٦

الوحدة السادسة

خلق: حسن التعامل، والتعاون، والمبادرة

أخي الطالب / أختي الطالبة:

يتوقع بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادراً على:

١ – التخلق بحسن المعاملة في بيئتك العملية.

٢ – تطبيق خُلُق التعاون في حياتك، ومع زملائك في العمل.

٣ – الإلمام بخلق المبادرة، وصورها، ومجالاتها داخل تخصصك.

حُسْنُ التعامل

۞ أولاً: مفهوم حُسْن التعامل ومنزلته.

حُسْن التعامل: هو الموقف الحسن الثابت الصادق الذي يتخذه المؤمن أثناء تعامله مع الآخرين في سائر المعاملات على ما يكفل الرفق بالمتعاملين.

منزلة حُسْن التعامل وأهميته:

حُسْن المعاملة واجب شرعي، واللطف في القول مبدأ إسلامي أصيل، طبَّقه معلم البشرية ومرشد الإنسانية محمد ﷺ: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ﴾ (آل عمران: ١٥٩).

ويقول جل وعلا: ﴿وَقُل لِّعِبَادِى يَقُولُوا۟ ٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ ٱلشَّيْطَٰنَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ ۚ إِنَّ ٱلشَّيْطَٰنَ كَانَ لِلْإِنسَٰنِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾ (الإسراء: ٥٣).

وما الهدف من إحسان المعاملة إلا رضا الله ﷻ، سواء رضي الناس أو سخطوا، فالأجر ثابت في كلِّ الأحوال، وهذا هو ضمان استمرارية الالتزام بالأخلاق الحميدة في المنهج الإسلامي، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: (إِنَّكُمْ لَا تَسَعُونَ النَّاسَ بِأَمْوَالِكُمْ، وَلَكِنْ لِيَسَعْهُمْ مِنْكُمْ بَسْطُ الْوَجْهِ وَحُسْنُ الْخُلُقِ)[1].

وعن عائشة رضي الله عنها عن رسول الله ﷺ: (إِنَّ الرِّفْقَ لاَ يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلاَّ زَانَهُ وَلاَ يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلاَّ شَانَهُ)[2].

---

(١) أخرجه الحاكم في المستدرك، كتاب: العلم، رقم الحديث: (٤٢٨) وصححه.

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: البر والصلة والآداب، باب: فضل الرفق، رقم الحديث: (٢٥٩٤).

وسيرته ﷺ العطرة فائضة بحسن معاملته، شهد له بها العدو قبل الصديق، ففي الحديث أن أنس بن مالك رضي الله عنه خدم النبي ﷺ عشر سنين، فما قال له ﷺ أُفٍ قَطْ[1]، وكان ﷺ يَبُشّ في وجوه الناس جميعا حتى من يبغضهم، يتبسم لهم مجاملة اتقاء فحشهم، وشهدت له الكتب السماوية السابقة بحسن خلقه[2].

۞ ثانياً: صور حُسْن المعاملة.

تتعدد صور حُسْن المعاملة، فمنها:

- الاهتمام بأمور الآخرين، وتقديم الخدمة لهم؛ كما في قصة سقي موسى عليه السلام للمرأتين: ﴿فَسَقَىٰ لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّىٰٓ إِلَى ٱلظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّى لِمَآ أَنزَلْتَ إِلَىَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ﴾ (القصص: ٢٤).
- عدم إحراجهم أو إهانتهم؛ لقوله سبحانه: ﴿وَقُولُواْ لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ (البقرة: ٨٣).
- والذي يجمع أنواع حسن المعاملة هو أن يعامل الإنسان الآخرين بما يحب أن يعاملوه به، فعن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما، أن رسول الله ﷺ قال: (مَنْ

---

(١) متفق عليه: أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: الأدب، باب: حسن الخلق والسخاء وما يكره من البخل، رقم الحديث: (٦٠٣٨)، ومسلم في صحيحه، كتاب: الفضائل، باب: كان رسول الله ﷺ أحسن الناس خلقاً، رقم الحديث: (٢٣٠٩).

(٢) أخرج البخاري في صحيحه، كتاب: التفسير، باب: ﴿إِنَّآ أَرْسَلْنَٰكَ شَٰهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا﴾، رقم الحديث: (٤٨٣٨): عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنه: (جاء في التوراة: يا أيها النبي إنا أرسلناك شاهداً ومبشراً ونذيراً، وحرزاً للأميين، أنت عبدي ورسولي، سمَّيتك المتوكل، ليس بفظٍّ ولا غليظٍ ولا سخَّابٍ في الأسواق، ولا يدفع بالسيئة السيئة، ولكن يعفو ويغفر).

أَحَبَّ أَنْ يُزَحْزَحَ عَنِ النَّارِ وَيَدْخُلَ الْجَنَّةَ فَلْتَأْتِهِ مَنِيَّتُهُ وَهُوَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ، وَلْيَأْتِ إِلَى النَّاسِ الَّذِي يُحِبُّ أَنْ يُؤْتَى إِلَيْهِ)[1]، فانظر كيف تحب أن يعاملك الآخرون فعامل الناس به.

❁ **ثالثاً: حُسْن معاملة الموظف مع رؤسائه، وزملائه، ومرؤوسيه، والمراجعين.**

- **فالرؤساء والمدراء** أكثر خبرة في العمل غالبا، وحُسْن التعامل معهم يظهر في تنفيذ توجيهاتهم؛ وفي العلاقة الجيدة معهم.
- **والزملاء** شركاء في المصلحة، ونصحاء في العمل، فيرشد الواحد منهم زميله، ويسهِّل له مهمته، ويكون مرآةً له، فيعود عليهم ذلك بالراحة النفسية، وعلى العمل بالأداء الجيد، كما يظهر في التحية والابتسامة والملاطفة، والتعاون والإيجابية، والنصح والدعم، والتغاضي عن العيوب والأخطاء غير المقصودة.
- **والمرؤوسون** لولاهم ما استطاع الرئيس أن ينجز مهامه، إضافة إلى أن المنطقي أن يكون الرئيس والمدير قدوة لهم، فإذا كان يتعامل معهم بلياقة واحترام، فسيكونون كذلك مع بعضهم، بل وسيظهر مردود ذلك في عملهم وإنتاجهم، أما لو كان متعاليا عليهم، فإن عطاءهم سيضعف، وستتوتر نفسياتهم معه ومع الآخرين.
- **والمراجعون** هم معيار نجاح المؤسسة، فانطباعهم عن المؤسسة يعكس رأيهم في تعامل موظفيها، ولأنهم أصحاب حاجة، فمن حسن تعامل الموظف معهم أن يتقن فن الاحتواء ويتدرب عليه.

---

(١) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الإمارة، باب: الوفاء ببيعة الخلفاء، رقم الحديث: (١٨٤٤).

فمن الناس من تحتويه بابتسامة صادقة، أو كلمة طيبة، أو إنصات له باهتمام، وتسامح، وليبتعد عن تصيد الأخطاء والعثرات، خصوصا في أي سلوك يسيء إليه، فيغلب جانب إحسان الظن في ذلك.

إنَّ حُسْن التعامل طريقٌ للألفة بين القلوب، ومع أنه لا يكلف شيئاً كثيراً، إلا أن آثاره عظيمة في النجاح والإنجاز، وإذا كان التميز في الخدمة والتعامل مع الجمهور يعتبر عند غير المسلمين من مهام الموظف الناجح، وضمانة لاستمرار عطاء المؤسسة، وكسب ثقة جمهورها، فهي في الإسلام عبادة: ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (الأنعام: ١٦٢).

وقد أكد نظام الخدمة المدنية في المادة الحادية عشرة/فقرة (ب) على ما يأتي:

- «يجب على الموظف خاصة أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور، ورؤسائه، وزملائه، ومرؤوسيه».
- كما أن من حُسْن التعامل وواجبات العمل أن يلتزم بتعليمات رؤسائه في العمل؛ حيث أكد نظام الخدمة المدنية في مادته الحادية عشرة/ فقرة ج على هذا المبدأ: يجب على الموظف خاصة: «أن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات».

***

التعاون

۞ أولاً: مفهوم التعاون ومنزلته.

التعاون لغة: العون هو الظهير، ورجل معوان: كثير المعونة للناس[1].

(١) ينظر: الألفاظ المؤتلفة، للجياني (١/ ١٥٩)، والتعريفات، للجرجاني (١/ ٥١)، ولسان العرب،

واصطلاحاً: الإتيان بكل خصلة من خصال الخير المأمور بفعلها، والامتناع عن كل خصلة من خصال الشر المأمور بتركها، بكل قول يبعث عليها، وبكل فعل كذلك[1].

فالتعاون يقتضي الألفة، ووحدة الهدف، واجتماع القلوب على بلوغه.

منزلة التعاون في الإسلام:

- ورد ذكر التعاون في القرآن إحدى عشرة مرة، فهو أمر إلهي تتحقق به كل الأعمال، ولا يزال الناس بخير ما تعاونوا، قال سبحانه: ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ ﴾ (المائدة: ٢).
- قال الماوردي رحمه الله: «ندب الله تعالى إلى التعاون وقرنه بالتقوى له، فقال: ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ ﴾ لأن في التقوى رضا الله تعالى، وفي البرِّ رضا الناس، ومن جمع بين رضا الله تعالى ورضا الناس فقد تَمَّت سعادته وعمت نعمته»[2].
- وقال ابن تيمية رحمه الله: «وكل بني آدم لا تتم مصلحتهم لا في الدنيا ولا في الآخرة إلا بالاجتماع والتعاون والتناصر: فالتعاون والتناصر على جلب منافعهم؛ والتناصر لدفع مضارهم»[3].

لابن منظور، مادة (عون).

(١) تيسير الكريم الرحمن، للسعدي (٢/٢٣٨) بتصرف يسير.

(٢) أدب الدنيا والدين، للماوردي (١٤٦).

(٣) كتب ورسائل وفتاوى شيخ الإسلام، ابن تيمية (٢٨/٦٢).

- وقد بَشَّر ﷺ المعاونين غيرهم بقوله ﷺ فيما رواه عبد الله بن عمر رضي الله عنهما: (وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللهُ فِي حَاجَتِهِ وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً فَرَّجَ اللهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرُبَاتِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِماً سَتَرَهُ اللهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ)[1].
- وعنه رضي الله عنهما أن النبي ﷺ قال: (أَحَبُّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ تَعَالَى أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ، وَأَحَبُّ الأَعْمَالِ إِلَى اللهِ سُرُورٌ تُدْخِلُهُ عَلَى مُسْلِمٍ، أَوْ تَكْشِفُ عَنْهُ كُرْبَةً، أَوْ تَقْضِي عَنْهُ دَيْناً، أَوْ تَطْرُدُ عَنْهُ جُوعاً، وَلأَنْ أَمْشِي مَعَ أَخٍ لِي فِي حَاجَةٍ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ أَعْتَكِفَ فِي هَذَا الْمَسْجِدِ شَهْراً فِي مَسْجِدِ الْمَدِينَةِ)[2].
- وقد أنكر الإسلام النزعة الفردية، والأثرة والأنانية، فالإيمان ما إن يستقر في قلب المؤمن حتى يعبر عن ذاته بحركة خيرة نحو إخوانه؛ ليكونوا جميعاً كالجسد الواحد، فعن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: (الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضاً)[3]، وعن ابن عباس رضي الله عنهما أن المصطفى ﷺ قال: (يَدُ اللهِ مَعَ الجَمَاعَةِ)[4].

---

(١) متفق عليه: أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: المظالم، باب: لا يظلم المسلمُ المسلمَ ولا يسلمه، رقم الحديث: (٢٤٤٢)، ومسلم في صحيحه، كتاب: البر والصلة والآداب، باب: تحريم الظلم، رقم الحديث: (٢٥٨٠).

(٢) أخرجه الطبراني في الكبير (١٢/٤٥٣/١٣٦٤٦). وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة (٩٠٦).

(٣) متفق عليه: أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: الصلاة، باب: تشبيك الأصابع في المسجد وغيره، رقم الحديث: (٤٨١)، ومسلم في صحيحه، كتاب: البر والصلة والآداب، باب: تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم، رقم الحديث: (٢٥٨٥).

(٤) أخرجه الترمذي في سننه، كتاب: الفتن، باب: ما جاء في لزوم الجماعة، رقم الحديث: (٢١٦٦).

۞ ثانياً: فوائد التعاون في البيئة المهنية.

١ – **تحقيق السعادة بين المسلمين وإشاعة رُوح المحبة والألفة بينهم، وتضييق مجالات الاختلاف والافتراق بينهم**؛ فعندما تشترك مع أخيك وزميلك في العمل للوصول إلى هدف مشترك، فإن هذا التعاون يثمر سعادة وراحة نفسية عند كل الأطراف.

٢ – **خفض المنافسة والصراع غير المنتج**: ذلك أن دعم مناخ التعاون والعمل الجماعي يقلل من زيادة التنافس الضار بين الموظفين، وهذا بلا شك يؤدي إلى سد قنوات الاتصال بينهم والتفاهم والتعاون؛ وبالضرورة سيقلل من فعالية الأفراد، والإنتاج.

٣ – **تبادل المعلومات**: فالمعرفة قوة، وفي مناخ التعاون في العمل يعمل الموظفون كفريق واحد؛ يتبادلون ما لديهم من خبرات ومعارف، فيحصل التكامل بينهم.

***

المبادرة

۞ أولاً: مفهوم المبادرة ومنزلتها.

المبادرة لغةً: قال ابنُ فارس: «الباءُ والدال والرّاء، أصلان: أحدُهما: كمالُ الشيءِ وامتلاؤه، والآخر: الإسْراعُ إلى الشيء»[(١)].

واصطلاحاً: اقتراح الأفكار المقبولة، والمبادرة بعملها قبل الآخرين.

---

(١) مقاييس اللغة (١/ ٢٠٨).

فهي صفة للشخص الذي يملك القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ويسعى لتنفيذه بثقة في الحال المناسب.

فهي نتيجة استعداد ذهني وبدني يتجسد من خلال السلوك الحيوي الفعَّال ؛ إذ يقوم الفرد المبادِر بمحاولة حل مشكلة تواجهه، أو تواجه زملاءه، دون أن يكلِّفه أحد، وقد يتصرف نيابة عنهم مسخرا كل جهوده وإمكانياته الفكرية والبدنية والمادية لإنجاح مهمته.

منزلة المبادرة إلى الخير:

- وردت في القرآن الكريم عدة ألفاظ تناسب مُفْرَدَةَ المبادرة، من ذلك: المسارعة، والمسابقة، والمنافسة: قال تعالى: ﴿ وَسَارِعُوٓاْ إِلَىٰ مَغۡفِرَةٖ مِّن رَّبِّكُمۡ ﴾ (آل عمران: ١٣٣)، وقال ﷻ: ﴿ وَفِي ذَٰلِكَ فَلۡيَتَنَافَسِ ٱلۡمُتَنَٰفِسُونَ ﴾ (المطففين: ٢٦). والآيتان وإن كانتا في باب التنافس على أمر الآخرة إلا أنهما تشملان ما فيه نفع المسلمين والبرُّ بهم في دنياهم والمبادرة إلى ذلك.
- وقد وصف اللهُ المؤمنين بقوله سبحانه: ﴿ أُوْلَٰٓئِكَ يُسَٰرِعُونَ فِي ٱلۡخَيۡرَٰتِ وَهُمۡ لَهَا سَٰبِقُونَ ﴾ (المؤمنون: ٦١). قال السعديُّ رحمه الله: «أي: في ميدان التسارع في أفعال الخير، همهم ما يقربهم إلى الله، وإرادتهم مصروفة فيما ينجي من عذابه، فكل خير سمعوا به، أو سنحت لهم الفرصة إليه، انتهزوه وبادروه، قد نظروا إلى أولياء الله وأصفيائه، أمامهم، ويُمْنُة، ويسرة، يسارعون في كل خير، وينافسون في الزلفى عند ربهم، فنافسوهم»[1].

(١) تيسير الكريم الرحمن (٣٤٦).

- وعن جرير بن عبد الله ﷺ أن النبي ﷺ قال: (من سَنَّ في الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَلَهُ أَجْرُهَا وَأَجْرُ من عَمِلَ بها بَعْدَهُ من غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ من أُجُورِهِمْ شَيْءٌ)[1].

ومناسبة هذا الحديث أن النبي ﷺ دعا الناس إلى الصدقة؛ فجاء الناس بأموالهم يضعونها بين يدي رسول الله حتى تهلَّل وجهه ﷺ، وكانت المبادرة لرجل من الأنصار جاء بِصُرَّةٍ كادت كَفُّه تعجز عنها بل قد عجزت، فكان الفضل العظيم للبادي بهذا الخير والفاتح لباب هذا الإحسان[2].

- والمبادرة تتجلى في قيام كل فرد بدوره والسعي لنفع الآخرين، فذلك باب عظيم من أبواب الأجر، فعن أبي هريرة ﷺ قالَ ﷺ: (كُلُّ سُلَامَى مِنَ النَّاسِ عَلَيْهِ صَدَقَةٌ كُلَّ يَوْمٍ تَطْلُعُ فِيهِ الشَّمْسُ: يَعْدِلُ بَيْنَ الِاثْنَيْنِ صَدَقَةٌ، وَيُعِينُ الرَّجُلَ عَلَى دَابَّتِهِ فَيَحْمِلُ عَلَيْهَا أَوْ يَرْفَعُ عَلَيْهَا مَتَاعَهُ صَدَقَةٌ، وَالْكَلِمَةُ الطَّيِّبَةُ صَدَقَةٌ، وَكُلُّ خَطْوَةٍ يَخْطُوهَا إِلَى الصَّلَاةِ صَدَقَةٌ، وَيُمِيطُ الْأَذَى عَنِ الطَّرِيقِ صَدَقَةٌ)[3].

- والمبادِر يجتهد لإسعاد البشرية حتى في أضيق وأحلك الأوقات. عن أنس بن مالك ﷺ، عن رسول الله ﷺ: (إِنْ قَامَت السَّاعةُ وَبَيَد أَحَدِكُم فَسِيلةٌ، فَإِنْ استَطاعَ أَنْ لا يَقُومَ حَتى يَغرِسَهَا فَليَفعل)[4].

---

(١) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الزكاة، باب: الحث على الصدقة ولو بشق تمرة أو كلمة طيبة وأنها حجاب من النار، رقم الحديث: (١٠١٧).

(٢) ينظر: شرح النووي على صحيح مسلم (١٠٤/٧).

(٣) متفق عليه: أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: الصلح، باب: فضل الإصلاح بين الناس والعدل بينهم، رقم الحديث: (٢٧٠٧)، ومسلم في صحيحه، كتاب: الزكاة، باب: بيان أن اسم الصدقة يقع على كل نوع من المعروف، رقم الحديث: (١٠٠٩).

(٤) أخرجه أحمد في المسند، مسند أنس بن مالك ﷺ، رقم الحديث: (١٢٩٨١). قال الشيخ شعيب

- وقد كان النبي ﷺ أُسْوة في ذلك، فسيرته ﷺ مليئة بالمواقف التي تشير إلى مبادرته، فمن ذلك: قيامه ﷺ بحل نزاع عظيم كاد أن يقضي على أهل مكة؛ في من يضع الحجر الأسود في مكانه وذلك بعد بنائهم الكعبة، فما كان منه ﷺ إلا أن طلب رداءً فوضعه وسطه، وطلب من رؤساء القبائل المتنازعين أن يمسكوا جميعا بأطراف الرداء فيرفعوه، حتى إذا أوصلوه إلى موضعه أخذه ﷺ فوضعه في مكانه[1].
- ومبادرته ﷺ إلى إهدار دمِ وربَا الجاهلية؛ فقال ﷺ: (أَلاَ كُلُّ شَيْءٍ مِنْ أَمْرِ الْجَاهِلِيَّةِ تَحْتَ قَدَمَيَّ مَوْضُوعٌ، وَدِمَاءُ الْجَاهِلِيَّةِ مَوْضُوعَةٌ، وَإِنَّ أَوَّلَ دَمٍ أَضَعُ مِنْ دِمَائِنَا دَمُ ابْنِ رَبِيعَةَ بْنِ الْحَارِثِ، كَانَ مُسْتَرْضِعاً فِي بَنِي سَعْدٍ فَقَتَلَتْهُ هُذَيْلٌ، وَرِبَا الْجَاهِلِيَّةِ مَوْضُوعٌ، وَأَوَّلُ رِباً أَضَعُ رِبَانَا رِبَا عَبَّاسِ بْنِ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ؛ فَإِنَّهُ مَوْضُوعٌ كُلُّهُ)[2].

۞ ثانياً: من صور المبادرة عند الموظف.

١ – التحلي بالتعامل الراقي، وبناء علاقات إنسانية جيدة، وامتلاك قدر من الذكاء العاطفي، واستشعار مشاعر الآخرين، وتقدير مواقفهم، ومعرفة مواطن القوة والضعف فيهم.

الأرناؤوط: إسناده صحيح على شرط مسلم.

(١) ينظر: سيرة ابن هشام (٢/١٧).

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الحج، باب: حجة النبي ﷺ، رقم الحديث: (١٢١٨).

٢ – البحث عن الحلول المبتكرة، واستثمار الفرص، وسرعة الإنجاز مع الإتقان، والاستمرارية في النشاط والفاعلية، وتقديم الإسهامات والمقترحات، مع جودة التعبير عن الأفكار بلياقة وأدب.

٣ – المشاركة في صنع القرار: فالموظف أو العامل عندما يكون عنصراً فاعلاً في عملية صنع القرار أو حل المشكلات لاسِيَّمَا ما يتعلق منها بإدارته أو قسمه أو وحدته؛ يشعر بأهميته وثقة مديره، وكذلك ثقة مؤسسته.

والتجربة اليابانية خير مثال على ذلك؛ حيث أكَّدَ البروفسور (وليم أوشي **Ouchi**) أنه عندما يراد اتخاذ قرار مهم في منظمة يابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه، وهذا يعني أن ما بين ٦٠ إلى ٨٠ ٪ من الأفراد سيشاركون في اتخاذ القرار، وبمجرد اتخاذه يلحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل، فالمبادرة والتفاهم والمساندة يكونان أكثر أهمية من المستوى الفعلي للقرار نفسه[1].

* * *

(١) ينظر: مجلة التنمية الإدارية، وهي تصدر عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، العدد (٩٨)، أغسطس ٢٠١٢م.