

الفكر الإداري للمصلحة العامة بين الواقع والمؤمل

دراسة تحليلية من منظور السياسة الشرعية

د. عبد العزيز بن سطاتر بن عبد العزيز

الأستاذ المشارك في قسم السياسة الشرعية

في المعهد العالي للقضاء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

١٤٣٦ هـ

نشر مبكر

نسخة مختصرة من هذا البحث معدة للنشر إن شاء الله، في مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة - بعد أن اجتياز التحكيم، في المجلد الثلاثون (٣٠) العدد الثاني سنة ١٤٣٧ هـ الموافق ٢٠١٦ م، ذلك حسب إفادة مجلة جامعة الملك عبد العزيز، إصدار الاقتصاد والإدارة، رقم: ٣٦/٧٧٥٧/خ، بتاريخ: ١٤٣٦/٣/٨ هـ.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفكر الإداري للمصلحة العامة بين الواقع والمؤمل

دراسة تحليلية من منظور السياسة الشرعية

د. عبد العزيز بن سطاتم بن عبد العزيز

الأستاذ المشارك في قسم السياسة الشرعية

في المعهد العالي للقضاء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

١٤٣٦ هـ

المستخلص: يتناول البحث باختصار تعريف المصلحة العامة وبعض المتغيرات والمزال والعوائق التي تعترض تقديرها وقياسها. بالإضافة إلى بيان خمسة أنماط من العقلية الإدارية لدى المدراء ومتطلبات المصلحة العامة في كل منها. كما تناول مشروعاً لفكر إداري مخفّض للنفع العام وعمل الخير كمتطلبٍ أساس لجودة العمل على رعاية المصلحة العامة، وأهمية وجود ثقافة مشتركة للنفع العام بين المواطن والمسؤول في المجتمع.

Management Thought and Public Benefit:
Reality and Expectations an analytical study from an
Islamic Justice Doctrine perspective
- (al-Siyasa al-Shar'iyya)

Dr. Abdul-Aziz bin Sattam bin Abdul-Aziz
Associate Professor, Department of al-Siyasa al-shar'iyya,
High Judicial Institute,
Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

Abstract: This paper briefly deals with the definition of public interest and the variables, shortcomings and obstacles which affect its assessment and testing.

In addition, five minds of a manager will be presented along with public interest essential elements for each of them. It will, also, initiate a new philosophical approach to a management style that promotes public interest and common good as an essential criteria for due diligence commitment for the preservation of public good. Moreover, the paper will emphasize the importance of a common cultural denominator between citizens and administrative functionaries.

المقدمة

خلق الله سبحانه وتعالى الخلق، ولم يتركهم هملًا، إنما بعث فيهم رسله وأنزل إليهم شرائعه؛ ليخرجهم من الظلمات إلى النور إذا امتثلوا لتلك الشرائع الإلهية وعملوا بها، وهذا معلوم في كل شريعة، وعام في كل أمة منذ خلق الله آدم - عليه السلام - إلى قيام الساعة.

والشريعة إنما جاءت بجلب المصالح وتكميلها، ودفع المفاصد وتقليلها على أكمل وجه، وأعدله، وأبعده عن التناقض والاضطراب؛ حتى جاءت شاملةً حاويةً مما يستحيل معه أن يكون النبي صلى الله عليه وسلم قد ابتدعها من عند نفسه، أو استفادها من غيره من بني جنسه، أو من غيرهم، وإذا استحال هذا الغرض ثبت ما أخبر به من أنها من عند الله، قال الله تعالى: ﴿لَا يَأْتِيهِ الْبَطْلُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ تَنْزِيلٌ مِّنْ حَكِيمٍ حَمِيدٍ﴾ (فصلت، ٤٢).

ولا شك أن الله عزَّ وجلَّ لم يترك مصلحة تقربنا إلى الجنة إلا أخبرنا وأمرنا بها، ولا مفسدة تقرب إلى النار إلا أخبرنا بها، ونهانا عنها، والقول الجامع هو أن الشريعة الإسلامية لا تحمل مصلحة قط، بل الله تعالى قد أكمل لنا الدين، وأتم النعمة، فما من شيء يقرب إلى الجنة إلا وقد حدثنا به النبي صلى الله عليه وسلم، وتركنا على المحجة البيضاء ليلها كنهارها لا يزيغ عنها إلا هالك. (ابن تيمية، ١٤١٢هـ، ١٩٩١م: ١١/٣٤٤)

وقد تعقدت طرق والمصلحة العامة في هذا العصر، وكثرت وسائلها، وتطورت أجهزتها مما لم يشهد له مثيل في العصور السابقة؛ فالعالم اليوم أصبح أكثر تعقيداً وأقل ثباتاً وأسرع وتيرة، وفاعلية وسائل اتخاذ القرار القديمة في تناقص يتسارع مع الوقت. والمدير الذي كان يعتقد أنه سيحصل على المعلومات المناسبة - لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة العامة - حسب متطلبات الواقع، وأنه يستطيع قراءتها كما يقرأ أي كتاب اضطر إلى تقليل توقعاته، فتدفق المعلومات اليوم يهدد بإغراق الإدارة بالمعلومات إلى مستوى لا يتبين معه جانب المصلحة العامة. (Etzioni, ٢٠٠١, ٥٧-٥٥).

والإداريون يتصرفون عن الآخرين؛ لذا فهم مشمولون بحكم القاعدة الفقهية: "كل متصرف عن الآخرين فعليه أن يتصرف بالمصلحة". (السبكي: ١/٣١٠) (الجزائري، ١٤١١هـ - ١٩٩١م : ٤٤٠)، ولا يستثنى من ذلك الملاك للشركات والمؤسسات، فهم يتصرفون عن الآخر؛ أي عن شركاتهم ومؤسساتهم، وقد بين الفقهاء الفرق الأساس بينهما، فالإداريون سلطتهم الإدارية مقيدة باتخاذ الأصلح لعموم المولى عليهم؛ فلا يقتصر أحدهم على الصلاح مع القدرة على الأصلح إلا لعذر، وهو أن يؤدي الأصلح إلى مشقة شديدة، ولا يتخيرون حسب تخييرهم في حقوق أنفسهم؛ لأن عناية الشرع بالمصالح العامة أوفر وأكثر من عنايته بالمصالح الخاصة؛ وذلك بناءً على القاعدة الفقهية: "يتصرف الولاة ونوابهم بما هو أصلح للمولى عليه درءاً للضرر والفساد وجلباً للنفع والرشاد". (ابن عبد السلام، ١٤٠٠هـ - ٢٠٠٠م: ٢/١٥٨)

مشكلة وأهمية البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في أن الكثير من المسؤولين يصعب عليهم الربط بين المصلحة العامة والواقع الإداري الذي يزداد تعقيداً وصعوبة مع التطور المعرفي والتقني وتسارع الوقت. كما يصعب عليهم التفريق بين الصالح والأصلح، أو التوفيق بين المصالح الخاصة لعموم الناس والمصلحة العامة للدولة ومؤسساتها.

والمعضلة في عصر المعلومات هي معرفة المصالح العامة على الحقيقة، فغالباً ما تكون تلك المعرفة مضيعة في بحر المعلومات وصعبة المنال؛ والمحصلة أن الإداريين والمسؤولين اليوم وغداً، يواجهون طوفان من المعلومات متزايد، دون تحقيق أي تحسن في مقدار المعرفة الصالحة للاستعمال في الكثير من القرارات المعقدة، وبخاصة المتعلقة منها بالمصلحة العامة. (٢٠١١، Etzioni, ٤٥-٥٧)

وتكمن أهمية الدراسة في استعراض متطلبات تطوير الفكر الإداري الذي يتعامل مع المصلحة العامة ليتماشى مع متطلبات العصر، وعدم الإقتصار على بعض المفاهيم الإدارية الضيقة التي لم تعد دقيقة في تقدير الصالح العام.

هدف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى توصيف فكر إداري مناسب للتعامل مع المصلحة العامة، مع التنبيه إلى بعض المزال (١) الإدارية التي عادة ما يستدرج المسؤول حسب واقع الحال إليها، وتعرض فيه عناصر مشروع فكر إداري محفز للنفع العام وعمل الخير كمتطلب أساس لجودة العمل. هذا بالإضافة إلى صياغة تصور للموظف العام وربط هذا التصور بمفهوم المواطنة في الإسلام وفق عقيدتنا الإدارية.

^١ المزال: جمع مزلة، وهي الخلل أو الخطأ في أمر من الأمور، وفي مجال الإدارة تعمل هذه المزال في اتخاذ قرارات غير صائبة، و"تحدث في حالات كثيرة بسبب الطريقة التي تتخذ بها القرارات؛ فقد يكون القصور في أن الخيارات لم يتم تحديدها بشكل واضح، أو لم يتم جمع المعلومات الصحيحة، أو لم يتم الموازنة بين التكاليف والمزايا بشكل دقيق، ولكن في بعض الأحيان يكمن الخطأ في ذهن الشخص الذي يتخذ القرار، وليس في عملية اتخاذ القرار؛ لذا فإن تصرفات وأفعال العقل البشري يمكن أن تفسد قراراتنا. لقد حدد الباحثون سلسلة كاملة من هذه الأخطاء في الطريقة التي نفكر بها عند اتخاذ القرارات. فبعض مظهرات درجة الوضوح مثلاً، تعتبر أخطاء في الإدراك الحسي. والبعض الآخر يأخذ شكل التحامل أو التحيز. وأخرى تبدو ببساطة كأنها أشياء شاذة غير رشيدة في تفكيرنا. والأمر الذي يجعل كل هذه المزال خطيرة هو أنها خفية وغير مرئية. وهي مستغرقة في عملية تفكيرنا؛ لذا فإننا نعجز عن إدراكها - حتى عندما نقع في حبالها مباشرة." (آل سعود، عبد العزيز بن سطاتم بن عبد العزيز (١٤٢٧هـ)، المزال الخفية لاتخاذ القرار، محاضرة غير منشورة، مقرر مادة إدارة محاكم، المعهد العالي للقضاء، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ص ١-٢.

منهج البحث:

منهج البحث هو المنهج المقارن، وبيان ذلك أن البحث يقارن بين الواقع في التطبيق الإداري المتعلق بالمصلحة العامة، وبين المؤمل في الفكر الإداري لرعاية المصالح. وتجري هذه المقارنة على ضوء ومنظور السياسة الشرعية في جلب المصالح وتكثيرها والترجيح بموجبها، ودرء المفاسد وتقليلها.

تقسيم البحث:

يشتمل البحث على مدخل ومبحثين وخاتمة وتوصيات، وهي كالتالي:

- المبحث الأول عن المصلحة العامة في العمل الإداري، يُستعرض فيه باختصار تعريف المصلحة العامة وبعض المزال والعوائق التي تعترض تقديرها وقياسها.
- المبحث الثاني عن الفكر الإداري للمصلحة، يستعرض فيه خمسة أنماط من العقلية الإدارية لدى المدراء ومتطلبات المصلحة العامة في كل منها.
- التوصيات والخاتمة، يُستعرض فيها مشروع لفكر إداري محفز للنفع العام وعمل الخير كمتطلب أساس لجودة العمل على رعاية المصلحة العامة وأهمية دور الدولة وعلية القوم في المجتمع لتحقيق ذلك.

المبحث الأول: واقع المصلحة العامة في العمل الإداري

تعريف المصلحة:

المصلحة لغةً: من الصلاح، وهو ضد الفساد، وهي واحدة المصالح، والفعل صَلَحَ يَصْلُحُ صلاحاً وصلوحاً، وأصلح الشيء بعد فسادِه: أقامه. (ابن منظور، ١٤٠٨ هـ - ١٩٨٨ م: ٣٨٤/٧)؛ فالمصلحة في اللغة تطلق بإطلاقين: الإطلاق الأول: على وصف الفعل؛ فتكون المصلحة بمعنى الصلاح، والصلاح كون الشيء على هيئة كاملة بحسب ما يراد لذلك الشيء، كالقلم يكون على هيئته الصالحة للكتابة به. الإطلاق الثاني: تطلق على ذات الفعل الجالب للنفع، والدافع للضرر، فإطلاق المصلحة على الفعل إطلاق مجازي، فأطلق لفظ المصلحة الحاصلة بسبب الفعل على الفعل الذي هو سبب لها، فيقال: طلب العلم مصلحة، بمعنى سبب للمنافع.

والمصلحة ضد المفسدة، فهما نقيضان لا يجتمعان، فلا يقال: إن هذا الأمر مصلحة ومفسدة بنفس الحال، ولا يرتفعان فلا يقال: إن الأمر ليس مصلحة ولا مفسدة بنفس الحال، كما أنّ النفع ضد الضرر، وعلى هذا يكون دفع المصلحة مصلحة. (اللخمي، ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ م: ١٠ - ١١)

أما المصلحة اصطلاحاً: فقد عرفها الغزالي بقوله: "أما المصلحة فهي عبارة - في الأصل - عن: جلب منفعة أو دفع مضرة، وأنها المحافظة على مقصود الشارع". (الغزالي، ١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ م: ٤٨١/٢، ٤٨٢) والمصلحة عند العز بن عبد السلام هي: "ما يحقق لذة نافعة وأسبابها التي توصل إليها". (ابن عبد السلام، ١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م: ١٨/١) أما المصلحة عند شيخ الإسلام ابن تيمية: "فهي الفعل يجلب منفعة راجحة، وليس في الشرع ما ينفيه". (ابن تيمية، ١٤١٢ هـ - ١٩٩١ م، ٣٤٣/١١)

التعريف الإجرائي لأغراض هذا البحث: وحيث إن موضوع هذا البحث يقتصر على المصلحة العامة، فهو

متعلق بتصرفات المسؤولين في قراراتهم التي الأصل أن يقصد بها تحصيل أعلى المنافع من منظور السياسة الشرعية؛ لذا فهي خارجة عن إشكالية تعريف المصلحة العامة في الفكر الغربي، وهي باختصار كالآتي:

يرى الاقتصادي لوك سانغ هو، في كتابه "السياسة العامة والمصلحة العامة" (Ho, ٢٠١١) بأن المصلحة العامة يجب أن تحظى بتقييم نزيه؛ وبالتالي فهو يصف المصلحة العامة، بأنها: "مقدار الرفاه المتوقع لأشخاص المستفيدين". وينتقد الافتراضات التي تؤثر سلباً في تقدير المصالح العامة، ومنها على سبيل المثال: افتراض أن هناك فرصة متساوية لكل أحد من أفراد المجتمع، بأن يستفيد أو يتضرر من السياسات العامة، وافتراض أن المصلحة العامة تحدث كلما حدث تغير إيجابي في الواقع المعاش. ويرى الكاتب أن الواقع هو أن التغير الحقيقي لا يمكن معرفته وتقييمه إلا بعد حدوثه؛ لذا فالتصور في قرارات المصالح العامة يكمن في أنها تتخذ قبل ودون معرفة حقيقية فيما إذا كان غالب الناس مستفيدين منها فعلاً أو متضررين.

فالإشكال لدى الكاتب يكمن في معالجة أثر الطبيعة البشرية في التعامل مع السياسات العامة، وفي معرفة ما يمثل المصلحة لديهم. ويرى أنه فقط عند فهم طبيعة الإنسان فهماً جيداً، يمكن لصانعي السياسات العامة تحقيق اختيارات أفضل للمصلحة العامة التي تمثل احتياجات الناس الحقيقية قبل كل شيء، حينها فقط يمكن توقع كيف يمكن لعموم الناس أن تستجيب أو تتعامل مع تصاميم معينة لمصالح عامة، بحيث يتحقق المقصود منها. بهذه الطريقة يمكن لمتخذي القرارات تجنب عواقب غير مقصودة.

يقدم بعض الكتاب أيضاً منظوراً جديداً لمعنى المصلحة العامة، يقوم على الجذور الفكرية التي يعود تاريخها إلى جون ستيوارت مل John Stuart Mill (١٨٠٦-١٨٧٣م)، في رسالته إلى جورج غروت التي أوضح فيها أن: "السعادة البشرية، وحتى سعادة المرء نفسه، تكون أنجح فقط من خلال العمل على القواعد العامة للمصلحة، وليس من خلال قياس النتائج المترتبة على كل فعل، فهذا هو الغالب الأعم في جلب السعادة العامة، وإن أي خطة أخرى لن تترك الجميع فقط في حيرة وعدم القدرة على توقع ما سيترب، بل أيضاً ستترك الجميع في شجار دائم ... " (Mineka and Lindley, ١٩٧٢) ومؤخراً تبعه في هذا النهج جون هارساني في طرحه لمفهوم "حجاب الجهل - *veil of ignorance*" (Harsanyi, ١٩٥٣)، ولكن الذي أشهر هذه المقولة هو جون رولس في كتابه (نظرية العدل - *A Theory of Justice*, Rawls, ١٩٧١).

تقليدياً، عادة ما يشير الاقتصاديون إلى معيار دالة مرونة هيكسيان أو معيار قوانين كالدرون للنمو باعتبارها مقياساً لما إذا كانت السياسة تعزز الرفاهية الاجتماعية، غير مدركين أن كلا من هذه المعايير فاشلة في إنتاج مقياس صادق أو مقنع لتقدير تحسين الرفاهية الاجتماعية. فبالنظر اللاحقة للتبعات، يتضح أنه بغض النظر عن سياسات المصلحة العامة التي تطبق، نجد أن بعض من المستفيدين استفادوا، والبعض الآخر لم يستفد وقد يكون تضرر. والحاجة لسياسات المصلحة العامة، تزيد من دقة المعيار الذي يستند على توقع كيف يمكن للناس أن يتعاملوا مع سياسة المصلحة العامة لو كانوا محايدين تماماً ومتجاهلين تماماً لمصالحهم الشخصية. ويقترح الباحث خطة حماية أساسية لمصالح العامة التي يتم بموجبها النظر إلى جانب الطلب وجانب العرض والخطر الأخلاقي.

ويرى معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (Accounting in the Public Interest, ٢٠١٢) أن اعتماد تعريف مفصل للمصلحة العامة من المرجح أن يؤدي إلى عواقب تضيق وتقييد غير مقصودة، لعمل المصلحة العامة، مما يزيد الجهالة بالنتائج، ويرى المعهد أنه بدلاً من ذلك، يحتاج كل موقف معين إلى أن تقيم المصلحة العامة فيه بناءً على معايير ذات علاقة بمصالح الجمهور، وحاجتهم، وقدرتهم على تحصيل منافعها؛ أي أنه لا بد من استخدام معايير فوق سلوكية تتسم بالثبات والاستمرارية. ويرى المعهد أن المفتاح لاتخاذ قرارات أفضل في سياسة المصلحة العامة هو الوضوح في عملية صنع القرار، بما في ذلك الوضوح في تقدير التوازنات بين المصالح المتنافسة.

وبالمقارنة مع منظور السياسة الشرعية يتضح أن الضوابط الشرعية للمصلحة تقوم بدور القواعد العامة التي اشترط "ميل" وجودها وبناء التصرفات وفقها لتحقيق السعادة البشرية، وهي، باختصار:

الضابط الأول: عدم مخالفة المصلحة العامة لأحكام الشريعة.

الضابط الثاني: عدم تفويت المصلحة العامة لمصلحة أفضل من التي يؤمر بها.

الضابط الثالث: عدم إحداث المصلحة العامة مفسدة مساوية للمصلحة المأمور بها أو أكبر منها.

كما يتضح أن أحكام الشريعة توفر قواعد تفصيلية لكل تصرف بشري، فلا يوجد شيء من أعمال القلوب أو الجوارح ليس له حكم شرعي مفصل؛ وبذلك تزول مشكلة عدم وجود قواعد عامة وتفصيلية فوق سلوكية ثابتة ومستمرة تمكن من قياس النتائج المترتبة على كل فعل.

فإذا نظرت إلى أحكام الشريعة والقواعد الفقهية والضوابط الشرعية المتعلقة بالمصلحة المعتبرة شرعاً، وتفكرت في أن هناك مجموعة من القيم نؤمن بها بصفتنا مسلمين ونرى أنها الصواب الذي تطمئن إليه النفس وتبنى عليه الأفعال وتمثل عقيدتنا الإدارية (management doctrine)، التي تحكم كل تصرف على الغير دون استثناء. ستجد أنها تختلف عن العقيدة الإدارية الغالبة وهي السعي لتقليص حرية التصرف والاختيار لدى الموظف ومنه لدى المستفيدين؛ وذلك عبر تعزيز السلوك الفردي للموظف، والحوافز العالية من خلال الهرمية الإدارية الصارمة، ومن ثم جعل الولاء للمدير وليس للمؤسسة العامة؛ الأمر الذي يجعل الإدارة في صراع مع الموظفين. (Ghoshal, Christopher, and Peter, ١٩٩٩) وهذا مما يستدعي التفكير بوضوح في غرض الإدارة والأداء في المؤسسات الحكومية، ومن ثم تكريس الموارد المناسبة - ليس فقط لجمع معلومات عن الأداء الصحيح، ولكن أيضاً لتغيير الطريقة التي يفكر بها الجميع بالنظر إلى المؤسسات العامة، أي تغيير عقيدتهم الإدارية. (Button, ١٩٦٦: ٢١٦-٢٢٤)

وبالمقارنة مع الفقه نجد لدينا في الإسلام عقيدة إدارية توجه جميع أعمال الإدارة، مبنية على فكر مغاير تماماً لما سبق للعقيدة الداريجة بالنظر لوظيفة المؤسسات العامة. وهي بناء جميع التصرفات على أصل فقهي شرعي، هو: أن كل متصرفٍ على الآخرين فعليه أن يتصرف بالمصلحة، فلأجل ذلك وضعت القاعدة الفقهية: التصرف على الرعية منوط بالمصلحة.

ويتفرع عن هذه العقيدة الإدارية ثلاث استراتيجيات لتثمين المصلحة العامة، هي:

- يجب ألا تتعارض المصلحة العامة مع أي مصلحة خاصة لأفرادها (المستفيدين).
- يجب أن تُدخل المصلحة العامة نفعاً على كل واحد من أفرادها (المستفيدين).
- يجب ألا توصف المصلحة العامة ما لم تكن الأعلى نفعاً لكل من أفرادها (المستفيدين).

لأجل ذلك يأتي تعريف المصلحة العامة المعتبرة شرعاً أنها:

"المنفعة على أكمل هيئتها بحسب ما يراد لها من إدخال أعلى انتفاع على كل من أفرادها، وليس في

الشرع ما ينفىها"

وعلى ضوء هذا التعريف تأتي تصرفات الولاية في اختيار المصلحة العامة، أو إصدار القرارات المتعلقة بالمصلحة العامة على هيئة أفضية، وهي الأمور التي قضى تقديرهم أنها مصلحة معتبرة يتخذ القرار بموجبها، وبناءً على ذلك تكون أفضية المصلحة العامة هي:

"اختيارات الوالي لمصلحة الرعية في ولايته على أكمل هيئتها؛ بحسب ما يراد لها من جلب أعلى منفعة راجحة على المستفيدين، وليس في الشرع ما ينفىها".

وكما هو ملاحظ فإن تقييد تعريف المصالح العامة بأكمل هيئة للأمر المقصود، وأعلى منفعة، وعدم مخالفة الشريعة، كل منها يحفظ الطابع العام للمصالح، مع الاحتراز من تضيق النظر أو تقييد المصالح العامة. وبذلك يكون تحذير معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز من أن اعتماد تعريف مفصل للمصلحة العامة يؤدي إلى عواقب غير مقصودة، لا ينطبق على هذا التعريف.

فالمدرء يختارون التصرف الأمثل لمصلحة المستفيدين من الخدمة التي تقدمها إداراتهم وفي حدود مسؤولياتهم، والتصرف الأمثل هو ما يكون على أكمل هيئته بحسب ما يراد للمستفيدين من أعلى مصلحة عامة وليس في الشرع ما ينفىها؛ وهذا يعني أنه يوجد لدى المسؤولين ثلاثة أنواع من الخيارات يلزمهم التمييز بينها وهي:

الخيار الصحيح: وهو خيار المصلحة؛ وهي الخيار الأمثل؛ أي الأعلى نفعاً؛ لذا فهو خيار صحيح في أصله فأصله مصلحة معتبرة، وصحيح في وصفه، فوصفة الأمثل. يجوز إدخاله ضمن الخيارات ويجب اتخاذه ضمن القرارات.

الخيار الفاسد: وهو الخيار النافع ولكن ليس الأنفع؛ لذلك فهو صحيح الأصل فأصله مصلحة معتبرة، ولكنه فاسد الصفة، فليس بالأنفع أو الأمثل، وهذا يعني أن اتخاذه فيه تفويت لمصلحة أعلى ممكنة؛ لذا فهو الخيار الفاسد الذي يجوز إدخاله ضمن الخيارات ولا يجوز اتخاذه ضمن القرارات.

الاستثناء: يجوز اتخاذ الخيار النافع وليس الأنفع ضمن القرارات، فقط عند تعذر اتخاذ الخيار الأنفع والأمثل، فيستثنى فقط على سبيل البدل عند تعذر الأصل.

الخيار الباطل: وهو الخيار الفاسد الأصل فأصله مفسدة، وفاسد الصفة فصفته أيضاً مفسدة؛ لذا فهو الخيار

المنافض للمصلحة العامة، فلا يجوز إدخاله ضمن الخيارات ولا يجوز اتخاذه. (آل سعود، ١٤٢٦هـ: ١/ ٢٩٤-٢٩٥)

والمصالح العامة من اختصاص الولاية في الدولة، كل منهم في مجاله حسب اختصاص وظيفته العامة، والأصل في أعمالهم أنها ليست شراكة تجارية قائمة على علاقة تنافسية مع مؤسسات المجتمع وأفراده، وإنما ومن منظور السياسة الشرعية عبارة عن مؤسسة إدارية غير ربحية ذات شخصية اعتبارية تنتج مصالح للرعية واجبة شرعاً على سبيل فرض العين، أو تعينت بعد أن كانت فرض كفاية، وليس من وظيفة الدولة البيع والشراء في سلع أو منتجات إلا بقدر كونها ضرورية أو حاجية للمجتمع، ولا يستطيع تحصيل منافعها بدون تحمل الدولة لذلك أو مشاركتها. ولما أن وتيرة التغير والحركة في المجتمعات اليوم

أصبحت سريعة جداً مقارنة مع وضعها منذ ثلاثين سنة خلت؛ أصبح من الضرر الفادح تأخر سرعة الانتفاع بالخدمات الحكومية عن سرعة تدرج المصالح في المجتمع.

وإذا كانت المصالح العامة تعنى بالجانب المحلي للدولة، إلا أنها ليست بمعزل عن البيئة السياسية الدولية؛ فجميع الدول والمنظمات الدولية تعمل منفردة أو مجتمعة على تطويع السياسات العامة المحلية للدول والمنظمات لتوافق مصالحها. ومساحة حكم الحاكم في هذا العصر أقل بكثير عما كانت عليه فيما سبق، فكل دولة مقيدة بمجموعة اتفاقيات دولية جماعية وثنائية، والدول الكبرى تستخدم هذه الاتفاقيات بالإضافة إلى الضغوط الثنائية لتمارس التأثير في السياسات العامة المحلية، وقد تصل إلى حد إدارة الدولة الصغرى.

وعلى ذلك فالمصلحة العامة التي يراد جلبها لا بد من أن ينظر إلى تأثيرها وتأثيرها على المصالح الدولية التي تراعيها الدولة في علاقاتها بناءً على قاعدة ويليام كلاي: "هذه هي لعبة السياسة؛ لا يوجد أعداء دائمون، ولا أصدقاء دائمون، إنما مصالح دائمة فحسب". (Clay: ٢٠١٤)

والمصالح تلك إن كان نفعها عام وهي من جنس تصرفات الشارع أو ورد الدليل على قبولها أو لم يرد الدليل على نفيها فهي من السياسة الشرعية ولا يضير أن تُستقى من أهل الباطل، قال العز بن عبد السلام: " لا يُترك الحق المقدور عليه من أجل الباطل". (ابن عبد السلام، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م: ٢ / ٩١)

١ . مِزْلَةُ اسْتِخْدَامِ السَّلْطَةِ وَالْاِتِّصَالَاتِ الشَّفَهِيَّةِ مَحَلَّ التَّعَاوُنِ وَالْاِتِّصَالَاتِ الْإِدَارِيَّةِ:

أغلب التنظيمات الإدارية الحكومية بحكم طبيعتها الورقية والسلطوية تميل إلى تنظيم بيروقراطي يعتمد على التجانس والمركزية وعدم تفويض المهام، وتركيز سلطات إصدار القرار في الجهات العليا، وإضعاف مشاركة الإدارات التنفيذية في صناعة القرارات، كما أن التنظيم الحكومي يقصي الكثير من المحاولات التطويرية نظراً لتدخل الجهات العليا في أمور تفصيلية تنفيذية وإجراءات تعيق المشاريع التطويرية وتصيب العاملين عليها بالإحباط، فلا يتاح للعامل المعرفي المختص بالمرونة بالعمل، ولا يسمح له باتخاذ ما يكفي من قرارات لازمة، أو الإفادة من منظومات المعرفة دون موافقات مسبقة ولاحقة من الجهات الإدارية العليا. بالإضافة إلى أن التنظيم الحكومي البيروقراطي يؤدي بالضرورة إلى الحد من تدفق المعلومات؛ نتيجة للهياكل العمودية الجامدة والالتزام بشبكات الاتصال الرسمي والمرجعيات المباشرة، والاعتماد على الاتصال الورقي، مما يعقد مهمة تقدير وتحقيق ومعرفة المصالح العامة. (الحارثي، ١٤٣٠هـ: ٣)

والهيكلية العمودية صالحة للتحكم والسيطرة، وتكون الاتصالات الإدارية صاعدة ونازلة بالدرجة الأولى. بينما تصميم هيكل إداري يسرّع من إنتاج المصالح العامة ويرفع درجة الاستفادة من المعرفة والمعلوماتية المعاصرة يتطلب هيكلية أفقية تهدف بالدرجة الأولى إلى السرعة في التعرف على المصالح الجديدة واستصلاح الأفراد والمؤسسات بها؛ فبناءً على مفهوم القاعدة الفقهية "إذا تبين عدم إفضاء الوسيلة إلى المقصود بطل اعتبارها" (القرافي، ١٩٩٤م: ١٢/١٢٩؛ المقرئ، د.ت.ن. ٢٤٢/١؛ ناظر زاده، ٢٠٠٤م: ٢/٩٦١، مجموعة من العلماء، ١٤٣٥هـ: ٤/٢٧١) يجدر التحول عن الهياكل العمودية البحتة. ومتى تبين وجود

وسيلة جديدة إفضائها للمقصود أفضل من الوسيلة المعمول بها وأمكن التحول إليها لزم ذلك "فكلما قويت الوسيلة في الأداء إلى المصلحة كان أجرها أعظم". (مجموعة من العلماء، ١٤٣٥هـ: ٤ / ٣٣٩)؛ وهذا يتطلب التحول إلى سياسة شرعية عامة في هيكله الجهات الحكومية بصورة أفقية متى تطلبت مصلحة المولى عليهم التنسيق والتكامل في الاتصالات والأعمال الإدارية.

وباستقراء عينة من الإدارات الحكومية نجد ثلاثة تصورات محورية للفكر الإداري الحكومي تصف العوائق والضعف الذي قد يصيب نمط العلاقة بين المؤثرين في تقدير المصالح العامة. التصور الأول يصف نمط العلاقة العمودية بين المسؤول الأعلى والمسؤول الأدنى، والتصور الثاني يصف نمط العلاقة الأفقية بين المسؤولين، والتصور الثالث يصف نمط الاتصال بين تلك المكونات. هذه التصورات أغلبية وليست قطعية وهي الأكثر تأثيراً على المصلحة العامة، لأجل ذلك سيقترن على بيانها، وهي كما يلي:

● التصور الأول: نمط العلاقة العمودية بين المسؤول عن الإدارة العليا والمسؤولين في الإدارة الوسطى

والأدنى: في الغالب ونظراً لتوسع الأعمال الإدارية ولكثرة اهتمام المسؤولين بالتفاصيل، تكون المصلحة العامة هي الضحية، فالوقت يستهلك في النظر إلى القضايا الفرعية أو قضايا الاهتمام الخاص، الوضع الذي يضطر المسؤول إلى تفويض واسع في تقدير المصلحة العامة للمسؤولين في الإدارة الوسطى؛ الأمر الذي يحدث نتائج سلبية منها:

○ عدم توازن بين الصلاحيات والمسؤولية: عندما يفوض المسؤول في الإدارة العليا بعض

صلاحياته لمسؤول في الإدارة الوسطى نظراً لانشغال الأول بأمر قد تبدو أهم؛ وحرصاً على عدم تعطيل مصالح الناس، في الغالب يتم ذلك دون إجراء مكتوب يحدد الصلاحيات والمسؤولية التي تقابلها ونمط وطريق الاتصال الإداري المناسب. والسبب الغالب هو أن المسؤول في الإدارة العليا لا يرغب أن تصدّر السياسات بغير إسمه، فيتم التفويض عملياً بدون إجراء رسمي.

المؤمل: أن يصدر التفويض بإجراء رسمي يصف ضوابط الاتصال ومعايير اتخاذ القرار، حتى لو أدى ذلك أو

تطلب تغيير مسمى مدير المكتب الخاص أو السكرتارية الخاصة إلى وكيل الجهة الحكومية أو نائب حسب سعة الصلاحيات التي تم التفويض بها.

○ خلل في الاتصال مع المستفيدين: الإدارة الوسطى هي القائمة عملياً على توزيع المصالح

العامة، بينما الصلاحيات لدى الإدارة العليا، مما يجعل المستفيد في حرج عند متابعة أموره بين جهتين، جهة لديها الصلاحيات ولاكن لا تفعلها، وجهة تفعل الصلاحيات لاكن لا تستطيع توجيهها بمرونة تتكيف مع الأمثل.

المؤمل: أن تعطى الإدارة الوسطى الصلاحيات المقابلة لمسئوليتها في توزيع الأعمال والموارد على الإدارة الدنيا،

والمقابلة لرفع التقارير وإعداد القرارات للإدارة العليا؛ بما يجعلها مسؤول ومحاسبة عن أعمالها، فمن أسوأ ما في هذا الأمر أنه إذا كان الجهاز الإداري يعمل بصلاحيات مفوضة إلى بطريقة غير رسمية أن يكون فوق الرقابة، ودون محاسبة؛ وهذا لا يستقيم إدارياً؛ فلا بد من تكافؤ الصلاحيات مع المسؤوليات بطرق رسمية واضحة.

○ **استبدال دور الإدارة العليا:** حيث يتحول دور المدراء في الإدارة العليا من تحميل المسؤولية للإدارة الوسطى حسب انتقادات المستفيدين إلى حمايتهم؛ فيصبح نمط العلاقة السائد هو استخدام السلطة الإدارية لحماية الصلاحيات وليس المسؤولية عنها.

المؤمل: الأصل في الوظيفة العامة أن يحمى المسؤول عامة الناس (المستفيدين) من تجاوزات المسؤولين؛ فالوظيفة العامة برمتها لم توجد ولم تشرع إلا لمصلحة عموم المستفيدين. والانقلاب في الفكر الإداري يحدث عندما تستخدم السلطة لحماية المسؤولين من انتقادات عموم الناس من المستفيدين. فالأصل في الوظيفة العامة المسؤولية وليس الصلاحية أو السلطة. عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: "سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: (كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته، الإمام راعٍ ومسئول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله ومسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها والخادم راعٍ في مال سيده ومسئول عن رعيته، وكلكم راعٍ ومسئول عن رعيته). [متفق عليه، البخاري (١٠٤/٨) ومسلم (١٤٥٩/٣)]

● **التصور الثاني:** نمط العلاقة الأفقية بين المسؤولين: يترتب على عدم التوازن بين الصلاحيات والمسؤولية جعل العلاقة الأفقية بين المسؤولين تبنى على توجه غريزي وطبيعي في كل إنسان؛ وهو تجنب المشاكل ويتم ذلك عبر مجموعة من المفاهيم التي صارت تمثل ثقافة العمل وأعرافه، منها:

○ **الأولوية هي رضا مرجع المسؤول:** في حال غياب الوضوح في الصلاحيات والمسؤوليات وكيف يكون تقدير وتقويم المسؤول بموجبها يصبح ذلك عائقاً لاتخاذ مصلحة عامة جيدة. ويتحول النجاح في العمل إلى معيار ذوقي، وهو رضا الإدارة أو المرجع عن المسؤول المكلف، ومن الطبيعي والحال كذلك أن يكون الأسهل على الجهة الحكومية هو الأفضل دون موازنة ذلك بالأفضل للمواطن الذي وُضع الجهاز الحكومي أصلاً لخدمته. ولا يخفى تأثير ذلك على الحد من رعاية المصالح العامة وحمايتها.

المؤمل: أن يستخدم الموظف العام كامل صلاحياته في سبيل إنهاء الأعمال المنوطة به، وألا ينشغل فيما لا يعنيه، ويجعل كل شغله فيما كلف به، وأن يتحمل مسؤولية ممارسة الصلاحيات التي حُوِّلت له، وألا يطيل إجراءات إنجاز المعاملات أكثر من الحد اللازم في النظام والتعليمات؛ فإذا تكرر منه تفويض صلاحيات دون داعٍ يستوجب ودون إجراء صحيح؛ فهم منه أنه عاجز عن ممارسة صلاحياته أو غير راغب، والأولى أن تعطى لمن يستطيع ويرغب. (آل سعود، ٢٧: ٥١٤٣٥)

○ **مصلحة جهة العمل تقدم على غيرها:** عدم الوضوح والميل الطبيعي لتجنب المشاكل، وإرضاء المرجعيات الإدارية يؤدي لا محالة إلى تضيق دائرة النظر في مصلحة المواطن الذي يراد صياغة واتخاذ المصلحة العامة لأجله؛ إلى الاقتصار على مصلحة الجهة الحكومية بأضيق صورها؛ تجنباً لأي إشكال قد ينتج مع الجهات الحكومية الكبرى أو الخاصة.

المؤمل: أن يسمح للخبير أو المسؤول المختص باقتراح أي خيار يرى فيه المصلحة دون قيد أو شرط، ثم بعد إبداء الرأي بحرية وإظهار المعلومة بوضوح، يمكن للموظف العام المسؤول الاختيار حسب اجتهاده في المصلحة.

○ تبرير المسائل يقدم على تحريرها: عدم الوضوح والميل للإرضاء، وتجنب المشاكل، وتضييق النظر في المصالحة؛ يؤدي إلى الإقبال على تبرير كل ما ترسله الإدارة العليا وترك إبداء الرأي أو تحرير المسائل المتعلقة بالمصلحة العامة، بحيث تصبح سياسة التعامل مع ما يأتي من الإدارة العليا هو تسكين كل متحرك، وعدم تحريك أي ساكن.^٢

المؤمل: تجنب مزلة التعلق بالوضع الراهن وعدم تغيير أي شيء أو التطوير إلا عند الضرورة وغالباً يكون ذلك بعد فوات الأوان. لا تفكر قط في الوضع الراهن كالخيار الوحيد المتاح لك، وذكّر نفسك دائماً بأهدافك، وتعرف على كيفية جعل الوضع الراهن يخدم هذه الأهداف. حدد الخيارات الأخرى ووازن بينها وبين الوضع الراهن الثاني مع الحرص على التأييد وتوخي الدقة في تقييم الإيجابيات والسلبيات، وتجنب المبالغة في تقدير الجهد والتكلفة اللازمة للتحويل عن الوضع الراهن. وتذكر أن الرغبة في التمسك بالوضع الراهن سوف تتغير مع مرور الوقت، فسبحان من يغير ولا يتغير. وعند مقارنة الخيارات قم بتقييمها دائماً بالنسبة للمستقبل ولنظر في مآلها دون إهمال النظر إلى الحاضر أو الاقتصار على أحدهما.

(Hammond, John S., Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa, ١٩٩٨: ٥١)

● **التصور الثالث: نمط الاتصال بين تلك المكونات:** عند احتلال نمط العلاقة العمودية والأفقية بين المسؤول عن الإدارة العليا وبين المسؤولين في الإدارة الوسطى والأدنى يختل نمط الاتصال ويتأثر ويتحول من الاعتماد بالدرجة الأولى على الاتصال الرسمي المكتوب بحيث يكون الاتصال الشفهي مجرد مساندة وتفسير، إلى أن يصبح الاتصال الشفهي هو الأساس الذي يعبر عن التوجهات داخل المؤسسة الإدارية، والكتابي مجرد إجراء شكلي لذر الرماد بالعيون؛ وهو نوعان:

○ **الاتصال الكتابي الموثق:** الأصل في الهياكل العمودية للمؤسسات الحكومية الاعتماد الشديد على التوثيق والضبط والربط، ومع ذلك عندما يصل الحال إلى أن يكون التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإدارية أقوى من التنظيم الرسمي للمؤسسة، يتحول الأمر ويصبح الخادم مخدوماً والمخدوم خادماً - التنظيم الرسمي خادماً للتنظيم غير الرسمي - وتصبح مسميات الوظائف لا تعكس أهمية الأدوار ولا تعكس توزيع القوة والسلطة؛ ونتيجة ذلك تتحول وظيفة الاتصال الكتابي كأداة تستر على التوزيع الحقيقي للقوة والسلطة والأدوار، فتكاد لا تشاهد المواقف الحقيقية فيما يكتب من اتصالات إدارية، إلا ما ندر، وبخاصة كلما كانت لمصالح أعم أو أكبر كما هو الحال في السياسات العامة.

^٢ في البيروقراطية الإدارية يفضل بعض الإداريين عدم تحريك أي عمل ساكن، وتسكين أي عمل متحرك، فجعلت هذه المقولة كقاعدة بيروقراطية إدارية هي: "سكّن كل متحرك، ولا تحرك أي ساكن". والأصل أنها توظيف فيه تحريف لقواعد لغة العرب؛ فالعرب لا تبدأ بساكن ولا تقف على متحرك. ويجب تسكين كل متحرك في اللغة عند الوقف؛ فالعرب لا تقف على متحرك، ويجب تحريك الساكن لغة في أول الكلام فالعرب لا تبدأ بساكن. انظر: تعجيل الندى شرح قطر الندى، ج/١ ص: ٢٨٩.

المؤمل: يجب أن تعكس الاتصالات الإدارية المكتوبة الواقع الإداري الصحيح؛ لذا فالتشديد في التوثيق الإداري قد يكون مدعاة لتوصيف أعمال غير مؤثرة في الإنتاجية ومضيعة للوقت. ويجدر أن يقتصر على القدر الكافي للإنتاجية الأمثل.

○ **الاتصال الشفهي غير الموثق:** الأصل في الهياكل الأفقية للمؤسسات الحديثة الاعتماد على التنسيق والتكامل عبر الاتصال الشفهي غير الموثق، ولا يوثق إلا ما سيبنى عليه غيره، ويكون جزءاً من العمل؛ وذلك لتحصيل السرعة والمرونة في التكيف مع واقع سريع التحول. ولكن عندما يحدث هذا في ظل هيكل عمودية لمؤسسات حكومية ليس لديها الوسائل المهنية للتنسيق والتكامل المرن والسريع؛ عند ذلك يصبح الاتصال الشفهي هو المعبر عن توزيع القوى والأدوار وليس الاتصال الإداري الكتابي، وتصبح المصلحة العامة التي تم التنسيق حولها والتكامل بينها عبر الاتصال الشفهي غير الموثق هي المصلحة الخاصة المعمول بها، وهي البديل للمصلحة العامة الحقيقية، أما المصلحة العامة المكتوبة فإنما تعبر عن محل الاتفاق الواسع فقط، وما سيطبق منها هو الجزء الذي يتفق مع التواصل الشفهي. وبذلك يصبح هناك حكومة شفوية حقيقية يتبعها حكومة ورقية شكلية.

المؤمل: توثيق جميع الاتصالات الشفهية عبر تسجيل الصوتي، ليتمكن الرجوع إليها في التقييم والمحاسبة. دون ذلك تصبح التعليمات الشفهية مزاحمة ومقصية للاتصالات الرسمية المكتوبة.

٢. مَرَّة استبدال المصلحة العامة بالمصلحة الخاصة:

جميع الأجهزة الحكومية تقدم أحياناً مصلحة الجهاز أو الجهة الحكومية على مصلحة عموم المستفيدين؛ وذلك أن الأجهزة الحكومية، هي في الحقيقية منشآت إدارية كبرى تتنافس على نفس الموارد في المقدار والنوعية لتنفيذ أهداف محددة خلال مدة معينة، وجميعها تعاني من نقص بدرجات مختلفة فيما يلزم لإنجاز تلك الأهداف، من مال وأنفس ووقت ومعرفة وتعاون، وكل منها يعلم أن ما يرصد لتوفير تلك الموارد لأي جهة حكومية أو خاصة أخرى؛ سيقبل من فرص حصولها على ما تحتاجه للنجاح في مهمتها. لأجل ذلك فالسمة العامة للعلاقات بين الجهات الحكومية هي التنافس والصراع وفرض الواقع بالأوامر والتعليمات، وليس التعاون والإقناع بين بعضها البعض وبينها والجهات غير الحكومية وبخاصة عند وضع وصياغة السياسات العامة. (خليفة، ٢٠٠١م: ١٠٧-٢٦١) (المنوفي، ١٩٩٨م: ٢٦-٢٧) (الكيسي، ١٩٩٩م: ١٥) ويأخذ هذا صوراً متعددةً سيعرض هذا البحث بعضاً منها باختصار.

الواقع: استبدال الأهداف وعكس الأولويات: الأصل أن يكون الإنسان هو محور جميع المصالح العامة، وأن الذي يأخذ الأولوية هو تصميم الخدمات الحكومية وتقديمها حسب مصلحة المواطن والمقيم والزائر. إلا أن الواقع الذي تثبته الأبحاث العلمية هو أن من طبيعة المنشآت الإدارية بعامة هو عكس الأهداف والأولويات بحيث يصبح تصميم وتقديم

الخدمات - الخاصة والعامة - حسب الأفضل أو الأسهل للمنشأة الإدارية لا المواطن أو المقيم أو الزائر. (٥٧-٤٥، ٢٠٠١، Etzioni)

والمنشآت الإدارية منظمات مكونة من وحدات اجتماعية تسعى خلف أهداف معينة؛ والسبب الوحيد لوجودها هو خدمة هذه الأهداف. لكن حالما تتشكل المنظمات، فإنها تكتسب حاجاتها الخاصة، وتصبح هي سيدة نفسها. وهذا يحدث، على سبيل المثال، عندما تنفق منظمة خيرية أموالاً أكثر على الموظفين والمباني والإعلانات أكثر من العمل الخيري الذي من أجله جمعت الأموال. وفي مثل هذه الحالات، تقلل المنظمات خدمة أهدافها الأولية لكي تلي حاجاتها المكتسبة، بدلاً من أن توائم خدمة حاجاتها المكتسبة لتكون خادمة لأهدافها التي أنشئت لأجلها. وأحياناً تبعُد المنظمات النجعة إلى أن تصل إلى هجر أهدافها لتحقيق أهداف جديدة تُخدم المصلحة الخاصة للمنظمة الإدارية عوضاً عن خدمة عموم مصلحة المستفيدين التي وضعت المنظمة لأجلهم. وينشأ هذا عندما تستبدل منظمة ما هدفها النظامي بهدف آخر لم تنشأ المنظمة من أجله، ولم يكن هو المقصود في تخصيص الموارد، وأحياناً قد لا تعرف المنظمة بأنها تخدمه. (إيتزيوني، ١٩٦٤م: ٥-١٠) ومن الأمثلة على ذلك الدول العسكرية أو الأمنية وهي التي تحولت معها أفضية الدولة، ومنها سياسات الدولة العامة إلى تقديم مصلحة القوات المسلحة أو مصلحة الجهات الأمنية على بقية مصالح عموم الدولة. (صايغ، ٢٠١٢م: ٢٤) ويغلب على الظن في الوضع العادي - خلا حالة الحرب - أنه يفوت مصالح أعلى أو يحدث مفاسد مساوية أو أكبر من مصلحة القوات المسلحة وهاتان صفتان فاسدتان. ومثل ذلك الدول الأمنية التي تقدم الأمن على كل شيء عداه.

المؤمل: إدراك أنه لا يصح أي من ذلك بدون موجب، فالأصل حسب القاعدة الفقهية: "الأصل بقاء ما كان على ما كان" (السيوطي، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م: ٥١) (ابن نجيم، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م: ٦٠) (ابن عبد السلام، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م: ١٤٥)، وهو بقاء الأهداف والأولويات في جميع الأفضية؛ ومنها المصالح العامة دون تغيير، وألا تستبدل الأهداف والأولويات أو تعكس إلا حين ورود سبب موجب لذلك، ولا يعتد به ما لم يصدر عن الجهة نفسها التي لها الولاية على هذا الأمر والتي وضعت تلك الأهداف والأولويات للمصالح العامة.

تضاعف وتوسع المصالح الخاصة: تسعى المنشآت الإدارية إلى مضاعفة نفوذها ومواردها بمضاعفة وتوسيع مصالحها الخاصة. عبر إضافة أهداف جديدة رسمية وغير رسمية وعبر الاستحواذ والاستيلاء. ومن أمثلة ذلك في الجهات الحكومية، الآتي: في كثير من الدول تتوسع وزارات أو إدارات المالية والميزانية على الإدارات الحكومية الأخرى، فعلى سبيل المثال وزارة المالية في المملكة العربية السعودية تعتبر الوزارة الأولى التي تفرعت عنها الكثير من الوزارات والجهات الحكومية أو شبه الحكومية، ولا تزال تقوم بدور أكبر بكثير مما يستدعيه التخصص حسب التشكيل الإداري وتقسيم العمل في علم الإدارة والسياسة. فتجدها تتبنى سياسة تفكيك الأنظمة وتجزئتها، أو سياسة إعادة تسميتها بأسماء ليست الأقرب لواقعها،

وجميع ذلك إنما هو من جهة مضاعفة توسع المصلحة الخاصة بوزارة المالية على مصلحة عموم الدوائر الحكومية، عبر إضافة أهداف جديدة رسمية، علنية ومضمرة هي حسب الأصل من أمور التجارة.^٣

المؤمل: إعادة هندسة الهيكلة الحكومية بحيث نبدأ من نقطة صفر افتراضي يعبر عنه بسؤال إداري لكل منشأة حكومية. والسؤال هو: لو أردنا أن نبدأ من نقطة الصفر ونبني هيكلًا إداريًا ومهام ووظائف وإجراءات جديدة -لوزارة المالية على سبيل المثال- حسب آخر ما توصل إليه علم الإدارة؛ هل سنبقي على هيكله ومهام ووظائف وإجراءات وزارة المالية أو سنغيرها؟

ومن أمثلة توسع المصالح الخاصة بالجهة الحكومية، الآتي: تاريخ العلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة القضائية في جميع دول العالم دون استثناء هو في الحقيقة تاريخ لنجاح استحواذ أو استيلاء أحدهما على الأخرى، والاتجاه نحو اعتماد إصدار أنظمة دستورية لتعزيز استقلال القضاء على مستوى العالم مستمر، فما لا يقل عن ٢٠% نسبة الزيادة في عدد من البلدان التي اعتمدت تغيير نوعي من أصل سبعة عناصر لاستقلال القضاء أو كامل خمسة منها، بينما زاد منع المحاكم الاستثنائية وزاد الاستقلال المالي بنسبة ١٠% فقط. (Keith, ٢٠٠٢: ٧٨٥).

والمملكة العربية السعودية ليست استثناءً من هذه الاطراد، فمن الأمثلة على توسيع المصالح الخاصة بالسلطة التنفيذية على حساب عموم مصلحة الفصل بين السلطات بعامه، وعلى حساب السلطة القضائية بخاصة. وذلك عبر الاستحواذ المتمثل في وجود جهات إدارية تقدم خدمات قضائية خارج منظومة القضاء العام والمظالم مثل لجنة تسوية المنازعات المصرفية التابعة لمؤسسة النقد العربي السعودي. ولجنة الفصل في منازعات الأوراق المالية التابعة لهيئة السوق المالية. ولجنة الفصل في منازعات التأمين التابعة لوزارة المالية. واللجنة الإعلامية التابعة لوزارة الثقافة والإعلام. أو الاستيلاء المتمثل في تكليف وزير في السلطة التنفيذية بتولي أعلى منصب في السلطة القضائية.^٤

المؤمل: الالتزام بمقتضى المادة الرابعة والأربعين، من الباب السادس، من النظام الأساسي للحكم والمتعلق بسلطات الدولة، ومنطوقها هو: "تتكون السلطات في الدولة من: السلطة القضائية. السلطة التنفيذية. السلطة التنظيمية. وتعاون هذه السلطات في أداء وظائفها، وفقاً لهذا النظام وغيره من الأنظمة، والملك هو مرجع هذه السلطات." ومفهومها واضح وهو عدم صحة وضع سلطة تحت سيادة سلطة أخرى ولا شك أنه لغير الملك الذي هو مرجع جميع السلطات؛ لا يصح لأحد أعضاء أي سلطة أن يتأسس سلطة أخرى.

^٣ انظر على سبيل المثال نظام الرهن العقاري المسجل، ومراقبة شركات الرهن العقاري، نظام التمويل العقاري، نظام الإيجار التمويلي، نظام مراقبة شركات التمويل. فجميع تلك الأنظمة إنما يقصد بها تسهيل أمور التمويل عبر الشركات المالية الكبرى، كما يتضح من مضمونها، ولو كان الأمر مقتصرًا على الرهن والتأجير لوضع نظام شركات الرهن والتأجير ليجمع شتات هذا التشظي، ولكن حينها سيكون المسؤول عن إصدار هذه الأنظمة هي وزارة التجارة وليست وزارة المالية.

^٤ انظر: الأمر السامي الكرم ذي الرقم: (٩٧ / أ) بتاريخ (٥/٧/١٤٣٣هـ).

تجاوز مصلحة وجود أو استمرار الجهة الحكومية: الأصل أن المنشأة الإدارية متى نجحت في تحقيق كامل هدفها، بنسبة ١٠٠% تكون قد استنفذت سبب وجودها أو قاربت أن تنتهي؛ الأمر الذي يستدعي كما يرى عالم الإدارة "بيتر دراكر" إلى ممارسة **التخلي المخطط والمنظم**، وشدد على أهمية أن يستجلب مديري التطوير الحكمة والشجاعة لمراجعة ما تقوم به المنشأة الإدارية، وتحديد ما إذا كان وجودها وعملها يستحق كل ذلك. وحث المديرين التنفيذيين إل الحذر من المقاومة الإدارية والعاطفية للتغير التي تجعل من الصعب التخلي عن الأنشطة التي تستنزف الموارد، وتنتقص من الأهداف الأساسية، وغير ذلك مما يعيق التقدم.

وهذا التخلي المنظم ينطبق أيضا على إدارة حياة الأفراد والمدراء لشؤونهم. فالكثير من الناس والمسؤولين، يسعون باستمرار إلى تحقيق أهداف مهنية غير واقعية أو العمل بسياسات وتوجهات غير صحية أو غير بناءة والتي ينبغي التخلي عنها لأنها تمنع من التحرك التصاعدي وإلى الأمام نحو الأهداف الأساسية. (Josephson, ٢٠١٢).

فعلى سبيل المثال الأصل في ديوان المظالم أنه نوع خاص من التقاضي يتميز بالسرعة والقوة والتخفيف على المظلوم، " قال ابن عبد الحكم: كان عمر بن عبد العزيز يرد المظالم إلى أهلها بغير البينة القاطعة، وكان يكتفي باليسير إذا عرف وجه مظلمة الرجل ردها عليه، ولم يكلفه تحقيق البينة، لما يعرف من غشم (ظلم) الولاة قبله على الناس، ولقد أنفذ بيت مال العراق في رد المظالم حتى حمل إليها من الشام. وفي ذلك إطلاق ليد صاحب المظالم وتوسعة عليه؛ لمواجهة حالات الضرورات والنوازل والحوادث، (ابن سعد -ت- ٢٣٠هـ -د.ت.ط: ٢٥٢:٥) وهو ما قصده الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز بقوله: "تحدث للناس أفضية بقدر ما أحدثوا من الفجور" وهو ما يقوم به القاضي بالاجتهاد والتحري. " (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت، ١٣٨٦هـ -١٩٦٧م: ٣٨/ ١٤٠)

وأول ما فرغ الملك المؤسس عبدالعزيز ابن عبدالرحمن - رحمه الله - من إخماد الفتن، اتجه إلى توطيد الأمن في البلاد ، ورد المظالم ، وردع العدوان ، فوضع للشكايات صندوقاً على باب الحكومة ، ومعه مفتاحه ، ودعا كل من له مظلمة أو شكاية أن يرفعها إليه ، وأصدر بذلك مرسوماً ملكياً جاء فيه: "إن الملك يعلن للناس كافة أن من كانت له ظلامة على كائن من كان ، موظفاً أو غيره كبيراً ، أو صغيراً ، ثم يخفي ظلامته فإنما إثمه على نفسه ، وإن من كانت له شكاية فقد وُضِعَ على باب دار الحكومة صندوق للشكاوى ، مفتاحه لدى جلالة الملك ، فليضع صاحب الشكاية شكايته في ذلك الصندوق ، وليثق الجميع أنه لا يمكن أن يلحق المشتكي أي أذى بسبب شكايته المحققة من أي موظف كان". (أم القرى، ١٢/٢٦/١٣٤٤هـ) وكان مقصده -رحمه الله - هو التأكيد على أن الأصل في قضاء المظالم أنه نوع خاص من التقاضي يتميز بقوة السلطان وبالسرعة والتخفيف على المتظلم.

أما اليوم : فإذا نظرنا إلى ديوان المظالم فلا يوجد ما يميزه موضوعياً أو إجرائياً عن القضاء العام؛ فجميع المهام القضائية التي يختص بها مثل المحاكم الإدارية أو التي ألحقت به على سبيل الاستثناء المؤقت مثل الدوائر التجارية وبعض الأمور الجزائية؛ يتضح أن جميع المهام تلك يفترض أن توزع على محكمة إدارية وأخرى تجارية وجزائية وتضم المحكمة الإدارية العليا ومحاكم الاستئناف الإدارية ، ومجلس القضاء الإداري إلى ما يقابله في القضاء العام؛ و لأجل ذلك يمكن اعتبار أن ديوان المظالم تم التخلي المنظم عن الميزة الاستراتيجية التي استدعت وجوده في الأصل، وحل محله محكمة إدارية خارج القضاء العام.

المؤمل: والأجدر أن يوضع لديوان المظالم خطة التحلي المخطط عن نمط الهيكلية الإدارية المتشردمة ليعود إلى القضاء العام ويعود الفرع إلى الأصل. والمقصود أنه كلما قاربت المنشأة الإدارية من تحقيق أهدافها، كلما صار وجودها غير مجدٍ؛ أي أن المنشأة الإدارية تستنفذ موارد أكبر وأكبر لتحقيق نتائج أقل فأقل مع مضي الوقت. ويحدث هذا في حال تغير تقنية العمل أو الحاجة له لأسباب مختلفة بحيث يصبح العمل غير مجدٍ أو لا داعي له. إلا أن المنشآت الإدارية جميعها تسعى للاستمرار الأمر الذي يحول جميع الموارد إلى تحقيق هذه الأهداف الجديدة المشاهدة ولكن غير معلنة.

٣. مزية استبدال مجموع المصالح بتكامل المصالح:

مصالح الجهات الحكومية المختلفة إذا جمعت قد تتطرح وتتناقض كما هو مشاهد وواقع أحياناً، ولا بد من بذل العناية في أن تكون مصالح الجهات الحكومية المختلفة متكاملة مع بعضها البعض، ومكملة لمصلحة عموم الناس، وهذا يتطلب تدبيراً مستمراً، والنظر في عواقب الأمور على المدى البعيد أولاً، ثم المتوسط والقصير، بينما الواقع أن الفكر الحكومي ينظر إلى المدى القصير في التخطيط الذي لا يتجاوز في الغالب إطار سنة مالية واحدة، وبصورة مجزأة حسب تعدد الجهات الحكومية والبنود المالية في كل منها، ويستهلك ذلك أغلب الجهد والتفكير، ولا يستحوذ التخطيط لمستقبل متوسطٍ وبعيد المدى إلا القليل من النظر؛ ويكون في الغالب مجرد الخطة السنوية نفسها مكررة خمس أو عشر مرات حسب المدى المقصود.

فلو فرضنا أن المصلحة العامة وُضع لها خطة على مدى عشر سنوات، وأن الجهات الحكومية لا تستطيع أن تلتزم بميزانية في مشروع لأكثر من ثلاث سنوات. ولتبسيط المثال فلنفترض أن المشروع هو شراء كتاب واحد مكون من عشرة أجزاء. فستأتي المالية وتقول: لن أستطيع تأمين أكثر من جزء واحد من هذا الكتاب كل سنة، وهذا هو التفكير على مدار السنة المالية. أو يقال التزم بثلاثة أجزاء في ثلاث سنوات فقط، وبعد ذلك يلزم تجديد الالتزام، وهذا يمثل المدى المتوسط. أما المدى الطويل وهو عشر سنوات فقد تجد في السنة الأولى تسعة أجزاء ثم تنتظر تسع سنوات لتحصل على الجزء العاشر، أو تحصل على الأجزاء العشرة دفعة واحدة بعد بضع سنين أو عشر. أو قد تحصل على عشر نسخ من المجلد الثالث. أو عشرة أجزاء كاملة فور توقيع العقد ولكن مفرقة بين الجهات الحكومية المختلفة.

المؤمل: والمقصود من هذا البيان أن تفكيك أو تجزئة أو تدرج وجدولة المصلحة العامة يجب أن يكون حسب طبيعة المصلحة ذاتها وما يمكن منها. "فربما كانت أسباب المفساد مصالح؛ فنهى الشرع عنها لا لكونها مصالح بل لأدائها إلى المفساد" (ابن عبد السلام، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م: ١٩/١) (مجموعة من العلماء، معلمة زايد، ١٤٣٥هـ: ٥٤٥/٥) فالمصلحة العامة المقصود بها مصلحة عموم الأفراد، وليس مصلحة أو راحة المسؤولين أو مجرد مصلحة إدارتهم؛ فالوسيلة يجب ألا تقدم على رعاية المقصد.

الواقع: في تقدير اللجان الحكومية للمصلحة العامة: يعتمد تقدير المصلحة العامة في الحكومة بالدرجة الأولى

على عمل اللجان الحكومية التي يكون وجودها مبنياً على مجموعة فرضياتٍ غير واقعية منها على سبيل المثال:

● **أولاً:** أن مندوبي الجهات يقدمون المصلحة العامة للمواطن على مصلحة الجهة التي يمثلونها؛ بينما الواقع أن المندوب لا يستطيع سوى النظر في مصلحة جهته وتنفيذ سياساتها. وهذا تطبيق معكوس لقاعدة "الولاية الخاصة أقوى من الولاية العامة"، والقاعدة دالة على ما أعطاه الشرع من عناية لرعاية المصالح المقصودة من الولايات الخاصة وإن اقتضى ذلك تقديم تصرف الأدينى سلطة على من هو فوقه، علمًا بأن ذلك مشروط بعدم الإخلال بضوابط المصلحة وبخاصة ضابطي عدم تفويت المصلحة - مصلحة جهة حكومية معينة - لمصلحة أكبر - مصلحة من وضعت الأجهزة الحومية لخدمتهم - لأن في ذلك إحداث مفسدة مساوية أو أكبر من المصلحة المطلوبة. فإن حدث هذا الخلل فإن الولاية تنتقل ديانةً إلى ولي الأمر الذي يعلو الموظف بمقتضى ولايته العامة عليه، وتتصعد حسب الاختصاص إلى أن تصل لولي الأمر الذي له البيعة لقوله صلى الله عليه وسلم: "السلطان ولي من لا ولي له"، وهو مما يشهد لتقدم الشارع للولاية الخاصة على العامة مفهوم قوله صلى الله عليه وسلم: "السلطان ولي من لا ولي له" وهو أن السلطان ليس بولي إلا لمن لا ولي له. (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت، الموسوعة الكويتية، ١٣٨٦هـ - ١٩٦٧م: ٤٥/١٥٨) (ابن عبد البر، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م: ٣٩٦/٥)

● **ثانياً:** أن المصلحة العامة تساوي مجموع مصالح الجهات الممثلة في تلك اللجان؛ بينما الواقع أن مصالح الجهات غالباً ما تتعارض وتتضاد وتتطاح.

● **وثالثاً:** أن كل جهة حكومية لا تدعم سوى الأهداف الرسمية المقررة؛ بينما الواقع أن الأهداف غير الرسمية التوسعية غالباً تتفوق على الأهداف الرسمية.

● **ورابعاً:** أن نشاط ونفوذ وتأثير الجهات الحكومية لا يتعدى إلى خارج إطار التخصص والاختصاص؛ بينما الواقع أن جميع الجهات الحكومية تحاول التأثير على الجهات الأخرى خارج التخصص والاختصاص.

٤. مَرَّةٌ استبدال تقييد المصالح بإطلاق المصالح:

يتم تقييد الكثير من المصالح العامة وتضييق بعضها بحجة درء المفسد. بينما لا يمكن تحصيل المصالح العامة ببسر وسهول ورفع الحرج عن الناس دون الاعتدال في درء المفسد، وهو ما يجب المصير إليه؛ ومن الأمثلة على ذلك: إذا وُجِدَ عشرة أبوابٍ لأمرٍ معينٍ كُلُّها مصالح، ولا يؤوَّلُ أيُّ منها إلى مفسدة، فالمفروضُ أن تتركُ الأمورُ دونَ سياسةٍ عامةٍ؛ فلا يُحَالُ بينَ دخولِ الناسِ وخروجهم من أيِّ بابٍ شاءوا.

الواقع: لكن إذا كان من بين هذه الأبواب العشرة بابٌ مفسدة، فكيف يكون الاعتدال في درء المفسدة:

° صحيح البخاري، كتاب النكاح، باب السلطان ولي لقول النبي صلى الله عليه وسلم زوجناكم بما معك من القرآن أخرج الأربعة إلا النسائي وصححه أبو عوانة وابن حبان والحاكم، سبل السلام للطبعاي ١٩٠/٩.

● الطريقة الأولى: فتح جميع الأبواب، واعتبار أن المفسدة مرجوحة، فلا تُسد، وفي ذلك إفساد للناس.

● الطريقة الثانية: يمكن درء المفسدة بسد الأبواب كلها، لكن يترتب على هذا تضيق بمقدار سد تسعة أبوابٍ صالح.

● الطريقة الثالثة: تتمثل في أن يأتي المسؤول ويقول: أعرّف أربعة أبوابٍ لمصالحٍ يسهل عليّ مراقبتها فتفتح، أما أبواب المصالح الأخرى أو التي يصعب عليّ مراقبتها فتُسد. وهذه الطريقة أيضاً فيها تضيق بمقدار سد خمسة أبوابٍ صالح.

المؤمل: الطريقة الرابعة: هي: طريقة الاعتدال بأن لا يُسد إلا باب المفسدة فقط، وهذه الطريقة لا تكلفه فيها؛ لاتفاقها مع قاعدة "تحدث للناس أقضية بقدر ما أحدثوا من الفجور"، وفيها توسعة بمقدار تسعة أبوابٍ صالح.

المبحث الثاني: الفكر الإداري المؤمل والمصلحة العامة

يلزم المسؤولين عن إدارة وتوزيع المصالح العامة أن يفكروا كما يفكر الإداري، ولكن ما معنى "كما يفكر الإداري"؟ وما هو الفكر الإداري؟ وللأسف فبعض من يعيش في هذا العصر يريد أن يكون القائد الملهم للناس؛ والقليل جداً منهم يريد أن يكون المدير الناجح في خدمة الناس.

هذا الفصل بين الإدارة والقيادة أمرٌ خطير، فكما أن الإدارة دون قيادة تنتج نمطاً إدارياً مملاً يقتل الإنجاز، كذلك القيادة دون إدارة تنتج نمطاً إدارياً معزولاً عن الواقع يغذي الغرور؛ ولا شيء يدمر الإدارة مثل الغرور. ⁶ (Gosling & Mintzberg, ٢٠٠٣)

فمن الواجب العودة إلى الاهتمام بعلم الإدارة، لكن الإشكال في أن الإدارة معقدة ومربكة. ويطلب من المدراء اليوم أن يكونوا متعولمين في الانفتاح على العالم، ومحليين في العمل والإنتاج، ومراعين وراعين للموظفين، ومحققين لأرقام المبيعات والربح والنمو المستهدفة من الأعمال، ومتعاونين مع الآخرين ومنافسين لهم في الوقت نفسه؛ فكيف يمكن لأي مدير أن يحقق جميع تلك الأمور المتنافرة! هذا لا يمكن. لكن ولكي يكون المدير نجحاً يجب أن يسدد ويقارب بين جميع تلك الأمور، ويستدعي ذلك ليس فقط التركيز على الأمور التي يجب أن يحققها، وإنما أيضاً إيجاد التوازن مع الأمور المتنافرة عنها، الأمر الذي يتطلب أن يفكر المدراء بطرق مختلفة حسب اختلاف الحال والمكان والزمان حسب الأصلح فالأصلح؛ إذ أن كل مصلحة في حال معين قد تتطلب نمط تفكير مختلفاً عن مصلحة أخرى في حالٍ آخر. والعمل الإداري تعبير عن الحركة المستمرة في تغير جانب المصلحة والمفسدة في الأعمال المختلفة حسب الموقف، ويبدو الأمر كما لو أن هناك عملية مناقلة مستمرة بين المصلحة والمفسدة، ودرجة كل منهما، ونسبته في العمل الواحد، وما على المسؤولين إلا رصد هذه الحركة والمناقلة ليتبين جانب المصلحة الذي يلزمه العمل به وفق الموقف الذي هو فيه. وهي خلاصة نظرية الموقف في اتخاذ القرار. (الميف، ١٤٢٠هـ، ٤٧٣ - ٤٧٨)

فإدراك أن التفاضل نسبي يختلف باختلاف الزمان والمكان والمكلف وصفته، وتداخل هذه العوامل يؤدي إلى أن يكون الحال أو الموقف الذي يُتخذ فيه القرار نسبياً، فلكل قاعدة استثناء؛ وبناءً على ذلك فالفضل والأفضلية مرتبطان بالموقف الذي يُتخذ فيه القرار، وهذا هو مقتضى النسبية في التفاضل، وهو من السعة ورفع الحرج على المكلفين، فحاجاتهم مختلفة ورغباتهم أكثر اختلافاً، بحيث لو حُملوا على نوع واحد من المصالح لشقَّ ذلك عليهم، واتخاذ القرار وفق الموقف تدبير لمفهوم النسبية في التفاضل، وعملٌ به، وهو ضروري لمعرفة جانب المصلحة المناسبة في موقف معين ليعمل به، وفي ذلك قال محمد مصطفى شليبي: "إن الشريعة جاءت لإخراج النفوس عن هواها فلو كانت مصالحها حسب مقتضى الهوى

⁶ سيكون هذا هو المرجع الأساس في هذا المبحث، سنورده مرة واحدة دون تكرار، وبعد تكييفه والتصرف حسب واقع المصلحة العامة.

لتناقضت، أو لعادت على الغرض المقصود بالنقض . " (شلي، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م في آل سعود، ١٤٢٦هـ/١/١٥٨) قال الله تعالى:

﴿وَلَوْ اتَّبَعَ الْحَقُّ أَهْوَاءَهُمْ لَفَسَدَتِ السَّمَوَاتُ وَالْأَرْضُ وَمَنْ فِيهِنَّ بَلْ أَتَيْنَهُمْ بِذِكْرِهِمْ فَهُمْ عَنْ ذِكْرِهِمْ مُعْرِضُونَ ﴿٧١﴾ (المؤمنون، ٧١) وقال الله عز وجل: ﴿وَإِنْ تَطَّعَ أَكْثَرُ مَنْ فِي الْأَرْضِ يُضِلُّوكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنْ يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنَّهُمْ إِلَّا يَخْرُصُونَ ﴿١١٦﴾ (الأنعام: ١١٦).

كما أن المنافع والمضار في هذه الدار إضافية لا حقيقية؛ لأن الشيء قد يكون نافعاً لشخص مضراً بآخر في وقت واحد؛ وقد يكون نافعاً في حال مضراً به في حال أخرى، أو في وقت دون غيره، ثم إن الأغراض تختلف في الأمر الواحد؛ فإذا نفذ غرض هذا انتفع مع تضرر الآخر لمخالفة غرضه، وقلَّ أن تتحد الأغراض في شيء. (شلي، ١٤٠١هـ، ٢٨٠) وكلما كان الأمر نسبياً احتيج إلى إدراك الفروقات بين الموقف وبين مفردات القرار وعمله، وكيف يختلف باختلاف الحال والزمان والمكان والمكلف والصفة، فلا يلزم إنسان بما لا يلزمه، وذلك من أدوات وسبل التيسير الواجب طلبه.

وتكمن المشكلة الكبرى في الفصل بين المصالح العامة في العمل الإداري، بحيث يتعامل مع كل منها كما لو كانت منفصلة عن المصالح الأخرى، أو عن المصلحة نفسها في أحوال مختلفة، وهذا تقسيم ذهني عقلي ليس له وجود حقيقي على الواقع؛ لأجل ذلك فهناك حاجة إلى هيكلة جديدة تحفز التركيب بين أنماط الفكر الإداري وليس الفصل بين تلك الأنماط.

وجميع ما يفعله المدراء المنجزون هو محصور بين جلبهم المصالح المقصودة من العمل الإداري ودرء المفسد عنها على أرض الواقع، وبين تدبّر الأمور في الفكر المجرد وتصور حقيقة المصالح وتحديد أيها الأفضل؛ والتصرف دون تدبّر رعونة وضحالة، والتدبّر دون تصرف سلبية وعجز. وكل مدير يلزمه أن يدمج بين الأمرين بحيث تتحقق أفضل المصالح عند التقاء التصور الصحيح مع التصرف السليم.

وسنستعرض في هذا المبحث خمس طرقٍ للفكر الإداري يستطيع المدراء بموجبها ترجمة العالم المحيط بهم إلى مصالح معتبرة، والتعامل معه جلباً ورعاية، وهذه الأنماط من التفكير الإداري، يمثل كل منها عقلية إدارية معينة، ويمكن اعتبارها اتجاهاتٍ أو نظرة للمدراء في العمل؛ وهي كالاتي:

- ١ . عقلية التدبّر وأخذ العبرة.
- ٢ . عقلية التحليل وقياس الأمور.
- ٣ . عقلية عالمية واسعة الأفق.
- ٤ . عقلية تعاونية تفاهيمه.
- ٥ . عقلية التصرف والعمل.

وبيان مفرداتها وعلاقته بالمصلحة العامة كالاتي:

عقلية التدبّر وأخذ العبرة:

الأحداث التي تمر على الإنسان لا تصبح خبرة يستفيد منها إلا بعد التدبّر وأخذ العبرة منها، والكثير من الناس تمر بهم أحداث كثيرة دون أن تتحول إلى خبرة. (Alinsky, ١٩٧١: ٦٨-٦٩) والمشكلة أن التدبّر وأخذ العبرة يتطلب التوقف للتفكير من وقت لآخر، وهذا يستهلك وقتًا لا يملكه المدراء سواء بسبب كثرة الأعمال أو قلة الموارد أو سوء الإدارة أو الانشغال بما لا يعينهم.

فعندما تقرأ سيرة ذاتية لمسؤول قد تجد أن لديه عشرين أو ثلاثين سنة من الخبرة في مجاله، وقد تدرج خلالها وظيفياً حتى تسنم أعلى المناصب. ولكن السؤال المهم هو: الخبرة هذه، في ماذا؟ هل هي خبرة في أمر أو أمور قليلة تتكرر على مدى تلك السنين؛ فتكون الخبرة ضيقة جداً لا تفي بعشرة بالمئة من الخبرات التي يتطلب توفرها في الإدارات العليا؟ أو أنها خبرة في أمور واسعة وشاملة، ولكن مرت أحداثها دون التدبّر أو التوقف أو التفكير لأخذ العبرة والدروس؛ فذهبت هباءً؟

فإذا كانت معاني الأمور لم تُفهم على حقيقتها فالإدارة ليست واعية؛ فالتدبّر وأخذ العبرة يوجد في المساحة المستثمرة بين التجربة وتفسير التجربة، وجوهرها عندما ينشئ العقل الرابط بين المعنى والعمل على بصيرة فيُحكّم الأمور بعد تصور معانيها وفق مبانيها وحقيقتها، كما جاء في منطوق القاعدة الفقهية: "الحُكْمُ عَلَى الشَّيْءِ فَرَعٌ عَنِ تَصَوُّرِهِ". (الحموي، ١٤٠٥هـ: ٢/ ٣١٤) (البشري، ١٤٠٤هـ - ١٩٨٣م: ٤٤/١) (الصبان، ١٣٥٧هـ - ١٩٣٥م: ٨٧) (الدمهوري، ١٣٤٢هـ: ٩) (فرغلي، ١٩٧١م: ١٧٠) ولا يحصل هذا للمدير الذي لا يتوقف ويفكر فيما قدّم وأخّر.

فعلى سبيل المثال عندما يتقدم المراجع للمسؤول بشرح ظروفه التي حرّمته من الاستفادة من خدمه يستحقها (مصلحة) قد لا يفكر المسؤول بغير أن الإجراءات لا تنطبق عليه فلا حرج من رفض طلبه؛ عندها يمكن اعتبار تجربته تلك من جملة الأحداث التي تمر على المسؤول ولا يستفيد منها أي تجربة أو خبرة في الدنيا وقد يأنم في الآخرة. فهو لم يوضع في هذا المنصب إلا ليتدبّر أمر تحقيق مصلحة المستفيد المستهلك للخدمة الحكومية التي تقدمها الدولة، ويلزمه أن يجتهد لهم قدر استطاعته وبأي وسيلة مشروعة كانت. فهو لم يوضع في منصبه هذا لكي يعتذر بأدنى إجراء ليوفر على نفسه عناء الاجتهاد في تحصيل مصلحة المراجع لديه. ويمكن تصور لو أن المستفيد هو أحد أعزّ الناس لديه، ستجده لن يترك طالعة أو نازلة، شارده أو واردة، إلا حاول استخدامها لتحقيق مطلبه، ليتجمل عنده وبه عند ربه وجماعته. وليس حلاً أو من الصواب أن نمنع هذا المسؤول من أن يتجمل في أعزّ الناس لديه، إنما الصواب والحل أن نطلب منه أن يتجمل في جميع المستفيدين من المراجعين لديه.

وهاتان نظرتان مختلفتان للإدارة بين جلب المصلحة من جهة، ودرء المفسدة من الجهة الأخرى، فعوضاً من النظر إلى جانب المفسدة فقط في عدم العدل بين المراجعين والاستئثار في استخدام صلاحياته لصالح أقرب أعزائه (التفكير في المشاكل) ومن ثم منعه من ذلك. لا بد من إتباع النظر إلى جانب المصلحة في أنه استخدم كامل سلطته التقديرية لاستجلاب مصلحة وضعت الإدارة أصلاً لجلبها ورعايتها للمستفيد من المراجعين (التفكير في الحلول) وبالتالي يكون الإجراء السليم هو في التحقق من الوسيلة المشروعة ومن ثم تعميم استخدامها مع جميع المراجعين لعموم النفع والأمر بذلك والمحاسبة عليه. فالقادة يفكرون ويتحدثون عن الحلول، بينما الأتباع يفكرون ويتحدثون عن المشاكل. (Kruse, ٢٠١٣)

فلو وضع المسؤول نفسه موضع صاحب الحاجة، وفكر واجتهد له قدر استطاعته أن يستجيب له، حتى وإن خالف بعض الإجراءات الشكلية لتحقيق المقصود من الإجراءات، حينها يكون استثمار المساحة بين ظروف صاحب الحاجة وطلباته، وصلاحيات المسؤول وإجراءاته، واستنبط المعنى الصحيح للمسؤولية؛ وهي أنها مسؤولية عن الرعاية، عندها فقط يمكن احتساب هذا الحدث ضمن مفردات التجربة والخبرة.

والمدير الذي يستطيع رؤية ما وراء الأمور ويتبين مآلاتها، هو: المدير الذي يتدبر الأمور ويأخذ العبرة منها، ويكون لديه احترام صحي للتاريخ وللأحداث اليومية والإنسانية التي تجعل الجهاز يعمل، وليس مجرد الأحداث الإدارية الكبرى في مؤسسته، ولا بد من احترام الماضي إذا رغبت في استخدام الحاضر للوصول لمستقبل أفضل.

عقلية التحليل وقياس الأمور:

يعمل المسؤولون في الجهات الحكومية في بيئة معقدة يصعب قياس وتقدير نتائج عملها الفعلي؛ لكونها مؤسسات غير ربحية، فهي خدمية بالدرجة الأولى؛ ومن هنا تأتي أهمية قياس وتقدير الأمور (التحليل)؛ فالتحليل يلين الظواهر المعقدة ويفككها إلى مكونات عبر بيانها وتوضيحها. وببساطة لا يمكن أن ينظم المدراء أمورهم دون تحليل وقياس وبخاصة في المنشآت الإدارية المعقدة، وغير الربحية.

ويكمن الإشكال في أن المسؤولين في جهاتهم لا يستطيعون رؤية مصالح الأفراد التي وضع الجهاز الحكومي لتحقيقها أصلاً، بقدر ما يرون منظومات الإدارة والسلطة والاتصالات. والسؤال هو: كيف يمكن للمدير أن يفكر بعقلية تحليلية؟ وأن يقيس الأمور إلى ما وراء التحليل السطحي البدهي؛ ليصل إلى المعاني الأساسية للهيكل والمنظومة الإدارية؟ ومفتاح التحليل الفعال، هو بتجاوز الأساليب التقليدية؛ لتصل إلى إدراك وفهم كيف يعمل التحليل، وما أثره على المنظومة الإدارية. وقد يبدو قرار إعداد قوة أمنية لمحاربة الإرهاب عملية معقدة، وقد يبدو قرار إعداد قوة عسكرية لحماية الوطن من

أي اعتداء عبر الحدود عملية أكثر تعقيداً؛ ولكن في الواقع هي عمليات كبيرة تنفيذها يتطلب خطوات كثيرة ومتشعبة ولكن واضحة معروفة ومفهومة، وليست معقدة.

إن القرار المعقد في الحقيقة هو المتعلق بالمصلحة العامة، في اتخاذ القرار باستخدام هذه القوات واحتساب التكلفة والتبعات مقابل الفرصة والمكاسب؛ فمن يستطيع أن يجزم أن هذا القرار أو ذاك صائب أم لا؟ أي هل فيه أو في مآله، مصلحة معتبرة راجحة أو مصلحة معتبرة مرجوحة؟

اتخاذ مثل هذا القرار المعقد يتطلب النمو فوق التحليلات السطحية للمصلحة العامة وتجنب الوسائل السهلة - حساب التكلفة والعدة والعتاد والاستعداد-والانغماس في تفكير وقياس للأمور عميق؛ عندها فقط يكون المدير طبق منظور العقلية التحليلية.

يجب الأخذ في الاعتبار "البيانات اللينة"^٧ (Cambridge /business dictionary, ٢٠١١) وهي المعلومات عن الأشياء التي يصعب قياسها، مثل آراء الناس ومشاعرهم، من قيم وعقيدة ومشاعر يبنى عليها القرار؛ فالتحليل العميق لا يسعى إلى تبسيط القرارات المعقدة، وإنما إلى المحافظة على التعقيد مع الاحتفاظ بقدرة المنظومة الإدارية على التصرف وفق المصالح المعتبرة.

وقد تجد أمثلة على التحليل العميق لدى المديرين المشاركين في برامج حكومية الذين كانوا يدفعون إلى قرارات سطحية من خلال تحليلات ضحلة، مثل مواجهة الأمور بمجموعة معروفة من القرارات: (امنع، اسمح، استثنى، زد، نقص)، تجد العامل المشترك بينها هو الإفراط في استخدام السلطة والقوة في إنتاج الحلول الإدارية، وقصور في استخدام حلول ابتكارية بحيث تختصر الوقت اللازم لتحقيق المصلحة المرجوة للمراجع المستفيد، أو تقلل التكلفة والجهد.

والتحليل العميق يتطلب دراسة جميع البيانات الواضحة واللينة، والتفكير في الاتجاهات والتوجهات، والبيئة المحيطة وقيمتها وعقيدتها وعاداتها وتقاليدها، وليس بمجرد المبنى والشكل والإجراءات والأنظمة والتعليمات، فجميع تلك ليست مقصودة لذاتها وإنما هي مقصودة لغيرها، وعلى وجه الخصوص لرفع المشقة عن الناس في سبيل تقريب الطريق لهم وتمكينهم من تحصيل مصالحهم، دون من أو أذى يلحقهم؛ ويتضح من ذلك أن العقلية التحليلية تعتمد بالدرجة الأولى على التوقف وتأمل الأمور والتفكير فيها وتدبرها بعمق.

والمشكلة بالنسبة لكثير من المدراء اليوم -فضلا عن كليات الإدارة- ليست في عدم وجود مناهج لتعلم التحليل وإنما في كثرة مناهج التحليل التقليدي، التي شأنها كمن يتابع نتائج المباراة والوقت المتبقي، ويغفل عن اللعب نفسه. الحل يمكن في إمكانية القيام بتفكير عميق وتحليل عالي، دون أن تفقد الصلة بالواقع أو تكلف المنشأة الإدارية فوق طاقتها.

^٧ وهي المعلومات عن الأشياء التي يصعب قياسها، مثل آراء الناس ومشاعرهم.

العقلية العالمية واسعة الأفق:

تختلف رؤية الإدارة للأمور من منظور العولمة عن منظور العالمية، فالكثير من الشركات العالمية مكاتبها كالسفارات منتشرة في جميع دول العالم، وهي أيضاً كالسفارات تنظر للمجتمع من منظور الدولة الأم دون أي مسؤولية عن مكان وجودها، إلا بالقدر التي تضطر معه إلى ذلك لكيلا تفقد مصالحها في تلك البلاد؛ فهنا فرق بين "العولمة" التي قد تعني تحالف الأقوياء كأنداد على جعل بقية العالم أتباع لاقتصادهم وقيمهم ومصالحهم، وبين "العالمية" التي تعني فهم الآخر والتعاون معه على ما لا يختلف عليه من الحق.

ويمكن استخدام هذا الفرق بين منظوري العولمة والعالمية على مستوى الدولة الواحدة، فعلى سبيل المثال تجد مندوبي وزارة المالية لديهم عولمة على مستوى الوطن عند تقديم عطاءات المشاريع، فأهم ما لديهم هو ضبط السعر وتوفير النفقات لما يمثل ذلك من ثقافة لدى وزارة المالية فرغت من مقصودها، وبقي شكلها وتفرض على كل المناطق دون اعتبار الفروقات بينها، فالمهم تعميم القيم والممارسات الإدارية لوزارة المالية؛ فالمسؤولية عن توفير الإنفاق تقدم على المسؤولية الاجتماعية المحلية.

وهنا ينبغي التفريق بين عقليتين، عقلية وطنية ترى المصلحة العامة من منظور ضيق الأفق فقد تجعلها تعني تحالف الجهات العامة كأنداد على جعل بقية الوطن أتباعاً. وبين عقلية وطنية ترى المصلحة العامة من منظور واسع الأفق؛ فتجعلها تعني خدمة الجهات العامة مجتمعة للمواطن، وتفهم حاجاته، والتعاون معه على ما لا يختلف عليه من الحق؛ ويجدر بنا التحول إلى السعة في النظر للمصالح العامة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

نظرة ضيقة الأفق (الواقع)	نظرة واسعة الأفق (المؤمل)
المهم التقدير الرسمي للمصالح العامة، هو الذي يعمم.	المهم تقدير المصلحة العامة على ضوء الاستجابات المعينة لأوضاع المواطن حسب الحال والزمان والمكان
جهة الإدارة مسؤولة عن تحقيق مؤشرات الأداء في مهامها. التبعات المحلية مسألة ثانوية.	جهة الإدارة مسؤولة عن تحقيق مؤشرات الأداء في مهامها، وعن التبعات المحلية والجمع بين البعد الاجتماعي والاقتصادي.
أن ترى في اختلاف الجهات العامة غابة من الفروقات تقتضي الحذر والتحيز	أن ترى في اختلاف الجهات العامة فرصة للتكامل والتناسق والإثراء الوطني.
الوطن يتحول إلى ثقافة الجهات العامة المشتركة. تقدم مصالح مجموع الجهات العامة على مصالح المواطن عند أي تعارض.	الجهات العامة لها أطراف وبينها حدود وهي جزر ثقافية متنوعة تشترك للتكامل تحت ثقافة الوطن والمواطن ومصالحته.

وعلى سبيل المثال بناء الجسور في منطقة جيزان على الطريق الساحلي إلى فترة قريبة بينى بنفس مواصفات الطرق البرية في الرياض فلا يؤخذ في الاعتبار جرف السيول المنحدرة من الجبال للصخور والشجر والتي تجرف بدورها الجسور على الطريق الساحلي، بينما كان من المهم الانتباه إلى الاستجابات المعينة (المواصفات) لأوضاع محددة (السيول المنقولة والمنحدرة من الجبال).

ومن الأمثلة على ذلك وزارة التربية والتعليم التي تعتمد على مبدأ نقل المدرس من منطقتة للعمل في منطقة نائية أو حدودية لتغطية النقص؛ فيمضي الثلاث أو الخمس سنوات التالية في البحث عن وساطة وأي وسيلة لنقل عمله إلى منطقتة، وينتهز جميع أوقات العطل ليمضيها في منطقتة، ويكون علاقات العمل مع الأشخاص الذين يشتركون معه في هذه السمة. ولا يخفى ما يترتب على ذلك من التفكك الأسري ورفع تكلفة التربية في المنزل؛ وبذلك تكون التبعات المحلية لعمل الوزارة أقل أهمية من مؤشرات الأداء، فالوزارة مسؤولة عن مهامها فقط (عدم المسؤولية المحلية)، بينما لو اتبعت الوزارة البداية إعطاء الأولوية لرغبة المعلم وذلك بتأهيل معلمي كل منطقة من أهلها، ووزعت معاهد إعداد المعلمين المتخصصة على هذا الأساس، بحيث يكون التعويض من خارج المنطقة هو الاستثناء، تكون حينها، قد نظرت إلى التبعات المحلية لعمل الإدارة كمؤشرات أداء مهمة تضيف البعد الاجتماعي والتربوي والاقتصادي إلى البعد العلمي (المسؤولية المحلية).

وكذلك أماكن الحدود الثقافية في كل مجتمع والحدود الجغرافية بين المناطق الجبلية والسهلية على سبيل المثال، أو الحدود الاقتصادية بين الأغنياء والفقراء؛ في مثل هذه الأماكن يكثر الاختلاف في تقدير صورة العمل الصائبة. فعلى سبيل المثال مديرة تسويق أمريكية في خطوط "لوفت هانزا" عند وصولها إلى الهند لحضور برنامج علمي عن العقلية الإدارية العالمية، قالت للبرفسور الذي استقبلها أثناء قيادة السيارة من المطار: "كيف تستطيع السياقة في هذا الزحام". فأجابها قائلاً: " فقط عندما أنظم إلى الحركة؛ يحدث التعلم! هذه ليست فوضى، التي ترينها في شوارع الهند، إنما هي منطق مختلف في قيادة المركبات. متى أدركت ذلك؛ أصبحت بهذا المقدار أكثر عالمية". (Gosling and Mintzberg, ٢٠٠٣: ٥٤-٦٣)

قياساً على ذلك فالمدراء المسؤولون في الغالب بينهم وبين المراجعين حاجز ثقافي وقيمي قد يعوق تفهم أحدهم الآخر، وتجذ الكثير من المسؤولين ينتقدون المواطن (المراجع) بأنه لا يفهم النظام ولا يتبع الإجراءات، ولا يستفيد من الخدمات التي تقدم له، وهذا دليل على العقلية الضيقة والمغلقة للمدراء والمسؤولين. وفي المقابل نجد ارتباطاً مؤثراً بين انخفاض المستوى التعليمي ومقدار الدخل والمكانة الاجتماعية وطبيعة العمل والبعد القرابي، وبين الإحساس بعدم الرضا عن الجهات الحكومية وأن المسؤولين لا يتعاملون بعدل وإنصاف أو موضوعية. (الأشعري، ١٤٣٣-٢٠١٢م، ١١٣-١٧٥)

كان الأجدر أن ينضم المدير المسؤول إلى المراجعين؛ وذلك بتفهم واحترام وضعهم وظروفهم، عندها فقط يستطيع أن يتحول من النمط العقابي في التعامل مع أي مخالفة للنظام والإجراءات، إلى النمط العلاجي في تصحيح وضع المراجع وتحقيق مصلحته؛ فبقدر تحقيق المدير المسؤول لمصالح أكبر عدد من الأفراد، بقدر ما تتحقق المصلحة العامة.

وهذه الأماكن التي تمثل نقطة التقاء الثقافات والحاجات المختلفة، هي أكثر من غيرها بحاجة إلى مدراء يتمتعون بعقلية واسعة الأفق "عالمية" تتقبل الاختلاف، ولا تسعى إلى أخذ طرف على حساب طرف، وإنما إلى الاستفادة مما يتميز به كل طرف لتقوية تكامل وتوافق مصالح بقية الأطراف.

عقلية تعاونية تفاهمية:

قال شيخ الإسلام ابن تيمية: "فالتعاون والتناصر على جلب المنافع ودفع المضار؛ ولهذا يُقال: الإنسان مدني بالطبع. فإذا اجتمعوا فلا بد لهم من أمور يفعلونها يجتلبون بها المصلحة، وأمور يجتنبونها، لما فيها من المفسدة؛ ويكونون مطيعين للآمر بتلك المقاصد، والناهي عن تلك المفاسد، فجميع بني آدم لا بد لهم من طاعة أمره ونهيه". (ابن تيمية، ١٤١٢هـ ١٩٩١م: ٢٨ / ٦٢)

ورغم أن الإدارة هي العمل عبر الآخرين أو مع الناس، ورغم كثرة الكتابة والقول بأهمية التعاون، إلا أنه في الغالب تتخذ نظرة ضيقة؛ ولعل السبب هو تأثير النظرية الاقتصادية التي تنظر للموظف كمورد أو ممتلكات، كأشياء منفصلة عن بعضها البعض يمكن عزلها، نقلها، تحريكها، بيعها، شراؤها، كمجموعات وأفراد، تحجيمها، تكثيرها. جميع تلك ليست من العقلية التعاونية أو التفاهمية. فالموظفون والعملاء والزبائن ليسوا ممتلكات وإنما رؤوس أموال فكرية وحقيقية تتطلب استثمار المعرفة المفيدة لديها وتوظيفها في تحقيق مقاصد الجهات الإدارية والمصالح العامة. (رضا، ١٤٣٠هـ: ١٣-١٦)

العقلية التعاونية أو التفاهمية لا تتعلق بإدارة الأفراد بقدر ما تتعلق بالعلاقات بين الأفراد؛ فالتفكير التعاوني التفاهمي يتجاوز "تمكين الأفراد" الذي يشير إلى أنه على الموظف الذي يعمل بصورة أفضل من غيره أن يحصل على مباركة المدير على العمل بصورة أفضل، يتجاوز تلك إلى الالتزام بالدعم والمساندة.

والموظف الذي يُقلق باله إرضاء المدير، والمدير المنهمك بإرضاء جهة الإدارة، جميعهم - وهذه حالهم - مشغولون عن رعاية مصالح الناس على الوجه الأمثل، ويكثر هذا الشعور عندما تكون العقلية السائدة لدى جهة الإدارة هي احتكار النجاح والمدح، وأعلى جريمة يرتكبها الموظف في مثل هذا الجو الإداري هي جريمة مخالفة القانون الأول للقوة وهو أن تسمح لنفسك بأن تمدح وتشرق أكثر من رؤسائك، (Greene, and Joost, ٢٠٠٠: ١) في مثل هذه الإدارة السبيل المتاح لتحقيق المصلحة العامة هو العمل بصمت بحيث تحقق مصلحة كل المراجعين بحيث يمدح غيرك بعملك، وقد لا يستغني عن ذلك حتى أقوى المسؤولين من حيث المنصب، فقد أشتهر عن الرئيس الأمريكي هاري ترومان، قوله: "مدهش ما يمكنك إنجاز، إذا كنت لا تكترث من يمدح جرائ عملك". وهي إعادة استخدام لمقولة بنيامين جويت: "الطريق لإنجاز الأمور، يكمن في عدم الاكتراث فيمن يمدح جرائ أفعالك". (Benjamin Jowett, ١٩٨٣ - wikiquote, ٢٠١٤)

والمطلوب لتحقيق أعلى المصالح هو التفاعل الإيجابي للمدراء والمسؤولين مع الموظفين؛ وهذا يعني أن يستمع المدراء للموظفين أكثر مما يتحدثون إليهم، ويعني أن يخرج المدراء من مكاتبهم ليروا ويشعروا بما يجري على الواقع عوضاً عن

إفقال المكاتب على أنفسهم والتفكر فيما يدور من حولهم. فهذا عمر بن عبد العزيز -يرحمه الله- وهو أمير المؤمنين ومن الخلفاء الراشدين، يخرج لتلقي الركبان بنفسه فيسألهم عن أخبار الناس في قراهم ومدنهم. (ابن الجوزي، ١٣٣١هـ: ٦٥)

إن إفقال المسؤولين المكاتب على أنفسهم والاقتصار على بعض الموظفين المحظيين لديهم للتفكر فيما يدور من حولهم، سيؤدي إلى تصور مغلوط عن الواقع يؤدي بدوره إلى فشل في القيام بتحقيق المصلحة العامة المناطة بالجهاز الإداري، وهذا بدوره سيجعل المسؤولين ينظرون إلى موظفيهم بعدم ثقة أو احترام الأمر الذي سيصل في النهاية وفي سبيل تعزيز السيطرة والتحكم بموظفين لا يؤمنون بما تؤمن به جهة الإدارة تجاه العمل، وإلى إصدار تعليمات شفوية تخالف التعليمات المكتوبة والموظف الذي يخالف التعليمات المكتوبة ويطبق فقط التعليمات الشفهية سيكون من زمرة المحظيين بالرعاية الأولى وظيفياً، وجميع ذلك مدمر للإدارة ومضيع للمصلحة العامة.

المسؤولون ذوو العقلية العالمية واسع الأفق، يغذون إنشاء علاقات تعاونية بين الآخرين. ويسعون إلى تحقيق قناعة وتوافق واسع على الأولويات بين المصالح التي تجب رعايتها وتحقيقها للمراجع المستفيد من الخدمة التي تقدمها الدول؛ لذا فهم -في سبيل ذلك- يمارسون تحكماً وضبطاً أقل، ومن ثم يتيحون سيطرة أكبر للموظفين على أعمالهم المناطة بهم. فالقيادة لا يقومون بأغلب الأعمال، وإنما يوفرن البيئة المناسبة من هياكل إدارية وإجراءات وشروط التميز، مثل تيسير التواصل بين القيادة والعاملين في رفع حاجاتهم وحاجات غيرهم من الأمور التي فيها مصلحة وحثهم على إبداء المعونة التي عبرها تتم الأمور، ومنع النميمة على كل حال والاعتراض على ما لا يعنيه، هذا هو جوهر العقلية التعاونية.

وقد بيّن عمر بن عبد العزيز -يرحمه الله- في أول لقاء مع الأمة بعد استخلافه سياسته في التعامل مع عامة الناس وبيّن أساس العلاقة بين الحاكم والمحكوم فقال: "أيها الناس من صحبنا فليصحبنا بخمس، وإلا فلا يقربنا: يرفع إلينا حاجة من لا يستطيع رفعها، ويعيننا على الخير بجهده، ويدلنا على الخير وإلى ما نحتدي إليه، ولا يغتابنّ عندنا الرعية، ولا يعترض فيما لا يعنيه." (ابن الجوزي، ١٣٣١هـ: ٥١-٥٧)

والمسؤول الذي ينظر إلى نفسه على أنه على قمة الهرم وبقية الإدارة والعاملين من تحته، فهو بذلك يضع نفسه خارج المنظومة وكأنه أجنبي عنها؛ فكيف يمكنه وهذا حاله، من تعزيز العلاقات البيئية لدى مجموعات الأفراد والعمل؟ وعليه فلا بد للمسؤول لكي يكون داخل المنظومة الإدارية من أن يرى نفسه كأحدهم وإنما أكثرهم حمل ومسؤولية. فهذا أبو بكر الصديق رضي الله عنه وهو من هو خليفة المؤمنين يقول في أول خطبة له بعد البيعة "أيها الناس قد وليت عليكم، ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى آخذ له حقه، والقوي عندي ضعيف حتى آخذ منه الحق إن شاء الله تعالى". (ابن هشام، ١٤١٦هـ: ١٩٩٥م: ١٢١٦)

تخيل أن المصلحة العامة في عربة تجرها أحصنة جامحة؛ والأحصنة تمثل العواطف والرغبات والتوجهات لدى جميع من يعمل في المنشأة الإدارية. والمحافظة على اتجاه المصلحة العامة يتطلب أمرًا زائدًا على المهارة وتوجيه الأمور بالاتجاه السليم.

وتأتي عقلية العمل والإنجاز، في عدم استخدام سوط القوة لتوجيه الأحصنة. وإنما في تكوين ملكة وإطلاع مرهف على تفاصيل الأرض والبيئة المحيطة بالمصلحة العامة، ومدى قدرات فريق العمل على التعامل مع هذه البيئة المحيطة، فكل مصلحة عامة مهما كانت سيوجد من يتضرر منها ضررًا أصغر، وسيكون معارض لها، فهذه هي طبيعة الأمور. وعقلية الإنجاز تتطلب مساعدة المسؤولين على الاحتفاظ بالاتجاه الصحيح ومداراة الجميع في سبيل ذلك.

فاختلاف العواطف والرغبات والتوجهات يؤثر في أنظار الناس على المسؤولين، وفي نظر المسؤولين على ما يمثل المصلحة العامة، ومن ذلك أن يأتي قوم فينظرون إلى آخرين فيما قدروه مصلحة عامة أنه من الأمور المنهي عنها فيذموهم ويرفضونهم، وأقوام آخرون ينظرون إلى ما فعلوه على أنه من الأمور المأمور بها فيمدحونهم بها ويحبونهم. ثم الأولون ربما عدوا حسناتهم سيئات، والآخرون ربما جعلوا سيئاتهم حسنات؛ وسبب ذلك أن تقدير الفئتين للمصلحة العامة في ذلك الحال والمكان والزمان لم يكن موفقاً لجميعهم، فالآخرون جعلوها من المفاسد الراجحة فحكموا بالفساد؛ والأولون جعلوها من المصالح الراجحة فحكموا بالصالح. (ابن تيمية، ١٤١٢هـ ١٩٩١م: ٣١/٣٥).

فعلى سبيل المثال قد ترى شركات صناعة الهاتف الجوال أن تجهيز السيارات بالجوال وتصميمه وفق مواصفات تسهل استخدامه فيها يزيد من الطلب على الأجهزة؛ لذا فهو تصرف حسن، بينما ترى شرطة المرور أن ذلك يزيد من نسبة الحوادث؛ لذا فهو أمر غير مناسب. (آل سعود، ١٤٢٦هـ: ١/١٥٢).

التصرف وبخاصة التغيير، لا يحتاج مقدمات؛ فالجميع اليوم يفهم الحاجة إليهما. وفي هذا العصر تركيز أكثر من اللازم على التصرف على حساب التدبّر وأخذ العبرة. يكاد لا ينقطع التحذير من عدم التأقلم مع التغيير والاستعداد له، ولا تجد دعوة للتغيير أو لتوخي الحذر إلا وفحواها ادّعاء الحرص على المصلحة العامة، فكيف نميز بين الصحيح والفساد في عصر يحرص فيه على الإسراع في كل شيء على حساب التدبر، وكيف نؤخر كل شيء بحجة تدبّر الأمور وتوخي الدقة، فالمسألة متعلقة بالتوازن السليم وليس بأحد طرفي المعادلة.

ولكن ما الجديد؟ دئماً هناك شيء يتغير؛ فهل يعني هذا أن كل شيء يتغير؟ وجميع الأمور يمكن تدبّر أي منها بالكامل؟ وهل يعني هذا أن كل شيء لا يمكن الانتظار فيه حتى نتدبّره! الوقع غير ذلك؟

لا بد من إدراك أن هناك أشياء تتغير أسرع من بقية الأشياء، وهي في هذا العصر قطاع التقنية والمعلوماتية على وجه الخصوص. وأنه لا بد من الاستيقاظ والانتباه إلى أن التغيير ليس أمر جديد أو طارئ، وليس ظاهرة بل هو أمر طبيعي متدرج وجزئي في كل حال ومكان وزمان؛ فالفوضى هي اسم للتغيير المستمر في كل شيء وعلى كل صعيد، وعلى كل حال؛ وعليه فلا بد من إدراك أن هناك أمور يمكن تدبّرها أكثر من أمور أخرى؛ ومنها في هذا العصر قطاع المعرفة وتيسير الوصول إليها كما لم يُعهد من قبل. وأنه لا بد من الاستيقاظ والانتباه إلى أن تعقّل الأمور وأخذ العبرة ليس أمرًا جديدًا أو طارئًا وليس ظاهرة بل هو أمر طبيعي متدرج وجزئي في كل حال ومكان وزمان. فالعجز هو إسم للتدبّر المستمر دون عمل في كل شيء وعلى كل صعيد، وعلى كل حال.

والأعمال والتصرفات، تقدّر حسب المصلحة العامة التي تقدم على هيئة منتج أو خدمة، وليس حسب التغيير أو التطوير الذي يحدث، فهي وسائل ليست مقصودة لذاتها وإنما المصلحة العامة في التصرف الحكومي هي المقصودة على سبيل دائم؛ لأجل ذلك فالقضية الأساس في عقلية التصرف والعمل، تكمن في تحريك الطاقات الإدارية لتغيير الأشياء التي تحتاج إلى تغيير لتحقيق المصلحة العامة، والمحافظة على ما تبقى. ويجب ألا يظن بأن إدارة الاستدامة أسهل من إدارة التغيير. والصورة السائدة عن إدارة التغيير هي أنها نتاج عمل وسياسة متعمدة مخططة بعناية، تتكشف على هيئة سلسلة من القرارات المبرجة وبأسلوب منظم. هذه هي العقلية التحليلية وليست عقلية التصرف والعمل. ولكي يكون التغيير ناجحاً، لا يمكن أن يتبع جدولاً آلياً لخطوات مبرجة يتبعها التطبيق على الواقع. والتصرف والتدبر مع كل خطوة وأخذ العبرة يجب أن يمتزجا بصورة تلقائية طبيعية، وهذا يتطلب عقلية تعاونية وتفاهمية.

جدول طريقتي للإدارة	
الإدارة البطولية: (الاعتماد على النفس) (الواقع)	الإدارة الجذابة: (الاعتماد على التعاون) (المؤمل)
المدراء أشخاص مهمون فهم من يقدر المصلحة العامة، ويختلفون عن بقية العاملين على تطوير المنتجات وتقدم الخدمات.	أهمية المدراء على قدر مساعدتهم الآخرين على أداء الأعمال المهمة في تطوير المنتجات وتقدم الخدمات، التي تحقق المصلحة العامة.
كلما كان المنصب أعلى كلما زادت أهمية المسؤول في تقدير وجلب المصالح العامة	المنظمة الإدارية شبكة علاقات وليس مجرد هيكل عمودية، والمدراء المنجزون يعملون من خلالها ولا يترعون فوقها، ولا يستقلون في تقدير أو جلب المصلحة العامة
تنزل المشاريع الشجاعة والواضحة المدروسة ذات المصالح الكبرى من القائد الملهم إلى الأتباع وليس لهم إلا التنفيذ.	المشاريع الكبرى تنبت من شبكة الأعمال والعلاقات، غير أناس يعملون على رعاية المصالح الصغيرة فتتراكم حتى تصبح مصالح كبرى.
المدير الملهم يدعم التنفيذ، الأتباع يقامون. لأجل ذلك يفضل العمل مع الغرباء على العمل مع الأتباع.	القائد يرى أن التطبيق مشكل كونه غير منفصل عن صناعته وصياغته، لأجل ذلك لا بد من اشتراك العاملين عليه فيه، للتوصل

الإدارة تعنى بتقدير المصلحة العامة وتوزيع الموارد، بما في ذلك الموارد البشرية. وبالتالي تعني المحاسبة بناءً على ما يرفع من تقارير ينصح بها المقربون.	الإدارة تعني استثمار الطاقة الإيجابية الموجودة في تقدير المصلحة العامة بشكل طبيعي داخل الناس. فالإدارة بالتالي تعني الإلهام والجذب، المبني على تقدير عموم العاملين (المؤسسي) السليم للوقائع والحاجات الحقيقية.
المكافآت على تحقيق المصالح العامة تذهب إلى القادة. فالمهم هو ما يمكن قياسه وبخاصة تقديرات الإدارة العليا للمصالح العامة.	المكافآت على تحقيق المصالح العامة تذهب إلى جميع من تسبب وشارك وعاون، فقيادة نفع عموم الناس لا تقاس بثمن.
القيادة استحقاق لهؤلاء الذين يفرضون رغبتهم على الآخرين	القيادة أمانة ومسؤولية مكتسبة من تقدير واحترام الآخرين.

لعله من الواضح الآن أن العمل الإداري في مجال الصالح العام يتطلب منظومة فكرية يتفرع عنها مجموعات من القيم والمبادئ المتعلقة بعمل الخير والنفع العام، فلا يُتصور أن أحداً سيعمل على رعاية المصلحة العامة ما لم يكن متشعباً بفكر عمل الخير والمساهمة في النفع العام ونحن بحاجة وفي هذه المرحلة إلى تجديد الاهتمام بهذا الجانب عبر مشروع فكري وعملي قال الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّن بَيْن يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يُحَفِّظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ﴾ (الرعد، ١١)، وهذا المنهج والمشروع هو موضوع التوصية والخاتمة.

الخاتمة:

إن مسألة رفع الحرج والتيسير على الناس على مستوى تصرفات الدولة المعاصرة يتطلب مشروعاً فكرياً للعامل على الخير، وأحد أهم قضايا السلطة السياسية (الدولة) هي مشكلة ومعضلة إيجاد التوازن بين المصالح الفردية والمصالح الجماعية في المجتمع، الذي تجسد الدولة رغباته، فالدولة تتصرف باستخدام السلطة التي تستطيع بها فرض أوامرها على أفراد المجتمع، بحجة قصد الصالح العام، وباعتبارها قوة قادرة على تجسيد طموحات الرعية، وأنها خادمة للفكرة التي قامت عليها الدولة والتي تمثل مستند شرعيتها، (Burdeau, ١٩٥٠: ٣٧٤-٣٧٥) ويعني هذا أن مصالح الفرد ومصالح المجموع في الدولة تشكلان طرفي نزاع في مشكلة تحصيل التوازن السليم بين المصالح الفردية والمصالح الجماعية، ويتوقف على حل هذه المعضلة مدى قدرة أنظمة الدولة في المجتمع على إيجاد هذا التوازن والانسجام المطلوب بينهما، وهو نفسه يمثل التوازن بين السلطة والحرية. (آل سعود، ١٤٣٣هـ - ١٦)

ومن هذا المنطلق يأتي الاهتمام بدور عليية القوم في الوطن سواء الأمراء أو العلماء أو المسؤولين بعامه أو أعيان المجتمع وكبرائه، في تحصيل هذا التوازن المنشود خارج المكاتب وفي كل مجالات الحياة الواسعة فالمسؤول أو المقدم في قومه،

مسؤول عن ماذا؟ ومقدم لماذا؟ لا بد يكون الجواب أن: المسؤول مسؤول عن النفع العام، والمقدم إنما قدم لأجل رعاية المصلحة العامة.

النتائج:

الحاجة إلى ثقافة النفع العام بين المسؤولين: قد تختلف أعمال ومهام وأدوار كبار الناس وأعيانهم، فمنهم من هو على رأس عمل رسمي، ومنهم من يعمل في القطاع الخاص ومنهم من شغل بغير ذلك إلا أن هناك دوراً يجب على الجميع القيام به مهما اختلفت أماكنهم وقدراتهم وأعمالهم، وهي التي يجب أن تصاحبه من المهدي إلى اللحد هي: "الإخلاص في النصيحة والحرص على النفع العام" وأن هذه الوظيفة تتطلب، توفر خمس خصال رئيسة يجب أن يتحلى به المسؤولون بصفة عامة، وهي:

١. أن يكون مطبقاً للشريعة، وملتزماً بالأنظمة بعدل واعتدال.

٢. أن يكون خادماً لعمل هذه الدولة بهذا الدين الإسلامي الخفيف.

٣. أن يكون على اتصال بجميع فئات وطبقات المجتمع.

٤. أن يرى نفسه واحداً منهم، وأن يتواضع معهم ولا يعلو عليهم.

٥. أن يكون على اتصال وعلاقة طيبة مع كبار المجتمع وأعيانه.

ولتحقيق ذلك يجب على كل مسؤول أن يفكر بعمق في خمسة أسئلة مهمة لتحديد العمل في النفع العام فوق المؤسسي أي أنه ليس فقط داخل إطار العمل وإنما هي مهمة الجميع، وكلما علا المنصب زاد التكليف الشرعي بهذه المهمة، وهي:

السؤال الأول: ما هي رسالتنا؟ عن تميم بن أوس الداري أن النبي صلى الله عليه وسلم قال (الدين النصيحة

ثلاثاً قلنا لمن يا رسول الله قال لله وكتبه ورسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم) رواه مسلم. ^(٨) فبناءً على ذلك تكون

رسالتنا كالآتي: "الإخلاص بالنصح مقصدنا، والنفع العام وظيفتنا"

^٨ أخرجه مسلم في كتاب الإيمان من رواية سهيل بن أبي صالح عن عطاء بن يزيد الليثي، عن تميم الداري، وقد روي عن سهيل وغيره، عن أبي صالح، عن أبي هريرة، عن النبي صلى الله عليه وسلم وخرجه الترمذي من هذا الوجه، وأخرجه الإمام النسائي في كتاب البيعة النصيحة، وأبو داود في كتاب الأدب، والإمام أحمد في مسنده ن والبيهقي في شعب الإيمان، والطبراني في معجمه، وغيرهم من أئمة الحديث.

السؤال الثاني: من هم المستفيدون؟ ينقسم عموم المواطنين والمقيمين على أرض المملكة العربية السعودية إلى

ثلاث فئات مقصودة حسب أهمية وألوية الحاجة إلى النصح والنفع العام؛ وهي:

١. فئة مقصودة قصداً ضرورةً: كل من لا يتصور أن يعيش حياة طبيعية في المجتمع بدون مناصحة أو

معاونة؛ من أمثال اليتيم بدون رعاية، والفقير بدون مأوى أو قوت، والمعاق الذي لا يستطيع القيام بالأمر الأساسية، والسجناء في غير جنحة أو شبهة، ومن هو قادر على العمل وراغب به ويجتهد في ذلك ولم يجد، وغير ذلك كثير من انقطعت عنه أي من الخدمات الرئيسية.

٢. فئة مقصودة قصداً حاجياً: كل من لا يتصور أن يعيش حياة ميسرة بدون تدخل ومعاونة؛ ومن

أمثلة ذلك كل من لديه شيء مما يحتاج إليه، وينقص عن مقدار الكفاية؛ مما يترتب عليه مشقة زائدة.

٣. فئة مقصودة قصداً تحسينياً: كل من لا يتصور أن يعيش حياة جميلة بدون تدخل ومعاونة؛ وهي

كل ما يحتاج إليه في مزيد رفاهية وهي الأمور التي متى فقدت لم يترتب على فقدانها مزيد مشقة.

يلاحظ أحياناً أن الأمور التحسينية تأخذ جلَّ اهتمام النخبة، وقد يأتي ذلك على حساب الأمور الضرورية، والحاجة بالنسبة للمواطن الأمر الذي يمثل انحرافاً عن النصح لعموم الناس، والمقصود أن ينزل النفع العام حسب درجات الحاجة إليه فيقدم النفع الضروري على النفع الحاجي ويقدمان كلاهما على النفع التحسيني فإن هذا التقدّم والترتيب بينهما هو النصيحة المقصودة؛ وبناءً على ما تقدم يخلص البحث إلى أن المقصودين هم: "عموم مواطني المملكة العربية السعودية والمقيمين فيها".

السؤال الثالث: ما القيم التي يعنى بها المستفيدون؟ جميع المصالح والخدمات التي تقدمها الدولة السعودية

لمواطنيها تأتي بناء على حقوق طبيعية منصوص عليها في الشريعة الإسلامية ممثلة في المقاصد الشرعية التي تمثل مجمل القيم التي يعنى بها الناس في مختلف الأديان وهي: "حفظ الدين وحفظ النفس وحفظ العقل وحفظ النسل وحفظ المال" (ت ٦٨٤ هـ)، وابن السبكي، (ت ٧٧١ هـ)، والشوكاني، (ت ١٢٥٠ هـ). وهناك مَنْ عَبَّرَ بـ "النَّسَبُ أو الأُنساب" وبـ "العَرَضُ أو الأَعْرَاضِ" عن "النَّسْلِ"، كالرازي، (ت ٦٠٦ هـ)، والبيضاوي، (ت ٦٨٥ هـ)، والإسنوي، (ت ٧٧٢ هـ)

السؤال الرابع: ما هي النتائج التي يُرجى تحقيقها؟ أن يصبح كل فرد من أفراد المجتمع -وعلى وجه

الخصوص كبراًؤه - مبادراً بصورة ظاهرة واضحة للعيان، قال صلى الله عليه وسلم: (الدين النصيحة، قلنا: لمن؟ قال: لله، ولكتابه، ولرسوله، ولأئمة المسلمين، وعامتهم).^٩ وذلك عبر المشاركة الذاتية الواسعة في كل ما فيه خير، وأن يكون ذلك

^٩ صحيح مسلم، كتاب الإيمان، حديث (٢٠٥ - ٢٠٦ - ٢٠٧). وسنن أبي داود، كتاب الأدب، باب في النصيحة، حديث ٤٩٤٦.

ضمن الدعم المباشر من الجهات الحكومية وفق منهج واضح وخطة محكمة في إطار الأنظمة المرعية، وبناءً على ذلك تكون النتيجة المستهدفة هي أن يكون ذوو المنصب والجاه والمكانة العالية في المملكة العربية السعودية، هم: "قادة النفع العام والنصيحة".

السؤال الخامس: ما هي الخطة لتحقيق ذلك؟ الخطة بصفة عامة تمثل جملة من المبادئ الأساسية التي سيقوم

عليها العمل، وكيفية تحصيل الموارد اللازمة لتحقيق المقصود، وهي على سبيل الإجمال والاختصار:

المبدأ الأول: النظر للمسؤولين كموارد بشرية استراتيجية للإسهام في دعم أعمال النفع العام.

المبدأ الثاني: أن يكون لكل مسؤول إسهاماً في النفع العام في مجال أهلي غير ربحي.

المبدأ الثالث: أن يكون العمل منفصلاً عن الجهة الحكومية الراعية والداعمة ومضافاً إليه.

المبدأ الرابع: أن تكون المهمة هي التنسيق والتكامل بين العاملين والداعمين والمستفيدين من جهة، وبين القطاع

الحكومي والأهلي والخاص من الجهة الأخرى.

المبدأ الخامس: أن يوجه العمل للإصلاح وليس للعقاب، وللبناء وليس للنقد، وللتأليف بين الناس وليس

الاستفزاز.

التوصيات:

توجد توصية واحدة فقط تنطلق من تصور: أن الشخص المهتم بمسألة المصالح العامة لا يمكن أن يكون اهتمامه

بها في أوقات الدوام فقط؛ لأجل ذلك لعله يكون أفضل مؤشر على عمل المسؤول على تحقيق المصلحة العامة هو النظر

فيما إذا كان له عمل أو جهد في حياته الخاصة متعلق بالمصلحة العامة، فمن المؤكد أن الحريص على المصلحة العامة في

حياته الخاصة سيكون أحرص على تحقيقها في عمله الحكومي والعام. وهي ضرورة أن يكون لدى المسؤولين فكر ومشروع

وتصور عملي للمصلحة العامة يتجاوز حدود المكتب وجهة العمل. فنحن بحاجة ماسة إلى: مشروع العاملين على الخير،

يهدف إلى ممارسة ونشر ثقافة النفع العام بين المسؤولين بصفة عامة والمواطنين بصفة خاصة. فما لم يكن العمل على الخير

والنفع العام متجذراً في كبار المسؤولين في الدولة، وفي المجتمع على وجه الخصوص فلن يكون النجاح في تحقيق الصالح العام

بالمستوى المطلوب.

التوصية بإنتاج ثقافة نفع العام مشتركة بين المواطنين والمسؤولين: أي كان الفكر الذي تحمله كلمة مواطن

أو المعنى الذي ينقدح في ذهنك عنها، سواء لدى عموم الناس أو في ثقافتنا المحلية، ثم تسمع مقولة: "وطنٌ لا نحمله لا

نستحقُّ العيش فيه" ألا تغير هذه المقولة معنى كلمة "مواطن" لدينا؟

التوصية بالتعميم الثقافي لمقتضى المعنى الذي تحمله كلمة «مواطن» بهذا المفهوم:

- أن المواطنة وظيفة عامة.
- أن المواطنة وظيفة دون راتب.
- أن المواطنة وظيفة دون أوقات دوام.
- أن المواطنة وظيفة لا يمكن أن تستقيل أو تتقاعد منها.
- أن المواطنة وظيفة صاحبها مسؤول عن الصالح العام بمقتضى الشرع.

وهذا يقتضي أن تكون السمة التي تتفق مع مفهوم المواطنة في الإسلام هي: أن يكون كل مواطن مطبقاً للشرعية وملتزماً بالأنظمة بعدلٍ واعتدال، خادماً لعمل هذه الدولة بهذا الدين الإسلامي الحنيف. وأن يكون كل مواطن على اتصالٍ بجميع فئات وطبقات المجتمع السعودي، وأن يرى نفسه واحداً منهم يتواضع معهم ولا يعلو عليهم، وعلى اتصالٍ وعلاقة طيبة مع كبارهم وأعيانهم.

مفهوم المسؤولية يجمع الفكر الإداري في الإسلام للموظف العام والثقافة الإسلامية للمواطنة، عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: "سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: (كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته، الإمام راعٍ ومسئول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله ومسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتهما والخادم راعٍ في مال سيده ومسئول عن رعيته، وكلكم راعٍ ومسئول عن رعيته). [البخاري (١٠٤/٨) ومسلم (١٤٥٩/٣)، متفق عليه] فكل فرد مسلم يعتبر راعياً ومرعياً في وقت واحد، عليه حقوق يجب أن يؤديها لأهلها، وله حقوق يجب أن تؤدي إليه. وقد عمم النبي صلى الله عليه وسلم في مطلع الحديث بقوله: (كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته) وفي آخره بقوله: (وكلكم راعٍ ومسئول عن رعيته). وخص فيما بين ذلك. فذكر أعلى أصناف الناس في أول من ذكر، وأدناهم في آخر من ذكر، وأوساطهم فيما بين ذلك. فالمقصود من الحديث استغراق كل أفراد المسلمين بذكر أعلاهم وأدناهم، ووسطهم. (الأهدل، ١٤١٢هـ: ٧-٨) فدل ذلك على أن كل متصرف بالمصلحة سواء لنفسه أو لغيره فهو ذو رعاية ومسؤول عن تدبير أمور ما استرعاه الله فيه بإصلاحه بما ليس في الشرع ما ينفيه. ويمثل ذل جوهر العقيدة الإدارية في تعامل المسؤولين والأفراد في مقابل الغير وهي: الاعتقاد الجازم أن مسؤولية كلٍ والٍ أن يتصرف لمصلحة الرعية؛ مشتقة من مسؤولية كل مسلم أن يتصرف على الآخرين بالمصلحة. فلا ينفكان عن بعضهما البعض ولا يتصور أن يوجد أي منها دون الأخرى.

يتوقع الباحث أن الأغلبية ستقول إن هذه النظرة غير عملية وبخاصة إذا أخذنا في الاعتبار انشغال المسؤولين بأمور كثيرة لا تمكنهم من ذلك. والجواب هو: لا بد من التفكير بطريقة مختلفة تتفق مع واقع الإدارة الأخلاقية، قال الله تعالى: ﴿لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّن بَيْن يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾ (الرعد، ١١). فإن لم نغير ما بأنفسنا، وننظر إلى الإدارة من منطوق المسؤولية الأخلاقية عن المجتمع بكامله بحيث ينظر المدير إلى المجتمع كأحد الأهداف الحيوية لعمل الإدارة،

ويسعى إلى تحفيز الآخرين، وتشجيعهم في المشاركة في النفع العام والعمل الخيري الاستراتيجي من جهة توجيه رؤية المنشآت الإدارية لأهداف المجتمع وأهدافها بصورة متبادلة يكمل بعضها البعض. (Carroll, ١٩٩١: ١٨) فهذا هو الذي يتفق مع عقيدتنا الإدارية في الإسلام ومقصدها وهو ما عبرت عنه القاعدة الفقهية: "كل متصرف عن الآخرين فعليه أن يتصرف بالمصلحة". (السبكي: ٣١٠/١)؛ (الجزائري، ١٤١١هـ - ١٩٩١م: ٤٤٠)، والقاعدة الفقهية: "يتصرف الولاة ونوابهم بما هو أصلح للمولى عليه درءاً للضرر والفساد وجلباً للنفع والرشاد". (ابن عبد السلام، ١٤٠٠هـ - ٢٠٠٠م: ٢/١٥٨)، ولو لم نعمل سوى بمقتضى هاتين القاعدتين لتحقق المقصود بإذن الله لكان الفكر الإداري لدينا على أحسن حال.

هذا ما وفقَّ الله إلى تدوينه ويسر إيَّاده، وآخِرُ دَعْوَانَا أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ، سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ، وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الأهدل، عبد الله قادري الأهدل (١٤١٢هـ - ١٩٩٢م)، **المسئولية في الإسلام: كلكم راعٍ ومسئول عن رعيته**، الطبعة الثالثة.
٢. آل سعود، عبد العزيز بن سطاتم (١٤٢٦هـ) **اتخاذ القرار بالمصلحة**، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الجزء الأول.
٣. آل سعود. عبد العزيز بن سطاتم (١٤٣٣هـ) **سياسة عمر بن عبد العزيز في سنّ الأنظمة**، مجلة الجمعية الفقهية السعودية، العدد ١٢، صفر-جمادى الأولى ١٤٣٣هـ.
٤. آل سعود. عبد العزيز بن سطاتم (١٤٣٥) **ريادة الأعمال المؤسسية لدى الأمير سطاتم بن عبد العزيز آل سعود: دراسة منهجية في التأسيس الإداري لمبادرات الأعمال في النفع العام**، بحث محكّم، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الرياض، ٢٠١٤م.
٥. الأشعري، أحمد داود المزجاحي (١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م) **شعور المواطن السعودي نحو تعاملاته اليومية مع خدمات القطاع العام**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد ٢٦، العدد الأول، ١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م.
٦. الإنسوي، جمال الدين أبو محمد عبد الرحيم بن الحسن (١٤٤٣هـ) ، **نهاية السؤل في شرح منهاج الوصول**، القاهرة: عالم . الكتب، ج ٤
٧. ابن تيمية، شيخ الإسلام أحمد بن عبد الحلیم (١٤١٢هـ - ١٩٩١م) **مجموع الفتاوى**، جمع وترتيب: عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، الطبعة الأولى، الرياض: دار عالم الكتب، جزء ٦، ١١، ٢٨.
٨. ابن الجوزي، الحافظ جمال الدين أبي الفرج عبد الرحمن، (١٣٣١هـ) **سيرة عمر بن عبد العزيز**، نسخته وصححه ووقف على طبعة محب الدين الخطيب، مطبعة المؤيد، مصر
٩. ابن السبكي، تاج الدين عبد الوهاب بن علي. **جمع الجوامع**، بيروت: دار الكتب العلمية، ٢٠٠١
١٠. ابن سعد، محمد بن منيع الزهري (ت ٢٣٠هـ) (د.ت.ن.) **طبقات ابن سعد**، الطبعة الأولى، بيروت: دار صادر، الجزء الخامس.
١١. ابن عبد البر، يوسف بن عبد الله بن محمد النمري (١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م) **الاستذكار لمذاهب فقهاء الأمصار**، تحقيق: سالم محمد عطا ومحمد علي معوض، الطبعة الأولى، بيروت: دار الكتب العلمية.
١٢. ابن عبد السلام، عبد العزيز بن عبد السلام بن أبي القاسم (١٤١٧هـ - ١٩٩٧م). **مختصر الفوائد في أحكام المقاصد المعروف بالقواعد الصغرى**، تقديم وتحقيق وتعليق: صالح بن عبد العزيز آل منصور، الطبعة الأولى، الرياض: دار الفرقان
١٣. ابن عبد السلام، عبد العزيز بن عبد السلام بن أبي القاسم (١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م)، **القواعد الكبرى، الموسوم بقواعد الأحكام في إصلاح الأنام**، تحقيق: نزيه حماد وعثمان ضميرية، الطبعة الأولى، دمشق: دار القلم، الجزء الأول.
١٤. ابن العراقي، ولي الدين أبو زرعة أحمد (٨٢٦هـ) (١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م)، **الغيث الهامع**، شرح جمع الجوامع، تحقيق: مكتبة قرطبة، الطبعة الأولى، القاهرة: الفاروق الحديثة للطباعة والنشر جزء ٢.
١٥. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، **لسان العرب**، تنسيق وتعليق: علي شبري، الطبعة الأولى، بيروت: دار إحياء التراث العربي، ١٤٠٨هـ - ١٩٨٨م، ٧.
١٦. ابن نجيم، زين العابدين بن إبراهيم، **الأشباه والنظائر**، وبجاشية: نزهة النواظر على الأشباه والنظائر، تحقيق: محمد مطيع الحافظ، الطبعة: دون، دمشق: دار الفكر، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.
١٧. ابن هشام، عبد الملك (١٤١٦هـ - ١٩٩٥م) **سيرة النبي صلى الله عليه وسلم**، تحقيق: مجدي فتحي السيد، الطبعة الأولى، دار الصحابة.

١٨. إيتزيوني، أميتاي، المنظمات الحديثة، جامعة كولومبيا، سلسلة قواعد علم الاجتماع الحديث، برنيس هول، نيو جيرسي، ١٩٦٤م
١٩. البشري، موسى بن عيسى (١٤٠٤هـ - ١٩٨٣م) مكنون الخزان وعيون المعادن، الطبعة الأولى، سلطنة عمان: وزارة التراث القومي والثقافة.
٢٠. البيضاوي، ناصر الدين عبد الله بن عمر. منهج الوصول إلى علم الأصول، بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٤
٢١. الجزائري، عبد المجيد جمعة (١٤١١هـ - ١٩٩١م) القواعد الفقهية المستخرجة من كتاب أعلام الموقعين، لابن القيم الجوزية، الطبعة الأولى، الدمام: دار ابن القيم ودار ابن عفان للنشر والتوزيع.
٢٢. الحموي، شهاب الدين (١٤٠٥هـ) غمز عيون البصائر، شرح كتاب الأشباه والنظائر لابن نجيم، بيروت: دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، جزء ٢.
٢٣. الدمنهوري، أحمد بن عبد المنعم (١٣٤٢هـ) إيضاح المبهم من معاني السلم في المنطق اعتنى به: مصطفى أبو زيد الأزهرى، مصر: مطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده.
٢٤. الرازي، فخر الدين محمد بن عمر بن الحسين. المحصول في علم أصول الفقه، بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٨
٢٥. رضا، إبراهيم صالح (١٤٣٠هـ) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٣. ١٦. ذو القعدة ١٤٣٠هـ.
٢٦. السيوطي، أبو الفضل جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر، الأشباه والنظائر في قواعد وفروع فقه الشافعية، تخرىج وتعليق وضبط: خالد عبد الفتاح شبل، الطبعة الأولى، بيروت: مؤسسة الكتب الثقافية، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م.
٢٧. خليفة، فهمي السياسة العامة: منظور كلي في البنية والتحليل، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠١م
٢٨. السبكي، تاج الدين بن علي عبد الوهاب (١٤١١هـ - ١٩٩١م)، الأشباه والنظائر، تحقيق: عادل أحمد عبدالموجود وعلي محمد عوض، الطبعة الأولى، بيروت: دار الكتب العلمية.
٢٩. الشاطبي، إبراهيم بن موسى بن محمد اللخمي (ت ٧٩٠هـ) (١٤١٢هـ - ١٩٩٢م) الاعتصام، تحقيق: حسن مشهور آل سلمان، الطبعة الأولى، السعودية: دار ابن عفان .
٣٠. شلبي، محمد مصطفى (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) تعليل الأحكام: عرض وتحليل لطريقة التعليل وتطوراتها في عصور الاجتهاد والتقليد، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية.
٣١. الشوكاني، محمد بن علي بن محمد (١٤١٢هـ - ١٩٩٢م) إرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول، تحقيق: محمد سعيد البدري أبو مصعب، الطبعة الأولى، دار الفكر، بيروت.
٣٢. صايغ، يزيد، فوق الدولة: جمهورية الضابط في مصر، أوراق كارنغي للسلام الدولي، ٢٠١٢م
٣٣. الصبان، محمد بن علي (١٣٥٧هـ - ١٩٣٥م) حاشية الصبان على شرح الملوى على السلم المنورق، الطبعة الثانية، القاهرة: مطبعة مصطفى البابي الحلبي.
٣٤. الغزالي، محمد بن محمد بن محمد (١٤١٤هـ - ١٩٩٣م) المستصفي من علم الأصول، الطبعة الأولى، تحقيق: حمزة زهير حافظ، المدينة المنورة: شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر، دون تاريخ نشر، ٢.
٣٥. فرغلي، محمد محمود محمد (١٩٧١م) حجية الإجماع وموقف العلماء منها، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية. دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
٣٦. القرافي، أحمد بن إدريس، الذخيرة (١٩٩٤م) الذخيرة، تحقيق: محمد حجي ومحمد أعراب ومحمد بو خيرة الطبعة الأولى، بيروت: دار الغرب الإسلامي.
٣٧. القرافي، شهاب الدين أحمد بن إدريس. شرح تنقيح الفصول، بيروت: دار الفكر، ١٩٧٣م،

٣٨. الكبيسي، عامر (١٩٩٩م) صنع السياسات العامة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار المسيرة.
٣٩. اللخمي، رمضان عبد الودود، التعليل بالمصلحة عند الأصوليين، الطبعة: الأولى، القاهرة: دار الهدى للطباعة، ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ م.
٤٠. مجموعة من العلماء (١٤٣٥هـ) موسوعة معلمة زايد للقواعد الأصولية والفقهية، الطبعة الأولى، بيروت: المجموعة الطباعية للنشر والتوزيع، جزء ٤.
٤١. المقرئ، محمد بن محمد، القواعد، تحقيق: أحمد بن عبد الله بن حميد، الطبعة الأولى، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، دون تاريخ طبع.
٤٢. المنوفي، كمال (١٩٨٨م) تحليل السياسة العامة قضايا نظرية ومنهجية، المحرر: على الدين، مؤسسة الأهرام: مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة: مؤسسة الأهرام.
٤٣. المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠ م.
٤٤. ناظر زاده، محمد بن سليمان (٢٠٠٤م) ترتيب اللائي في سلك الأمالي، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة الرشد.
٤٥. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت (١٣٨٦هـ - ١٩٦٧م) الموسوعة الفقهية، الكويت.

ثانياً: المراجع الأجنبية

١. Alinsky, Saul David (١٩٧١) **Rules for Radicals: A Practical Primer for Realistic Radicals.** New York: Random House
٢. Burdeau, Georges (١٩٥٠). - **Traité de Science politique**, tome III : le Statut du Pouvoir dans l'Etat. In: Revue internationale de droit comparé. Vol. ٢ N°٢, Avril-juin ١٩٥٠.
٣. Button, H. Warren. "Doctrines of administration: A brief history." Educational Administration Quarterly ٢,٣ (١٩٦٦).
٤. Carroll, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August ١٩٩١, P: ١٨.
٥. Etzioni, Amitai. "**Humble decision making.**" Harvard Business Review on Decision Making, (Harvard Business School Press: Boston, MA, ٢٠٠١) (٢٠٠١)
٦. Ghoshal, Sumantra, Christopher A. Bartlett, and Peter Moran. "**A new manifesto for management.**" *Sloan Management Review, Spring* (١٩٩٩).
<http://sloanreview.mit.edu/article/a-new-manifesto-for-management/>.
٧. Francis E. Mineka and Dwight N. Lindley (ed.), **The Collected Works of John Stuart Mill**, Volume XIV - The Later Letters of John Stuart Mill ١٨٤٩-١٨٧٣ Part I, Toronto: University of Toronto Press, London: Routledge and Kegan Paul, ١٩٧٢, Vol. XV, p. ٧٦٢, ١٨٦٢ Gosling, Jonathan, and Mintzberg, Henry (٢٠٠٣) "**The Five Mminds of A Mmanager.**" Harvard business review (٢٠٠٣), ٨١,١١
٨. Greene, Robert, and Joost, Ellfers (٢٠٠٠) **The ٤٨ Laws of Power.** ١st ed. New York: Penguin Books, (September ١)
٩. Hammond, John S., Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa. "**The hidden traps in decision making.**" Harvard Business Review ٧٦,٥ (١٩٩٨): ٤٧-٥٨.
١٠. Harsanyi, J. C. (١٩٥٣). "**Cardinal Utility in Welfare Economics and in the Theory of Risk-taking**" J. Polit. Economy ٦١ (٥): ٤٣٤-٤٣٥. JSTOR ١٨٢٧٢٨٩
١١. Ho, Lok Sang, **Public Policy and the Public Interest**, Routledge, ٢٠١١ .

١٢. Josephson ,Michael(٢٠١٢) **Leadership Insight Peter Drucker's Concept of Planned Abandonment**, April /٢٧/ ٢٠١٢
١٣. Keith ,Linda Camp(٢٠٠٢)**JUDICIAL INDEPENDENCE and human rights protection around the world**, Judicature, Volume ٨٥, Number ٤, January–February ٢٠٠٢.
١٤. Rawls, John (١٩٧١) *A Theory of Justice*, Cambridge: Harvard University Press.

a. ثالثاً : مواقع على شبكة الإنترنت :

- b. -in<<http://thoughts.forbes.com/thoughts/politics-william-clay-this-is-quite> ,
٥١٤٣٥/٠١/٢٥
- c. Michael(٢٠١٢) **Leadership Insight Peter Drucker's Concept of Planned Abandonment**, April /٢٧/ ٢٠١٢,
<http://josephsoninstitute.org/business/blog/٢٠١٢/٠٤/leadership-sight-peter-druckers-concept-of-planned-abandonment/>
- d. Brian Tracy, <http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/٥٠/٣٠/٠٩/٢٠١٣-heavyweight-leadership-quotes/>
- e. Kruse, Kevin. "١٠٠ best quotes on leadership." Brian Tracy, *Forbes Magazine* (٢٠١٢).
f. "English Definition of "soft Data" *Soft Data*. N.p., n.d. Web. ٣. Oct.
٢٠١٤.<<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/soft-data>>.
https://www.goodreads.com/author/quotes/٢٠٣٩٤١.Harry_S_Truman.
- g. **Accounting in the Public Interest**,٢٠١٢,
<http://www.icaew.com/en/technical/ethics/the-public-interest>
- h. http://en.wikiquote.org/wiki/Talk:Harry_S_Truman. See: Benjamin Jowett, ١٨١٧-١٨٩٣ English Clergyman, Educator & Classicist Quoted in John Gross, *The Oxford book of aphorisms*. Oxford: Oxford University Press, ١٩٨٣.