

تنمية الموارد البشرية بين التغريب والتأصيل الإسلامي

د.عادل قايد جامعة تيارت- الجزائر

د.عبدة صبطي جامعة بسكرة-الجزائر

الإيميل: kaidadel@yahoo.fr

monasabti@gmail.com

ملخص:

إن المتتبع للتراث الأكاديمي في العالم العربي والإسلامي يجده يعج بالعديد من المؤلفات في مجال تنمية الموارد البشرية، لكنه في معظمه يعالج الجهود الفكرية الغربية، مثل الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور، والتقسيم الإداري لهنري فايول والتنظيم البيروقراطي لماكس وبيبر والعلاقات الإنسانية لإلتون مايو، أو يعيد إنتاجها. والغريب في الأمر أن العديد من رجال الإدارة والتسيير في عالمنا الإسلامي، وبالرغم من وعيهم بقصور هذا التراث الأكاديمي منهجيا وخطورة ما يحمله من قيم علمانية وبنفعية تعارض الفطرة البشرية وتوجيهات الوحي الإلهي، فإنهم لقصور أو خمول أو لقوة ضغوط خارجية متعددة الأوجه لا يزالون يعتمدون عليه بصورة كلية في غالب الأحيان في مجال البحث والتدريس. فلا بد إذن أن تقدم علم تسيير الموارد البشرية برؤية إسلامية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية في الفكر الغربي، تنمية الموارد البشرية في الفكر الإسلامي

Human resource development between alienation and Islamic settlement

Abstract:

Those who follow the academic heritage in the Arab and Islamic world find in it many writings in the field of human resources development, but it mostly deals with Western intellectual efforts, such as scientific management for Frederick Taylor, administrative division for Henry Fayol, bureaucratic organization for Max Weber and human relations for Elton Mayo. It is strange that many men of management in our Islamic world, despite their awareness of the shortcomings of this academic heritage systematically and the seriousness of the secular and utilitarian values that are contrary to human instinct and directions of divine revelation, they still depending on this heritage mostly often in the field of research and teaching, either to laziness or to the power intervention of some exterior factors multi-dimensional, so upon a scientific logic we should present the management of human resources with an Islamic vision.

Keywords: Human resources, the development of human resources in western thought, the development of human resources in Islamic Thought.

مقدمة

تعتبر التنمية مفهوماً شاملاً له جوانب عديدة اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية..... وأخلاقية، حيث كانت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى نهاية عقد الثمانينات مقتصرة على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات مادية، وهذا ما ركز عليه الفكر الكلاسيكي الغربي أي أن نجاح عمليات التنمية يظهر من خلال زيادة دخل الفرد من الدخل القومي، وهذا ما يضمن بالضرورة تحسين المستوى التعليمي، والصحي، والثقافي، والأخلاقي للأفراد، بالإضافة إلى أهمية تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

ولكن بعد تدشين مفهوم التنمية البشرية سنة (1990) عندما تبناه برنامج الأمم المتحدة للإنماء، أصبح الإنسان هو عصب التنمية فمن أجله وضعت سائر برامج التنمية ونشاطاتها المتعددة، وبدونه لا تترجم هذه البرامج ولا تتأتى إلى حيز الواقع كمشاغل ملموس.

فالإنسان إذن أصبح هدفها ووسيلتها. ومن ذلك جاء الاهتمام بتنمية العنصر البشري وبقوله، كما جاء الاهتمام بوضعه في مقدمة اهتمامات العمل الإنمائي.

وهكذا طرحت منذ سبعينيات القرن الماضي مسألة التنمية البديلة القائمة على تنمية الموارد البشرية بلغة علم الاقتصاد أو تنمية الطاقة البشرية بلغة سائر العلوم الاجتماعية.

والتنمية البديلة تتمحور حول الناس، وحول مشاركتهم في التنمية واستفادتهم منها، لتحسين نوعية حياتهم. وقد ركز هذا التغيير الاجتماعي على مفهوم التنمية وأهدافها، ضمن تاريخ التنمية الحديث، على إعطاء اهتمام أكبر للإنسان الفاعل الذي يسخر كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحه، والارتقاء بمستوى معيشته. فالتخلف من وجهة نظر هذا المنهج لا يعتبر افتقاراً للدخل ولكنه افتقارٌ للتوظيف الأمثل للقدرات البشرية.

حيث يعتبر العامل في التصور الإسلامي هو عصب المؤسسة أو المجتمع لأنه هو المحرك والمؤثر المباشر في سلوكها وفي مستوى مردوديتها حيث تقاس فعالية المؤسسة بفعاليتها عمالها، ومن خلال استعراضنا لهذا البحث سنحاول البحث عن البدايات الأولى للاهتمام بتربية المورد البشري، ثم عن تصور كل من النظريات الغربية (الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، التنظيم البيروقراطي، والعلاقات الإنسانية) لكيفية تنمية وتسيير الموارد البشرية ومقارنتها بالتصور الإسلامي.

1. تعريف الموارد البشرية: تمثل عمليات تنمية الموارد البشرية محورا رئيسيا من محاور إستراتيجية التنمية الشاملة التي تستهدف كرامة المواطن من خلال تجديد حضاري مبدع، ينبثق من الاعتماد على النفس ويتم على أساس مخطط للتكامل الإنمائي الشامل للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية⁽¹⁾.

لذا تُعد الموارد البشرية من إحدى مقومات التنمية الستة، على حد تعبير "جون ويلي (Jan Willy) والتي تنحصر في الموارد البشرية، والموارد الطبيعية، ووسائل الإنتاج، والمنتجات والاتصالات، والتنظيم⁽²⁾. فالموارد البشرية ليست موارد فحسب، إنها تشكل أيضا الطرف المنتفع بمختلف أشكال الجهود بوصفها المستهلكة للسلع والخدمات المادية والثقافية والروحية⁽²⁾.

وبهذا يقصد بـ **تنمية الموارد البشرية** « زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن »

ويتضح مما سبق بأن عملية تنمية الموارد البشرية تنطوي على أبعاد أربعة⁽³⁾:

أ- إنها وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج. وبالتالي فهي عملية تساهم في صقل شخصية الفرد وتزويده بالأسس العلمية المطلوبة.

ب- إنها وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، فبواسطتها يتم من خلالها تأسيس نشاط الفرد على مجموعة قدرات عملية متخصصة يساهمون بها في الإنتاج مساهمة مباشرة.

ج- إنها وسيلة فنية تؤهل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي، أي تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية.

د- وهي أخيراً وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومروؤسيه.

وهي بهذا فهي تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة. ويتضح مما سبق أن منهج تنمية الطاقات البشرية يُعد من أهم المناهج التنموية التي استخدمت حديثاً في مجال العمل التنموي، غير أنه يقوم على العناصر الرئيسية التالية⁽⁴⁾:

1. أنه يهتم أساساً بالتنمية الفردية.
2. أنه يركز على الأفراد و على قدراتهم وعلى توظيف تلك القدرات في خدمة المواقف الجماعية.
3. أنه يعطي أهمية خاصة لمبدأ المساعدة الذاتية.

2. تنمية الموارد البشرية بين التصور الغربي و التصور الإسلامي

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي احتلتها حركة الإدارة العلمية في إطار تنمية وتسيير الموارد البشرية، إلا أنها ذهبت إلى القول بأن الإنسان يكره العمل ويراه عقوبة وأنه لا يعمل إلا قهراً أي نرفض عليه العمل، إما بنظام قوي وصارم، و إما باستعمال تحفيزات مادية، وعلى ذلك تعتبر هذه النظرية الإنسان على أنه مجرد امتداد للآلة في حقل العمل.

أي أن "فريدريك تايلور" (F.Taylor) يرى أنه طالما كان العامل كسولاً بطبعه، فإن نمو إنتاجية العمل وزيادة معدل هذه الإنتاجية يتحققان فقط بواسطة الإكراه والقهر على العمل، وبواسطة تقنين الآلات وظروف ووسائل العمل، كما يرى أن العامل لا يمكنه فهم الميكانيزم المعقد للإنتاج الحديث، ولا يمكنه بالتالي تنظيم عمله بنفسه. وبهذا فالإدارة العلمية، إذن هي اختزال كل الأعمال المعقدة إلى أعمال بسيطة، وتحويل العامل إلى تابع مباشر لنسق الآلات ذاتية الحركة. وهذا ما أكده "هويس". الذي يرى بأن العمل

الإنساني ما هو سوى التفكير الميكانيكي. وأن الحركات الإنسانية على غرار حركات المناخ يتوجب تصورها بطريقة سببية ابتداء من حركة الأجزاء. وبالتالي فهي كنظام فيزيائي كما هو الحال في حركة صناعة الساعات أو في آلة أخرى معقدة قليلاً⁽⁵⁾.

أي أنها نظرت إلى العمال على أنهم مجرد آلات تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومحددة حسب حركات الزمن والوقت الذي يوجد في المؤسسات. أو مدخلا من مدخلات العملية الإنتاجية (ما عليك إلا أن تضغط على الزر لتحصل على ما تريد). حتى أن منهم من ذهب إلى تقسيم آلات المؤسسة إلى آلات عاقلة وآلات غير عاقلة، الآلات العاقلة هم العمال والآلات غير العاقلة هم الأدوات والمعدات وبأنه إنسان اقتصادي.

وبهذا نستخلص بأن أفكار ومبادئ الإدارة العلمية تمثل تهديدا واضحا للعمال، كما أنها ضد مصالح الطبقة العاملة. فكانت نتائجها لا إنسانية، ولأنها قللت من المهارات الحرفية للعمال وزادت من إحكام الضبط على أدايم لعمالهم، وهذا ما أطلق عليه اتحاد العمل الأمريكي الفيدرالي إنه: "مشروع شيطاني للتقليل من قيمة وأهمية الإنسان بحيث يصبح كآلة".

وهذا في منظور الإسلام إهدار لكرامة العامل التي جاء الإسلام لإعلانها، وقتل لروح الإبداعية وطمس لطاقتها الداخلية التي حياها الله إياها، ويرى أن الإنسان ليس مجرد اعتباره آلة من آلات الإنتاج إنه أولا إنسان بأحاسيسه ومشاعره وحاجاته المتولدة فيه والتي تدفعه إلى العمل وما فيه من الطاقة ما يقدر بذاته على عمل أي شيء، ولو كان هذا الذي يريده هو زحزحة الجبال عن مواضعها أو شق البحر أو الصعود إلى السماء، فنحن لا نقول ذلك بمحض الاستنتاج العقلي، بل من خلال البحث العلمي والاستناد إلى نتائج المقررة فالإنسان ينطوي بإجماع الآراء والتجربة والبرهان على جميع الطاقات المعروفة في الطبيعة وهذه الطاقات تتلخص في: الطاقة الميكانيكية، الطاقة الكيميائية، والطاقة الإشعاعية والطاقة الكهربائية، والطاقة الشمسية والطاقة النووية. وما من طاقة من هذه الطاقات الكونية إلا ويتلقاها الإنسان كأى شيء آخر في الوجود، ثم يعيد عكسها إلى الخارج كأى جسم مادي آخر، ثم يزيد الإنسان على ذلك أنه قادر بنفسه على توليد الطاقة وعلى أساسها يتم التأثير⁽⁶⁾.

وبهذا فالإنسان الصحيح لا يتسم بالكسل، إذ أن الإنسان يعتبر مركز طاقة لا يمكن كتمانها دون إحداث مخاطر سيكولوجية ومشاكل اجتماعية. فعلى الإنسان أن ينسق جهده بين نظام العمل المنتج الذي يحقق له حاجاته ومتطلباته المادية، وبين فترات زمنية يجب أن تستغل بطريقة مثلى تظهر فيها طاقاته الابتكارية. وحينما يرتبط الإنسان بعمله ارتباطا عضويا، فإنه غالبا ما يستمتع بارتضاء ذاتي من جراء هذا العمل. أما إذا أُجبر على عمل ميكانيكي ضيق منكر بسيط لا يحس فيه بالمنتج النهائي ولا يحس فيه حتى بالمستهلك، فإن هذا العمل يكون مولدا لكثير من الاضطرابات النفسية والاجتماعية ومحطما للروح الإنسانية⁽⁷⁾.

وبهذا فالعامل لا يرى العمل عقاب مسلط عليه مما يتولد فيه كراهية العمل وبالتالي يفرض عليه العمل قهرا، وإنما العمل في الإسلام هو عبادة وقرية إلى المولى عز وجل يحس الإنسان فيه بالمسؤولية الملقاة على عاتقه فندفعه إلى العمل بجد واجتهاد.

وبالتالي نستخلص بأن مدرسة أو حركة الإدارة العلمية قد ركزت على عنصر واحد من عناصر العملية الإنتاجية وهو العمل وأهملت العوامل الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للعاملين، علاوة على ذلك، لقد أهملت وجود النقابات العمالية واتخذت منها موقفا عدائيا، لأنها ركزت على كيفية التخطيط العلمي لاستغلال العمال دون مراعاة حقوقهم في الأرباح.

كما لم تولي أي اهتمام بطبيعة التفاعل بين المؤسسة كنظام والبيئة الخارجية المحيطة بها، في حين أن المؤسسة في الإسلام هي نظام فرعيا يعمل في إطار النظام الاجتماعي الكبير. وأن النظام « ما هو إلا مجموعة الأجزاء والعناصر، يرتبط بعضها مع البعض لتحقيق هدف معين »⁽⁸⁾ وعلى ضوء هذا التعريف نجد أن النظام يتكون من عدة نظم متداخلة، بل من مستويات متداخلة في هذه النظم الفرعية، وترتبط هذه النظم الفرعية مع بعضها البعض طبقا لنظام اتصال محدد يعطي النظام صفة الانسجام والتماسك والتكامل.

كما أهملت كذلك جوانب عديدة في التركيب الداخلي للتنظيم وركزت على هيكل العلاقات الإنتاجية فقط ولم تعطي التنظيم غير الرسمي أي اهتمام بل ركزت على الجانب الرسمي في الأداء فقط. وأهملت العديد من المتغيرات التنظيمية كالعلاقات الاجتماعية والقيم التي يؤمن بها العاملون والعادات السائدة في المجتمع والتنافس مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، فهذه عوامل تشكل أهمية كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

لقد عرف "فايول" الإدارة على أنها فن معاملة الناس، وكما تعني كذلك التكهن، والتنظيم، والإشراف، والتسيق، والمراقبة. وهذا التعريف يختلف عن التعريف الإسلامي للإدارة فحسب المنظور الإسلامي فالإدارة هي خدمة الناس وأيضاً تربية و تعليم و توجيه وبهذا تصبح الإدارة في التصور الإسلامي بأنها تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها قيادة وأتباعاً، وأفراداً وجماعات، ورجالاً ونساء بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم في الدولة الإسلامية، ومنها أيضاً أنها الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، والتوجيه والرقابة)، على جميع المستويات وفقاً للسياسة الشرعية الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة فيما يتعلق بالأحكام والعقائد والعبادات والمعاملات وذلك لجلب المصالح ودرء المفاسد.

ويكمن بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم الغربي لها في الآتي:

أ. من حيث الفكر والمنهج

نجد أن جميع مدارس الإدارة بلا استثناء تركز على المفهوم المادي الدنيوي البحث دون أي ربط بالدين أو الحياة الأخرى، مما جعل نتائجها وأثارها تدور في حلقة مفرغة منذ ظهورها وإلى وقتنا هذا، لأنها أفكار جزئية قاصرة، مصدرها اجتهاد العقل البشري وحده بعيداً عن هدي الوحي الذي هو المصدر الرئيسي للمنهج أو الفكر الإداري الإسلامي مع عدم إغفال دور العقل في الاجتهاد المشروع.

ب. أما من حيث الهدف والغاية

نجد أن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله، عز وجل، وعمارة الكون وفق منهج الله لقوله تعالى ﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ {162} لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴾ [سورة الأنعام: 162-163] بخلاف الغاية والهدف والمفهوم الغربي للإدارة والذي لا يتجاوز الإطار الدنيوي فهو يهدف إلى إشباع الشهوات والغرائز، بلا ضوابط مع التأثير بالشبهات التي تخلخل العقيدة وتضعفها في نفس الفرد المسلم، فينعكس ذلك على سلوكه فيصبح مقلدا أوتابعا لغير المسلمين.

ج. أما من حيث الوسيلة

نجد في الإدارة الغربية أن الفكر المكيافيلي هو السائد، فالغاية تبرر الوسيلة، وحيث أن الغايات فيها تحكمها الشهوات فإن الوسائل المتبعة لا تحكمها ضوابط الدين، بينما نجد الأمر على النقيض من ذلك في الإدارة الإسلامية حيث تخضع للضوابط الشرعية، فالوسائل (لها أحكام) تحكمها المقاصد في الشريعة الإسلامية. فالمنظور الإسلامي يهتم بالفرد والمجتمع وتنظيم الحياة اليومية دون إلحاق الضرر بالآخرين.

كما اهتم "فابول" بوصف وظائف القائد أو المدير (ما يجب على المدير فعله)، والمواصفات التي ينبغي أن تتوفر في المشرف أو القائد وهي⁽⁹⁾:

- 1- صفات جسمية كالصحة والقوة والحيوية. أي أن تتوفر فيه الصفات القيادية الحسنة.
- 2- صفات عقلية كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- 3- صفات فنية تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته.
- 4- صفات ثقافية تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما تختص بنشاط مؤسسته، والمعلومات المتعلقة بطبيعة البيئة التي يعيش ويتعامل معها من خلال وظيفته أي أن تكون لديه معرفة كاملة بالأفراد محل إشرافه، وأن يكون على دراية كاملة بنظم العمل والاتفاقات التي تربط العمل بالعاملين.
- 5- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكتسبها الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة.
- 6- أن تكون لديه القدرة على استخدام المؤثرات المناسبة لتحقيق الأهداف.

وبهذا فقد حظيت القيادة باهتمام الباحثين الغربيين لما لها من أثر في تقدم الأمم، وهي تعني في الإسلام تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والإصلاح كما سردت الدوريات المختلفة المئات من صفات القائد الناجح، منها الموهبة والرغبة في الإنجاز، وتحقيق الأهداف، وقوة إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والتفكير المنظم والثقة بالنفس وغيرها من الصفات.

أما القائد في الفكر الإسلامي فصافته أوجزها القرآن الكريم في محكم آياته ففي سورة القصص، أين يقول المولى عز وجل على لسان إبنة شعيب عليه السلام ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ [سورة القصص: الآية، 26]، وهاتان الصفتان يندرج تحتها الكثير من الصفات

الأخرى فالقوة تشير إلى القوة البدنية وقوة التأثير في الآخرين والصبر والمثابرة والأمانة، وحفظ أمانة الأموال والأعراض وغيرها.

كذلك نجد في سورة سيدنا "يوسف" عليه السلام ﴿إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ﴾ وهي ترجمة للأمانة ومعرفة الناس وكيفية التعامل معهم. وكذلك لقوله تعالى ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [سورة البقرة: الآية، 188]. فالمدير المسلم مسؤول عن حفظ أموال المؤسسة وصيانتها والبعد عن الهوى.

وكذلك نلتهمس القوة في شخصية سيدنا أبو بكر رضي الله عنه، حينما توفي رسول الله صلى الله عليه وسلم، وبالرغم من أنه نحيف البنية إلا أنه كان أشجع من سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وهو قوي البنية إذ قال عمر للناس إن رسول الله لم يمت، ولكنه ذهب إلى ربه كما ذهب موسى بن عمران وأنه عليه السلام، لا يموت حتى يفنى الله المنافقون، فأقبل أبو بكر يقول له: على رسلك يا عمر، أنصت ولكنه استمر في كلامه، فلما رآه أبو بكر لا ينصت أقبل على الناس فأقبلوا إليه وتركوا عمر، فقال أبو بكر أما بعد أيها الناس، من كان يعبد محمدا صلى الله عليه وسلم، فإن محمدا قد مات، ومن كان منكم يعبد الله فإن الله حي لا يموت، لقوله تعالى ﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقْبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ﴾ [سورة آل عمران: الآية، 144].

وبهذا نستخلص بأن القرآن الكريم حوى كل ما يفيد المسلم في حياته وفي جميع المجالات، كما فتح للمسلم طريق النجاة في الآخرة والفوز بالجنة، وما تقدمه هنا على سبيل المثال وليس الحصر لما في القرآن الكريم من ذخائر للنفوس يستهدي بها المدير المسلم.

﴿اتَّامِرُونَ النَّاسَ بِالْبُرِّ وَتَنسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ [سورة البقرة: الآية، 44] فالمدبر المسلم قدوة للعاملين والمتعاملين معه، يلزم نفسه بما يطالبهم به.

﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ﴾ [سورة البقرة: الآية، 151]، وبهذا نستخلص بأن ديننا يحثنا على التعليم وتنمية المعارف والقدرات للعاملين، فهي مسؤولية المدير المسلم. ولقوله تعالى ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [سورة البقرة: الآية، 188]، فالمدير المسلم مسؤول عن حفظ أموال المؤسسة وصيانتها والبعد عن الهوى والغش في معاملاته. ولقوله تعالى أيضا: ﴿يُوتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ [سورة البقرة: الآية، 269]، فعلى المدير المسلم أن يستلهم المعرفة والتفكير المبدع من الله عز وجل، ويوظف عمله فيما يفيد.

وقوله تعالى ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيْتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجَّ﴾ [سورة البقرة: الآية، 189]، وقوله: ﴿وَادْكُرُوا اللَّهَ فِي أَيَّامٍ مَّعْدُودَاتٍ﴾ [سورة البقرة: الآية، 203]. وقوله تعالى ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا﴾ [سورة النساء: الآية، 103]، فإننا نستشف من هاتين الآيتين أننا لا بد من استثمار الوقت والحرص على المواعيد وسرعة الإنجاز من أساسيات عمل المدير المسلم. ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا

عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿ [سورة آل عمران: الآية، 159]، فهذا مبدأ أساسي وتوجيه قرآني للمدير المسلم في أسلوب التعامل مع أفراد فريق العمل المعاونين له أي أن يجيد فن التعامل مع الآخرين.

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئاً ﴿ [سورة البقرة: الآية، 282]، وكذلك يحثنا الله سبحانه وتعالى على الإثبات وتسجيل المعاملات وتوثيق العمليات وتوضيح أسس التعامل من قواعد الإدارة في المنظور الإسلامي. ﴿وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُورَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلاً إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيماً كَبِيراً ﴿ [سورة النساء: الآية، 34]، إذ ينص الإسلام على مبدأ التدرج في العقاب عند مخالفة العاملين لقواعد العمل وتوجيهات الإدارة.

ولقوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ﴿ [سورة المائدة: الآية، 1]، وقوله عز وجل ﴿ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَّنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلاً ﴿ [الأحزاب: الآية، 23] فاحترام العقود والعهود من أسس نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، وضمانة مهمة لحفز الآخرين على إحترام عهودهم معها.

﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿ [سورة المائدة: الآية، 2]، حيث يهتم المدير المسلم بتنمية العمل الجماعي وبناء فرق العمل المتعاونة. ﴿ وَلَقَدْ أَخَذْنَا آلَ فِرْعَوْنَ بِالسِّنِينَ وَنَقْصِ مِّنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ ﴿ [سورة الأعراف: الآية، 130]، فعلى المدير المسلم الالتزام ما يرضي الله تعالى، وإلا تتعرض المؤسسة للخسائر وانعدام البركة وضياع الخير.

﴿ إِنِّي وَجَّهْتُ وَجْهِيَ لِلَّذِي فَطَرَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ حَنِيفاً وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿ [سورة الأنعام: الآية، 79]، على المدير المسلم أن يتوجه بعمله إلى الله تعالى ويلتزم بالقيم والأخلاق لتحقيق الخير بعون الله ولا يخشى في ذلك لومة لائم. وقوله تعالى ﴿ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ النُّجُومَ لِتَهْتَدُوا بِهَا فِي ظُلُمَاتِ اللَّيْلِ وَالْبَحْرِ قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿ [سورة الأنعام: الآية، 97]، فهذه الآية الكريمة تدعونا لاستثمار المعلومات والمؤشرات لمعرفة ما يحيط بالمؤسسة وتبين الفرص والمخاطر المحيطة بها.

﴿ وَلَقَدْ مَكَانَكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلاً مَّا تَشْكُرُونَ ﴿ [سورة الأعراف: الآية، 10]، ومن خلال هذه الآية نلاحظ بأن الله سبحانه وتعالى يحث المدير المسلم على أن يسعى إلى البحث عن الثروات ومصادر الموارد الطبيعية واستثمارها وتنميتها لقوله تعالى ﴿ قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿ [سورة الأعراف: الآية، 29]، وكذلك نلاحظ بأن على المدير المسلم أن يكون عادلاً في إتخاذ القرار والموضوعية في التعامل والالتزام بالقواعد السليمة في التعامل من أسس الإدارة في المنظور الإسلامي. ﴿ قُلْ لَا يَسْتَوِي الْخَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْخَبِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿ [سورة المائدة: الآية، 100]، فعلى الإدارة أن تبحث عن الأفضل والأحسن في كل ما تتعامل به، والتركيز على الجوهر دون الظاهر.

﴿ وَإِنْ يَمْسَسْكَ اللَّهُ بِضُرٍّ فَلَا كَاشِفَ لَهُ إِلَّا هُوَ وَإِنْ يَمْسَسْكَ بِخَيْرٍ فَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴾ [سورة الأنعام: الآية، 17]، الإنطلاق في العمل بعد الإعداد والتخطيط، والأخذ بالأسباب بما يرضي الله، والله يكافئ ويوزع الأرزاق. ﴿ ادْعُوا رَبَّكُمْ تَضَرُّعًا وَخُفْيَةً إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ ﴾ [سورة الأعراف: الآية، 55]، فعلى المدير المسلم أن يتواضع لله تعالى، ويمنع نفسه من الظلم والتكبر والعدوان على الآخرين لقوله سبحانه وتعالى ﴿ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴾ [سورة الأعراف: الآية، 85]، فعلى المدير المسلم كذلك أن يقيم العدل، ولا يبخس الناس حقوقهم، ويبغي الإصلاح في كل ما يفعل.

وقوله تعالى ﴿ وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تظَلُمُونَ ﴾ [سورة الأنفال: الآية، 60]، حيث تحت هذه الآية على الإعداد والتخطيط والاستعداد للمنافسة وقبول التحديات، ومواجهة المخاطر بالعمل السديد من سمات المدير المسلم. وذلك في قوله تعالى ﴿ وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [سورة التوبة: الآية، 105]، فعلى المدير المسلم أن يعمل لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها بالعمل المنتج الصالح الذي يراعي قواعد ومعايير الإسلام الحنيف ويرجوا التوفيق والجزاء من الله سبحانه وتعالى.

وذلك في قوله تعالى ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴾ {47} ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴾ [سورة يوسف: الآية، 47-48]، كما على المدير المسلم أن يدرس الواقع ويتوقع المستقبل ويستعد له ويتعامل مع المتغيرات بإيجابية لقوله عز وجل ﴿ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ ﴾ [سورة الرعد: الآية، 17]، فعلى المدير المسلم أن يحسن اختيار الأهداف، وتوظيف الطاقات والموارد فيما ينفع الناس، وتجنب الإسراف والتبذير من قواعد الإدارة في المنظور الإسلامي.

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴾ [سورة الرعد: الآية، 11]، فإدارة التغيير وإقناع العاملين بالتوجهات الصالحة للعمل، والقيم الأمثل في الأداء والتعامل هي مسؤولية المدير المسلم الذي يبدأ بنفسه ليقنع الآخرين بضرورة التغيير ﴿ وَقَالَ يَا بَنِيَّ لَا تَدْخُلُوا مِنْ بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُتَفَرِّقَةٍ وَمَا أُغْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِنْ أُنزِلَ إِلَيْهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ ﴾ [سورة يوسف: الآية، 67]، كما على المدير المسلم أن ينظم العمل، ويوزع المهام، ويضع الإستراتيجيات في مواجهة الظروف والمتغيرات معتمداً في ذلك على الله سبحانه وتعالى.

﴿ وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمٌ لَا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّههُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ [سورة النحل: الآية، 76]، فعلى المدير المسلم أن يميز بين الأفراد من حيث قدراتهم وانجازاتهم ويحاسبهم.

وقوله تعالى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴾ [سورة إبراهيم: الآية، 4]، فعلى المدير المسلم أن يخاطب الناس بالأسلوب المناسب، ويحقق القيادة الفعالة بكفاءة الاتصال وانفتاحها.

﴿ وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِيَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ ﴾ [سورة النحل: الآية، 112]، فالمدير المسلم يؤمن أن دوام النجاح يتوقف على تقوى الله والالتزام بأوامره وتجنب نواهيها.

﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا ﴾ [سورة الإسراء: الآية، 29]، فالمدير المسلم يوجه الإنفاق الاستثماري والتشغيلي فيما هو أجدى وأنفع للناس.

﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ [سورة النحل: الآية، 125]، يتعامل المدير المسلم مع الناس بالحسنى، ويحصل على تعاونهم و يتقبل آراءهم و يناقشهم بالمنطق، وذلك في قوله تعالى ﴿ وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا ﴾ {13} اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً ﴾ [سورة الإسراء: الآية، 13-14]، فعلى المدير المسلم أن يضع أسسا للتقييم، ويوضح للعاملين نتيجة التقييم الموضوعي، ويجعلهم على بينة من تقدير الإدارة لهم، وينمي فيهم روح المسؤولية والرقابة الذاتية.

وقوله تعالى ﴿ وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴾ [سورة الأحقاف: الآية، 19]، كما على المدير المسلم أن يضع نظم التقييم ومعايير المساءلة بحيث يكون الجزاء سلبا وإيجابا بقدر العمل وجودته.

كما لخص " هنري فايول (1841-1925) (Henri Fayol) " أفكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعة" الذي صدر عام (1916) والذي اقترح فيه (14) مبداء عالميا مبادئ عالمية، ومع أن كثيرا منها مازالت تدرس في الكليات والجامعات، إلا أن كثيرا منها تفتقر إلى العالمية، والبعض منها مستمد من القرآن الكريم والسنة النبوية فكانت مبادئه كالتالي (10) :

- 1- تقسيم العمل.
- 2- تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- 3- إلتزام العامل بالأنشطة (الإنضباط).
- 4- وحدة الأمر.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7- تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدمتهم.
- 8- المركزية وذلك بتحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف.
- 9- التسلسل الهرمي الرئاسي.

10- الترتيب والنظام.

11- العدالة.

12- الإستقرار الوظيفي.

13- المبادرة.

14- روح الفريق.

وبهذا فإننا نجد **اختلافا** كبيرا في مبادئ الإدارة عند "قايلول" ومبادئ الإدارة في التصور الإسلامي صورا لتطبيق هذه المبادئ التي يمكن حصر بعض منها:

1- الحث على العمل

فمن الناحية الفكرية حث الإسلام على العمل والإنتاج، وأعطاه قيمة كبيرة، وربطه بكرامة الإنسان وأعلى شأنه عند الله. فقد قاوم فكرة البطالة وحث على العمل، كذلك قاوم فكرة تعطيل الطبيعة، وتجميد الأموال، وسحبها عن مجال الإستنتاج والإستثمار.

2- مبدأ الشورى

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإسلامية بمختلف مستوياتها. وقد نص القرآن الكريم عليها ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [سورة الشورى: الآية، 38]. وقد أكدت الأحاديث النبوية على هذا المبدأ، فمن قوله تعالى ﴿إِن رَّبِّي تَبَارَكَ وَتَعَالَىٰ اسْتَشَارَنِي فِي أُمَّتِي﴾ ﴿إِذَا اسْتَشَارَ أَحَدُكُمْ أَخَاهُ فَلْيَسْتَشِرْ عَلَيْهِ﴾، وقد التزم الرسول صلى الله عليه وسلم في ممارساته بمبدأ الشورى.

وهذا ما أيدته وقائع السيرة النبوية، فقد شاور الرسول الكريم في بدر، وشاور في أحد، وتراجع في اتفاقية كاد يبرمها يوم غزوة الخندق، بناء على رأي جند من جنود الإسلام وقد سار على هذا النهج خلفاء رسول الله صلى الله عليه وسلم من بعده فأسس أبو بكر الصديق رضي الله عنه مجلسا للشورى كان يعرض عليه أية مسألة ليس فيها نص صريح من القرآن الكريم والحديث الصحيح، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يجمع الصحابة في المدينة ويمنعهم من الخروج ومن العمل، باعتبار أنهم أعضاء الهيئة التشريعية، فكان نظام الشورى الذي أقامه عمر على أحسن ما يقام عليه في زمانه، فيجمع عنده نخبة الصحابة للمشورة، والاستفتاء، وانتقاعا برأيهم واعتزازا بتأييدهم له ومعاونتهم إياه فيما تولاه من ثواب أو عقاب وجعل موسم الحج موسما عاما للمراجعة والمحاسبة واستصلاح الآراء والأخبار في أقطار الدولة من أقصاها إلى أقصاها. يفيد فيه الولاة والعمال لعرض حساب وأخبار ولايتهم، ويفد فيه أصحاب المظالم والشكايات لبسط ما يشكيهم، ويفد فيه الرقباء الذين كان يبيثهم في أنحاء البلاد لمراقبة الولاة والعمال، فهي جمعية مثل الجمعيات العمومية في عصر من العصور.

فكان عمر رضي الله عنه يستشير جميع هؤلاء ويشير عليهم، ويستمع لهم ويسمعهم، ويتوخى في جميع ذلك بتمحيص الرأي وإبراء الذمة والخلوص إلى التبعة السليمة. وإن أضعف الناس رأيا لمن يستضعف فضل الأمير في عمل تولاه، لأنه عمله بمشاوره غيره فإن باب المشاورة مفتوح لكل إنسان، وليس كل إنسان

مع ذلك بالذي يريد أن يستشير أو بالذي يعرف كيف يستشير إذا أراد، أو بالذي يحسن الموازنة بين الآراء إن عرف من يستشيرهم ومن يقبل مشورتهم في حالة ويرفضها في حالة. إن المشاورة إذن لفن عسير.

وإن الذي يتبع بمشورة غيره لأقدر ممن يشير عليه وقد كان عمر عبقرى هذا الفن الذي لا يجارى، وكان من بدعه الملهمة في هذا الفن العسير أنه لم يلتمس الرأي عند أهل الحنكة والخبرة، بل كان يلتمسه كذلك عند أهل الحدة والنشاط ممن يناقضون أولئك في الشعور والتفكير فكان كما روى "يوسف الماجشون" **﴿إذا أعياه الأمر المعضل دعا الأحداث فاستشارهم لحدة عقولهم﴾**، وأنه لإلهام في فن الاستشارة لايلهمه إلا صاحب رأي أصيل. فمن الرأي الأصيل أن يخبر الإنسان كيف يستعير آراء المشيرين⁽¹¹⁾.

3- مبدأ تشاركية المسؤولية

الإدارة الإسلامية لا تؤمن بدكتاتورية الإداري أو القائد، فالقائد لا يعتبر المسؤول الأوحد بل الكل مسؤول يقول الله تعالى **﴿كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته الإمام راع ومسؤول عن رعيته والرجل راع في أهل بيته ومسؤول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية ومسؤولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته، وكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته﴾**.

لاشك أن الإداري أو القائد مسؤول، ولكن المرؤوسين يتحملون قسطهم من المسؤولية أيضا فهم مسؤولون عن نصحه وإسداء المشورة الخالصة له، والمسؤول لا يستطيع التجبر والتحكم بالناس إلا إذا أنس منهم ليئا أو ضعف، ولقد علل القرآن الكريم تجبر فرعون وتسلطه باستخفافه بشعبه (استخف قومه فأطاعوه).

4- مبدأ تلازم السلطة

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ [سورة النساء: الآية، 59]

5- مبدأ الحوافز

﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ [سورة الأحقاف: الآية، 19].

6- مبدأ الرقابة

فقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه أطيعوني ما أطعت الله فيكم، فإن وجدتم فيا اعوجاج فقوموني.

7- مبدأ المساواة

الناس متساوون كأسنان المشط، ولا فضل لعربي على أعجمي، ولا لأبيض على أسود إلا بالتقوى.

8- تفويض السلطة والصلاحيات

وهذا المبدأ واضح في ممارسات الرسول صلى الله عليه وسلم، إذ كان يستعين بأصحابه في إدارة شؤون الدولة الإسلامية الناشئة ويوزع عليهم المسؤوليات والمهام. وقد ترسخ هذا المبدأ عبر ممارسات

الخلفاء الراشدين من بعده، فقد كتب عمر بن الخطاب إلى "عبيدة" عندما استشاره الأخير في أمر ملاحقة الفرس في العمق، كتب له يقول: ﴿أنه الشاهد وأنا الغائب، والشاهد يرى ما لا يراه الغائب﴾.

والنصوص التاريخية لا تدع مجالاً للشك في تطبيق هذا المبدأ عبر عصور الحكم الإسلامي المختلفة، فقد كتب "هارون الرشيد" إلى رئيس وزرائه "يحيى بن خالد البرمكي" ﴿قلدتك أمر الرعية، وأخرجته، من عنقي إليك، فاحكم في ذلك بما ترى من الصواب، واستعمل من رأيت، واعزل من رأيت وامض الأمور على ما ترى﴾.

9- مبدأ القدوة الحسنة

رجل الإدارة في الإسلام قدوة للعاملين معه. وقد نهى القرآن الكريم على أولئك الذي يتاجرون ببضاعة الكلام ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ [سورة الصف: الآية، 3].

فمن خلال القدوة الصالحة نجحت الإدارة الإسلامية في كسب ولاء أفرادها، فقد كان الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه قدوة في البذل والتضحية، قدوة في التواضع والحلم، قدوة في أدب الحديث، قدوة في الشجاعة والصبر على مجادلة العدو.

ومما يؤثر عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه كان إذا أصدر أمراً للرعية، جمع أهله وأولاده وأعلن عليهم الأمر، وحذرهم عن مخالفته لئلا يكون للناس عليه حجة. ولا شك في أن التزام القادة بما يقولون، من شأنه أن يهيئ المناخ الصحي للثقة بين المسؤول والرعية ويزيد من فرص التفاهم بينهم وهذا بحد ذاته يشكل الشرارة التي تفجر طاقات المجتمع وتزيد من التفاهم حول قادتهم وتعمق الالتفاف حول تطلعات المجتمع وأهدافها⁽¹²⁾.

10- مبدأ سياسة الباب المفتوح

إذا كانت الإدارة الحديثة تشكو من تداخل أنظمة التواصل فيها وتعاني من تحكم أمراض البيروقراطية في تسيير أمورها. فإن الإدارة الإسلامية عملت على تخطي هذه العقبات عبر تيسير الاتصال بين الرئيس والرؤوس وإيجاد السبل الممكنة لتحقيق ذلك، لقول الرسول الكريم ﴿نصر الله امرئ سمع بنا حديثاً وبلغه. فإن رب مبلغ يبلغه أوعى منه﴾. ومن وصايا عمر رضي الله عنه لأحد ولاته ﴿افتح لهم بابك، وباشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقلهم حملاً﴾.⁽¹³⁾

وكانت الإدارة الإسلامية تتحسب من (معيقات) الاتصال وبخاصة اتصال القاعدة بالقمة ولذلك بادر الحكام المسلمون بالاتصال بشعوبهم لتعرف على أمورهم وقضاياهم، ومما يروى عن عمر رضي الله عنه قوله ﴿لئن عشت إن شاء الله لأسيرن في الرعية دولا، فإني أعلم أن للناس حوائج تقتطع دوني، أما عمالهم فلا يرفعونها إلي، وأما هم فلا يصلون إلي، ثم أسير في الشام فأقيم شهرين، ثم أسير في الجزيرة فأقيم شهرين، ثم أسير إلى مصر فأقيم شهرين، ثم أسير إلى الكوفة فأقيم شهرين، ثم أسير إلى البصرة فأقيم شهرين، والله لنعم الحول هذا﴾. وقد سرى هذا الوعي بين جمهرة المسلمين وكانوا لا يتحرجون من السير بظلماتهم إلى دار الخلافة.

وبالتالي فقد نظر مدخل التقسيم الإداري إلى الموظف على اعتبار أنه أداة ثابتة أو سلبية يقوم بأداء المهام بها واعتبارهم شيئاً محدداً ومسلماً به وليس عاملاً متغيراً في النظام، في حين أن الإسلام نظر إلى العامل على اعتبار أنه مخلوق إيجابي. إذ أن المؤمن بالإسلام، ما يكاد يستقر الإيمان في ضميره حتى يحس أنه قوة فاعلة مؤثرة، فاعلة في ذات نفسه وفي الكون من حوله. عناية الله ترعاه. ولذلك فإنه لا يعرف القعود والسلبية وانتظار المعجزات، بل يحاول التغيير المستمر ليحقق ذاته المؤمنة حتى يكون أهلاً لرضى الله تعالى ودخوله جنته والإبتعاد عن عذابه.

خاتمة

ويعد استعراضنا للمداخل النظرية والتي تفسر أساليب وطرق تحفيز الموارد البشرية يمكن تحديد المآخذ الآتية على هذه المداخل.

أولاً: إن ما ذهب إليه مدرسة الإدارة العلمية في استعمال المال كوسيلة لتحفيز الموارد البشرية وهي وسيلة مؤقتة من جهة لأن العامل يتصور أن الزيادات المالية التي يحصل عليها هي حقا له وليس نتيجة لفاعليته وإتقانه لعمله، ومن جهة أخرى قد تكون له علاقة عكسية حيث تتولد في العامل صفات الجشع والطمع والسعي وراء المال ومن ثم ينسى مهامه لأن المال عدو للإنسان كما جاء في القرآن الكريم على الذي لهاه المال وأنساه واجبه. لقوله تعالى: ﴿وَمِنْهُمْ مَّنْ عَاهَدَ لِلَّهِ لَئِنْ آتَانَا مِنْ فَضْلِهِ لَنَصَّدَّقَنَّ وَلَنَكُونَنَّ مِنَ الصَّالِحِينَ {75} فَلَمَّا آتَاهُمْ مِنْ فَضْلِهِ بَخُلُوءًا بِهِ وَتَوَلَّوْا وَهُمْ مُّعْرِضُونَ﴾ [سورة التوبة: الآية، 75-76].

ثانياً: أما بالنسبة للتنظيم الإداري والذي يرى أن استعمال السلطة الجبرية كوسيلة لجعل العامل أكثر فاعلية وإيجابية، فنلاحظ أنها وسيلة سلبية أكثر مما هي إيجابية حيث ظهرت هذه الوسيلة في العصر الظلامي لأوروبا (الوسيط) حيث تحول لسيد العمل تملك العامل كيف شاء ويعتبره وسيلة من وسائل إنتاجه يسخره كيف أراد.

وقد ازدادت حدة هذا الاتجاه بظهور الفكر الميكانيكي الذي جاء بنظريته في استعمال السلطة تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة وهذا المعنى لا يقره الإسلام، ومن جهة أخرى استعمال السلطة يؤدي إلى تولد الأحقاد داخل المؤسسة بين العمال والمدراء ومن ثم تصبح المؤسسة حقلاً للصراع فتذهب الطاقات وتتعطل المواهب.

الهوامش:

- (1) حامد عمار (1988). مقالات في التنمية البشرية العربية. القاهرة. مكتبة الدار العربية. 69.
- (2) علي عبد الرازق (2003). علم الاجتماع الصناعي. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية. 421.
- (3) ليوغلستون (1982). الموارد البشرية في البلدان النامية. تعليم الكبار والتنمية. مختارات من مستقبل التنمية. فرنسا. اليونيسكو. 60.
- (4) منصور أحمد منصور (1975). تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق. الكويت. وكالة المطبوعات. 195.
- (5) محمد علاء الدين عبد القادر (2003). علم الاجتماع الريفي المعاصر والاتجاهات الحديثة في دراسات التنمية الريفية. الإسكندرية. منشأة المعارف. 18.

- (6) حسن صادق حسن عبد الله (1992). السلوك الإداري ومركزات التنمية في الإسلام. الطبعة الثانية. عين مليلة. الجزائر. دار الهدى. 17.
- (7) عباس محمود العقاد (2003). عبقرية عمر بن الخطاب رضي الله عنه. الجزائر. دار مدني. 2003. 12.
- (8) هاني عبد الرحمان صالح الطويل (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم. الطبعة الثالثة. الأردن. دار وائل. 35.
- (9) صبحي العتيبي (2002). تطور الفكر والأنشطة الإدارية. عمان. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع. 22.
- (10) أحمد ماهر (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. الدار الجامعية. 32-33.
- (11) عباس محمود العقاد (2003). مرجع سبق ذكره، 111.
- (12) هاني عبد الرحمان صالح الطويل (2001). مرجع سبق ذكره، 36.
- (13) سيد قطب (1982). خصائص التصور الإسلامي ومقوماته. الطبعة السابعة. بيروت. دار الشروق. 170.