

المرتكزات القويمية لإدارة الموارد البشرية

- من وجهة نظر إسلامية -

الدكتور محمد بن عبد الله البرعي
مدير مركز الاقتصاد والنظم الإدارية
معهد البحوث
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
الظهران - المملكة العربية السعودية

الدكتور داود سليمان رضوان
مركز الاقتصاد والنظم الإدارية
معهد البحوث
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
الظهران - المملكة العربية السعودية

الخلاصة

تعرض هذه الورقة وجهة نظر مختصرة لمنهجية الإدارة الإسلامية للأفراد في المؤسسات أو المنشآت الإنتاجية والخدمية، وقد استندت وجهة النظر هذه إلى فناعة مفادها أن الإدارة القويمية سلوك فطري، وأن الدين الإسلامي - باعتباره دين الفطرة - يقدم المرتكزات القويمية لممارسة الإدارة السليمة للأفراد في إطار التكافل والعمل الجماعي الإيجابي، مما يجعلنا نعتقد بأن النموذج الذي تقدمه هذه الورقة استناداً إلى تشابه العمليات الإدارية التي يمارسها الرأس (مركز العقل المدبر) في جسم الكائن الحي على أعضائه ومكوناتها من الخلايا تشبه إلى حد كبير ما يجب أن يمارسه مدير المؤسسة (أو المنشأة) على باقي مكوناتها، والأفراد المنتسبين لها. ولقد جاءت معالجتنا لقضية إدارة الأفراد من وجهة نظر إسلامية مرتكزة على نتائج تجارب عملية في ممارسة الأساليب الإدارية رغم غياب الثقافة الإدارية الإسلامية أثناء عملية الممارسة. لقد أوردت الورقة مجموعة من الآيات القرآنية ذات العلاقة بالإدارة القويمية (وهي آيات ليست إلا غيض من فيض، لا يسمح المقام بعرض كافة الآيات ذات الدلالات الإدارية المباشرة وغير المباشرة). ونود التنبيه - في هذا المقام - إلى أن المرء عليه أن يتمعن في مدلول ما أوردناه من آيات قرآنية وفي مخيلته أنها توجيهات ذات مدلول علوي للكيفية التي يجب أن تكون عليها الإدارة القويمية. ونرى أن الرجوع إلى مصدر الهداية - القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة - لنستمد منه المرتكزات القويمية للإدارة السليمة هو الحل الأمثل للإشكالات الإدارية المعاصرة.

1- تقديم

رغم تنوع التعاريف وتعددتها، فإننا نرى أن الإدارة سلوك فطري رافق مسيرة جماعات الكائنات الحية منذ بداية ديببها على سطح الكرة الأرضية، ولا عجب في ذلك. فالغالبية العظمى ممن يمارسون الإدارة - عن دراسة، أو بغير دراسة أكاديمية - يتولد لديهم الشعور بأن تصرفاتهم تتوافق - بدرجة كبيرة - مع ما يجب أن تكون عليه تصرفات الأخصائيين المتمرسين في علومها. ومرد ذلك، إلى الإحساس المتولد عند أولئك بأن ممارسة الإدارة القويمة لا تعدو كونها سلوكاً ضمن قدرات الكائن الحي، وتصرفاته الفطرية. والإدارة - بهذا المفهوم الفطري - هي العملية (أو الممارسة) الأساس لاستمرار الأداء القويم للعناصر المؤثرة في بقاء الحياة أو اندثارها - بشكل عام - وهي عملية تقوم من خلالها كافة مكونات البناء الهيكلي لجسم الكائن الحي (أعضاؤه التي تصدر الأوامر والتعليمات وتوجهها، والمنفذة لها) بأداء المهمات والوظائف الموكلة إليها، والاستجابة للمتطلبات الإجمالية للعملية الحيوية في تناغم واتساق تامين (رضوان، 2002م).

والدين الإسلامي دين الفطرة، لأنه يخاطب العقل السليم ويستنهض الإدراك القويم للأمر، ومجريات الأحداث. ولعل أهم مرتكزات الإدارة التي مارسها المسلمون الأوائل لإدارة شؤون الأفراد والجماعات متبينة الأهواء والانتماءات التي انضوت تحت لواء الدولة الإسلامية، قد استندت إلى حقيقة أساسية مفادها توفر الفهم المشترك بين الرئيس والمرؤوس للأسس التي تبنى عليها التصرفات العاملة لطرفي التعامل (تصرفات كل طرف بما يتناسب وموقعه في البناء الهيكلي للمؤسسة أو المنشأة، حيال الأحداث والمواقف)، وذلك نتيجة اشتراك كليهما (كلا طرفي التعامل) في العناصر، أو الأسس الثقافية والتربوية التي شكلت منهجية تصرفاتهما نوعاً وكمياً. وقد استندت هذه الأسس إلى الفهم السليم لمضامين الآيات الكريمة للذكر الحكيم - القرآن الكريم - والأحاديث النبوية الشريفة ذات العلاقة بإدارة الأفراد والجماعات، والتحلي بالأخلاق القويمة والالتزام بالعرف السليم الذي ساد بين أفراد المجتمع المسلم. وخير دليل على ذلك ما يمكن أن يستشفه المرء من خطبة الخليفة الأول - أبو بكر الصديق، رضي الله عنه وأرضاه - في المسلمين بعد مبايعته خليفة لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - إذ يقول: "إني قد وليتُ عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب خيانة، الضعيف فيكم قوي عندي حتى أريح عليه إن شاء الله، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى أخذ الحق منه إن شاء الله، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإن عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم. وما يمكن للمرء أن يستشفه من خطبة الخليفة الثاني - عمر بن الخطاب، رضي الله عنه وأرضاه - عندما ولي أمر المسلمين، إذ يقول: "إني أخاف أن أقع في المنكر فلا ينهاني أحد منكم تعظيماً لي"، وعندما سمع أحد أصحابه يقول له: "والله لو رأيناك خرجت عن الحق لنهيناك" فرح بها عمر وقال: الحمد لله الذي جعل لي أصحاباً يقومونني إذا عوججت. وفي حديث

آخر أن عمر قال: "أيها الناس، إن رأيتُموني على حق فأعينوني، وإن رأيتُموني على باطل فقوموني" فما كان من الحضور إلا أن قال قائلهم: والله إن رأينا فيك اعوجاجاً لقومناه بسيفونا، وما كان من الخليفة الراشد عمر إلا أن قال: "الحمد لله الذي جعل في أمة محمد من يقوم اعوجاج عمر بحد السيف".

إن ما تشير إليه هذه الوقائع، أو الأحداث ليدل دلالة قاطعة على توافر الفهم المشترك لمعنى الاعوجاج، والحق (أو الصواب)، والباطل، وأهمية التقويم وضرورة ممارسة عملية التقويم - ولو بحد السيف - لأن في ذلك صلاح الأمر كله، وضمان استمرارية الحياة القويمة بين أفراد المجتمع. ولقد جاء كلُّ هذا التوافق بين فهم الرئيس والمرؤوس لمعنى التقويم وضرورته لصلاح الأمر في إطار ثقافة وتربية مشتركة تربي عليها الرئيس والمرؤوس واستندت إلى أقوم الأسس والتوجيهات المستمدة من آيات القرآن الكريم، وسنة رسول الله محمد بن عبد الله - عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم - والتمسك بالعرف السليم الذي ساد المجتمع المسلم.

تقدم هذه الدراسة نموذجاً للإدارة الإسلامية التطبيقية، حيث نتناول المرتكزات القويمة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر إسلامية، وتناقش - باختصار - مجمل الأمور ذات العلاقة بفئات تلك الموارد، والعناصر الإدارية ذات العلاقة بإدارتها للارتقاء بكفاءة أدائها في ضوء ما توفره لنا بعض آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة^[*] من إرشادات قويمة لإدارة الأفراد، وتنظيم أدائهم بما يؤدي إلى تعاضد الإيجابيات في تصرفاتهم التي ترتقي بأداء المنشأة أو المؤسسة الاقتصادية في بيئة العولمة المادية الكاسحة، ولا بد من التأكيد على أن ما تورده هذه الورقة من أفكار، وملاحظات ليست ذات منبع أكاديمي بقدر منبعها التطبيقي، لأنها مستمدة - بالدرجة الأولى - من الخبرة المكتسبة من الممارسة العملية لإدارة الأفراد في بيئة مسلمة، وذلك رغم تدني مستوى انتشار الثقافة الإدارية الإسلامية بين أفراد المجتمع - وبخاصة - بين من يمارسون مهنة الإدارة في المؤسسات والمنشآت الاقتصادية المختلفة. وقد أشرنا - في قائمة المراجع - إلى العديد من التجارب العملية لتطبيق الإدارة القويمة التي تتمشى مع الأساليب الإدارية الإسلامية، رغم أن من يطبقون هذه الأساليب لم يشيروا إلى أنها أساليب إدارية إسلامية، وذلك نظراً لغياب الثقافة الإدارية الإسلامية في الممارسة العملية.

[*] لا يتسع المجال - في إطار هذه الدراسة - لسرد كافة الآيات القرآنية، والأحاديث النبوية الشريفة ذات العلاقة المباشرة، أو غير المباشرة بأسلوب الإدارة القويمة للأفراد والجماعات من وجهة نظر إسلامية، ولكننا سوف نشير في ثنايا البحث إلى بعض هذه الآيات ذات العلاقة.

2- متطلبات الإدارة القويمة للأفراد

تستند معالجتنا لموضوع الإدارة القويمة للأفراد باعتبار أن المؤسسة (أو المنشأة) أشبه ما تكون بجسم الكائن الحي الذي يتكون من مجموعة من الأعضاء التي يتم توجيهها من قبل عضو متخصص (الدماغ) وعلى درجة عالية من الإدراك بطبيعة عمل كل عضو ومهامه واحتياجاته، وأعضاء يؤدي كل منها التزاماته اتجاه متطلبات بقاء الجسم حياً، ويحصل كل منها على ما يلزمه من احتياجات تمكنه من مواصلة عمله في إطار تكامل الأداء لجميع الأعضاء بما يؤدي إلى استمرار نمو الجسم وتطوره. فقد جاء في الأحاديث الشريفة: المسلمون كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى. والمسلمون في توادهم وتراحمهم كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً. ولا نعرف بنياناً مرصوصاً يتعاون أعضائه وتكافلهم أكثر من جسم الكائن الحي (رضوان، 2000م).

الإدارة نشاط إنساني في المقام الأول. ولعل من أهم ملامحها - باعتبارها تؤثر في الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، وتتأثر بالعديد من العوامل ذات العلاقة بتلك الجوانب - أنها نشاط حيوي يتطلب معرفة المتاح، والممكن من الأساليب القويمة لتحقيق أغراضها، ومجمل أهدافها القريبة، وبعيدة المدى. إضافة إلى إسهامها في الارتقاء بأسلوب العمل لأفراد المجتمع القادرين على الاستجابة لتوفير متطلبات نجاحها - في الوصول إلى أهدافها الأنوية المتمثلة في استخدام الممكن من الأساليب المتاحة، وأهدافها الاستراتيجية المتمثلة في تعزيز قدرتها على العطاء الإيجابي، وهي تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في البناء الاجتماعي، من خلال تأثيرها في سلوك الأفراد والجماعة.

وباعتبار الإدارة نشاطاً يؤثر في العديد من الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية للبيئة التي يمارس فيها، ويتأثر بالعديد من العوامل التي تفرزها تلك البيئة، فإن العلاقة التبادلية بين الإدارة - بشكل عام - والبيئة أمر لا مفر منه. والبيئة المؤثرة في الإدارة، والمتأثرة بها ذات شقين؛ أحدهما ذاتي، وهو الشق الذي يتضمن سلوكيات، وتصرفات الأفراد المطلوب تطبيق الأساليب الإدارية عليهم، والشق الثاني هو ما تفرضه التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية الخارجية من إجراءات تؤثر في ما هو متاح من أساليب الإدارة، وما هو ممكن.

والإدارة القويمة مزيج من التصرفات المتاحة، والممكنة. وليس كل ما هو متاح من التصرفات ممكن التطبيق، وبالمثل ليس كل ما هو ممكن التطبيق منها متاح. ولذلك، فإن الإدارة القويمة هي تلك التي تستطيع التوفيق بين ما هو متاح، وما هو ممكن التطبيق، وتوازن بين التصرفات فلا تُغلب أحدهما على الآخر. وقد يبدو هذا المطلب لبعض الإداريين ميسوراً فقط إذا ما انحصر في مجال القول، ولكنه صعب التطبيق في الواقع العملي. وبهذا الخصوص، أكدت التجارب الناجحة في مجال الإدارة القويمة

- في التعامل مع الأفراد لتحقيق أهداف محددة - أن مثل هذا المطلب سهل التحقيق إذا ما توفرت لدى الإداري مجموعة من الشروط التي تعتبر مرتكزات أساسية لنجاحه [**].

وتشمل هذه المجموعة من الشروط ما يلي:

أ - تحديد الأهداف المرحلية، والاستراتيجية لإدارته - بدقة ووضوح - وإتاحة الفرصة للعاملين معه للتعرف عليها، وجعلها أهدافاً لهم، وتوليد الإحساس لديهم بأن تحقيقها هو تحقيق لأهدافهم، وأن العائد الإيجابي لتطبيق الأسلوب الإداري الأمثل سينعكس عليهم إيجابياً، والعكس صحيح.

ب - وضع خطة تنفيذية ممكنة التطبيق للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف. وفي هذا المقام نرى أن نذكر بما ورد في الآية الكريمة: **أفمن يمشي مكباً على وجهه أهدى! أمّن يمشي سويّاً على صراط مستقيم!؟ (المّلك: 22)**. هذا التساؤل الاستكاري يرشدنا إلى أهم ما يجب أن يتوفر من أسس الإدارة القويمة، ألا وهو البعد عن التخبّط في المسيرة، وجعلها محددة التوجّه، والاتجاه ضمن إطار المتاح من التصرفات، والممكن منها.

ج - الأخذ بأسلوب التخطيط المنهجي المدروس للتصرفات، وآلية التنفيذ المرغوبة لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها بدقة ووضوح. ومراعاة توفر قدر كبير من المرونة لدى الإداري أثناء عملية التنفيذ، مع عدم الإخلال بالأهداف المرحلية، والاستراتيجية لإدارته. وهذا يعني أن يعمل الإداري على إحداث قدر كبير - لدى العاملين - من تحمل المسؤولية الجماعية، مع عدم التخلي عن تطبيق مبدأ المكافأة بما يتناسب مع البذل والعطاء، واتخاذ العقاب الملائم بما يتناسب مع القصور في العطاء الذي يؤدي إلى تعثر سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف. وفي هذا المقام لا بد من التذكير بأن خالق النفس البشرية قد حدد هذا المبدأ للمكافأة والعقاب، إذ يقول الله سبحانه وتعالى في كتابه المنزل، القرآن الكريم: **فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره (الزلزلة: 7 - 8)**.

د - الالتزام بمعايير علمية، وعملية مناسبة لتقويم الأداء. فلكي توتي المكافأة النتائج الإيجابية المتوخاة منها، ويؤدي العقاب دوره الإصلاحي المطلوب لا بد أن يستند إلى معايير موضوعية. على أن يراعى في ذلك ما يستفاد من الآية الكريمة التي وصف الله سبحانه وتعالى بها رسوله الكريم محمد نبي الإسلام عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، مبيناً فيها أدق التوجيهات، في أسس الإدارة القويمة، والإرشادات السليمة للتصرف، إذ يقول: **[فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم، واستغفر لهم، وشاورهم في الأمر، فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين، إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن**

ذا الذي ينصركم من بعده، وعلى الله فليتوكل المؤمنون (آل عمران: 159-160)]. لقد نزلت هذه الآيات بعد موقعة أحد، ويقال في هذا الشأن: إن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - كان قد اقترح على أصحابه بقاء جيش المسلمين داخل المدينة، ولكن رأيهم كان بأن يخرج الجيش إلى خارج المدينة لملاقاة جيش المشركين، ونزولاً على رأى أصحابه أمر رسول الله الجيش بالخروج. وكان ما كان في موقعة أحد. وعندما يتمعن المرء في مدلول هذه الآيات تتضح له قوامة الإدارة الإسلامية بكل ما تعنيه هذه القوامة.

هـ - المداومة على قياس مقدار الإنجاز، ونوعيته بانتظام أثناء عملية التنفيذ استناداً إلى معايير قياسية. وتحديد أسباب نجاح عملية التنفيذ باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً، لتعزيزها، ومعرفة المعوقات التي تحول دون استمرار تلك العملية بيسر وسهولة، وانسجام مع الأهداف المرورية والاسراتيجية للإدارة؛ لمعالجتها والتخلص منها. ولكي يتحقق هذا المطلوب لا بد - عند تحديد المعايير القياسية - مع مراعاة مختلف المتغيرات البيئية المؤثرة في الإدارة، سواء أكانت متغيرات داخلية متعلقة بدرجة الوعي ومستواها لدى العاملين، وسلوكياتهم الناشئة عن الإعداد المسبق لهم، وتهينتهم لاستيعاب أسلوب الإدارة المتبع لتحقيق أهدافه، أم كانت متغيرات خارجية تفرضها ظروف العمل في عالم متغير متعدد الاتجاهات والأهواء.

ز - إتاحة الفرصة للعاملين مع الإداري لكي يقوم كل منهم بإنجاز ما يخصه من عمل يتناسب مع مؤهلاته، وخبرته الفعلية، ويجد فيه راحته، وإشباع رغباته، وبما يكسبه الراحة النفسية ويساعده على الإبداع، وتطوير قدراته المهنية، على أن لا يفهم من ذلك ترك الحبل على الغارب. فلا بد من المتابعة الواعية للأداء، وقياس مقدار الإنجاز بدقة ضمن إطار إتاحة الحرية المهنية للعاملين، وضمان إنجاز العمل بصورة جماعية، بتكامل الأداء لأفراد مجموعات العمل. فمن أهم المتطلبات الضرورية لسيادة روح العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تعزيز الأداء، وتطوير النتائج بالاتجاه الإيجابي، هو أن تترك للمرء - كل فرد من أفراد مجموعات العمل - حرية القيام بالعمل الذي يرى أنه قادر على إنجازه برغبته، وعدم مطالبته بإنجاز عمل ما مفروض عليه. ويعتبر تقسم العمل بين العاملين في المؤسسة (أو المنشأة) - كل بحسب مقدرته واستعداده وتأهيله للقيام بما يوكل إليه من مهمات - من أهم وسائل التنظيم للاستفادة من طاقات العاملين وتعظيمها، وتعزيزها نحو الأفضل، والعناية بها ورعايتها بواسطة القائد الإداري (أو المدير) الفعلي لتحقيق الإنجاز (البرعي، 1966: 94)، وفي هذا السياق لنا في تصرفات أمير المؤمنين عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - أسوة حسنة، حيث قام شخصياً بتطبيق مبدأ توزيع العمل بين العاملين، وأشار إلى ذلك في خطبته بالجابية - إحدى قرى الشام - "من أراد أن يسأل عن القرآن

فليأت أبي بن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني فإن الله قد جعلني خازناً وقاسماً (ابن الجوزي).

ح - اعتماد الأسلوب الأقوم لحل المعوقات التي تعترض مسيرة العمل، باللجوء إلى رصد تلك المعوقات، والتعرف على آثارها السلبية التي تحول دون أداء العمل بالكيفية، والكمية المطلوبتين، وبلورت تلك المعوقات في صورة مشاريع للبحوث التطبيقية ذات الأهداف الأجلية، ثم مناقشتها مع الكوادر المؤهلة لإبداء الرأي والمشورة المرتكزة على المعرفة العلمية، والخبرة العملية في كيفية مواجهتها، للتغلب على آثارها السلبية، وفي حالة تعذر إتمام مثل هذا العمل داخل المؤسسة أو المنشأة ينبغي اللجوء إلى مراكز البحوث المتخصصة لتكليفها بدراساتها، وتقديم الاقتراحات التطبيقية، والتوصيات العملية بشأنها. على أن تراعى ضرورة التعاون عن قرب مع تلك المراكز للوقوف على الأسلوب (أو الأساليب) التي تتبعها في دراسة المشكلة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وتقويم التوصيات التي تتقدم بها، وتمحيص إمكانية تطبيقها بواسطة الكوادر العلمية ذات الخبرة في المؤسسة أو المنشأة، وفي هذا المقام نرى التذكير بموقف الشيخ محمد عبده - يرحمه الله - من أحد المستشرقين الذي أراد بسؤاله إحراج الشيخ، وإظهاره في صورة المدعي بما لا يعلم. وخالصة القصة أن الشيخ محمد عبده كان قد ذكر في أحد أحاديثه أن القرآن الكريم يشتمل على الحلول الأقوم لجميع ما يحتاجه الإنسان في أمور حياته الدنيا، ويضمن له السعادة فيها، وفي حياته الأخرى. وهنا سأل السائل: هل تجد في القرآن جواباً لكل سؤال؟ فأجاب الشيخ: نعم. فسأله المستشرق: هل تستطيع - استناداً إلى ما تجده في القرآن الكريم أن تخبرني كم رغيف من الخبز يمكنك عمله من كيس متوسط الحجم من الطحين؟ فما كان من الشيخ محمد عبده إلا أن ذهب إلى الخباز وسأله السؤال نفسه. وأجاب الخباز على سؤاله بدقة العارف بالأمر. وحمل الشيخ جواب الخباز إلى السائل ليبلغه به. فقال السائل: أنا أريد معرفة الجواب منك أنت. فقال الشيخ: لقد أمرنا الله في القرآن الكريم أن نسأل أهل المعرفة عندما لا نعرف الجواب. وأهل المعرفة في هذا المقام هم الخبازون. وقرأ عليه الآية الكريمة (فسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون، النحل: 43، و الأنبياء: 7). فبهت الذي كفر.

ي - إتباع الأسلوب المرن في الإدارة بما لا يؤثر سلباً على الأهداف المرحلية، أو الاستراتيجية. ولممارسة هذا الأسلوب يجب أن تكون الأهداف واضحة، والرؤية المستقبلية موزونة التوجهات. ففي مجال تطبيق الأسلوب المرن في الإدارة تكثر الاجتهادات، وتباين الآراء، ويحاول كل من استشير في أمر ما الإدلاء برأيه والدفاع عنه بقوة، ليبين أنه الرأي الأصوب، كما ينبغي الابتعاد عن التناقض بين القول والعمل. فقد نبه قدماء العرب الحكماء من مثل هذا الزلل فقالوا: "إذا أردت أن تطاع فأمر بما يُستطاع"، ثم إن مخالفة القول بالعمل يجب أن ينهى عنه لممارسة

الإدارة القويمة مجال تطبيق الأسلوب المرن، لأن مثل هذا السلوك نهى عنه الخالق عز وجل في كتابه المنزل، إذا يقول الله جل وعلا: (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون، كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون) (الصف: 2-3). فالقول دون الفعل يمهّد الطريق أمام الوسوسة، والتشكيك في كفاءة الإدارة. ومن هنا تنشأ التناقضات، وتتعاظم السلبيات، وتختفي المعايير القويمة لتقدير كفاءة الأداء، ونوعيته، وكميته تبعاً للأساليب العلمية، والموضوعية.

ك - إن اللجوء إلى تطبيق الأساليب العلمية في دراسة المشكلات المعوقة للأداء - أيّاً كان نوعها - هو سمة العصر الذي أفسح المجال عريضاً لتأخذ نتائج الدراسات والبحوث التطبيقية مداها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، وإكسابها نوعاً من التميّز الذي يضمن لها الاستمرارية باتجاه تحقيق أهدافها المرحلية، والاستراتيجية على حدٍ سواء. والتأخر في هذا المضمار سوف يكون له نتائج السلبية التي لا تُحمد عقباها. والإدارة القويمة تولي أهمية قصوى لهذا الأمر. فالإدارة التي ارتأت الإبقاء على تحركها داخل إطار دائرة المحاولات الارتجالية لتطوير الأداء منيت بالفشل، أو أنها ستمنى به، طال الزمن أم قصر.

ل - من المعروف أن العاملين في المؤسسات الإنتاجية، أو مؤسسات الخدمات يمتلكون الخبرة العملية التي تراكمت عبر سنين العمل الشاق، والمعاشة الفعلية. والقليل من هؤلاء أتاحت لهم الفرصة للاحتكاك بمؤسسات البحث العلمي التطبيقي عن قرب. وقليل منهم كذلك مارس عملية البحث العلمي، وتعرّف على متطلباتها، وجرب إسهاماتها في حل المشكلات من خلال التوصيات التي تستبطنها استناداً إلى نتائج اختبارات عملية، وميدانية دقيقة تراعى فيها شمولية العوامل، والمتغيرات المؤثرة في العملية الإنتاجية، أو الخدمة. وبالمقابل كثير من العلماء ذوي المعرفة العلمية الذين يعملون في حقل البحوث التطبيقية، والعارفين بقدرات هذه البحوث على الإسهام بفعالية في تعزيز كفاءة الإدارة، تتقصم الخبرة العملية التي تكسبهم المعرفة المطلوبة لتطوير الأداء، سواءً من خلال تطوير قدرات العاملين، أم من خلال تطوير التقنية المطبقة في المؤسسات الإنتاجية، أم من خلال التخلص من المعوقات الفنية والتنظيمية التي تواجه عملياتها.

ونتيجة لهذا الوضع فإن تعاون الخبرة العملية التي تراكمت لدى منتسبي المؤسسات أو المنشآت الإنتاجية، ومؤسسات الخدمات، والمعرفة العلمية لدى الباحثين أمر لا مفر منه لتحقيق الاستفادة القصوى من عملية الإدارة القويمة. وهذا الأمر يفرض بالضرورة على الإداريين التزود بقدر كاف من المعرفة العلمية ذات العلاقة بنشاط مؤسساتهم، واكتساب المقدرة على بلورة ما تواجهه تلك المؤسسات من مشكلات، أو معوقات على هيئة نقاط للبحث ذات الأهداف

التطبيقية المباشرة، إضافة إلى امتلاكهم المقدرة على تقويم ما يقدم إليهم من نتائج البحوث، والتوصيات، ومدى تطبيقها.

م - التنافس البناء، والتميز في الأداء سمتان متلازمتان للعمل الإداري الناجح، وكلاهما يبتدئ بتحدي الذات أولاً؛ للتخلص من المعوقات الإدارية التي تحول دون ضمان المنافسة، واستمرارية التميز، ثم الاتجاه إلى الآخرين لرؤية ما يقدمونه، وما يمهodon إليه من أفعال، وهنا يأتي دور الدراسة المتواصلة لما هو متاح من الأساليب الإدارية، وانتقاء ما يصبح منها ممكن التطبيق لتعزيز الأداء، واكتساب المقدرة على مواصلة التنافس.

3- الوظائف الرئيسية للإدارة وعلاقتها بإدارة الأفراد

لقد اتفق الباحثون والإداريون التنفيذيون على أن الوظائف الرئيسية للإدارة يمكن إجمالها في مجموعة التصرفات التي تتم ممارستها من قبل الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة اتجاه رؤسائهم ومرؤوسيتهم بما يحقق انسياب الأوامر والتعليمات بيسر وسهولة تؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة أداء تضمن البقاء، ومن ثم النمو والاستمرار للجهاز، أو المؤسسة، أو المنظمة التي تمارس فيها تلك التصرفات.

ولكي توتي الإدارة - وبخاصة إدارة الأفراد - ثمارها الإيجابية نرى أنه لا بد من النظر إلى الكيان الذي ستمارس فيه باعتباره مجتمعاً متكاملًا بكل أطيافه الاجتماعية وطموحات أفراده الاقتصادية، وهو أشبه ما يكون بجسم الكائن الحي، وأن ربَّ هذا الكيان هو الرأس المدبر لشؤونه الإدارية، والمنتسبون له هم أعضاء ذلك الجسم الذين يتعاونون مع الرأس المدبر لتنفيذ الأعمال بكفاءة أداء عالية ليتمكن كل عضو، بما في ذلك رب الكيان نفسه، من الاستمرار والبقاء والنمو. أنظر المخطط رقم (3-1) الذي يعرض علاقة التشابه بين مكونات المؤسسة أو المنشأة وأجزاء جسم الكائن الحي، في ما يتعلق بتناقل الأوامر والاحتياجات. ومن أهم ما يتميز به جسم الكائن الحي أنه قادر على إصلاح ما يعتره من الأمراض غير مستعصية الإصلاح، والشفاء من الإصابات (كالجروح) التي لا تؤدي إلى بتر أحد أعضائه (أو أكثر) أو إعطابه بشكل كامل. وهذه الخاصية ينبغي توافرها في إدارة الأفراد في المؤسسات والمنشآت التي تسعى إلى امتلاك عناصر البقاء والنمو والتطور.

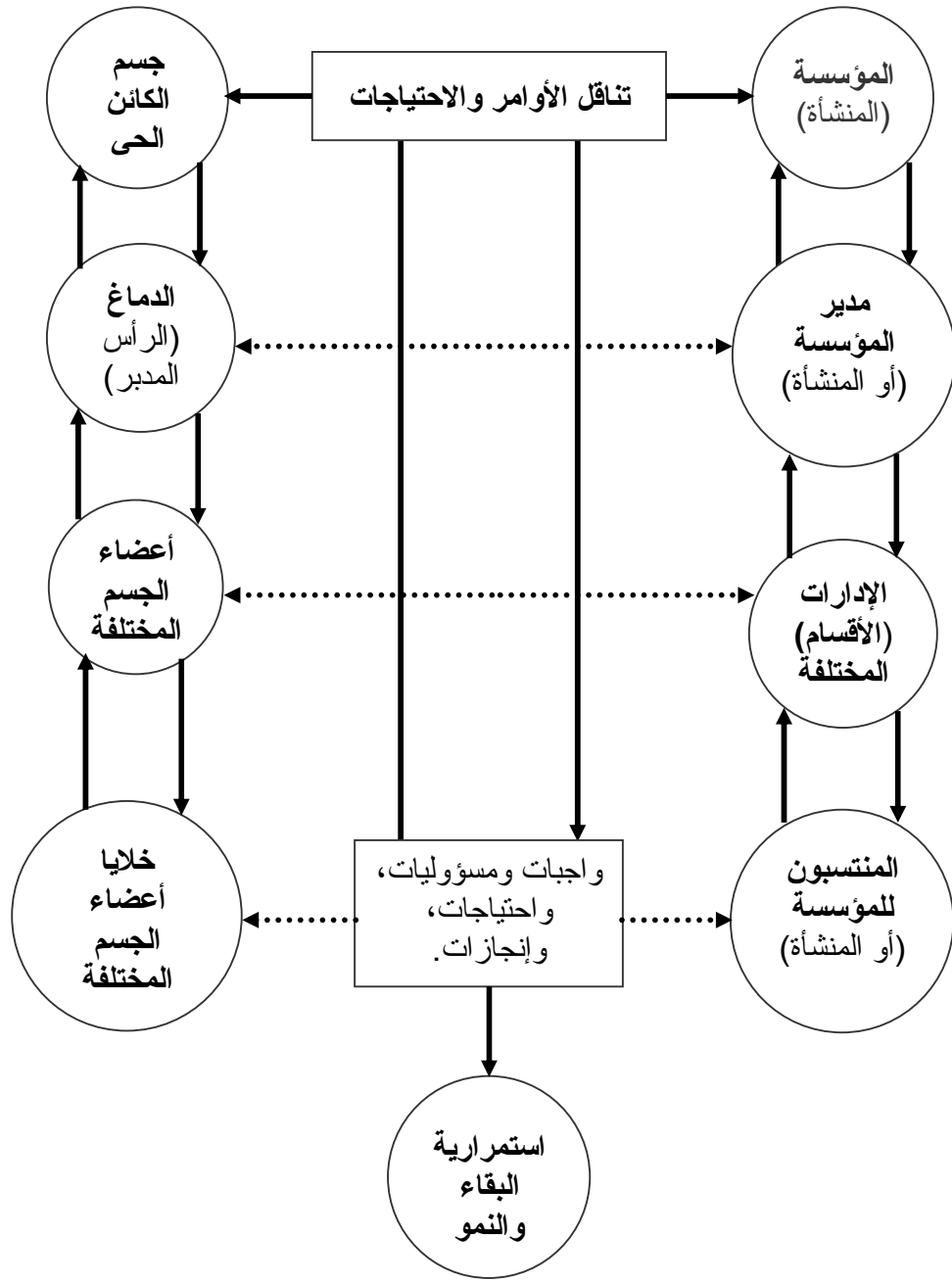
وكما هو الحال في عملية تناقل الأوامر من الرأس المدبر إلى كافة أعضاء الجسم الحي وخلاياه، واستقبال الطلبات الخاصة باحتياجات تلك الأعضاء والتجاوب إيجابياً معها، لتتمكن من تأدية العمل المطلوب منها على الوجه الأكمل، وبالتالي ضمان استمرار الجسم في البقاء حياً، ينبغي أن تتم عملية تناقل الأوامر من مدير المؤسسة أو المنشأة (الرأس المدبر) إلى إدارتها ومنتسبيها، واستقبال الطلبات

الخاصة باحتياجات تلك الإدارات والمنتسبين بسلاسة وتناغم، والاستجابة لها بما يحفظ للمنتسبين والإدارات المختلفة للمؤسسة (المنشأة) بتنفيذ المهمات والواجبات على الوجه الأكمل، وتمكينها من تحقيق الإنجازات التي تضمن للمؤسسة أو المنشأة البقاء والاستمرارية، وتتلخص الوظائف الإدارية الرئيسية لإدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية) في مجموعة من العمليات التي تتم قبل تنفيذ مهمات العمل، وأخرى تصاحب عملية التنفيذ وتلحق به. ويمكن رؤية ذلك في العمليات التالية:-

1- عمليات التخطيط والتنظيم، وهي عمليات تتم قبل البدء في تنفيذ الأوامر والتعليمات الإدارية، وهي تتضمن تحديد المسار الملائم لسير العمليات المختلفة وتنفيذها من قبل الإدارات والأفراد الذين تم تعيينهم لملائمتهم للوظائف التي جرى تحديد مواصفاتها بشكل مسبق، وذلك استناداً إلى الشروط اللازم توافرها في من يشغل (أو يشغلون) الوظيفة في المكان المعين من الهيكل الإداري المطلوب بتنفيذ المهمات.

ويشمل التنظيم تجهيز الوسائل وأدوات التنفيذ المختلفة ووضعها في حالة حركة، وتحديد الكيفية التي سوف يعمل بها الأفراد بما يؤدي إلى إنجاز الخطة المقررة على الوجه الأكمل. ويكفي - في هذا السياق - أن يتذكر المرء ما ترمي إليه الآية الكريمة التي جاءت في صيغة سؤال استنكاري، إذ يقول الله في كتابه العزيز القرآن الكريم: **[أفمن يمشي مكباً على وجهه أهدى! أمّن يمشي سوياً على صراط مستقيم؟! (المّلك: 22)].**

2- عمليات التوجيه، وهي عمليات تصاحب عملية تنفيذ الأوامر والتعليمات الإدارية، وتعنى بالعمل العلمي والموضوعي المستمر للإدارة الذي يلزم الأعمال التي تتطلبها العمليات التي يتم تنفيذها والتي يجري التخطيط لها (القيادة في ظل نظام محكم للاتصالات). وعادة ما تتضمن وظيفة التوجيه إقرار نوع من الحوافز (المادية والمعنوية) للعاملين، وتدريبهم (تدريباً تأهلياً لتمكينهم من ممارسة مهام الوظائف التي ستوكل إليهم، أو تطويرياً لتنمية قدراتهم على القيام بمهام وظيفية أخرى بمستوى أرقى مما هو عليه)، وبما يعزز قدراتهم على تنفيذ المهمات الموكلة إليهم، وذلك في إطار التعامل الإنساني الذي يضمن تنفيذ المهمات وتلبية الاحتياجات لكل من العمليات الإدارية والأفراد في تناغم وانسجام. وفي هذا السياق يكفي أن يتذكر المرء ما ترمي إليه الآية الكريمة التي تعبر عن أقوم الأساليب الإدارية للتوجيه إذ يقول الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم: وفي هذا الإطار ينبغي التذكير بفحوى آيتي سورة آل عمران: 159-160 التي سبقت الإشارة إليهما، وكذلك التذكير بفحوى الآية الكريمة **[أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة، وجادلهم بالتي هي أحسن (النحل: 125)].**



المخطط رقم (3-1): علاقة التشابه بين مكونات المؤسسة (أو المنشأة) وأجزاء جسم الكائن الحي، في ما يتعلق بتناقل الأوامر والاحتياجات.

3- عمليات الرقابة والتقويم، وهي عمليات تتم أثناء التنفيذ وتلحق به، وتعنى بمتابعة الأعمال التي يتم تنفيذها - أولاً بأول - للتعرف على مدى مطابقتها لمفردات الخطة وعناصرها الموضوعية بشكل مسبق، ومن ثم تقويم الانحرافات قبل استفحالها، وتقضي الرقابة - بطبيعة الحال - وضع المعايير الرقابية (أو القياسية) التي يقاس عليها الإنجاز كما ونوعاً، وتقدير أساليب التقويم الممكنة والمتاحة للانحرافات، وعادة ما تشمل الرقابة عنصرين أساسيين، هما:-

أ - الرقابة الداخلية التي يقوم بها الفرد نفسه من خلال ممارسته للرقابة الشخصية أو الذاتية، وذلك من خلال استشعاره مسؤولية وجوده في مكان العمل وما يستلزمه ذلك من متطلبات للقيام بالمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل، وهذا الجانب الرقابي ينبغي تنميته لدى الأفراد في إطار الإدارة الإسلامية، فعندما يكون ضمير الفرد هو الرقيب على أعماله وتصرفاته، تصبح إدارة الأفراد أكثر إيجابية وتتعاظم إنتاجيتهم. ويدخل في إطار الرقابة الداخلية ما تمارسه الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها الفرد من رقابة، وكذلك الرقابة التي تمارسها الإدارة العليا للمؤسسة أو المنشأة، سواءً أكانت رقابة على الأفراد أم الوحدات الإدارية والتنفيذية المختلفة للمؤسسة أو المنشأة، وفي مثل هذه الأحوال لا بد إتباع إجراءات رقابية محددة المعايير، التي تتيح إمكانية قياس الأداء الفعلي للأعمال، وتقدير الإنجاز كمياً ونوعاً، ومن ثم التعرف على الانحرافات بالمقارنة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلاً، لتقويمها.

ب - الرقابة الخارجية وهي الرقابة التي تقوم بها جهة خارجية عن المؤسسة أو المنشأة لتقويم الإنجاز الجزئي، أو الكلي. وفي هذه الحالة تكتسب المعايير الرقابية الموضوعية أهمية كبيرة لتمكين الجهة القائمة بالرقابة من إنجاز العمل التقويمي بمستوى رفيع من الموضوعية والإيجابية. وممارسة الرقابة يجب أن تكون ذات هدف محدد يجري التعريف به بشكل مسبق - في ما يتعلق بإدارة الأفراد - وهو تقويم اعوجاج ممارساتهم، وتصحيحها وإعادةتها إلى الوضع السليم.

والتقويم - أياً كان نوعه - لا يعني الإعفاء من المحاسبة، وتوقيع العقاب - إذا لزم الأمر - الذي يتناسب ومقدار الاعوجاج، وتكراره أو الإصرار عليه، حيث تنص الآية الكريمة على لسان نبي الله سليمان - عليه السلام - في شأن الهدد الذي غاب عن الاجتماع دون الاستئذان من رئيسه المباشر [لأعذبه عذاباً شديداً، أو لأذبحنه، أو ليأتيني بسلطان مبين (سورة النمل: 21)]، حيث ينبغي هنا ملاحظة التدرج في توقيع العقوبة ابتداءً من العذاب الشديد وانتهاً بالذبح، أو الصفح إذا جاء الهدد بعذر معقول ومقبول. كما أن التقويم لا يعفي عن تقديم الجزاء الأوفى الذي عادة ما يتم من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمن تتسم ممارساته بالقوامة، وتصرفاته بالسداد الذي يؤدي إلى الارتقاء بكفاءة أداء المؤسسة أو المنشأة، ويعينها في تحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

وفي هذا السياق يكفي أن يتذكر المرء ما تشير إليه الآيات القرآنية - وهي غيض من فيض من ما يحويه القرآن الكريم من آيات بينات - في ما يتعلق بنتائج تقويم الأداء، إذ يقول الله سبحانه وتعالى عما يشركون في كتابه العزيز: [ولكم في القصاص حياة يا أولي الألباب لعلمكم تتقون (البقرة):

(179)]. [إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجراً كبيراً]. [وكل إنسان أئتمناه طائره في عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً يلقاه منشوراً. اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً (الإسراء: 9، 13-14)]. [ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن، فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم (فصلت: 34)]. [إن الله لا يظلم مثقال ذرة، وإن تك حسنة يضاعفها ويؤت من لدنه أجراً عظيماً (النساء: 40)]. مَنْ عمل صالحاً فلنفسه، ومن أساء فعليها، وما ربك بظلام للعبيد (فصلت: 46)]. [مَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ، وَمَنْ عمل صالحاً فلأنفسهم يمهدون (الروم: 44)]. وعلى لسان ذو القرنين: [أما مَنْ ظَلَمَ فسوف نَعذبُهُ، ثم يرد إلى ربه فيعذبُهُ عذاباً نكراً. وأما مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صالحاً فَلَهُ جزاءً الحُسنى، وسنقول له من أمرنا يسراً (الكهف: 87 - 88)]. [إنما التوبة على الله للذين يعملون السوء بجهالة، ثم يتوبون من قريب فأولئك يتوب الله عليهم وكان الله عليماً حكيماً (النساء: 17)]. [وما أبرئ نفسي إن النفس لأمارة بالسوء إلا ما رحم ربي (يوسف: 53)]. [ثم إن ربك للذين عملوا السوء بجهالة ثم تابوا من بعد ذلك وأصلحوا إن ربك من بعدها لغفور رحيم (النحل: 119)]. [أفمن كان على بينة من ربه كمن زين له الشيطان سوء عمله واتبعوا أهواءهم (محمد: 14)]. [وإذا جاءك الذين يؤمنون بآياتنا فقل سلام عليكم كتب ربكم على نفسه الرحمة أنه من عمل منكم سوءاً بجهالة ثم تاب من بعده وأصلح فإنه غفور رحيم (الأنعام: 54)]. [ليس بأمانكم ولا بأمانى أهل الكتاب من يعمل سوءاً يجز به ولا يجد له من دون الله ولياً ولا نصيراً. ومن يعمل من الصالحات من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة ولا يظلمون نقيراً (النساء: 123-124)]. [فمَنْ يعمل مثقال ذرة خيراً يره. وَمَنْ يعمل مثقال ذرة شراً يره (الزلزلة: 7-8)].

4 فئات الموارد البشرية

بإمكان المرء النظر إلى كيان الموارد البشرية (مجموعة الأفراد المنتسبين لمؤسسة، أو منشأة، أو شركة) على أنه عبارة عن مجتمع بشري حي، والناس في أي مجتمع حي ينقسمون إلى مجموعة من الفئات، تبعاً لطبيعة العمل الذي يقومون به. وبالنسبة للمؤسسة، أو المنشأة يمكن للمرء رؤية مجتمعها الإداري يشتمل على الفئات التالية:-

أ - فئة المديرين (الرؤوس المفكرة) الذين تكون مهمتهم قيادة الآخرين (فئات المستويات الإدارية الأدنى من مستوى المديرين)، وتنمية قدراتهم على تنفيذ مهام الأعمال التي توكل إليهم، والتخطيط ورسم الطريق لهم، وتوجيههم، وتنظيم أعمالهم، ومراقبة أدائهم بما يؤدي إلى الارتقاء بكفاءة العمل لتحقيق أهدافه المحددة مسبقاً في زمن معين وبأقل تكلفة ممكنة.

ب - فئة المنفذين (العقول المدبرة والأيدي المنفذة لمهام الأعمال المختلفة)، وبإمكان المرء رؤية هذه الفئة تشتمل على فئة جزئية (فئة التقنيين) مهمتها تحقيق أكبر قدر ممكن من الاتصال الإيجابي المؤثر بين فئة الرؤوس المفكرة، وفئة الأيدي المنفذة (فئة الحرفيين أو الفنيين) في المؤسسة أو المنشأة. ولا شك في أن المؤسسة (أو المنشأة، أو الشركة) الناجحة التي تمتلك مقومات الاستمرار والتطور والنمو هي تلك التي تتمكن من إدارة شؤونها بكفاءة أداء مرتفعة لتحقيق أهدافها في يسر وسهولة - سواءً منها الأهداف الآنية أم الاستراتيجية - وهذا الأمر يتطلب إيجاد درجة عالية من التناغم والتنسيق في أداء المهمات، والحصول على الاحتياجات المختلفة لمكونات البناء الكياني للمؤسسة أو المنشأة، وإجمالاً يمكن رؤية مجتمع الأفراد في المؤسسة أو المنشأة (الموارد البشرية) يتألف من الفئات التالية للقوى العاملة:-

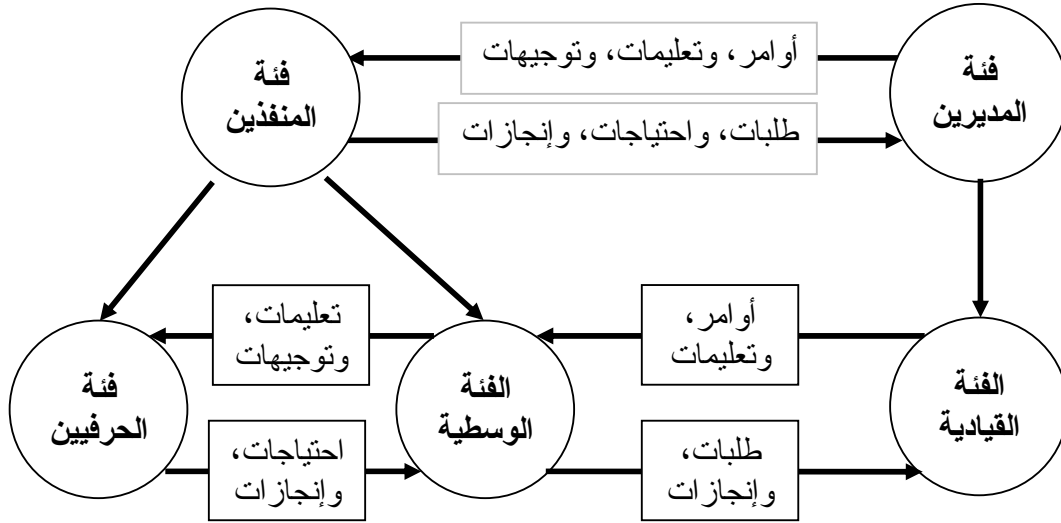
1- فئة القوى العاملة القيادية، وهي فئة المديرين (الرؤوس المفكرة). إن موقع هذه الفئة على رأس القوى البشرية العاملة في المؤسسة أو المنشأة يفرض عليها العديد من الالتزامات، لأنها مطالبة بأن تكون قادرة على القيادة الحكيمة لمجمل العمليات الإدارية، الأمر الذي يتطلب منها إدراك مسؤولية الدور الذي تمارسه، وضرورة ممارسته بدرجة عالية من الإلتقان الذي يستند إلى المعرفة العلمية والخبرة العملية معاً، عملاً بقول الرسول الكريم: **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه** (حديث شريف - الأحاديث الصحيحة للألباني، حديث رقم 1113). وهذه الفئة مطالبة كذلك بمعرفة ما هو متوفر من عناصر القوة للمؤسسة والعناصر المعوقة لتميتها، والتطلع إلى المستقبل للتعرف على ما يجب أن يكون عليه الوضع بالنسبة لتلك العناصر، والتخطيط لتطوير ما هو موجود فعلاً واستيعاب الأكثر تطوراً، وتحديد الخطط العملية وخطواتها التنفيذية للاستحواذ عليه، كل ذلك في إطار منهجية قومية للتخطيط المرحلي والاستراتيجي للارتقاء بأداء المؤسسة أو المنشأة لتحقيق أهدافها الآنية والاستراتيجية، مع الأخذ بالاعتبار إيجابيات معطيات الوضع الراهن، والتخلص من سلبيات تلك المعطيات، والنظر إلى المستقبل برؤيا موضوعية لاستشراف آفاق العمل المطلوب إنجازه، ومعرفة الكيفية التي يجب أن ينجز بها، والحالة المتوقع أن يكون عليها. ولتحقيق ذلك، لا بد من أن تتمتع هذه الفئة من القوى العاملة (فئة النخبة) بقدرات معرفية ومهارات فنية وخبرات عملية تمكنها من ممارسة الإدارة القومية للأفراد بكفاءة عالية. إن الانتساب لهذه الفئة (الفئة القيادية) من الموارد البشرية يجب أن يتم من خلال عملية بناء (تعليم وتدريب) محكم الخطوات، لإكسابها المعرفة العلمية والخبرة العملية الراقية لممارسة دورها الطبيعي الذي ينبغي تحديد ملامحه ومتطلبات إجادته بدقة، وزرع الإحساس بأهميته وحيويته لدى أفرادها. إن الهدف الأساسي لتنمية هذه الفئة الإدارية - بالذات - هو جعلها القوة المحركة في أفضل حالاتها للمشروع (المؤسسة أو المنشأة)، وذلك بدءاً بتحديد مواصفاتها، ومروراً بتعيينها ثم تدريبها والارتقاء بمهاراتها وثقافتها العلمية

وخبرتها العملية، وانتهاءً بنقل أعضائها أو تقاعدهم. وقد أكدت كافة التوجيهات الإسلامية على كل المفاهيم الخاصة بتنمية الهيئة الإدارية - بكافة مستوياتها - ولم تغفل الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، وذلك بوضع مواصفات موضوعية لهذه الهيئة واختيارها وتدريبها وتزويدها بالمعرفة العلمية الكافية، سواءً في ما هو قائم من أساليب الإدارة أم ما يستجد منها - عملاً بقول الرسول الكريم: "الحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق الناس بها". (أنظر البرعي، 1996، والطماوي، 1969، وأبو العينين، 2002 للمزيد في هذا الموضوع)

2- فئة القوى العاملة الوسطية (فئة التنفيذيين الموجهين)، وهي فئة اكتسبت من المهارة والخبرة العملية ما يؤهلها لممارسة دورها باقتدار، باعتبارها حلقة وصل فاعلة بين الفئة القيادية (فئة المديرين)، وفئة الحرفيين أو المهنيين التنفيذيين (فئة المستوى الأدنى). ويفترض في فئة القوى العاملة الوسطية امتلاك المقدرة على فهم توجيهات الفئة القيادية وإرشاداتها، وإيصال تلك التوجيهات في صورة إجراءات تنفيذية إلى فئة التنفيذيين الحرفيين، إضافة إلى امتلاكها المقدرة على استيعاب متطلبات ممارسة المهنة/الوظيفة التي تتلقاها من فئة الحرفيين، وتحويلها إلى مقترحات موضوعية تنقلها إلى الفئة القيادية في سلم تناقل المعلومات لفئات القوى العاملة.

3- فئة القوى العاملة الحرفية أو المهنية (فئة التنفيذيين الحرفيين) وهي الفئة الأوسع انتشاراً في بين أفراد قوة العمل، وهي تضم أفراد القوى العاملة الذين توكل إليهم مهمة القيام بتنفيذ التعليمات والتوجيهات التي يتلقونها من فئة العمالة الوسطية، إضافة إلى استطاعتهم تشخيص احتياجات المهام التي ينفذونها في إطار ممارستهم للمهنة/الوظيفة، ورفع تلك الاحتياجات ومتطلبات تنفيذ المهام على الوجه الأكمل إلى تلك الفئة (الفئة الوسطية في السلم الإداري)، المخطط (1.4).

وتفرض الإدارة الإسلامية على فئة القياديين (المديرين) الالتزام بكل مقومات الإدارة السليمة التي يتعاون - في إطارها - المدير والمنفذ على البر والتقوى، والأخذ والعطاء وإرسال الأوامر، وتلقي الطلبات، ومراقبة الأداء بحكمة ودراية، وتقويم الاعوجاج بروح التعاون الإيجابي الذي يهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الانسجام في أداء الوظيفة لكل أفراد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة أو المنشأة. والإدارة الإسلامية القويمة للأفراد لا تعني سيطرة المدير على ما هو دونه في السلم الإداري والتنظيمي سيطرة إجبارية أو استبدادية، بل هي تعاون إيجابي في ما بينهم لاستخراج الطاقات البشرية الكامنة لدى الأفراد - أياً كان موقعهم في السلم الإداري - وجعلها في حالة حركة دائمة لخدمة أهداف المؤسسة أو المنشأة التي هي في توافق شبه تام مع أهداف العاملين فيها، والقيادي الناجح هو من يمتلك رؤية واضحة لاستراتيجية المهمة التي تسند إليه وأهدافها، وهو الذي يستطيع اتخاذ قرارات فعالة ويحفز الآخرين للتحرك والإقبال على العمل بروح التعاون البناء.



المخطط (1.4): تناقل الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات، وطلبات الاحتياجات، والإنجازات بين فئات الموارد البشرية في المؤسسة أو المنشأة.

ولكي يتحقق انسياب المعلومات (الأوامر والتعليمات، وطلبات الاحتياجات، والإنجازات) ببسر وسهولة، ولإتمام عملية مراقبة تنفيذ مهام العمل بدقة تؤدي إلى الارتقاء بكفاءة الأداء الإجمالي للمؤسسة أو المنشأة، ينبغي تحديد مواصفات المهنة أو الوظيفة التي على مختلف فئات أفراد الموارد البشرية العاملة - بكل مستوياتها - إنجازها، وتحديد المعايير المطلوبة لمراقبة الأداء وتقويمه لكل فرد في السلم الإداري، وهي مهمة تلقي على كاهل فئات القوى العاملة (القيادية، والوسطية، والحرفية) في المؤسسة أو المنشأة مسؤولية كبيرة، وتحتاج لإيجاد درجة عالية من التنسيق، الأمر الذي يتطلب مستوى رفيع من المعرفة العلمية، والخبرة العملية التي تمكن أفراد القوى البشرية العاملة في المؤسسة من تطبيق مبدأ التكافل في أداء العمل بصورة جماعية ترتقي به إلى مستويات الأداء الأكفأ، لتحقيق الأهداف الآنية والاستراتيجية للمؤسسة أو المنشأة التي تعتبر أن للعاملين فيها جزءاً في ما يتحقق من إنجازات، وأن لهم الحق في الحصول على الجزاء الأوفى مقابل ما بذلوه من جهد للوصول إلى ذلك المستوى الرفيع للإنجاز. وفي هذا السياق ينبغي التمعن في فحوى ما تشير إليه الآيات الكريمة من مرتكزات قوينة للإدارة في ما يتعلق بتصرف فئات القوى البشرية العاملة في المؤسسة أو المنشأة ليأتي الإنجاز في العمل بصورة جماعية وعلى أكمل وجه، وينال كلُّ ذي حق حقه من الجزاء الأوفى والعقاب الرادع^(*).

(*) لقد اقتصرنا الطلب هنا فقط على ضرورة التمعن في ما تتضمنه الآيات القرآنية من معاني وتوجيهات ومفاهيم، حيث إن الشرح الوافي للعلاقة بين هذه الآيات والإدارة يحتاج إلى مكان أوسع، وكفيينا - في هذا المقام - التمعن في مدلولات هذه الآيات، وغيرها من أي الذكر الحكيم، للوقوف على مفاهيمها وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنشآت الحديثة لتستقيم الإدارة.

[لا يكلف الله نفساً إلا وسعها، لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت، ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا، ربنا ولا تحمل علينا إصراً كما حملته على الذين من قبلنا، ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به، واعف عنا واغفر لنا وارحمنا (البقرة: من الآية 286)]. [إنا أنزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله، ولا تكن للخائنين خصيماً (النساء: 105). ولا تجادل عن الذين يختانون أنفسهم، إن الله لا يحب من كان خواناً أثيماً. ومن يعمل سوءاً أو يظلم نفسه ثم يستغفر الله يجد الله غفوراً رحيماً. ومن يكسب إثماً فإنما يكسبه على نفسه، وكان الله عليماً حكيماً. ومن يكسب خطيئة أو إثماً ثم يرم به بريئاً فقد احتمل بهتاناً وإثماً مبيناً (النساء: 110 - 112). لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروفٍ أو إصلاح بين الناس، ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضاة الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً (النساء: 114). بأيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين، إن يكن غنياً أو فقيراً فالله أولى بهما فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا، وإن تلووا أو تعرضوا فإن الله كان بما تعملون خبيراً (النساء: 135). إن الذين آمنوا ثم كفروا ثم آمنوا ثم كفروا ثم ازدادوا كفراً لم يكن الله ليغفر لهم ولا ليهديهم سبيلاً. وبشر المنافقين بأن لهم عذاباً أليماً (النساء: 137 - 138). إن المنافقين في الدرك الأسفل من النار ولن تجد لهم نصيراً. إلا الذين تابوا وأصلحوا واعتصموا بالله وأخلصوا دينهم لله فأولئك مع المؤمنين وسوف يؤت الله المؤمنين أجراً عظيماً (النساء: 145 - 146). إن تبدوا خيراً أو تخفوه أو تعفوا عن سوءٍ فإن الله كان عفواً قديراً. إن الذين يكفرون بالله ورسله ويقولون نؤمن ببعض ونكفر ببعض ويريدون أن يتخذوا بين ذلك سبيلاً. أولئك هم الكافرون حقاً وأعدنا للكافرين عذاباً مهيناً. والذين آمنوا بالله ورسله ولم يفرقوا بين أحدٍ منهم أولئك سوف يؤتيهم أجورهم وكان الله غفوراً رحيماً (النساء: 149 - 152). إن الذين كفروا وظلموا لم يكن الله ليغفر لهم ولا ليهديهم طريقاً. إلا طريق جهنم خالدين فيها أبداً وكان ذلك على الله يسيراً (النساء: 167 - 168)].

الخاتمة:

تقدم هذه الورقة وجهة نظر لممارسة أساليب إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر إسلامية، وقد أشرنا إلى الجوانب الإيجابية التي تقدمها هذه الممارسة، وأوردنا في قائمة المراجع العديد من التجارب العملية التي مورست فيها أساليب تلك الإدارة في الواقع العملي، وأثبتت أنها - في مجتمع إسلامي التوجه - قادرة على تحفيز العاملين والارتقاء بكفاءة الأداء لديهم بما يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمشاركين في إدارة المؤسسات والمنشآت الإنتاجية والخدمية. ورغم أننا لم نلجأ لسرد الصفات العامة للإداري الناجح ومناقشتها، ولم نتوسع في معالجة دور الإداري في تنمية التعاون الاختياري للمرؤوسين ورفع الروح المعنوية لهم، إلا أن الإطلاع على ما أوردناه من تجارب إدارية فعلية ناجحة في قائمة المراجع يقدم للقارئ الكثير من تلك الصفات، ويوضح له أهم جوانب

دور الإداري الناجح في ممارسة أساليب الإدارة الإسلامية القويمة لإدارة القوى البشرية على هدي من القرآن والسنة النبوية المشرفة.

كلمة شكر

يتقدم المؤلفان بالشكر لإدارة معهد البحوث بالجامعة، ولجامعة الملك فهد للبترول والمعادن على إتاحة الفرصة لإعداد هذه الورقة، وتقديمها في مؤتمر العلوم الإدارية الثاني المنعقد في رحاب الجامعة بالظهران في الفترة من 29 صفر إلى 2 ربيع الأول 1425هـ، الموافق 19 - 21 أبريل 2004م.

5- المرجع

- 1- القرآن الكريم.
- 2- كتب الأحاديث النبوية الشريفة، وبخاصة الصحاح الستة.
- 3- أبو العينين، جميل (2002م) "كتاب: مبادئ الإدارة في القرآن والسنة"، شركة الهلال للنشر، بيروت، لبنان.
- 4- ابن الجوزي، أبو الفرج (د.ت)، "تاريخ عمر بن الخطاب، دار الرائد العربي، بيروت، لبنان.
- 5- ابن صويلح، أحمد محسن (1424هـ - 2003م) "كيف نهى الموظف الجديد لمهام الوظيفة وبيئتها"، مجلة تجارة الرياض، العدد 486، ص 77.
- 6- أدهم، فوزي كمال (1421هـ - 2001م) "كتاب الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة"، الناشر: دار النفائس للطباعة والنشر - بيروت/لبنان، الطبعة الأولى.
- 7- اقتصاديات: تقرير (1424هـ - 2003م) "63% من المستثمرين يطالبون بتغيير مجالس إدارات الشركات لتدعيم القرارات الاستثمارية"، مجلة الاقتصاد، العدد 368، ص 58.
- 8- الألباني، محمد ناصر الدين (1982م) "كتاب: صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير)"، ط 3، 3 مجلدات، المكتب الإسلامي، بيروت، لبنان.
- 9- آل الشيخ، مبارك عبد الطيف عبد الله (1419هـ - 1998م) "تجربة إدارية"، مجلة الاقتصاد، العدد 309، ص 46.
- 10- البرعي، محمد عبد الله (1996م) "كتاب: مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام"، الطبعة الثانية، النادي الأدبي بالمنطقة الشرقية، الدمام.
- 11- البرعي، محمد عبد الله، وحبيب، غازي (1987م) "تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد الأول، شتاء، ص 48 - 63.
- 12- البرعي، محمد عبد الله (2003م) "كتاب: الإدارة والتدبير في الإسلام"، (باللغة الإنجليزية)، مؤسسة إقرأ الخيرية، بانقلور، الهند.
- 13- الجريفاني، غيداء (1424هـ - 2002م) "تجربة إدارية: المصادقية مطلوبة، وتتأكد في نطاق العمل"، مجلة الاقتصاد، العدد 266، ص 60.

- 14- الحربي، حزام ميزر(1424هـ - 2003م) "تجربة إدارية"، مجلة الاقتصاد، العدد 363، ص 56.
- 15- الحكير، سامي بن عبد المحسن (1419هـ - 1999م) "تجربة إدارية"، مجلة الاقتصاد، العدد 313، ص 58.
- 16- الراجحي، خالد عبد الرحمن صالح (1420هـ - 1999م) "تعلمت الإدارة في مدرسة أبي"، مجلة الاقتصاد، العدد 322، ص 66.
- 17- رأي (1424هـ - 2003م) "الإدارة بالحوافز"، مجلة الاقتصاد، العدد 365، ص 67.
- 18- الربيعة، رياض يوسف (1423هـ - 2002م) "تجربة إدارية: الجدارة أهم من المؤهلات"، مجلة الاقتصاد، العدد 359، ص 58.
- 19- رضوان، داود سليمان، (2002م) "المرتكزات القويمة للإدارة السليمة"، مجلة أخبار الإدارة العربية، نشرة فصلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 38، ص 1.
- 20- رضوان، داود سليمان، (2000م، صفر 1421هـ) "ممارسة الإدارة القويمة تبدأ من جسم الكائن الحي"، مجلة الاقتصاد، العدد 327، ص 74.
- 21- السناني، عبد الملك (1424هـ - 2003م) "الحوافز والأداء البشري"، تجارة الرياض، العدد 489، ص 57.
- 22- الشريع، فهد (1424هـ - 2003م) "تجربة إدارية: ليس هناك مشروع فاشل"، مجلة الاقتصاد، العدد 365، ص 48.
- 23- الطماوي، سليمان محمد (1969م) "كتاب: عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة"، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر الغربية.
- 24- العتيبي، سعد بن مرزوق (1424هـ - 2003م) "دور التطبيع الاجتماعي التنظيمي في تنمية الموارد البشرية"، تجارة الرياض، العدد 489، ص 66.
- 25- العرج، خالد بن عبد الله (1424هـ - 2003م) "التفويض خطأ شائع في ممارسة الصلاحيات"، تجارة الرياض، العدد 490، ص 71.
- 26- عسّاف، محمود (1407هـ، 1987م) "كتاب: المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال"، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر الغربية.
- 27- العطيشان، عبد الرحمن (1424هـ - 2003م) "تجربة إدارية: المدير الناجح مَنْ يحل المشاكل الصغيرة"، مجلة الاقتصاد، العدد 371، ص 62.
- 28- علاقي، مدني عبد القادر (1414هـ/1993م) "كتاب: إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد" الناشر: مكتبة دار زهران، الطبعة الأولى.
- 29- عمل وعمال (1424هـ - 2003م) "اعرف رئيسك في العمل"، مجلة الاقتصاد، العدد 365، ص 66.
- 30- عمل وعمال (1424هـ - 2003م) "أخطاء التوظيف الباهظة"، مجلة الاقتصاد، العدد 366، ص 70.
- 31- العويبي، عبد العزيز (1424هـ - 2003م) "مفهوم ومنهج ربط المسارين التدريبي والوظيفي"، تجارة الرياض، العدد 490، ص 72.

- 32- فرحات، فاروق أحمد (1420هـ - 1999م) "عبرة من الماضي لتحفيز عمالة المستقبل (2-1)", مجلة تجارة الرياض، العدد 441، ص 72.
- 33- القصبى، مي (1424هـ - 2003م) "حوار: المصداقية أهم صفة لسيدة الأعمال الناجحة"، مجلة الاقتصاد، العدد 370، ص 52.
- 34- "ما الذي يصنع القيادي المتميز (1) (1424هـ - 2003م)", مجلة الاقتصاد، العدد 368، ص 84.
- 35- "ما الذي يصنع القيادي المتميز (2) (1424هـ - 2003م)", مجلة الاقتصاد، العدد 369، ص 70.
- 36- "ماذا يعني الالتزام والشعور بالمسؤولية في مكان العمل؟ (1424هـ - 2003م)", مجلة الاقتصاد، العدد 367، ص 72.
- 37- متابعات، "القيادة التنفيذية المتميزة لا تكفي وحدها (1423هـ - 2002م)", مجلة الاقتصاد، العدد 359، ص 76.
- 38- "من يختار من لشغل الوظيفة؟"، مجلة الاقتصاد، العدد 345، صفحة 114، شعبان 1422هـ - أكتوبر/نوفمبر 2001م.