوعين هما : العقوبة المنصوص عليها بالقوانين الوضعية والعقوبة الاجتماعية بالسخط والاستهجان وهذه العقوبات تمثل وسائل الضبط الاجتماعي في المجتمع.

ويتطرق إميل إلى الدين ويعدّه فكرة اجتماعية وهو أقوى مظاهر الحياة الاجتماعية ويشكل وسيلة ضبط اجتماعي نظراً لما له من تأثير في نفوس الأفراد. ويذهب إلى أبعد من هذا حين يعتقد بأن القانون والدين يشكلان قيوداً على حرية الفرد في المجتمع ووسائل ضبط اجتماعي موجودة في كل المجتمعات البشرية. وأن العاطفة الدينية تنشأ طبقاً للعوامل الاجتماعية ويفسر الحياة الدينية بقانون الحالات الثلاث لأوجست كونت ليخلص إلى القول (بأن المجتمع يعيد نفسه) وينكر على الفرد رأيه وأفكاره وعقائده لأنها في نظره وليدة الحياة الاجتماعية للفرد وليست نزعة فطرية لديه.

وخلاصة القول أن هناك تشابهاً كبيراً بين آراء الفلاسفة الوضعيين في تعريف الأخلاق بأنها نسبية ويجب أن تستند إلى علم الاجتماع باعتبارها علماً وضعياً يقوم على الملاحظة والمعرفة الحسية في بدايته ويتحول من فلسفة وضعية إلى علم وضعي. والأخلاق وليدة الحياة الاجتماعية وتشكل مثلها العليا وسائل ضبط اجتماعي تفرض قيوداً على الحرية الشخصية مثلها مثل القانون الوضعي.

الفصل الثاني

المفاهيم الأخلاقية الحديثة

٢ . المفاهيم الأخلاقية الحديثة

٢ . ١ معالم القانون الأخلاقي في القرآن الكريم

يُعد الإسلام في حقيقته نظام حياة يتكون من العقيدة والشريعة والعبادات والأخلاق^(١). ويقول الرسول ﷺ: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق). وقد أخذ الإسلام ما وجده من الأخلاق الحميدة وعدها أخلاقاً إسلامية سواء ما كان منها ثمرة للعقل الإنساني الراشد أو النظرة البشرية أو ما جاءت به الديانات السماوية السابقة .

ويُعد القرآن الكريم والسنة الشريفة مصدراً للأخلاق الإسلامية بحيث يكون دور العقل في الفهم والإدراك والتحليل لما جاء به القرآن الكريم والسنة المطهرة من مفاهيم أخلاقية . وهذا المنهج يختلف عن توجه الفلسفة الغربية التي ترى أن العقل يضع الأصول النظرية الأخلاقية ومقاييسها ويحدد جوانب الالتزام والواجب والمسؤولية الخلقية^(٢).

وبين القرآن الكريم القانون الأخلاقي بشكل شامل في جميع مجالات النشاط الإنساني من حيث علاقة الفرد بخالقه وعلاقته بالآخرين في مجتمعه وعلاقته بنفسه. ويظهر هذا الشمول في الإحاطة بما جاءت به الديانات السابقة وامتثالاً لها. ويمتاز القانون الأخلاقي في الإسلام في تحديد ناحية الالتزام الأدبي في الأخلاق وبيان مصدرها الرباني^(٣). وفي المقابل تؤكد

(١) محمد عقله، النظام الأخلاقي في الإسلام، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، ١٩٨٦، ص: ٢١.

(٢) محمد عبد الله الشرقاوي، مرجع سابق، ص: ١١١ - ١١٣، وكذلك محمود حمدي مرزوق، مقدمة في علم الأخلاق، ص: ٥٢.

(٣) علي معبد فرغلي، الأخلاق الإسلامية والإنسانية، ط ١، القاهرة: دار الكتاب الجامعي، ١٩٨٥، ص ص ٦٤ - ٧٣.

الفلسفة الغربية أن مصدر الالتزام هو الضمير أو العقل أو الإحساس الأخلاقي وليس صانع العقل وهذا الاختلاف واضح في القانون الأخلاقي في الإسلام.

ويشكل الإيمان المرحلة الأولى التي تدفع الإنسان نحو الواجب بحيث ينبع الفعل من ذات الفرد وضميره وهي المرحلة الثانية ويكون الباعث على الفعل والدافع له هو إحساس الفرد بالمسؤولية الخلقية^(١). وسنورد فيما يلي ملامح من شمول القانون الأخلاقي في القرآن الكريم.

بعض معالم القانون الأخلاقي في القرآن الكريم

جاء القرآن الكريم جامعاً لمكارم الأخلاق ومحيطاً بما جاءت به الديانات السابقة ومنسجماً مع القوانين الأخلاقية لهذه الديانات ومتمماً لها وقد حفظ القرآن الكريم القانون الأخلاقي الذي جاء به موسى عليه السلام وتبين آيات القرآن الكريم في سور عديدة هذه القواعد القانونية والتي جمعها في مقارنة للدكتور (دراز) بين ما جاء في التوراة وما جاء في القرآن الكريم^(٢).

(١) المرجع السابق، ص: ٦٦ - ٧١.

(٢) مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص: ١٢٦.

التوراة (سفر الخروج الفصل العشرون)	القرآن الكريم
لا يكون لك آلهة أخرى أمامي	﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ﴾ ﴿٢٣﴾ (الإسراء).
لا تصنع لنفسك آلهة مسبوكة	﴿فَاجْتَنِبُوا الرِّجْسَ مِنَ الْأَوْثَانِ﴾ ﴿٣٠﴾ (الحج)
لا تنطق باسم الرب إلهك باطلاً	﴿وَلَا تَجْعَلُوا اللَّهَ عُرْضَةً لِأَيْمَانِكُمْ﴾ ﴿٢٢٤﴾ (البقرة)
أكرم أباك وأمك	﴿وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾ ﴿٢٣﴾ (الإسراء).
لا تقتل	﴿وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ﴾ ﴿٢٩﴾ (النساء).
لا تزن	﴿قُلْ لِلْمُؤْمِنِينَ يَغُضُّوا مِنْ أَبْصَارِهِمْ وَيَحْفَظُوا فُرُوجَهُمْ﴾ ﴿٣٠﴾ (النور). ﴿وَقُلْ لِلْمُؤْمِنَاتِ يَغْضُضْنَ مِنْ أَبْصَارِهِنَّ وَيَحْفَظْنَ فُرُوجَهُنَّ﴾ ﴿٣١﴾ (النور)
لا تسرق	﴿وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا﴾ ﴿٣٨﴾ (المائدة)
لا تشهد على قريبك شهادة الزور	﴿وَاجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ﴾ ﴿٣٠﴾ (الحج).
ولا تشته بيت قريبك ولا شيء مما لقريبك	﴿وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ﴾ ﴿٣٢﴾ (النساء)

ويلاحظ من هذه المقارنة أن القرآن الكريم قد حفظ القانون الأخلاقي الذي جاء به موسى عليه السلام . وتمتاز الأخلاق في القرآن الكريم بأنها قابلة للتطبيق وأنها تعتمد على الوسطية والاعتدال وأنها ترتبط بالجزاء الإلهي وأن لها قيمة ذاتية وليست مرتبطة باللذة أو المنفعة كما يقول الفلاسفة الغربيون واليونان^(١). ولا يدعي المؤلف الإحاطة بكل ما جاء في القرآن الكريم والسنة المطهرة وإنما أورد بعضاً من ملامح القانون الأخلاقي في القرآن الكريم ولا يتسع المجال للدخول في تفاصيل أكثر.

٢ . ١ . ١ الفضيلة في القرآن الكريم

يستند السلوك الإنساني إلى ثلاث نزعات هي :

١ - نزعة الاستئثار .

٢ - نزعة المبادلة .

٣ - نزعة الإيثار .

وتكاد القيم الأخلاقية تكون موزعة على مقياس واحد في أعلاه قيمة ونزعة الإيثار وفي أدناه قيمة الاستئثار بينما قيمة المعادلة والمبادلة فليست فضيلة ولا رذيلة وإنما رخصة مباحة .

وتتسم الفضيلة في القرآن الكريم بعدة سمات منها :

١ - السمة الأولى وهي النهي عن التزيد في حق النفس والحث على الزيادة في حق الغير والفضيلة تعني أن الفرد مخير في المعاملة بالمثل دون نهى عنه أو تحريض عليه .

(١) يعقوب المليجي ، الأخلاق في الإسلام ، الإسكندرية : مؤسسة الثقافة الجامعية ، ١٩٨٥ ، ص ص : ١٤٦ - ١٥٢ .

٢ - السمة الثانية أن الفضيلة تصدر عن النفس بطيب خاطر ومثالها إنفاق المال إرضاء لله تعالى وليس الإنفاق على كره من الفضيلة في شيء .

وكذلك الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر بدافع من داخل الفرد ينبغي منه مرضاة الله . والمجتمع الصالح هو مجتمع العدل والكفاية الذي يقوم على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وقد ورد في القرآن الكريم العديد من الآيات بهذا المعنى ومثالها:

- ﴿يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ (١٧) ﴿لَقَمَان﴾ .
- ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ (١١٠) ﴿آل عمران﴾ .

وهذه الآيات وغيرها تمثل فلسفة إصلاح المجتمع والدعوة إلى الحق وقوله عندما يطلب من الإنسان ذلك .

وقد طبقت المقاطعة الاجتماعية لردع المخالف لشرع الله وسنة نبيه كما فعل الرسول ﷺ في ردع المتخاذلين عن الجهاد والذين تخلفوا عن غزوة تبوك . ويلاحظ أن الأخلاق في الإسلام كما يبين لنا القرآن الكريم أنها مسيطرة للفطرة البشرية ومحقة لخير المجتمع وصلاحه ، ولخير الفرد والجماعة من خلال علاقات التواد والتراحم .

ويلاحظ أن العمل الأخلاقي يستند في القرآن الكريم والأخلاق الإسلامية إلى مبدأ النية... النية هي محور العمل الأخلاقي (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى..) هذا على مستوى الفرد وعلى مستوى العلاقات بين الأفراد في المجتمع بين القرآن الكريم حدود الفضيلة في التعامل كما تشير الآيات التالية :

- ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بََعْضُكُم بَعْضًا﴾ ﴿١٢﴾ (الحجرات).

- ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْذِنُوا وَتُسَلِّمُوا عَلَى أَهْلِهَا ذَلِكَ خَيْرٌ لَّكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ ﴿٧٢﴾ (النور).

ويؤكد القرآن الكريم بوضوح الفضيلة الجماعية والعامية في قوله تعالى :
﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا
إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ ﴿١٣﴾ (الحجرات). ويبين
القرآن الكريم كيفية التعامل مع غير المسلمين بقوله تعالى: ﴿لَا يَنْهَاكُمُ اللَّهُ
عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُمْ مِنْ دِيَارِكُمْ أَنْ تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا
إِلَيْهِمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ ﴿٨﴾ (الممتحنة) ، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَلَا
يُجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا﴾ ﴿٨﴾ (المائدة) .

ولدى مقارنة ما جاء في القرآن الكريم مع الديانة اليهودية نرى أن
الديانة اليهودية تميز بين اليهودي وغيره وأما الديانة المسيحية فقد جاءت
بمبدأ الأهمية وأسقطت الحواجز وجاء القرآن الكريم ليرسم بوضوح طريق
التعامل مع غير المسلم من أهل الكتاب والأخوة بين المسلمين والأخوة بين
بني البشر والدعوة للمحافظة على مجتمع المسلمين من خلال ما يلي :

١ - دعوة المؤمنين ليكونوا جماعة واحدة متماسكة.

٢ - الحث على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، كما يستفاد من الآيات
التالية:

- ﴿وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾ ﴿٣﴾ (العصر).

- ﴿وَاتَّقُوا فِتْنَةً لَا تُصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْكُمْ خَاصَّةً﴾ ﴿٢٥﴾ (الأنفال).
 - ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى﴾ ﴿٢﴾ (المائدة).

يركز القرآن الكريم على الفضيلة في المعاملات بين الدول وبين الأديان من خلال الإشارة إلى أخلاق الحرب وشرعية الجهاد ضد المعتدين وشرعية السلام عند رغبة الأعداء به واحترام العهود والمواثيق بين المسلمين وغيرهم. ويبين القرآن الكريم في هذا المجال قوله تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا﴾ ﴿٩١﴾ (النحل).

والفضيلة في اللغة تعني الفضل والزيادة. وتعني الفضيلة الاستعداد الدائم لفعل الخير. ويعرفها ابن رشد بأنها «الفضيلة ملكة مقدرة لكل فعل خير أو يظن به أنه خير». وتعرف الفضيلة بأنها الاستعداد الراسخ لإنجاز نوع معين من الأفعال الأخلاقية أو الاستعداد لإرادة الخير وتنمية عادة فعل الخير، ومثالها فضائل العدل والصدقة والحكمة.

وعند سقراط تعني الفضيلة العلم والمعرفة وأما أفلاطون فيرى لكل قوة من قوى النفس فضيلة، وقوة الشهوة فضيلتها العفة وقوة الغضب فضيلتها الشجاعة وقوة العقل فضيلتها الحكمة. وأما أرسطو فيرى الفضيلة في الوسط الذهبي أو الوسط العادل بين رذيلتين.

وتقوم الفضيلة على العلم والإرادة لأن العلم يحدد الوسائل والإرادة تحدد عملية الاختيار بين الأفعال المحققة للفضيلة ولهذا فالفضيلة تمر بمراحل هي:

١ - مرحلة تكرار أفعال الخير.

٢ - مرحلة توجيه الأفعال نحو الوسط العادل.

٣ - مرحلة تحديد الوسط باستخدام العقل وليس بالضرورة أن يمثل الوسط نقطة المنتصف تماماً.

ويمتاز القرآن الكريم والسنة المطهرة في التركيز على الوسطية في الأفعال لأنها تأتي منسجمة مع الأغلبية أو أكثرية الجماعة في كل الأمور . ومن الفضائل ما يلي:

الحكمة :

وهي فضيلة عقلية تعني الإصابة بالعلم والعمل كما يؤكد ذلك ابن مسكويه وتشمل الحكمة (الذكاء ، والذكر ، والتعقل ، وسرعة الفهم وقوته ، وصفاء الذهن ، وسهولة التعلم ، والحكمة وسط بين السفه والبله ، والسفه استخدام القوة الفكرية فيما لا ينبغي ، وأما البله فهو تعطيل القوة الفكرية بالإرادة .

الشجاعة:

هي مواجهة الخطر أو الألم عند اللزوم بثبات ويرتبط بها كبر النفس والهمة والصبر والحلم وعدم البطش والشهامة واحتمال الكد.

العفة:

وهي اعتدال الميل إلى اللذة وخضوعه لحكم العقل وترتبط بها فضائل الصبر والسخاء والقناعة والحرية والوقار والدمائة والورع وغيرها .

العدل:

وهو إعطاء كل ذي حق حقه وهو فضيلة عقلية فردية وجماعية . والعدالة الاجتماعية تعني العدل بين الناس وأكد القرآن الكريم جميع هذه الفضائل واختص العدل بالنص في أكثر من موضع .

٢ . ١ . ٢ الالتزام الأخلاقي في الإسلام

يؤكد الشيخ نديم الجسر أن طرق الالتزام الأخلاقي في القرآن الكريم تنحصر في ستة أنواع، هي^(١):

١ - الالتزام بوازع من العقل:

أكد الإسلام حرية التفكير وأن دور العقل يكون في الفهم واستنباط الأحكام. وهناك آيات لا تحصى تحث على استخدام العقل وتجنب الظن. والافتناع بصحة القضايا العقلية والمبادئ والأحكام هو أول أنواع الالتزام الأخلاقي المستند إلى العقل.

٢ - الالتزام بوازع من الضمير:

يعرف الضمير بأنه حالة من الانشراح أو الانقباض تتكون من الحكم العقلي على الأفعال من حيث نفعها أو ضررها، ويرتبط الضمير بفكرة المسؤولية وقناعة الفرد برقابة الله عليه كما توضّح في قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعَلْنَاهُ مَا تُوسُّوسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ﴾ (١٦) (ق). وكذلك قوله تعالى: ﴿وَمَا مِنْ غَائِبَةٍ فِي السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ﴾ (٧٥) (النمل) وكذلك قوله تعالى: ﴿وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تُسْرُونَ وَمَا تُلْعِنُونَ﴾ (١٩) (النحل).

(١) مصطفى حلمي، مرجع سابق، ص ص: ١٢٨ - ١٤٤.

٣ - الالتزام بالترهيب والترغيب

وينصب الترهيب على تحذير المسلم من مغبة ما يمكن أن يصيبه في الدنيا والآخرة وقد يمتد ليصيب أولاده وأمواله. وأما الترغيب فينصب على ما يمكن أن يحققه المسلم في الدنيا والآخرة.

٤ - الالتزام بوازع من الكفارات

وتعد الكفارات من وسائل تربية الضمير والتهديب للنفس من خلال الصوم أو إطعام المساكين وغيرها. وينطوي هذا الالتزام على إقرار الفرد بذنبه وتنفيذ العقوبة طواعية منه وترويضاً لنفسه على فعل الخير وتجنب المعاصي والذنوب.

٥ - الالتزام بوازع من الرأي العام

ويقصد به تحويل غرائز الفرد نحو الخير العام مثل تحويل حب القتال إلى أعمال الجهاد ومقاتلة الأعداء وتحويل غريزة حب الإسراف نحو البذل والعطاء في سبيل الله وباختصار يعني وازع الرأي العام إبراز الغرائز عند تحولها نحو النفع والخير العام.

٦ - الالتزام بوازع السلطان

ويقصد بالسلطان ما أودعه الله في السلطان الذي أعطاه الله للحكام للبت في القضايا وتحقيق العدالة. وهذا الوازع قد يفسد عندما تكون الحكومة ضعيفة.

والالتزام الأخلاقي في الإسلام اختياري بدليل قوله تعالى : ﴿وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ﴾ ١٠ (البلد) ، وكذلك قوله تعالى : ﴿وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ﴾ ٤٠ (النازعات).

وأما القانون الأخلاقي في الإسلام فيستند إلى ثلاث قواعد هي :

١ - السلطة.

٢ - المسؤولية.

٣ - الجزاء .

والسلطة هي ما يصدر عنها التكليف أو الأمر وهي إما داخلية نابعة من إحساس الفرد بالالتزام والخضوع لتكليف يلزم نفسه به وإما خارجية إذا خضع الفرد لتكليف من جماعة أو فرد آخر.

وأما المسؤولية في الإسلام فهي مسؤولية متبادلة وليست ناتجة عن علاقة الرئيس بالمرؤوس ولا تمثل السلطة الرئاسة فقط وإنما مسؤولية كل فرد في الجماعة (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته). وتتضمن المسؤولية البعد الاجتماعي والبعد الأخلاقي اللذين يشكلان المسؤولية الدينية للفرد المسلم.

والمسؤولية الأخلاقية تحمل الطابع الشخصي في الإسلام (لا يكلف الله نفساً إلا وسعها) ، وتتصف المسؤولية الأخلاقية بأنها مرتبطة بالنية التي تسبق الفعل مبنية بذلك الجانب الإرادي للفرد في اختيار أفعاله وكذلك المسؤولية الأخلاقية تترتب عند صدور الفعل عن شخص حر الإرادة وبحرية تامة دون إكراه وعندها نستطيع الحكم على فعله بأنه أخلاقي وتتطلب المسؤولية شرط الإعلام الشرعي الذي يعني إبلاغ المكلف بحيث تصبح العلاقة علاقة معرفة.

وخلاصة القول أن المسؤولية الأخلاقية في الإسلام تمثل علاقة شرعية معرفية شخصية إرادية يتحملها الفرد بحرية تامة.

وأما الجزء فيشمل الجزء الأخلاقي والجزء القانوني والجزء الرباني ويتمثل الجزء الأخلاقي في التوبة الخالصة لوجه الله وعمل الخير والحسنات وأما الجزء القانوني فيرتبط بالحدود التي يعاقب من يتجاوزها والتعزيرات التي تمارس لردع المخالف وإعادته إلى جادة الصواب وأما الجزء الرباني فإما عاجل في الدنيا وإما آجل في الآخرة^(١).

٢ . ١ . ٣ السعادة في الإسلام

ترتكز فكرة السعادة في الإسلام على العقيدة الإسلامية السمحة التي ترى أن السعادة مرتبطة بسعادة الفرد وسعادة الجماعة وصولاً إلى سعادة المجتمع الإسلامي الذي تسوده العدالة والكفاية لكل أفراد. فابن الخطيب يرى أن السعادة نتيجة الفضيلة فإذا أقبلت النفس على الفضيلة شعرت بالسعادة ويتفق «ديكارت» الذي يرى أن من يستهدف السعادة يخطئ بالسعادة والفضيلة ولكن من يهدف إلى الفضيلة يصيبها ويصيب معها السعادة لأنها أي السعادة ناتجة عن الفضيلة^(٢).

(١) انظر ما جاء من شرح المسؤولية الأخلاقية والجزاء في القرآن الكريم، محمد عبد الله دراز (١٩٥٨)، دستور الأخلاق في القرآن : دراسة مقارنة ، للأخلاق النظرية في القرآن، ترجمة عبد الصبور شاهين ومراجعة السيد بدوي، الطبعة الرابعة، بيروت: مؤسسة الرسالة، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م.

وانظر تحليل الفكرة العامة للمسؤولية في محمد عبد الله الشرقاوي ، مرجع سابق ، ص ص : ١٨٢ - ١٩٣

(٢) عبد العزيز بن عبد الله، الفلسفة والأخلاق عند ابن الخطيب، الطبعة الثانية، بيروت: دار الغرب الإسلامي، ١٩٨٣، ص ص : ١٠١ - ١٠٢ .

ويرى ابن الخطيب أن النفس إذا ابتعدت عن الشرور والظلمات وأصلحت أخلاقها وضبطت الشهوات واقتصرت على حدود الضرورة منها تحققت لها السعادة.

ويؤكد محمد عقله أن السعادة تتحقق للفرد من خلال مرضاة الله وتحقيق النفع للجماعة ويرى أن التزام مكارم الأخلاق التي أمر بها الإسلام واجتناب نقائص الأخلاق التي نهى عنها الإسلام هي من الأعمال الصالحة التي تحقق السعادة في الآخرة، ويتفق محمد عقله مع ما سبق من أن التحلي بالفضائل الخلقية كفيل بتحقيق أكبر نسبة من السعادة للفرد في الدنيا والآخرة.

والسعادة هي غاية الأخلاق ونتيجة الفضائل والسعادة في الآخرة هي السعادة الحقيقية عند الغزالي وهي وحدها غاية الأخلاق^(١).

وحسن الخلق طريق سعادة الإنسان حيث يقول رسول الله ﷺ: (من سعادة المرء حسن الخلق، ومن شقاوته سوء الخلق)، وأكثر من ذلك فإن النظام الإسلامي يربط بين سعادة الفرد وسعادة الجماعة وسعادة المجتمع بأسره فقد رأى أن أعلى درجات الفضيلة تكمن في الإيثار الذي يعني تغليب مصلحة الجماعة على المصلحة الذاتية للمسلم، والتضحية بمصلحة الفرد في سبيل الجماعة والمجتمع لتحقيق النفع العام، وترتكز على الإيمان بالله، ونيل مرضاة الله والفوز بالسعادة في الآخرة التي عدّها الغزالي الغاية الوحيدة للأخلاق الإسلامية.

ويرى علماء المسلمين أن السعادة غاية المسلم من خلال السلوك الفاضل ويؤكد الفارابي أن الأفعال الجميلة والهيئات والملكات التي تصدر عنها هذه

(١) محمد عقله، النظام الأخلاقي في الإسلام، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة ١٩٨٦، ص ص: ٨١-٨٢.

الأفعال هي الفضائل . ويرى إخوان الصفا أن السعادة غاية الإنسان وتتحقق ببلوغ درجات الكمال العقلي الذي يجعل النفس مستعدة إلى الإلهام العقلي من الملائكة والسبيل إلى ذلك بالأخلاق والعلم.

ويلاحظ أن إخوان الصفا عدّوا السعادة نتيجة الأخلاق الفاضلة المقترنة بالعلم حيث يبدو دور العقل في مجال العلم . ويؤكد ما ذهب إليه إخوان الصفا في فهمهم للسعادة ابن باجة الذي يرى أن السعادة القصوى في الاتحاد بالعقل الفعال لمعرفة حقيقة الأشياء من خلال تنمية القوة العاقلة في النفس وإحراز الفضيلة التي تكون نتيجتها السعادة.

ويرى ابن طفيل أن السعادة تكمن في التشبه بالله وأفعال الإنسان وسائل لهذه الغاية . وتأثر علماء المسلمين بالفلسفة اليونانية ولكنهم نظروا إلى السعادة من جوانب متعددة ورأوا أن السعادة الحقيقية هي نتيجة الفضائل الأخلاقية الإسلامية التي تهدف إلى مرضاة الخالق عز وجل ، ويبدو هذا التأثر في نظرية ابن مسكويه (٤٢١هـ) في كتابه « تهذيب الأخلاق » الذي جمع بين الإسلام والفلسفة اليونانية.

وقد اتفق مع أفلاطون على قوى النفس والفضائل الأربع ولكن السعادة عنده في الجمع بين الجانب النظري والجانب العملي للحكمة . فالجانب النظري يشمل تحصيل الآراء الصحيحة والعلوم التي تنتهي بالعلم الإلهي ، وأما الجانب العملي التطبيقي فيكمن في الهيئة الفاضلة للنفس التي تصدر عنها الأفعال الحميدة ويصل المرء منها إلى الكمال الخلقي^(١).

(١) محمود حمدي زقزوق ، ص ص : ٩٧-١٠٣

ويرى ابن مسكويه ان الأديان السماوية قد حددت الجانب النظري
واكتمال الجانب العملي بسلوك وأفعال الأنبياء. ويرى أن الناس بطبيعتها
ثلاثة هم:

- ١ - من الناس من هم أحياناً لا يصبحون أشراراً.
 - ٢ - ومن الناس من هم أشراراً لا يصبحون أحياناً.
 - ٣ - ومن الناس من هم بين الأختيار والأشرار وهؤلاء يصبحون أحياناً
بالتهديب ويتحولون أشراراً بالإهمال.
- والإمام الغزالي (٥٠٢هـ، ١١١م) يرى أن السعادة تتمثل في الخير
الأعظم ويذكر أنواع الخيرات، وهي :

- ١ - خيرات النفس وهي أربعة : الحكمة والعفة والشجاعة والعدالة.
 - ٢ - خيرات البدن وهي أربعة : الصحة والقوة والجمال وطول العمر.
 - ٣ - الخيرات الخارجية وهي أربعة : المال والأهل والعز وكرم العشيرة.
 - ٤ - الخيرات التوفيقية وهي أربعة: هداية الله ورشده وتسديده وتأييده.
- والفضيلة عند الغزالي في مجاهدة النفس وردّها إلى التوسط والاعتدال
والخير الأعلى في الآخرة هو السعادة والطريق إلى هذا الخير الأعلى من خلال
«العلم والعمل». والعمل شرط للسعادة لأن المراد به تحصيل الفضيلة
والعلم هو الشرط الثاني الذي يحقق كمال النفس بمعرفة الحقائق وبخاصة
الحقائق الإلهية^(١).

(١) المرجع السابق، ص ص: ١٠٠-١٠٢

٢ . ٢ مفاهيم أخلاقية في العصر الحديث

١ . ٢ . ٢ أخلاقيات الواجب

تمثل فلسفة (كانت) الأخلاقية اتجاهاً مغايراً للاتجاهات الفلسفية التي اعتبرت الخير في اللذة واعتبر امانويل كانت (١٧٢٤ - ١٨٠٤ م) أن موضع الدين الإرادة وليس العقل وأنه لا بد أن يؤيد الإيمان بالعمل ، وهذا الاعتقاد مستمد من الديانة البروتستانتية المتصلة بالعقيدة اللوثرية.

استبعد (كانت) اللذة والمنفعة والسعادة كغاية قصوى لأفعال الإنسان لرغبته في تحرير السلوك الإنساني من القيود والأهواء واعتبر الباعث على فعل الخير يكمن في الإرادة وبذلك أقام الأخلاق على مبدأ الواجب.

ويعتقد (كانت) أن أفعال الإنسان لا تكون خيراً إلا إذا كانت صادرة عن واجب وليس عن ميل أو رغبة في تحقيق مصلحة شخصية ومحافضة الإنسان على حياته واجب والإحسان واجب ومحبة الجار واجب وغرس العواطف النبيلة في النفس واجب. وتعريف الواجب بأنه : « ضرورة القيام بفعل عن احترام للقانون»^(١) وسمات الواجب عند (كانت) ثلاثة هي^(٢):

١ - الواجب تشريع وقاعدة شاملة وتكمن قيمته في صميم نفسه بصرف النظر عن المنفعة أو الفائدة أو الكسب المادي.

٢ - لا يطلب الواجب لتحقيق منفعة أو بلوغ سعادة.

٣ - الواجب قاعدة غير مشروطة للفعل وهو سابق للفعل أو التجربة.

(١) مصطفى حلمي ، الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٨٦، ص ص ١٠١ - ١٠٥ .

(٢) المرجع السابق، ١٩٨٦، ص ص ١٠١ - ١٠٥ .

ويشترط للواجب حرية الإرادة السابقة للفعل وشعور الإنسان بالواجب مجرداً من آثار الوراثة وقيود البيئة وهذا الشعور الملزم يحتم عليه أن يتصرف وفقاً لمبدأ (يعني مبدأ الواجب). وكل حق يستلزم واجباً على مستويين، فحق التملك يفرض على الناس احترام حق الشخص في الملكية ويستوجب الإخلال بهذا الحق نفاذ القانون بالعقوبة على المعتدي. وواجب على صاحب الملكية أن يستخدم ما يملك في خيره وخير الناس ولكن إهمال ملكيته لا يترتب عليه عقوبة من القانون^(١). وهنا يأتي دور الأخلاق التي تفرض عليه استناداً لإحساسه بمبدأ الواجب أن يصون الملكية ويستخدمها لخيره وخير الأمة. ومبدأ الواجب يعمل عندما يقف القانون عن العمل.

وأخلاق الواجب تقيم الأخلاق على فكرة الواجب والإرادة ويذهب البعض إلى تعريف الخلق بأنه «عادة الإرادة الحرة»^(٢). ويلخص مانيويل فالزكوز (Manuel Velasquez) نظرية (كانت) للحقوق والواجبات بأنها تستند إلى الأمر القاطع^(٣)، (Categorical Imperative) الذي يتطلب أن يعامل كل شخص كشخص حر ومساو لكل شخص آخر. وكل فرد له الحق في مثل هذه المعاملة وعليه واجب معاملة الآخرين بنفس الأسلوب باعتبارهم أحراراً ومتساوين.

(١) عبد الله طلفاح، كيف السبيل إلى الله : الأخلاق أولاً، الجزء العاشر، بغداد: دار الحرية للطباعة. ١٩٨٢، ص ص ١٣٤ - ١٣٨ .
(٢) محمود حمدي زقزوق، مرجع سابق، ص: ٥٦ .

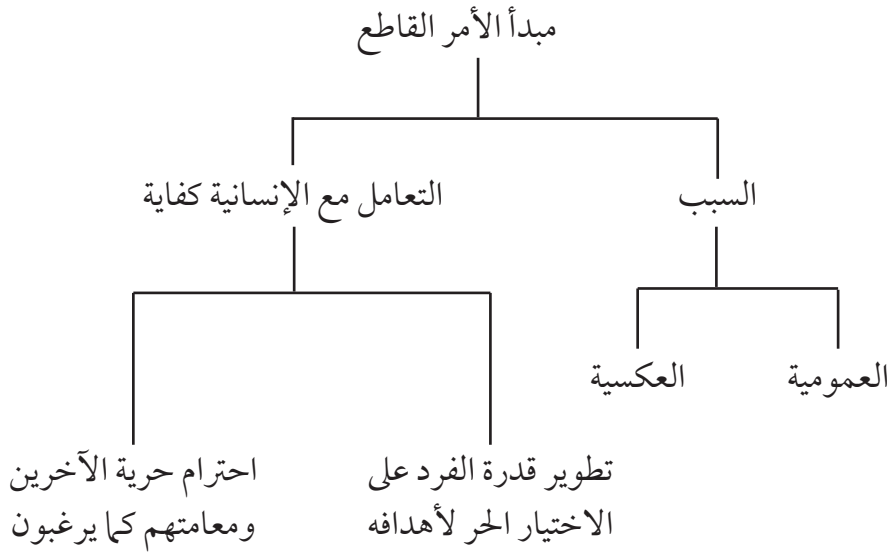
(3) Velasquez, Manuel G., Business Ethics: Concepts, N.J; Prentice-Hall Inc., 1992, PP, 78-83.

ويركز مبدأ الأمر القاطع على دعامتين هما : الأولى وقد أطلق عليها تعبير (Maxim) وتستند إلى العقل (Reason) وتعني أنه من المفروض ألا اتصرف إلا بطريقة يكون بها تصرفي سبباً في تكوين قانون أخلاقي عام. وأن أي عمل يعد أخلاقياً في موقف معين إذا كان سبب الفرد في القيام بهذا العمل سبباً يرغب أن يكون لدى الآخرين في المواقف المشابهة، ومثالها : إذا رغبت بطرد موظف بسبب عرقه أو دينه أو عقيدته السياسية فإنه يتوجب علي القبول بأن يطردني المسؤول لنفس أو بعض الأسباب السابقة. ومن هنا يعمل هذا المبدأ على الحد من التمييز على أساس العرق أو الدين. ويشبه هذا المبدأ ما ورد في الفكر الإسلامي بضرورة أن يجب الفرد المسلم لنفسه ما يحبه للآخرين.

ويستند المبدأ الأول إلى فكرتين تحددان إطار الحق الأخلاقي وهما العمومية (Universality) والعكسية (Reversibility) وتعني العمومية أن يكون السبب الذي يدفع الفرد لعمل ما هو نفس السبب الذي يدفع الآخرين للقيام بنفس العمل من حيث المبدأ. وتعني العكسية أن تكون أسباب الفرد للقيام بعمل ما مقبولة له عندما يستخدمها الآخرون في التعامل معه من حيث المبدأ.

والدعامة الثانية لمبدأ الأمر القاطع أن يتصرف الإنسان وكأنه يتعامل مع الإنسانية بشخصه أو بأشخاص الآخرين كغاية وليست وسيلة وكذلك أن لا يتعامل مع الناس كوسائل فقط لتحقيق غاياته ولكن كغايات بالإضافة للوسيلة وبنفس الوقت. ويترتب على الدعامة الثانية فكرتان مهمتان هما : أولاً : احترام حرية كل شخص والتعامل معه كما يرغب هو بمحض إرادته ودون إكراه.

ثانياً: تطوير قدرة الفرد المؤدية لاختيار أهدافه التي يسعى لتحقيقها بحرية تامة. وتشكل الدعامه الثانية القاعدة لاعتبار الأفراد أحراراً ومتساوين في متابعة مصالحهم وتحديد هذه المصالح وبالتالي الحقوق الأخلاقية للأفراد وفيما يلي مخطط لمبدأ الأمر الواقع:



المصدر:

Velasquez, manual G. Business Ethics: Concepts & Cases. N.J: Prentice-hall Inc., 1992, pp.78-83.

وخلاصة القول أنّ (كانت) أقام الأخلاق على فكرة الواجب وحدها وعلى الإرادة التي تخضع للواجب. وخالف سابقه الذين أقاموا الأخلاق على أساس الغرض الأسمى أو السعادة.

وتعد مساهمة (كانت) بأنه رفع مقام الإنسان فوق اللذة والشهوة ونادى بأن الإنسانية هي الغاية وأن العمل الذي يصدر بدون وحي الضمير وقوة الإرادة الحرة وصوت الأمر القاطع المطلق المجرد من الغاية والمنفعة هو عمل ليس من الخير في شيء.

٢ . ٢ . ٢ الأخلاق الاجتماعية

ظهر هذا الاتجاه في القرن التاسع عشر والقرن العشرين وهو محاولة من العلماء الوضعيين الذين سبق الحديث عنهم أن يقيموا الأخلاق على أساس علم الاجتماع والواقع الثابت واعتبار أن أساس الأخلاق يستند إلى مثل عليا مستمدة من الجماعة ومقولتهم سبق الحديث عنها ونورد فقط بعض ملامحها وهي:

١ - الجماعة هي أصل الحقائق الأخلاقية لأنه لا وجود للأخلاق دون وجود الجماعة.

٢ - يجب دراسة الوقائع والحقائق لتحديد ما هو متغير أو ثابت منها.

٣ - الأخلاق ليست مستمدة من الدين وحده.

٤ - الأخلاق تقوم على الحقائق الأخلاقية والواقع الذي يخضع للملاحظة والتجربة.

وقد استعرضنا من أعلام هذا الاتجاه أو جست كونت وإميل دوركهيم الذين يمثلون الفلسفة الوضعية في العصر الحديث.

٢ . ٢ . ٣ المقاييس الخلقية

تقسم المقاييس الخلقية إلى نوعين هما المقاييس النظرية والمقاييس العملية^(١). وتشمل المقاييس العملية العادات والتقاليد والأعراف والقوانين والآراء وأما المقاييس النظرية فهي القواعد والمبادئ النظرية التي تنبع من الفكر والنظرية ومثالها النظريات الأخلاقية.

أ- المقاييس العملية:

وتشمل ما يلي :

١ - العرف: وهي متابعة الناس بعضهم بعضاً في عادة ما متبعة متكررة حتى تصبح العادة ثابتة ويترتب عليها درجة عالية من الالتزام الخلقي بحكم العرف . ويمكن أن يكون العرف سلبياً أو إيجابياً بحسب العادة التي تواتر استخدامها وتحولت إلى قاعدة عرفية ثابتة. ويعارض البعض اعتبار العرف مقياساً خلقياً استناداً للمبررات التالية التي تمثل الأسس الثابتة للمقياس الخلقي، وهي:

أ- أن يكون المقياس عاماً لا يختلف مع الزمن واختلاف المكان.

ب- قد يكون العرف مخالفاً للدين والأخلاق والعقل وعندها لا يمكن اعتباره مقياساً خلقياً.

ج- إذا التزم الناس بالعرف توقف التقدم.

(١) محمود حمدي زقزوق ، مرجع سابق ، ص ص: ٦١ - ٦٨ .

٢ - القوانين الوضعية: والتي يرى البعض أنها لا تصلح كمقاييس أخلاقية بسبب عدم ثباتها وأنها ليست عامة لكل الناس وتهتم بظواهر الأعمال ولا تهتم بالنوايا ولا تعالجها وأنها تنفذ بواسطة خارجية. أما الأخلاق فسلطانها داخلي وهو الضمير والإرادة الحرة المطلقة والمجردة من كل منفعة والقوانين الوضعية تكون فائدتها محددة وتظهر عند شعور الأفراد الذين يخضعون لهذه القوانين بالزامية هذه القوانين وينفذونها طوعاً.

٣ - الرأي الشخصي ولا يصلح مقياساً نظراً لاختلافه من شخص لآخر وهو محور دعوى السوفسطائية بأن الإنسان مقياس كل شيء وقد تعرضنا إلى رد الفلاسفة على مواقف السوفسطائية في أماكن عديدة من هذا الكتاب.

٤ - القوانين السماوية: وهي الأوامر والنواهي التي شرعها الله وتمتاز بالثبات والعمومية في كل ما يتصل بتنظيم الجماعة والمجتمع وكذلك ما يتعلق منها بالحقوق والعلاقات بين الأفراد، فقد جاء محددًا وثابتًا وتصلح هذه القوانين السماوية كمقاييس أخلاقية.

٥ - القوانين الأخلاقية: وتشكل القوانين الأخلاقية قواعد ثابتة ووسائل ضبط اجتماعي وتشبه القوانين السماوية ويستخدم لضبط سلوك الأفراد والجماعات ولكن اختلاف فهم هذه القوانين واختلاف درجة الالتزام بمضمونها من فرد لآخر ومن زمان لآخر لا ينفي عنها صلاحيتها كمقاييس أخلاقية.

ب - المقاييس النظرية :

المقاييس النظرية مجردة من المكان والزمان ويقصد بها أن تكون عامة للناس وتصدر عن الفكر والنظر العقلي ويمكن الاسترشاد بها في الواقع

العملي ويمكن تطبيقها. وتشمل المقاييس التي تحددها النظريات والمبادئ التي تطرحها ولكل نظرية سمة مميزة لها من حيث المبدأ المطروح على الإرادة. ويلاحظ تباين مواقف هذه النظريات وتباين آراء الفلاسفة في فهم المبادئ المطروحة وهذا الاختلاف لا يعد نقیصة ويكون صادراً عن تباين فهم المبادئ ، وهو أمر طبيعي.

الفصل الثالث

النظريات والقيم الأخلاقية

٣ . النظريات والقيم الأخلاقية

٣ . ١ بعض النظريات الأخلاقية

سيتم الحديث في هذا الفصل عن بعض النظريات الأخلاقية، مثل: نظرية اللذة، ونظرية السعادة ونظرية المنفعة، ونظرية الواجب. وتمت الإشارة إلى هذه النظريات في مواقع متعدد من هذا الكتاب وكجزء من فلسفة الفلاسفة اليونان والمسلمين القديمة والحديثة. وقد وجدنا من الأنسب أن نفرّد فصلاً نلخص فيه مواقف هذه النظريات من الأخلاق متدرجين زمنياً منذ بداية ظهور نظرية اللذة كجزء من فلسفة المدرسة القورينية ومؤسسها أرسطيب (٤٣٥ ق.م) وحتى فلسفة كانت (١٧٢٤-١٨٤٠).

٣ . ١ . ١ نظرية اللذة

يتلخص موقف هذه النظرية بأن جميع الكائنات الحية تميل إلى اللذة، وتتجنب وتعارض الألم بشكل طبيعي. وقد أخذ بهذا الموقف السوفسطائيون وعلى رأسهم كاليكليس (٤٠٠ ق.م) والذي يقول بأن الخير في اللذة والشر في الألم. وهم يرون أن الطبيعة الإنسانية مكونة من شهوة وهوى، وأن غاية الإنسان في بلوغ اللذة، وكما سبق إيضاحه.

وأما أرسطيب (٤٣٥ ق.م) مؤسس المدرسة القورينية نسبة إلى مدينة قورينا من أعمال برقة بطرابلس الغرب، فيرى أن الإنسان يجب أن يختار اللذة ويسعى لها، وأن يتجنب الألم والعناء لأن اللذة تمثل صوت الطبيعة، وليس هناك ما يوجب الخجل والحياء ما دامت القيود المفروضة على اللذة هي من وضع العرف.

ويركز ارستيب على اللذات الحسية دون تعلق بها لأنه يرى أن التعلق باللذات يورث القلق والألم. وارستيب محق في النهي عن الإفراط في اللذة لأنه يورث الألم ومثاله من يعاني من مرض (الجرب) الذي يصيب الجسم يشعر بلذته في حك جسمه، ولكنه كلما زاد في حك الجسم كلما زاد الألم المصاحب للذة الحك . وكأن الإفراط في اللذة يولد الألم الذي لا يطاق.

وترى هذه النظرية أن السعادة في التخلص من الشهوة باللذة التي ترضيها وقياساً على هذا فإن التخلص من الألم والمعاناة بألم أقل مباح. وترتب على القبول بهذه النظرية في الواقع العملي في المجتمع قبول الإباحية التي نادى بها (ثيودورس اثيوس) (٤٠٠ ق.م) الذي يقيس الأعمال بتنتائجها. فإذا كانت السرقة أو التزوير تعطي لذة مرغوبة من السارق أو المزور فهي مباحة. وذهب بعض دعاة اللذة إلى قبول الألم الأخف إذا واجه الفرد حياة مؤلمة وقاسية، كما يقول (هيجياس) الذي سمي (بالناصح بالموت) أو الداعية للموت، لأنه يرى أن اللذة لا تدوم وأن الألم دائم، ولا بد من ذكر أن (هيجياس) قد انتحر وانتحر كذلك معظم أتباعه. وما زال أتباع هذا الاتجاه في الغرب حتى عصرنا هذا.

وأما (ابيقور) مؤسس المدرسة الابيقورية، فقد وافق ارستيب على أهمية اللذة، ولكنه أكد على أن اللذة قد تجلب الألم، وحدد أربع قواعد لمشروعية اللذة، هي:

- ١ - خذ اللذة التي لا يعقبها ألم.
- ٢ - اجتنب الألم الذي لا يتبعه لذة.
- ٣ - اجتنب اللذة التي تحرم من لذة أعظم أو تسبب ألماً أكثر من اللذة.
- ٤ - تقبل الألم الذي يخلصك من ألم أعظم أو يجلب لذة أكثر من ذلك الألم.

ومن أقواله لا تسرف في الأكل أو الشرب واحتقر المرأة والسياسة وسائر الأعمال الشهوانية. ويبدو أن مذهب ابيقور قد مهد لمذهب المنفعة وركز على اللذات الروحية ورأى الفضيلة في القناعة لأنها تحفظ الصحة وتطيل الحياة. واستمرت نظرية اللذة في الظهور والاختفاء بين الحين والآخر عبر التاريخ، كما يظهر من فلسفة جاسندي، ولامرية، وبارون فون هولباخ، وبنثام... وغيرهم.

نقد نظرية اللذة^(١):

تعرضت نظرية اللذة إلى العديد من النقد من المذاهب الأخلاقية المختلفة ويمكن تلخيص هذا النقد فيما يلي :

- ١ - اللذة لا تصلح أن تكون غاية السلوك الأخلاقي للإنسان ولا يمكن أن تكون أساساً لعلاقات الأفراد في المجتمع.
- ٢ - اللذة لا تؤدي إلى التوازن النفسي للإنسان.
- ٣ - لا تنسجم اللذة مع الضمير.
- ٤ - اللذة تستند إلى الأثرة أو الأنانية التي لا يستقيم معها عمل الجماعة والمجتمع.
- ٥ - علاقة اللذة بالسعادة تختلف من شخص لآخر.
- ٦ - اللذة ليست خيراً دائماً، والألم ليس شراً دائماً وكيف يمكن تفسير الألم الذي سبق الشفاء .
- ٧ - اعتماد اللذة كفلسفة أخلاقية لا يترك مجالاً للقيم الأخلاقية العليا بسبب تفضيل اللذات الدنيا على المثل العليا.

(١) محمود حمدي رقزون، مرجع سابق، ص ص: ٢٨-٤٨ .

وأخيراً إن القبول باللذة كفلسفة لحياة الفرد تجعل الجانب الحسي للجسد، يسود على الجانب الروحي للنفس ، والجانب العقلي للفرد. ويعني هذا سيادة الجانب الحيواني في الجسد البشري، واستبعاد الجانب العقلي والروحي الذي يعمل على صلاح النفس والجسد والمجتمع بأسره.

٣ . ١ . ٢ نظرية السعادة

جاءت هذه النظرية في الفلسفة الغربية رداً على نظرية اللذة وتعد السعادة هي الخير الأعظم على عكس اللذة الجزئية المتغيرة باستمرار والناجمة عن التجربة. والسعادة كلية وعقلية ومنزهة عن التجربة وثابتة ومستقرة. فيرى سقراط أن غاية الأخلاق هي السعادة، وقد خالف السوفسطائيين في مقولتهم أن الإنسان الفرد مقياس الخير والشر وأكد أن الإنسان يسيطر على الحس والشهوة بعقله، وأن غايته عقلية وروحية وتتمثل بالسعادة . ويرى أن الخير في الفضيلة، والفضيلة هي المعرفة والعلم فضيلة ، بينما الجهل رذيلة والحكمة هي رأس الفضيلة.

وأما أفلاطون فيرى أن السعادة مقترنة بالعدالة التي تتحقق في اعتدال قوى النفس الثلاث الشهوية والغضبية والعقلية. بينما يرى أرسطو أن اللذة ظاهرة مصاحبة للفعل وأن الحكمة فيها السعادة، وهي مميزة للإنسان عن بقية الكائنات الحية، ومثال الحكمة التأمل العقلي والتعقل في الأمور المعروضة.

وتأثر الفلاسفة المسلمون بآراء الفلاسفة اليونان، وبخاصة أفلاطون وأرسطو، ولكنهم ، وكما سبق شرحه يضيفون البعد الديني من حيث أن السعادة هي غاية الإنسان، ولكن مفهوم السعادة لديهم مرتبط بالعقيدة الإسلامية، ونعني بالسعادة لديهم طاعة الله وعدم مخالفته إلى شيء من

الشهوات من ترجيح أهمية العلم والعمل كضرورة لصالح النفس والمجتمع الإسلامي.

ويؤكد الإمام الغزالي (٥٠٥هـ) أن السعادة هي الخير الأعلى ذاكراً أنواع الخيرات التي تشمل: خيرات النفس والبدن، والخيرات الخارجية، والخيرات التوفيقية^(١). وتأكيداً على أهمية مجاهدة النفس وردها إلى التوسط والاعتدال واشتراطه العمل الصالح كوسيلة للسعادة واشتراط العلم لأنه يحقق كمال النفس بمعرفة الحقائق الإلهية. والسعادة في الفكر الإسلامي هي غاية المسلم في الدنيا والحياة الآخرة. بينما السعادة في الفلسفة الغربية القديمة مرتبطة بالحياة الدنيا.

٣. ١. ٣ نظرية المنفعة الفردية والعامة

تعد نظرية المنفعة صورة معدلة لنظرية اللذة من جهة ولنظرية السعادة من جهة أخرى. ولهذا فنظرية المنفعة الفردية التي نادى بها هوبز الإنجليزي (١٥٨٨ - ١٦٧٠م) ترى أن غريزة حب البقاء عند الإنسان هي التي تدفعه وتوجه سلوكه وهي التي تتحكم بإرادة الفرد انسجاماً مع غريزة حب البقاء ويترتب على هذا أن تكون الأثرة والأنانية محرّكاً لإرادة الفرد التي تهدف للمحافظة على بقاءه، ومن هنا تتولد مشاعر الحقد والكراهية بين الأفراد والجماعات والتي تتحول إلى كفاح وحرب الكل ضد الكل.

يرى هوبز أن الإنسان مدفوعاً بغريزة حب البقاء يسعى لامتلاك عناصر القوة لأنه يجد لذة في كونه أقوى وأعرف بطريقة الخير لنفسه. والسعي لامتلاك القوة من قبل فرد ما يتعارض مع غريزة الفرد الآخر. وهوبز يرى

(١) المرجع السابق، ص ص: ١٠٠ - ١٠٣

أن كل عواطف الخير والإحسان والفضيلة مردها غريزة الأنانية أو الأثرة . ودور العقل في فكر هوبز هو المفاضلة بين المنافع أو اللذات . وقد واجه هوبز الكثير من النقد بسبب اعتباره أن القوة والسعي للحصول عليها والمنفعة الشخصية أو اللذة هما اللذان يحددان تكوين الجماعة والمجتمع .

ويشكل مذهب المنفعة العامة اتجاهها معدلاً لنظرية اللذة فيركز أتباعه الاعتقاد بأن الإنسان يبحث عن اللذة ويتجنب الألم ، وأنه في سعيه هذا يستخدم العقل لتحقيق أكبر قدر من السعادة لأكبر عدد من الناس .

ويؤكد بنثام (كما سبق شرحه) أن مذهب المنفعة مذهبٌ تجريبيٌ بحيث يمكن حساب المنفعة المتوقعة اعتماداً على سبعة معايير هي : شدة اللذة ، ودوامها ، وسهولة الحصول عليها ، وقربها ، وخصوصيتها ، وصفائها ، وكونها واسعة ومقبولة من أكبر عدد ممكن من الأشخاص . وهذا المذهب يربط بين خير الفرد وخير الجماعة . ويؤكد بنثام أن بحث الفرد عن سعادة ولذة الآخرين يحقق له أكبر قدر من السعادة واللذة^(١) .

وملخص المنفعة العامة أن مقياس خيرية الأفعال هو مقياس لمقدار السعادة المتحققة لأكبر عدد من الناس ، ويمكن أن تقاس به القوانين والتشريعات ، ودراسة النتائج المتحققة للأشخاص . وهذا الموقف يقيس الأعمال بالنتائج ولا يقيم وزناً لنية الفرد من الفعل أو النية التي تسبق الفعل . ومما يذكر أن موقف الفكر الإسلامي يركز على قصد الفاعل ونيته السابقة للفعل فيكون الفعل خيراً إذا كانت النية المسبقة خيراً والعكس بالعكس ، وخير مثال على ذلك قوله ﷺ : « إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى » .

(١) مصطفى حلمي ، مرجع سابق ، ص ص : ٦٢ - ٦٤

ويتفق جون استيوارت مل (المتوفى ١٨٧٣) مع ما ذهب إليه بنثام في مجال منفعة العامة مؤكداً أن اللذة هي الشيء الوحيد المرغوب ودليل الرغبة في الشيء هو مجموع رغبة الآخرين فيه وأن السعادة مرتبطة بالشخص نفسه فسعادة الفرد خير بالنسبة له واللذة هي الشيء الوحيد المرغوب ودليل الرغبة في الشيء هو مجموع رغبة الآخرين فيه وأن السعادة مرتبطة بالشخص نفسه فسعادة الفرد خير بالنسبة له واللذة الأسمى هي اللذة التي يفضلها المجرب على غيرها.

واختلف مل مع بنثام في التمييز بين أنواع اللذات وأضاف أن المقياس يجب أن يكون على أساس النوع لهذه اللذات والكيفية التي تشبع بها شهوة ما^(١).

وكذلك يرى مل أن المنفعة الخاصة يجب أن تخضع للمنفعة العامة وهذا الخضوع يشكل القاعدة الأخلاقية للسلوك الأخلاقي رغم التعارض الواضح بينهما ، وأكد مل على الإقرار بمبدأ التضحية في سبيل خير الجماعة ولكنه اشترط أن تسهم التضحية في زيادة المنفعة الجماعية.

نقد مذهب المنفعة العامة:

توجب الضرورة العقلية على الإنسان في نظره لحياته الأخلاقية أن يجاهد نفسه التي تأمره بالسوء وأن يسعى إلى توجيهها وضبط الأهواء والشهوات. ولا يستقيم مع هذا الواقع أن يسعى الفرد لإشباع شهواته ولذاته وأن يندفع وراء منفعة الفردية التي تتطلب أحياناً التحلل من التزاماته وإحساسه بضرورة فعل الخير المجرد من المنفعة الشخصية، كما يدعو لذلك الواجب والضمير في بعض المواقف الإنسانية. كما أن الدعوة للمنفعة الفردية تتعارض مع الدافع للمنفعة العامة دون أن يكون دافع

(١) مصطفى حلمي ، مرجع سابق، ص ص: ٦٤-٦٧.

المنفعة العامة مرتبطاً بالمفاهيم الدينية التي تدعو إلى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وإذا كانت السعادة لأكبر عدد من الناس هي المقياس الأخلاقي للأفعال، فأين السلطة التي يخضع لها الفرد لتحقيق السعادة للمجتمع؟ هل السلطة الملزمة للفرد هي العقل أم الضمير أم الواجب أم حب البقاء عند الإنسان؟ والإجابة على هذه الأسئلة تضع مذهب المنفعة الخاصة والعامة في إرباك شديد لأن الإجابة تعني التحول من مذهب المنفعة كأساس للأخلاق^(١).

٣ . ١ . ٤ نظرية الواجب

تشارك النظريات السابقة (نظرية اللذة ، ونظرية السعادة ، ونظرية المنفعة) في كونها نظرية غائبة، وتهدف إلى غاية محددة ، وأن الحكم على الأفعال بأنها خلقية يستند إلى آثار ونتائج هذه الأفعال. أما نظرية الواجب فإنها لا تربط الفعل بالمنفعة أو اللذة أو النتيجة أو السعادة المترتبة على إتيان الفعل أو المنفعة الشخصية لصاحب الفعل. وكذلك تخلو النظريات الأخرى في الفكر الغربي من عنصر الإلزام ومثالها لا يوجد إلزام في نظرية المنفعة العامة أو نظرية اللذة أو المنفعة الفردية، نظراً لاستنادها إلى غريزة حب البقاء ورغبة الفرد في تحقيق المنفعة الشخصية له، وهذا بالضرورة يتناقض مع القول بالمنفعة لأكبر عدد ممكن من الناس دون إضرار بالمصلحة الفردية. ونظرية الواجب تختلف عن النظريات السابقة وتعتقد أن الشخص يقدم على الفعل نظراً لإحساسه بالواجب بغض النظر عن الربح أو الخسارة المترتبة على الفعل أو المنفعة أو اللذة الجزئية المجربة. والإحساس بالواجب شعور يسبق الفعل ويحمل صفة الإلزام للفرد بوحى من الضمير.

(١) زقروق ، مرجع سابق ، ص ص: ١١٣ - ١١٧

ونظرية الواجب ترى أن الإرادة الخيرة ، هي إرادة الفعل وفقاً لمبدأ الواجب دون إكراه وبحرية تامة لاختيار الفعل الخير . وقانون الواجب هو القانون الذي يحكم الإرادة الخيرة، وكما يسميه كانت بأنه الأمر القاطع (Categorical Imperative) والأمر القاطع يستند إلى العقل والمنطق في إقرار مبدأ العمومية ومبدأ العكسية، وتعني العمومية أن الفعل الذي يصدر تلبية لنداء الواجب يكون مجرداً من المنفعة ويهدف لإقرار قانون عام هو قانون الواجب، أو قانون الأخلاق ينطبق على الجميع دون استثناء. وأما العكسية فهي أن يقبل الفرد أن يُعامل بمثل ما يعامل غيره من الناس.

وترتكز نظرية الواجب على دعامة احترام الإنسانية واحترام حق الفرد بالاختيار بين بدائل الأفعال بحرية تامة، وتنمية قدرة الفرد على الاختيار الذي يرغب به من حيث الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وفكرة الواجب تقوم على أساس تنمية قدرة الفرد على ضبط نفسه بنفسه وتسخير الإرادة الخيرة المدفوعة بالعقل لتكون منسجمة مع قانون الواجب.

ولا تتعارض نظرية الواجب مع احترام القانون بل ترى أن الحرية تكمن في احترام القانون العام الذي ساهم الفرد في إقراره والالتزام به في أفعاله دون إضرار بغيره. والشخص الذي يقوم بواجبه لا يكون قيامه بالواجب أخلاقياً إلا إذا صدر التزامه عن احترامه للواجب نفسه. وقد حدد كانت سمات الواجب بالقواعد التالية^(١):

١ - أن الواجب تشريع كلي وقاعدة شاملة وقيمه تكمن فيه، والإنسان هو الكائن الوحيد القادر على عمل الواجب.

(١) عبد الرحمن بدوي، النظريات الأخلاقية، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥، ص ص: ٢٤٨-٢٥١.

٢ - أن الواجب منزّه عن الغاية أو المنفعة الشخصية أو اللذة أو السعادة بل يطلب لذاته وتلبية لنداء الواجب.

٣ - أن الواجب فكرة وقانون أساس سابق لكل تصور تجريبي وهو قانون غير مشروط بالمنفعة أو اللذة أو السعادة وهو القاعدة التي يستند إليها الفعل الأخلاقي. وهذا التصور لفكرة الواجب منسجم مع التعاليم الإسلامية التي ترى أن النية تسبق الفعل وأن الأعمال بالنيات. ورغم أن كانت لم يتطرق لنية الفرد ولكنه يرى أن الإحساس بالواجب يسبق الفعل، وهذا الإحساس يصل إلى درجة الأمر القاطع عند ثبوت النية لدى الفرد في القيام بالفعل.

والمستعرض لنظرية كانت في الحقوق والواجبات يستخلص أن نظرية الواجب أصح من النظريات السابقة، وأن تطبيقها من قبل الفرد يحقق مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات الأخلاقية بين الأفراد والجماعات. ويلاحظ كذلك اعتبار مبدأ الواجب المستند إلى العقل أنه الباعث للإرادة الخيرة على فعل الخير. وكانت رفع من شأن الأخلاق عندما ربطها بالواجب المستوحى من الإرادة الخيرة الموجهة بالعقل على عكس النظريات الأخرى التي ربطت الأخلاق باللذة والمنفعة أو السعادة.

٣ . ٢ القيم الأخلاقية

يشمل هذا الفصل جزءاً حول القيم الوظيفية في الخدمة العامة الأردنية، وجزءاً في مجال أخلاقيات القرارات الإدارية وجزءاً يتعلق بأخلاقيات المهنة، ونختم هذا الفصل بتوضيح لبعض جوانب العلاقة بين الأخلاق والقيادة الإدارية.

تبدو أهمية القيم الأخلاقية عندما يجد الشخص نفسه في مواجهة موقف لا تحكمه القوانين والأنظمة والتعليقات، وإنما يتحتم عليه إصدار قراره مستنداً إلى ما يعتقد أنه صحيح أو اعتماداً على قيمه الأخلاقية. وكثيرة هي المواقف التي تواجه الفرد ويضطر للاجتهاد في إصدار حكمه أو في الاختيار بين بدائل الحل المقترحة. وحتى يكون قراره أخلاقياً لا بد أن يصدر عن الإرادة الحرة للفرد في ممارسة عملية الاختيار دون إكراه^(١). وقد يكون المحرك لهذه الإرادة الحرة هو العقل البشري بوحى من الضمير والواجب في ممارسة الاختيار استناداً للإطار الأخلاقي للفرد والذي يحدد بدوره ما يعتقد الشخص بأنه صحيح.

ويعرف البعض القيمة بأنها السلوك التفضيلي أو الرغبة في موجود ما نظراً لما في هذا الموجود ما يبرر الرغبة فيه. ونظراً لارتباط القيم الأخلاقية بمفهوم الوظيفة العامة ودور القادة الإداريين في تحديد الإطار الأخلاقي للعمل في منظماتهم فقد تم اختيار موضوع القيم الوظيفية في الخدمة العامة ل يتم من خلاله توضيح مفهوم القيم الأخلاقية وتأثيرها في العمل الإداري العام.

٣ . ٢ . ١ القيم الوظيفية في الخدمة العامة

تعاني الأجهزة الإدارية في مختلف دول العالم وبدرجات متفاوتة من المشكلات الإدارية التي تتعلق بالقيم الوظيفية في هذه الأجهزة. ومشكلات الفساد الإداري والتسيب وتضخم الأجهزة الإدارية وعدم احترام الوقت والإسراف في النفقات وتدني مستوى الخدمة العامة المقدمة للجمهور ترتبط بشكل أو بآخر بمجموعة القيم الوظيفية التي يؤمن بها العاملون في هذه الأجهزة.

(١) فتحي، محمد رفقي محمد، في النمو الأخلاقي، الطبعة الأولى، منشورات دار القلم، الكويت، ١٩٨٣، ص ص: ١٨٧-١٨٨ انظر خصائص القيمة التي حددها سيدني سعون ورصدت في فتحي محمد رفقي محمد أعلاه.

ويلاحظ أن الممارسات الإدارية تعكس وبدرجات متفاوتة الإيمان بالقيم الوظيفية الإيجابية ما يتطلب الاهتمام بنوعية الموظفين وتركيز القيم الإيجابية وتفعيلها في العمل الإداري. وتشمل القيم الوظيفية الإيجابية الإخلاص في العمل والصدق والأمانة والنزاهة والعدل والمساواة بين الناس والعاملين والكفاءة الإدارية والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة والصبر والمثابرة وغيرها.

ويعد عدم توافق القيم الوظيفية مع بعض الممارسات والعادات الاجتماعية في بيئة الإدارات الحكومية مصدراً من مصادر الصراع الداخلي للموظف أثناء القيام بواجباته اليومية وخاصة في مجال ترجيح الممارسات والمحسوبة وتجاوز روح النصوص في الأنظمة والقوانين المطبقة في إدارة ما.

وتبدو الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري والتدريب والاهتمام بالقيادات الإدارية وتوعية الموظفين كحلول للمشكلات الإدارية التي ترتبط بنظام القيم الوظيفية معقولة ولكنها غير كافية لأنها تتطرق للأعراض وتكمن الأسباب الحقيقية في مجموع القيم الوظيفية وفي نظام القيم السائدة في المجتمع.

والقيم الوظيفية في الخدمة المدنية تمثل مجموعة الرغبات التي تنظمها القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات الإدارية وتتعلق بمجموعة الرغبات المتعلقة بالمنظمة بتحقيق الأهداف والكفاءة والإنتاجية والجودة والفعالية وإتقان الإداء وغيرها. وأما الرغبات التي يطمح العاملون إلى تحقيقها فتشمل توفير الأمن لعائلة الموظف والعدالة في التعامل وتقدير جهود الموظف وشعوره بأهمية عمله وغيرها.

وأما القيم السلبيه التي تلاحظ في الإدارات الحكومية فتشمل تأثير القرارات الإدارية بالواسطة والاعتبارات الشخصية وولاء الموظف للعائلة

أو العشيرة على حساب المنظمة وعدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين ومنح الحوافز على أساس العلاقات الشخصية وليس الجدارة.

ولا تكاد تخلو فلسفة من الإشارة أو المعالجة لبعض القيم، مثل السعادة التي عدّها البعض الغاية القصوى للعمل الأخلاقي، ومنهم من رأى السعادة قيمة روحية ومادية في آن واحد^(١). ومعنى القيمة يتراوح بين الرغبة والاستقامة والثمن والحكم القيمي أو ما به قيام الشيء والاستقلال والحق والدلالة والثبات والدوام على الأمر^(٢). والقيمة بالمعنى الاقتصادي هي قيمة التبادل وتعني الرغبات أو الاهتمامات أو التفضيلات والقيمة مرادف لكلمة نافع أو مفيد أو لائق. وهناك من يرى أن القيم عبارة عن معايير ذات صبغة انفعالية قوية وعامة وترتبط بالمستويات الخلقية التي تحددها الجماعة ويكتسبها الفرد من بيئته الاجتماعية^(٣).

ويرى بعض الكتاب أن القيم نوعان : القيم المطلقة ، والقيم النسبية والقيم المطلقة تطلب لذاتها مثل الخير والسعادة، أما القيم النسبية فهي وسائل لتحقيق غايات، مثل الرغبة في الحصول على المال، أو الرغبة في الحصول على سيارة . فإن قيمة السيارة مرهونة بقيمة الخدمات التي تؤديها^(٤).

(١) غ.ت. غومنتسكي ، معنى الحياة والسعادة والأخلاق، ترجمة يوسف إبراهيم الجهاني، دمشق: دار البنايع ، ١٩٩٤، ص ص: ٧-٢٢.

(٢) علي خليل مصطفى أبو العينين ، القيم الإسلامية والتربية، دراسة في طبيعة القيم ومصادرها ودور التربية الإسلامية في تكوينها وتنميتها ، الطبعة الأولى، المدينة المنورة: مكتبة إبراهيم حليبي ، ١٩٨٨ ، ص: ٢٢ .

(٣) نفس المرجع ، ص: ٢٣ .

(٤) انظر حسام الدين الألوسي، التطور والنسبية في الأخلاق ، الطبعة الأولى، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر ، ١٩٨٩، ص ص: ١٣٢-١٣٩ .

وكذلك محمود حمدي زقزوق، مقدمة في علم الأخلاق ، الطبعة الرابعة ، المنصورة : الدار الإسلامية للطباعة والنشر ، ١٩٨٤ ، ص ص: ١٣٦-١٣٩ .

ويحذر مصطفى حلمي من خطورة اعتبار القيم نسبية لأن ذلك يضع القيم بنفس مستوى العادات التي تتغير بطبيعتها رغم أن القيم تتصف بالثبات والإطلاق والضرورة ما يؤدي حتماً إلى الارتباك وبلبلة الرأي العام الأخلاقي^(١).

ويعرف البعض القيمة بأنها القدرة على إثارة الرغبة وأنها ما هو جدير بأن يطلب. ويستعرض ابن مسكويه أبو علي أحمد بن محمد بن يعقوب بن مسكويه (٣٢٥-٤٢١هـ) الفضائل ورأى أن لكل فضيلة مؤشرات ودلالات. فدلالات الحكمة: الذكاء والتعقل وسرعة الفهم وقوته وصفاء الذهن وسهولة التعلم. ودلالات العفة هي: الحياء والصبر والسخاء والدعة والقناعة والدمائة والحرية والانتظام والوقار والورع وحسن الهدى والمسالمة. ودلالات الشجاعة، هي: كبر النفس والنجدة وعظم الهمة والثبات والحلم وعدم الطيش والشهامة واحتمال الكد. وأما دلالات العدالة، فهي: الصداقة وصلة الرحم والألفة وحسن الشراكة وحسن القضاء والعبادة والتودد. ويرى أبو محمد علي بن سعيد بن حزم (٣٨٤-٤٥٦هـ) أن أصول الفضائل هي العدل والفهم والنجدة والجود بينما الرذائل هي الجور والجهل والشح^(٢). وفي دراسة حول قيم الموظفين في محافظة الكرك تبين وجود (١٢) قيمة مشتركة بين الموظفين وقد تميزت هذه القيم بالموافقة الشديدة عليها حيث تراوح متوسط إجابات (٢٥٤) موظفاً على هذه القيم ما بين (١٤، ٤-٧٧، ٤) على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، وهذه القيم هي: (٣)

(١) مصطفى حلمي، الأخلاق بين الفلسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٨٦، ص ص: ١١-١٢.

(٢) أسعد السحمراني، الأخلاق في الإسلام والفلسفة القديمة، ط ١، بيروت: دار النفائس للنشر، ١٩٨٨، ص ص: ١٥٤-١٦٥.

(٣) تحسين أحمد الطراونة وأكثم الصرارية، «القيم الوظيفية في الخدمة العامة: دراسة ميدانية لموظفي محافظة الكرك»، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد الثاني، حزيران ١٩٩٨، ص: ١٤٥-١٨٩، جدول (٢)، ص: ١٥٨.

- ١ - أسعى لتوفير الأمن لعائلتي.
- ٢ - أرغب بحياة مزدهرة ومريحة.
- ٣ - أفضل أن أعيش في عالم يسوده السلام.
- ٤ - تقدير جهود العاملين ضروري.
- ٥ - المساواة بين العاملين أمر مهم.
- ٦ - التزم بواجبات عملي.
- ٧ - أحترم وقت العمل وأحافظ عليه.
- ٨ - علاقات المحبة مهمة في مكان العمل.
- ٩ - أفضل الحياة المثيرة والنشطة.
- ١٠ - استمتع بالقيام بعمل.
- ١١ - أشعر بالود للمؤسسة التي أعمل بها.
- ١٢ - أشعر بأهميتي واحترامي لذاتي في مكان العمل.

وعلى ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بأن تقوم جهود الإصلاح الإداري على استخدام الحوافز المعنوية والمادية وتفعيل قيمة المساواة والاهتمام بعلاقات التعاون والمحبة في مكان العمل والاهتمام بالروح المعنوية للموظف وتقدير جهوده ومشاركته في العمل الإداري وتوفير الأمن لعائلة الموظف من خلال الراتب والخدمات الصحية والضمان الاجتماعي ومختلف المنافع الوظيفية.

٣ . ٢ . ٢ أخلاقيات القرارات الإدارية

سنحاول في هذا الجزء من الكتاب توضيح الجانب الأخلاقي للقرارات الإدارية، نظراً لأن الحالات الإدارية التي تستدعي اتخاذ قرارات بشأنها لا تكون محكومة بنصوص واضحة في الأنظمة والتعليمات، بحيث يسهل تطبيقها ما يستدعي لجوء الإداري إلى الاجتهاد لاتخاذ القرار المناسب. وعملية الاجتهاد ترتبط بما يعتقد الإداري بأنه صحيح أو بقيمه ومعتقداته، وهنا يأتي دور الأخلاق في توجيه متخذ القرار وتحديد اختياره لبديل من البدائل المتاحة.

ويعتقد هيربرت سايمون (Herbert Simon) أن دراسة القرارات الإدارية تصلح لأن تكون «مدخلاً لدراسة العملية الإدارية لكون هذه العملية الإدارية مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني»^(١)، ويناقش سايمون ترشيد القرارات، من حيث الكلفة والنتائج المترتبة عليها وشرعية القرارات الإدارية^(٢).

ومرحلة الاختيار للبديل المناسب تكون محكومة بالمفاهيم الأخلاقية للمقرر عند غياب النص القانوني أو تضارب الأنظمة والقوانين أو تقادم النصوص القانونية بحيث لم تعد صالحة للتطبيق على الحالات المعروضة ومن النتائج المترتبة على القرار الإداري في بعض الحالات نشوء صراعات وتوتر في العلاقات الداخلية في المنظمة. وكجانب من هذه الصراعات ما

(1) Simon, Herbert, Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization. New York: The MacMillan Company, 1991, PP. 63

(٢) نفس المرجع، ص ص: ١٧٨ - ١٧٩ .

يحسه المقرر في حالة تعرضه لضغوط تجبره على التنازل عن بعض مبادئه أو قيمه أو قواعد السلوك الأخلاقي التي يلتزم بها^(١).

وتقترح بعض الدراسات أن تستند عملية ترشيد القرارات على الكلفة والنتائج المترتبة على القرار كما سبق الإشارة إليه وضرورة اعتماد أخلاقية القرار وانسجامه مع القواعد الأخلاقية كمعيار إضافي لترشيد القرارات الإدارية ، وضمان درجة معقولة من قبول القرارات التي يراعى في اتخاذها البعد الأخلاقي^(٢).

٣ . ٢ . ٣ علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية

لقد سبق توضيح مفهوم الأخلاق في الباب الأول، وعلاقتها بمختلف العلوم. والمقصود بالأخلاق هو علم الخطأ والصواب كما تشير جهود الفلاسفة الذين استعرضنا بعض أعمالهم ومنهم من جعل مفهوم الخير والشر كمقياس للأخلاق أو اللذة أو المنفعة الفردية أو المنفعة العامة أو الواجب أو الضمير . وتمت الإشارة إلى العديد من الفضائل والقيم الأخلاقية. ويرى رو وبايرز (Rue & Byars) أن الأخلاق عبارة عن «المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد»^(٣).

(1) Kast Fermont E., & James E. Rosenzweig, Organization and Management, 3rd Edition, New York: McGraw- Hill Co., 1979, P. 144.
Simon, Herbert, Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization. New York: The MacMillan Company, 1991 , PP. 63

(٢) تحسين أحمد الطراونة، « أخلاقيات القرارات الإدارية » ، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الخامس ، العدد الثاني ، ١٩٩٠ ، ص: ١٤١ .

(3) Rue Leslie W., & Lioyd L. Byars, Management Theory Application, Home Wood,. Richard D. Irwin, Inc., 1977, P. 471.

وارتباط الأخلاق بالقرارات الإدارية ارتباطاً وثيق الصلة في جميع الحالات التي يضطر الإداري فيها للرجوع لمبادئ الأخلاق وإلى تحكيم ضميره في ما يعرض عليه من حالات إدارية. ومن الأمثلة على هذه الحالات تقادم القوانين والأنظمة والتعليمات بحيث لم تعد صالحة ومناسبة للتطبيق أو تضارب الأنظمة أو التعليمات أو غياب النص القانوني الذي يمكن أن يطبقه الإداري على الحالة المعروضة عليه. وأخلاقية القرارات مستمدة من الجانب القانوني الذي تستند إليه هذه القرارات. وعند غياب القانون للأسباب التي ذكرت سابقاً يعتمد الإداري على اجتهاده، والاجتهاد محكوم بما يعتقد المقرر بأنه صحيح وبقيم المقرر ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية. وتختلف درجة الالتزام بالمعايير الأخلاقية العامة بداخل المنظمات الإدارية وخارجها. ومن المتوقع أن أجهزة الإدارة العامة التي تتعرض لاهتمام الرأي العام بما يجري بها تراعي المعايير الأخلاقية العامة أكثر من الإدارات في القطاع الخاص.

وعند استعراض مظاهر السلوك التنظيمي التي يمكن إدراكها من طبيعة القرارات الإدارية يمكن التمييز بين نوعين من القرارات. النوع الأول هو القرارات التي تستهدف تحقيق أهداف التنظيم وتقديم المصلحة العامة أو القرارات التي تكون محكومة بالنزعة الميكافيلية التي ترى المراوغة والخداع والكذب وإقامة العلاقات على أساس الخوف وليس التواد والتراحم بين الرئيس والمرؤوس فهي بالتأكيد قرارات تفتقر إلى الجانب الأخلاقي^(١).

وكثيرة هي المناورات السياسية بداخل المنظمات الإدارية التي يترتب عليها قرارات تهدف إلى تصفية المعارضة أو العمل وفق قاعدة « فرق تسد »

(١) نعيم نصير، «الإدارة بالاستقلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافيلي في القطاع العام في محافظة إربد»، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٢، العدد ٤، ١٩٩٦، ص ص: ٤٣-٩.

أو قاعدة « الغاية تبرر الوسيلة » أو قاعدة « استثناء المعارضة واستبعادها » أو قاعدة « احتضن أو دمر » ، أي احتضن بعض مراكز القوة التي يمكن الاستفادة منها واقض على المقاومة دون رحمة في عمليات استيلاء الشركات أو البنوك على بعضها البعض .

ومن المعروف أن مخالفة الأنظمة والتعليمات أو مخالفة القوانين تستوجب إيقاع العقوبة على المخالف ولكن مخالفة القواعد الأخلاقية لا تستوجب العقوبة، إذا كانت المخالفة لا تلتفت انتباه الرأي العام، ولم يترتب على المخالفة ظهور الفساد الإداري الذي يستوجب العقوبة.

وتبدو علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية من خلال الضغوط التي تمارس على صاحب القرار من بيئة التنظيم الداخلية أو الخارجية. وقد يضطر الإداري لمواجهة هذه الضغوط حتى ولو صدرت عن رؤسائه بقصد القيام بتنفيذ ما يطلب منه رغم تعارضه مع مبادئه الأخلاقية، والإداري في مواجهة ضغوط رؤسائه أمام خيارين : إما أن يستجيب لهذه الضغوط ويعيش على صراع في داخله. وإما أن يرفض الاستجابة وعليه في هذه الحالة تحمل النتائج المترتبة على ذلك.

وتتسم بعض الحالات الإدارية بغموض بعض جوانبها بحكم تأثيرها بالمناخ السياسي والبيئة السياسية التي تحيط بالمنظمة الإدارية. وتختلف أنماط السلوك السياسي التنظيمي بحيث تعتبر السلوكيات التي تهدف لتحقيق أهداف المنظمة سلوكيات أخلاقية، وأما الممارسات السياسية والتي يشار لها في أدبيات السلوك التنظيمي بالسلوك السياسي المخادع (Devious Political Behavior) وتعتبر النزعة الميكافيلية جانباً من هذه الممارسات غير الأخلاقية في المنظمات الإدارية.

وإذا كان الإداريون يطبقون أساسيات الإدارة من خلال الإطار الفكري لمعتقداتهم وقيمهم الأخلاقية كما يعتقد (دزسر) (Dessler) ، أو أن الإدارة العليا تحدد المعايير الأخلاقية للعمل الإداري في المستويات الإدارية الأدنى فإن تحسين نوعية القرارات باعتماد البعد الأخلاقي يجب أن يتم بمبادرة من الإدارة العليا من خلال القدوة الحسنة بالعمل وليس بالقول وحده لأن «صوت الفعل أقوى من صوت الكلمة».

ويلاحظ أن علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية تبدأ مع الخطوات الأولى لإصدار القرار وتشكل أساساً للقرارات المقبولة اجتماعياً وأخلاقياً. وتعد الأخلاق محدداً لعملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المقرر وسنداً شرعياً عند عدم توفر السند القانوني. وإذا لاحظنا أن القانون يكون وليد حاجة موجودة في المجتمع وسابقة على وجوده فإن القواعد الأخلاقية تنظم الحاجات المستجدة ريثما يتم إصدار التشريع المناسب والذي يحدد من يستفيد ومن لا يستفيد وكيفية إشباع الحاجة. وأخلاقية القرارات الإدارية الفردية والقيم التنظيمية والقيم الاجتماعية السائدة في بيئة التنظيمات الخارجية.

وليس بالضرورة أن تتوافق قيم الفرد مع القيم التنظيمية أو القيم الاجتماعية السائدة وإنما قد تتعارض أحياناً بعض هذه القيم. ونظراً لأن القرارات الإدارية تعتمد على الحقائق والقيم في كثير من الحالات الإدارية فإن تعارض القيم على المستويات المذكورة أعلاه (الفرد والتنظيم والبيئة)، قد يترتب عليها أحياناً تغليب قيم الفرد على القيم التنظيمية والاجتماعية وبالتالي تتأثر القرارات الصادرة بقيم المقرر.

والخطورة المحتملة من القرارات المحكومة بقيم المقرر تكمن في عملية الاجتهاد والاختيار بين البدائل وعدم التوافق مع قواعد الأخلاق العامة،

وذلك لأن تكرارها قد يخلق عادة أو عرفاً مخالفاً لقواعد الشرعية الأخلاقية وليس المقصود بالتقيد بالعرف عدم التغيير وإيقاف عجلة التطور في المنظمات وإنما المقصود هو مراعاة القواعد الأخلاقية العامة إلا إذا اقتضت الضرورة المخاطرة بطريقة محسوبة لإحداث تغيير إيجابي رغم تعارضه مع التقاليد والأعراف المرعية .

والمخاطرة المحسوبة رغم كونها أحياناً تتعارض مع المفاهيم الأخلاقية السائدة قد تقود إلى فتح آفاق جديدة، مثل: بناء المدارس المختلطة في الأرياف الأردنية في الخمسينيات من القرن الماضي، أو دخول المرأة مجال الخدمات الطبية رغم مقاومة ومعارضة البعض. وكذلك بناء الجامعات وإقرار التعليم المختلط فتح آفاقاً واسعة أمام المرأة الأردنية في مجال التعليم والعمل وخدمة الوطن. ولا يخفى أن معظم الإنجازات أعلاه قد استندت إلى قرارات جريئة استهدفت إحداث تغيير إيجابي ولم تكن مؤيدة بالمفاهيم الاجتماعية السائدة.

ونخلص إلى ضرورة وجود ميثاق أخلاقي ملزم للإداريين يستند إلى العدالة والحق والعقل والمنطق ويحكم القرارات الإدارية على جميع المستويات والالتزام بهذا الميثاق يمكن أن يساعد في تخفيف الصراعات والتوتر بداخل المنظمات الإدارية ومن المحتمل أن يتحول المناخ التنظيمي في المنظمات الإدارية إلى مناخ متعاون ومنتج. ولضمان الالتزام بالميثاق الأخلاقي المقترح لابد من تضمين التشريعات التي تحكم العمل الإداري روح الميثاق وتدريب الإدارات العليا لترسيخ مبادئ الميثاق وتنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية لديهم.

٣ . ٢ . ٤ أخلاقيات المهنة

يلاحظ الباحث في مجال الأخلاق وفرة المراجع والكتب التي تتحدث عن مفهوم الأخلاق لدى الفلاسفة اليونان والغربيين إجمالاً. وكذلك كتابات الفلاسفة المصريين القدماء والصينيين والعلماء المسلمين الذين تأثروا إلى حد ما بالفلسفة اليونانية وبالمدراس الأخلاقية المتعاقبة. ويلاحظ كذلك غزارة في الفكر المتعلق بالقيم الدينية والاجتماعية والوظيفية. وما يلفت النظر أن المواضيع التي ما زالت بكرة وتحتاج إلى دراسة وبحث مركز مستفيض تشمل أخلاقيات القرارات الإدارية وأخلاقيات إدارة الأعمال وأخلاقيات المهنة بشكل خاص.

ويلاحظ كذلك الاتجاه الحديث في تضمين معظم المراجع في مجالات الفكر الإداري للإدارة العامة وإدارة الأعمال جانباً يتعلق بأخلاقيات الأعمال، وكما يلاحظ أنه ومنذ منتصف الثمانينيات من القرن الماضي بدأت موجة فكرية تركز على الجانب الأخلاقي للعمل (Business Ethics) وبدأت التشريعات تحدد النمط الأخلاقي للسلوك التنظيمي أو السلوك في الوظيفة العامة. ولا تكاد تخلو تشريعات العمل من الإشارة بوضوح لواجبات الموظف وضرورة الالتزام بأداء العمل وإتقانه وعدم استغلاله لمصلحته الشخصية. وتشير المادة (٤٣) من نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٨ بوضوح إلى الجانب الأخلاقي لعمل الموظف العام في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك نصوص نظام الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٩٨ تؤكد الجانب الأخلاقي للعمل.

ويلاحظ الدارس لأخلاقيات المهنة بشكل عام قلة المصادر المكتوبة في هذا الموضوع. وقد يكون أحد الأسباب أن القواعد والقيم الأخلاقية عادة ما تكون غير مكتوبة، وتجري محاولات لتدوين موثيق أخلاقية لكل مهنة.

ومثال هذه الجهود أخلاقيات مهنة الطب ومهنة المحاماة وأخلاقيات مهنة التعليم وأخلاقيات الوظيفة العامة، وأخلاقيات الاستشارة الإدارية وغيرها. ولا بد من تحديد معنى الأخلاق اصطلاحاً، ومعنى المهنة قبل الاسترسال في بحث موضوع أخلاقيات المهنة.

التعريفات الإجرائية

تم تطوير العديد من التعاريف الإجرائية حول أخلاقيات المهنة، ولعل أميزها:

الأخلاق

علم يبحث في الخطأ والصواب أو الخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تحدد سلوك الفرد أو الجماعة.

السلوك الأخلاقي

هو السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة والصادر عن إرادة حرة تنوي فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير.

العمل :

هو مجموعة الواجبات التي يقوم بها الفرد والتي تتطلب جهداً بدنياً وعقلياً لإنجازها ضمن فترة زمنية معلومة وبأجر معلوم.

المهنة :

هي العمل الذي يقوم به الشخص بعد أن يتلقى تدريباً عملياً وإعداداً نظرياً في معاهد أو مراكز أو مدارس أو جماعات حتى يتمكن من إتقان المهارات والمعارف النظرية والقواعد التي تحكم العمل في المهنة.

ويتضمن تعريف المهنة أن يستمر الشخص بالعمل بها حتى يصل إلى درجة الاحتراف والإتقان وعليه واجب المتابعة للاطلاع على ما يستجد في مجال مهنته. وكذلك مراعاة أخلاقيات العمل بهذه المهنة والتي تحتم عليه تقديم خدمة يعترف المجتمع بأهميتها.

أخلاقيات المهنة: هي القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، وفي مهنته، وتمتاز الأعمال المهنية بخصائص منها وجود نظام عام للمعرفة النظرية لهذه المهنة، وهذا النظام هو المصدر الرئيس لاكتساب المهارة فيه. وتقبل أفراد المجتمع ومنظّماته لسلطة وخبرة أعضاء هذه المهنة، ووجود أعراف وتقاليد للمهنة تكسب أعضاء المهنة احترام المجتمع وأفراده.

متطلبات المهنة: (١)

لا بد من توفر متطلبات أساسية للعمل حتى يصح أن يسمى مهنة، وتشمل هذه المتطلبات ما يلي:

١ - المعرفة النظرية: وتشمل الأفكار والمفاهيم والنظريات التي تشكل الإطار الفكري الذي يحدد كيفية تنفيذ الأعمال والممارسات بالمهنة.

(١) انظر: محمد عبد الغني المصري، أخلاقيات المهنة، ط ١، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، ١٩٨٦، ص ص: ٥٦ - ٥٧

٢ - المعرفة المتخصصة: وتعد المعرفة المتخصصة أمراً لا بد منه لصاحب المهنة، وكلما اتسع نطاق المعرفة المتخصصة ، كلما كان أقدر على القيام بعمله بفعالية. والمعرفة المتخصصة تتكون من المعرفة النظرية والممارسة العملية والخبرة.

٣ - الإعداد المناسب : ولكل مهنة معارف نظرية ومهارات عملية ولا بد من الإعداد النظري والتدريب العملي لصاحب المهنة. وهذا يستلزم وجود المدرب المؤهل والمادة التدريبية المناسبة.

٤ - القدرة على النمو والتطور في المهنة، وذلك بمتابعة ما يستجد من معرفة في مجال المهنة فالطبيب بحاجة إلى متابعة ما يستجد في مجاله من اكتشافات طبية وتكنولوجية والاستفادة منها في ممارسته للمهنة.

٥ - الاستمرار في مزاولة المهنة حتى يتمكن من محافظته على مستوى أداء متميز في مهنته ، والتوقف عن مزاولة المهنة يترتب عليه فقد المهني بعض المهارات العملية والنظرية.

٦ - وجود تنظيم قانوني للمهنة ، مثل : النقابات أو الاتحادات التي تحدد شروط مزاولة المهنة، ومنح تراخيص العمل في المهنة، وتدافع عن حقوق منتسبيها، وتعاقب من يخالف قواعد وأخلاقيات المهنة.

٧ - وأخلاقيات المهنة هي القواعد التي يجب أن يراعيها صاحب المهنة ويلتزم بها تحت مراقبة تنظيم المهنة. ويتحتم على مزاوول المهنة المساهمة في دعم مهنته وتطويرها والاعتزاز بها والدفاع عن مهنته ضمن الإطار الأخلاقي لهذه المهنة.

وأخلاقيات المهنة تختلف من مهنة لأخرى في نواحي محددة. فأخلاقيات مهنة الطب تختلف عن أخلاقيات مهنة المحاماة، نظراً لاختلاف الخدمة التي يقدمها الطبيب عن الخدمة التي يقدمها المحامي أو الخدمة التي يقدمها المهندس. وتتركز أخلاقيات المهنة حول السؤال القديم الحديث ما هو الخطأ وما هو الصواب في سلوك صاحب المهنة؟ أو بمعنى أدق تفترض أخلاقيات المهنة أن يكون سلوك صاحب المهنة أخلاقياً ويتجنب الإساءة إلى مهنته بسلوك غير مقبول. ورغم اختلاف الأنماط السلوكية من مهنة إلى أخرى إلا أن هناك قواعد أخلاقية عامة تحكم سلوك جميع أصحاب المهن، ومنها:

١ - الصدق والأمانة في التعامل مع طالب الخدمة وتقديم الخدمة له بنية حسنة ودون النظر إلى المنفعة المترتبة على الخدمة لمزاولة المهنة.

٢ - المساواة والعدالة كشعار لمزاولة المهنة في تعامله مع مختلف شرائح المجتمع وطبقاته وأفراده.

٣ - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

٤ - عدم استغلال طالب الخدمة بأي شكل من الأشكال سواء من الناحية المتعلقة بالأتعاب أو المتاجرة بأسرار العميل أو إخفاء معلومات عن طالب الخدمة بشكل متعمد وبقصد إلحاق الضرر به.

٥ - الاستمرار في عمله مادام عمله يسد حاجة في المجتمع يقدرها أفراد المجتمع ويعترفون لصاحب المهنة بأهمية مهنته.

٦ - الإحساس بالواجب وتأدية مهامه بأفضل ما لديه من طاقة ومعرفة.

٣ . ٢ . ٥ علاقة القيادة الإدارية بأخلاقيات المهنة

تعد القيادة فكرة جماعية موقفية ترتبط بالقائد والجماعة والموقف، ولا يتسع المجال للخوض في نظريات أو مداخل دراسة القيادة الإدارية، ولكن سيتم التركيز على العلاقة بين القائد الإداري وأخلاقيات القيادة الإدارية.

يزخر الأدب الإداري بالكثير من الكتابات عن القائد والقيادة. ويلاحظ الدارس أن أحد الاتجاهات الفكرية التي تبلورت مع بداية الأربعينيات من القرن العشرين ركزت على دراسة ظاهرة القيادة. وقد ساهم علماء النفس وعلماء الاجتماع في دراسة ظاهرة القيادة في محاولات لتفسير أسباب نجاح القادة الذين خلدتهم التاريخ. وكانت دراسات علم النفس تدور حول شخصية القائد ونمط السلوك المرغوب والمحقق للنجاح، وسمات الشخصية والقيم الأخلاقية والاتجاهات وغيرها ما ساعد كثيراً في إثراء المعرفة بفكرة القيادة.

وجاءت مساهمة علماء الاجتماع بحكم اهتمامهم في الجماعة البشرية واتصالاتها وطرق التأثير والاهتمام بمفاهيم القوة والمنافسة والصراع وغيرها ومن أهم المساهمات لعلماء الاجتماع الاهتمام بنمط التنظيم الاجتماعي والبيئة الاجتماعية والتغير الاجتماعي والمناخ الاجتماعي، وأساليب التعامل مع الصراع بداخل الجماعات والمجتمع بشكل عام.

وبشكل مبسط ظهر الاهتمام بدراسة السمات الشخصية للقائد في مدخل مستقل هو مدخل السمات لدراسة القيادة. وكذلك تبلور الاهتمام بالموقف كعنصر أساسي من عناصر نجاح القيادة، وآخر ما توصل إليه الكتاب هو الاهتمام بدور الرؤوسين في نجاح القائد ضمن المدخل التفاعلي أو التعامل.

ويصنف البعض القادة على اختلاف مستوياتهم إلى نوعين، هما : القادة التحويليون (Transformational Leaders) ومثاهم الأنبياء والمصلحون الاجتماعيون الذين يعملون على تغيير المفاهيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والنوع الثاني من القادة هم القادة التعامليون (Transactional Leaders) وهم القادة الذين يركزون على تنفيذ الأعمال والتعامل المستمر مع الرؤوسين لتحقيق الأهداف.

ويبدو أن النوع الأول من القادة التحويلين يكون أثرهم أدام من القادة التعامليلين، ويشترك جميع القادة في حاجتهم إلى التأثير على من هم دونهم لتحقيق الأهداف . وهذا التأثير يستمد مصادره من القوة التي يتمتع بها القائد ومصادر القوة تشمل السلطة القانونية والدين والأعراف والعادات والمعرفة المتخصصة للقائد والخبرة والشخصية التي يتمتع بها.

ومن الجدير بالذكر أن القائد قد يستخدم مصدرا أو أكثر للتأثير على من دونه لتنفيذ ما يريد القائد. فقد عرفت القيادة بأنها فن التأثير على الآخرين وأبلغ أنواع التأثير الذي يحول فيه القائد آراء ومعتقدات أتباعه لتكون منسجمة مع ما ينادي به من فكر ومفاهيم ، وعندما يصبح الأفراد تحت تأثير قوى داخلية في أنفسهم تدفعهم للعمل دون تردد أو انتظار إلى توجيه ومراقبة من القائد.

ويؤكد بعض الكتاب أن الإطار الأخلاقي للعمل يحدده القادة الإداريون في الإدارة العليا. وعليه فإن أخلاقيات القائد تؤثر في التابعين لأنه سيكون القدوة لمن دونه، فإذا استطاع القائد أن يتحلى بالقيم الأخلاقية بحيث تنعكس في سلوكه داخل المنظمة أو خارجها أثر ذلك على من دونه والعكس صحيح فالإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين

والصدق والصبر وأداء الواجب وإتقان العمل والقدوة الحسنة والتسامح وتغليب المصلحة العامة على الخاصة كلها قيم يمكن للقائد أن يعطي بها المثل والقدوة لتابعيه، وتأثيره يكون بالعمل وليس بالقول وحده. وتشكل هذه القيم الخلق الحسن الذي تصدر عنه الأفعال دون تكلف أو انتظار لمنفعة.

وفي تقدير المتواضع أن تفعيل هذه القيم يأتي من قمة الهرم الإداري وتطبيق قيمة العدالة في التعامل يخفف الكثير من المشاكل الإدارية في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كما أن القدوة الحسنة في الصدق والأمانة والإخلاص والصبر على متاعب العمل وأداء الواجب يمكن أن تؤثر بالعاملين أكثر بكثير من التلويع باستخدام القوة واستخدام الصلاحيات بالعقاب والثواب.

ونشاط القائد في تحمله لمسؤولية القيادة مرتبط بأخلاقية العمل في إدارته. وإذا كانت القيم الوظيفية تركز على الكفاية والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة فإن التحدي الحقيقي للقائد يكمن بالتأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى درجة كفاية بإتقان أعمالهم وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة. وضرورة خلق المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها المرؤوسون ويرتب على إتقان العمل والإخلاص فيه أن يحظى الفرد بحرية العمل واتخاذ القرارات المناسبة لإنجازه في مناخ يشجع على الإنتاجية، ويضمن حقوق المرؤوسين المشروعة.

والقائد الناجح يدرك توقعات المرؤوسين ويتعامل معها بوضوح ضمن ما تسمح به القوانين والأنظمة وأخلاقيات الوظيفة، ويجعل مرؤوسيه يدركون توقعاته منهم بكل وضوح ودون مبالغة في تحديد معايير الأداء للوظيفة.

والقائد يتعامل مع حالات إدارية متنوعة كما سبق إيضاحه . وليست جميع الحالات المعروضة والتي تستدعي اتخاذ قرار بصدها يمكن البت فيها استناداً إلى القوانين والأنظمة والتعليمات الوظيفية. وهناك حالات لا بد للإداري أن يجتهد فيها ويتخذ ما يراه مناسباً من قرارات بصدها. وهنا يأتي دور الأخلاق في تحديد عملية الاختيار بين البدائل المتاحة استناداً لما يعتقد القائد بأنه صحيح وليس بخافٍ على أحد أن قرارات القائد تتعرض للتحليل من المرؤوسين، بحيث يتم تحديد من يستفيد ومن يتضرر من القرار. فإذا كانت نتيجة التحليل مقنعة وعادلة زادت درجة تأثير القائد وزادت فرص نجاحه والعكس صحيح.

والقائد الذي يتحلى بالفضائل يحقق السعادة لأن السعادة هي نتيجة الفضيلة كما أسلفنا ومن الفضائل الشجاعة والعفة والعدل والحكمة والحزم والاعتدال والاستقامة. فإذا تحلى القائد بالشجاعة والعدل والحكمة والحزم والاعتدال والاستقامة يكون قد تمكن من ضبط نفسه فلا تميل نفسه نحو سوء استعمال القوة لأنه لا يكون عندها عادلاً ولا حازماً . فالحزم يتطلب الحكمة والاعتدال من غير تطرف ولا مغالاة. والعدل يستوجب الاستقامة والعفة والشجاعة مرتبطة بالحزم في قول الحق وفعله، والعفة مرتبطة بالإيثار واعتدال الميل إلى اللذة وخضوعها للعقل، وكذلك الحكمة التي تستند إلى العقل والمنطق، وضبط النفس ومجاهدتها من أعظم الأمور لأن النفس أمارة بالسوء، ومجمل القيم والفضائل التي سبق ذكرها تحدد الإطار الأخلاقي لعمل القائد.

وأخيراً، أرجو أن أكون قد قدمت للقارئ الكريم من خلال هذا الجهد المتواضع ما يلقي الضوء على الجانب الأخلاقي للقيادة الإدارية بعد أن

مهدت لذلك باستعراض المفاهيم والنظريات الأخلاقية وعلاقة الأخلاق بالعلوم الأخرى ولا أدعي أن هذا الجهد قد أحاط بكل صغيرة وكل كبيرة في مجال الأخلاق والقيادة ، ولكنه مساهمة متواضعة في مجال خصب بالنظريات والمفاهيم والآراء قديمها وحديثها. ويجوز في تفسير الأخلاق ومدى أهميتها في العمل الإداري وفي الحياة بشكل عام، لأي مجتمع يصبو إلى الوصول إلى درجة مجتمع العدل والكفاية ، أي المجتمع الذي يجد فيه الفرد ما يسد حاجته ويسوده العدل وعمل الخير بنية مسبقة على فعله دون انتظار لجزء أو منفعة سوى رضا الله سبحانه وتعالى، وبلوغ السعادة في الدنيا والآخرة.

الفصل الرابع

القيادة الإدارية

٤ . القيادة الإدارية

٤ . ١ تعريف القيادة ومداخل دراسة الفعالية

القيادة من الموضوعات التي أثارت اهتمام الدارسين والباحثين والقادة والإداريين من العسكريين والمدنيين ورجال الدين والمصلحين الاجتماعيين وحتى الناس العاديين. ومرد هذا الاهتمام البالغ الذي يظهر في التاريخ العسكري وفي قصص القادة العسكريين ورجال السياسة والدين إلى أن القيادة تمس حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر.^(١)

ومن هنا فإن أصل الكثير من الأساطير التي تعكس صور القادة الأقوياء الذين يقودون الجيوش المنتصرة أو يديرون المؤسسات الناجحة أو يصنعون التاريخ يعود إلى الغموض الذي يحيط بفكرة القيادة والدليل على الاهتمام الواسع بفكرة القيادة أن ما كتب عن القيادة حتى ٢٠٠٢م قد بلغ ١٣٤ مليون بحث وكتاب ومقالة وقد زاد هذا العدد منذ تلك التاريخ^(٢). وقد عالج الكتاب الكثير من الجوانب والأفكار المرتبطة بالقيادة في الوافر من أدبيات القيادة وسيتم في هذا الجزء التركيز على إجابة الأسئلة التالية:

- هل يمكن التنبؤ بنجاح القائد؟
- هل يمكن أن يكون القائد ناجحاً في جميع المواقف؟
- هل فكرة القيادة فكرة فردية أم فكرة جماعية موقفية؟

(1) Yuki, Gary A. Leadership in Organization, Second Edition, New York: Prentice-Hall International, Inc., 1989, P.1

(٢) أبو الفضل، عبد الشافي محمد، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨، ص ٢٩

- هل تصلح نظريات القيادة للتطبيق في البيئة العربية؟

- ما هو احتمال نجاح النظريات في تفسير القيادة كظاهرة اجتماعية؟

هل تسهم نظريات القيادة في ترشيد قرارات اختيار القادة الصغار في المؤسسات المدنية والعسكرية؟ وحتى تتم الإجابة على هذه الأسئلة لا بد من استعراض عدد من تعريفات القيادة ومفهوم فاعلية القيادة والانتقال لعرض مداخل دراسة القيادة ومناقشة وتلخيص النتائج.

٤ . ١ . ١ تعريف القيادة

لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة وقد زادت التعريفات الكثيرة وغير الدقيقة من غموض مفهوم القيادة وذلك بسبب استخدام تعبيرات كثيرة مرتبطة بالقيادة مثل التأثير والقوة والسلطة والإدارة والسيطرة والإشراف لوصف ظاهرة القيادة. وقد استخلص (بنس ١٩٥٩) بعد مراجعته لأدبيات القيادة أن الفكرة ما زالت بحاجة لتحديد مفهومها وفيما يلي مساهمة عدد من الباحثين في تعريف مفهوم القيادة:^(١)

همفل وكونر ١٩٥٧

القيادة عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك.

(١) المرجع السابق ص ٢-٤

جاندا ١٩٦٠

القيادة نوع خاص من علاقات القوة يمارسه فرد من الجماعة وتعتقد الجماعة أن هذا الفرد يملك حق تحديد أنماط السلوك لأفرادها باعتباره فردا من أفرادها.

مازاريك وسكنر وتانباوم ١٩٦١

القيادة تأثير متبادل يمارس في موقف ويوجه من خلال الاتصالات لتحقيق هدف مشترك.

ستجدل ١٩٧٤

القيادة هي إنشاء وإدامة الهياكل في التفاعل والتوقع.

روش وبهلمنج ١٩٨٤

القيادة هي عملية التأثير على نشاطات الجماعة المنظمة لتحقيق الأهداف.

اردواي تيد

القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف مرغوب لهم.

باس

القيادة هي إثارة الاهتمام لدى الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

ليتر

القيادة هي ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة.

ألن

القيادة هي النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

عبد الكريم درويش وليلى تكلا

القيادة هي القدرة التي يستأثر فيها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى فيها كسب طاعتهم واحترامهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

ايزنهاور

القيادة هي المعرفة لما يجب عمله وجعل الآخرين يعملونه برغبة منهم. ويلاحظ من التعريفات السابقة وجود عناصر أساسية مشتركة هي:
أولاً: وجود هدف محدد.

ثانياً: وجود جماعة.

ثالثاً: وجود فرد من أفراد الجماعة يمارس التأثير عليها لتحقيق الهدف المشترك وهذا الفرد هو قائد الجماعة.

ويترتب على هذه التعريفات انه لا توجد قيادة دون جماعة أو دون هدف أو بدون قائد يعمل على توجيه نشاط الجماعة لتحقيق الهدف. وارتباط فكرة القيادة بالجماعة جعل علماء الاجتماع يدرسونها كظاهرة اجتماعية ملازمة لوجود الجماعات. والقائد في نظر علماء الاجتماع هو الفرد الذي ينفرد بدور التأثير على الآخرين وتوجيههم وهو دور يختلف عن الأدوار للتابعين رغم التأثير المتبادل بين القائد والتابعين. ويعتقد علماء الاجتماع أن الظاهرة الاجتماعية (القيادة) تبرز من خلال الأدوار المحددة لأفراد الجماعة ويمارس كل فرد بدوره قدرا من التأثير ولكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد.

ويذهب بعض الكتاب إلى تعريف القيادة بأنها علاقة قوة غير متكافئة بحيث تكون قوة القائد التي يستخدمها في هذه العلاقة اكبر من قوة أي فرد آخر ما يترتب عليه التأثير الأكبر على أفراد الجماعة. والحديث عن القوة والتأثير مرتبط بفعالية القيادة أو نجاح القيادة وهو موضوع تعالجه المداخل الحديثة. وتجدر الإشارة إلى أن لفظ القائد قد عرف قبل ١٣٠٠ سنة قبل الميلاد ولكن لفظة القيادة تعد حديثة الاستخدام ويعود تاريخ ظهورها في قواميس اللغة الانجليزية إلى نحو ٢٠٠ عام.^(١)

٤ . ١ . ٢ مداخل دراسة فعالية القيادة

لا يوجد تعريف محدد لفاعلية القيادة وكذلك لا يوجد تعريف محدد لمفهوم القيادة بحيث يكون مثل هذا التعريف متفق عليه ولكن هناك محاولات لتعريف فعالية القيادة. وأرجو ان لا يخفى على فطنة القارئ الكريم الكثير من الأفكار الجدلية المرتبطة بالقيادة وإحداها فكرة فعالية القيادة.

(١) Yuki ، مرجع سابق، ص ٣-٧

وتعريف فعالية القيادة مرتبط ويعتمد على معيار الفعالية لنشاطات الجماعة فقد يكون المعيار النتيجة وما يترتب على نشاط الجماعة من تحقيق النمو وبقاء الجماعة والأداء العالي. وقد يكون المعيار إمكانية معالجة الأزمات أو رضا العاملين أو محافظة القائد على مكانته بين الجماعة.

وقد عالجنا مداخل دراسة الفعالية موضوع نجاح القائد وتحديد فعاليته وباختصار وكما يلي:

أولاً: يعالج مدخل دراسة القيادة الذي يركز على القوة موضوع الفعالية بأنه ناتج عن التأثير الذي تحدثه قوة القائد بحيث يحقق الفعالية مقاسة بإحدى معايير الفعالية وتتناسب الفعالية مع قوة التأثير تناسباً طردياً ونجاح القائد مرتبط بمدى استخدامه لقوة التأثير على الرؤوسين.

(قوة ← تأثير ← فعالية أو نجاح)

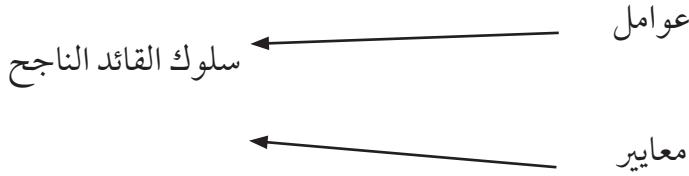
ثانياً: يعالج مدخل السمات فعالية القائد ونجاحه كنتيجة حتمية لوجود سمات محددة في القائد وتمتعه بمهارات إنسانية وفنية وقيادية ويعزو أصحاب هذا المدخل نجاح القائد لمدى توفر السمات الشخصية والمهارات اللازمة.

(سمات ومهارات ← نجاح وفعالية القائد)

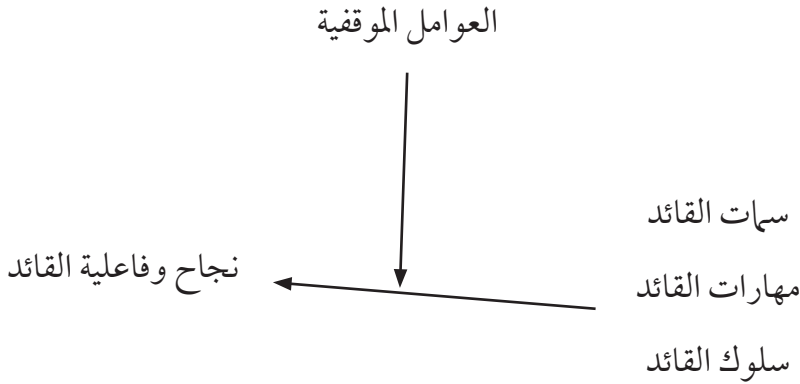
ثالثاً: يعالج المدخل السلوكي موضوع الفعالية بالتركيز على سلوك القائد المؤثر على المتغيرات الموجودة بحيث يؤدي هذا التأثير إلى النتائج المرغوبة.

(السلوك الذي يمارسه القائد ← المتغيرات الموجودة ← النجاح والفعالية)

رابعاً: المدخل الموقفى الذي يركز على تأثير سلوك القائد بعوامل الموقف ومعايير الفعالية بحيث تحدد عوامل الموقف ومعايير الفعالية سلوك القائد ومدى نجاحه ولا يقلل المدخل الموقفى من أهمية السمات الشخصية للقائد.



خامساً: المدخل التفاعلي (التوفيقي) ويعتقد أصحاب هذا المدخل أن نجاح القائد في موقف ما أو فعالية القائد ترتبط بسمات القائد ومهاراته وسلوكه وبالعوامل الموقفية المؤثرة مثل السلطة والقوة والطموح.



ويلاحظ أن هذه الاتجاهات تفسر نجاح القائد إما بمدى قوة التأثير أو بالسماة والمهارات المتوفرة بالقائد أو بسلوك القائد الذي يؤثر بالمتغيرات الموقفية أو بمدى تأثير سلوك القائد بعوامل الموقف ومعايير الفعالية. وهناك نتائج توصل لها الدارسون تؤيد ادعاء كل مدخل من هذه المداخل في مواقف محددة وظروف معينة وتؤيد نفس النتائج عدم دقة ما ذهب إليه كل مدخل رغم وجود شيء من الصحة في موقفه.

وخلاصة القول أن فعالية القيادة تتأثر بمدى قوة القائد التي يارسها على المرؤوسين ويسعد القائد في التأثير امتلاكه لسماة محددة ومهارات مطلوبة كما أن لكل موقف عوامله المهمة والمؤثرة التي يجب على القائد إدراكها والتعامل معها بشكل يسهل تحقيق هدف الجماعة.

وقد ثبت أن الادعاء بأن نجاح القائد تحدده سماته الشخصية والمهارات فقط هو ادعاء غير دقيق وكذلك الادعاء بأن الموقف بما فيه من عوامل يحدد مدى النجاح هو كذلك ادعاء غير دقيق وكذلك مقولة أن قوة القائد هي المسؤولة فقط عن نجاحه غير صحيحة. ومن المرجح الآن أن نجاح القائد مرتبط بمدى القوة المتوفرة والمتاحة والمستخدمه مقرونة بتوفر السماة والمهارات اللازمة وبالعوامل الموقف ومدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد. ومن المفيد ذكره أن قبول المرؤوسين يعتمد على قناعاتهم بمدى توفر سماة ومهارات في قائدهم تساعد على تحقيق أهدافهم وتعود عليهم بالمنفعة في مواقف محددة ويشمل ذلك اعتقادهم بأن قائدهم هو أفضل فرد في المجموعة وخير من يرعى مصالحهم، وعندها يكون تعاونهم وجهودهم طوعية وليست إجبارية لتحقيق الأهداف المشتركة. وتلتقي جميع مداخل دراسة فعالية القيادة على عدد من المفاهيم التي تسهم بنجاح القائد وهي: ^(١)

(١) يوكي، مرجع سابق، ص ٢٧٦

أولاً: علاقات القائد بالمرؤوسين

ومن أهم العوامل التي يجب أن تسود هذه العلاقة بقصد تحقيق النجاح إظهار شعور الصداقة والصراحة والتعاطف ومساعدة المرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم والمعاملة العادلة واحترام مشاعرهم.

ثانياً: علاقات القائد برؤسائه وزملائه

يحتاج القائد إلى الدعم من رؤسائه وزملائه ليتمكن من تلبية حاجات المرؤوسين وعند عدم وجود الدعم يفقد القائد قدرته على تأمين حاجات المرؤوسين ويفقد بذلك جانباً من قدرته في التأثير عليهم.

ثالثاً: أهمية المعلومات

المعرفة قوة ومن يملك المعرفة يملك القوة وتنبع أهمية المعلومات من السيطرة عليها بشكل يساعد على حل المشكلات الفنية والإدارية ويساعد القائد على إظهار النجاح وإخفاء الفشل في أداء الجماعة ويحافظ بذلك على مظهر القائد الخبير.

السيطرة على المعلومات تجعل الأفراد يعتمدون على قائدهم في ترجمة الأحداث الخارجية بطريقة مؤثرة على الجماعة ويجب أن لا يغيب عن الأذهان أن عمل المديرين ينحصر في جمع المعلومات وتحليلها وترجمتها واستخدامها في ترشيد القرارات الإدارية. والقادة يمتازون في القدرة على استخدام المعلومات وقوة التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المحددة. وللإجابة على السؤال التالي « هل يمكن التنبؤ بنجاح القائد؟ » سنورد بعض

النتائج التي توصل إليها الباحثون قبل استعراض مواقف مداخل القيادة الإدارية وسيتبع مناقشة هذه النتائج عند التعرض لهذه المداخل.

ومن هذه النتائج حدد ليونارد سايلس^(١) عوامل النجاح بما يلي:

- أن يكون القائد في مركز الاتصالات لما يدور في المنظمة.

- استجابة المرؤوسين المتوافقة والمتعاونة.

- قيام القائد «بعملية التشكيل» تخلق الدافع للنشاط الجديد.

- إذا أثبت نشاط التشكيل منفعة للمرؤوسين والقادة فانه يعزز مكانة

القائد في المواقف الصعبة بحيث تصدر استجابة الأفراد استنادا لخبراتهم السابقة

- النجاح يولد نجاحا للأفراد وذلك من خلال اختيارهم للمشاركة في مهام جديدة.

ويذكر مارتن فان كريفلد مقومات نجاح القادة كما يلي:

- اتخاذ القرار المناسب على المستويات التنفيذية.

- وجود وحدات متكاملة على المستوى التنفيذي يجعل تنفيذ القرار ممكنا.

- نظام اتصالات مزدوج بين القيادة العليا والمستويات التنفيذية.

- البحث المستمر عن المعلومات.

- الاستفادة من شبكات الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

(١) سايلس ليونارد، القيادة: حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء وكيف يفعلونه، ترجمة كمال السيد ومراجعة محمد عبد الله، القاهرة: مطابع الأهرام التجارية، ١٩٨٠، ص ص ٤٧-٤٨.

وأما عن مدى النجاح فهو مرتبط بالقدرة على التعامل مع حالات عدم التأكد^(١) والتعامل مع حالات عدم التأكد يستلزم أجهزة بحث عن المعلومات النشطة لتوفير ما يلزم من معلومات مصداقا لقول لاوتزو « تأتي الفضيلة من الوجود ولكن الفائدة تنبع مما هو ليس موجوداً »^(٢).

ويفرق سيد هوارى بين نجاح المدير وفعالية إدارته « فالمدير قد يكون ناجحاً في التأثير على الآخرين في الأجل القريب ولكن الفعالية تتطلب استمرار التأثير المؤدي إلى ثبات الأداء العالي واستقراره وينعكس في كفاءة الإنتاج على المدى البعيد »^(٣). ويضيف سيد هوارى أن القائد الناجح يستفيد من التنظيمات غير الرسمية ويوجهها لتحقيق أهداف التنظيم وبما يتفق مع حاجات الأفراد ومنافعهم ويتم ذلك من خلال علاقات ودية لتنمية التعاون الطوعي^(٤) ويتفق هذا مع تركيز الدارسين والباحثين على أهمية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في نجاح القائد.

ويعرف محمد السيد الوكيل القيادة الناجحة بأنها « توجد المناخ المناسب الذي تعيش فيه مع الجنود كاسرة واحدة يسودها التفاهم ويعمرها الحب ويسيطر عليها التناصح ويحترم فيها الصغير الكبير ويرحم الكبير الصغير »^(٥).

(١) مارتين فان كريفلد، القيادة في الحرب، ترجمة يزيد صايغ الطبعة الأولى، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٨٩، ص ص ٣٠٨-٣١٨.

(٢) المرجع السابق، ص ٣١٤.

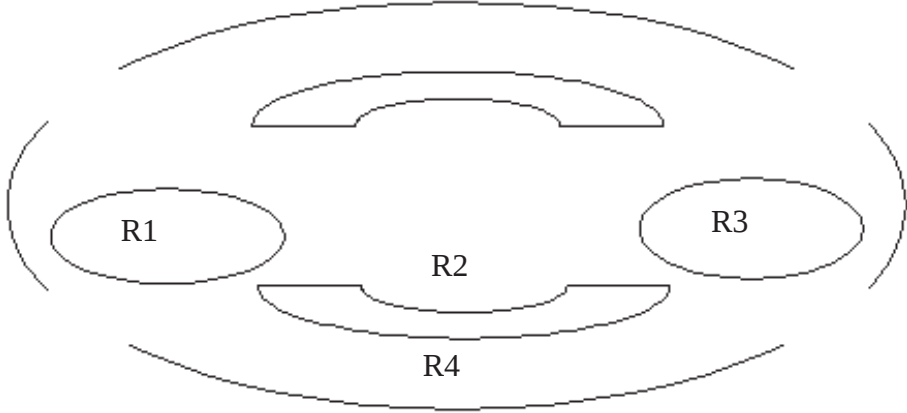
(٣) سيد هوارى، المدير الفعال، القاهرة: دار الجليل، ١٩٧٦، ص ٥٣. وثقت من قبل احمد ماهر البقري، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨١، ص ص ٢٠-٢١.

(٤) المرجع السابق، ص ٣٢.

(٥) الوكيل، محمد السيد، القيادة والجندي في الإسلام، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٦، ص ٢٤٢.

ويقصد بالمناخ المناسب رباط العقيدة الروحي الذي يشكل في نظره أساس قوة الجيش المسلم. ويتعرض لنجاح القيادة وأن أساس النجاح يكمن في العدل قولاً وعملاً ويعد مفهوم القيادة مرتبطاً بالجنسية القائمة على العدل والمحبة والتعاون^(١).

وأخيراً يعتقد بليك أن القائد الناجح يحول المصادر (R1/RESOURC-ES) إلى نتائج (R3/RESULTS) من خلال العلاقات الفعالة (R2/RELATIONS) والمتعددة والمتشابكة مع الآخرين وأثناء قيامه بهذه المهمة يمارس القائد عملية التبصر (R4 /REFLECTIONS) والتي تعني مراجعة أفعاله وأقواله وسلوكه والتفكير فيها ومدى تأثيرها على النتائج ويكون مطلعاً على المعلومات الراجعة الايجابية منها والسلبية ويمارس عمليات النقد البناء عند تحليل الأعمال التي نفذت^(٢) كما في الشكل رقم (١) أدناه.



الشكل رقم (١) تحويل المصادر إلى نتائج والتفكير فيها

(١) المرجع السابق، ص ص ٢٤٢-٢٤٦.

(2) Blake, Robert R., and Anne Adams, Macanese, Leadership Dilemma-Grid Solution, Houston : Gulf Publishing Company, 1991, PP.2-6, P. 268

يلاحظ مما تقدم أن الباحثين يميزون بين الفعالية والنجاح ويميلون لتأكيد أن الفعالية تتطلب الديمومة والاستمرار ولفترة أطول. بينما النجاح قد يكون آنيا في مواقف محددة وهناك من يرى النجاح مرادفاً للفعالية. ويجد شبه اتفاق على أهمية الاتصالات بأنواعها لنجاح القادة وأهمية المعلومات التي تبنى عليها القرارات الرشيدة وتوفر العقيدة التي تحكم سلوك القائد الذي يسهم في بناء الجماعة المتعاونة والتي تعمل لتحقيق الأهداف بروح الفريق.

ويستفاد من نتائج الدراسات التي ذكرت انه يمكن التنبؤ بنجاح القائد إذا أحسن استخدام الاتصالات لتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات وتوفرت لديه الهياكل التنفيذية القادرة على وضع قراراته موضع التنفيذ. وإذا استطاع التأثير على الرؤوسين وحفزهم على الأداء الجيد فانه من المتوقع أن يكون ناجحا رغم اختلاف المواقف والحالات الإدارية. وأما الإجابة على السؤال الثاني «هل يمكن أن يكون القائد ناجحا في جميع المواقف والظروف؟» فيتطلب عرض المداخل المختلفة.

٤ . ٢ مداخل دراسة القيادة الإدارية

٤ . ٢ . ١ مدخل السمات

لقد ساد هذا المدخل الفكر الإداري حتى القرن التاسع عشر ومدخل السمات أو المدخل الفردي كما يحلو للبعض أن يسميه يؤكد أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في فرد ما كان ناجحا في جميع الظروف والمواقف القيادية ومن ابرز النظريات في هذا المدخل نظرية الرجل العظيم .

٤ . ٢ . ٢ نظرية الرجل العظيم

يعتقد أنصار هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وان هناك عددا قليلا من الأفراد تتوفر بهم صفات القيادة ويميل البعض إلى الاعتقاد بان هذه السمات موروثة أي أن القائد يولد قائداً . وترتبط هذه النظرية بالكثير من الأساطير القديمة التي تعتقد بوجود القائد البطل الأسطورة الذي يكون نجاحه بسبب قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد. وتمثل هذه النظرية التفكير القديم في القيادة وقد أسهم أنصار هذه النظرية بتحديد العديد من السمات التي سنشير إلى جانب منها وذلك باستقراء وملاحظة سلوك القادة الناجحين.

ويذكر اردواي تيد أهم سمات القيادة ومنها الطاقة البدنية وحب العمل والحماسة والصدقة والمودة والتكامل والأمانة والحكمة والمهارة الفنية والحزم في الأمور والذكاء والتعليم والإيمان بالهدف وحفظ الاتجاه نحو الأهداف.^(١) ويؤكد اردواي تيد أن القيادة هي العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدون فيه صالحا لهم جميعا وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة.^(٢)

ويعتقد تانباوم وسكلر ومازاريك كما سبق ذكره أن القيادة تتكون من التأثير بين الأفراد الذي يمارس في موقف ما ويوجه بواسطة عمليات الاتصال بقصد تحقيق الأهداف.^(٣) وذلك يعكس الاعتقاد الذي ساد لقرون

(١) اردواي تيد ، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة وتقديم محمد عبد الفتاح إبراهيم ، تصدير حسن جلال العروسي، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٥، ص ٧٤.

(٢) المرجع السابق، ص ١٦.

(3) Beach, Dale S., The Management of People At Work, 5th, Edition ,New York: Macmillan Publishing Company, 1985, PP.332-333.

بان القيادة تمارس من قبل الرجال العظام وأنهم يولدون ولا يصنعون (من خلال التدريب والتعليم والإعداد). وأن التقدم الحقيقي ينتظر قدوم من يولدون قادة. واستمر هذا الاعتقاد حتى بداية القرن العشرين ولكن قيمة هذه النظرية تضاءلت على ضوء نتائج الأبحاث والدراسات العلمية التي ركزت على ملاحظة سلوك القادة في المواقف الجماعية وتحليل السير الذاتية والاختبارات النفسية لمن يشغل المناصب القيادية. وقدمت الأبحاث مساهمات في تحديد السمات التي لازمت القادة الناجحين مثل القامة الطويلة والصوت الجهوري والصحة العامة ولكن هذه السمات تتوفر لدى غير القادة ما جعل النتائج مربكة ومشوشة.^(١)

واستنتج استوجدل أن السمات تختلف من موقف إلى آخر وانه لا توجد سمات محددة للشخصية تعتمد عليها القيادة. وقد لاحظ أن القيادة عبارة عن علاقة موجودة بين الناس في المواقف الاجتماعية وأن من يكون قائدا في موقف ما قد يكون تابعا في موقف آخر وشخص عوامل ترتبط في أي موقف اجتماعي هي: أولا القائد وثانيا الموقف وثالثا شخصيات واتجاهات التابعين . وأوضح أن السمات الضرورية للقائد تشمل الذكاء والنضوج العقلي والعاطفي وتوفر الدافعية للعمل وتوفر المهارات المختلفة والحاجة إلى الانجاز والنشاط والمشاركة وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس والمثابرة وغيرها.^(٢)

وخلاصة القول أن السمات ونظرية الرجل العظيم تؤكد أن القادة العظام يمتلكون سمات ثابتة عبر الزمن وعبر الجماعات التي يتولون قيادتها. ولكن النتائج العلمية تشير إلى أن القادة لا يختلفون عن الأفراد العاديين بطرق واضحة وملحوظة ولكنهم يملكون دوافع مختلفة تجعلهم ينجحون

(١) المرجع السابق، ص ٣٣٤.

(٢) المرجع السابق، ٣٣٦.

في قياداتهم. وكذلك القادة السياسيين الذين يتميزون بالثقة بالنفس والرغبة في الانجاز والسيطرة ويتمتعون بالجاذبية العالية فإنهم لا يشتركون بنفس السمات التي تلازم القادة الناجحين وليس بالضرورة أن تكون السمات مشتركة بين القادة الناجحين.^(١)

ويذكر كامل المغربي خصائص القائد الناجح بأنها الذكاء الذي يفوق ذكاء أفراد الجماعة وسعة الأفق وسداد الرأي وبعد النظر وطلاقة اللسان والنضج العقلي والتحليل المنطقي والرغبة في قيادة الآخرين. ويؤكد أن نظرية الرجل العظيم ومداخل السمات فشلت في التمييز بين السمات القيادية والسمات الخاصة والمشاركة وفشلت في تحديد صفات القائد الناجح في جميع المواقف وفشلت في تحليل السلوك الإنساني.^(٢)

وحظيت المهارات القيادية اللازمة لنجاح القائد باهتمام كبير من الباحثين في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بحيث تم إعداد (٤١) رسالة وأطروحة في مجال المهارات القيادية ما بين عامي (١٤٢٠-١٤٣١هـ). ويذكر كيث ونوستروم أهمية المهارات الفنية في مختلف العمليات والمهارات الإنسانية في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والمهارات الفكرية المتعلقة بالتخطيط وتطوير النماذج والعلاقات الفعالة^(٣) وتلاحظ المهارات في سلوك القائد وليست كسمة من سماته.

(1) Baron , Robert A., and Greenberg, Jerald, Behavior in Organization : Understanding and Managing The Human Side of Work, Third Edition, Boston: Allen and Bacon, 1990, PP.376-397.

(٢) المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٣، ص ١٤١.

(3) Keith, Davis , and New storm, John W. , Human Behavior At Work: Organizational Behavior, 8th Edition, New York : Mc Graw-Hill Book Company , 1989, pp. 206-207. See also , 7th edition P.159.

ويورد نواف كنعان قائمة غنية بالسّمات التي حددها تاييجي مثل السّمات الشخصية والسّمات السياسية والسّمات النظامية والسّمات التي حددها أرنست ديل مثل الدقة في العمل والقدرة على التفويض وقبول التابعين والقدرة على التنسيق وبعد النظر والصحة والذكاء والأخلاق الحميدة والمظهر الحسن وحسن التصرف. ويورد كذلك تحليلاً لهذا المدخل ويخلص إلى أن مدخل السّمات ودراسات تحديد السّمات لم تتوصل إلى إيجاد علاقة إيجابية بين السّمات الشخصية والسّمات القيادية بسبب اختلاف المنهجية واختلاف الجماعات وإهمال دور التابعين وعدم الاتفاق على عدد السّمات. وسجل مآخذ على نظرية السّمات بأنها أهملت الطبيعة الموقفية للقيادة وأنها نظرية غير واقعية بسبب التركيز على ضرورة توافر جميع السّمات في القائد.^(١) والدارس لهذه السّمات سيجد أن قائمة السّمات أصبحت بالآلاف ومن المستحيل توفرها في شخص واحد وهذا دفع بعض الكتاب المسلمين إلى طرح مفهوم القيادة الجماعية عند تعذر توفر السّمات في شخص واحد.

ويذكر نعيم نصير مساهمات بعض الكتاب المسلمين بالتفصيل حول سمات القيادة^(٢) بينما يؤكد بشير الخضراء أهمية الرجل العظيم في الفكر العربي وارتباطها بالآزمات والصعوبات التي مر فيها العرب والمسلمون لدرجة جعلتهم يتقبلون مفهوم المنقذ المرتقب أو القائد الذي سيأتي ليخلص الأمة مما لحق بها من ويلات وهزائم وتفتت ومعاناة. القائد الذي سيقود الأمة إلى النصر والاستقرار ويخلصها من الفرقة والضياع. ويذكر شهاب الدين أحمد ابن أبي ربيع أن سمات القائد تشمل القدوة الحسنة وانفراده بالقيادة والحكمة

(١) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان: مكتبة دار الثقافة، ١٩٩٢، ص ص ٣١٢-٣٤٨.

(٢) نعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٧.

والحدس والتخمين وضبط الشهوة والمعرفة بالفروسية وقوة الجسد وحسن الصورة واستمالة الأتباع ومعرفة أخلاق الرعية. وحدد سمات العسكريين التي تشمل معرفة أحوال العدو بالجواسيس في كل ساعة وإخفاء أخباره عن العدو ومواجهة العدو بعد إعداد العدة واستخدام أساليب التضليل واختيار القادة الأشداء واستخدام الحيلة والتسامح عندما يستسلم الأعداء ومقاومة الإشاعات وغيرها.

ويذكر أبو نصر الفارابي أن القائد هو الشخص الأفضل والقيادة تكون بالفطرة والطبع أولاً ما يؤكد انه يؤمن بان القيادة تشمل سمات موروثة وان القيادة بالملكة والإرادة من السمات المكتسبة ثانياً. وتشمل السمات المكتسبة الحكمة وسعة الاطلاع وجودة الاستنباط وجميعها سمات مركزة على سلوك القائد. وأما السمات الموروثة فتشمل اكتمال الأعضاء والقدرة على الفهم والذكاء والبلاغة والصدق والعدل وحب التعليم وقوة العزيمة وحب الكرامة وعدم الشره والفتنة. وأدرك الفارابي أن هذه السمات لا يمكن أن تجتمع لإنسان منفردا ومن هنا أجاز القيادة الجماعية حتى تكتمل السمات المطلوبة في أعضاء الجماعة التي تتولى القيادة بدلا من القائد الفرد.

وابرز أبو الحسن الماوردي في الأحكام السلطانية أن للقادة سبع سمات هي: ^(١)

- العدالة.

(١) العلامة الشيخ عبد الحي الكتاني، (بلا تاريخ) نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الإدارية، الجزء الأول، بيروت: دار الكتاب العربي، ص ٢٠٢. انظر ما كتب عن الخلافة والوزارة، وانظر كذلك فاضل عباس الحسب، الماوردي في نظرية الإدارة الإسلامية العامة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٤، ص ١٩-٢٠. وانظر كذلك أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري البغدادي (٤٥٠هـ)، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، بغداد، ١٩٨٩، ص ص ١٦-١٧.

- العلم المؤدي إلى الاجتهاد.

- سلامة الحواس.

- سلامة الأعضاء من نقص يمنع الحركة.

- الرأي السديد في تدبير الرعية والمصالح.

- الشجاعة وحماية الدين والشعب ومجاهدة الأعداء.

- النسب من قريش لورود النص والإجماع عليه.

ومن المؤكد أن علماء المسلمين عدّوا القيادة ملازمة للسمات الشخصية وميزوا بين السمات الموروثة والسمات المكتسبة وأدركوا أنه لا يمكن أن تجتمع السمات لشخص واحد ومن هنا أجاز بعضهم القيادة الجماعية أو قيادة مجلس الشورى. وبذلك يكون معظم العلماء المسلمين الذين تم استعراض مساهماتهم من أنصار مدخل السمات رغم المآخذ على هذا المدخل.

وأخيرا هل تصلح نظرية السمات أو مدخل السمات للبيئة العربية؟ من المؤكد أن اختيار القادة الصغار يرتكز أساساً على تحري ومعرفة السمات الموروثة مثل الذكاء والمظهر العام والفطنة ولكن السمات المكتسبة يمكن إكسابها للقادة الصغار وهذه النظرية يمكن أن تسهم مثلاً في ترشيد قرارات اختيار التلاميذ العسكريين تمهيداً لإعدادهم لمهامهم المستقبلية في الوحدات العسكرية في البيئة العربية.

٤ . ٢ . ٣ المدخل الموقفى أو المدخل الاجتماعى

ساهم علماء الاجتماع وعلماء النفس في تطوير المدخل الموقفى ويعتقد علماء الاجتماع أن القيادة لا تكمن في السمات الشخصية وإنما في القدرة على

إظهار الكفاءة في مواقف معينة . والقيادة في نظرهم دالة الموقف الاجتماعي والموقف الاجتماعي يحدد نجاح القادة وأما السمات فإنها تحدد عظمة القادة ويدل علماء الاجتماع على أهمية الموقف كما يذكر نواف كنعان كالتالي:

١ - اختلاف المجتمعات يؤدي لاختلاف النظرة للقيادة فمثلا ظهور غاندي في الهند كان بسبب تركيزه على الكفاح السلمي بينما القادة في الغرب لم يبرزوا بسبب تركيزهم على الاتجاه السلمي في الكفاح من اجل الحرية.

٢ - اختلاف المواقف الرادارية يتطلب سمات مختلفة من القادة، فسمات المديرين في الأجهزة الحكومية تختلف عن سمات المديرين في القطاع الخاص.

٣ - اختلاف المستويات يتطلب سمات مختلفة من القادة في هذه المستويات.

٤ - اختلاف مراحل التنظيم تتطلب سمات مختلفة من القادة . والقادة الذين ينجحون في مراحل التأسيس من خلال التركيز على العمل قد لا ينجحون بعد انتهاء مرحلة التأسيس.

ويلاحظ اختلاف السمات المطلوبة كلما اختلف الموقف الإداري وبهذا تكتسب القيادة الإدارية الجانب الديناميكي . ومن أهم المساهمات التي تحدثت عن الموقف واعتبرت أن نجاح القائد يعتمد على مدى ملائمة القيادة للموقف الإداري مساهمات تانباوم وسكلر ومازاريك وفرد فيدلر وروبرت وجولبيوسكي ووليم ريدن. ونظرية القيادة الموقفية لهريسي وبلانشارد ونظرية فيروم ويلتون المعيارية. وهناك العديد من المساهمات التي ركزت على سلوك القائد الذي يعتمد على عوامل الموقف مثل نظرية سلسلة السلوك القيادي ونظرية الشبكة الإدارية . وسيتم عرض نظرية فيدلر ونظرية القيادة الموقفية لهريسي وبلانشارد ونظرية فيروم ويلتون ويلاحظ أن معظم نظريات

الموقف استفادت من دراسات جامعة أوهايو وبنيت على نتائج نظرية الشبكة الإدارية.

نظرية فرد فيدلر

يعتقد فيدلر أن القيادة مرتبطة بالموقف وان نجاح القائد يعتمد على قدرته في التحكم بعناصر الموقف وبنمط القيادة الذي يمارسه وقد حدد ثلاثة عوامل للموقف هي:

١- علاقة القائد بالمرؤوسين LEADER-MEMBER RELATIONS

٢- البناء التنظيمي للعمل TASK STRUCTURE

٣- سلطة القائد المستمدة من مركزه LEADER- POSITION- POWER

واعتمد قياس كل عامل من هذه العوامل على قيمتين مثلاً يقيس عامل علاقة القائد بمرؤوسيه بالقيم قوية أو ضعيفة وقياس البناء التنظيمي للعمل إما عال أو منخفض وسلطة القائد إما قوية أو ضعيفة.

ويستخدم مقياس (Least Preferred Coworker) (LPC) لتحديد فيما إذا كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل أو من النوع الذي يهتم بالعاملين ويتم ذلك من خلال توجيه أسئلة للشخص الذي يريد تحديد نمط قيادته. ويركز في هذا المقياس على قيمة الاحترام والتقدير. وهذه الأسئلة عبارة عن قيم متضادة فمثلاً قد يسأل الشخص عن أقل قائد تفضيلاً للعمل معه من الذين سبق أن عمل معهم. وهل هو عادل أم غير عادل وتجمع إجابات الشخص المستجوب فان كانت النتيجة ايجابية اعتبر من القادة الذين يهتمون بالعاملين وان كانت النتيجة سلبية يكون من القادة الذين يهتمون بالعمل.

وعند حساب النتيجة تعطى للقيمة الايجابية (+١) والقيمة السلبية (-١) ومحصلة الجمع للإجابات تدل على نوعية القائد هل هو ممن يهتمون بالعمل أم ممن يهتمون بالعاملين. واستناداً إلى عوامل الموقف حدد فيدلر ثمانية مواقف قيادية يستطيع القائد أن يحدد نمطه من خلالها ومن خلال التحكم بعوامل المواقف وإذا لم يتمكن من التحكم بالموقف لا بد من تغيير نمط قيادته ليحقق النجاح وهذه المواقف مبينة في الجدول رقم (٢) التالي:

جدول رقم (٢) المواقف الثمانية ودرجات عوامل الموقف

المواقف الثمانية	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
علاقة القائد بالمرؤوس	قوي	قوي	قوي	قوي	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
البناء التنظيمي للعمل	عال	عال	منخفض	منخفض	عال	عال	منخفض	منخفض
سلطة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
نوعية القائد	اهتمام بالعمل		اهتمام بالعاملين				اهتمام بالعمل	

وتتناسب هذه المواقف مع نمط القائد المقابل لها فإذا توفرت عوامل الموقف (قوي، عالي، قوي) في موقف رقم (٨) كان القائد المناسب والذي لديه فرصة عالية لتحقيق النجاح القائد الذي يهتم بالعمل. وإذا كانت مستويات عوامل الموقف هي (قوي، منخفض، ضعيف) فإن القائد الذي يهتم بالعاملين سيكون ناجحاً. وإذا صادف وجود قائد في موقف لا تتناسب عوامله مع نمط قيادته ولا يستطيع تغيير عوامل الموقف عليه تغيير نمطه

حتى يحقق النجاح^(١) وعملية التحكم بالموقف تسمى هندسة التنظيمات (Organizational Engineering Approach).

وهذه النظرية رغم المآخذ عليها تساعد إلى حد ما بالتنبؤ بنمط القيادة الذي يتوافق مع عناصر الموقف ويؤدي للنجاح ولا يتسع المقام لذكر المآخذ وخاصة المآخذ المتعلقة بالمنهجية المستخدمة من حيث قياس العوامل.

نظرية فيروم ويلتون

تقوم هذه النظرية على تصنيف أنماط القيادة إلى النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي وأن على القائد أن يستخدم النمط المناسب حسب الموقف الذي يوجد فيه. فإذا كان القائد يعلم أن المرؤوسين تنقصهم المعرفة والخبرة في عمل ما فلا جدوى من استشارتهم وعليه استخدام النمط الأوتوقراطي. وتقوم النظرية على أساس طرح أسئلة تكون إجاباتها بنعم أو لا ومن خلال التسلسل في طرح الأسئلة يحدد القائد أفضل نمط للتعامل مع الموقف الذي يوجد فيه وكما يلي:^(٢)

- ١ - هل القرار من النوعية العالية؟
- ٢ - هل لدي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟
- ٣ - هل المشكلة محددة؟
- ٤ - هل قبول المرؤوسين للقرار مهم للتنفيذ؟
- ٥ - إذا صدر القرار من القائد منفردا هل سيكون مقبولا؟

(١) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص ٣٦٥-٣٦٧.

(2) Ibid, Baron and G reenberg,1990,PP. 396-397

٦ - هل يختلف المرؤوسون حول وسائل التنفيذ وهل سيحدث صراع فيما بينهم؟.

٧ - هل يشترك المرؤوسون في الأهداف المراد الوصول لها (من خلال حل المشكلة)؟.

وباستخدام شجرة القرارات يتوصل القائد إلى النمط المناسب للتعامل مع المشكلة مثلاً هل يتخذ القرار وحده أو يشترك معه المرؤوسون أو يقوم بتفويض صلاحياته في اتخاذ القرار للمرؤوسين؟

نظرية هيرسي وبلانشارد^(١)

وتقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن نجاح القائد يعتمد على الموقف ويحتوي الموقف على عوامل مهمة مثل الوقت ودرجة نضوج المرؤوسين ويشمل النضوج ما يلي:

النضوج الوظيفي ويعني بلوغ الفرد درجة عالية من الإتقان لعمله أو ما يسمى بالاحتراف الوظيفي.

النضوج النفسي ويعني أن يتوفر في الفرد ما يلي:

أ - الرغبة في العمل.

ب - الرغبة في تحمل المسؤولية.

ت - الالتزام العالي بالعمل.

ث - ثقة الفرد بنفسه وفكرته عن نفسه (Self Concept)

(1) Umstot ,Denis ,D., Understanding Organizational Behavior, 2nd edition New York: Publishing Company, 1988, PP. 389-391

وتشكل درجة النضوج الوظيفي والنفسي مستوى النضوج لدى المرؤوسين وقد حددها أصحاب النظرية بأربعة مستويات هي (M1,M2,M3,M4) وهذه المستويات تحدد أربعة أنماط قيادية هي: المفوض والمشارك والبائع والمخبر.

وتعتمد هذه النظرية على مقدار السلوك الموجه للاهتمام بالعاملين ومقدار السلوك الموجه للاهتمام بالعمل ودرجة نضوج العاملين وهذه العوامل تحدد النمط القيادي المناسب من الأنماط الأربعة السابقة انظر الشكل رقم (٢).

	M1	M2	M3	M4
عال		المشارك	البائع	
الاهتمام				
بالعاملين				المخبر
منخفض	مفوض			
	الاهتمام بالعمل			عال
	درجة النضوج			منخفض
	منخفض			عال

الشكل رقم (٢) نظرية النضوج لهيريسي وبلانشارد

النمط المفوض: يمارس التفويض للمرؤوسين لأنهم على درجة عالية من النضوج. النمط المشارك: يسمح بمشاركة العاملين بسبب أن درجة النضوج لديهم فوق الوسط.

النمط البائع: الذي يروج لقراراته لأن العاملين لديهم درجة نضوج دون الوسط. النمط المخبر: الذي يصدر الأوامر للمرؤوسين ويخبرهم بما عليهم تنفيذه لعدم نضوجهم.

ويلاحظ أن نظريات القيادة الموقفية تؤكد أن المهم هو توافق الموقف مع سمات القائد وهذا التوافق هو الذي يحدد نجاح القائد. وتعترف هذه النظرية بأهمية سمات القادة وبأن الموقف يحدد هذه السمات وقد ساهمت هذه النظريات في إظهار بعض السمات المناسبة لبعض المواقف الإدارية ولكن توفر السمات لا يعني بالضرورة نجاح القائد لأنه قد لا يستخدم هذه السمات المتوفرة فيه في الوقت المناسب. ولم تتفق هذه النظريات على السمات القيادية ولم تتفق كذلك على عوامل محددة للموقف الإداري ونتج عن هذا الوضع عدم اتفاق على أنماط القيادة الفعالة والسمات القيادية اللازمة للنجاح. وقد أسهمت حالة عدم الاتفاق في تنشيط البحث العلمي وتطور المدخل الأخير أو المدخل التوفيقي (المدخل التعاملي). وهذا المدخل من أكثر المداخل قبولاً في تفسير ظاهرة القيادة في المجتمعات البشرية.

٤ . ٢ . ٢ المدخل التوفيقي أو التفاعلي

لقد برز في الفكر الإداري العديد من الاتجاهات الفكرية لمعالجة القيادة الإدارية ويمكن تصنيف الدراسات والنظريات الإدارية في اتجاهين هما: أولاً التركيز على القيادة التفاعلية (Interactional leadership) وثانياً القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والمدخل التوفيقي يركز على التفاعل بين ثلاثة عوامل هي:

- سمات القائد.

- عناصر الموقف.

- خصائص الجماعة أو التابعين.

ويؤكد هذا المدخل أن السمات القيادية عامل مهم لنجاح القائد وأن عناصر الموقف مهمة ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كما أن خصائص التابعين يجب الإحاطة فيها من حيث حاجاتهم وأهدافهم ومستوى احترامهم وإتقانهم للعمل وكيفية التأثير عليهم. ونجاح القائد يعتمد على قدرته في التأثير والتفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم والسمات تتحدد بمقدرة القائد على التفاعل مع الجماعة. فالقائد لا يكون ناجحاً لأنه على درجة عالية من الذكاء ولكن لان الجماعة تعتقد أن سمة الذكاء ضرورية للقائد حتى يتمكن من تحقيق أهدافها. وتؤكد هذه النظرية أهمية المرؤوسين لنجاح القائد وذلك لان قبول قرارات القائد وتنفيذها يعتمد على الجماعة وبهذا يحدث التعاون إذا كانت قرارات القائد مقبولة من الجماعة ويستطيع القائد أن يحدث التكامل في جهودها لتحقيق الأهداف.

لقد أضاف المدخل التوفيقي البعد الجديد الذي يركز على دور المرؤوسين ومساهماتهم في نجاح القائد عند اعتقادهم بان السمات المعينة في القائد تساعدهم على تحقيق أهدافهم. ومن الكتاب الذين ساهموا في تحديد السمات القيادية اللازمة لنجاح القائد توماس جوردون وسانفورد وهمفل وهولاندر وجوليان وهيريسي وشيتي. ويعتقد جوردون أن القيادة الفعالة تتركز حول الجماعة وأن السمات اللازمة هي التي تساعد على التعامل مع الجماعة بنجاح ومنها:^(١)

(١) نواف كنعان، مرجع سابق، القيادة الإدارية، ١٩٩٢.

- ١ - الذكاء المتوسط.
- ٢ - القدرة على تكوين العلاقات.
- ٣ - القدرة على القيام بما يتوقعه أفراد الجماعة.
- ٤ - الاتزان العاطفي.
- ٥ - القدرة على تمثيل دور المرؤوس مع رؤسائه.
- ٦ - العدالة في التعامل مع أفراد الجماعة.
- ٧ - المقدرة على التعاون مع المرؤوسين.

ويميز جوردون بين السمات اللازمة للقائد السياسي التي تختلف عن سمات الشخص الذي يرأس اجتماعاً إدارياً والعامل المشترك بين كتاب هذا المدخل هو إبراز دور المرؤوسين في نجاح القائد.

والقيادة التفاعلية تعتمد على معرفة حاجات الأفراد المادية والحاجات الدنيا وتعمل على إشباع هذه الحاجات كحافز للأفراد لمضاعفة جهودهم وزيادة إنتاجهم. وأما القيادة التحويلية فتعتمد على معرفة الحاجات الدنيا والعمل على إشباعها وتركز على الحاجات العليا لدى المرؤوسين كوسيلة لزيادة إنتاجهم. وقد أدرك المصلح الاجتماعي مارتن لوتر كينج هذه الحقيقة وركز على الحاجات في خطابه «أملك حلمًا» (I Have A Dream). والقيادة التحويلية تستطيع التقريب بين الجماعات المختلفة وتحدث تغييرات كبيرة في الجماعات والمنظمات وهذه التغييرات قد تحدث طوعاً أو كرهاً باستخدام مركز قوة القائد. والقائد التحويلي يحفز الأفراد لرفع مستوى أدائهم أكثر مما هو متوقع منهم من خلال التأثير عليهم بقدراته الشخصية وأفكاره التي تعد مقبولة لديهم، والقائد من هذا النوع لا تحكمه حسابات الكلفة والمنفعة

والتركيز على الجوانب المادية وإنما يتعدها لتغيير مفاهيم التابعين وهو بهذا يختار المسار الصعب للقيادة.^(١)

وتشير الدراسات إلى صحة ما ذهب إليه أنصار هذا المدخل الذي يبدو واقعياً في تحليل خصائص القيادة لأنها ترى نجاح القائد يعتمد على قدرته في تمثيل الجماعة وإشباع حاجاتها وإدراك الجماعة لأهمية دور القائد. وأعطى هذا المدخل دليلاً على أهمية السمات النابعة من علاقته بمرؤوسيه وقدرته على اختيار النمط القيادي المناسب للموقف ولحاجات العاملين وعليه يكون هذا المدخل قد أضاف لاجبيات مدخل السمات والمدخل الموقفى بعد الاهتمام بالمرؤوسين ودورهم المهم.

النتائج

يستفاد مما سبق أنه يمكن التنبؤ بدرجة معقولة بإمكانية نجاح القائد إذا تم التركيز على السمات الموروثة والمكتسبة في المراحل المبكرة من عمل القادة الصغار مع الاهتمام بعناصر الموقف ودور المرؤوسين في نجاح القائد. ولا يمكن أن يكون القائد ناجحاً في جميع المواقف والظروف لأن القيادة ليست ملازمة للشخصية فقط وإنما ترتبط بعوامل الموقف وتعتمد على الجماعة وهي فكرة جماعية موقفية تتأثر بما يمتلك الفرد من سمات شخصية.

ويستفاد من النظريات التي ذكرت أن القائد يمكن أن يستفيد منها لتحقيق النجاح سواء كان يعمل في البيئة العربية أو الدولية. ويفيد مدخل السمات في مراحل الاختيار للقادة الصغار تمهيداً لإعدادهم وإكسابهم

(1) Bass, Bernard M., Leadership and Performance Beyond Expectations, London: The Free Press, 1985, PP.14-20.

المهارات القيادية المختلفة . كما وأن المخل الموقفي يبين للقادة اختلاف المواقف واختلاف العناصر الداخلة في كل موقف والتي يلزم التحكم فيها من قبلهم في سبيل بلوغ النجاح أو إن تعذر ذلك يمكن للقائد أن يكون مرناً فيطور نمط قيادته ويحسن اختيار النمط الذي يناسب الموقف ويحقق أهداف الجماعة والتنظيم.

وأخيراً فإن أكثر المداخل قبولاً في الوقت الحاضر هو المدخل الذي يعطي أهمية لسّمات القائد وعناصر الموقف ودور وخصائص الجماعة التي يتولى قيادتها ويجب أن يدرك القادة أنهم يتعاملون مع متغيرات كثيرة ومتداخلة تتعلق بالموقف والجماعة وعليهم العمل وباستمرار لفهم وتحديد العوامل الحرجة والسيطرة عليها في اتجاه تحقيق أهدافهم وأهداف الجماعة والتنظيم. وأرجو أن أكون قد وفقت في اختيار القليل المفيد من الكثير المتاح في مجال القيادة الإدارية.

الفصل الخامس

القيادة في الفكر الإداري

٥ . القيادة في الفكر الإداري

٥ . ١ تطور القيادة وأهميتها

يبين الفكر الإداري أن فكرة القيادة ظهرت بعد فكرة القائد . وقد عرف الإنسان منذ بدأ في تكوين المجتمعات البشرية فكرة القائد وقد تكون الإدارة العسكرية من أقدم الإدارات التي ركزت على القائد ودوره الحاسم في إدارة العمليات العسكرية وتحقيق النصر . وركزت معظم الدراسات على القادة الذين حققوا النجاح في حياتهم العملية . وكان السؤال الذي تحاول هذه الدراسات الإجابة عليه ما سبب نجاح قائد ما؟ وانطلقت هذه الجهود من افتراض أن النجاح مرتبط في السمات الشخصية للقائد وأن توفر هذه السمات يعد مؤشراً على احتمال نجاح القائد . وقد تبلور هذا الاتجاه فيما بعد وأصبح يعرف الآن بمدخل السمات أو المدخل الفردي .

واهتمام الدارسين بسمات القائد الناجح اتسمت بتطوير مفاهيم القيادة وأفرزت الاتجاهات الفكرية العديدة التي تفسر ظاهرة القيادة ونجاحها من خلال المداخل الفكرية الحديثة لدراسة القيادة الإدارية . ولم يقتصر الاهتمام بظاهرة القيادة على الدارسين من علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء السياسة وإنما شغلت ظاهرة القيادة أذهان الناس العاديين نظراً لأثرها المباشر على مختلف جوانب الحياة العامة .

وأما في مجال الأدب الإداري فقد شهد عقد الثلاثينيات من القرن الماضي تطوراً فكرياً وظهور اتجاهات فكرية مثل حركة العلاقات الإنسانية والحركة العلمية في الإدارة والمدرسة السلوكية والمدرسة الكمية واتخاذ القرارات والاتجاه الذي اهتم بدراسة القيادة الإدارية ودورها في نجاح المنظمات

الإدارية. وظهور النظريات الحديثة مثل نظرية النظم والنظرية الظرفية والإدارة بالأهداف. ويلاحظ أن ظاهرة القيادة حظيت بدراسة مركزة من خلال النظريات السلوكية والاتجاه الموقفي وإظهار دور المرؤوسين كعامل محدد لنجاح القائد.

وفيما يلي استعراض مختصر لمساهمة الفكر التقليدي والحديث في بلورة المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية.

٥ . ١ . ١ القيادة في الفكر الإداري التقليدي

تمثل نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية الاتجاه التقليدي في الفكر الإداري. وقد أسهمت هذه النظريات في تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بالعملية الإدارية ولكنها لم تركز على القيادة الإدارية.

وموقف الإدارة العلمية يعتمد على افتراضات محددة حول طبيعة الإنسان وهذه الافتراضات تعرضت للنقد من المدارس الفكرية التي ظهرت فيما بعد ولا يتسع المجال للإسهاب والخوض فيها ولكن نذكر أن الإدارة العلمية قسمت العمل بين القائد الإداري أو المدير والمرؤوسين ورأت أن المدير يتولى التخطيط وما على المرؤوسين إلا التنفيذ. واهتمت بإدخال الأسلوب العلمي لمعالجة المشكلات الإدارية بقصد زيادة الإنتاج وركزت على العامل الاقتصادي كمحفز للعاملين وأهملت الحوافز المعنوية ودعت إلى اكتشاف الطريقة المثلى لأداء الأعمال.^(١)

(١) فيصل فخري مراري، الأسس والنظريات والوظائف، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٨٣، ص ٣٩-٤٤ وانظر كذلك يونس عبد العزيز مقدادي، مبادئ في الإدارة، عمان: مؤسسة آلاء للطباعة والنشر، ١٩٩٦، ص ص ٤٢-٥٥.

وأسهمت الإدارة العلمية بشكل مؤثر في زيادة الإنتاج من خلال دراسات الوقت والحركة وأعطت العامل الاقتصادي أهمية كبيرة كحافز لزيادة الإنتاج من قبل العاملين. وترتب على اهتمام الإدارة العلمية بإدخال الأسلوب العلمي لمعالجة المشكلات الإدارية ظهور الاتجاه المؤيد لكون الإدارة علماً له نظريات ومبادئ يمكن الاستناد إليها في بناء وإدارة المنظمات وتمخض عن هذا الاتجاه ظهور نظرية التقسيم الإداري.

ونظرية التقسيم الإداري التي يعد هنري فايول وجوليك وارويك من أبرز روادها اهتمت بتطوير مبادئ إدارية يمكن تطبيقها وصولاً إلى التنظيم الجيد. وقد صنف هنري فايول الوظائف الإدارية من ضمن ست مجموعات من الوظائف هي الوظائف الفنية والتجارية والمالية والصيانة والمحاسبة والوظائف الإدارية. وأشار إلى أن الوظائف الإدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة. والمرجح أن موضوع القيادة الإدارية يتعلق بمختلف الوظائف الإدارية وأن ارتباطه مباشر في عملية إصدار الأوامر والرقابة والتنسيق.

وكذلك حدد فايول مجموعة من السمات التي يجب أن تتوفر في المدير وأسماها السمات الذهنية والسمات الأخلاقية وسعة الاطلاع والثقافة الواسعة والاحتراف أو المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة الواسعة.^(١)

وأما مساهمة لوثر جوليك فكانت بتحديد الوظائف الإدارية وتلخيصها في مصطلح (POSDCORB) بحيث يمثل كل حرف من المصطلح الحرف الأول من الوظيفة الإدارية وكما يلي:

(١) محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الثالثة، عمان: المطابع المركزية، ١٩٩٣، ص ٤٠.

P Planning	التخطيط
O Organizing	التنظيم
S Staffing	التوظيف
D Directing	التوجيه
Co Co-Ordination and Control	التنسيق والضبط
R Reporting	الإبلاغ وكتابة التقارير
B Budgeting	الموازنة

وأما مساهمة ليندل اورويك (L. Urwick) فكانت في التأكيد على أهمية تفويض الصلاحيات ليتفرغ المدير للأمور المهمة وإبراز أهمية القيادة الديمقراطية وتحديد نطاق الإشراف أو نطاق التمكن للمدير (Span of Control) بحيث يتناسب مع طبيعة العمل ودرجة التخصص فيه ومدى تنوع الأعمال التي يؤديها المرؤوسون ويلاحظ أن التركيز إجمالاً في الفكر التقليدي يدور حول الوظيفة من خلال تقسيم العمل وتصميم التنظيم الجيد مع التركيز على متغير واحد في أغلب الأحيان.

وساهمت نظرية ماكس فيبر (Max Weber) من خلال القواعد التي حددها والتي عدّ وجودها في أي تنظيم يجعله تنظيمًا بيروقراطياً. وتشمل هذه القواعد التسلسل القيادي واللاشخصية في العلاقات الوظيفية والتخصص واعتماد الجدارة في الاختيار والتعيين والتدوين وحفظ السجلات وتحديد أجور العاملين وفق نظام ثابت ووجود الأنظمة والرقابة المحكمة. ورغم استحالة توافر هذه الشروط في أي تنظيم إلا أن هذه الشروط تعكس التصور الفكري الذي وضعه ماكس فيبر.

وقد اعتمد ماكس فيبر على معيار السلطة لتحديد درجة رقي المجتمعات البشرية وعدّ أن المجتمعات التقليدية يسود في أجهزتها الإدارية السلطة التقليدية. وأما المجتمعات التي تطورت نسبياً فيسود في منظماتها السلطة الكارزمية. ورأى أن أفضل نوع من السلطة هو السلطة القانونية العقلانية (Legal Rational Authority) وهي السلطة التي تبدو واضحة في المجتمعات المتقدمة.^(١) وهذه النظرية ركزت على السلطة كمتغير يحدد درجة تقدم ورقي المنظمات الإدارية والتي تعد انعكاساً للمجتمعات التي تعمل فيها. ويلاحظ أن النظرية البيروقراطية لم تهتم كثيراً بالقيادة الإدارية وإنما ركزت على السلطة كوسيلة لفهم المنظمات الإدارية واهتمت بالقواعد التي تحكم عمل المنظمة والعاملين فيها.

٥ . ١ . ٢ القيادة في الفكر الإداري الحديث

احتلت القيادة في الفكر الحديث دوراً بارزاً. ويظهر هذا الدور في تركيز معظم الاتجاهات الفكرية على ظاهرة القيادة الإدارية. فقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء السياسة بشكل خاص بهذه الظاهرة وتمت دراستها من جوانب عديدة. فقد تم التركيز على العنصر البشري في المنظمات من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية. وتم التركيز على السلوك الإنساني وسلوك القائد الإداري والاهتمام بالقيادة والاتصالات واتخاذ القرارات وإظهار أهمية التنظيم غير الرسمي، وإبراز الجانب الاجتماعي في المنظمة وعمل الجماعات في التنظيم والتحول من حل المشكلات بشكل فردي إلى الحل من خلال المشاركة الجماعية وفرق العمل الموجهة ذاتياً.

(١) المرجع السابق، ص ٣٧-٣٨.

وسيتم استعراض مواقف مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن الاجتماعي لتوضيح المساهمات الحديثة في بلورة مفهوم القيادة الإدارية وبشكل مختصر.

مدرسة العلاقات الإنسانية

يتلخص موقف هذه المدرسة في مجال القيادة الإدارية بما يلي:

أ - العلاقات الإنسانية في الإدارة تحدد مدى نجاح القائد الإداري.

ب - القائد الناجح يسهل على الأفراد الوصول للهدف المنشود من خلال التعاون ويعطي فرصاً لتنمية الأفراد ويسعى لإشباع حاجاتهم. وإشباع حاجات الأفراد لا يتناقض مع أهداف التنظيم ويؤدي لارتفاع الروح المعنوية وارتفاع مستوى الأداء.

ت - يعود سبب نقص الإنتاج إلى تدني الروح المعنوية للعاملين وظروف العمل غير الجيدة وأثرها السلبي. وتشمل ظروف العمل التدفئة والتهوية والتكييف والإضاءة ونقص المعدات وعدم توفر شروط السلامة العامة وغيرها.^(١)

ث - ليس العامل المادي العامل الوحيد الذي يمكن أن يحفز العاملين على تطوير أدائهم وزيادة الإنتاجية، وإنما هناك عوامل معنوية تسهم في تحفيز العاملين.

ج - القيادة الفعالة التي تقرب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بتعاون وثيق يستلزم المشاركة الفعالة والقيادة الديمقراطية

(١) المرجع السابق، ص ٥١ .

توفر المشاركة والتحفيز للعاملين وهي أفضل من غيرها للعمل في المنظمات الخدمية والإنتاجية.

ورغم الشعارات الرنانة التي أطلقتها مدرسة العلاقات الإنسانية مثل «العامل الراضي عن عمله عامل منتج» وتأكيد دور التنظيمات غير الرسمية وما صاحبه من إهمال لدور التنظيم الرسمي.^(١) إلا أنه لا يوجد دليل علمي يؤكد ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، ولهذا تبلورت المدرسة السلوكية وغيرها من المدارس لتعالج مواطن الضعف في مدرسة العلاقات الإنسانية.

نظريات التنظيم الاجتماعي

ترى هذه النظريات التنظيم الإداري تنظيماً فرعياً من التنظيم الأكبر في المجتمع ويتكون أفراده من مجموعات تتعاون باستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف شخصية وأهداف جماعية من خلال سلوك منظم ومن خلال حل المشكلات التنظيمية ومن أبرز الكتاب في هذا المجال باك (Bakke) وكريس ارجيرس (Chris Argyris) وليكترت (Likert).^(٢)

ويرى باك أن مكونات التنظيم أربعة هي:

- أ - الموارد المادية والبشرية والطبيعية.
- ب - الأنشطة التي تتم بداخل التنظيم.
- ت - الروابط بين أجزاء التنظيم والتي تحقق التنسيق.
- ث - النظام الذي يحكم عمل التنظيم.

(١) مؤيد سعيد السلم، نظرية المنظمة: مداخل وعمليات، بغداد، ١٩٨٨، ص ١٢٠-١٢١.

(٢) نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩٢، ص ص ٧٨-٨١.

ويحاول الفرد تحقيق ذاته وتحقيق أهداف التنظيم وفي هذه المحاولة يتم اندماج الفرد مع التنظيم.

وأما كريس ارجيرس فيرى أن التنظيم يتمون من الفرد والتنظيم وأن التنظيم يتصف بالرشد والفرد يسعى من خلال التنظيم لتحقيق ذاته ولهذا لا بد من وجود تناقض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم . ويرى أن نجاح التنظيم يعتمد على تخفيف الصراع بين الفرد والتنظيم من خلال توسيع الوظيفة وتخفيف الرقابة وتأمين الموظف بالراحة والاطمئنان والاستقرار في العمل.^(١)

وأما ليكرت فقد أكد أن عوامل نجاح التنظيم هي القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات التفاعل والتأثير واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والرقابة. وراى أن القيادة الفعالة تهتم بالعاملين وتشبع حاجاتهم وتسهل المشاركة وتستخدم قياس الأداء كوسيلة للإرشاد الذاتي للأفراد وتطوير الرقابة الذاتية لديهم.^(٢)

نظرية التوازن التنظيمي

يرى هيربرت سايمون وتشستر بارنارد أن التنظيم بطبيعته اجتماعي ويرى بارنارد أن التنظيم يمثل نشاطاً متعاوناً لا بد لوجوده من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ولديهم الرغبة

(١) المرجع السابق، ص ٨٠ .

(٢) المرجع السابق، ص ص ٨٠-٨١ .

في المشاركة بالعمل لتحقيق الأهداف المشتركة. ويعتمد بناء التنظيم على الكفاءة الإدارية الفعالة ورغبة الأفراد بالمساهمة في جهودهم. واستمرار هذه المساهمة مرتبط بإشباع حاجات الأشخاص من خلال ما يحصلون عليه من منافع مادية ومنافع أخرى.^(١)

وأكد العلاقة بين « المساهمة والمردود » وأن الفرد يستمر في المساهمة إذا شعر بأن المردود معادل للجهود التي يبذلها وأن التوازن بين المساهمة والمردود أمر ضروري للمحافظة على الكفاءات المتوفرة في المنظمة والحد من تسربها. ودور القيادة يكون في المحافظة على التوازن بين المردود الذي يحصل عليه الفرد والجهد الذي يبذله في العمل. وهذه النظرية تسمى نظرية (Inducement- Contribution Theory) ويلاحظ القارئ الكريم من خلال النظريات أعلاه بداية التحول في النظرة إلى التنظيم على أنه تنظيم اجتماعي وليس تنظيمياً آلياً كما كانت النظريات التقليدية تعده وهو ما درجت عليه التسمية بنموذج الآلة (Machine Model) من قبل نقاد الفكر التقليدي.

٥ . ١ . ٣ أهمية القيادة في الإدارة

تتكون وظائف الإدارة المتعارف عليها من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. وترتبط القيادة بهذه الوظائف ارتباطاً وثيقاً. وقد عرضنا الاتجاه التقليدي الذي يرى أن نشاطات التخطيط والتنظيم والتوجيه تقوم فيها القيادة الإدارية بينما يكون دور المرؤوسين في التنفيذ. وكذلك يعطي الاتجاه التقليدي دوراً بارزاً للقيادة الإدارية في مجال الرقابة للتأكد من تحقيق

(١) المرجع السابق، ص ص ٨١-٨٣.

الأهداف وتنفيذ الخطط ومعالجة أي انحراف محتمل أثناء التنفيذ. وأثناء القيام بالوظائف الإدارية تمارس القيادة عمليات التوجيه والتنسيق وإصدار التعليمات ومعالجة المشكلات واتخاذ ما يلزم من قرارات لتحقيق أهداف الكفاءة على مستوى الفرد والفعالية على مستوى التنظيم. ولإظهار أهمية الدور القيادي في المنظمات الإدارية لا بد من توضيح بعض الجوانب الإدارية في المنظمات وتشمل الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية.^(١) وكذلك توضيح عملية صناعة القرارات والإطار الأخلاقي للعمل الإداري.

الجانب التنظيمي

يتعلق الجانب التنظيمي بإصدار التعليمات والتوجيه وتحقيق التعاون الطوعي وإثارة الحماس وتنسيق النشاطات المختلفة وإحداث التكامل بين أجزاء التنظيم وتحديد الصلاحيات والحد من الازدواجية وزيادة الكفاءة والفعالية وتبدو أهمية القيادة في تحفيز العاملين وتنسيق النشاطات وخلق المناخ المتعاون وتحديد الاختصاصات والتركيز على رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

الجانب الإنساني

ويشكل العنصر الإنساني في المنظمات الإدارية أهم عنصر يتم من خلاله تحقيق الأهداف. والقيادة تمارس التأثير على الأفراد باستخدام بعض أو كل

(١) نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٥، ص ١١-١٢١.

مصادر القوة مثل السلطة والشخصية والتقاليد والدين والمعرفة المتخصصة بقصد تحقيق التفاعل والتعاون المؤدي للقيام بالأعمال المطلوبة بحماس . ويشكل سلوك العاملين محور العملية الإدارية لأنهم المنفذون لمختلف النشاطات الإدارية . ويبدو الدور المهم للقيادة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال ما يلي:

- ١ - بناء علاقات التفاهم والاحترام المتبادل مع العاملين.
- ٢ - تحفيز العاملين لزيادة الجهد المبذول في العمل وتشجيعهم على المشاركة.
- ٣ - الاعتراف بجهود العاملين ومكافأة الجهود المتميزة.
- ٤ - القيام بدور القائد ودور الرؤوس مع رؤسائه ودور الزميل مع أقرانه.
- ٥ - مراعاة الفوارق الفردية واختلاف العادات أو القيم أو الدين أو الجنس بين شرائح العاملين في المنظمة. ويهتم القادة بخلق فرق العمل وإنعاش العمل بروح الفريق من خلال التعاون وتخفيف الرقابة وزيادة حرية التصرف بقصد الوصول للأهداف.

الجانب الاجتماعي

ذكر سابقاً أن التنظيم يعد تنظيماً اجتماعياً يضم مجموعات من الأفراد تمارس نشاطات مختلفة . وتبدو أهمية القيادة في تطوير تفاعل هذه الجماعات من الداخل وفيما بينها وتهتم بتوجيه العمل الجماعي لهذه الجماعات لتتكامل الجهود باتجاه تحقيق أهداف التنظيم. كما أن نجاح القيادة يتأثر بالقيم الاجتماعية السائدة ومدى توافقها مع القيم التنظيمية والقيم التي يؤمن بها العاملون. كما أن الاتجاهات التي يحملها الأفراد نحو العمل بشكل عام والعمل الجماعي بشكل خاص تؤثر بمستوى الإنتاجية وبالعملية الإدارية في المنظمة.

مجال تحقيق الأهداف

يبرز الدور القيادي في المحافظة على توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي لا تتعارض مع أهداف المجتمع أو أهداف الأفراد. وتبدو مهمة القيادة صعبة على ضوء تعدد الأهداف وتضاربها أحيانا وضرورة إدراك التعارض المحتمل بين الأهداف المتعددة للإدارات الحكومية ومعالجة هذا التعارض من خلال تحديد أولويات الأهداف وتخصيص المصادر المتاحة بحسب الأولوية للاستخدامات التنافسية. وتظهر أهمية القيادة في الموازنة بين إشباع الحاجات وبين متطلبات التنظيم والمصادر المالية والموازنة بين طلبات التنظيمات غير الرسمية واحتياجات وإمكانات المنظمة.

اتخاذ القرارات

يرى هيربرت سايمون أن القرارات الإدارية تشكل محور العملية الإدارية وجوهرها وأنه يمكن دراسة العملية الإدارية من خلال دراسة وتحليل القرارات الإدارية الصادرة عن إدارة ما. واتخاذ القرارات من واجب القادة الإداريين سواء كانت قرارات إدارية روتينية أو قرارات مهمة.^(١)

وتبدو أهمية القيادة في صناعة القرارات المهمة المتعلقة بسياسة المنظمة وأهدافها وتطويرها أو إعادة تنظيمها. وكذلك في الحالات الإدارية التي تعرض ولا يجد المدير أو القائد ما يستند إليه عند اتخاذ القرار سواء في الأنظمة أو التعليمات أو الحالات الإدارية السابقة. ودور القيادة المهم هو في التفكير الهادئ في الفرص المحتملة أثناء التعامل مع الظروف الصعبة وفي التفكير في المستقبل وفيما يمكن أن يكون بعد المرور بالظروف الصعبة.

(١) محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة: النظريات والوظائف، الطبعة الثالثة، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٨٩، ص ص ١٧٣-١٧٤.

ومن المعروف دوماً أننا نحتاج إلى المعلومات الصحيحة حتى نتمكن من إصدار القرارات الرشيدة وأننا دوماً نتعامل مع مواقف نحتاج فيها إلى معلومات أكثر مما هو متوفر لدينا. وأهمية القيادة تكمن في تطوير نظام للمعلومات يسهل وصول المعلومة لمتخذ القرار في الوقت المناسب وبالقدر الذي يحتاجه من المعلومات. ونظام المعلومات يرفد عملية صناعة القرارات ويسهم في ترشيدها.

٥ . ١ . ٤ الإطار الأخلاقي للعمل الإداري

يكاد يجمع الكتاب على أهمية الدور القيادي في تحديد الإطار الأخلاقي للعمل الإداري. والقادة يمثلون القدوة لمختلف مستويات التنظيم و كما أن التزامهم بالقيم الأخلاقية واحترامها ينعكس على عمل أجزاء التنظيم. ورغم أن القيم والمعايير الأخلاقية لا تكون مكتوبة ولا يترتب عل مخالفتها في الكثير من الأحيان عقوبة قانونية ولكن قد يترتب على عدم الالتزام وعدم احترام القيم الأخلاقية العزلة الاجتماعية أو الاستهجان أو التعامل بحذر مع القائد الذي لا يراعي القيم الأخلاقية في عمله.

وإذا كانت الأخلاق تبحث في ما هو صواب وما هو خطأ أو ما هو خير وما هو شر فإن المواقف التي يتعرض لها القادة كثيرة والتي تستدعي اتخاذ قرارات استناداً لما يعتقد القائد بأنه صحيح . وهذا يعني أن الحالات التي تتطلب اجتهاداً من القائد كثيرة ومتنوعة والخطأ في القرارات التي تصدر بشأنها قد يرتب تقليداً أو عرفاً تنظيمياً لا يكون مقبولاً اجتماعياً.

ويلاحظ القارئ الكريم أن أهمية القيادة مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية ومن الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع

المروّسين، وأن الإدارة تشمل القيادة وتشترك معها في كونها فكرة جماعية موقفية تتأثر بالجماعة والموقف بما فيه من عوامل مؤثرة. والإدارة تهدف إلى توجيه جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك وكذلك القيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم. وتتعامل القيادة مع تعارض الأهداف بأحد الأساليب التالية:

١ - الإلهام: ويعني انفراد القائد بالقرارات الملزمة للأفراد عند عدم وضوح الأسباب والنتائج المترتبة على القرارات.

٢ - المشاركة: وتعني مشاركة الأفراد في صناعة القرارات عند الاختلاف على الأسباب والاتفاق على النتائج.

٣ - المساومة: وتتم المساومة عند الاتفاق على الأسباب ولكن الاختلاف على النتائج.

٤ - قرارات كمية بيروقراطية: يتم اللجوء إليها عند عدم وجود اتفاق على الأسباب أو النتائج ويتم دراسة الكلفة والنتائج المترتبة على كل بديل ويتم اختيار البديل الذي يكون قابلاً للتطبيق بأقل كلفة وأفضل نتائج من خلال الأساليب الكمية في اتخاذ القرار.

٥ . ٢ أنماط القيادة وبعض النظريات

٥ . ٢ . ١ أنماط القيادة

يعكس تطور الفكر الإداري من المرحلة التقليدية إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية والحركة السلوكية والمدرسة الحديثة في الإدارة أن النظرة للإنسان اختلفت من مرحلة إلى أخرى. وصاحب هذا الاختلاف الانتقال من افتراض أن القيادة تمثل سمة شخصية موروثة إلى الافتراض بأن القيادة سمة ومهارات مكتسبة ^(١) وأنه يمكن تدريب القادة وإعدادهم وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة إذا توفر لديهم بعض السمات الموروثة. ويضيف كامل المغربي إلى نمطي القيادة الموروثة والقيادة المكتسبة القيادة الإنسانية وما أظهرته حركة العلاقات الإنسانية . ونمط القيادة العلمية المستمد من مفاهيم الحركة العلمية في الإدارة، وأنماط السلوك القيادي الإنسانية يمكن ملاحظتها في نظرية روبرت تاننباوم وشميدت (Robert Tennenbaum & Warren Schmidt) ونظرية فيدلر ونظرية الهدف والمسار (Path Goal Theory) ^(٢) ونظرية الشبكة الإدارية.

وسيتيم في هذا الجزء استعراض بعض الأنماط القيادية المعروفة مثل القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة والقيادة الرسمية

(١) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر، ١٩٩٣، ص ص ١٤٢ - ١٤٣.

(٢) المرجع السابق، ص ص ١٤٣ - ١٤٩. وانظر توضيح الأنماط الثلاثة الرئيسة، الأوتوقراطي والديمقراطي والقيادة الحرة، نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، الرياض : مطابع الفرزدق، ١٩٨٥، ص ص ١٥٥ - ٢٦٢.

والقيادة غير الرسمية. وكذلك الأنماط السلوكية للقيادة من خلال استعراض النظريات التي ذكرت أعلاه وباختصار. وقد صنفنا الأنماط القيادية بالاستناد إلى معيار السلطة أو سلوك القائد في التأثير على الأتباع.

٥ . ٢ . ٢ القيادة الأوتوقراطية

وتستخدم القيادة الأوتوقراطية السلطة كوسيلة للتأثير على المرؤوسين لإجبارهم على انجاز العمل وتقسم إلى ثلاثة أنماط هي القيادة الأوتوقراطية المتسلطة والقيادة الأوتوقراطية اللبقة والقيادة الأوتوقراطية الخيرة وفيما يلي مقارنة لهذه الأنماط كما في جدول رقم (١).

مزايا ومآخذ القيادة الأوتوقراطية

المزايا:

- ١ - القيادة الأوتوقراطية قد تكون ناجحة في ظروف الأزمات وفي المواقف التي تتطلب الحزم من القائد وعندما تعم الفوضى في التنظيم.
- ٢ - الأسلوب الخير المناسب عندما يكون المرؤوسون بحاجة إلى تفصيلات عن العمل المطلوب انجازه ولا تتوفر الخبرة لديهم في الأعمال المنمطة.
- ٣ - الأسلوب الأوتوقراطي مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية ومن ذوي الخبرات المحدودة.

الجدول رقم (٣)

مقارنة مزايا أنماط القيادة الأوتوقراطية

القيادة المستسلطة	القيادة الخيرة	القيادة اللبقة في التعامل
يركز القائد السلطة في يده	يثق بنفسه	لبق في تعامله مع المرؤوس
يطلب الطاعة من المرؤوس	يهتم بالإنجاز	يعتمد على اتصالاته مع المرؤوس
إشراف محكم	لا يلجأ إلى التهديد	يخلق انطباعاً بوجود مشاركة
لا يثق بالمرؤوس	أقل قسوة من المستلط	يعقد مؤتمرات إخبارية للإقناع
لا يوجد مشاركة	لا يخلق استياء عند المرؤوس	يروج لقراراته
يصدر أوامر	طموح ويتقن عمله	يعطي فرصة محدودة للمشاركة
ينفرد في القرار	متفان في العمل	يحدد المشاركة
غالبا منعزل	عادل ومشاركة محدودة	حرية المشاركة محدودة
يهتم بإنجاز العمل	يتعامل بالإقناع	ثقته بنفسه عالية
الاتصالات هابطة	ميوله استبدادية	لديه قدرة على الإقناع
يستخدم التهديد	يبين إيجابيات قراراته	يتخذ القرار النهائي

المآخذ:

- ١ - تركيز السلطة والانفراد بالقرارات وعدم اللجوء للتفويض قد يترتب عليه إرهاق القائد والتأخير واحتمال الوقوع في الخطأ يكون أكبر.
- ٢ - اللجوء إلى استخدام قوة الإكراه أو الحوافز السلبية لإجبار العاملين على انجاز الأعمال المطلوبة.
- ٣ - يؤدي لظهور التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم ضغوط القيادة الأوتوقراطية.
- ٤ - يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعاملين ويستدل على هذا من المؤشرات التالية:

أ - الشعور بعدم الرضا عند العاملين.

ب - كثرة الشكاوى والتذمر .

ت - ارتفاع معدل الغياب عن العمل.

ث - ارتفاع معدل دوران العمل.

٥ . ٢ . ٣ القيادة الديمقراطية

تستند القيادة الديمقراطية على ثلاثة جوانب هي:

- ١ - مشاركة المرؤوسين.
- ٢ - تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى .
- ٣ - إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوس وتدور هذه العلاقات حول مفاهيم محددة تشمل مصلحة التنظيم ومصلحة الفرد مع مراعاة ما يلي:

- ضرورة إشباع حاجات العاملين.
 - معاملة العامل معاملة إنسانية تحفظ حقوقه وكرامته.
 - التوفيق بين مصلحة الفرد ومصلحة التنظيم.
 - دمج العامل في التنظيم للحصول على نتائج فعالة.
- والقائد الديمقراطي مطالب بتحقيق الشروط التالية حتى تكون قيادته ديمقراطية وهي:

- ١ - تحقيق التآلف والتعاون بين العاملين.
- ٢ - تفهم مشاعر العاملين.
- ٣ - تفهم مشاكل العاملين والمساهمة في حلها.
- ٤ - إشباع حاجات المرؤوسين من خلال الحوافز المختلفة.
- ٥ - إشباع الحاجات النفسية للموظف مثل:
 - الحاجة للأمن والاستقرار الوظيفي.
 - توفير المعرفة في مجال التخصص.
 - أن يحظى بالقبول من المرؤوسين.
 - وضوح علاقات العمل في الأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي.
 - الحاجة إلى الاحترام والتقدير.
 - الحاجة إلى العطف والمحبة.
 - حاجة الفرد لتحقيق ذاته.
- ٦ - إشباع الحاجات الاجتماعية مثل حاجة الانتماء والحاجة إلى الانجاز والتفوق وتبادل الأفكار مع غيره.

المشاركة

تمثل المشاركة المرتكز الثاني للقيادة الديمقراطية بعد العلاقات الإنسانية التي سبق إيضاهاها. ويسود الفكر الإداري اتجاهات متعددة حول موضوع المشاركة. فالأجاء التقليدي يرى مشاركة الإدارة العليا في القرارات المهمة ووضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ومشاركة الإدارة الدنيا في مجال القرارات الروتينية.

أما الاتجاه الحديث فيرى أن المشاركة تمثل الأساس الديمقراطي للعمل الإداري الذي يتم إنجازه من خلال الجماعات وفرق العمل. وتتطلب المشاركة استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذ القرار. وقد تتطلب بعض المواقف الإدارية مشاركة المساعدين أو المستشارين ومن يتأثر بالقرار سلباً أو إيجاباً. وتعتمد درجة المشاركة على طبيعة المشكلة المراد حلها والتخصص والوقت المتاح لحل المشكلة والإمكانات المتوفرة وشبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتوفرة. وتمتاز المشاركة بما يلي:^(١)

- ١- ترفع الروح المعنوية للعاملين.
- ٢- تسهم في ترشيد القرارات الإدارية.
- ٣- تشجع التغيير الفعال والإيجابي.
- ٤- تخلق الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- ٥- تعطي فرصة للموظف لإبداء الرأي في مشاكل التنظيم.
- ٦ - تساعد في خلق مناخ تنظيمي متعاون.
- ٧ - تولد الشعور بالالتزام بالتنفيذ للقرارات التي تمت المشاركة فيها.

(١) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ٢٢٦-٢٢٩. وانظر كذلك محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان: مطبعة بنك البتراء، ١٩٨٩، ص ١٠٨.

تفويض السلطة

تعتمد القيادة الديمقراطية على التفويض الواسع، ويعني التفويض إعطاء صلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لممارسة جزء من سلطة القائد في المجالات التي يجوز فيها التفويض . ويتطلب التفويض الفعال موافقة الشخص الذي تفوض له الصلاحيات للقيام بالمهام التي تفوض إليه. ولضمان نجاح التفويض الذي يمارس في الأجهزة المركزية والأجهزة اللامركزية يجب مراعاة ما يلي:

- ١ - وضوح الواجبات والمهام المفوضة.
- ٢ - شجاعة وثقة القائد بنفسه وتحمل النتائج المترتبة على التفويض.
- ٣ - حسن اختيار من تفوض له السلطة.
- ٤ - الاتصالات الفعالة بين القائد والشخص الذي تم تفويضه.
- ٥ - نطاق التمكين المناسب، إذا زاد النطاق وجب التفويض.

مزايا ومآخذ النمط الديمقراطي:

المزايا:

- ١ - إيجاد جماعات متعاونة داخل التنظيم.
- ٢ - العمل على إشباع حاجات العاملين.
- ٣ - الاهتمام بالعاملين وزيادة قدراتهم بالتدريب والتحفيز.
- ٤ - الإشراف العام دون التدخل في التفاصيل.

٥ - المشاركة تنمي الروح المعنوية وتحفز العاملين.

٦ - ارتفاع الروح المعنوية يصاحبه زيادة الإنتاجية.

المآخذ:

١ - قد لا يسمح الوقت المتاح للقائد بالمشاركة.

٢ - المشاركة تمثل تنازل المدير عن جزء من صلاحياته.

٣ - بعض العاملين يحجم عن المشاركة.

التفويض يتم في ظل المركزية أو اللامركزية ويمكن أن يرد التفويض من الشخص الذي تم له التفويض. ويمثل التفويض تنازلاً من المدير عن صلاحياته والتخلي عن القيام ببعض واجباته.

٥ . ٢ . ٤ القيادة الحرة

تمتاز القيادة الحرة بأنها تمثل نمطاً قيادياً يعطي الفرد الحرية الكاملة في عمله لاتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ. ويهتم القائد بالتوجيه العام دون الدخول في التفاصيل . ويتم التفويض على نطاق أوسع من التفويض الذي تمارسه القيادة الديمقراطية ما يساعد الرؤوسين ويتيح لهم الفرصة للاعتماد على النفس في مجال التنفيذ ومعالجة مشكلات العمل. ويطبق القائد في القيادة الحرة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع الرؤوسين، وبشكل خاص تمتاز القيادة الحرة بما يلي:

١ - ثقة القائد في الرؤوسين ترفع روحهم المعنوية وتعطيهم القدرة على الانجاز بثقة.

٢ - يعتمد نجاح هذا النمط على وجود مرؤوسين يستطيعون ترجمة التوجيهات العامة إلى نتائج من خلال حسن استخدام السلطة المفوضة لهم.

٣ - يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية.

٤ - حسن اختيار المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة والقادرين على استخدامها يسهم في تحقيق نتائج أفضل.

وأما محاذير هذا النمط فتشمل ما يلي:

١ - حرية العامل في عمله قد يكون لها نتائج سلبية على زملائه عند غياب السلطة المشرفة على أعمالهم وظهور الميل إلى ممارسة السيطرة عليهم من قبل بعضهم.

٢ - القيادة الحرة تؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح الفريق.

٣ - انشغال القادة من هذا النمط في الاستقبالات وحضور اللجان والحفلات لبناء علاقات تكسبهم التقدير والاحترام.

٤ - الرقابة معدومة على المرؤوسين.

٥ . ٢ . ٥ بعض نظريات القيادة

نظرية الشبكة الإدارية

تمثل دراسات جامعة أوهايو (Ohio) أصل المدخل السلوكي لدراسة القيادة والذي حددت فيه هذه الدراسات بعدين مهمين للقيادة هما: الاهتمام بالعاملين (Consideration) والاهتمام بالعمل (Initiating Structures). ويشمل الاهتمام بالعاملين الصراحة في الاتصالات والصدقة والدعم

ومشاورة العاملين والاعتراف بجهودهم. وأما الاهتمام بالعمل فيشمل توضيح ادوار العمل والتوجيه والتخطيط وحل المشكلات واستخدام المصادر بفعالية والنقد البناء أثناء سير العمل.

وقد تم تحليل أثر هذين البعدين على أداء العاملين واستناداً لنتائج دراسات جامعة أوهايو طور جين موتون وروبرت بليك (Robert Blake and Jane Srygley Mouton) نظرية الشبكة الإدارية والتي حددت خمسة أنماط لسلوك القائد وهي:

١ - النمط الأول (١،١) وفيه اهتمام قليل بالعاملين واهتمام قليل بالعمل الرسمي وسمي هذا النمط (Impoverished Management) أي الإدارة المتسببة ذات الاهتمام المتدني بالإنتاجية والقائد هنا يقوم بأدنى حد ممكن من العمل للبقاء في التنظيم.

٢ - النمط الثاني (١،٩) ويعكس اهتماماً عالياً بالعمل والإنتاج مصحوباً باهتمام متدن في العاملين. ويمارس القائد القوة والسلطة لتحقيق السيطرة على العاملين بالإذعان ويسمى نمط القوة والطاعة (Authority- Obedience).

٣ - النمط الثالث (١،٩) ويعكس اهتماماً عالياً بالعاملين واهتماماً متدنياً بالإنتاجية ويسمى (Country Club Management) ويركز القائد على المشاعر الجيدة بين العاملين والزملاء في العمل وحتى على حساب تحقيق النتائج.

٤ - النمط الرابع (٥،٥) ويسمى هذا النمط بإدارة رجل التنظيم (Organization Man Management) ويعكس هذا النمط التقيد بالأنظمة والتعليمات والاهتمام بمستوى أداء مقبول والموازنة بين انجاز العمل والمحافظة على رضا العاملين.

٥ - النمط الخامس (٩،٩) وهو أفضل نمط ويعكس اهتمام القائد بزيادة الإنتاجية والاهتمام بالعاملين ويمثل مدخلاً مهماً في الإدارة وهو الإدارة من خلال الفريق (Team Management) ويتم انجاز العمل من الأفراد الملتزمين والذين تشترك مصالحهم ومصالح التنظيم أو تتوافق أهدافهم مع أهداف التنظيم بحيث يتكون مناخ تنظيمي تسوده علاقات الاحترام والثقة. وقد تم تطوير هذه الأنماط الخمسة من خلال ملاحظة سلوك القائد في مجالات الاتصالات والتخطيط ومدى الاهتمام الذي يبديه القائد بالعمل والعاملين كما في الشكل رقم (٤) التالي:

الاهتمام بالعاملين	٩، ٩ إدارة الفريق	١، ٩ إدارة النادي البلدي
		٥، ٥ إدارة رجل التنظيم
	١، ٩ إدارة القوة	١، ١ الإدارة المتسببة
	والإذعان	الاهتمام بالعمل

الشكل رقم (٤) أنماط الشبكة الإدارية^(١)

(1) Umstot, Denis, Understanding Organizational Behavior, 2nd Edition, New York: West Publishing Company, 1988,P.384.

وفي عام ١٩٩١ نشر روبرت بليك كتاباً أوضح فيه تعديلات على نظرية الشبكة الإدارية بحيث بين فيه أن الأنماط الخمسة أعلاه محكومة برغبات وخوف وأن كل نمط مدفوع برغبة ما وبنفس الوقت بخوف من شيء ما وكما يلي:

نمط (١, ١) مدفوع برغبة عدم التدخل والخوف من الطرد من المنظمة.

نمط (٩, ١) مدفوع برغبة السيطرة والخوف من الفشل.

نمط (٥, ٥) مدفوع برغبة الانتماء والخوف من الإذلال.

نمط (١, ٩) مدفوع برغبة في إرضاء العاملين وخوف من النبذة والعزلة.

نمط (٩, ٩) مدفوع برغبة في الانجاز وخوف الأناية.

ويرى أن التوازن بين الرغبة والخوف يشكل المحرك لسلوك القائد في كل نمط من الأنماط الخمسة. ويرى بليك أن نجاح القائد أو المدير في تحويل المصادر إلى نتائج من خلال العلاقات الفعالة وممارسة عملية التبصر في تقييم ما تم انجازه ومراجعة أفعال القائد بقصد تحقيق الأهداف بفعالية. وقد طرح هذا التصور في نظرية أسماها نظرية (4R Theory) تفسر فعالية القائد كما تم شرحه في الشكل رقم (١) سابقاً.^(١) وأخيراً فقد تم عرض نظرية فيدلر ونظرية فيروم ويلتون ونظرية هيريسي وبلانشارد وسيقتصر الحديث هنا عن الأنماط القيادية التي حددها فيروم ويلتون والأنماط القيادية في نظرية الهدف والمسار (The Path Goal Theory).

(1) BLAKE, Robert R., and Anne Adams , Macanese, Leadership Dilemmas- Grid Solution, Gulf Publishing Company , 1991,P.268.

نظرية فيروم ويلتون

تمت الإشارة لهذه النظرية في الباب الرابع وسنكتفي بعرض الأنماط الخمسة التي تقترحها النظرية لسلوك القائد وهي: ^(١)

١ - النمط الأوتوقراطي (١) Autocratic وفي هذا النمط يقوم القائد أو المدير بحل المشكلة مستخدماً ما لديه من معلومات متوفرة دون مشاركة من المرؤوسين.

٢ - النمط الأوتوقراطي (٢) Autocratic وفي هذا النمط يحصل القائد على المعلومات الإضافية من المرؤوسين ويصدر القرار منفرداً

٣ - النمط المشاور (١) Consultative ويشرك القائد المرؤوسين بشكل فردي ويستفيد من آرائهم واقتراحاتهم ويطور القائد الحل للمشكلة المعروضة.

٤ - النمط المشاور (٢) Consultative ويشرك القائد المرؤوسين كجماعة في حل المشكلة وليس بالضرورة أن يكون الحل يعكس رأي الجماعة.

٥ - النمط الجماعي (٢) وفي هذا النمط يشرك القائد المرؤوسين كجماعة ويرأس اجتماعهم ويقوم بتوجيه النقاش وتركيزه على المشكلة دون أن يفرض وجهة نظره على المجتمعين. ويتم في هذا النمط مشاركة حقيقة ديمقراطية من الأفراد للوصول للحل المناسب.

(1) Vecchio, Robert P. ,Organizational Behavior, 2nd Edition , Chicago: The Dryden Press,1991,P. 319.

نظرية الهدف والمسار Path-Goal Theory

طور هذه النظرية مارتن ايفانز وروبرت هاوس (Martin Evans and Robert House) وتقترح النظرية أن القادة يؤثرون في رضا العاملين وتحفيزهم ورفع مستوى أدائهم كجماعات وبطرق عديدة. وإحدى الطرق تكمن في ربط الأداء بالنتائج التي يحققها الأفراد وبخاصة تحقيق الأهداف مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإزالة العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف. وتقترح النظرية أن القائد وبحسب الموقف قد يستخدم أحد الأنماط الأربعة التالية: ^(١)

١ - النمط الموجه أو القيادة الموجهة (Directive Leadership) ويمارس

هذا النمط بإعطاء توجيهات محددة للمرؤوسين تتعلق بالتنفيذ ومطالبتهم بالتقيد بالأنظمة والتعليمات.

٢ - نمط القيادة الداعمة (Supportive leadership) وتتمثل في إظهار

الدعم والصدقة والإحساس بحاجات المرؤوسين وتفهم مطالبهم وتأييد الممكن منها.

٣ - نمط القيادة المشاركة (Participative leadership) وتتعلق بالمشاركة

في المعلومات واستشارة المرؤوسين قبل إصدار القرارات.

٤ - نمط القيادة المهتمة بالإنجاز (Achievement-Oriented Leadership)

وتتطلب وضع أهداف فيها تحد لقدرات الأفراد والاهتمام بالتميز وإظهار الثقة بأن المرؤوسين سيؤدون أعمالهم بشكل حسن وتعزيز الأداء المتميز.

(١) المرجع السابق، ص ٣١٦.

الخلاصة

ركز في هذا الباب على تطور مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم والحديث . وظهرت أهمية القيادة في الإدارة بمختلف جوانبها مع إظهار أهمية القيادة في مجال اتخاذ القرارات والجانب الأخلاقي لعمل القادة الإداريين.

وتم استعراض بعض الأنماط القيادية والنظريات الإدارية بالإضافة للأنماط التي تم ذكرها في الفصل الأول وشملت النظريات نظرية الشبكة الإدارية والتعديلات التي أدخلت عليها ونظرية فيروم ويلتون ونظرية الهدف والمسار مع إيضاح مختصر للأساليب القيادية الأوتوقراطية . ولقد تم توضيح مرتكزات القيادة الديمقراطية والمتمثلة في المشاركة والعلاقات الإنسانية والتفويض . وكان واضحاً أن فكرة القيادة وأساليب القيادة وأنماطها ما زالت محل اهتمام الدارسين . ويبدو أن دراسات القيادة تلتقي حول أهميتها في الإدارة ومحاولات الدارسين التمييز بين نجاح القائد في موقف ما وفعالية القائد التي تتطلب استمرار النجاح في مواقف مختلفة من حيث العوامل المؤثرة فيها . ويلاحظ انتقال التركيز من الاهتمام بالسمات الموروثة والسمات المكتسبة إلى التركيز على دور الموقف في القيادة ودور المرؤوسين في نجاح القائد . ويجب أن لا يغيب عن الأذهان أهمية السمات الموروثة منها والمكتسبة وتأكيد أهمية الموقف الإداري ودور المرؤوسين في تحديد نجاح القائد أو فشله وتحديد درجة فعاليته في تحقيق أهداف التنظيم.

الفصل السادس

أخلاقيات القيادة ومشكلاتها

٦ . أخلاقيات القيادة ومشكلاتها

٦ . ١ القيادة في الفكر الإسلامي

تم استعراض خصائص القيادة من خلال عرض مداخل القيادة الإدارية في الباب الرابع وتم تعريف القيادة الإدارية ومفهومها وفعاليتها. وأما الباب الخامس فقد شمل تطور فكرة القيادة في الفكر القديم والحديث وإبراز أهمية القيادة في الإدارة وشرح موجز لمعظم الأنماط القيادية لسلوك القادة.

وفي هذا الباب السادس سيتم عرض بعض ملامح القيادة العربية والإسلامية وعرض سمات القادة في نظر بعض علماء وفقهاء الإسلام . وكذلك إيضاح أخلاقية القيادة الإدارية وقيمها ومشكلات القيادة في الدول النامية باختصار. ويشمل الفصل الثاني من هذا الباب إيضاحاً لأنماط السلوك القيادي في العمل والمهارات المطلوبة للقائد الفعال بحيث يمكن للقائد أن يستخدم المهارة المناسبة للتعامل مع كل موقف من المواقف الإدارية التي يعرض لها.

٦ . ١ . ١ مفهوم القيادة وخصائصها في الفكر العربي

إن مفهوم القيادة في مصر القديمة يعكس الطابع الشخصي والأبوي حيث كان الحكام يعدون مصر ملكاً لهم وأدركت الإدارة المصرية أهمية القيادة الإدارية وتدريب كبار الموظفين ليتمكنوا من القيام بأدوارهم القيادية. وطبقت الإدارة المصرية القديمة نظاماً للحوافز وشهدت تنظيمًا للجهاز الحكومي كان من أهم انجازاته بناء الأهرامات.

وترجع الأساليب الممارسة في القيادة العربية بعد ظهور الإسلام إلى التراث العربي الإسلامي والقيم والأعراف والعادات التي كانت سائدة في المجتمع العربي^(١) وقد تعرض ابن خلدون مؤسس علم الاجتماع لأنواع الملك بحيث صنفها إلى ثلاثة أنواع على أساس السلطة وهي:

أولاً: الملك الطبيعي

ويعني حمل الكافة (الرعية) على مقتضى « الغرض والشهوة » للحاكم ومقتضاه التغلب والقهر للذان هما من آثار الغضب الحيوانية. وأحكام صاحب الملك الطبيعي جائزة بحيث يسحق من تحت يده. ويشبه هذا النوع السلطة التقليدية لدى ماكس فيبر. وتنتقل السلطة إلى أسرة القائد بشكل وراثي. ويرى ابن خلدون أن هذا النوع من الحكم لا يؤدي إلى سلطة عقلانية وهو أشبه بالنظام الدكتاتوري في هذا العصر.

ثانياً: الملك السياسي

ويعني حمل الكافة (الرعية) على مقتضى النظر العقلي في جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار. ويرجع صاحب الملك إلى قوانين وضعية سياسية مفروضة ويسلم فيها الكافة وينقادون للقادة. وإذا خلت الدولة من مثل هذه السياسة لا يستتب لها حال. وتفرض هذه القوانين من العقلاء وأكابر الدولة ولذلك تسمى بالسياسة العقلية ويركز الملك على المصالح الدنيوية ومقتضى الحكمة السياسية في نظر ابن خلدون مذموم لأنه ينظر بغير نور الله. ويقابل هذا النوع من الملك السياسي ما تحدث عنه ماكس فيبر في نمط

(١) نعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧، ص ٨٣-١٢٢.

السلطة القانونية العقلانية التي يرى أنها أرقى درجة من درجات السلطة في المجتمعات البشرية.

ثالثاً: الملك الخلافي

ويعني حمل الكافة (الرعية) على مقتضى النظر الشرعي في المصالح الدنيوية والمصالح في الآخرة. وأحوال الدنيا عند المشرع ترجع إلى كونها مصالح للآخرة، ولهذا فهي متفوقة على غيرها ويكون الحكم في هذا الملك للأنبياء والخلفاء من بعدهم . وقد تجاوز ابن خلدون أنواع السلطة عند ماكس فيبر وأورد البعد الديني مؤكداً أن المؤسسة القائمة على العقلانية ليست نهاية المطاف وأن النمط الخلافي يتفوق على غيره لأن دستوره رباني وليس دستوراً وضعياً من وضع العقل البشري .

وقد أورد بشير الخضراء ملامح القيادة العربية وحصرها في الفردية والذاتية وعدم المؤسسية وأهمية الرجل العظيم، وسيتم توضيح كل منها بالترتيب.

١ - الفردية

وتبدو الفردية في ميل الفرد لعدم الاكتراث برغبات الجماعة من خلال قيامه بأعمال تتعارض مع مصالح الجماعة، والفردية سمة ملازمة للقيادة العربية بحيث يهمل القادة آراء المرؤوسين بحجة أنهم لا يعرفون شيئاً أو غير مؤهلين للمشاركة في صناعة القرارات.

٢ - الذاتية

وتعني أن القائد العربي ينظر لنفسه أنه مصدر الحقيقة ومركزها. وينظر لمن حوله على أنهم يتطلعون للمركز الذي يشغله. وهذه السمة مرتبطة بالسمة الأولى الفردية وتجعل الفرد يثق بنفسه لدرجة الغرور أو الشعور بالعظمة. ويترتب على الذاتية عدم الفصل بين الملكية الخاصة والعامة على اعتبار أن الوظيفة القيادية ملك شخصي وهذا يتناقض مع فكرة المؤسسية. وتختلف الفردية والذاتية عند العرب عن غيرهم من الأمم في جانبين هما (١) الاختلاف في الدرجة فهي عالية عند العرب (٢) الاختلاف في المحتوى بحيث تتسم القيادة العربية بميل نحو الأنانية أكثر من الميل إلى الإبداع. بينما الفردية عند الغرب ترتبط بالإبداع دون مساس بالمصلحة العامة لأنها محصنة بمفاهيم سائدة وقواعد صارمة يؤمن بشرعيتها المجتمع الغربي.

٣ - اللامؤسسية

وتظهر في غياب الطرق والإجراءات والترتيبات لحل المشكلات الناجمة عن التعامل وعدم التقيد بالطرق والإجراءات الموجودة لحل المشكلات. واللامؤسسية نتيجة حتمية للفردية والذاتية. وللحكم على وضع ما بأنه مؤسسي لا بد من معالجة الصعوبات التالية:

- إيجاد طرق ووسائل لإعداد المرشحين للقيادة بحيث تكون مقبولة.
- وضوح الطرق التي يصبح فيها المرشح قائداً.
- وضوح طرق حل المشكلات المتعلقة بالقيادة أو الخلافات المتعلقة فيها.
- وضوح طرق تحديد الاستخلاف وإنهاء الدور القيادي.

ويتم تحديد درجة المؤسسية من خلال وجود طرق وإجراءات متعارف عليها لحل الخلافات والصعوبات أعلاه والتأكد من أن هذه الطرق متبعة ومطبقة فعلاً والإخلال فيها يلغي المؤسسية.

٤ - أهمية الرجل العظيم

تخلق الفردية والذاتية واللامؤسسية حالة من الفراغ تولد شعوراً بالآزمة، وأنه لا بد من مخلص يمتلك الجاذبية. وتعد الشعوب الديمقراطية أقل الشعوب عرضة لتقبل فكرة الرجل العظيم وذلك لأن الطرق والإجراءات المفروضة تمنع ظهور الرجل العظيم. وتسهم الأزمات والمعاناة التي تواجهها الشعوب في الإعداد لقبول فكرة المخلص أو الرجل العظيم ومن الأمثلة التاريخية ظهور أشخاص في بعض الدول مثل:

- هتلر في ألمانيا

- تشيرتشل في بريطانيا

- موسوليني في إيطاليا

- روزفلت في أمريكا

وقد مرت الشعوب العربية وما زالت تعاني من الحروب والأزمات قبل وبعد ظهور الرسول ﷺ وامتداداً للتاريخ الحديث. وتاريخ العرب قديمه وحديثه حتم وجود الرجل العظيم ليخلص الأمة من المعاناة والضياع في البحث المستمر عن الاستقرار. وعندما تستقر الشعوب والمجتمعات عندها تحتاج إلى المؤسسين وليس القادة العظام.

٦ . ١ . ٢ آراء بعض المفكرين العرب والمسلمين في القيادة

نظراً لأهمية الرجل العظيم في تراثنا لسد الفراغ الناتج عن عدم الاستقرار وغيبة الظروف المؤدية للمؤسسية على مستوى المؤسسات ومستوى الأمة. فقد تم التركيز على سمات القادة وخاصة القائد الملهم المنقذ أو المخلص في آراء المفكرين العرب والمسلمين. ومن هذه الآراء ما يلي:

علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه

وجه كتاباً إلى الأشتر النخعي وتضمن وجوب التقيد بالمبادئ القيادية التالية:

- ١ - تقوى الله وطاعته.
- ٢ - الزهد في الأمور الدنيوية .
- ٣ - رحمة الأتباع ومحبتهم.
- ٤ - تجنب الجبروت والكبرياء والخيلاء.
- ٥ - تجنب الظلم والمحاباة.
- ٦ - التوسط وإرضاء الجماعة.
- ٧ - ستر عيوب الأتباع والمحافظة على أسرارهم.
- ٨ - اختيار المستشارين.
- ٩ - التقرب من أهل الورع والصدق.
- ١٠ - مجالسة العلماء .

- ١١ - التوظيف على أساس الجدارة.
 - ١٢ - تخصيص الأجور والرواتب والحوافز للعاملين.
 - ١٣ - الرقابة والمساءلة.
 - ١٤ - إدامة الاتصال بالأتباع.
 - ١٥ - ضبط النفس والتروي في صناعة القرار.
 - ١٦ - تجنب الإعجاب بالنفس المؤدي للغرور.
- جاء في كتاب شهاب الدين احمد بن أبي ربيع «سلوك المالك في تدبير الملك» أيام العباسيين ما يمثل الفكر السياسي الإسلامي لتلك الفترة وقد أوضح سمات القائد وهي:
- ١ - القدوة الحسنة التي تستند إلى أنه لا يمكن إنشاء دولة بدون حاكم يكون أفضل الناس فيها.
 - ٢ - وحدة الرئاسة لأن كثرة الرؤساء تفسد السياسة وتورث التشتت وينحصر دور الأتباع في التنفيذ.
 - ٣ - يشترط في القائد أن يكون حكيماً ملتماً للحكمة.
 - ٤ - عدم الجزع عن ما لا بد منه وأن لا يأتي أمراً إلا في حينه (دقة التوقيت).
 - ٥ - المحافظة على الشكر لله والحرص على الإحسان.
 - ٦ - جيد الحدس والتخمين.
 - ٧ - الالتزام بالحق والعدل كأمانة.
 - ٨ - أن يقهر شهوته وعبد الشهوة لا يملك.

- ٩ - أن يكون قوياً عالمياً في الفروسية.
 - ١٠ - كامل الأعضاء متمكناً من الحركة.
 - ١١ - استمالة الأتباع وجعل طاعتهم رغبة منهم وليس رهبة.
 - ١٢ - معرفة أسرار وأخبار الرعية.
 - ١٣ - معرفة أخلاق الرعية ليؤهل كل لما يصلح.
 - ١٤ - سماع طرفي الخصومة ومعاقبة الباغي.
 - ١٥ - أن لا يخلي الرعية من الوعد والوعيد ومن الرضا والخوف.
 - ١٦ - بسط الخير للناس حتى يعمهم.
 - ١٧ - أن لا يجمع المحسن والمسيء بمنزلة واحدة.
- ويورد قائمة بسمات للقادة العسكريين تزيد على خمس عشرة سمة
وتحدد الإطار السلوكي للقائد العسكري في الميدان.

أبو نصر الفارابي

أورد في كتابه « آراء أهل المدينة الفاضلة » شروطاً للقيادة منها: أن القائد هو أفضل شخص في الأمة وله مرؤوسون يرأسون آخرين. وركز على التسلسل القيادي من خلال تسلسل السلطة والرئاسة. وأكد مبدأ اللامؤسسية بقوله إن القائد يوجد قبل الجماعة أو الرعية وكما القلب من الجسد يكون أولاً وتتبعه الأعضاء . ويرى الفارابي أن القيادة المثالية بالفطرة والطبع أي أنها موروثه ثم بالملكة والإرادة مشيراً إلى السمات المكتسبة. وحدد السمات الفطرية بما يلي:

- ١ - تام الأعضاء.
 - ٢ - جيد الفهم والتصور والحفظ.
 - ٣ - جيد الفطنة والذكاء.
 - ٤ - بليغ اللسان .
 - ٥ - صادق.
 - ٦ - كبير النفس محب للكرامة.
 - ٧ - عادل.
 - ٨ - سهل القياد للحق وليس لجوجاً .
 - ٩ - المال والدرهم عنده هين.
 - ١٠ - عدم الشره في الأكل والشرب والشهوة .
 - ١١ - محب للتعليم قوي العزيمة إذا أقدم على عمل شيء لا بد منه.
 - ١٢ - مقدم جسور قوي النفس.
- وحدد السمات المكتسبة بما يلي:
- ١ - الحكمة.
 - ٢ - سعة الاطلاع على الشرائع والسنن للدول أو المدينة.
 - ٣ - جودة الاستنباط فيما لم يحفظ عن السلف من الشريعة.
 - ٤ - جودة الرشد بالقول استنادا لشرائع الأولين.
 - ٥ - الثبات في مباشرة الحرب والتزود بالصناعات الحربية الضرورية.

وسمات الفارابي مركزة على سلوك القائد ، وهو يرى أنه نظراً لعدم إمكانية اجتماع جميع السمات في شخص واحد فإنه يجوز أن تكون القيادة جماعية، بحيث تكمل صفات الفرد في الجماعة صفات بقية الأفراد وصولاً للجماعة الفاضلة.

أبو الحسن الماوردي (٣٦٤هـ)

أورد أبو الحسن الماوردي في كتابه «الأحكام السلطانية في إصلاح الراعي والرعية» سمات القائد أو الإمام وهي:

- ١ - العدالة.
- ٢ - العلم المؤدي للاجتهد.
- ٣ - سلامة الخواص.
- ٤ - سلامة الأعضاء من نقص يمنع الحركة.
- ٥ - الرأي السديد في تدبير الرعية والمصالح.
- ٦ - الشجاعة والنجدة لحماية الدين والشعب ومجاهدة الأعداء.
- ٧ - وأخيراً النسب من قریش.

أبو حامد الغزالي (٤٥٠هـ - ٥٠٥هـ)

جاء في كتابه «التبر المسبوك في نصيحة الملوك» نصائح للسلطان محمد ابن ملك شاه بلغ عددها عشراً وتمثل منهجاً سلوكياً أخلاقياً لقيام الدولة الفاضلة التي تقوم على الأخلاق الفاضلة. وإيجاد الصلة بين الحاكم والمحكوم على أساس العدل والإنصاف بحيث يقيم العدل على عشرة أصول هي:

- ١ - أن يعرف قدر الولاية ويعلم خطرهما.
- ٢ - الاهتمام برؤية العلماء والحرص على سماع نصائحهم.
- ٣ - تجنب الظلم وتأديب العمال لأنه مسؤول عنهم .
- ٤ - تجنب الغضب والتكبر.
- ٥ - تقدير موقف الآخرين في كل الأمور المعروضة.
- ٦ - قضاء حاجات الناس .
- ٧ - لا عدل بلا قناعة واجتناب الشهوات والملذات.
- ٨ - إرضاء الأمة فيما لا يتعارض مع الشريعة.
- ٩ - الميل نحو اللطف واللين في التعامل مع الرعية.
- ١٠ - أن لا يطلب رضا احد من الناس بمخالفة الشريعة.

وخلاصة القول أن آراء العلماء المسلمين في موضوع القيادة تركز على تحديد السمات الموروثة والمكتسبة كمؤشر على فعالية القيادة. ويلاحظ تأثر هؤلاء الكتاب بالعقيدة الإسلامية والقيم الإسلامية مع تباين الآراء . فمنهم من يرى أن القيادة سمة فردية ومنهم من يرى أن القيادة يمكن أن تكون جماعية . وذهب البعض منهم في آرائهم التي عرضناها إلى تحديد الإطار العام للسلوك الأخلاقي للحاكم في الدولة الفاضلة التي يمكن أن تنشأ في مجتمع العدل والكفاية.

٦ . ١ . ٣ أثر الفكر الإسلامي على القيادة العربية

جاء الإسلام العظيم بمبادئ إنسانية إضافة للاعتراف بالقيم الإيجابية في المجتمع العربي الذي سادت فيه الذاتية والفردية واللامؤسسية ومفهوم

الرجل العظيم ويبدو واضحاً أثر الفكر الإسلامي في التركيز على المبادئ الأخلاقية التالية:

١ - القدوة الحسنة

يمثل القائد القدوة الحسنة لأتباعه في الفكر والسلوك وفي تمسكه بالأخلاق. ويحظى القائد الذي يمثل قدوة لأتباعه باحترام الجماعة ويمتاز بالزهد والتواضع في تعامله مع الأتباع.

٢ - العدل

أكد الإسلام على مبدأ العدل لأن العدل يبعث على الطاعة من الأتباع وتعمر به الأرض وتنمو فيه الأموال ويأمن به السلطان والعدل يكون على ثلاثة مستويات هي: العدل مع من دونك والعدل مع من هم أعلى منك والعدل مع الأقران والأكفاء.

٣ - الشورى

وتعني لفظة الشورى بالعربية تقليب أقراص العسل لاستخراج العسل منها وتعني تقليب بدن الدابة عند الشراء وتعني استعراض الحركات والنفوس في ميدان القتال. وتعني تقليب الآراء في أمر ما واختبارها من أهل العقول. والشورى كممارسة مطلوبة بأمر رباني من الحاكم المسلم ولكنه غير ملزم بالأخذ بنتيجة الشورى في جميع الأحوال وللحاكم أن يخرج على رأي الشورى إذا كان في خروجه تحقيق مصلحة الأمة الإسلامية ومروضة الله سبحانه وتعالى. والشورى تكون في الأمور الظنية وليس الأمور البينة

والحاكم ملزم بتائج الشورى في الأمور الظنية ومقيد بمصلحة الأمة الإسلامية.

٤ - المسؤولية

أكد الإسلام أن المسؤولية أمانة وأنها ليست مقتصرة على المسؤول الحاكم أو القائد ولكن المرؤوس يتحمل مسؤولية بحيث أضاف الفكر الإسلامي مفهوم المسؤولية المتبادلة «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته».

٥ - الطاعة

الطاعة بالمعروف ولا طاعة لمخلوق في معصية الخالق. ويقول الرسول (ص) «لا إسلام إلا بجماعة ولا جماعة إلا بإمارة ولا إمارة إلا بطاعة» وقال علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه «لا رأي لمن لا يطاع».

٦ - النصح للأتباع في أمور دينهم ودنياهم

على اعتبار أن الحاكم المسلم أو الخليفة يمتاز بعلمه في أمور الدين والدنيا ويكون أقدر أفراد الجماعة على النصح والإرشاد لأتباعه.

٧ - إشباع حاجات المسلمين المادية والروحية والفكرية

ذلك أن للناس حاجات لا بد من إشباعها ويشمل ذلك الحاجات الروحية والفكرية والمعرفية للإنسان المسلم. ويكون هذا الإشباع ضمن حدود إمكانية الحاكم المسلم.

٨ - التفويض

والتفويض يعكس الثقة المتبادلة بين الحاكم والمحكوم وتمثل ضرورة عملية لا بد منها في الإدارات المركزية والإدارات اللامركزية. والتفويض يسهم في توزيع عبء العمل ومشاركة الرؤوسين وتنمية روح الفريق، وقد مارس القادة المسلمون عمليات التفويض وبدرجات متفاوتة.

٩ - الوسطية

أكد الإسلام على أهمية الجماعة وفكرة الوسطية منسجمة مع مفهوم الجماعة في الإسلام ذلك لأن أغلبية الآراء مثلاً تكون حول الوسط . فالقائد المسلم ملزم بالأخذ فيها ما دام أكثر الأعضاء قد وافق عليها. والتوسط محمود في كل الأمور حتى في المأكل والمشرب وفي مختلف أمور الحياة. وقد عرفت فكرة الوسطية قبل ظهور الإسلام حيث أشار أرسطو إلى « قاعدة الوسط الذهبي » في قوله إن الإكثار من الطعام يورث السمنة كما أن الإقلال منه يورث الضعف . والإسلام من خلال فكرة الوسطية يحارب التطرف سلباً أو إيجاباً ويرى أن مصلحة الأمة والجماعة في الاعتدال والتوسط في أمور الحياة.

٦ . ١ . ٤ أخلاقيات القيادة وقيمها

يعد موضوع الأخلاق (Ethics) كما سبق شرحه من الموضوعات التي بدأت تعالج باهتمام كبير منذ بداية الثمانينيات من هذا القرن . وخاصة علاقة الأخلاق بالعمل أو الوظيفة العامة أو القيادة. ورغم عدم الاهتمام الكافي في الكتابات العربية بموضوع الأخلاق إلا أن موضوع الأخلاق يحظى باهتمام

كبير في الدول الغربية وبدأت تظهر مؤلفات كثيرة بعنوان (Business Ethics). ونظراً لأهمية أخلاقيات القيادة فسيتم معالجتها من ثلاثة جوانب هي : أولاً علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية، وثانياً علاقة الأخلاق بالوظيفة والمهنة وثالثاً علاقة الأخلاق بالقيادة الإدارية.

الأخلاق والقرارات الإدارية

يعرض على القائد الإداري الكثير من الحالات الإدارية التي تستدعي اتخاذ قرارات لمعالجتها. ومن ضمن هذه الحالات ما يمكن تطبيق الأنظمة والتعليمات عليها نظراً لوجود النصوص التي تحكم الحالة المعروضة. وهناك حالات تستدعي اتخاذ قرارات إذا كان القائد الإداري لا يجد في القانون والنظام والتعليمات ما يمكن أن يستند إليه . وقد يجد القائد الإداري تضارباً في التعليمات أو الأنظمة أو تقادماً في النصوص تجعل إمكانية الاستفادة من السند القانوني أمراً غير ممكن، وعندها يضطر القائد الإداري إلى الاجتهاد واتخاذ القرار المناسب . وعملية الاجتهاد ترتبط بما يعتقد القائد بأنه صحيح لأنه يحكم ضميره وقيمه ومعتقداته في عملية الاجتهاد.

وهنا يظهر دور القيم الأخلاقية التي يؤمن بها القائد الإداري في توجيه قراره وتحديد اختياره بين البدائل المتاحة لحل المشكلة أو للبت في الحالة الإدارية المعروضة.^(١) والأخلاق هي علم الخطأ والصواب أو علم الخير والشر وهي سمة راسخة في النفس تجعل الأفعال الحميدة تصدر عنها دون تكلف. وعندما يجتهد القائد رأيه في أي أمر فإنه يحكم قيمه وأخلاقياته ومعتقداته بحيث يكون ما يصدر عنه منسجماً مع ما يؤمن بأنه صحيح.

(١) الكيسسي، عامر، «القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية»، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، ١٩٨٦، ص ص ٨-٢٠.

ويرى هيربرت سايمون (Herbert Simon) أن دراسة القرارات الإدارية تصلح لأن تكون «مدخلاً لدراسة العملية الإدارية لكون هذه العملية الإدارية مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني»^(١) ويرى أن ترشيد القرارات الإدارية واختيار البديل المناسب يعتمد على معايير الكلفة والنتائج المترتبة على اختيار هذا البديل.^(٢) ومن النتائج التي تترتب على اتخاذ القرار في بعض الحالات نشوء صراعات وتوتر في العلاقات الداخلية في المنظمة وكجانب من هذه الصراعات ما يحسه المقرر في حالة تعرضه لضغوط داخلية أو خارجية تجبره أحياناً على التنازل عن بعض مفاهيمه أو معتقداته أو قيمه أو قواعد السلوك الأخلاقي التي يلتزم فيها.^(٣)

وارتباط الأخلاق بالقرارات الإدارية وثيق الصلة في جميع الحالات التي يضطر القائد فيها للرجوع لمبادئ الأخلاق. وأخلاقية القرارات الإدارية مستمدة من الجانب القانوني الذي تستند إليه، وعند غياب القانون أو الأنظمة أو التعليمات أو تضاربها أو تقادمها يضطر القائد إلى الاجتهاد. والاجتهاد محكوم بأخلاقيات القائد وقيمه ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية. وتراعي أجهزة الإدارة العامة المعايير الأخلاقية أكثر من إدارات الأعمال في القطاع الخاص نظراً لأنها عرضة لاهتمام الرأي العام بما يجري فيها. ويرى كل من رو وبيرز (Rue & Byers) أن الأخلاق عبارة عن المعايير التي تحكم سلوك الفرد والجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد.^(٤) وعند استعراض

(1) Simon, Herbert , Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process In Administrative Organization, New York: The Macmillan Company, 1961, P.63.

(٢) المرجع السابق، ص ص ١٧٨-١٧٩.

(3) Kast, Fremont E., and Rosenzweig, James E., Organization and Management, 3rd Edition, New York: Mc Graw -n Hill Co., 1979, P. 144

(4) Rue , Leslie W. , and Lioyd L. Byers , Management Theory Application , Home Wood : Richard D., Irwin Inc., 1977, P.471.

مظاهر السلوك التنظيمي التي يمكن إدراكها من طبيعة القرارات الإدارية يمكن التمييز بين نوعين من القرارات . النوع الأول الذي يستهدف تحقيق أهداف التنظيم وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وهذه القرارات لا شك في أخلاقيتها. وأما النوع الثاني من القرارات التي تضع المصلحة الفردية قبل المصلحة العامة أو تكون محكومة بالنزعة الميكافيلية التي ترى المراوغة والخداع وإقامة علاقات على أساس الخوف وليس التراحم والمودة والمحبة بين الرئيس والمرؤوس فهي بالتأكيد قرارات تفتقر إلى الجانب الأخلاقي.^(١)

وكثيرة هي مناورات القادة السياسيين بداخل المنظمات الإدارية التي يترتب عليها قرارات تهدف إلى تصفية المعارضة بالنقل أو الفصل أو تطبيق قاعدة «فرق تسد» أو «الغاية تبرر الوسيلة» أو قاعدة «استبعاد المعارضة» أو «اقض على المعارضة دون رحمة» وغيرها. ومن المعروف أن مخالفة القواعد القانونية تترتب عليها عقوبة على المخالف. ولكن مخالفة القواعد الأخلاقية لا تستوجب العقوبة إذا كانت المخالفة لا تلفت الرأي العام ولم يترتب عليها ظهور الفساد الإداري مثلاً والذي يستوجب العقوبة.

وتبدو علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية من خلال الضغوط التي يتعرض لها المقرر ومنها ضغوط الرؤساء . والقائد في مواجهة ضغوط الرؤساء أمام خيارين إما أن يستجيب لهذه الضغوط ويتخلى عن ما يؤمن بأنه صحيح أو يرفض الاستجابة ويتحمل النتائج المترتبة على الرفض. ويعتقد دزسر (Dessler) أن القائد الإداري يطبق أساسيات الإدارة من

(١) نعيم نصير، «الإدارة بالاستغلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافيلي في القطاع العام في محافظة اربد الأردن»، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد ١٢، العدد ٤، ١٩٩٦، ص ص ٩-٤٣.

خلال الإطار الفكري لمعتقداته وقيمه الأخلاقية. ويحدد المعايير الأخلاقية للعمل الإداري في المستويات الدنيا.^(١)

وخلاصة القول أن علاقة الأخلاق بالقرارات الإدارية التي يصدرها القائد علاقة قوية تتطلب وجود ميثاق أخلاقي ملزم للإداريين . ويستند الميثاق إلى قيم الحق والعدالة والمنطق بحيث يكون الالتزام بنصوصه معززاً بتدريب القيادات الإدارية وتوفير نظام للحوافز . ويجب أن تتضمن تشريعات العمل الإداري روح الميثاق الأخلاقي المنسجم مع قيم المجتمع الدينية والأخلاقية. ومن المتوقع أن يخفف تطبيق الميثاق المقترح من التوتر والصراعات والممارسات السياسية غير الأخلاقية في المنظمات الإدارية.

أخلاقيات المهنة

شغل موضوع الأخلاق الكثير من الفلاسفة اليونان والغربيين وقدماء المصريين والصينيين. وتبعهم العلماء والمفكرون المسلمون الذين تأثروا بالفكر اليوناني. ويلاحظ غزارة في الفكر الأخلاقي المتعلق بالقيم الدينية والاجتماعية. ولكن ما زالت بعض المواضيع الأخلاقية بحاجة إلى المزيد من الدراسة مثل أخلاقيات القرارات الإدارية، وأخلاقيات المهنة بشكل خاص. ومنذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي بدأت موجة فكرية تركز على الجانب الأخلاقي للعمل، وبدأت التشريعات تحدد النمط الأخلاقي للسلوك الوظيفي. وتكاد لا تخلو تشريعات العمل من الإشارة بوضوح إلى واجبات الموظف وضرورة الالتزام بها وإتقان العمل وعدم استغلاله لمنافع

(1) Dessler, Gary , Management Fundamentals ,4th Edition, Virginia: Reston Publishing Company Inc., 1985, P.468

شخصية. وتشير النصوص القانونية لنظام الخدمة الأردنية لسنة ١٩٨٨ وفي المواد ٤٣-٤٤ إلى الجانب الأخلاقي لعمل الموظف العام في المملكة الأردنية الهاشمية.

ورغم ثراء المعرفة في مجال الأخلاق إلا أن موضوع أخلاقيات المهنة ما زال يعاني من قلة الدراسات الهادفة والجادة. وقد يكون احد الأسباب ندرة المصادر وأن المعايير والقيم الأخلاقية عادة ما تكون غير مكتوبة . وتجري محاولات لتدوين موثيق أخلاقية لكل مهنة ومنها محاولات وضع موثيق أخلاقية لعمل الحرفيين ومهنة الطب ومهنة المحاماة والتعليم وغيرها. ويبدو من المفيد إيراد بعض التعريفات الإجرائية في هذا المجال.

التعريفات الإجرائية

الأخلاق

علم يبحث في الخطأ والصواب أو الخير والشر ويتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تحدد سلوك الفرد أو الجماعة.

السلوك الأخلاقي

هو السلوك المجرد من المنفعة أو اللذة والصادر عن إرادة حرة تنوي فعل الخير لذاته بدافع من احترام الواجب والالتزام بفعل الخير.

العمل

هو مجموعة واجبات يقوم بها العامل وتتطلب جهداً بدنياً وعقلياً لانجازها ضمن فترة زمنية معلومة وبأجر معلوم.

المهنة

هي العمل الذي يقوم به الشخص بعد أن يتلقى تدريباً عملياً، وإعداداً نظرياً في معاهد أو مراكز أو جامعات حتى يتمكن من إتقان المهارات والمعارف النظرية والقواعد التي تحكم العمل في المهنة. ويتضمن تعريف المهنة استمرار الشخص بالعمل فيها حتى يصل إلى درجة الاحتراف بالعمل. وعليه واجب المتابعة للاطلاع على ما يستجد في مجال تخصصه وكذلك مراعاة أخلاقيات العمل بهذه المهنة والتي تحتم عليه تقديم خدمة يشهد المجتمع بأهميتها.

أخلاقيات المهنة

وهي القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس. وتمتاز الأعمال المهنية بوجود نظام عام للمعرفة النظرية. وهذا النظام هو المصدر الرئيس لاكتساب المهارة فيه وتقبل أفراد المجتمع ومنظّماته سلطة وخبرة أعضاء المهنة مع وجود أعراف وتقاليد للمهنة تكسبهم احترام المجتمع وأفراده.

متطلبات المهنة

لا بد من توفر متطلبات معينة للعمل حتى يكون مهنة وهي: ^(١)

- ١ - المعرفة المتخصصة أمر لا بد منه لصاحب المهنة وكلما اتسع نطاق المعرفة المتخصصة كلما كان أقدر على القيام بعمله بفعالية، وتشمل المعرفة المتخصصة المعرفة النظرية والعملية.

(١) محمد عبد الغني المصري، أخلاقيات المهنة، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة، ١٩٨٦، ص ص ٥٦-٥٧.

٢ - الإعداد المناسب لاكتساب المعرفة النظرية والعملية في المهنة مع وجود المدرسين والمادة التدريبية المناسبة.

٣ - القدرة على النمو والتطور في المهنة بمتابعة ما يستجد من معرفة في مجال المهنة.

٤ - الاستمرار في مزاولة المهنة للمحافظة على مستوى أداء متميز في مجاله لأن التوقف عن المزاولة لفترات طويلة يفقد المهني جزءاً من مهارته ومعارفه.

٥ - وجود تنظيم قانوني للمهنة مثل النقابات يحدد شروط مزاولة المهنة ومنح التراخيص للمزاولة ويدافع عن حقوق أعضاء المهنة ويعاقب من يخالف أخلاقيات المهنة .

٦ - مراعاة أخلاقيات المهنة والالتزام بها تحت مراقبة تنظيم المهنة ويتحتم على مزاوول المهنة المساهمة في دعم مهنته وتطويرها والاعتزاز بها والدفاع عنها ضمن الإطار الأخلاقي للمهنة.

ورغم اختلاف الأخلاقيات من مهنة إلى أخرى إلا أنه يوجد قواعد أخلاقية عامة تستند إلى القيم الأخلاقية وتكون مشتركة بين جميع المهن وتحكم سلوك أصحاب المهن والقيادات وهي:

١ - الصدق والأمانة في التعامل مع طالب الخدمة وتقديم الخدمة بنية حسنة ودون النظر للمنفعة المترتبة على مزاولة المهنة.

٢ - المساواة والعدالة كشعار للتعامل مع الجميع.

٣ - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

٤ - عدم استغلال طالب الخدمة في مجال الأتعاب أو المتاجرة بالأسرار أو إخفاء معلومات بقصد إلحاق الضرر بطالب الخدمة .

٥ - الاستمرار في مزاولة المهنة ما دامت الحاجة موجودة في المجتمع لها.

٦ - الإحساس بالواجب وتأديته بأفضل ما لديه من طاقة ومعرفة.

الأخلاق والقيادة

تم الحديث عن بعض جوانب القيادة في الباب الرابع والباب الخامس وفي الباب السادس عرضت موضوعات حول مفهوم القيادة في الفكر الإسلامي ولآراء بعض المفكرين العرب والمسلمين والآن سيعالج موضوع علاقة الأخلاق بالقيادة بعد استعراض جانب القرارات الإدارية وأخلاقياتها وارتباط الأخلاق بالمهنة . ويلاحظ أن أحد الاتجاهات الفكرية التي تبلورت مع بداية الأربعينيات من القرن الماضي هو التركيز على ظاهرة القيادة ودراستها. وقد ساهم علماء النفس وعلماء الاجتماع كل في مجاله في تطور المفاهيم المتعلقة بالقيادة . وتعرضوا إلى أسباب نجاح وفعالية القائد وردها إلى السمات القيادية في القائد أو ردها للموقف الإداري أو ردها إلى دور المرؤوسين في تحديد نجاح القائد.

وكان اهتمام علماء الاجتماع بالقيادة يحتم اهتمامهم في الجماعات البشرية واتصالاتها وطرق التأثير والقوة والصراع والمنافسة ونمط التنظيم والمناخ الاجتماعي وأساليب التعامل بين الجماعات وبين الجماعة الواحدة. ويصنف البعض أنواع القادة إلى القادة التحويلين (Transformational Leaders) والقادة التعاملين (Transactional leaders) والقادة التعامليون هم الذين يركزون على تنفيذ الأعمال والتعامل المستمر مع المرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم. أما القادة التحويليون فهم الذين يحاولون تغيير القيم والاتجاهات

والمعتقدات عند المرؤوسين ويكون أثرهم أدام ومثالهم الأنبياء والمصلحون الاجتماعيون وبعض القادة السياسيين.

ولا يخفى أن للقادة دوراً مهماً في المجال الفكري يحققونه من خلال التأثير في المرؤوسين باستخدام بعض أو كل مصادر القوة المتاحة لهم. وتشمل مصادر القوة السلطة والشخصية والدين والعادات والمعرفة المتخصصة والخبرة الشخصية للقائد. وقد عرفت القيادة بأنها فن التأثير في المرؤوسين وأبلغ أنواع التأثير الذي يحول فيه القائد قيم ومعتقدات الأتباع لتكون منسجمة مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر. وعندها يكون الأفراد تحت تأثير داخلي يدفعهم للعمل دون تردد أو انتظار لتوجيه ومراقبة من القائد. وأقرب مثال على ذلك هو أن القيم والمعتقدات قد تتركز على خلق الرقابة الذاتية لدى الفرد في العمل.

وتشمل قيم القيادة الإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والقدوة الحسنة للأتباع والصبر والتسامح وأداء الواجب وإتقان العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. وكلها قيم تشكل الخلق الحسن الذي تصدر عنه الأفعال دون تردد وفي تقديره أن تفعيل هذه القيم يأتي من القيادة الإدارية كما أن تطبيق العدالة مثلاً يخفف الكثير من المشكلات الإدارية. وتحلي القائد بهذه القيم وممارستها عملياً أبلغ بكثير من التلويع باستخدام القوة وإيقاع العقوبة بحق من يتجاوز ويرتكب المخالفات ويساهم في خلق المشكلات.

وتعد الكفاءة والفعالية من أهم القيم الوظيفية ويكمن التحدي الحقيقي للقيادة في التأثير على المرؤوسين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وخلق المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار

الأخلاقي الذي تحدده طبيعة المهنة. ويترتب على إتقان العمل والإخلاص فيه أن يحظى الفرد بحرية العمل واتخاذ القرارات المناسبة لانجازه في مناخ متعاون ويضمن حقوق العاملين. والقائد الناجح يدرك توقعات المرؤوسين ويتعامل معها بوضوح ضمن ما تسمح به الأنظمة والقوانين والقواعد الأخلاقية ويجعل مرؤوسيه يدركون توقعاته ودون مبالغة في تحديد معايير الأداء. ويتوخى القائد عندما تتعرض قراراته للتحليل أن يصل المرؤوسون لقناعة بعدالة القرارات وعندها تزداد فرصته في التأثير على المرؤوسين وفي تحقيق النجاح.

ويتحلى القائد بالفضائل الأخلاقية ومن خلالها يحقق السعادة لأن السعادة نتيجة لممارسة الفضائل مثل الشجاعة والعفة والعدل والحكمة والحزم والتوسط والاستقامة. وهذه الفضائل تساعد القائد على ضبط نفسه فلا تميل نحو سوء استخدام القوة لأنه بذلك لا يكون عادلاً ولا حازماً. وكذلك فإن الشجاعة مرتبطة بالحزم والعدل يوجب الاستقامة والعفة مرتبطة بالإيثار واعتدال الشهوة وخضوعها لسلطة العقل. وضبط النفس ومجاهدتها من القيم القيادية ومن أعظم الأمور لأن النفس أمارة بالسوء. ومجمل القيم يمثل منهجاً أخلاقياً للقائد. ونستدل مما سبق أن علاقة الأخلاق بالقيادة علاقة تعتمد على دور القائد في صناعة القرارات والتقيد بأخلاقيات مهنته، وتوجيه سلوك القائد بواسطة القيم الأخلاقية التي يؤمن بها. ^(١)

(١) الكبيسي، عامر، «القيم المؤسسية في الوطن العربي»، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، ١٩٨٦، ص ١٠.

٦ . ٢ مشكلات القيادة في الدول النامية

تواجه القيادات الإدارية العديد من المشاكل ومن أهمها عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي في حل المشاكل الإدارية التي تواجهها.^(١) ويضيف نواف كنعان أنه يمكن تصنيف هذه المشكلات إلى مشكلات إدارية ومشكلات بيئية ومشكلات متصلة بوضع القيادات الإدارية.

٦ . ٢ . ١ المشكلات الإدارية

وتشمل المشكلات الإدارية المركزية وعدم التفويض والتخطيط غير السليم، وعدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتعقيد الإجراءات وطبيعة الوضع التنظيمي للجهاز الإداري. والمركزية وعدم التفويض منسجمة مع ملامح القيادة العربية في الفردية والذاتية واللامؤسسية وأهمية الرجل العظيم. وكذلك النظرة للسلطة بأنها مرتبطة بشاغل المركز الوظيفي وليست مرتبطة بالوظيفة.

أما الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية فيلاحظ تعدد المستويات وتشتت الأقسام والوحدات الإدارية التابعة لإدارة واحدة والتكرار والازدواجية في الاختصاص والصلاحيات. ووجود التنظيمات غير الرسمية بشكل ملحوظ في المنظمات الإدارية.^(٢)

ويترتب على تعقيد الإجراءات البطء في اتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات بما في ذلك تقديم الخدمات لمن يطلبها. ويضاف إلى تعقيد الإجراءات تعددها واختلافها بين شخص وآخر أو مشكلة وأخرى. وقد يكون مرد هذه المشكلات

(١) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ص ٤٣٩.

(٢) المرجع السابق، ص ٤٤٥.

لعدم وضوح الأنظمة والتعليمات. وتشكل المعلومات عنصراً مهماً لترشيد القرارات وعند عدم توفر المعلومات تكون فرص الخطأ في اتخاذ القرار أو زيادة التكلفة محتملة. وقد أظهرت دراسة ميدانية أشرف عليها مركز البحوث التابع للأمم المتحدة أن ٧٦٪ من الحالات في الدول النامية تتخذ قرارات بصدد حلها على ضوء معلومات غير كافية.^(١) وأما التخطيط كوسيلة للتنبؤ بالمستقبل فإنه يحتاج لمعلومات دقيقة يبني عليها التوقعات للمستقبل. وفي غيبة المعلومات الكافية والدقيقة تصبح دقة التوقعات محدودة. وإن عدم تحديد أهداف الخطط التنموية في الدول النامية بدقة يخلق فجوة بين الواقع العملي والطموحات التي تعكسها خطط التنمية. ومرد ذلك إلى ميل الدول النامية إلى تجاوز الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة بوقت قصير.

٦ . ٢ . ٢ المشاكل البيئية

تمثل هذه المشاكل عوائق تمنع القيادات الإدارية من القيام بدورها. وتشمل المعوقات التي تنبع من اعتبارات سياسية أو اجتماعية أو فنية والضغط من الجماعات والأفراد في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ويضاف إلى المشكلات البيئية عدم الاستقرار السياسي والانقسامات والتصدعات الاجتماعية والعادات والتقاليد وتقادم الأنظمة والقوانين وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.

ويمكن النظر إلى عدم تجانس المجتمع بأنه قد يؤثر على عمليات التعيين والترقية وعمليات تقديم الخدمات للمواطنين. ويؤدي عدم التجانس إلى

(١) أحمد حسني، «مدخل متكامل للتدريب الإداري»، بحث قدم للمؤتمر الأول للتدريب الإداري المنعقد في القاهرة، ١٩٧٦.

ظهور بعض العادات مثل الوساطة والمحاباة والمحسوبية التي تتم نتيجة دوافع حزبية أو عشائرية أو عرقية أو دينية. ويلاحظ أن أماكن العمل تتحول إلى أماكن للزيارات وأن أجهزة الهاتف تستخدم للأغراض الشخصية بحكم العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في الدول العربية. وانفراد المدير بالقرارات وعدم مراعاة المصلحة العامة وظهور بعض حالات الفساد ومظاهر السلوك السياسي المخادع في المنظمات يعطي مؤشرات لطبيعة المشكلات التي تواجه القيادات في الدول النامية.

٦ . ٢ . ٣ المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية

يمكن تلخيص هذه المشكلات بما يلي:

- ١ - عدم توفر الكوادر الإدارية المؤهلة.
- ٢ - عدم سلامة طرق اختيار القيادات الإدارية (عدم وجود مؤسسية).
- ٣ - عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات الإدارية.
- ٤ - عدم الاهتمام بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.
- ٥ - اعتماد القيادات على الخبرة والاستشارة الأجنبية.

وخلاصة القول أن أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية تنقسم إلى مشاكل إدارية ومشاكل بيئية ومشاكل متعلقة بالقيادات الإدارية تم توضيحها باختصار سابقاً.

٦ . ٢ . ٣ المهارات المطلوبة للمدير الفعال

هناك العديد من المهارات المطلوبة والتي تساعد المدير في جميع الأدوار والمهام التي ينفذها وهي: ^(١)

١ - الوعي الشخصي Self Awareness ويعتمد الوعي الشخصي على أربعة عناصر تشكل مجموعها الوعي الشخصي للمدير وتساعد على إدراك ما حوله والتعامل معها بفعالية وهذه العناصر كما يلي:

الشخصية - Personality

القيم - Values

الحاجات والتوقعات - Needs and Expectations

الاستيعاب العقلي - Cognitive Style

وتلعب شخصية القائد والقيم التي يؤمن بها وإحساسه بحاجات وتوقعات المرؤوسين دوراً مهماً في التعامل معها بحساسية وكما أن القدرة الاستيعابية للقائد تجعله يدرك المواقف المتشعبة والمتداخلة بصورة أفضل.

٢ - التفويض الفعال والمشاركة Effective Delegation & Participation

وترتبط هذه المهارة في القدرة على تحديد المهام بوضوح وتقييم أداء العاملين ورغبة القائد في الاستقلالية أو المشاركة في القرارات وترتكز هذه المهارة على العناصر التالية :

(1) Umstot, Denis, Understanding Organizational Behavior ,New York: West Publishing Company,1988, P.10.

Assigning Tasks - تحديد المهام

Performance Appraisal - تقييم الأداء

Autonomy vs. Participation - الاستقلالية أو المشاركة

ومن خلال التفويض فإن القائد يواجه خيارات منها الانفراد بالقرار أو يسعى لإشراك المرؤوسين في مواجهة المشكلات الإدارية وبهذا يحدد النمط القيادي لإدارته.

٣- تأسيس وبناء الاتصالات المساندة Supportive Communication
بمعنى أن نجاح القائد يعتمد على فعالية الاتصالات وسرعتها وقدرتها على دعم عملية صناعة القرارات وترشيدها. وكذلك الاتصالات الفردية مع العاملين يمكن أن تسهم في بناء جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين ومن خلالها يستطيع القائد أن يؤثر في تابعيه. وتعتمد الاتصالات المساندة على العناصر التالية:

Listening - الاستماع

Empathy - التعاطف

Counseling - الإرشاد

وتشمل الاتصالات قدرة القائد على الاستماع وإتقان فن الاستماع واختيار الوقت المناسب للحديث وتجنب التشتيت وعدم التركيز. وكذلك القدرة على أن يضع نفسه مكان الآخرين في المواقف المختلفة حتى يستطيع فهم مواقفهم وأخيراً يمكن أن يغتنم القائد الأخطاء التي يقع فيها المرؤوسون ويجعلها فرصاً للتعليم لا فرصاً للردع وإيقاع العقوبة.

٤ - التحفيز وتطوير الأداء Motivation And Improving Performance

إن قدرة المدير على التحفيز تعتمد على معرفة حاجات وتوقعات العاملين وربطها بالمكافآت والحوافز الايجابية حتى يتمكن من تعزيز مستويات الأداء العالية ويخلق أجواء المنافسة الشريفة مع ضرورة التحكم بالتوقيت واختيار الوقت المناسب للتحفيز وتطوير الأداء. ويجب أن يراعي القائد الفعال العناصر التالية :

- حاجات وتوقعات العاملين Needs and expectations

- المكافآت والحوافز Rewards and Incentives

- التوقيت المناسب Timing

٥ - اكتساب القوة والتأثير Gaining Power And Influence تعد هذه

المهارة من أهم المهارات للقائد الفعال لأنها تتعلق باكتساب القوة واستخدامها أو تحويلها إلى تأثير على المرؤوسين بقصد تحقيق أهداف التنظيم. ويرتبط موضوع اكتساب القوة بضرورة الإحاطة بمصادر القوة والقدرة على تحويلها إلى تأثير واستخدام القوة دون تعسف ويجب أن يتذكر القائد الفعال في هذا المجال العناصر التالية:

- مصادر القوة Sources of power

- تحويل القوة إلى تأثير Converting Power to Influence

- استخدام القوة دون تعسف Use of Power Without Abuse

وتشمل مصادر القوة شخصية القائد وخبرته ومعرفة المتخصصة والعادات والتقاليد والدين والسلطة الممنوحة بموجب الأنظمة والقوانين ويمكن للقائد أن يستخدم بعض أو كل عناصر القوة دون تعسف أو مبالغة وتطرف وبحسب ما يقتضيه الحال.

٦ - إدارة الإجهاد الفردي Managing Personal Stress إنه من المتوقع أن يقوم القائد بجميع الواجبات الموكولة إليه وهو كإنسان يتعرض للإجهاد الفردي نتيجة العمل. ويحتاج لإدارة الإجهاد حتى يتمكن من الاستمرار في عمله وعليه مراعاة التحكم في وقته والتعامل مع الأهداف بحسب أولويتها ومباشرة النشاطات المحققة لهذه الأهداف بحسب مساهمتها في تحقيق الأهداف المهمة. ويجب مراعاة العناصر التالية:

- إدارة الوقت Time Management
- إدارة الأهداف Goals Management
- توازن النشاطات Activity Balance

٧ - الحلول الإبداعية للمشكلات Creative Problem Solving ويحتاج القائد إلى التفكير المتنوع والخيال ومحاولة فهم المشكلات بعد تجزئتها وإعادة النظر في تحديده للمشكلة. والتفكير المتنوع الذي يلتمس من خلاله تجربة أفكار وأساليب جديدة في التعامل مع المشكلات المزمنة من خلال دراستها بشكل علمي وفهم أسبابها والتعامل معها ولا بد أن يتذكر العناصر التالية:

- التفكير المتنوع Divergent Thinking
- الإطار النظري للأجزاء Conceptual Blocks
- إعادة تحديد المشكلة Redefining The Problem

٨ - إدارة الصراع Conflict Management وتتطلب إدارة الصراع الإلمام بمصادر الصراع ومستوياته وضرورة اتخاذ مواقف حازمة مع التأكيد على الجوانب الحساسة للصراع والتعامل مع النقد الذي يوجه للقائد

وتقبله إذا كان من النوع البناء ومواجهة النقد الذي يقصد به تشويه الحقائق لأسباب كثيرة في المنظمات. وسواء كان الصراع على مستوى القائد ومن النوع الداخلي أو بين الأفراد والجماعات أو حول القضايا المهمة فإنه يتوجب على القائد معرفة مصادر الصراع والتعامل معها بقصد تخفيف درجة الصراع وأضراره والعمل بروح الفريق لتجنب عمليات الصراع وفي بعض الحالات يمكن للقائد أن يستخدم سلطته الرئاسية لوضع حد للصراع الضار . وبشكل عام يراعي القائد العناصر التالية:

- مصادر الصراع Sources of Conflict
- الحزم والحساسية Assertiveness & Sensitivity
- التعامل مع النقد وتقبله Handling Criticism

٩ - تحسين نوعية القرارات الجماعية Improving Group Decision
يستطيع القائد الفعال من خلال رئاسته للاجتماعات وتجنب الأخطاء والاجتماعات السيئة ومن خلال دوره في التوجيه والإرشاد أن يعمل على تحسين نوعية القرارات الجماعية وذلك بالمشاركة والقدرة على تلخيص وجهات النظر والتقريب بينها وصولاً إلى القرارات المقبولة والمرضية ويجب أن يتذكر القائد العناصر التالية:

- رئاسة الاجتماعات Chairing Meetings
 - تجنب الأخطاء والاجتماعات السيئة Avoiding Pitfalls And Bad Meetings
 - إعطاء محاضرات مفيدة Making Effective Presentations
- وإذا استطاع القائد الإلمام بهذه المهارات وإتقانها والاستفادة منها في

المواقف الإدارية المختلفة فإنه من المتوقع أن يحقق الفعالية. كما ويلاحظ أن المهارات أعلاه تصلح على مستوى التعامل مع سلوك الفرد وسلوك الجماعات بداخل المنظمات الإدارية.

٧. ١. ٣ اختيار السلوك القيادي المناسب

تم استعراض العديد من نظريات القيادة والتي يمكن الاستفادة منها في اختيار السلوك القيادي المناسب. ففي نظرية الشبكة الإدارية يحدد الاختيار درجة اهتمام القائد بالعاملين ودرجة الاهتمام بالعمل ومدى التوازن بين هذين البعدين. بينما يعرض فيدلر ثمانية أنماط قيادية بحسب درجات عوامل الموقف الثلاثة وهي علاقة القائد بالمرؤوسين ودرجة تنميط الوظيفة وقوة المركز الوظيفي للقائد. بحيث يتم تصنيف القادة على مقياس (LPC) إلى قادة يهتمون بالعمل وقادة يهتمون بالعاملين. وبحسب مزيج عوامل الموقف يختار القائد النمط الذي يتناسب معه لتحقيق النجاح.

وأما نظرية الهدف والمسار فتقترح أربعة أنماط قيادية يستطيع القائد الاختيار منها وهي القيادة الموجهة والقيادة الداعمة والقيادة المشاركة والقيادة من خلال النتائج. ويعتمد اختيار أي نمط من هذه الأنماط على خصائص المرؤوسين والقوى الموجودة في بيئة التنظيم. وكذلك نظرية هيرسي وبلاشارد تقترح أربع استراتيجيات للسلوك القيادي هي استراتيجيات البائع والمخبر والمفوض والمشارك. ويعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة لسلوك القائد على درجة نضوج المرؤوسين بشقيه النضوج الوظيفي والنضوج النفسي. وبحسب درجة النضوج يتحدد سلوك القائد الفعال. فمثلاً درجة نضوج عالية (M4) يناسبها استراتيجية المفوض

ودرجة نضوج جيدة (M3) يناسبها استراتيجية القائد المشارك ودرجة النضوج المتوسطة (M2) يناسبها استراتيجية البائع أو المروج، أخيراً عند عدم توفر الخبرات كما في درجة النضوج المنخفضة (M1) يناسبها استراتيجية المخبر الذي يصدر الأوامر للمرؤوسين ويخبرهم بما يجب عمله.

وأخيراً نظرية فيروم ويلتون تقترح خمسة أنماط لسلوك القائد هي القائد المتسلط الأوتوقراطي الذي ينفرد بقراراته والقائد الأوتوقراطي الذي يسمح بدرجة بسيطة من المشاركة ونمط القائد الذي يستشير أتباعه ويتخذ القرار الجماعي. ويتوصل القائد لاختيار الأسلوب المناسب من خلال سلسلة من الأسئلة ومن خلال الإجابة عليها يحدد النمط الذي يناسب الموقف. وخلاصة القول أن اختيار السلوك القيادي المناسب يعتمد على ثلاثة عوامل هي:

١ - طبيعة القائد ومدى رغبته أو اقتناعه بنمط قيادي معين متأثراً بقيمه ومعتقداته وخبراته السابقة ومدى التزامه بالأهداف التنظيمية والقواعد الأخلاقية لمهنته.

٢ - عوامل ترتبط بالمرؤوسين ودرجة وعيهم وقدرتهم على إتقان العمل ورغبتهم في تحمل المسؤولية ونضوجهم النفسي والوظيفي. ويشمل ذلك ميل المرؤوسين للعمل بحرية أو شعورهم بالاستقلالية أو الاعتمادية على القائد.

٣ - عوامل ترتبط بالبيئة وظروف العمل في المنظمة وتقاليد العمل والأعراف المرعية في المنظمة مثل التعاون وتماسك الجماعات وخصائص الأعضاء من تعليم وخبرة وغيرها. ويتصل بالبيئة الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها القائد والتي تلزمه أحياناً باتباع نمط سلوكي معين ليضمن دعم هذه البيئة، وقد

يفرض الموقف الإداري الذي يوجد فيه القائد من حيث وجود عوامل الموقف ومزيجها بدرجات معينة يحتم على القائد اختيار استراتيجية محددة للتعامل مع الأفراد من داخل وخارج المنظمة.

١.٧. ٤ إرشادات للقائد تساعد على التعامل مع مختلف المواقف

أولاً: إرشادات تعتمد على فهم الشخصية والسلوك القيادي وهي:

- ١ - حدد دوافع الأفراد واستخدمها في الاختيار والتعيين بحيث تراعي في أعضاء الإدارة العليا دافع قوة متوسطاً ودافع انتماء اجتماعي ضعيفاً ودافع انجاز قوياً.
- ٢ - حدد مجال السيطرة للفرد وهل هو داخلي أم خارجي واختر الأشخاص من ذوي مجال السيطرة الداخلي لمراكز الأبحاث العلمية والتخطيط وفي مراحل التطوير والتجديد.
- ٣ - طور الشعور بالتعاطف مع الآخرين لأنه يزيد من قدرتك على التأثير.
- ٤ - اعرف وسائل الدفاع النفسي وابتعد عن التهديد.
- ٥ - ميز التعارض بين الأدوار واعمل على إزالته.
- ٦ - تذكر أن شخصيات الأفراد تمر بمراحل مختلفة وتعامل معهم على هذا الأساس.

ثانياً: إرشادات في مجال الإدراك وإدارة الانطباع:

- ١ - استخدم إدارة الانطباع لتعطي انطباعاً جيداً عن نفسك وإدارتك.

- ٢ - استخدم إدارة الانطباع للتأثير على العملاء.
- ٣ - انتبه لمشاكل الإدراك مثل التنميط أو تأثير الهالة والدفاع الإدراكي من حيث إسقاط المعلومات التي لا تهتم لها وتنبه للإسقاط في سلوكك.

ثالثاً: إرشادات لتحفيز العاملين :

- ١ - حدد أهم الحاجات لدى المرؤوسين واهم النتائج المرغوبة لديهم.
- ٢ - قيم أداء العاملين واربط نتائج التقييم بما يرغب به المرؤوسون لإشباع حاجاتهم.
- ٣ - طور قدرات الأفراد على الأداء الجيد وأعطهم فرصاً للتطور.
- ٤ - استخدم أساليب التأثير الاجتماعي واستراتيجياته .
- ٥ - حدد الأهداف بوضوح بقصد توجيه السلوك.
- ٦ - وزع المكافآت والخوافز بعدالة وبمقدار الجهد المبذول من المرؤوس.

رابعاً: إرشادات للتعامل مع الإجهاد وتخفيف آثاره السلبية:

- ١ - التفكير السليم والاستعانة بالمبادئ الإدارية والقواعد الأخلاقية.
- ٢ - خلق وظائف ذات معنى للمرؤوس ولها أهمية تجعله يلتزم بها.
- ٣ - عزز السلوك الايجابي للموظف.
- ٤ - حافظ على سلامتك وصحتك الجسدية والعقلية من خلال القيام بأعمال مفيدة وإدامة العلاقات الجيدة مع الآخرين.

خامساً: إرشادات للتعامل مع الجماعات وتحقيق تفاعلها:

- ١ - وضوح الإجراءات والتعليمات والأنظمة والقوانين بما في ذلك تحديد الأدوار بوضوح.
- ٢ - استخدام السلطة الرئاسية لحل الخلافات بين الجماعات.
- ٣ - خطط مسبقاً لنشاطات الجماعة مع تحديد الأدوار والمسؤولية لكل جماعة.
- ٤ - التوسط بين الجماعات لتسهيل تدفق المعلومات والمشاركة بها.

سادساً: إرشادات للتعامل مع الصراع وتخفيفه:

- ١ - التخلي عن الصراع عن طريق التسامح والتضحية والمجاملة للآخرين إن أمكن.
- ٢ - تجنب الصراع ما أمكن. Avoiding
- ٣ - اخفض الصراع بالقوة عند الحاجة Reduction by Force
- ٤ - استخدم التنازلات لإدارة الصراعات Give and Take
- ٥ - التعاون مع أطراف الصراع حله Co operation
- ٦ - يدار الصراع بثلاث عمليات هي الإقناع أو التفاوض أو التحالف وقد تحتاج إلى الاستعانة بمستشارين.

سابعاً: إرشادات واستراتيجيات تفيد القائد في مجال ترشيد القوة.

- ١ - اعرف قوتك وقوة الآخرين والأدوار التي تمارس بها القوة.
- ٢ - قدم خدمات للآخرين فقد تحتاج خدماتهم مستقبلاً.

- ٣ - اعرّف الأقوياء وانضم إليهم.
- ٤ - سيطر على المعلومات والمصادر ما أمكن.
- ٥ - انفرد بالسيطرة على جزء من المصادر في التنظيم لزيادة قوتك.
- ٦ - قيم حاجتك للقوة واختر الوظائف التي توفر لك القوة.
- ٧ - طور علاقات الاعتماد عليك من قبل الآخرين.
- ٨ - أتقن عملك وطور معرفتك وجرب إعادة التنظيم لزيادة قوتك.
- ٩ - استخدم إشارات القوة غير الكلامية.
- ١٠ - ادرس مصالح الآخرين ومصالحك واختر ما ينسجم مع مصالح التنظيم.
- ١١ - استخدم قوتك ضمن الإطار الأخلاقي دون المساس بالعدالة وحقوق الآخرين.
- ١٢ - استخدم التكتيك السياسي وتعامل مع السلوك السياسي للآخرين.
- ١٣ - لاحظ علاقات القوة في المنظمة مع مراعاة اختلاف علاقات القوة في الثقافات الأخرى والتعامل معها.

١٠ - الخلاصة

تم استعراض مفهوم القيادة في الفكر العربي الإسلامي وقد تركزت آراء العلماء المسلمين على السمات الشخصية الموروثة منها والمكتسبة. ويبدو أثر العقيدة الإسلامية في تحديد المبادئ القيادية. ونوقشت جوانب من علاقة الأخلاق بالقيادة وبالقرارات الإدارية والأخلاق المهنية وبعض المشكلات التي تواجه القادة في الدول النامية.

ويمكن تلخيص بعض النتائج لهذا الجهد كما يلي:

١ - إن جهود العلماء المسلمين كانت متأثرة بالعقيدة الإسلامية ويمكن وضع هذه المساهمات ضمن مدخل السمات لدراسة القيادة. وأجاز بعض المفكرين القيادة الجماعية واكتفى البعض بتحديد شروط الخلافة وسمات القادة.

٢ - ترتبط أخلاقيات القيادة وقيمها بعملية اتخاذ القرارات وبمجموعة القواعد الأخلاقية التي تحكم عمل القادة في مهنة محددة. ويتأثر القائد بالقيم السائدة في المجتمع والمنظمة ويحدد الإطار الأخلاقي للعمل في المنظمة من خلال القيم التي يؤمن بها مثل الصدق والأمانة والعدل والمساواة والشجاعة والحزم والتعامل الإنساني والقدوة الحسنة للتابعين قولاً وعملاً.

٣ - توفر نظريات القيادة أنماطاً سلوكية يمكن للقادة الاسترشاد بها عند ممارسة أدوارهم القيادية. ويمكن أن يختار القائد المهارات السلوكية التي تناسب مع قدراته الشخصية ومع الموقف الإداري والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وطبيعة المرؤوسين في إدارته.

الفصل السابع

قيادة فرق العمل الأمنية وأخلاقياتها

٧ . قيادة فرق العمل الأمنية وأخلاقياتها

٧ . ١ فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه

عرض مفهوم الأخلاق في الفصول الثلاثة الأولى وتلاه عرض مفهوم القيادة الإدارية في ثلاثة فصول مبسطة. و كان لا بد من كتابة هذا الفصل في محاولة لبيان الجانب الأمني التطبيقي وفي محاولة للربط بين القيادة والأخلاق في مجال فرق العمل الأمنية . ويركز هذا الفصل على فرق العمل الأمنية ذات الأداء العالي والتي تعد ذاتية التوجه في عملها بعد تحديد الأهداف لعملها. وسيتم الربط بين موضوع الأخلاقيات المهنية لقيادة فرق العمل والمهارات المطلوبة لقيادة هذه الفرق وتطوير نموذج يوضح قوة فرق العمل الأمنية. وتوضيح نوع القيادة الموزعة في فرق العمل وأخلاقياتها.

٨ . ١ . ١ مفهوم فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه:

يعرف الفريق بأنه عبارة عن جماعة صغيرة من الأشخاص الذين يمتلكون مهارات متكاملة ويتحملون مسؤولية مشتركة لتحقيق هدف عام^(١). وتعد فرق العمل احد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من اجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها^(٢). وتبدو أهمية الفريق

(1) Schermerborn, John R., Jr., Hunt, Jams G., Osborn, Richard N., Organizational Behavior, Sixth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc. 1997. P.194.

(٢) الرشيد، عادل وحداد فريد، (٢٠٠١) فرق العمل في منظمات الاعمال الأردنية، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، أبحاث اليرموك ، المجلد ٧، العدد ٢، جامعة اليرموك، الأردن.

في قدرته على إشباع حاجات أعضائه والتي تشمل الحاجة الأمنية وحاجة الانتماء والحاجة إلى المعرفة الفنية وغيرها . وتبدو أهمية الفريق في عملية ترشيد القرارات الجماعية وزيادة درجة التزام الأعضاء بالقرارات المشتركة للفريق والفرص التي يوفرها الفريق لأعضائه في مجال تنمية القدرات الفردية وتأكيد الإبداع ورعايته ودعمه . وتظهر أهمية فرق العمل الأمنية في تبادل الخبرات بين الأعضاء ومساعدة ذوي الخبرة في الفريق لأي عضو يحتاج إلى مساعدة فنية وتوفير المناخ المتعاون وسرعة تبادل المعلومات بين الأعضاء لتحقيق أهداف الفريق.

وأورد العقيل^(١) (٢٠٠٤) « أن الشركات الناجحة في أمريكا وحول العالم تقاد بشخصين أو أكثر على قممتها وهذا يعني وضع مفهوم عمل الفريق في مستوى كبار التنفيذيين الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة في قيادة الشركة» (ص ٣٠٣).

وترتيباً على ما سبق تحظى مهارات بناء الفريق وعمل الفريق باهتمام بالغ من المنظمات الناجحة في الوقت الحاضر . وفي ظل التعددية العالية في القوى العاملة واختلاف الثقافات والخبرات والقيم والعادات وتنوع المهارات ودرجة تعقيد الأعمال المطلوب تنفيذها تصبح مهارات بناء فرق العمل أمراً لا مفر منه لكل قائد ولكل مدير في القطاعين العام والخاص .

ويوضح العميان (٢٠٠٥) أن فريق العمل عبارة عن «عدد محدود من الأفراد نسبياً حتى يتم التفاعل والاتصال بينهم وأهداف مشتركة يسعى

(١) العقيل ، عبد الله عبد اللطيف ، (٤٠٠٢) الادارة القيادية الشاملة ، مكتبة الملك فهد ، الرياض .

الفريق لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق»^(١).

يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن الفرق ذاتية التوجه مختلف أنواع الفرق الرياضية التي تحقق البطولات الإقليمية والدولية ، وكذلك فرق العمل في المنظمات على اختلاف أنواعها بالقدر الذي ينطبق عليها تعريف الفريق . وتعرف جماعة العمل بأنها تجمع لعدد صغير من الأشخاص يمكنهم من التفاعل الدائم بينهم من خلال اللقاءات والمواجهة المباشرة ويشعرون بالتجاوب النفسي الناتج عن انتمائهم لجماعة واحدة^(٢). ويمكن النظر لفرق العمل في المنظمات ومن بينها الفرق ذات الأداء العالي وذاتية التوجه بأنها نوع من الجماعات .

وتختلف أنواع الجماعات لتشمل :

- ١ - الجماعات الوظيفية أو الرسمية التي يعكسها الهيكل الرسمي للمنظمة في إدارات وأقسام وفروع وتتضمن فرق العمل الأمنية التي يتصف عملها بالاستمرار.
- ٢ - فرق العمل وتشكل لإنجاز عمل ما ثم تنتهي مع تحقيق المهمة .
- ٣ - فرق الميول والصدقات وتشكل بسبب الصدقات والميول المتشابهة بين أعضائها وقد تكون جماعات رسمية أو غير رسمية .
- ٤ - اللجان على اختلاف أنواعها سواء منها الدائم أو المؤقت .

(١) العميان، محمود، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

(٢) حمزاوي، سيد محمد، (٢٠٠٨) السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري، الرياض.

٥ - الجماعات غير الرسمية وليس لها شكل رسمي أو أسباب محددة لظهورها ولا تتقيد بالهيكل الرسمي ولا يتم تشكيلها بتعليمات أو قرارات من الإدارة .

ويوجد في مكان العمل ثلاثة أنواع من الفرق هي :

أولاً : الفرق التي توصي بعمل أشياء (Recommend Things)

ويتم بناء هذه الفرق بقصد حل مشكلات محددة مع التوصية بوضع حلول لها . وتعمل هذه الفرق ضمن فترة زمنية محددة وتنحل هذه الفرق بعد إتمام مهمتها . يتعلم أعضاء هذه الفرق العمل بشكل مؤقت وهم فرق مؤقتة ويجب أن يتعلموا بسرعة كيف يعملون مع بعضهم البعض كفريق لإتمام المهمة والخروج بتوصيات عملية لمتابعتها من قبل الآخرين .

ثانياً : الفرق التي تعمل أشياء (Teams That Do Things)

وهذه فرق وظيفية تقوم بالأعمال اليومية بشكل دائم دون أن يكون لها زمن محدد لإنجاز مهامها ولا تنحل هذه الفرق . أعضاء هذه الفرق يجب أن يكون لديهم علاقات عمل طويلة الأمد وأنظمة عمل جيدة ودعم خارجي حتى يتمكنوا من تحقيق الفاعلية والمحافظة عليها لفترة زمنية . وتعد فرق العمل الأمانية ذاتية التوجه من الفرق التي تنجز المهام وتحقق الأهداف الأمانية .

ثالثاً : فرق الإدارة التي تدير المنظمة (Management Teams)

وتتحمل فرق الإدارة قيادة الجماعات في التنظيم ومنها الفرق العليا ويتم تعيين أعضاء هذه الفرق من الإدارة العليا للتعامل مع القضايا المهمة

مثل أهداف المنظمة وموضوع القيم وتساعد الآخرين على تحقيق الأهداف العامة. وتعد القدرة على بناء فريق فعال قدرة إدارية أساسية ، والقدرة على المساهمة الناجحة في مجال أداء الفريق هي قدرة لأي فرد في الفريق أو المنظمة. وكل الفرق تحتاج إلى أعضاء محفزين للعمل بنشاط مع الآخرين لإنجاز أعمال مهمة سواء كانت الأعمال تتضمن تقديم توصيات أو تنفيذ أعمال أو إدارة النشاطات .

وأعضاء الفريق القوي يشعرون بمسؤولية مشتركة عما أنجزوا. ويتحقق عمل الفريق عندما يعمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض بطريقة يتم استغلال جميع مهاراتهم فيها لتحقيق هدف الفريق. ويمكن ملاحظة التزام الأعضاء^(١) من خلال الرغبة لدى كل فرد منهم في الاستماع والاستجابة البناءة لآراء بقية الأعضاء ومنح الآخرين الفرصة للتأكد من الأمور التي تبدو لهم غير واضحة وتقديم الدعم والاعتراف بجهود الآخرين وإنجازاتهم .

خصائص فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه

تشمل الخصائص الأساسية لفرق العمل الأمنية ذاتية التوجه ما يلي :

- ١ - يكون لديها قيم مركزية قوية توجه سلوكها وتحدد اتجاهات أعضائها نحو تحقيق هدف الفريق. وتمثل مجموعة القيم هذه جهاز التحكم الداخلي لفرق العمل الأمنية وتشمل التركيز على قيمة الأمن والهدوء في المجتمع .

(١) الفهداوي، فهمي خليفة صالح، (٢٠٠٥) دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد عشرون، العدد الرابع، ص ص ٦١-١٠٠.

٢ - تحول التوجهات العامة إلى أهداف محددة للأداء. والأهداف المحددة تساعد في التركيز على حل المشكلات والخلافات وتحديد معايير الأداء العالي وتساعد أعضاء الفريق في فهم الحاجة للعمل الجماعي مقابل الأداء الفردي .

٣ - تملك الخليط المناسب من المهارات التي تساعد على إنجاز المهمة بفعالية وكفاية . وهذه المهارات تشمل المهارات الفنية ، ومهارات اتخاذ القرارات ومهارات حل المشكلات ومهارات العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق .

٤ - تملك الإبداع الذي يساعد في التغلب على الصعوبات المحتملة أثناء تنفيذ المهمات الأمنية .

٨ . ١ . ٢ مهارات فرق العمل الأمنية وذاتية التوجه

تكمن قوة الفرق الأمنية في مزيج المهارات والقدرات التي يملكها أعضاء الفرق الأمنية. تتكون قوة الفريق من المهارات التي تحدد وتولد الأداء العالي وتحافظ عليه والتي يتقنها أعضاء الفريق ويستخدمها عند إنجاز المهام المحددة. ومن أهم هذه المهارات لعمل فرق العمل^(١) مايلي:

- ١- التحقيق ، ٢- التقييم ، ٣- التنفيذ ، ٤- الدعم ، ٥- التجديد ، ٦- التركيز ، ٧- الإنهاء ، ٨- التنسيق .

(١) الطراونة، تحسين احمد، والصالحى، نضال أمين، (٢٠٠٥) مدى توفر المهارات الإبداعية في البنوك الاردنية في مدينة اربد : دراسة استطلاعية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد التاسع، العدد الأول، ٢٠٠٥م.

ويمكن تصور أن تأثير المهارات على بعضها البعض يتولد عنه مهارات جديدة أو يعد متطلباً رئيساً لإتقان مهارة أخرى وكما يلي:

ويلاحظ أن إتقان بعض المهارات يعد متطلباً رئيساً لإتقان مهارة أخرى. وإتقان مهارة التنسيق بالتوافق مع إتقان مهارة التركيز يؤدي بالضرورة إلى مهارة التوجيه والتي ترتبط بكل ما يجري في العمليات وفي تحقيق مهمة فرق العمل الأمنية.

كما أن إتقان مهارة التنفيذ بالتوافق مع إتقان مهارة الإنهاء تؤدي بالضرورة إلى مهارة الإنتاج وتحدد درجة انجاز فرق العمل لأهدافها. وإذا اقترن إتقان مهارة التقييم مع إتقان مهارة التجديد كمهارات ضرورية سهل ذلك اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه فرق العمل الأمنية بما في ذلك تقييم البدائل واقتراح أساليب جديدة لحل المشكلات وبخاصة المستعصية منها.

وأخيراً إذا توفر الدعم المناسب للفرق الأمنية واقترن بإتقان مهارة التحقيق ساعد ذلك الفرق الأمنية لأنها مهارات ضرورية في مجالات الاتصالات الداخلية والخارجية التي تحتاجها فرق العمل الأمنية لجمع المعلومات والبيانات المؤكدة والتي تشكل الأساس لوضع خططها وبرامج عملها.

وإتقان مهارة التجديد بالتوافق مع إتقان مهارة التحقيق يسهل إمكانية الإبداع في عمل فرق العمل الأمنية. والإبداع مهارة ضرورية لعمل الفرق الأمنية نظراً لتنوع المواقف والظروف والمتغيرات في مختلف المواقف الأمنية التي يتعاملون معها.

ويلاحظ أن إتقان مهارة التقييم وإتقان مهارة التركيز مطلب رئيس للقيام بالتحليل الذي يتطلبه عمل الفرق الأمنية كمهارة تستخدم باستمرار. واما إتقان مهارة التنفيذ وبالتوافق مع إتقان مهارة الأنهاء فانه يؤدي بالضرورة إلى تحديد مسار عمل الفرق الأمنية وهذا أمر في غاية الأهمية حتى لا تفقد الفرق الأمنية التوجه الصحيح وتنجر في تيار المغريات الموجودة في بيئة عملهم أو يخالط عملها شيء من الفساد.

ولا يخفى أن توفر الدعم للفرق الأمنية بالتوافق مع إتقان مهارة التنسيق يؤدي إلى التناغم في العلاقات بين فرق العمل الأمنية المتنوعة ويساعد على انجاز المهام الأمنية في الأوقات المحددة والمتفق عليها. تشكل المهارات الرئيسة الثماني والمهارات الناتجة عن توافق تأثير كل مهارتين كما سبق ذكره إلى المساهمة في أربعة نشاطات رئيسة هي الإبداع والتناغم والتحليل وتحديد مسار الفريق باتجاه إنجاز مهمته.

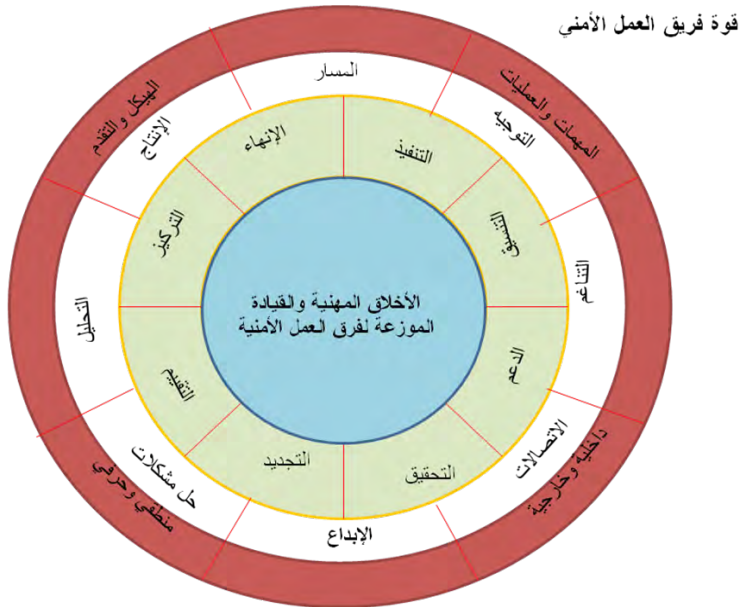
واستكمالاً لتوضيح مفهوم هذه المهارات فان مهارة التحقيق تركز على البحث عن الأفكار الجديدة واستخدام الاتصالات بفعالية واغتنام الفرص المتاحة وإثارة التفكير في المناقشات.

وتعني مهارة التجديد تطوير وجهات نظر حول المشكلة والتوسع في التحليل والقيام بمساهمات جديدة ما أمكن. وأما التقييم فيعني وزن الخيارات المتاحة وتحليل الحالات والحكم الصائب وتحديد الكلفة والنتائج المترتبة على كل بديل يتم تقييمه واستبعاد بعض الاقتراحات على ضوء التقييم.

وأما التركيز فيقصد به التركيز على مهمة الفريق والتركيز على قرارات الفريق حتى يتم التنفيذ والرغبة في متابعة التقدم عند توقفه وبيان اختلاف وجهات نظر الآخرين وبعدها عن مهمة الفريق. ومهارة التنفيذ مرتبطة بإيجاد الحلول العملية للمشكلات وجعل الخطط قابلة للتنفيذ وتنظيم العمل المحدد جيداً.

ومهارة الإنهاء تهتم بالتفاصيل لمطابقة المواصفات المطلوبة والحد من الأخطاء مع الالتزام بالإنهاء في الموعد المحدد. ومهارة الدعم تركز على العمل بشكل جيد مع الأشخاص المختلفين ودعم العمل بروح الفريق والاشادة والدعم للاقتراحات الجيدة والاهتمام ببناء علاقات جيدة مع الفريق. وأخيرا مهارة التنسيق والتي تركز على آراء أعضاء الفريق والتوصل إلى اتفاق دون ممارسة ضغوط على الفريق وتنسيق نشاطات الفريق بشكل مسبق.

ويمثل الشكل التوضيحي التالي قوة الفريق بجميع المهارات التي تم استعراضها ومجالات تأثير هذه المهارات على مسار الفريق وقدرته على حل المشكلات وتحقيق المهمة واستخدام الاتصالات وتوجيه الفريق نحو المهمة وتنسيق العمليات. لفرق العمل الأمنية.



الشكل (١) يمثل مكونات قوة فريق العمل الأمني

المصدر: إعداد الباحث

ويلاحظ من الشكل أعلاه أن جانباً من قوة الفريق تكمن في المهارات المتنوعة والضرورية لعمل الفريق . وكذلك أن المهارات التي تقع في الدائرة الثالثة تتكون نتيجة التوافق بين المهارات في الدائرة الثانية. ويمكن أن نتصور أن الدائرة التي تحيط بالمركز تتحرك باتجاه عقارب الساعة مثلاً وعندها يمكن تحديد أثر توافق كل مهارتين متجاورتين من المهارات في هذه الدائرة على المهارات في الدائرة الثالثة. وخلاصة القول أن المهارات بمجموعها تشكل جانباً مهماً من قوة فريق العمل الأمني إذا تمت الاستفادة منها وبحسب مقتضى الحال.

وبالإضافة للمهارات يوضح الشكل أن من مكونات قوة الفريق القيادة الموزعة والأخلاقيات المهنية لقائد وأعضاء الفرق الأمنية. وستتناول القيادة الموزعة كنوع من القيادة في فرق العمل ثم يتبعها الحديث عن الأخلاقيات المهنية.

٨ . ١ . ٣ القيادة الموزعة في فرق العمل ذاتية التوجه

Distributed Leadership

المحافظة على مستوى الأداء العالي من قبل فرق العمل الأمنية يتطلب الأخذ بالاعتبار الاحتياجات التالية :

١ - احتياجات المهمة Task Needs

٢ - احتياجات الإدامة Maintenance Needs

ومع أن إشباع هذه الحاجات هو مهمة قائد الفريق إلا أن هذه المسؤولية في إشباع احتياجات المهمة وإشباع احتياجات إدامة الفريق يشارك بها أعضاء الفريق . وهذه المشاركة من أعضاء الفريق في إشباع هذه الاحتياجات تسمى القيادة الموزعة بين القائد وأعضاء الفريق.

أولاً: نشاطات مهمة الفريق Group Task Activities

نشاطات المهمة هي الأشياء المختلفة التي يقوم بها أعضاء الفريق والتي تسهم مباشرة في أداء نشاطات الفريق المهمة إذا لم تكن نشاطات المهمة كافية سيجد الفريق صعوبة في تحقيق أهدافه . وفي المقابل فإن الفريق الفعال يقوم أعضاؤه بالمساهمة في النشاطات المهمة حسب الحاجة حيث يؤدي ذلك لنجاح الأداء . ومن النشاطات الرئيسة ما يلي :

١ - المبادرة Initiative

وتعني تقديم الأفكار الجديدة أو طرق تحديد المشكلات أو اقتراح حلول للصعوبات التي يواجهها الفريق .

٢ - البحث عن معلومات Seeking Information

وتعني المحاولة لتوضيح الاقتراحات من خلال تقديم الحقائق بدقة ، وطلب آراء وأفكار الآخرين .

٣ - إعطاء المعلومات Giving Information

تقديم معلومات موثقة ولها علاقة بموضوع اهتمام الفريق ويشمل ذلك تقديم حقائق .

٤ - التوضيح Clarifying

توضيح العلاقات بين الأفكار والاقتراحات والمحاولة لتنسيق نشاطات أعضاء الفريق .

٥ - التلخيص Summarizing

تقييم عمل الفريق وطرح الأسئلة حول منطقية الاقتراحات وكونها اقتراحات قابلة للتطبيق.

ثانياً: نشاطات إدامة الفريق Group Maintenance Activities

تسهم نشاطات مهمة الفريق في رفع مستوى أداء الفريق بينما نشاطات إدامة الفريق تتعلق بدعم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق وتساعد في المحافظة على تماسك الفريق. وعندما تكون نشاطات الإدامة ضعيفة يصبح الأعضاء غير راضين عن بعضهم البعض وعن العضوية في الفريق . وهذا الوضع يمهد لظهور الصراعات التي يمكن أن تستهلك الجهود التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف الفريق ومن أمثلة نشاطات إدامة الفريق ما يلي :

١ - التشجيع Encouraging

ويشمل المدح والقبول والموافقة مع أعضاء الفريق على الأفكار المتعلقة بعمل الفرق ما يشير إلى التماسك ودفء العلاقات بين الأعضاء .

٢ - التناغم Harmonizing

وتشمل جهود التوسط بين الأعضاء عند حدوث خلافات بسيطة والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة والبحث عن فرص للتنازلات كوسيلة للوصول إلى اتفاق.

٣ - وضع المعايير Setting Standards

شرح المعايير للجماعة من أجل بلوغها أو استخدامها في عمليات تقييم الأداء للفريق.

٤ - الاتباع Following

وتعني الموافقة مع أعضاء الفريق واتباع آرائهم والموافقة على تجربة بعض أفكار الأعضاء .

٥ - الحارس Gate Keeping

تشجيع مشاركة أعضاء الفرق ومنع بعض الأعضاء من الطغيان والسيطرة على نشاطات الفريق.

٨ . ٢ الأخلاقيات المهنية لفرق العمل

٨ . ٢ . ١ مكونات قوة الفرق الأمنية ذاتية التوجه:

تتكون قوة فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه من القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الفريق ومن المهارات الابداعية التي يتقنها أفراد الفريق الأمني. ومن أهم هذه المهارات بالاضافة لما ذكر سابقا مهارات الذاكرة (من حيث الربط الذهني والتصور والتخيل والتنظيم) والحس الأمني والأمن الذاتي والحفاظ على أمن المعلومات والتخفي او التنكر والمراقبة واستخدام السلاح واستخدام التقنيات الحديثة وتتبع الأثر^(٢).

(١) الدرويش، مقعد فيحان، (٢٠١٠) المهارات الابداعية للقائد الأمني ودورها في التغيير التنظيمي في جوازات منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ص ص ٢٢-٣٠ .

ويعد العمل بروح الفريق عملية أساسية لتنمية مهارات الأفراد ومعارفهم وتعديل الاتجاهات وتغيير السلوك وزيادة قدرات الأداء. ويتم بناء الفريق من خلال تفاعل الأفراد في الفريق أو القسم أو الدائرة أو الإدارة في مختلف ظروف العمل.

والتركيز على بناء فريق العمل هو أحد أساليب التنمية الإدارية التي تؤثر مباشرة في إنتاجية الفريق وزيادة فعاليته وتحقيق مستويات أداء مرتفعة تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المنظمات. وأكثر من ذلك فإن العمل بروح الفريق يفتح فرصاً أوسع للشعور بالرضا والإحساس بالانتماء للفريق ويشجع الإبداع والابتكار. والعمل من خلال فريق يزيد قدرات الفرد في التعامل مع العادات والتقاليد وتضارب القيم والنظم الاجتماعية والعلاقات المتشابكة^(١).

ويعود الاهتمام بالعمل الفعال للفريق في المنظمات إلى ظهور حركة تنمية المنظمات «Organization Development» أو «OD» ولكن عقد الثمانينيات شهد تركيزاً في الاهتمام صاحب صدور العديد من الأعمال التي خصصت لتوضيح كيفية بناء فريق العمل الفعال مثل كتاب «دليل تنمية الفريق Team Development Manual» لمؤلفه مايك وودكوك «Mike Woodcock» والذي أعيدت طباعته عدة مرات منذ عام ١٩٧٩ وحتى عام ١٩٨٩^(٢). ويعود هذا الاهتمام ببناء الفريق لعدة أسباب أهمها:

١ - تزايد المنافسة بين المنظمات في القطاع الخاص وفي المجال الاقتصادي بين المنظمات الدولية.

(١) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات بناء الفريق، كيف تكون فرق العمل، ط ٢ القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٥، ص ص ٥-٨.

(2) Woodcock, Mike, Team Development, 2nd Edition, England: Gower Publishing, 1989.

٢ - تزايد الفرص المصحوبة بدرجات متفاوتة من المخاطرة.

٣ - تعقيد المشكلات الإدارية «Complex Problems» والتي تحتاج إلى تضافر جهود العاملين وتعاونهم من خلال العمل المشترك فيما بينهم لإيجاد الحلول المجدية لهذه المشكلات.

٤ - زيادة تطور المنظمات وتوسع ارتباطاتها في الداخل والخارج ما أدى لظهور الحاجة إلى الالتقاء بين الأفراد سواء من داخل المنظمة أو من خارجها للتعامل مع الفرص الكثيرة التي تتطلب عمل الفريق. وأخيراً فإن المنظمات التي تستفيد من عمل الفريق الفعال تكون فرصها في البقاء والنجاح أكثر من غيرها.

ولا شك في أن المنظمات الأمنية الفعالة تعتمد على عمل الفرق الأمنية ذاتية التوجه والتي تشكل القيم والمعتقدات والمهارات الإبداعية والأمنية أساس قوة هذه الفرق.

٨ . ٢ . ٢ الأخلاقيات المهنية لفرق العمل الأمنية ذاتية التوجه

العمل الأمني من أخطر الأعمال في الدولة الحديثة لتعلقه بأمن وراحة الناس وحياتهم وسلامتهم والمحافظة على ممتلكاتهم وكرامتهم وأعراضهم. ولكل مهنة إنسانية مجموعة من الأخلاقيات والضوابط المجتمعية على شكل تعليمات أو أنظمة أو قوانين أو أعراف راسخة متوارثة. وهذه الأخلاقيات ضرورية في المهن التي يتمتع أصحابها بنفوذ وصلاحيات واسعة ويمارسونها بعيداً عن أي رقابة مباشرة كما هو الحال مع فرق العمل الأمنية .

وأخلاقيات مهنة رجال الأمن تتعلق بحقوق الإنسان والاتفاقيات الدولية قد أثرت العمل الأمني بمزيد من القواعد الضبطية لضمان احترام

الإنسان والمحافظة على حياته والتعامل معه بعدل ومساواة بغض النظر عن أوضاعه كمتهم أو سجين أو مجرم أو شاهد أو مشتك . والعمل الأمني هو نوع من الولاية التي تحول صاحبها صلاحيات واسعة وعليه فلا بد من توافر شروط ومواصفات تؤهله للقيام بالمهام الأمنية ومراعاة أخلاقيات مهنته.

ويمكن تلخيص أبرز السمات والقيم الأخلاقية لرجل الأمن والتي يوجد شبه إجماع في أدبيات أخلاقيات المهنة حولها وتتضمن ما يلي:

١ - الإخلاص والولاء والطاعة وتنفيذ الأوامر الصادرة من المراجع القانونية.

٢ - الاستقامة والعدالة في التعامل مع المواطنين.

٣ - الصبر وضبط النفس وبخاصة في المواقف الاستفزازية.

٤ - حماية المواطن والممتلكات العامة والخاصة.

٥ - عدم التعسف في استخدام القوة والإهانة والتعذيب للموقوفين .

٦ - الوقار وعزة النفس والورع وتجنب الشبهات.

٧ - الصدق في القول والعمل.

٨ - خدمة الناس وتقديم المساعدة لهم واتباع اللياقة وحسن الاستقبال في مراكز الأمن.

٨ . ٢ . ٣ مرتكزات القيادة الديمقراطية لفرق العمل ذاتية التوجه

تطبق قيادة فرق العمل ذاتية التوجه النمط الديمقراطي وبدرجات متفاوتة تعتمد على الأعضاء ومدى تنوع مهاراتهم وتنوع المواقف الإدارية. ويعتمد النمط الديمقراطي على ثلاث دعائم هي العلاقات الإنسانية والتفويض والمشاركة وتشمل المزايا للنمط الديمقراطي ما يلي:

- ١ - إيجاد جماعة عمل متعاونة بداخل المنظمة
 - ٢ - الاهتمام بالعاملين وتدريبهم ومكافأة المبدعين منهم
 - ٣ - تشبع حاجات الأفراد على اختلافها
 - ٤ - الإشراف العام دون الدخول في التفاصيل
 - ٥ - المشاركة الحقيقية
 - ٦ - رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية
- العلاقات الإنسانية تدور حول ما يلي:
- ١ - دمج الفرد في التنظيم للحصول على نتائج ايجابية
 - ٢ - عدم تعارض مصلحة الفرد مع مصلحة التنظيم
 - ٣ - معاملة الفرد معاملة إنسانية تحفظ حقوقه وكرامته
 - ٤ - إشباع حاجات الأفراد
- المشاركة الحقيقية: تعد الركيزة الثانية للقيادة الديمقراطية ولإيضاح هذا المفهوم لا بد من طرح الأسئلة التالية:
- هل مشاركة الأفراد ضرورية في جميع الحالات؟
 - من هو الشخص المطلوب مشاركته في المنظمة؟
 - هل تشمل المشاركة القرارات الروتينية والمهمة؟
- الإجابة على الأسئلة أعلاه تحدد طبيعة المشاركة والاتجاه الحديث يؤكد أهمية المشاركة وضرورة استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذ القرارات ضمن فرق العمل. وضرورة مشاركة المساعدين والمستشارين وجميع

المتأثرين بالقرار. ويؤكد بعض الباحثين أن المشاركة الفعالة في جميع أعمال الفريق من خصائص فريق العمل الفعال^(١).

مزايا المشاركة:

- ١ - تعطي الفرد فرصة إبداء الرأي في مجال عمله
- ٢ - تشجع التغير الفعال
- ٣ - ترفع الروح المعنوية وتبني الثقة بين القائد والمرؤوس
- ٤ - تخلق الثقة في التعامل بين المستويات الإدارية
- ٥ - ترشد القرارات الإدارية

التفويض:

ويشكل الركيزة الثالثة للقيادة الديمقراطية ويعني إعطاء جزء من الصلاحيات الممنوحة للقائد إلى المرؤوس المباشر مع احتفاظ المرؤوس بحقه في قبول أو رد التفويض واحتفاظ القائد بحقه في سحب التفويض متى شاء وكيفما شاء. ومراعاة أنواع التفويض سواء تم بقانون أو نظام أو قرار أو بشكل شفوي. ولنجاح التفويض لابد من:

- ١ - وضوح الواجبات المفوضة
- ٢ - ثقة القائد بنفسه وشجاعته
- ٣ - حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم سلطات
- ٤ - الاتصالات الجيدة

(١) القحطاني، سالم سعيد حسن (٢٠٠١)، القيادة الإدارية، الرياض: مكتبة جرير. ص ١٥٢ - ص ١٥٥.

الخلاصة

تناول هذا الفصل فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه وتم استعراض مفهوم فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه ومهارات هذه الفرق ومكونات القوة للفرق الأمنية ذاتية التوجه . وتم توضيح بعض الاخلاقيات المهنية لفرق العمل الأمنية . وعرض موضوع القيادة الموزعة في الفرق الأمنية ومرتكزات القيادة الديمقراطية لفرق العمل الأمنية والتي تتكون من العلاقات الانسانية والمشاركة الحقيقية والتفويض .

وفي هذا الفصل تم الربط بين موضوع القيادة واخلاقيات المهنة من الناحية التطبيقية في فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه . بحيث جاء عنوان الفصل قيادة فرق العمل الأمنية واخلاقياتها . وأهم ما في هذا الفصل هو التركيز على أخلاقيات المهنة ومهارات فرق العمل وقوة فرق العمل التي يشكل أساسها خليط المهارات التي يملكها الفريق بحيث يشكل تنوع هذه المهارات مؤشرا لقوة الفريق . كما أن التفاعل بين هذه المهارات وتطبيق القيادة الموزعة في فرق العمل الأمنية ذاتية التوجه والملتزمة في اخلاقيات المهنة يساهم في العديد من مجالات ونشاطات فرق العمل .

وقد كان هذا الفصل محاولة لبيان أهمية الأخلاق المهنية في عمل الفرق الأمنية التي تعمل في الميدان وباستقلالية تامة وتواجه العديد من المواقف التي تتطلب الإبداع والمحافظة على أسرار المواطنين وستر عوراتهم ما يتطلب الالتزام الأخلاقي من أعضاء هذه الفرق .

المصادر المراجع

القرآن الكريم.

المراجع العربية:

أحمد حسني (١٩٧٦م). مدخل متكامل للتدريب الإداري، بحث قدم إلى المؤتمر الأول للتدريب في القاهرة، شباط.

أحمد شبلي، (١٩٨٦م). أديان الهند الكبرى، الهندوسية، الجيذية، البوذية، الطبعة الثامنة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

أحمد أمين (١٩٧٤م). كتاب الأخلاق، بيروت: دار الكتاب العربي.

أردواي تيد (١٩٦٥م). فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة وتقديم محمد عبد الفتاح إبراهيم، تصدير حسن جلال العروسي، القاهرة: دار النهضة العربية.

الألوسي (١٩٨٩م). حسام الدين، التطور والنسبية في الأخلاق، الطبعة الأولى، ب بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر.

الآن بيشمنت (١٩٩٧م). «فاعلية الإدارة الوسطى: المفاهيم الأخلاقية بالقطاع العام بغرب استراليا»، المجلة الدولية للعلوم الإدارية: الإصدار العربي، مجلد رقم (٢) العدد رقم (٣).

إمام عبد الفتاح (١٩٨٨م). فلسفة الأخلاق، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

بدوي، عبد الرحمن (١٩٧٥م). النظريات الأخلاقية ، الكويت: وكالة المطبوعات.

البكري، أحمد ماهر (١٩٨١م). القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

بارتلمي (١٩٢٤م). مقدمة كتاب علم الأخلاق إلى نفوس ماخوس لارسطو، ص ٨، ترجمة أحمد لطفي السيد، مطبعة دار الكتاب، مصطفى حلمي ، (١٩٨٦) الأخلاق بين الفلاسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية.

البيسوي، محمد عبد الحميد (١٩٨٤م). آداب السلوك عند المصريين القدماء مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.

الجابي ، سليم (١٩٩٣م). نظرية جذور الأخلاق، مطبعة نصر.

جيمس هنري برستيد (١٩٦١م). تطور الفكر والدين في مصر القديمة، ترجمة زكي سوسن ، القاهرة: دار الكرنك للنشر.

حمزاوي، سيد محمد (٢٠٠٨م). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري، الرياض.

الخاقاني، محمد محمد طاهر آل شاير (١٩٨٧م). علم الأخلاق : النظرية التطبيق ، الطبعة الأولى، بيروت: دار ومكتبة الهلال.

أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري البغدادي (١٩٨٩م). الأحكام السلطانية والولايات الدينية، بغداد.

خير الله طلفاح (١٩٨٢م). الأخلاق أولاً، سلسلة كيف السبيل إلى الله ، القسم الأول، الجزء العاشر، بغداد: دار الحرية للطباعة.

الدرويش، مقعد فيحان (٢٠١٠م). المهارات الابداعية للقائد الامني ودورها في التغيير التنظيمي في جوازات منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

رشيد عبد الحميد ومحمود الحيارى (١٩٨٤م). أخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

زقزوق، محمود حميد (١٩٨٤م). مقدمة في علم الأخلاق، الطبعة الرابعة، المنصورة، الدار الإسلامية للطباعة والنشر.

الرشيد، عادل وحداد فريد (٢٠٠١م). فرق العمل في منظمات الاعمال الأردنية، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، أبحاث اليرموك، المجلد ٧، العدد ٢، جامعة اليرموك، الأردن.

السحمراني، أسعد (١٩٨٨م). الأخلاق : في الإسلام والفلسفة القديمة، الطبعة الأولى، بيروت: دار النفائس.

سايلس ليونارد (١٩٨٠م). القيادة: حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء وكيف يفعلونه، ترجمة كمال السيد ومراجعة محمد عبد الله، القاهرة : مطابع الأهرام التجارية.

الشرقاوي، محمد عبد الله، (١٩٩٠) الفكر الأخلاقي؛ دراسة مقارنة، بيروت: دار الجليل.

الصباغ، زهير (١٩٨٥م). البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، مجلة الإدارة العامة: الرياض، العدد (٤٨).

الطراونة، تحسين احمد؛ والصالحى، نضال أمين (٢٠٠٥م). مدى توفر المهارات الابداعية في البنوك الاردنية في مدينة اربد : دراسة استطلاعية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد التاسع، العدد الأول.

الطراونة، تحسين احمد؛ واكثم الصرايرة (١٩٩٨م). القيم الوظيفية في الخدمة العامة: دراسة ميدانية لموظفي محافظة الكرك، المجلد الثاني، العدد الثاني، حزيران.

الطراونة، تحسين احمد (١٩٩٠م). أخلاقيات القرارات الإدارية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الخامس العدد الثاني.

طفلاح، عبد الله (١٩٨٣م). كيف السبيل إلى الله: الاخلاق أولاً :، الجزء العاشر، بغداد : دار الحرية للطباعة.

عبد العزيز بن عبد الله (١٩٨٣م). الفلسفة والأخلاق عند ابن الخطيب، الطبعة الثانية، بيروت: دار الغرب الإسلامي.

العمر، فؤاد عبد الله (٢٠٠٢م). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، بحث رقم (٥٢)، جدة: البنك الإسلامي للتنمية.

العقيل، عبد الله عبد اللطيف (٢٠٠٤م). الادارة القيادية الشاملة، مكتبة الملك فهد، الرياض.

العميان، محمود (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

أبو العينين، علي خليل مصطفى (١٩٨٨م). لقيم الإسلامية والتربية، دراسة في طبيعة القيم ومصادرها ودور التربية الإسلامية في تكوينها وتنميتها، الطبعة الأولى، المدينة المنورة : مكتبة إبراهيم حليبي.

الغزالي، محمد (١٩٨٦م). خلق المسلم، دمشق : دار القلم.

غوشة، زكي راتب (١٩٨٣م). أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، عمان: مطبعة التوثيق.

- غ.ت. غومنتسكي (١٩٩٤م). معنى الحياة والسعادة والأخلاق، ترجمة يوسف إبراهيم الجهماني، دمشق: دار الينابيع.
- فاضل عباس الحسن (١٩٨٤م). الموارد في نظرية الإدارة الإسلامية العامة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- فتحى، محمد رفقي محمد (١٩٨٣م). في النمو الأخلاقي، الطبعة الأولى، منشورات دار القلم، الكويت.
- فرغلي، علي معبد (١٩٨٥م). الأخلاق الإسلامية والإنسانية، ط ١، القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح (٢٠٠٥م). دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية، مؤنة للبحوث والدراسات، مجلد عشرون، العدد الرابع.
- القحطاني، سالم سعيد حسن (٢٠٠١م). القيادة الادارية، الرياض: مكتبة جرير.
- القريوتي، محمد قاسم؛ ومهدي حسن زويلف (١٩٩٣م). المفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الثالثة، عمان: المطابع المركزية.
- _____ (١٩٨٩م). مبادئ الإدارة: النظريات والوظائف، الطبعة الثالثة، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٩م). السلوك التنظيمي، عمان: مطبعة بنك البتراء.
- الكتاني، عبد الحي (د.ت). نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الإدارية، الجزء الأول، بيروت: دار الكتاب العربي.

كنعان، نواف (١٩٩٢ م). القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، عمان : مكتبة دار الثقافة.

كنعان ، نواف (١٩٨٥ م). القيادة الإدارية ، الطبعة الثالثة، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية.

لينيث بالانكاردي؛ ومايكل أوكونور (٢٠٠٩ م). الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم) ترجمة عدنان سليمان، الطبعة الثانية، دمشق، دار الرضا للنشر والتوزيع.

مايكل هنت (١٩٧٧ م). «مساءلات في البرلمان»: الأخلاق والخدمة العامة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية: دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد (٢) عدد (٣) الإصدار العربي، مجلد (٦٣) عدد (٣) الإصدار الإنجليزي، سبتمبر، أكتوبر ، نوفمبر.

مارتن فان كريفلد (١٩٨٩ م). القيادة في الحرب، ترجمة يزيد الصايغ ، الطبعة الأولى، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

مجد الدين محمد الفيروز أبادي (د.ت). القاموس المحيط، ج ٣.

محمد رفقي محمد فتحي (١٩٨٣ م). في النمو الأخلاقي : النظرية، البحث التطبيق، الكويت: دار القلم.

مرار ، فيصل فخري (١٩٨٣ م). الأسس والنظريات والوظائف، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

محمد قاسم عبد الله (١٩٩٧ م). «المكونات الرئيسية للسلوك الأخلاقي» الفكر العربي: مجلة الإنماء العربي للعلوم الإنسانية، ملف IV : الإنسان : لغة وأخلاقاً وسلوكاً ، العدد ٩٠، السنة الثامنة عشرة (٤).

المصري ،محمد عبد الغني (١٩٨٦م). أخلاقيات المهنة، ط ١، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة.

محمد عبد الله دراز (١٩٥٨م). دستور الأخلاق في القرآن: دراسة مقارنة، للأخلاق النظرية في القرآن، ترجمة عبد الصبور شاهين ومراجعة السيد بدوي، ط ٤، بيروت: مؤسسة الرسالة، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م.

محمد عقله (١٩٨٦م). النظام الأخلاقي في الإسلام، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة الرسالة الحديثة.

ابن مسكويه (١٩٨١م). تهذيب الأخلاق في التربية، بيروت : دار الكتاب العربي.

مصطفى حلمي (١٩٨٦م). الأخلاق بين الفلسفة وحكماء الإسلام، القاهرة: دار الثقافة العربية.

المصري ،محمد عبد الغني (١٩٨٦م). أخلاقيات المهنة، الطبعة الأولى، مكتبة الرسالة الحديثة.

المغربي ،كامل محمد (١٩٩٣م). السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ، عمان: دار الفكر.

مقدادي ،يونس عبد العزيز (١٩٩٦م). مبادئ في الإدارة، عمان: مؤسسة آلاء للطباعة والنشر.

مؤيد سعيد السالم (١٩٨٨م). نظرية المنظمة : مداخل وعمليات، بغداد. نجم، نجم عبود (٢٠٠٥م). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

نعيم نصير (١٩٨٧م). القيادة في الإدارة العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

نعيم نصير (١٩٩٦م). «الإدارة بالاستقلال: دراسة لاتجاهات موظفي الإدارة العليا للسلوك الميكافيلي في القطاع العام في محافظة إربد» مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٢، العدد ٤.

هلال، محمد عبد الغني حسن (١٩٩٥م). مهارات بناء الفريق، كيف تكون فرق العمل، ط ٢ القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية).

هواري، سيد (١٩٧٦م). المدير الفعال، القاهرة: دار الجيل.

هنري برجسون (١٩٨٤م). منبع الأخلاق والدين، تعريب سامي الدروبي وعبد الله عبد الدائم، بيروت: دار العلم للملايين، الطبعة الثانية.

الوكيل، محمد السيد (١٩٨٦م). القيادة والجندية في الإسلام = الجندية، الجزء الثاني، ط ١، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

ياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠١م). الأخلاقيات في الإدارة، عمان: دار اليقظة للنشر والتوزيع.

يعقوب المليجي (١٩٨٥م). الأخلاق في الإسلام، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.

المراجع الأجنبية

Baron, Robert A., and Greenberg, Gerald, (1990), Behavior In Organizations: Understanding and Managing: The Human Side of Work, 3rd Edition, Boston: Allen and Bacon.

Bass, Bernard M., (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, London: The Free Press.

- Beach, Dale S., (1985), *The Management of People At Work*, 5th Edition, New York: Macmillan Publishing Company.
- Blake, Robert R., and Anne Adams, Macanese, (1991), *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, Houston: Gulf Publishing Company.
- Dessler, Gary, (1985), *Management Fundamentals*, 4th Edition, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Kast, Fremont E., and Rosenzweig James E., (1979), *Organization And Management*, 3rd Edition New York: Mc Graw Hill Company.
- Keith, Davis, and New Storm, John W., (1989), *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, 8th Edition, New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Rue, Leslie W., and Lloyd L. Byers, (1977), *Management Theory Application*, Home Wood III, Richard D. Irwin, Inc.
- Schermerborn, John R., Jr., Hunt, Jams G., Osborn, Richard N., (1997), *Organizational Behavior*, Sixth Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Simon, Herbert, (1961), *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, New York: The Mac Milan Company.
- Umstot, Denis, D., (1988), *Understanding Organizational Behavior*, 2nd Edition, New York: Publishing company.
- Vecchio, Robert P., (1991), *Organizational Behavior*, 2nd Edition, Chicago: The Dryden Press.
- Woodcock, Mike, (1989), *Team Development Manual*, 2nd Edition, England: Gower Publishing.
- Yuki, Gary A., (1989), *Leadership in Organization*, 2nd Edition, New York: Prentice Hall International, Inc.