



ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الإسلامي (دراسة تحليلية)

د. الامين محسن

جامعة جزر القمر / كلية الامام الشافعي للعلوم الإسلامية والعربية

الملخص

لقد اخفق الفكر الإداري الذي قدمه البشر في كل تجاربه ونماذجه التي ابتدعها ، وبخاصة النموذج الليبرالي ، عن بناء النموذج الأمثل الذي يقدم ضمانات مؤكدة ودائمة لتحقيق القيم الجوهرية في ادارة الموارد البشرية، والشاهد في ذلك حالات الافلاس الحضاري ووهن البناء الاجتماعي والتنظيمي ومعضلة ادارة المجتمعات والازمات ، وان تقدمهم المرحلي كان على حساب قيم مادية ادت الى تركيز الثروة وغياب منظومة القيم الاجتماعية. باستثناء النموذج الياباني الذي استمد مقوماته من ثقافة راسخة امتدته بمنظومة قيم اقام عليها مبادئه . في حين ان البناء الحضاري الاسلامي لإدارة الموارد البشرية انطلق من قيم المساواة الاجتماعية وقيم التعاون والعمل والبناء ، وهي قيم تأصلت وتأطرت من منظومة القيم الإسلامية ، وكذلك بعض الممارسات او النماذج التي اهتمت الى القيم التي تقوم عليها منظومة القيم العقيدية.

كلمات مفتاحية ، ادارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الإسلامي ، الفكر الإداري الإسلامي ، القيم العقيدية .

The administrative thought presented by humans has failed in all of its experiences and the models they have created. Especially the liberal model has failed to build an optimal framework that provides assured and lasting guarantees for achieving the core values in human resource management. Evidence of this can be seen in cases of cultural bankruptcy and the weakening of social and organizational structures under the conditions of managing societies and crises. This progress has been at the expense of physical values, the loss of which leads to extinction.

With the exception of the Japanese model, which was based on a solid cultural foundation, providing a system of values upon which its ideas were based. In contrast, the Islamic civilizational approach to human resources management is based on the values of social equality, cooperation, work, and construction. These values are deeply rooted and framed within the Islamic values system, alongside certain practices or models that align with the doctrinal values system.

Keywords, human resource management in Islamic thought, Islamic thought, doctrinal values.

إن القواعد الإيمانية الأساسية للإسلام تركز على التكريم الإلهي للإنسان بأن استخلفه الله في الأرض، ليعمرها ويتولى إدارتها، وقد جاء هذا الأمر في كلام الله للملائكة عندما قال: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً، قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ، قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة:30). فالله تعالى هو العالم بخلقه والقادر على كشف أسرار هذا الكون وطريقة إدارته وتعيين خليفته، وهو بذلك يستحق كل التكريم والتبجيل؛ ﴿وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَىٰ وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ﴾ (البقرة:34).

فهناك آية أعظم من هذه الآيات تدلنا على مكانة الإنسان في هذا العالم المشهود، فهو حيث يوجد يكون هو أهم ما في الوجود، لأنه هو مصدر المعرفة بالكون، وهو مصدر الحيوية والتمايز عن باقي المخلوقات.

ولكن التاريخ الإنساني يكشف لنا أن الإنسان انحرف وظيفته الاستخلافية في ممارسات تخالف الأصل في طريقة إدارته، فكشفت الممارسات التي حكمت علاقات البشر مع بعضهم البعض أن تاريخ البشر كان هو في الحقيقة تاريخ صراع على الموارد وسطوة الأقوياء على الضعفاء ليستعبدهم أو يستغلوا طاقاتهم، وكان ذلك

¹ - نظراً لعدم وجود مادة نظرية تقابل مضامين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الإسلامي، فقد أدرك الباحث وجوب أن يقيم مبادئه النظرية اعتماداً على القواعد الأصولية والمنهج العقدي للشريعة الإسلامية، وتحليل القيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي يقدمها ديننا الحنيف ضمن منظومة القيم المحورية المبنية على قيمة العدالة في الإسلام في مقابل قيمة الحرية في النظام الإداري في الفكر الليبرالي. ثم هيكلت الرؤية الإسلامية للموارد البشرية ورسم خطوطها ومعالها من كتاب الله وسنة رسوله وصولاً إلى تبيان مدى تمايزها عن التنظير البشري ومدى صلاحيتها لتفسير مجالات الموارد البشرية ووظائفها المحورية.

أساس الثورات والحروب التي شكلت حركة هذا التاريخ في أزمنة كثيرة. وكان لله سبحانه وتعالى في هذا حكمة ﴿فَهَرَمُوهُمْ بِإِذْنِ اللَّهِ وَقَتَلَ دَاوُودُ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾ (البقرة:251).

لقد برزت الدعوات التي قدمها الكثير من الفلاسفة والمفكرين والباحثين بشكل مستمرة على مدى التاريخ والتي تطالب بضرورة إعطاء الإنسان مكانته التي يستحقها، وقد تعاضمت وتعززت هذه الدعوات في العصر الحديث بصورة لم يسبق لها مثيل وبخاصة لدى المفكرين الاشتراكيين، وعلماء التنمية الجادين الذين برزوا خلال العقود اللاحقة للحرب العالمية الثانية، (حيث حصلت معظم دول العالم الثالث التي كانت مستعمرة على استقلالها، وأصبحت كل دولة تبحث عن مسارها التنموي الذي يمكنها من النهوض والخروج من حالة التخلف التي فرضتها القوى المستعمرة، والتي كانت تطالب بأهمية الاعتماد على الموارد البشرية والقوة العاملة في هذه الدول لتعويض حالة الفقر التي تعانيها من حيث مواردها المالية). إلا أن الجهود التي قدمت كما يقول (كوزيس وبوزنر، 1989) من أجل فهم عملية التفاعل بين التنمية وبين متغير الموارد البشرية، والظروف العامة التي تحيط بها، تعتبر جهوداً ضئيلة جداً، وظلت محاصرة بالفلسفة الليبرالية (فلسفة صراع الأقوياء والبقاء للأقوى)، وهذا ما حال دون أن تفهم معظم الدول المتخلفة ما إذا كانت تتحرك فعلاً في اتجاه الأهداف التنموية المرغوبة أم لا.

ثانياً: الجذور الفلسفية الغربية لإدارة الموارد البشرية
إن كتاب رأس المال لكارل ماركس يعتبر أول محاولة جادة وممنهجة أعطت الاعتبار العلمي والاجتماعي للموارد البشرية، واعتبارها بمثابة الرأسمال الحقيقي (الرأسمال البشري). صحيح أن هنالك بعض الباحثين

عشر وحتى العقد السابع من القرن العشرين، وكذلك تحت ضغط النتائج الباهرة والمهرة التي صاحبت التجربة الصينية منذ بداية النصف قرن المنصرم وحتى الآن، وقد تمثل ذلك بوضوح في بروز مصطلح الإنسان هو الرأسمال الحقيقي (الرأسمال البشري)، والذي ارتبط بمصطلح الرأسمال الفكري الذي نظر الى الطاقة العقلية للإنسان باعتبارها مصدر الابداع، وبالتالي مصدر القوة والتميز لأي منظمة أو أمة، ثم مصطلح الرأسمال الاجتماعي الذي يعني أن الموارد البشرية ومنظومة علاقاتها وقيمها الخاصة بأي مجتمع، هي مصدر قوته الحقيقية ومنبع طاقته العملية .

يقول نائب رئيس شركة (جنرال موتورز) في مؤتمر للشركة عقد تحت عنوان "تحسين نوعية حياة العمال" "إن الخصائص التي تتميز بها أفضل المنظمات هي التي تتيح الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء، وكما يلاحظ فإن جميع الخصائص الحميدة تنصب وتتركز على العلاقات الإنسانية، من غير ذكر للاعتبارات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الإنتاجية، فالتركيز بأكمله في هذا المجال هو على الخصائص الإنسانية التي تعالج الكيفية والأسباب التي تجعل الأفراد يقبلون على العمل معاً، وعلى حسن التعامل فيما بينهم، ومن هنا نخلص إلى القول بأن كافة العاملين يقدمون أفضل ما لديهم عندما يتم تعزيز انتمائهم لعضوية المنظمة التي تقدم فرص التحدي للروح الإنسانية في العاملين، وتبعث فيهم الدافع لتطوير شخصياتهم التي تمثل رمزاً لأعلى معايير السلوك المهنية والأخلاقية، وهذا هو جوهر تحسين نوعية حياة العمال". (ثارو، 1995)

إن السؤال الهام الذي يطرح نفسه على الدوام وبصورة مباشرة أمام هذا الحديث المسؤول، والهام وأي حديث من جنسه، هو: كيف يتم تعزيز هذا الانتماء للعاملين

والمفكرين الذين أعطوا قبل "ماركس" الاعتبار إلى أهمية القوة العاملة في الإنتاج، إلا أنهم لم يوثقوا إشاراتهم بصورة منهجية وعلمية مثلما فعل "ماركس"، وبرغم الصدى الكبير الذي أحدثته كتابات ماركس في النصف الثاني من القرن التاسع عشر بعد صدور كتابه الذي شاركه "انجلز" في تأليفه بعنوان (البيان الشيوعي) عام (1848)، إلا أن ردود الفعل السلبية التي واجهت ذلك في المجتمعات الليبرالية الغربية طوال السنين اللاحقة قد حالت دون إبراز هذه الحقيقة وتوكيدها علمياً في منظمات الأعمال، بل على العكس من ذلك فإنه كان يلاحظ هيمنة الفكر الإداري التقليدي الذي ابرز مدى التعسف الكبير الذي مارسه أرباب العمل وكبار الإداريين على العمال في مصانعهم ومنشآت أعمالهم ظناً منهم أن ذلك هو الأسلوب الأمثل في الحصول على أفضل أداء وأكبر إنتاجية.

ابتداءً مفهوم الرأسمال الانساني والاجتماعي يشيع في النصف الثاني من القرن المنصرم، وبخاصة في المجتمعات الاشتراكية أو ذات التوجه الاشتراكي، كما أصبح يبرز في معظم الكتابات التي تحدثت عن التنمية، وقد نظر إليه الكثيرون باعتباره النقطة الحيوية والمحورية التي تحتكم اليها الحركة التنموية الكلية للمجتمعات، وقد أبرزت الأبحاث والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية المعنية هذه الأهمية .

تراجع هذا المفهوم خلال العقد الأخير من القرن المنصرم تحت ضغوط العولمة الجديدة، وهيمنة الفكر الرأسمالي الليبرالي العالمي، إلا أنه ما لبث أن عاود الانبثاق، وفي داخل المجتمعات الليبرالية نفسها، وبخاصة في إطار الفكر الإداري الجديد الذي اكتشف أهمية ودور الموارد البشرية في تفوق المنظمات المختلفة، وبخاصة تحت ضغوط وتأثير الدروس المستفادة من التجربة اليابانية خلال القرن الممتد من ستينات القرن التاسع

في تحديده لشروط الاختيار والتعيين عن المعيار السائد في النموذج الليبرالي الذي يركز على الخصائص الفردية ممثلة في قاعدة الكفاءة المهنية، وذلك بغض النظر عن أية شروط أخرى متعلقة بالجانب القيمي أو الاجتماعي. كما أنه يركز على المعيار السائد في النموذج (II) الياباني الذي يركز على الخصائص الاجتماعية التي تقوم على قاعدة مزدوجة تجمع بين المستوى التعليمي الذي يتوازى بصورة محدودة مع معيار الكفاءة المهنية، وبين الالتزام بروح الجماعة.

يقوم النموذج الإسلامي (Islamic model) على قاعدة مزدوجة توحد بين ثنائية (الخصائص الفردية - الخصائص الاجتماعية)، وتتمثل فيما يلي:

1-3-1: معيار الخصائص الفردية؛ وهي نوعان فهي خصائص إيمانية يمكن أن نستدل عليها من مدلول الآية ﴿التَّائِبُونَ الْعَابِدُونَ الْحَامِدُونَ السَّائِحُونَ الرَّاكِعُونَ السَّاجِدُونَ الْأَمْرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّاهُونَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَالْحَافِظُونَ لِحُدُودِ اللَّهِ ۗ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (سورة التوبة، 112)، حيث ينبغي أن يكون البعد الإيماني واضحا وراسخا لدى أي موظف أو عامل في أي منظمة إسلامية، وبدون ذلك تتعرض المنظمات إلى حالات من الانقسام القيمي والعملي بين ما تقوم عليه، وتدعو إليه، وبين واقع الحال لدى العاملين فيها باعتبارهم المرأة الحقيقية التي تعكس صورة المنظمة في الداخل والخارج.

كما أنها خصائص شخصية، وتتمثل في الشق الأول من الخصائص التي تضمنتها الآية (26) من سورة القصص، ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾، وما تفيدته أيضا الآية (39) من سورة النمل ﴿قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ﴾، وهي خصيصة القوة بمعناها الشامل، وبكل ما تحمله

بصورة دائمة؟ وكيف نولد فمهم الدافع لتطوير شخصياتهم؟.

لقد اخفق الفكر الإداري الذي قدمه البشر في كل تجاربهم ونماذجهم التي ابتدعوها، وبخاصة النموذج الليبرالي، عن بناء النموذج الأمثل الذي يقدم ضمانات مؤكدة ودائمة لتحقيق ذلك، باستثناء النموذج الياباني الذي قد نجح إلى مدى كبير في تقديم تراتيب مهمة في هذا المجال لأنه اعتمد على بناء نموذجة على أساس قيمي، مستفيدا من قيمة المساواة الاجتماعية وقيمة التعاون والعمل الجماعي، وهي قيم مهمة ومأخوذة في الحقيقة عن منظومة القيم الإسلامية، وكذلك بعض الممارسات أو النماذج التي اهتمت إلى القيم التي تقوم عليها منظومة القيم العقيدية.

ثالثا: النظام العقيدي لإدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي

إن منظومة القيم العقيدية تمثل منظومة الشرائع والقوانين التي يجب أن تبنى على أساسها النظم الإنسانية المختلفة، ثقافية أو سياسية أو إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية، لتكون نظما متكاملة ومتوازنة وتحقق للإنسان سعادته، وتمكنه أن يكون خليفة لله في الكون في عمره، وإنها تمثل مدخلا مهما للإجابة على سؤالنا كيف؟! إلا أن استكمال الإجابة يفترض تحديد منظومة تراتيب تنظيمية متكاملة ومتوافقة مع منظومة القيم السابقة، وتمكّن من نقل التصورات الذهنية أو الاشتراطات القيمة إلى واقع عملي ميداني. وهذا ما تقدمه العروض الآتية:

1-3 : نظام اختيار وتعيين الموظفين أو العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة وبخاصة المستويات غير القيادية (الوسطى والدنيا، أو المهنية).

يختلف المعيار العقيدي الإسلامي (Islamic model)

إلحاق أي ضرر أو ظلم بأحد منهم.

إن الأمانة خصيصة تستوطن في النفس، ولكنها ذات طبيعة اجتماعية تتصل بالآخر وتتجسد في علاقات الإنسان بالآخرين، ومن هنا فإنها تتأكد كقاعدة عظيمة تساند وجود الجماعة وتماسكها، وتحمي بناءها، وتحقق وظائفها وغاياتها.

يرتبط مطلب الأمانة مباشرة بالقيمة العليا "العدالة" حيث لا يمكن أن تتحقق هذه القيمة بدون التمسك بالعدالة والحرص على تحقيقها. ولكن لأن العدالة في سياقها العملي المؤسسي تتعلق بممارسات الرؤساء أو المسؤولين (أصحاب السلطة) أكثر من الأفراد أو الموظفين العاديين، فإن الأمانة تبرز كقيمة أكثر تطابقاً مع حياة الأفراد وممارساتهم، وانها عندما تتعلق بحياة أصحاب السلطة وممارساتهم تمتزج أو تتوحد عندئذ مع قيمة العدالة.

تجدر ملاحظة العلاقة التلازمية بين خصيصة القوة وخصيصة الأمانة، حيث لا يستطيع المرء ان يحفظ شروط الأمانة اذا افتقد القوة، وهذا هو احد اسرار حكمه أن الله سبحانه وتعالى قد قدم القوة على الأمانة .

2-3 : التعيين والتوظيف: وهنا ينبغي الإشارة إلى عدم وجود أية إشارات حول الترتيب الخاصة بذلك في إطار النصوص العقيدية بحيث يمكن الاعتماد عليها كشواهد في هذا المجال، ولكننا بالاجتهاد القائم على الفهم المنهجي والموضوعي لنصوص العقيدة نعتقد بأن عملية التوظيف تقوم على معيار يوحد بين ثنائية (التوظيف الدائم - التوظيف

من مضامين وخصائص ذاتية شخصية، سواء كان ذلك من حيث (أ) القوة الشخصية (ذهنية أو بدنية أو نفسية). (ب) القوة العلمية، وما يتعلق بها من مستويات العلم والمعرفة بأبعادها المتخصصة، أو بأبعادها الثقافية العامة (ج) القوة المهنية وما يتعلق بها من مستويات مهارة أو تطبيقية. وبذلك فإن القوة هنا أرقى وأشمل من مجرد مطلب الكفاءة، أو من مجرد مطلب التأهيل العلمي، الذين تحدثت عنهما النماذج الأخرى.

2-1-3 : معيار الخصائص الاجتماعية؛ وتتمثل في خصيصة الأمانة كما بينته الآيتين السابقتين، فالأمانة هي بطبيعتها قيمة اجتماعية تعبر عما يجب أن يتحلى به الانسان المؤمن في علاقاته مع الآخرين، وعلينا أن نفهم هذه القيمة بشمولية معناها الحقوقي المباشر الذي يتعلق بحقوق الناس المادية والمعنوية، المنقولة وغير المنقولة، التي قد يؤتمن الإنسان عليها، ومعناها الوظيفي باعتبار أن مهام وأهداف الوظيفة التي يكلف بها أي إنسان، ويقبل التكليف، تصبح أمانة تأتمنه سلطة المنظمة أو الجماعة التي يعمل فيها عليها. وأنه ينبغي على الإنسان المعني الحفاظ على هذه الأمانة وتأديتها لأصحابها، وأصحاب الأمانة هنا هم أصحاب المنظمة التي يعمل فيها هذا الإنسان، سواء كانوا حكومة أو أشخاصاً، وهم المرؤوسون والزملاء الذين تقتضي طبيعة وظيفته إنشاء نسيج من العلاقات معهم، مما يرتب حقوقاً لهم، ينبغي عليه حمايتها وتأديتها بالصورة التي لا تلحق ضرراً أو ظلماً بأحد منهم، ثم العملاء أو المواطنين الذين تتعلق مصالحهم بدرجة أو بأخرى بوظيفته. وأنه ينبغي أن يحفظ لهؤلاء مصالحهم ويحميها، ولا يؤدي إنجازها لوظيفته

التلقائي، والممنوع من الفسخ، طالما أن العاملين يقومون بوظائفهم بكل ما أوتوا من قوة، وأمانة.. أما في حالات التقاعس أو الفساد أو التقصير أو التخريب أو الإهمال المتعمد فإنه يكون لدى سلطة المنظمة الحق في الاستغناء عنهم واستبدالهم.

وهكذا يتم تحصين العاملين أمام أية اعتبارات أو طموحات غير مدروسة لدى أصحاب السلطة، ويحول دون إضرار المنافسة بينهم لأن أمنهم الوظيفي لا يركز على قاعدة المنافسة كما في نموذج (L). كما أنه يمكن أصحاب السلطة بإعطائهم الحق في التصرف في مواجهة أي ممارسات سلبية متعمدة يقوم بها أي من العاملين وتنعكس بشكل سلبي على حياة المنظمة وعملياتها وغاياتها^(*). وهكذا يتحقق التوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة أصحاب المنظمات. وهذا ما ينسجم تماما مع قيمة الفعالية. هذا وأنه يمكن الاستفادة من بعض أساليب التجربة اليابانية لكيفية التصرف في الحالات التي تواجه فيها المنظمة نوعاً من الكساد أو التهديد الذي يضعف ربحيتها أو يهددها بالخسارة، حيث يقوم العاملون بتأكيد توحدهم وتعاونهم وتكافلهم بالتنازل عن بعض المزايا التي تساعد على إعادة توازن المركز المالي للمنظمة دون ان تذهب المنظمة للاستغناء عن عدد من العاملين، ومن ثم يتم العودة إلى هذه المزايا عند دخول المنظمة مرحلة الانتعاش والازدهار. وهذا في الحقيقة يمثل نوعاً من التكافل الذي يتوافق مع القواعد

^(*) تعمل الحكومة السويسرية بهذا النظام إلى حد كبير على مستوى الخدمة المدنية، وكما يبدو فإن الموظفين فيها لا يقلون في إحساسهم بالأمن الوظيفي عن أي نظراء لهم في الدول الأخرى التي تأخذ بأسلوب التوظيف الدائم، وإن كانوا يبرزون على أنهم أكثر تحفظاً وإخلاصاً وأقل انحرافاً حتى يحافظوا على هذا الحس بالأمان.

التعاقدية) باعتباره أكثر توافقاً مع قيمة الفعالية كقيمة إدارية علياً توحد بين غايات العاملين وغايات المنظمة.

لقد اختار النموذج الليبرالي (liberal model) أسلوب التوظيف التعاقدية، وذلك انسجاماً مع فلسفة الحرية التي عندما تطبق هنا تصبح تعبيراً عن حق كل طرف من أطراف العقد أن يترك الآخر طالما أن تعبيره عن حريته يعطيه الحق في ذلك.

كما أنه يمثل انسجاماً مع قيمة المنافسة التي تجعل من هذا الأسلوب أداة مرنة بيد أصحاب سلطة المنظمة تمكثهم من اختيار من يجدونه الأفضل (الأكفأ) دائماً من بين العاملين أو طالبي العمل المتواجدين في السوق، والاستغناء عن الأخر الأقل كفاءة في الوقت الذي يريدون ومتى يشاءون. ويبدو ذلك مخرجاً مهماً أيام الأزمات التي تمر بها بعض الشركات وتدفعها لترشيد نفقاتها عن طريق الاستغناء عن جزء من العاملين لديها، وذلك بغض النظر عن انعكاسات ذلك على مصالحهم.

أما النموذج الياباني (Japanese model) فقد اعتمد بالدرجة الأساسية على أسلوب التوظيف الدائم، وذلك حتى يعطي العاملين فرصة الاطمئنان وعدم إضرار أي روح للمنافسة بينهم من هذه الناحية، وذلك انسجاماً مع فلسفة التعاون التي يريدون تأكيدها، ويعتبرونها القيمة العليا في مجال العمل على الإطلاق. وهذا ما قد يؤدي، ولو في حالات محدودة، إلى وجود بعض العاملين الأقل حماسة أو التزاماً أو غير ذلك، مما يلحق ضرراً أو ظلاً بالمنظمات وأصحابها وبالمجتمع الذي يحيط بها. ولا تستطيع المنظمات معالجة ذلك، والتخلص من الأشخاص الذين تسببوا فيه، طالما أنهم يخضعون لنظام التوظيف الدائم.

إن النموذج الإسلامي (I) يفترض في تقديرنا أن يقوم النظام على أساس التوظيف التعاقدية القابل للتجديد

الجماعي للمنظمة، وقدمت أساسين رئيسيين ينبغي أن يمثلها معياراً متكاملًا لعملية الترقية، وذلك كما يستفاد من حكمة الآية (11) من سورة المجادلة حيث تقول: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾؛ وهذان الأساسان هما:

- أساس الإيمان: وينظر إلى هذه القيمة في هذا المجال على أنها الأساس المركزي الذي تتصل به منظومة القيم الكلية بجميع تفرعاتها وأبعادها، وهي الدالة الرئيسة على قيام هذه المنظومة وفعاليتها. وتأتي في هذا السياق تعبيراً عن القيمة التي تذكّر الإنسان باستمرار بأنه عبد لله، وأنه مهما علا شأنه وارتفعت منزلته في الحياة، فإنه يبقى مخلوقاً صغيراً مصيره إلى الفناء، وبالتالي فإن عليه أن يتق الله ويتمسك بالعدالة في علاقته بالجماعة أو بالعاملين تحت إمرته، وألا يتسلط أو يتكبر على أحد منهم أو غيرهم، ويكون نعم الرئيس، لأنه كما تقول الآية رقم (37) من سورة الإسراء: ﴿إِنَّكُمْ لَنْ تَخْرُقُوا الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا﴾

وكما يلاحظ، فإن هذا الأساس لا يوجد في تناول أحد من الناس دون الآخر، بل متاح لكل البشر، ولا تحدده إرادة أحد غير إرادة الشخص نفسه. إن كل شخص يستطيع أن يغرف من بحر الإيمان قدر ما يشاء فيقوي به ذاته، ويحصنها، ويمكّنها أن ترتقي مثلما يرتقي الآخرون وقد تزيد، دون أن يدور في خلد أحد من الناس أنه لا يستطيع ذلك فيحقد أو يحسد على الآخرين من المؤمنين، فالأبواب كلها مشرعة لمن يريد الإيمان، ولا داعي لأية أحقاد أو أحساد تهدد الوجود الجماعي والروح الجماعية.

وهكذا مثلما يبرز الإيمان على أنه الأساس الأول في العقد الاجتماعي الإيمان لأي جماعة، فإنه يمثل الأساس الأول

الشرعية الإسلامية، ويعتبر عند العمل به في المنظمة الإسلامية من أبرز الضمانات الإيمانية، وفي نفس الوقت الضمانات العملية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات.

3-3 : الترقية، وتتصل بالترتيب السابق، وتتكامل معه، وتقوم على أسس تقررها المنظمة، وتضمن للعامل الفرصة للتعبير عن طموحه، وتحقيق هذا الطموح من خلال تمكينه بالارتقاء إلى درجات وظيفية أعلى، والتمتع بمزيد من المزايا والحقوق الأفضل، مع الحرص أن لا يؤدي ذلك إلى إيجاد أي فجوات نفسية أو اجتماعية بين من هو أعلى ومن هو أدنى، وإلا أصبحت الترقية مدعاة لتنمية مشاعر الأحقاد والأحساد بين الناس، مما يهدد قيمة جوهرية في منظومة قيمهم، وبخاصة قيمة المساواة الاجتماعية وقيمة التعاون، وهذا أمر مرفوض ومنهي عنه تماماً في إطار العقيدة، لأنه أساس زعزعة الوجود الجماعي وتماسكه وتعاون أعضائه. ويتم ذلك بأن تكون فرص الترقية وشروطها متاحة أمام جميع العاملين بلا محاباة. مع حرص العاملين في الدرجات الأعلى على التمسك بقيم الأخوة والمحبة في علاقاتهم المختلفة، وبخاصة مع العاملين في المستويات الأدنى.

وهكذا فإن نظم الترقية في هذا النموذج تتوافق مع ثنائية (التواضع - الطموح)، وتؤكد وحدتهما في جدلية مستمرة.

لقد أبرزت المنظومة العقيدية أهمية أن تكون الترقيات موضوعية ومجردة من أي اعتبارات شخصية، وأن تكون متاحة للجميع وإلا فقدت شرط توافقها مع قيمة العدالة، وبالتالي تفقد دورها في تحقيق وحدة الوجود

عملية الارتقاء داخل الجماعة يمثل توكيداً أساسياً لهذه الأهمية، كما يجسد للعلم اعتباره ومكانته في حياة الجماعة باستمرار.

إن الاحتكام للعلم ومقتضياته يعني أن يتمزود المسؤولون بالمعارف العلمية الأساسية العامة والمتخصصة التي ينبغي أن تدار على ضوءها شؤون الجماعة، وكذلك بالحكمة الكافية لإدارة هذه الشؤون على أسس موضوعية تضمن توفير شروط بقاء الجماعة وشروط ارتقاءها. وينظر إلى العلم باعتباره القاعدة الكبرى التي تعمق حالة الإيمان عند أي شخص.

يقول الله تعالى في الآية (43) من سورة العنكبوت ﴿وَلَيْكَ الْأَمْثَلُ﴾ (القواعد والقوانين ودلائلها الإنسانية) ﴿نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَاكِلُونَ﴾ (أصحاب العلم).

لا يمثل أساس العلم مدخلاً لإثارة الأحقاد والأحساد بين الناس، وبخاصة إذا كنا نتحدث عن مجتمع إيماني، وذلك لأن معظم الأحقاد والأحساد بين الناس تتعلق بالمصالح الحياتية، وبالأمر المادية المباشرة، التي قد يكون بمقدور أحد أن يحصل عليها ولا يكون ذلك بمقدور الآخر. أما طلب العلم فليس أمامه أي حدود، وكل الأبواب مشرعة أمام طالبه، كما أن المكانة التي يشغلها العلماء في قلوب الناس تختلف عن تلك المكانة التي يشغلها أصحاب السلطة أو المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية، إنها مكانة حقيقية لا يشوبها نفاق، ولا تتعلق بها مصلحة ذاتية، وأن تمجيد أهل المعرفة لا يكون لشخصهم بل لعلمهم الذي ينتفع به الجميع. وأن رفع مكانة العلماء في الجماعة، وإن كان له بعد وأثر شخصي أحياناً، إلا أنه يمثل الضمانة الأولى التي تضمن تعميم علمهم في الجماعة، وجعله الأساس الذي ترتقي به الجماعة نفسها أيًا كانت طبيعتها أو وظيفتها.

في الارتقاء داخل الجماعة، والتفاوت في الدرجات الوظيفية، والتعبير عن الطموح الشخصي لأي شخص عند حصوله على درجات أعلى، شريطة أن لا يؤدي ذلك إلى إحداث تمايزات وممارسات وظيفية أو شخصية قد تتعارض مع منظومة القيم العامة، ومع شروط وحدة التنظيم العام للجماعة، مما يحقق مطلب وحدة ثنائية (الفرد- الجماعة).

ولعل بعض أوجه الحكمة الإلهية في جعل الإيمان الأساس الأول في الارتقاء داخل الجماعة تتمثل في أن الارتقاء إلى المراكز العليا يزيد من حجم وخطورة العلاقات والمسؤوليات التي تتعلق بهذه المراكز، وبالتالي تزداد الحاجة إلى العدالة، وإلى المنظومات القيمية المتصلة بها والمتمحورة حولها، وأنه لا يوجد من ضمانة أكيدة لحماية قيمة العدالة، ومنظومة القيم التي تتصل بها، إلا ضمانة الإيمان أولاً. وهكذا يصبح أساس الإيمان بمثابة صمام الأمان الحقيقي الموثوق لممارسة المسؤولية العامة، وحماية الحقوق العامة والخاصة التي تناط بها.

• أساس العلم^(*): وهو الأساس الثاني الذي ينبغي أن تخضع له عملية الترقية ليمثل مع أساس الإيمان ثنائية تلازمية ولا يجوز فصلها، وهي ثنائية (الإيمان - العلم). وإذا كان الحديث عن أهمية العلم في حياة الجماعات على اختلاف أشكالها وأحجامها ومستوياتها حديث بدوي، فإن التركيز عليه كمعيار أساسي في

(*) لا يرتبط العلم بالحصول على الشهادات العلمية كما يبدو للوهلة الأولى، بل بالتقدم في تشكيل المعرفة حول ظروف العمل وأساليبه وتقنياته ومتغيراته المختلفة الأخرى وإنضاجها باستمرار، مع عدم إهمال قيمة ودور الشهادات العلمية والمهنية في هذا المجال باعتبارها تمثل، عند التوثق من موضوعيتها، معياراً ملموساً للحكم على مستوى التحصيل ونوعيته.

بل إن الأمر يعتمد في حكمته على قدرة الأشخاص على التحصيل الإيماني والعلمي والتوثق من ذلك، وهكذا يختلف الوضع في نموذجنا الإسلامي عن غيره، فلا يعتمد على مجرد نص قانوني يحدد الفترات الزمنية للترقية مثلما هو في كثير من المنظمات التي تقيم الترقيات على أسس الأقدمية كما في النموذج (J) الياباني، أو المنظمات العسكرية، ومنظمات الخدمة المدنية في كثير من الدول^(*). ولا على مجرد النجاح في بعض المبادرات أو الصفقات التي قد تحدث صدفة، وقد لا تعكس قدرات أو مهارات معرفية أو فنية حقيقية كما هو في النموذج (L)، فتكون ترقيات سريعة لدى بعض العاملين وبطيئة جداً أو ملموسة لدى بعضهم الآخر، مما ينعكس على العلاقات في العمل في صورة تنافس وصراع وأحقاد وأحساد وظيفية قد يكون أثرها مدمراً في معظم الأحيان.

4-3 : الرواتب والأجور وعوائد العمل: لا توجد إشارات مباشرة في النصوص العقيدية حول

الإيماني والعلمي هي بطبيعتها عمليات تراكمية وبطيئة.

^(**) ليس ثمة شك أن نظام الأقدمية في الترقية يساعد على إلغاء المشاعر السلبية التنافسية التي قد تبرز لدى الأفراد لأن كلاً منهم يصبح على معرفة بأنه سيرتقي السلم ذات يوم، وأن من سبقه ليس لأنه أفضل منه، بل لأنه أقدم منه في الوظيفة. إلا أن ذلك قد يصل بكثير من الأشخاص إلى مواقع أعلى في الوقت الذي تكون محصلة قدراتهم غير كافية لتمكينهم من إدارة مسؤوليات أعلى وأكثر تعقيداً وأهمية، صحيح أنه يفترض في التقادم أن ينعكس على مزيد من تحصيل المعرفة والخبرة إلا أن ذلك لا يمثل قاعدة ذهبية يمكن الارتكان إليها في إدارة الجماعات، وبخاصة في المجتمع المعاصر الذي لا يضمن الاستمرار فيه إلا للجماعات المتفوقة باستمرار.

ولعل أهم مقومات صاحب المعرفة (العالم) في إطار العقيدة أن يكون مؤمناً حقاً، فالإيمان هو الذي يساند ويعمق قيمة التواضع في نفس العالم، وبصورة لا تجعل من هذا الأساس فرصة للتعبير عن التفوق والتمايز الشخصي الذي قد يدفع في اتجاه بعض الأحساد أو الأحقاد الشخصية، بقدر ما هو فرصة لتعزيز الجماعة وتفوقها. فالعلماء هم أكثر الناس خشية من الله وتواضعاً له، وأكثر حرصاً على ترجمة هذه الخشية والتواضع في بناء علاقات الجماعة (انما يخشى الله من عباده العلماء) "فاطر:28". وقد حذرت الأحاديث النبوية في أكثر من مرة العلماء الذين يتفاخرون بعلمهم ويريدونه رياءً أو سمعة، ويسعون للتمايز من خلال ذلك، من عواقب أخروية وخيمة، ليكون ذلك رادعاً لأنفسهم، ودفعهم في اتجاه الاستقامة المطلوبة.

وبعد، فإن الترقية وفق هذين المعيارين لن تكون ترقية سريعة، لأن عمليات تعزيز الإيمان، والتزود بالعلم، ليست بذاتها عمليات سريعة أو سهلة المنال، بل لا بد أن تأخذ وقتها، وبذلك يتم الحد من الميول التنافسية أو الصراعية حول الدرجات والمراكز الوظيفية لتكون بالدرجة الأساسية ميولاً تنافسية حول الإيمان والعلم، وهما الأساسان الوحيدان المسموح التنافس حولهما في العقيدة لأنهما متاحان للجميع في المجتمع الإيماني، وجميع أبوابهما مفتوحة لمن رغب في الاستزادة والتقدم، ولا يترتب على السعي نحوهما إثارة أي أحقاد أو أحساد أو مشاعر تهمد وحدة ثنائية (الجماعة – الفرد)، ﴿ خِتَامُهُ مِسْكٌ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ ﴾ المطفون "26"

وبالطبع، فإن هذا لا يعني أن تكون الترقيات بطيئة^(*).

^(*) ليس ثمة شك في أن البطء في الترقيات وفق نموذجنا لا يعتبر جزءاً أساسياً من نظام الترقيات، ولكنه يتحقق بصورة طبيعية نظراً لأن عمليات التحصيل والتدعيم

وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿١﴾
وقد يحدد الأجر في صورة نقدية أو عينية. ومن
الأمثلة الهامة لصورة العقد ما أبرمه سيدنا
موسى وسيدنا شعيب عليهما السلام، ﴿ قَالَ
إِنِّي أُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ بِكَ بِعَقْدٍ إِحْدَى ابْنَتَيَّ
هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَانِي حَجَّجٍ
فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا
أُرِيدُ أَنْ أَمْسُقَ عَلَيْكَ سِتْجَدُنِي إِنْ شَاءَ
اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ (27) قَالَ ذَلِكَ
بَيْنِي وَبَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلَيْنِ قَضَيْتُ فَلَا
عُدْوَانَ عَلَيَّ وَاللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ
وَكَافٍ ﴿٢﴾: (القصص: 28، 27)، وهنا يلاحظ ان
العقد كان شفويا وقد اشهدا الله سبحانه
وتعالى على ذلك .

• أن تكون لقاء عمل مقدور عليه ، وان يتصف
رب العمل أو العامل بالصدق وبالسماحة
الكافية فيعطي كل منهما ما عليه، وقد يزيد،
عن طيب خاطر، ولذلك قال سيدنا شعيب
عليه السلام معبرا عن سماحته (فان أتممت
عشرا فمن عندك، وما اريد أن أشق عليك،
وستجدني أن شاء الله من الصالحين) كما
وجدنا سيدنا موسى عليه السلام قد عبر عن
سماحته وقد قضى الأجل من عنده وأتممهما
لعشر حجج. وقد ذكّر الرسول صلى الله عليه
وسلم بأن التاجر الصادق يحشر مع الشهداء
والصديقين، كما قال صلى الله عليه وسلم
(رحم الله رجلا سمحا اذا باع واذا اشترى واذا
اقتضى) (البخاري، 1970).

أن تكون عوائد مشروعة، أي أنها مقبولة ومقررة من

عملية تنظيم الرواتب والأجور، إلا أن الحكمة
المقترنة بقيمة العدالة ، والمطالعة المتبصرة
للنصوص العقيدية تقتضي أن يتم وضع نظام
الرواتب والأجور على أساس عدد من القواعد
التالية:

• أن تكون منظمة وموثقة فالأجر أو الراتب الذي
يستحقه أي عامل عن عمل يقوم به ، سواء
كان العمل مؤقتا ومحددا بفترات قصيرة، أو
عملا منتظما ومستمر لفترة طويلة أو غير
محددة المدة، هو حق من حقوق العامل،
ويجب تنظيمه في صورة عقد يتفق عليه بين
العامل ورب العمل، وقد يكون العقد مكتوبا أو
شفويا، ويفضل الكتابة حفاظا على حق
الطرفين وحماية للعلاقات الطيبة بينهما،
فالكتابة تزيل وتمنع عمل الشيطان وهذا ما
يستفاد من الآية (282) من سورة البقرة التي
تنظم عملية الدين ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا
تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ
بَيْنَكُمُ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا
عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ
وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ
الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ
أَنْ يُمْلَأَ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا
شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ
وَأَمْرَاتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ
إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَلَا يَأْبَ
الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ
صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ذَلِكَمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ
وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ
تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ
جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ
كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ

أساسية لتحقيق العدالة في توزيع الثروة داخل الجماعة، وبصورة تحول دون بروز أي مشاعر عميقة بالطبقية، أو عدم المساواة الاقتصادية، التي ستتحوّل إلى مشاعر عميقة بعدم المساواة الاجتماعية، وهذا ما يحول دون بروز أي أحساد أو أحقاد أو صراعات بين أفراد الجماعة، الأمر الذي يحفظ للجماعة وحدتها، وشروط التعاون بين أعضائها. وهنا ينبغي التذكير بأن الأجور أو المرتبات لا بد أن تكون متفاوتة بين العاملين وعلى رب العمل أن يكون على علم باختلافات الاعمال لديه، وأن يعمل على تنظيم هذه التفاوتات بصورة موضوعية ووفق معايير دقيقة، وهذا أمر يتفق مع العدالة ﴿

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ

عَمَّا يَعْمَلُونَ﴾ الانعام:132" كما أن على

العاملين أن يدركوا هذه التفاوتات ويتقبلوها بنفس رضية ﴿

وَلَا تَنَمَوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ

﴿ (ترويضاً للنفس وعدم دفعها للأحساد) ﴿لِلرَّجَالِ

نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبْنَ﴾

يختلف الوضع في المنظمات الليبرالية من هذه الناحية، حيث يلاحظ التفاوتات الهائلة في الأجور والمرتبات فيها، بينما ينسجم الوضع في المنظمات اليابانية مع هذه الاشتراطات إلى حدّ مقبول، حيث تقترب قيمة المساواة الاجتماعية اقتراباً ملحوظاً من قيمة العدالة في هذا المجال.

- أن تكون مدروسة بحيث تتوافق الحدود الدنيا للأجور والمرتبات مع الحدود الدنيا لمتطلبات المعيشة، مع الاستناد إلى نظام العلاوات العادل لضمان استمرار الحدود اللازمة لهذا التوافق أمام الارتفاعات المحتملة في مستويات التضخم أو مستويات المعيشة. فالعدالة تفترض حرص

قبل السلطة المعنية، وأن لا تكون نتيجة رشوة " لَعَنَ رَسُولُ اللَّهِ الرَّأِثِي وَالْمُرْتَشِي " (أَبُو دَاوُدَ، ...) وكذلك ان لا تكون في صورة هدايا غير مقررة من أصحاب السلطة، وقد جاء في الحديث الشريف أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد استعمل رجلا على الصدقات، فلما رجع قام بمحاسبته فقال الرجل هذا لكم (الصدقات) وهذا ما اهدي الي . فقال الرسول صلى الله عليه وسلم ؛ (أفلا جلس أحدكم في بيت أبيه وأمه فينظر أهدى إليه أم لا ، والذي نفسي بيده لا نستعمل رجلا على العمل مما ولأنا الله فيغل (يحصل بغير حق مقرله) منه شيئا، إلا جاء يوم القيامة يحمله على رقبتهاللهم هل بلغت) البخاري، (1970) وهنا يجدر التذكير بان العوائد ببركتها وليس بكثرتها، والبركة مرهونة بالعوائد الحلال وليس بغير ذلك ﴿

- أن تكون عادلة، وذلك بمنح الأجر المتساوي للعمل المتساوي، أو الراتب المتساوي للدرجة الوظيفية المتساوية وليس للوظيفة المتساوية، لأنه ينبغي الفصل بين المسمى الوظيفي والدرجة الوظيفية وإلا تصبح المنظمات أمام معضلة إدارية حقيقية. ولعلنا نؤكد في هذا السياق على حقيقة مفادها أن أخطر ما يهدد المنظمات والوجود الجمعي فيها أن يتم إحداث تفاوتات في الأجور والمرتبات بين الدرجات الوظيفية والمتساوية، وهذا ما تعانیه كثير من المنظمات، ويرتب كثيراً من المشكلات في النموذج الليبرالي والنماذج التابعة في دول العالم الثالث، نظراً لما يترتب على ذلك من أحقاد وأحساد وتدمير وصراعات في صفوف العاملين.

- أن تكون مستوياتها متقاربة، بحيث لا توجد تفاوتات كبيرة في الأجور والمرتبات عبر المستويات أو الدرجات الوظيفية المختلفة، ويوفر ذلك ضماناً

تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَاةً وَيُحَذِّرْكُمْ اللَّهُ نَفْسَهُ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ (آل عمران: 28). وقوله : (وما للظالمين من نصير) (الحج : 71).

5-3 : الحوافز بجميع أشكالها المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية، حيث ينبغي اللجوء إلى هذه الحوافز لتنشيط العاملين وتعميق التزامهم بغايات الجماعة أو المنظمة والعمل من أجلها، شريطة أن يتم تنظيمها بصورة تتوافق مع طبيعة الممارسات التي يقوم بها العاملون أو أعضاء الجماعة المعنيون، كما تتوافق مع متطلبات تحقيق الفعالية. وأهم القواعد التنظيمية التي يقوم عليها نظام الحوافز في نموذجنا الإسلامي:

- التركيز على هدف تحقيق الرضى وليس الإشباع عند تصميم استراتيجية التحفيز، وبخاصة التحفيز المادي، فالرضى يستوطن في العقل وفي النفس أما الإشباع فيستوطن في الغريزة، والنفس يمكن إرضاؤها وبخاصة إن كانت نفساً مؤمنة، أما الغريزة فلا يمكن إشباعها إلا إشباعاً وقتياً، وتبقى متطلباتها تتغير وتتطور في صورة ووتيرة توالدية أو تصاعدية لا حدود لها، وكما يقال في مقولات التراث الإيماني "لا يملأ عين ابن آدم إلا التراب".

ويتأكد هذا التركيز في مضامين الآية (58) من سورة التوبة حيث تشير إلى هذا بالقول ﴿فَإِنْ أُعْطُوا مِنْهَا رِضْوَانًا وَإِنْ لَمْ يُعْطُوا مِنْهَا إِذَاهُمْ بِسَخَطِكَ﴾ والآية (59) من نفس السورة ﴿وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ﴾ والآية (51) من سورة الأحزاب ﴿وَلَا يَحْزَنْكَ وَيَرْضَىكَ بِمَا آتَيْتَهُنَّ﴾ وفي سورة الضحى الآية (5) ﴿وَلَسَوْفَ يَعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَى﴾

السلطة على ضمان قيمة الحماية والأمن لأعضاء الجماعة، ولعل الحرص على تأمين الرواتب والأجور الكفيلة بتأمين الاحتياجات المعيشية التي تحقق رضى العاملين هي من أهم الشروط التي تهدف إليها هذه القيمة. وهذا ما نستلهمه من مدلول الآية الكريمة ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْهَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ " النحل: 97"

- أن تكون مؤكدة ويتم دفعها أولاً بأول، وبحسب نظام العمل المتفق عليه، أو بحسب الإتفاق المبرم بين أرباب العمل وبين العاملين المعنيين، ﴿وَلَا تَطْرُدِ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ مَا عَلَيْكَ مِنْ حِسَابِهِمْ مِنْ شَيْءٍ وَمَا مِنْ حِسَابِكَ عَلَيْهِمْ مِنْ شَيْءٍ فَتَطْرُدَهُمْ فَتَكُونَ مِنَ الظَّالِمِينَ﴾ الانعام: 52" وأن يتم ذلك فور إتمام العمل أو بمجرد الإنتهاء من تنفيذه، وهذا ما يمكن أن يستفاد من بعض أوجه حكمة الآية (141) من سورة الانعام ﴿وَهُوَ الَّذِي أَنْشَأَ جَنَّاتٍ مَعْرُوشَاتٍ وَغَيْرَ مَعْرُوشَاتٍ وَالنَّخْلَ وَالزَّرْعَ مُخْتَلِفًا أَكْثُهُ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُتَشَابِهًا وَغَيْرَ مُتَشَابِهٍ كُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَآتُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾، وكذلك من نص الحديث الشريف قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ " (ابن ماجه...) ، وإن تأخير ذلك أو عدم دفعه هو الظلم بعينه، ﴿إِنَّمَا السَّبِيلُ عَلَى الَّذِينَ يَظْلِمُونَ النَّاسَ وَيَبْغُونَ فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ أُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ (الشورى: 42)، (لَا يَنْجِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ

الطور ﴿كُلُّ أَمْرٍ بِمَا كَسَبْتَهُنَّ﴾ والآيات الأخيرة من سورة الهمزة ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ والآية رقم (27) من سورة يونس ﴿وَالَّذِينَ كَسَبُوا السَّيِّئَاتِ جَزَاءُ سِنِّيَةٍ بِمِثْلِهَا﴾

ومما ينبغي التذكير به في هذا المقام ملاحظة هامة مفادها، أنه لا يتم استخدام الحوافز السلبية فيما يتعلق بالوقوع في أي أخطاء من أخطاء العمل الناشئة أثناء ممارسة الأعمال، بل تنحصر في الحالات التي يقع فيها الأفراد في انحرافات قيمية تؤثر على حياة الجماعة وممتلكاتها وأعضائها. كالوقوع في جريمة الرشوة أو الاختلاس أو اختراق القيم الأساسية والقواعد والقوانين المحددة، فالأصل في التحفيز هو أن يستحث المبادرة وما يتصل بها من قيم أخرى في العمل، فكيف يمكن أن نطالب الأفراد العاملين بالتعبير عن مبادراتهم وإبداعاتهم في الوقت الذي يتم تهديدهم بالعقوبة إذا ما وقعوا في أي خطأ من أخطاء العمل؟!.

إنه ينبغي التركيز على أهمية التحفيز من أجل مزيد من المبادرات والإبداعات، وعدم إيقاع أي عقوبات إذا ما تم الوقوع في أخطاء عملية أثناء الممارسة، بل إن النظام العقيدي في هذا المجال يذهب إلى ما هو أبعد وأرقى مما وصلت إليه نظم التحفيز في النماذج الإدارية المختلفة. فبينما نجد أن النموذج (L) يطبق العقوبات عند الوقوع في أخطاء العمل، نجد أن النموذج (J) لا يطبق هذه العقوبات ويعمل على توجيه العاملين حتى لا يقعوا في الخطأ ثانية، أما في نموذجنا الإسلامي (I) فإن الحديث النبوي الشريف يذهب إلى ما هو أعلى وأبعد من ذلك وأهم منه، فيقول بمنتهى الوضوح والتحديد والحكمة "من اجتهد فأصاب فله أجران، (أي حافزاً مضاعفاً) ومن اجتهد فأخطأ فله أجر" (أبو داود)، أي يتم تحفيزه تحفيزاً إيجابياً، وهكذا يصبح لنظام التحفيز دوره

ومما ينبغي ذكره هنا هو أن نظام الحوافز الإسلامي يركز على الحاجات الأساسية ممثلة في حاجة الطعام، ويدخل فيها حاجة الشراب والنفس بصورة تلقائية، وحاجة الأمن بجميع ابعاده العضوية والنفسية التي تشمل الملابس والمسكن والسلامة الجسدية والنفسية والاجتماعية، وذلك كما يستفاد من مضمون الآية الكريمة (... إن لك ألا تجوع فيها ولا تعرى* وأنك لا تظمأ فيها ولا تضحى)، وتبرز هاتين الحاجتين الكليتين بوضوح في قوله تعالى ﴿فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ (3) الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَأَمَّنَّهُمْ مِنْ خَوْفٍ﴾ (قريش: 3، 4). وقد ارتبطت حالة الجوع وحالة الخوف في عدة آيات قرآنية تأكيداً على أهميتهما وترابطهما معاً، ومما يمكن ذكره الآية (112) من سورة النحل ﴿وضرب الله مثلاً قرية...﴾، والآية (155) من سورة البقرة، (ولنبلونكم بشيء...). هذا وقد حدد فقهاء الإسلام الحاجات الأساسية في المطعم والملبس والمسكن ووسيلة الانتقال والتعليم والعلاج وأدوات الإنتاج وقضاء الديون والزواج والنزهة أو السياحة. (الكاساني، 1327 هـ).

• الجمع بين الحوافز الإيجابية والسلبية بحيث يتم اللجوء للحوافز الإيجابية في حالة الإثابة، وللحوافز السلبية في حالة العقوبة، مع استمرار الإقرار بأهمية التلويح بالحافز السلبي ليكون ذلك بمثابة رادع عن الوقوع في الإساءة التي تستوجب العقوبة. تتضح الحوافز السلبية بوضوح في منظومة الحدود التي اقترتها الشريعة وقد عبرت عنها الآية الكريمة ﴿ولكم في القصص حياة يا أولي الألباب﴾ "البقرة: 179، ومن النصوص القرآنية التي تتضمن الجمع بين الحوافز الإيجابية والسلبية " الآية رقم (15) من سورة الجاثية ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ... وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلِيَهَا﴾ والآية (1) من سورة

الموضوعي والواعي في نهضة الجماعة والوصول بها إلى غاياتها العليا.

- التمييز بين التحفيز الذي يسبق الأداء أو السلوك، والذي يهدف إلى حث جميع العاملين المعنيين على العمل وفق الغايات والأهداف المحددة والوصول إلى نتائج كلية، وبين التحفيز الذي يكون في صورة مكافآت على النتائج الفردية.

فإذا كان التحفيز سابقاً للعمل ولا يتعلق بعامل مفرد بعينه فإنه ينبغي أن يعطى بصورة جماعية، وأن يقوم على قاعدة المساواة، وذلك حتى لا يكون هنالك أي تمايزات أو تحيزات لا يدعمها أي سند موضوعي مما يحافظ على قيمة العدالة، وينعكس بصورة إيجابية على المنظمة برمتها. وبذلك يتم إعطاء الحوافز بدون أي تمييز بين العاملين المعنيين مهما اختلفت مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية لأنهم يكونون جميعاً شركاء في إنجاز الغايات والأهداف المرسومة، كل حسب موقعه. فالمساواة بحسب هذا الفهم تكون مدخلاً ضرورياً للعدالة كقيمة عليا.

يساند ذلك حقيقة أن كل موظف أو عامل في المنظمة المعنية له موقعه ومهامه التي تتكامل مع مواقع الآخرين ومهامهم، وأنه لا يمكن القول بأنه لا يوجد تأثير لأي واحد من هؤلاء في حركة المنظمة وهي تعمل على تحقيق أهدافها، بل إن أي خلل في أي حلقة من حلقات العمل قد تنعكس بصورة سلبية، وربما مدمرة، على المخرجات والنتائج، مهما كانت تبدو هذه الحلقة بسيطة أو ضيعة، وهذا ما يتلاقى مع فلسفة النموذج الياباني من هذه الزاوية.

أما إذا كان التحفيز لاحقاً، وفي صورة مكافآت على النتائج ذات الطبيعة الفردية الواضحة، فإنه ينبغي أن تقدم الحوافز وفق قاعدة العدالة، بحيث تناسب

المكافآت المقدمة مع ما تم تحقيقه من إنجازات، أو تقديمه من مساهمات، مع الأخذ بالاعتبار ضرورة أن لا تكون هنالك مبالغت تؤدي إلى بروز فروقات كبيرة تكون مدعاة لبروز أحقاد أو أحساد بين العاملين، فتقول الآية (19) من سورة الأحقاف ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَلُهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ﴾ والآية (132) من سورة الأنعام ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ﴾. وتشير الآية (32) من سورة النساء لهذا بالقول ﴿لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبْنَ﴾ والآية (281) من سورة البقرة ﴿ثُمَّ تَوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾.

- يتم منح الحوافز على أساس فردي وعلى أساس جماعي، وذلك وفق طبيعة الأعمال التي يكلف العاملون بها، أو المبادرات التي يقدمونها. فإذا كان العمل فردياً تقدم الحوافز على أساس فردي وتخضع لقانون العدالة، وإذا كان العمل جماعياً فإنه يتم تقديم الحوافز على أساس جماعي، وتحقيقاً للعدالة فإنها تخضع لقاعدة المساواة بين أفراد الجماعة المعنية، وذلك بغض النظر عن درجة مساهمة كل عضو فيها، وأن أي تمييز داخل الجماعة سوف يفسد العمل الجماعي، ويخرجه عن حكمته، وقد ينقلب إلى نقيضه.

هذا مع إمكانية أن تختلف الحوافز بين الجماعات وبعضها بعضاً حسب اختلاف مهام كل منها، شريطة أن تبقى مراعية لشروط العدالة، وهنا فإنه لا يخشى أن يؤدي ذلك إلى إضرار الأحقاد أو الأحساد بين الجماعات وبعضها بعضاً داخل المنظمة الواحدة، مما يحفظ سلامة المناخ القيمي العام، ويحفظ الروح العامة. ولضمان أن يستمر هذا المناخ فإنه ينبغي مراعاة ما يلي:

يعملون فيها، فقد تكون المشاركة بإعطائهم أسهماً محددة في ملكية المنظمة، وقد تكون بمشاركتهم في الأرباح الصافية عن طريق الاتفاق على توزيع حصة معينة من هذه الأرباح على العاملين، وقد تتحدد في صورة نسب مئوية بحيث تزداد الحصة المالية الموزعة إذا ما زادت الأرباح وتنقص إذا نقصت، ويكون في ذلك نوع من العدل في تنظيم هذا الأمر حيث لا تضطر المنظمة إلى توزيع مكافآت مالية في الأوقات التي تجتاز فيها فترات كساد أو خسارة فتزداد خسارتها، وقد يكون ذلك مدعاة لإفلاسها، وذلك في الوقت الذي يكون العاملون غير متذمرين لعدم حصولهم على مكافآت في هذه الظروف. بل قد يدفعهم ذلك نحو مزيد من الإنتاج حتى يتمكنوا من إخراج المنظمة من أزمته.

(و) ان الاهتمام بالجوانب المعنوية في عمليات التحفيز يعتبر مطلباً مهماً ومكملاً لنظام التحفيز الفعال، ويحضر الرسول الكريم على ذلك في احاديث كثيرة، فيقول (لا تحقرن من المعروف شيئاً، ولو ان تلقى اخاك بوجه طلق) (مسلم). ويقول (الكلمة الطيبة صدقة) و (ابتسامتك في وجه اخيك صدقة) ويقول (يسروا ولا تعسروا، وبشروا ولا تنفروا).

1- الجمع والتوحيد بين التخصص الدقيق والمعرفة الشاملة لدى الموظفين (فلسفة الموظف الشامل). فالأصل أن يكون كل عامل في المنظمة المعنية متخصصاً في أداء وظيفة ما، أي أن تكون له هويته المهنية الخاصة التي جعلته يتقدم من خلالها لطلب الوظيفة في هذه المنظمة. أضف إلى ذلك ضرورة تدريبه و تنمية ما تسمى "بالثقافة المهنية" لديه، وبذلك يكون كل العاملين في المنظمة ملمين بأهم الجوانب الفنية أو المهنية التي تتعلق بالوظائف الأساسية التي يقوم عليها الوجود التنظيمي للمنظمة، وذلك عن طريق اتباع ما تسمى

1- إن تيار العلاقة بين الجماعات ينبغي أن يكون محدداً بحدود الجماعات نفسها، وأن لا ينعكس على العلاقات بين أفراد الجماعات وبعضهم، فالجماعة المتميزة لا يتحول بعض أفرادها إلى متكبرين على أفراد جماعة أخرى وإلا تحول أفراد هذه الجماعة إلى حاسدين وحاقدين على أفراد الجماعة الأولى.

إن مشاعر التمايز بين الجماعات تفقد قوتها وتأثيرها السلبي طالما لم تكن موجّهة نحو أفراد معينين بأسمائهم أو بصفاتهم، وطالما روعي مطلب الحفاظ على مناخ التعاون بين الجماعات المختلفة.

2- إن عملية تغيير تركيبة جماعات العمل، وإعادة خلطها بين فينة وأخرى بحيث تختلف العضويات فيها في كل مرة، يعتبر من الأمور الهامة التي تحول دون تبلور علاقات غير ودية بين الجماعات وبعضها، لأنه بذلك لا يكون هنالك كيانية ثابتة لأي جماعة، وقد يصبح بعض الأعضاء المشاركين في جماعة ما في المرة الأولى مشاركين في جماعة أخرى في المرة الثانية، وهكذا قد يتغيرون في كل مرة، ولا يحدث أي بلورة لنمط العلاقات، سوى النمط المتمثل في الدعوة إلى بذل قصارى الجهد لكسب الجولة الأخرى التالية المحددة بحدود الزمان والمكان ولمصلحة المنظمة من ناحية، واستفادة العاملين من الحوافز والمكافآت المتوقعة في حالة الفوز من ناحية أخرى، فيتحول مناخ المنافسة بين الجماعات إلى نوع من التوتر الأني الإيجابي، دون أن يكون له أي آثار سلبية عميقة كتلك التي تميز علاقات المتنافسين في الأنظمة الإدارية الليبرالية. وهكذا يتم توظيف الطاقة التنافسية توظيفاً إيجابياً محضاً ضمن عملية توحيدية مميزة أو غير عادية بين قيمة العدالة وقيمة المساواة في هذا المجال.

(هـ) إن أفضل عمليات التحفيز هي التي تقوم على أساس مشاركة العاملين بشكل أو بآخر في المنظمة التي

تجربتها. وأنه يجب أن تنظم المنظمة ما يسمى بسجل الوقائع المباشرة ليقوم الرؤساء بتسجيل كل ملاحظاتهم الإيجابية أو السلبية أولاً بأول، وبصورة لحظية، وذلك حتى يتم تشكيل الاحكام والتقييمات بناء على هذه الوقائع وتحقق العدالة

وبناء على ذلك لا تكون هنالك أي ضرورات للتقييم الدوري أو قصير المدى طالما أن عملية رصد الوقائع تحدث لحظة بلحظة، مما يضمن موضوعية وشمولية عملية الرصد، وكذلك عدالة النتائج. وهذا هو التحدي والضعف الحقيقي الذي تعانیه مختلف طرق وأساليب التقييم الأخرى التي تكون مجتزأة في العناصر أو المحاور التي تقوم عليها، وكذلك تكون مجردة من حيث درجة موضوعيتها وعدالة نتائجها.

3- عمليات تطوير العاملين والتوحيد والتكامل بين دور الأفراد ودور المنظمات .

إن عملية تطوير الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام ، وفي المنظمات الإسلامية بشكل خاص هي عملية شاملة، وترتكز على مقومات الثقافة المؤسسية التي تشمل منظومة القيم التي تمثل فلسفة المنظمة وهويتها، ويقوم على أساسها النموذج الكلي للمنظمة بكل ما يتضمنه من تراتيب تنظيمية وعملياتية، التي تحكم الحياة التنظيمية والوظيفية ثم التوجيه والتدعيم والتعبئة اللازمة والمستمرة لجميع العاملين بذلك، وهذا ما يفترض العناية بعمليتين أساسيتين هما:

(أ) عملية تربية يكون تركيزها الرئيسي على منظومات القيم الكلية والفرعية، فالتربية القيمية لا بد منها لإحداث التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة وذلك لضمان توحيد الهوية العامة للمنظمة وتحقيق الانتماء والالتزام المأمول. ان هذه المهمة تقع على عاتق المنظمة بالدرجة الأساسية .

بعملية "الإثراء الوظيفي" بكل ما يتعلق بها من ترتيبات تنظيمية وتطويرية.

ينعكس هذا الأمر إيجابياً على المنظمة برمتها، حيث يؤدي إلى توسيع الكوة التي ينظر العاملون من خلالها لحياتهم الوظيفية لتصبح كبيرة كبر مساحة المنظمة نفسها، وفي هذا أهم مقوم يساند العاملين وهم يمارسون مبادرتهم وإبداعاتهم، ويحررهم من أية قيود أو حدود قد تعطل طاقاتهم، ويصبح بمقدور كل واحد منهم أن يفكر في أمور مختلفة قد لا تتعلق بالدرجة الأساسية بوظيفته، ولا بتخصصه الذي قام باختياره أيام الدراسة اختياراً لا يتضمن في الغالب إدراكاً حقيقياً لقدراته الذاتية الأخرى. كما يساعد على تسهيل أداء العاملين وانتظام عمليات الأداء والتسريع بها، لأنه يمكن من بناء شبكة من العلاقات التعاونية والتنسيقية الفعالة التي تساندها المعرفة والثقافة المشتركة، الأمر الذي يعمق المقومات التوحيدية بين الأفراد والجماعات في المنظمة، كما يعمق مشاعر الاستقرار والأمان الوظيفي. وهذا هو أساس هام من الأسس التي يقوم عليها نموذجنا الإسلامي.

2- التقييم المستمر وذلك حتى يشعر جميع العاملين أنهم في حالة متابعة مستمرة، وأنهم لا بد أن يكونوا مستنفرين من أجل تحقيق الغايات الأساسية التي يعملون من أجلها. فالنفس البشرية كما يصفها رب العالمين "أمارة بالسوء" ، وهي إذا ما تركت على هواها ميالة إلى الاسترخاء والكسل أحياناً، كما هي ميالة إلى الهوى والانحراف عن الحق أو الصواب، ﴿ إن يتبعون إلا الظن وما تهوى الانفس ﴾ (النجم:23) . وأنه ينبغي إخضاع الأشخاص لعملية متابعة وتقييم مستمرة، وذلك بهدف تحديد الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها العاملون، وتحديد نقاط التعديل أو التغيير أو التطوير أو نقاط الإبداع والابتكار... الخ، التي ينبغي استثمارها وتعميق

التعليمية وتنفيذها ضمن سياق تطبيقي، ليحدث التزاوج والتوحد الحقيقي بين ثنائية (المعرفة - المهارة)، كما يعني أن تنتظم العمليات التعليمية والتدريبية وفق شروط منظومة القيم الكلية (الفلسفة العامة) التي يحتكم لها وجود المنظمة وهويتها.

سؤال : من يقوم بهذه العمليات ، المنظمة ام العاملون أم كلاهما ؟

وللإجابة عن ذلك فإننا نقدر انه يمكن توزيع الأدوار في هذا المجال كما يلي:

(أ) فيما يتعلق بالمعارف والمهارات الفنية والمتخصصة التي تفرضها المتغيرات المستجدة في ميادين تكنولوجيا الإنتاج أو تكنولوجيا العمليات، فإنه ينبغي على المنظمات أن تقوم بهذا الدور، وتوفر جميع الوسائل والأساليب والإمكانات التي تضمن من خلالها إعادة تأهيل العاملين فيها، وتكييف وتطوير معارفهم ومهاراتهم بما يتوافق مع ما تشترطه هذه المتغيرات الجديدة، وذلك نظراً لطبيعة هذه المستجدات، وعدم قدرة العاملين على الاعتماد على أنفسهم في ذلك، سواء لارتفاع التكاليف المالية التي تحتاجها عملية التطوير وإعادة التأهيل، أو لعدم توافر الوقت الكافي الذي يمكنهم من القيام بذلك، في الوقت الذي يكونون ملتحقين فيه بأعمالهم التي أصبحت هي أساس معاشهم، أو لعدم توافر المعاهد والمراكز المتخصصة التي تستطيع أن توفر التقنيات اللازمة لأغراض التدريب والتطوير خارج المنظمات التي يعملون فيها.

(ب) فيما يتعلق بالمعارف والمهارات الخاصة بالثقافة المهنية، فإن على المنظمات أيضاً أن تعمل على وضع السياسات التي تؤدي إلى تقديم خدمة الإثراء الوظيفي والتي تسمح للعاملين بالدوران على الوظائف المختلفة في المنظمة، والتعرف على المعارف والمهارات المتعلقة بكل وظيفة، وعلى العلاقات الوظيفية والسياسات

إن عملية التربية القيمية بالنسبة للمنظمات غير الإسلامية ليست بالأمر السهل، وتحتاج الى جهود مكثفة ومتابعات مستمرة للتأكد من استجابة العاملين لذلك، أما بالنسبة للمنظمات الإسلامية فإنها عملية سهلة، لأنها تتعامل مع عاملين قد تمت تنشئتهم في أسرهم ومدارسهم على أساس القيم الإسلامية، وأن النواة الدينية كفيلة بالتعبير عن نفسها بمجرد توفير البيئة المناسبة، وبذلك فإن المطلوب هو إجراء عملية تهيئة وصقل وتعميق وربط بين هذه القيم والممارسات الوظيفية. ﴿فَإِنْ لَّمْ يَسْتَجِيبُوا لَكَ فَاعْلَمْ أَنَّمَا يَتَّبِعُونَ أَهْوَاءَهُمْ وَمَنْ أَضَلُّ مِمَّنِ اتَّبَعَ هَوَاهُ بِغَيْرِ هُدًى مِنَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾ (القصص:50) وهنا لابد من الاستغناء عنهم حتى لا تتعرض المنظمة إلى انفصامات تهدد وحدتها وفعاليتها، ﴿وَلَوْ اتَّبَعَ الْحَقُّ أَهْوَاءَهُمْ لَفَسَدَتِ السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ وَمَنْ فِيهِنَّ بَلْ أَتَيْنَاهُمْ بِذِكْرِهِمْ فَهُمْ عَنِ ذِكْرِهِمْ مُعْرِضُونَ﴾ (المؤمنون:71).

(ب) عملية تعليمية وتدريبية ، يكون تركيزها الرئيسي من أجل تطوير منظومة معارف لدى أعضاء الجماعة (العاملين)، وانفتاح الطاقات الفكرية لديهم على كل ما يتعلق بالمتغيرات الأساسية المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية، وبخاصة التي لها تأثيراتها على حياة الجماعة ومستقبلها، مع التركيز على المعارف أو المعلومات المتعلقة بغايات الجماعة، وبالنظام العام الذي يحكم بناءها ووظائفها وعملياتها، وشروط تطويرها وارتقاءها، وإبراز التوافقات الأساسية بين المنظومة القيمية والمنظومة المعرفية.

كما يكون تركيزها على تطوير منظومة مهارات وخبرات أعضاء الجماعة وقدراتهم التطبيقية، وما يتصل بذلك من خبرات ومعدات ورموز وتقنيات وأساليب وأدوات..إلخ.

يجب التأكد التام من التوافقات الأساسية بين منظومة المهارات ومنظومة المعارف ومنظومة القيم. وهذا يعني أن تتم العملية التدريبية ضمن سياق معرفي، وأن يتم تنظيم العملية

بالمسؤولية الاجتماعية المتعلقة بغايات المجتمع، وتطوير الأدوات المناسبة للمشاركة في هذه المسؤولية. تؤكد الآية (12) من سورة الإسراء على هذه المسؤولية الفردية وضرورة العمل بها بالقول ﴿وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ آيَاتَيْنِ فَمَحْوُنَا آيَةَ اللَّيْلِ وَجَعَلْنَا آيَةَ النَّهَارِ مُبْصِرَةً لِّتَبْتَغُوا فَضْلًا مِّن رَّبِّكُمْ وَلِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْجِسَابِ وَكُلِّ شَيْءٍ فَصَّلْنَاهُ تَفْصِيلًا﴾ .

5- عملية بناء مجموعات الأعمال وفق الترتيب التي جسدها التجربة اليابانية في تنظيمات "الزاياتسو" و "الكيرياتسو"، والتي ننظر إليها على أنها تجربة رائدة تؤكد فلسفة التعاون والعمل الجماعي داخل المجتمع الواحد، وتضمن بناء ما يسمى بالقوة التجميعية للمجتمع، وذلك كأساس لتحقيق التفوق والفوز في مواجهة المنظمات الخارجية التي تقع في موقع المنافسة معها. وإنما نعتبرها تجربة متوافقة تماما مع منظومة القيم الجماعية التي يقوم عليها النموذج الإسلامي، ويمكن تمثيلها والعمل على تطبيقها في بناء الوجود الجمعي الفعال على مستوى جميع المنظمات في المجتمع ككل.

رابعا : الخلاصة :

إن منظومة القيم العقيدية تمثل منظومة الشرائع والقوانين التي يجب أن تبنى على أساسها النظم الإنسانية المختلفة، ثقافية أو سياسية أو إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية، لتكون نظاما متكاملة ومتوازنة وتحقق للإنسان سعاده، وتمكنه أن يكون خليفة لله في الكون فيعمره.

خامسا : المراجع :

1- القرآن الكريم .

التنسيقية اللازمة، وأنه لا يمكن أن توجد أي توقعات تفترض في العاملين أن يقوموا بذلك بمبادرات فردية منهم إذا لم تكن السياسات والترتيبات الداخلية الفنية والسلوكية تسمح بذلك، وتكون متوافقة مع متطلباته.

(ج) فيما يتعلق بالمعارف والمهارات الخاصة بالثقافة العامة للموظف بجميع أبعادها، فإنه ينبغي التوحد بين دور المنظمة ودور الموظفين في هذا المجال. فبينما تعمل المنظمات على بناء مراكز التدريب والتربية القيمة والثقافية بهدف تربية العاملين وترسيخ منظومة القيم الكلية لديهم، وتطوير معارفهم ومهاراتهم في المجالات الإدارية الرئيسية، فإن على العاملين أنفسهم القيام بدور مهم أساسي في هذا المجال عن طريق تطوير المهارات الذاتية التي تهدف إلى التعلم والتدريب الذاتي في جميع المواضيع الأساسية التي تتعلق بحياة منظماتهم ومجتمعهم وأمتهم، ويكون ذلك من خلال المطالعات، وحضور الندوات والدورات والمؤتمرات ومجالس العلم المختلفة التي تقع في حدود قدراتهم ووقتهم.

4- عملية تنظيم المسؤوليات الوظيفية في العمل ، ويتم ذلك وفق أساس مزدوج كما يلي:

- أن تكون المسؤولية جماعية إذا كان العمل المطلوب إنجازه قد تم تنظيمه في صورة عمل جماعي، وذلك تحقيقاً للعدالة في المساءلة أو المكافأة.

- أن تكون المسؤولية فردية، في الأعمال التي يكلف بها العاملون بصورة فردية، أو في الأعمال التي يبادر بها العاملون كأفراد، وذلك مع مراعاة أن يتم تنظيم المسؤولية الفردية ضمن إطار الإحساس بالمسؤولية العامة المتصلة بضرورات الحرص على المنظمة وحمايتها، وتقديم كل المستطاع من أجل بقائها وازدهارها، بما يتضمنه ذلك من حس

- 2- البخاري، ومسلم، أبو داوود، ابن ماجة.
 3- ثارو، لستر (1995) . الصراع على القمة ،
 مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان
 ، ترجمة احمد فؤاد بليغ ، سلسلة عالم المعرفة
 الكويت العدد 204.
 4- حسين ، محمد علي (2012) .موقف الإسلام من
 تنمية الموارد البشرية ، الجامعة الإسلامية
 العالمية شيتاغونغ ، م 9 . ص 345-354.
 5- عساف ، عبد المعطي ؛ الصوالحة ، ايوب ؛
 مسودة، مازن، (2020) المقدمة في الادارة
 الاسلامية ، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع .
- 6- (الكاساني ، 1327 هـ) في بدائع الصنائع في ترتيب
 الشرائع، شركة المطبوعات القومية.
 7- كوزيس جيمس، وبوزنر باري، (1989)، تحديات
 الزعامة، مترجورج خوري (عمان، مركز الكتب
 الأردني).
 8- صعب، حسن، (١٩٧٢)، الإنسان هو الرأس مال،
 مجلة عالم الفكر، المجلد الثاني، (الكويت:
 المجلس الوطني لثقافة والفنون والآداب)