

الباب الرابع  
إدارة الأفراد [ الوظيفة العامة ]  
في الإسلام

لقد أفردنا هذا الباب المستقل لدراسة إدارة الأفراد أو الوظيفة العامة في الإسلام ، انطلاقاً من أهمية العنصر البشري في الإدارة الإسلامية وفي النظام الإداري الإسلامي ، ولقد بدأ المهتمون بالإدارة العامة بالأمس القريب يعيرون العنصر البشري في الإدارة بعض الأهمية التي هو جدير بها ، في الوقت الذي عرفت الإدارة الإسلامية أهمية هذا العنصر وضرورة انتقائه وفق مواصفات معينة . وحتمية تدريبه وإعداده إعداداً جيداً ، ومراعاة مشاعره وأحاسيسه . وذلك منذ ظهور الإسلام . ثم وضع كل ذلك علي محك التجربة في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين فبرزت أمثل النماذج حتى الآن .

وإدارة الأفراد أو الوظيفة العامة أو ما يعرف في الدول الحديثة بجهاز الخدمة المدنية ، هو عبارة عن جهاز أو جهة معينة داخل النظام الإداري تتولى مهمة تخطيط وتنظيم وتوجيه وإعداد العنصر البشري . فكيف يتم استقطاب اكفا العناصر البشرية ؟ وكيف يتم إنماء قدراتهم ومهاراتهم وإعدادهم للقيام بوظائفهم ؟ وكيف يمكن تهيئة الظروف لاستثمار تلك القدرات والطاقات بما يحقق في نهاية المطاف أهداف الدولة الإسلامية ؟ كل ذلك وغيره من مهام إدارة الأفراد .

فاختيار العنصر البشري واستقطاب الأصلح والأكفا من المسائل المهمة والحماسة ، فعليها يترتب جل صلاح الجهاز الإداري وكفاءته ، ومن ثم فقد صيغت المعايير والمقاييس الخاصة بالصلاحية والكفاءة عند الاختيار ، كما تركز عملية الاختيار على عمليتين فرعيتين أخريين هما تصنيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية .

ويلي عملية الاختيار عملية أخرى لا تقل أهمية وحيوية هي عملية إنماء العنصر البشري ، والإنماء يعنى رفع كفاءة ومهارة ذلك العنصر من خلال عمليات متعددة ومتشابهة من التعليم والتدريب بأساليب وطرق مختلفة ، وهدف ذلك أن يعطى العنصر البشري كل ما لديه من طاقة ومقدرة .

والعنصر البشرى كذلك يحتاج إلى تنظيم وترتيب يساعده على العطاء والإنجاز . ويتمثل ذلك في عمليات فرعية داخل إدارة الأفراد أو جهاز الخدمة المدنية مثل عملية الترقية وعملية التدرج الوظيفي ، وما يرتبط بذلك من نظام الرواتب وعمليات تقييم الأداء والنقل ... الخ .

وثمة مسألة ترتبط بالعنصر البشرى أشد الارتباط وتؤثر عليه تأثيراً قوياً وهى مسألة العلاقات الإنسانية داخل النظام الإداري ، ويُلحح من أدبيات الإدارة العامة أن العلاقات الإنسانية تعتبر أحد التوجهات الحديثة في الإدارة العامة . هذا في الوقت الذي أولت الإدارة الإسلامية وصدق على ذلك نظامها الإداري مسألة العلاقات الإنسانية اهتماماً ملحوظاً منذ نشأة النظام الإداري في دولة الرسول ثم في عهد الخلفاء الراشدين من بعده . وهذا ما سوف نعود إلى توضيحه وتفصيله في موضعه من هذا الباب .

وكما أن للعلاقات الإنسانية أهميتها وتأثيرها على العنصر البشرى وعلى عطاءه وإنجازه ، كذلك للحوافز تأثيرها الفعال على ذلك العنصر ، ولإدارة الإسلامية خصوصية في هذا المجال تنفرد بها وتتميز .

ويأتي هذا الباب في ستة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : ما هية إدارة الأفراد [ الوظيفة العامة ] في الإسلام .

الفصل الثاني : الحصول على الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

الفصل الثالث : إنماء الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

الفصل الرابع : استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

الفصل الخامس : العلاقات الإنسانية في النظام الإداري الإسلامي .

الفصل السادس : الحوافز في النظام الإداري الإسلامي .

## الفصل الأول

ماهية إدارة الأفراد

[ الوظيفة العامة ] في الإسلام

إدارة الأفراد كما سبقت الإشارة عملية متعددة المراحل ، تتضمن تحديد الوظيفة العامة ، وكيفية شغلها ، وطرق استقطاب العناصر الملائمة والصالحة ، وطرق الاختيار ، ثم تنظيم الشؤون المالية لمن تم اختيارهم ، وكيفية ترفيتهم وتدرجهم في وظائفهم ، وأساليب إعدادهم وتدريبهم ، ومراعاة العلاقات الإنسانية فيما بينهم وأساليب تحفيزهم ، كل هذه المراحل والعمليات الفرعية تشغلها إدارة الأفراد كعملية كلية عامة .

وإذا كان ما تقدم هو مفهوم إدارة الأفراد في الإسلام ، وهو لا يختلف عن المفهوم المتعارف عليه في أدبيات الإدارة العامة في الفكر البشري ، فما هو مفهوم الوظيفة العامة في الإسلام ؟ وهل يختلف عن مفهوم الوظيفة العامة في نظريات الإدارة العامة الأخرى ؟ وهل سبب الاختلاف هو تباين مصادر وأصول الطرح في كل ، أم يرجع الاختلاف إلي عنصر الزمن والتطور البشري ؟ .

إن المتابع المحصن سيجد أن الأصول التي وضعها الإسلام والممارسات العملية في دولة الرسول والخلفاء الراشدين هي نفسها التي توصل إليها وساغها الفكر الإداري الحديث ، إلا أن ما زاده ذلك الفكر من إضافات هي بمثابة ضوابط تضمن انخباط والتزام العنصر البشري في أدائه لمهامه ، وتقييم ذلك الأداء لتحقيق الأهداف المرسومة للجهاز الإداري ، ولم يكن الطرح الإسلامي في حاجة إلى تلك الزيادات والإضافات ، حيث استعاض عنها بنسق القيم الإدارية الإسلامية التي تمثل الضابط لسلوك أفراد الجهاز الإداري وتصرفاتهم .

يأتي هذا الفصل في مبحثين على النحو التالي :

المبحث الأول : تعريف إدارة الأفراد في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثاني : أهمية إدارة الأفراد [ الوظيفة العامة ] في النظام

الإداري الإسلامي .

## المبحث الأول

### تعريف إدارة الأفراد في النظام الإداري الإسلامي

لم تحمل عملية ترتيب واستقطاب وإعداد وتحفيز العاملين في الدولة الإسلامية في عهد الرسول والخلفاء الراشدين اسم إدارة الأفراد ، ولكن تلك العملية كانت تتم بنفس مقدراتها وفعاليتها المتعارف عليها في الوقت الراهن ، ولعل متابعة عملية اختيار العاملين في الدولة في المهدين المذكورين ، ثم متابعة هؤلاء العاملين ومراقبة أدائهم وتحفيزهم وترهيبهم لتعطي مؤشرات كافية للتأكيد على المضمون الفكري والمدلول الوظيفي لما يعرف بإدارة الأفراد في الإدارة الإسلامية .

فثمة جهود منظمة من قبل جهات مخصوصة في الدولة الإسلامية هدفها تحليل وتصنيف الوظائف العامة ، وشروط شغلها ، واستقطاب أفضل وأقوى العناصر المؤهلة للقيام بها ، ثم إعداد وتدريب تلك العناصر ، ثم متابعتهم وتوجيههم ورقابتهم ، وتهيئة الظروف التي تمكنهم من الإجابة والإتقان ، وإعطاء كل ما لديهم بما يحقق أهداف الدولة والمجتمع .

ويمكن من تحليل عناصر هذا التعريف استيضاح حقيقة إدارة الأفراد في الإدارة والنظام الإداري الإسلامي بشكل أكثر دقة .

❖ هناك جهات معينة مهمتها الأساسية الاهتمام بمسألة تعيين ومتابعة أفراد الجهاز الإداري بكافة مستوياته ، وكانت الوظائف العامة رفيعة المستوى يتشاور الرسول الكريم مع أصحابه في تحديد مهامها ، وواجباتها وصلاحيات شاغليها ، والشروط الواجب توافرها فيها ، مثل إدارة الجيوش ، والولاء والأمراء والعاملين على الزكاة وخزنة بيت المال... الخ ، وظل ذلك هو دأب الخلفاء الراشدين من بعده ، أما مستويات الوظائف

العامّة الأقل فكانت من اختصاص هذه المستويات الرفيعة التي يتم اختيارها من قبل رموز المناهج الإسلامي .

❖ ثمة عمليات دقيقة لتحليل وتصنيف الوظائف العامة في الدولة الإسلامية ، تتم على أعلى المستويات وأكثرها خبرة ودراسة ، وذلك لتحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف ، وقد لوحظ في هذه العملية مركزية التحليل والتصنيف بالنسبة للوظائف العليا، حيث كانت تتم في رأس المنهاج الإسلامي ، أما الوظائف العامة دون ذلك فكانت هناك لا مركزية بخصوص تحليلها وتصنيفها ، حيث كانت تتم على مستوى المسؤوليات الإدارية العليا التي سبق تحديدها من قبل رموز المنهاج الإسلامي .

❖ عمليات الاختيار والاستقطاب لأصلح وأقوى العناصر البشرية تتم وفق الترتيب السابق على مرحلتين : فالوظائف الإدارية العليا يتم اختيار شاغليها بمواصفات وترتيبات خاصة من قبل رأس المنهاج الإسلامي وبمشورة المجلس الشورى ، الرسول الكريم وصحابته ، ثم الخليفة وصحابة رسول الله ومن شهدوا بدرأ ، أما الوظائف الإدارية الأقل فيتم اختيار شاغليها من قبل المستويات الإدارية العليا وبناء على اعتبارات الصلاحية والقوة .

❖ ثم تأتي عمليات إنماء العنصر البشرى وتطوير قدراته ومهاراته من خلال التعليم يشتمل صورته والتدريب بجميع أشكاله ، وفى هذه العملية تتجلى عظمة الإدارة الإسلامية ، وسبقها المطلق ، حيث كان يقوم بهذه العملية ويساهم فيها بفعالية رموز المنهاج الإسلامي . الرسول الكريم والخلفاء الراشدون من بعده ، فكان يدرّب العاملين بنفسه ، ويلقى إليهم بالنصائح والتوصيات والتوجيهات ، ويستفتح أعمالهم بالبركة والدعاء لهم بالتوفيق والسداد .

❖ وكذلك كانت عمليات متابعة العنصر البشرى ومراقبته بعد تعيينه وتدريبه ، فكان الرسول الكريم يتابع بنفسه أخبار عماله ، ويسأل عن سلوكهم ، فيكافئ المحسن ولو بالثناء والدعاء له ، ويعاقب المسيء بعزله وإقامة الحد عليه إذا ثبت خروجه على الحد ومخالفته تعاليم الدين ، وكذلك كان يفعل خلفاؤه الراشدون .

❖ لقد كان الهدف الأساسي من كل العمليات المتقدمة هو تحقيق هدف الدولة الإسلامية والمجتمع المسلم المتمثل في إعلاء شأن الدين ومرضاة الله وحسن عبادته .

وإذا كان ما تقدم هو مضمون إدارة الأفراد كما استنبطناها من نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين من بعده ، فإن هذا المضمون يحوى الأسس والأصول التي تمثل الإطار العام لإدارة الأفراد في الدولة الإسلامية المعاصرة ، ويمكن لذلك الإطار أن يضيف إلى جانب الأسس والأصول التطورات والمتغيرات والمستجدات المعاصرة التي جاءت بصحبة تطور المجتمع البشرى ، والتطور أحد أهم طبائع الأمور ، فسبحان من كل يوم هو في شأن ، وبذا يكون طرحنا المستقى من أصولنا الإسلامية رسخ الأسس والأصول بالقيم السديد من التطورات المعاصرة .

## المبحث الثاني

### أهمية إدارة الأفراد [ الوظيفة العامة ] في النظام الإداري الإسلامي

منذ نشأة الدولة الإسلامية والعنصر البشري هو أعلى وأثمن ما تملكه تلك الدولة ، ومن ثم كان تركيز المنهاج الإسلامي على تنشئة وتربية وإعداد الفرد المسلم ليكون فرداً صالحاً لنفسه ولأسرته ثم لمجتمعه . أما إذا كان الفرد سيئاً وظيفياً عامة فلا بد أن يكون الأمر أكثر أهمية وخطورة ، لأن الوظيفة العامة تكليف وليست تشريعاً ، وهي خدمة عامة لأفراد المجتمع لا يبتغى صاحبها من ورائها أي هدف إلا مرضاة الله ولزوم طاعته ونصرة دينه ، ومن ثم كان سمو الوظيفة العامة في الإسلام وترقيتها إلى درجة العبادة .

ويمكن تناول أهمية إدارة الأفراد [ الوظيفة العامة ] في النظام الإداري الإسلامي من خلال الآتي :

❖ الوظيفة العامة في الإسلام تكليف وليست تشريعاً ، أو بعبارة أكثر دقة هي واجب وليست حقاً . وفي هذا الشأن يقول الرسول الكريم في حديثه الشريف " إنا والله لا نؤلّى هذا العمل أحداً سألته أو حرص عليه " ، ومن ثم كانت الوظيفة العامة وفق الطرح الإسلامي خدمة عامة هدفها الأساسي إشباع حاجات أفراد المجتمع المادية والمعنوية ، وفي ذلك قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من ولاه الله أمراً من أمور المسلمين فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عن حاجته يوم القيامة " ، وظل ذلك هو مفهوم الوظيفة العامة في الدولة الإسلامية المعاصرة وفق الطرح الإسلامي .

❖ الوظيفة العامة ليست وسيلة للكسب ، ولكنها أداة لواجب ديني واجتماعي يفرضه الانتماء للإسلام والإقامة في مجتمع مسلم ، ويتفرغ عن ذلك أن نسق القيم التي سبق تناوله

في الباب السابق يمثل جزءاً مهماً من دوافع وحوافز الوظيفة العامة في الإسلام ، فالقيم الإسلامية عموماً والإدارية خصوصاً تحل محل الحوافز المادية .

❖ انطلاقاً من أهمية العنصر البشري وأهمية ما يقوم به من مهام ووظائف داخل الجهاز الإداري للدولة الإسلامية كان الاهتمام باختيار ذلك العنصر ، من خلال وضع المعايير والمقاييس التي تكفل استقطاب أصح وأقوى الأفراد ، وعلى رموز المنهاج الإسلامي متابعة ذلك الاختيار ، ولو أنه ينبغي لهم اختيار من يشغل الوظائف العامة العليا وقيادات الجهاز الإداري ومتابعة عمليات اختيار بقية أفراد الجهاز الإداري .

❖ ثمة كثير من المسائل والقضايا الخاصة بأساليب وطرق اختيار الموظفين العموميين ، ثم عمليات تدريبهم ومتابعتهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم وعقابهم متروك للمتغيرات والمستجدات التي تعترى المجتمع المسلم بوصفه جزءاً من المجتمع البشري ، ولكن ينبغي أن يراعى ألا تخرج نتائج وإفرازات المتغيرات والمستجدات عن إطار الأصول والأسس التي وضعتها الشريعة الإسلامية ، وسوف نتابع ذلك في الفصول التالية من هذا الباب .

❖ أخيراً ينبغي العودة مرة أخرى للتأكيد على أهمية نسق القيم الإسلامية عموماً والإدارية خصوصاً ، حيث يمثل جزءاً حيويًا من مفردات الوظيفة العامة ، فالفرد الذي لا يرجو من وراء عمله وخدمته إلا مرضاة الله والالتزام بأحكام دينه وإعلاء كلمته والدعوة إليه يتمتع بهمة عالية وعزيمة قوية أساسها قيم الإسلام وقيم الإدارة الإسلامية ، ومن ثم يتضح كيف أن نسق القيم الإدارية الإسلامية قد سد ثغرة مهمة فيما يتعلق بأهمية الوظيفة العامة في الدولة الإسلامية المعاصرة .

obeikandi.com

الفصل الثاني  
الحصول على الموارد البشرية  
في النظام الإداري الإسلامي

العنصر البشرى أساس العمل الإداري أو الوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي ، ومن هذا المنطلق فإن الحصول على هذا العنصر وإعداده وتأهيله للقيام بدوره في ذلك النظام ، يعتبر إحدى أهم المسائل في الإدارة الإسلامية ، والحصول على العنصر البشرى وإعداده ليس أمراً هيناً ، بل إنه عملية معقدة تتكرب من مراحل عديدة ، وتحتاج كل مرحلة لإجراءات وترتيبات مختلفة .

والطرح الإسلامي في هذا الخصوص يساهم بدوره من خلال تشكيله للأصول والأسس والأطر العامة . أما تفاصيل عملية الحصول على العنصر البشرى وتأهيله فهي رهن بالمتغيرات والمستجدات التي تفرضها الظروف والتطورات التي يمر بها المجتمع الإنساني ، وكذا الإسهامات القيمة للفكر الإداري البشرى ، وهنا لا يفوتنا أن نؤكد على الطبيعة الخاصة للطرح الإسلامي في تعامله وتعاطيه مع الأفكار الأخرى ، فهو إسهام إنساني حضاري يعتمد الحوار والإقناع والانتفاع والعطاء والأخذ منطقاً له ، موجه للجميع ويعطى الجميع دون حساب ودون تفكير في جنس أو ملة ، ويأخذ الأفكار المبدعة الخلاقة دون النظر إلي مصدرها أو هويتها .

أن نهج الطرح الإسلامي في طلب المثالية والنموذجية ، يجعله يسلك كل السبل التي توصله إلي تحقيق هاتين الغايتين ، والعنصر البشرى عامة وفي المجال الإداري خاصة أحد المحاور الرئيسية في سلم أفضليات ذلك الطرح ، ومن ثم كان اهتمام الطرح الإسلامي تجاه أوجه نشاط الإنسان وحركته في الكون بذلك العنصر على اعتبار أنه الفاعل الرئيسي والمحرك الأول لمنظومة الحياة ، حيث استخلفه الله فيه وسخر له كافة المخلوقات والموجودات لعبادة الله الواحد الأحد .

وينسحب اهتمام الطرح الإسلامي بالعنصر البشرى عموماً على العنصر البشرى في مجال العمل الإداري ويتجسد هذا الاهتمام - كما سبق الإيضاح - في صياغة ووضع المعايير التي

تكفل الحصول على العنصر البشرى الذي يتمتع بالصلاحية والقوة في إنجاز مهام الجهاز الإداري ، ويتمثل أول هذه المعايير في عملية تصنيف الوظائف العامة حيث يتم تجميع الوظائف في مجموعات تتسم كل منها بأوصاف وسمات معينة ، وذلك حتى يسهل وضع المؤهلات والصلاحيات المطلوبة فيمن يُطلب لشغل كل وظيفة .

ويعقب ما تقدم مرحلة أخرى تتمثل في تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من العنصر البشرى لكل وظيفة ، والأعداد تنصرف إلي حجم العمالة المطلوبة ، أما النوعيات فتتنصرف إلي المؤهلات والإمكانات المطلوب توافرها في العنصر البشرى - والتي سبق وفصلناها - تحت قيمتي الصلاحية والقوة .

وتأتى المرحلة الأخيرة في هذا السياق وهى مرحلة مركبة من ثلاثة إجراءات أو ترتيبات ، أولها : يتمثل في استقطاب العنصر البشرى ، وثانيها : يتجسد في اختيار أصلح العناصر وأقواها . وثالثها : يتشكل في تعيين العناصر المختارة واعتمادها كقوة فاعلة داخل الجهاز الإداري .

وسوف نتناول عملية الحصول على الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامى من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : توصيف وتصنيف الوظائف في الطرح الإداري الإسلامى .

المبحث الثانى : تخطيط الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامى .

المبحث الثالث : الاستقطاب والاختيار والتعيين في النظام الإداري

الإسلامى .

## المبحث الأول

### توصيف وتصنيف الوظائف في الطرح الإداري الإسلامي

للإدارة الإسلامية باع طويل في مسألة توصيف الوظائف ، حيث خبر رموز النهج الإسلامي في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين من بعده هذه المسألة ، فقد كانوا يحددون بكل دقة وتفصيل واجبات كل وظيفة وأهدافها ومسئولياتها ، وكان يتولى عملية التحديد للوظائف الإدارية العليا الرسول الكريم ومجلسه الشورى المكون من صحابته ، ثم بعد ذلك الخليفة ومجلسه الشورى المكون من صحابة الرسول الكريم ممن شهدوا بداراً ، أما بالنسبة إلي تحديد واجبات وأهداف ومسئوليات الوظائف الإدارية دون العليا وهى التي تعرف بالتنفيذية والإشرافية فكان يتولى عملية تحديدها القيادات الإدارية في كل جهاز من أجهزة الدولة وفى كثير من الأحيان بالرجوع إلي الرسول الكريم أو الخليفة الراشد .

أما تصنيف الوظائف بمعناه الدقيق ، والذي يعنى تقسيم الوظائف إلي مجموعات عامة ، ثم إلي مجموعات نوعية ، ثم إلي مجموعات فئات ، فقد ألفه المسلمون الأوائل ثم طوروه بعد ذلك ، ولكنه في دولة الرسول والخلفاء الراشدين كان يتم بشكل عملي كجزء من التنظيم الإداري ، وبدأ أول ما بدأ في تنظيم الجيوش الإسلامية حيث كانت هناك مجموعة وظائف أو مراكز أمراء الجيش ممثلين في القائد العام ثم قائد المقدمة وقائد القلب وقائد الميمنة وقائد الميسرة وقائد المؤخرة ، ومن ثم سمي الجيش الإسلامي بالخميس ، ثم مجموعة وظائف المساعدين لكل قائد ، ثم مجموعة قواد الفرق أو الكتائب .. وهكذا ، كذلك في الجهاز الإداري المدني للدولة الإسلامية عرف تصنيف الوظائف بشكل بسيط يتواءم مع بساطة الجهاز الإداري المدني للدولة في ذلك الوقت ، فيما يتعلق بالعاملين على الزكاة ، ولكنه تطور بعد ذلك وأصبح أكثر تعقيداً في تنظيم الدواوين التي أنشأها الخليفة الراشد عمر بن

الخطاب ، ويلاحظ على التصنيف الوظيفي في ذلك الوقت أنه كان يتسم بالبساطة ولم يتعد كونه وسيلة لتنظيم الوظائف وآلية من آليات عملية الاختيار والتعيين ، وإذا كان توصيف وتصنيف الوظائف يجد أسسه وأصوله في النظام الإداري في الدولة الإسلامية الأولى ، فمما لا شك فيه أن الدولة الإسلامية المعاصرة معنية بتطوير التوصيف والتصنيف بما يتواءم مع المتغيرات والمستجدات وإدخال أقيم الأفكار وامثل الآراء ، ولكن اعتماداً وتأسيساً على الأسس والأصول التي أحرزت قصب السبق في هذا الخصوص .

## المبحث الثاني

### تخطيط الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي

بعد الانتهاء من توصيف وتصنيف الوظائف على مستوى الجهاز الإداري للدولة ، يتم الانتقال إلي عملية تخطيط الموارد البشرية الخاصة بجهاز الدولة ، وإعطاء بعض المؤشرات التي يستفاد بها في عمليات التعليم والتدريب والإعداد على المستوى العام ، وتتم عملية التخطيط في المعتاد وفق الخطوات التالية :

❖ **الخطوة الأولى :** يتم عملية تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من القوى العاملة من واقع عمليتي التوصيف والتصنيف الوظيفي التي تمت من قبل وذلك للجهاز الإداري ككل .

❖ **الخطوة الثانية :** تحديد ما يفقده الجهاز الإداري من القوى العاملة بسبب التقاعد أو إنهاء الخدمة أو الإقالة أو الاستقالة أو الوفاة أو الترقية والنقل أو الإجازات طويلة الأجل ، وذلك خلال فترة زمنية معينة .

❖ **الخطوة الثالثة :** ومن خلال حساب القوى العاملة الإجمالية المطلوبة للجهاز خلال فترة زمنية معينة ثم حسم ما يفقده الجهاز خلال هذه الفترة يتم التوصل إلي الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة للجهاز الإداري خلال تلك الفترة .

❖ **الخطوة الرابعة :** إمداد أجهزة التخطيط العليا في الدولة بالمؤشرات العامة لتوعية القوى العاملة المطلوبة للجهاز الإداري خلال مدة زمنية معينة ، حتى يتم تخطيط عمليات التعليم بكافة مراحله ومستوياته كمياً ونوعياً ، بحيث يتم التواءم بين طلبات الجهاز الإداري من القوى العاملة وسياسات التعليم والتدريب على مستوى الدولة .

## المبحث الثالث

### الاستقطاب والاختيار والتعيين في النظام الإداري الإسلامي

في هذا المبحث نعكف على تحليل ثلاثة خطوات متتالية ومتراطة فيما يتعلق بعملية الحصول على الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي ، وذلك على النحو التالي :

أولاً : الاستقطاب :

يعنى الاستقطاب في هذا الخصوص قيام الجهاز الحكومي بالإخبار عن وجود وظائف شاغرة من خلال وسائل إعلامية معينة تكون أكثر انتشاراً وذبوعاً وأسهل وصولاً إلى كافة أفراد المجتمع .

#### ❖ مبادئ الاستقطاب في النظام الإداري الإسلامي :

ترتكز عملية استقطاب العنصر البشري لشغل الوظائف الشاغرة في الجهاز الإداري للدولة على مبدئين أساسيين هما :

- المبدأ الأول : أن يصل الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلى معظم إن لم يكن كل المؤهلين لشغل تلك الوظائف حتى تتاح فرصة أوسع لاختيار العناصر الأصح والأقوى .

- المبدأ الثاني : أن تتولى جهة واحدة عملية الاستقطاب ، حتى يتم المساواة في المعاملة وإتاحة الفرصة للجميع في التنافس على شغل تلك الوظائف .

#### ❖ وسائل الاستقطاب :

ثمة وسيلتان للاستقطاب يتم استخدام كليهما أو إحداهما حسب توفر العناصر المطلوبة :

- الوسيلة الأولى : الإعلان داخل الدولة حيث تزعم إدارة الموارد البشرية منذ البداية الاعتماد على مواطني الدولة في شغل هذه الوظائف ، ولذلك طرقه العديدة مثل الصحف السيارة والمجلات المتخصصة والإذاعة والتلفزيون .

- الوسيلة الثانية : الإعلان خارج الدولة وذلك إذا لم يتيسر استقطاب العناصر المطلوبة من المواطنين ، عندئذ تتجه إدارة الموارد البشرية إلى الإعلان خارج الدولة لاستقطاب العناصر النادرة التي لم يتيسر الحصول عليها من الداخل .

ثانياً : الاختيار :

الاختيار هو المرحلة الحاسمة في سبيل الحصول على الموارد البشرية التي يعتمد عليها الجهاز الإداري للدولة الإسلامية وللإختيار في الطرح الإسلامي مبادئ يرتكز عليها ، وله كذلك طرق ووسائل يتم عن طريقها ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الآتي :

❖ مبادئ الاختيار في الطرح الإسلامي :

يرتكز الاختيار على ثلاثة مبادئ أساسية تم تناولها في إطار القيم الإدارية الإسلامية بشكل تفصيلي ، ونشير إليها هنا مرة أخرى ولكن بوصفها مبادئ لاختيار العناصر البشرية اللازمة للجهاز الإداري للدولة الإسلامية .

- الصلاحية : وهي جملة المؤهلات والمقدرات الفكرية والعلمية والمعرفية الأكثر عمومية والتي تؤشر إلى إمكانية قيام الشخص التي تتوافر فيه للعمل المرشح له ، ويعرفها البعض بالجدارة وهي مرادف للصلاحية ، والصلاحية - كما سبق الإيضاح - مدرك واسع وعام ويشمل العديد من الآفاق والأبعاد في مقدمتها قوة الإيمان بالله ولزوم طاعته والتحلي بالقيم

الإسلامية العامة والإدارية ، ثم يأتي بعد ذلك المقدرات العلمية والمعرفية التي تتعلق بالعمل المرشح له خصوصاً والأخرى الأكثر عمومية .

– القوة : أما بالنسبة إلى القوة فهي المكنة والقدرة المباشرة على القيام بالعمل المتعلق بالوظيفة الشاغرة دون النظر إلي المؤهلات والمقدرات الأخرى الأكثر عمومية ، ومن ثم يلاحظ أن الصلاحية أوسع واشمل من القوة .

– الأمانة : كذلك هناك مبدأ الأمانة حيث يعتبر من المبادئ المهمة التي ترتكن عليها عملية الاختيار في الطرح الإسلامي ، والأمانة بمعناها الضيق المباشر المستهدف في هذا الصدد أن يؤدي العامل واجبات عمله كما ينبغي أن يكون دون نقص أو تقصير ، ولكن الأمانة بمعناها الواسع حيث تعتبر إحدى قيم النظام الإداري الإسلامي لابد أن تكون على صلة وثيقة بالأمانة كمبدأ من مبادئ الاختيار في الطرح الإسلامي ، حيث أن الفرد المسلم سيكون معنياً بشكل أكيد بالأمانة كإحدى قيم النظام الإداري الإسلامي .

#### ❖ الاختبار :

قد يكون من الضروري إجراء بعض الاختبارات بوصفها أداة من أدوات التقييم لإظهار الفروق الفردية بين المتقدمين وبالتالي اختبار مبادئ الاختيار من صلاحية وقوة وأمانة ، وهناك ثلاثة أشكال للاختبار يمكن اختيار أي شكل منها حسب طبيعة الوظيفة المتقدم لها :

– الاختبار الكتابي : حيث يتم اختبار المتقدمين كتابياً لاختبار ما لديهم من معلومات ومعارف فكرية ونظرية .

- الاختبار الشفهي : حيث تجرى مقابلات مع المتقدمين يتم خلالها مناقشتهم في مهام وواجبات العمل المرشحين له .

- الاختبار العملي : حيث يتم اختبار المتقدم للوظيفة ذات المهام العملية بأداء بعض تلك المهام والقيام بها للوقوف على مدى كفاءته .

❖ القرعة : حين يتساوى المرشحون في توافر كافة المبادئ واجتياز الاختبارات يتم إجراء القرعة فيما بينهم ، وهكذا كانت وضعية الاستقطاب والاختيار للعمل الإداري في دولة الرسول وخلفائه الراشدين ، إلا أن الاختلاف في وسائل الاستقطاب يرجع إلي عامل الزمن وتطور المجتمع البشرى .

ثالثاً : التعيين :

بعد ذلك تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة إجرائية حيث يتم تعيين من وقع عليهم الاختيار في الوظائف التي تقدموا لشغلها ، ويتم التعيين عادة عن طريق جهة ذات اختصاص ، مثل ديوان الخدمة المدنية بالنسبة للمستويات الإدارية التنفيذية والإشرافية والعادية ، أما بالنسبة إلي الإدارة العليا فيختص بإجراءات التعيين فيها الحاكم أو ولي الأمر أو أحد الأجهزة المعاونة له أو مجلس الوزراء .

الفصل الثالث  
إنماء الموارد البشرية  
في النظام الإداري الإسلامي

قامت الدولة الإسلامية بالأساس على تقدير مكانة الفرد وترقية دوره في المجتمع ، وذلك نابع أصلاً وأساساً من مصادر الإسلام وهي عقيدة التوحيد والشريعة ، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى بنى آدم واختصهم بالعقل ، وسخر لهم كافة المخلوقات وجميع الموجودات ليسهل لهم القيام بالمهمة التي أوجدتهم من أجلها وهي عمارة الكون وعبادة الله الواحد الأحد .

قال تعالى ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴾<sup>١</sup> .

وقال تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَرَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَالِي وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾<sup>٢</sup> .

وإذا كان ذلك هو وضع بنى آدم عند خالقهم ، فماذا يكون وضعهم إذا كانوا موحدين مسلمين ، لقد قال الحق تبارك وتعالى في شأن المسلمين ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا لِمَنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾<sup>٣</sup> .

فالمسلم جدير بالتكريم والتفضيل ، وحرى بأن تنمى قدراته وإمكاناته ، حتى يتمكن من القيام بواجبه على أكمل وجه ، فذلك من عمارة الكون ، وهي وسيلة للغاية الأسمى التي خلق الله من أجلها الناس جميعاً وهي توحيدهم وعبادته وإعلاء شأن دينه والدعوة إليه .

١ . سورة البقرة : ٣٠ .

٢ . سورة الإسراء : ٧٠ .

٣ . سورة فصلت : ٢٢ .

وتنمية قدرات وإمكانات الفرد المسلم في الطرح الإسلامي المستنبط من الكتاب والسنة ليست مرتبطة باختياره وتعيينه في الجهاز الإداري للدولة ، ولكنها بمثابة سياسة عامة وهدف حيوي من أهداف المنهاج الإسلامي ، وهذا الهدف يرقيه الطرح الإسلامي إلى مرتبة الفريضة فإنماء مقدرات وإمكانات الفرد المسلم فريضة على المنهاج الإسلامي ، وواجب على الفرد في ذات الوقت .

وانطلاقاً من أهمية التعليم والتدريب معا في الطرح الإسلامي ، فسوف نبسط للتعليم قدراً وثيراً من البحث والاستقصاء في مجلد مستقل ، أما في هذا الموضع فسنعصر دراستنا على التدريب الذي يعقب التعيين في الجهاز الإداري في الدولة الإسلامية بهدف إنماء وتطوير قدرات وإمكانات العاملين في ذلك الجهاز .

وللتدريب معناه المتفرد في الطرح الإسلامي ، فهو إنماء للقدرات والإمكانات الخاصة بالعمل والتي يترتب عليها زيادة الإنجاز وتحسين الأداء وهو كذلك إزكاء للقيم الخلقية والروحية لدى الفرد المسلم ، ومن ثم تبدو أهمية التدريب في حياة المسلم إجمالاً بل وفي حياة المجتمع بالكامل ومستقبله ، ومن ثم بات التدريب مطلباً حيويّاً يجد بواعثه في أصول الشرع الإسلامي القرآن والسنة ، بل ونجد له سوابق ونماذج عملية في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين .

ويتطلب كل عمل من الأعمال أنواعاً معينة من التدريب تتوافق مع طبيعته ، كما تتنوع كذلك أساليب التدريب أيضاً حسب طبيعة العمل وظروف المتدرب .

في هذا الفصل سنتناول إنماء وتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والإسهام الإسلامي  
في هذا الشق المهم من الفكر الإداري من خلال المباحث الأربعة التالية :

المبحث الأول : مفهوم التدريب في الطرح الإسلامي .

المبحث الثاني : أهمية التدريب في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثالث : أنواع التدريب في إطار النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الرابع : أساليب التدريب في إطار النظام الإداري الإسلامي .

## المبحث الأول

### مفهوم التدريب في الطرح الإسلامي

تفرد الطرح الإسلامي تجاه أوجد نشاط الإنسان المختلفة ، تجعله يتسم بالخصوصية في الكثير من الموضوعات التي تضبط تلك النشاطات وتحدد مساراتها وحركتها ، ومن ذلك موضوع التدريب بالنسبة لأفراد الجهاز الإداري للدولة ، فمفهوم التدريب في الطرح الإسلامي يعنى مجموعة الجهود الهادفة إلي إنماء وتطوير المعارف والقدرات المهنية ، وإزكاء الجوانب الروحية والخلقية للفرد المسلم ، ونقل ذلك إلي الواقع العملي ، ويمكن تحليل هذا المفهوم فيما يلي :

❖ التدريب يعنى مجموعة جهود هادفة ، فهي ليست جهوداً عفوية وإنما معدة ومنظمة من اجل تحقيق هدف معين في واقع العامل المهني والأخلاقي والروحي .

❖ هدف التدريب في الطرح الإسلامي ينقسم إلى قسمين : الأول : يهدف إلى تطوير المعارف والقدرات المهنية الخاصة بعمله ومهنته في الجهاز الإداري ، الثاني : يهدف إلي إزكاء الجوانب الروحية والخلقية للفرد المسلم جنباً إلي جنب مع تطوير القدرات والمعارف المهنية .

❖ وعليه فالتدريب ذاته ينقسم تبعاً لأهدافه إلى قسمين : الأول : تدريب خاص بالمهارات والقدرات المهنية الخاصة بالعمل ، الثاني : تدريب خاص بالجوانب الروحية والخلقية من حياة المسلم التي هي أساس سلوكياته ونشاطاته في العمل والإنجاز .

❖ يركز التدريب جل اهتمامه على نقل المعارف والمكتسبات السلوكية والقيم والأفكار الروحية والأخلاقية من طورها النظري الفكري إلى الواقع العملي ، حتى تتحول من أفكار

ومعارف نظرية إلى سلوكيات وقدرات عملية ، تبدو في الواقع العملي ، وتنعكس آثارها على حجم الإنجاز وأسلوب الأداء .

إن الإسلام وطروحاته هي الوحيدة التي تربط بين النشاط المهني والتقدم والترقي في هذا المجال وبين تزكية القيم الأخلاقية والروحية ، فالطرح الإسلامي يبني إنساناً متكاملأ مهنةً وروحاً وخلقاً ، فما جدوى التفوق والتقدم المهني لدى إنسان يملك روحاً خربة فارغة من أية قيمة أو مثل ، إن هذا المفهوم الخاص الذي يتبناه الطرح الإسلامي تجاه مهنة الإنسان وعمله وروحه وأخلاقه لا يصدر إلا من ذات علوية مطلقة القدرة لا حدود لإرادتها ومشئتها ، عليمه بطبائع النفس البشرية ، ومن ثم فقد صاغت لها ما يزيكها ويمنحها القدرة على العطاء مع إمكانية الجمع بين الروح والمادة دون أن تطفئ إحداها على الأخرى ، بل بإيجاد توازن وتناغم بديع بين الشقين ، وهذا المفهوم شرعت الأفكار البشرية الموضوعة تفيق إلى أهميته ، بل وضرورته من أجل إيجاد فرد متوازن في حياته وفي أفكاره ومعتقداته ، متقدم في عمله، مثالي في قيمه ، وأخلاقه ، ولم تفعل تلك الأفكار أكثر من كونها أماني وأحلام يسطرها أصحابها على الورق .

## المبحث الثاني

### أهمية التدريب في النظام الإداري الإسلامي

التدريب عملية حيوية وخطيرة في النظام الإداري الإسلامي ، كما أنه هدف سام يعد بمثابة الاستجابة المباشرة والضرورية للطروحات النابعة من مصادر الشريعة الإسلامية ، والحديث عن أهمية التدريب بمعناه الواسع المستنبط من مصادر الشرع الحنيف ، يفرض على المحلل التطرق إلى مسائل عديدة تترابط جميعها وتتشابك ، وتفضي في النهاية إلى ترقية التدريب إلى مرتبة رفيعة من مراتب الترقى بالإنسان والسمو بذاته مادةً وروحاً ، ويمكن تناول أهم هذه المسائل في الآتي :

أولاً : التدريب فريضة شرعية :

ليس المقصد من التدريب هنا المعنى الضيق للمدرك الذي ينتهي عند حشو دماغ الفرد بحزمة من المعلومات والأفكار عن عمله ، ثم إكسابه بعض المهارات السلوكية التي تزيد خبرته وتضاعف إنتاجه ، ولكن المقصد من التدريب تلك العملية المركبة والمتشابكة من العمليات الجزئية ، التي تهدف إلى التأثير الفعال والتغيير الجذري البالغ إلى أعماق النفس البشرية ، بما يغير ويحول مسارها في اتجاه التفوق المهني والمهاري ، والسمو الروحي والأخلاقي .

وهذا المعنى قد يتهمه البعض بأنه ضرب من المثالية المفرطة والخيال الجامح ، ولكن الثابت أن هذه المثالية المفرطة والخيال الجامح كانت منذ أربعة عشر قرناً واقعاً معاشاً وملموساً ، حيث حوّل ذلك الدين القيم العظيم أشخاصاً كانوا نكرات مهملة يقضون حياتهم بين العبث والمجون والفوضى إلى أعلام احتضنها التاريخ في سجلاته ، وتحدثت الدنيا عن فتوحاتهم وآثارهم في الترقى بالعلم والمعرفة والعمل والسمو بالروح والأخلاق والمثل !! .

والتدريب بمفهومه المميز في الطرح الإسلامي ليس إبداعاً فكرياً من نتاج القريحة ، أو من أعمال الذهن ، ولكنه أوامر علوية تضمنها القرآن الكريم والسنة المطهرة ، ثم أخرجتها إلي أرض الواقع نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين ، وإلى متابعة ذلك :

### ❖ القرآن الكريم :

لقد جاء موقف القرآن الكريم من العمل وما يرتبط به من تدريب وتطوير لإتقانه وإجادته ، وكذا للتقني بالشق الروحي الخلقى من النفس البشرية ، في صورتين على النحو التالي :

– الحث على العمل : وكان الحث على العمل في القرآن الكريم على إطلاقه ، سواء كان العمل المادي لإعمار الكون وتصريف شئون الحياة ، أو العمل بالعبادات وإقامة الحدود والشرائع ، وإن كان العمل الأول المتعلق بإعمار الكون وتسيير أمور الحياة هو أساس العمل بالعبادات وإقامة الحدود والشرائع لأن العبادات وإقامة الحدود والشرائع تتم من خلال العمل الأول ، كما أن العمل الأول إن هو إلا عبادة في حد ذاته ، ولم يأت الحث على العمل فقط بل كان الحث على إتقانه والإجادة فيه .

قال تعالى ﴿ فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَنِيٍّ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنُفٍّ بِعَضُّكُمْ مِّنْ بَقِيَّةٍ قَالِدِينَ هَاجَرُوا وَأُخْرِجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ وَأُودُوا فِي سَبِيلِي وَقَتَلُوا وَقِيلُوا لَا كُفْرَانَ عَنْهُمْ سَخِرْتُمْ وَلَآدْخَلْتَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ تَوَابًا مِّنْ عِنْدِ اللَّهِ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الثَّوَابِ ﴾<sup>١</sup>

<sup>١</sup> . سورة آل عمران : ١٩٥ .

وقال تعالى ﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَىٰ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَذَابِ النَّارِ وَالْفَهْدَةِ ۖ فَيُنشِكِرُ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾<sup>١</sup> .

وقال تعالى ﴿ إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِيَتَّبِعُونَ لَهَا لِيَتَّخِذُوا فِيهَا حِسَابًا ۚ فَأَسْوَأْنَا أَهْوَآءَهُمْ أَنحَسْنَا عَنْهُم زِينَةَ الْأَرْضِ وَأَنشَأْنَا لَهُم فِيهَا جَهَنَّمَ ۚ لِيُذَكَّرُوا بِهَا لِمَ كَانُوا فِيهَا كَافِرِينَ ﴾<sup>٢</sup> .

وقال تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ كُلِّمَ الْبَنِيَّةَ مِنَ الْطَّائِفَاتِ وَعَسَلُوا صَنِيعًا إِنَّ فِي سَاءَ تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴾<sup>٣</sup> .

وقال تعالى ﴿ أَنْ أَعْمَلَ سَفِيحَتٍ وَقَدَّرَ فِي السَّرِّ وَعَسَلُوا صَنِيعًا إِنَّ فِي سَاءَ تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴾<sup>٤</sup> .

وقال تعالى ﴿ يَتَّبِعُونَ لَهَا مَا أَنشَأَتْ مِنْ تَحْتِهَا وَمَنْ يُضْمِرَ نَجْمَ الْكَلْبِ فَإِنَّ كَلْبَ الْوَأَبِ وَقُدُورِ رَأْسِهَا أَعْمَلُوا ؕ أَلْ دَاوُدَ شُكْرًا وَقِيلَ لَهُ مِنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرِينَ ﴾<sup>٥</sup> .

– الجمع بين العمل الدنيوي والأخروي : كذلك فالقرآن لا يفرق بين العمل الصالح في الحياة الدنيا بشقيه المادي والروحي ، فالمؤمن عندما يتقن عمله في الحياة الدنيا ويجيد فيه يجازى على ذلك في آخرته ، بل إن شرط الإيمان الصحيح الكامل أن يتقن الإنسان عمله ، ولا ينفع الإيمان بدون أن ينعكس على إتقان العمل وإجادته .

وعليه فإتقان العمل وإجادته لا بد أن يكون عن إيمان بالله ورغبة في إرضائه ، كما أن الإيمان بالله ولزوم طاعته وتقواه يحث صاحبه على إتقان عمله والإجادة فيه ، ومن ثم فإن القرآن الكريم يربط بين العمل والإيمان من خلال علاقيتين : الأولى : رابطة الفعل حيث أن الإيمان لا بد أن يؤدي إلى إتقان العمل والإجادة فيه ، كما أن الإجادة في العمل وإتقانه هي

<sup>١</sup> . سورة التوبة : ١٠٥ .

<sup>٢</sup> . سورة الكهف : ٧ .

<sup>٣</sup> . سورة المؤمن : ٥٦ .

<sup>٤</sup> . سورة سبأ : ١١ .

<sup>٥</sup> . سورة سبأ : ١٣ .

من علامات الإيمان ومن الشواهد على وجوده وقوته ، الثانية : رابطة النتيجة أو الجزاء ، حيث أن إتقان العمل وإجاده مع الإيمان جزاؤه عند الله عظيم ، وذلك من شأنه أن يقوى الرابطة بين العمل المادي والإيمان ، فكلاهما طريق إلي ثواب الله سبحانه وتعالى .

قال تعالى ﴿ أُولَئِكَ جَزَاءُهم مَغْفِرَةٌ مِنْ رَبِّهم وَجَنَّتْ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَبِعَمَلٍ أَجْرًا مَعْمُولِينَ ﴾ <sup>١</sup> .

وقال تعالى ﴿ إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ <sup>٢</sup> .

وقال تعالى ﴿ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُبَوِّئَنَّهُم مِّنَ الْجَنَّةِ غُرَفًا تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا نِعَمَ أَجْرًا مَعْمُولِينَ ﴾ <sup>٣</sup> .

وقال تعالى ﴿ مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْعِزَّةَ فَلِلَّهِ الْعِزَّةُ جَمِيعًا إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ وَالْعَمَلُ الصَّالِحُ يَرْفَعُهُ وَالَّذِينَ يَمْكُرُونَ السَّيِّئَاتِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ وَمَكْرُ أُولَئِكَ هُوَ يُبْزَوُّ ﴾ <sup>٤</sup> .

وقال تعالى ﴿ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي صَدَقْنَا وَعَدَّهُ وَأَوْثَقْنَا الْأَرْضَ نَتَبَوَّأُ مِنَ الْجَنَّةِ حَيْثُ نَشَاءُ فَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ ﴾ <sup>٥</sup> .

وقال تعالى ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ <sup>٦</sup> .

١ . سورة آل عمران : ١٣٦ .

٢ . سورة الكهف : ٣٠ .

٣ . سورة المعكوت : ٥٨ .

٤ . سورة فاطر : ١٠ .

٥ . سورة الرمر : ٧٤ .

٦ . سورة فصلت : ٣٣ .

وقال تعالى ﴿ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي صَدَقْنَا وَعَدَّهُ وَأَرْزَنَا الْأَرْضَ نَنْبَرُ مِنْ الْجَنَّةِ حَيْثُ نَشَاءُ فَنِعْمَ أَجْرُ الْعَمَلِينَ ﴾<sup>١</sup>

❖ السنة النبوية :

وجاء نهج السنة المطهرة فيما يتعلق بالعمل والتدريب عليه وإتقانه واقترانه بالإيمان ليتطابق مع المنهج الإلهي المنزل في القرآن الكريم ، فقد قال الرسول الكريم في حديثه الشريف : " إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة واستطاع أن يزرعها فليزرعها " وهذا حث على العمل تحت كل الظروف حتى ولو كانت قيام الساعة .

ثم يؤكد الرسول الكريم علي ضرورة إتقان العمل والإجادة فيه من خلال التدريبات علي ذلك ، وبيّن أن الحق تبارك وتعالى يحب من عباده المؤمنين أن يتقنوا أعمالهم ويؤدونها بتمعن ودراية ، وسيجازيهم سبحانه علي ذلك أحسن الجزاء ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " .

❖ نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول والخلفاء الراشدين :

وإذا انتقلنا إلي الواقع العملي وتتبعنا نماذج الممارسة العملية في دولة الرسول الكريم والخلفاء الراشدين ، فيما يتعلق بالتدريب علي إتقان العمل والإجادة فيه ، والجمع بين ذلك وبين ترسيخ القيم الإيمانية والروحية لوجدنا ذلك في شكلين :

- الشكل الأول : حيث أولي الرسول الكريم وهو رأس المنهاج الإسلامي والمشرع الثاني بعد الحق تبارك وتعالى مسألة التدريب علي أداء العمل وإتقانه والإجادة فيه جل اهتمامه ورعايته، وكان يباشر ذلك بنفسه مع صحابته المكلفين بالأعمال في جهاز الدولة ، كما كان

<sup>١</sup> . سورة الزمر : ٧٤ .

يلقى إليهم بالنصائح والإرشادات والتوجيهات في كافة نواحي العمل ، عمومياته ودقائقه ، وكذلك كان يفعل الخلفاء الراشدون من بعده ، فكانوا يوضحون للمسؤولين والمكلفين جميع مهامهم وتبعات مسؤولياتهم وطرق ووسائل القيام بها ، وإمكانات الإجابة فيها .

– الشكل الثاني : حيث كان أفراد الجهاز الإداري والمسؤولون والمكلفون بأعمال في الدولة الإسلامية الأولى ، يستمعون إلى تلك الإرشادات والتوجيهات والتوصيات بكامل حواسهم وجوارحهم ويحفظونها عن ظهر قلب ، ثم يجتهدون من أجل تنفيذها على أكمل صورة ، ومن ثم كان التكامل والتلاقي بين المدرب والمرشد والموجه ، وبين المتدرب ، وكان ذلك ينعكس على نتائج إنجاز الأعمال وأسلوب تنفيذها ، كما كان الإتقان والإجابة والإحسان لا ينصرف فقط إلى الأعمال المادية المكلفين بالقيام بها ، بل كان يشمل كذلك البعد الروحي الأخلاقي للنفس البشرية ، فقد جمع الرعييل الأول من أبناء هذه الأمة ومؤسسي النظام الإداري الإسلامي في عملهم بين إنماء وتطوير مهاراتهم ومعارفهم العملية ، وبين ترقية وترسيخ إيمانهم وقيمهم الأخلاقية .

ثانياً : دور المنهاج الإسلامي في إنماء المهارات المهنية وترقية الأبعاد الروحية والأخلاقية :

من أهم مهام المنهاج الإسلامي في المجتمع مباشرة عمليات الإنماء والإحداث والتطوير ، من خلال التخطيط لها والإشراف عليها وتقويم مسارها وتقييم نتائجها النهائية ، وتعتبر عملية إنماء المهارات المهنية وترقية الأبعاد الروحية والأخلاقية للموارد البشرية في الدولة إحدى أهم تلك العمليات ، ويتولى المنهاج الإسلامي القيام بهذه العملية انطلاقاً من كونه مكلفاً شرعاً بالقيام بها ، فهي إحدى مهامه الشرعية المفروضة عليه فرضاً ، وتأسيساً على كونها إحدى وسائل وآليات النهوض بالمجتمع وتطويره وإنماء مقدراته وإمكاناته .

وتتعدد أساليب وآليات المنهاج الإسلامي في القيام بعملية إنماء المهارات المهنية وترقية الأبعاد الروحية والأخلاقية لأفراد الجهاز الإداري في الدولة الإسلامية، وسوف نتناول ذلك تفصيلاً في المبحث التالي .

ثالثاً : دور الفرد في التدريب بشقيه المهني والروحي :

وكما للمنهاج الإسلامي دوره المهم في عملية التدريب حيث يتولى التخطيط لها ومتابعتها ثم تقويم مسارها ومراقبتها وأخيراً تقييم وقياس نتائجها ، فللفرد المستهدف في عملية التدريب دوره المهم كذلك ، فهو العامل الرئيسي في نجاح هذه العملية ، فبإمكانه التجاوب والتفاعل مع العملية التدريبية إلى أبعد مدى ، وبالتالي تتحقق النتائج المرجوة ، وبإمكانه أن يجهض تلك العملية ويهدر المقدرات المادية والمعنوية التي رصدت لها ، إلا أن الطرح الإسلامي يفترض في الفرد المسلم التفاني والإخلاص والتحلي بالقيم الإسلامية عامها وخاصها ، ومن ثم فلا بد أن يفيد من عملية التدريب مهنيًا وروحياً .

رابعاً : النظام الإداري الإسلامي ومردودات عملية التدريب :

النظام الإداري الإسلامي هو المستفيد القريب والمباشر من عملية التدريب للعنصر البشري الذي يعمل في إطاره ، حيث تكسبه تلك العملية الفعالية التي تمكنه بالتالي من تحقيق أهدافه التي هي في ذات الوقت أهداف مرحلية للمنهاج الإسلامي .

## المبحث الثالث

### أنواع التدريب في إطار النظام الإداري الإسلامي

التدريب في الطرح الإسلامي - كما سبق الإيضاح - مفهوم واسع ومتشعب ، ويشمل التدريب المهني ، وكذا ترسيخ القيم الروحية الأخلاقية ، ولا يمكن في الطرح الإسلامي الفصل بين الشقين من التدريب بأي حال من الأحوال ، فالدمج بين الشقين المادي المهني والروحي الأخلاقي ، فيما يتعلق بزيادة المعارف والقدرات المهنية ، وترسيخ القيم الروحية الأخلاقية ، أهم ثوابت ذلك الطرح ، ومن ثم فسوف نتناول في هذا المبحث شقي التدريب ، وذلك على النحو التالي :

#### أولا التدريب المهني :

التدريب المهني - كما سبق الإيضاح - يقصد به زيادة المعارف والقدرات المهنية التطبيقية ، وهذا الشق من التدريب كما هو واضح يتولى الشق المادي من الإنسان والمتعلق مباشرة بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها ، فيركز على زيادة معرفة الفرد بطبيعة هذا العمل والتطورات التي دخلت عليه وكيفية إلمامه وملاحظته واستيعابه لتلك التطورات ، وثمة قسمان لهذا الشق من التدريب :

#### ❖ القسم الأول : التدريب أثناء الخدمة :

يعتمد هذا النوع من التدريب على أساس تدريب الفرد على واجبات ومهمات عمله وهو في مكان العمل ، ويدار هذا القسم من التدريب بأسلوبين :

- الأسلوب الأول : أن يتولى الرئيس أو المسئول المباشر تدريب الموظف الجديد على واجبات ومهام عمله ، وبالرغم مما لهذا الأسلوب من مزايا وعيوب إلا أنه الأسلوب المتعارف عليه في الجهاز الإداري للدولة .

- الأسلوب الثاني : أن توكل مهمة التدريب إلى خبراء ومتخصصين ، يتم استقطابهم إلى مقر العمل ليتولوا تدريب الأفراد ، وهذا الأسلوب حديث ولكنه كثير الكلفة ، ولا يتم إلا في الأعمال ذات الإمكانيات والمهارات الخاصة .

#### ❖ القسم الثاني : التدريب خارج العمل :

يقوم هذا القسم من التدريب على أساس تدريب أفراد الجهاز الإداري خارج نطاق العمل ، أي في معاهد ومراكز مخصصة لهذه المهمة ، إما داخل نطاق الدولة أو حتى في الخارج . وتجدر الإشارة إلى أن النهج الإسلامي في هذا الإطار ، يعتمد على دراسة وتقييم كل من هذين القسمين من التدريب ، ويتم تطبيق القسم الذي يحقق أكبر منفعة وأعلى نتائج .

#### ثانياً : ترسيخ القيم الروحية والأخلاقية :

يتلزم ترسيخ القيم الروحية والأخلاقية مع التدريب المهني ، ويهتم النظام الإداري الإسلامي بعملية التلازم هذه أشد الاهتمام ، بل وتتميز الإدارة الإسلامية بقيام هذه العلاقة العضوية بين التدريب المهني وترسيخ القيم الروحية والأخلاقية ، وتتطلب العملية الأخيرة من توطيد الشق الروحي والأخلاقي في ذات الفرد المسلم طرق ووسائل عديدة ، والبدايل المطروحة في هذا الصدد يمكن أن تكون محل دراسة وتقييم واختيار قيادات النظام الإداري ، فلهم أن يختاروا بين التوجيهات والتوصيات التي يلقيها الدعاة والعارفون بالطرح الإسلامي في مجال الإدارة العامة ، وبين الدورات الخاصة الموجهة التي تعدها مراكز ومعاهد متخصصة ، إلى غير ذلك من الأساليب والوسائل ، مثل المحاضرات العامة والبرامج الإذاعية والتلفزيونية .

## المبحث الرابع

### أساليب التدريب في إطار النظام الإداري الإسلامي

أساليب التدريب المتعارف عليها بخصوص التدريب المهني عديدة ومتنوعة ، ويرجع الأمر في اختيار أي منها إلي قرارات قيادات الجهاز الإداري بعد دراسة تلك الأساليب وتقييم آثارها ونتائجها وفعاليتها وكلفتها وتواؤمها مع طبيعة كل عمل .

وكذلك الحال بالنسبة لأساليب ترسيخ القيم الروحية والأخلاقية - فكما سبق التنويه - يتم اختيار الأساليب الأكثر مواءمة لطبيعة كل عمل ، وطبيعة المتدربين وثقافتهم الدينية ومعارفهم الفكرية .

الفصل الرابع  
استثمار الموارد البشرية  
في النظام الإداري الإسلامي

كما اهتم الطرح الإسلامي بكيفية استقطاب أفضل وأقوى العناصر البشرية وإنماء مهاراتهم المهنية ، وتوطيد قيمهم الروحية والأخلاقية ، اهتم كذلك باستثمار تلك العناصر وحسن إدارتها حتى يستمر حماسهم ويزداد للعمل والإنجاز ، ويتحقق تفانيهم وولائهم للنظام الإداري ، ويتولد التعاون بينهم ويسود روح الفريق ، وتقوى علاقة الجهاز الإداري وأفراده بالبيئة المحيطة المتمثلة في المجتمع المستفيد الأول من الجهاز الإداري وإنجازاته .

ويقصد الطرح الإسلامي الخاص بالإدارة العامة من وراء استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي ثلاثة مقاصد :

المقصد الأول : أن استثمار الموارد البشرية المتاحة للنظام الإداري ، يعنى انتظام سير العمل وفق السياق المحدد له ، بما يساعد على تحقيق أهداف النظام .

المقصد الثاني : كذلك فإن استثمار الموارد البشرية المتاحة للنظام الإداري ، يعنى فيما يعنيه الالتزام الفعلي الدقيق بحقوق وواجبات العاملين .

المقصد الثالث : ضمان استثمار الموارد البشرية المتاحة بالشكل الذي يكفل استمرار عطائهم وفعاليتهم منذ التحاقهم بالخدمة وحتى تقاعدهم .

ومن مجموع هذه المقاصد يتبين أن استثمار الموارد البشرية المتاحة للجهاز الإداري ، يعنى تمكين أفراد ذلك الجهاز من العطاء والتفاني ، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والترتيبات ، تتمثل في : الرواتب التي هي أداة من أدوات تحقيق نطاق الغنى للموظف الحكومي ، حيث يراعى عند تقدير هذه الرواتب بناء على عمليات التوصيف والتصنيف الوظيفي ، أن تخرج الموظف من دائرة الفقر وتدخل به نطاق الغنى ، حيث توفر له الحياة الكريمة ، وتعصمه من الاحتياج إلى الناس والعوز للغير ، كما تتمثل كذلك في تقييم الأداء ، الذي يعنى مدى كفاءة الموظف في أدائه لعمله ، وتحقيق النتائج المطلوبة ، ومدى

استعداد مقدراته ومهاراته للإنماء والتطور ، وهذا الإجراء الخاص بتقييم الأداء إن هو إلا بحث مستمر من أجل إنماء تلك المقدرات والمهارات .

أيضاً تتمثل الإجراءات الخاصة باستثمار الموارد البشرية المتاحة للجهاز الإداري في الترقية ، التي تعتبر بمثابة الدليل والنتيجة المباشرة والموضوعية لكفاءة العامل وجدارته بأن يرقى إلي عمل آخر ذي مستوى أعلى من المسؤولية والصلاحيات والمردود المادي في المعتاد .

وأخيراً تتمثل إجراءات استثمار الموارد البشرية المتاحة في عملية النقل من عمل إلى آخر لأسباب عديدة ، تهدف معظمها إلي تحقيق مصلحة العمل ومصلحة العامل في نفس الوقت .

في هذا الفصل سنتناول بالدراسة والتحليل حزمة الإجراءات الهادفة إلي ضمان استثمار الموارد البشرية المتاحة ، وذلك من خلال المباحث الأربعة التالية :

المبحث الأول : الرواتب كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثاني : تقييم الأداء واستثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الثالث : الترقية كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

المبحث الرابع : النقل كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي .

## المبحث الأول

### الرواتب كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية

#### في النظام الإداري الإسلامي

الراتب عبارة عن مقابل نقدي يتقاضاه ، الموظف لقاء عمل معين خلال فترة زمنية محددة ، ويتم تحديد هذا الراتب بناء على توصيف وتصنيف الوظائف الذي سبق وأوضحناه تفصيلاً ، والراتب يتكون من مجموعة من المفردات منها الراتب الأساسي والعلاوات والبدلات ، ويمكن تناول هذه المفردات فيما يلي :

- ❖ الراتب الأساسي : والراتب الأساس يراعى عند تقديره عدة اعتبارات منها ما يلي :
- الاعتبار المالي : حيث يدرج رواتب موظفي الدولة في الموازنة العامة بوصفها وجهاً من أوجه الإنفاق ، ويأتي على رأسها جميعاً .
- الاعتبار القانوني : الراتب يخضع لقانون لا يجوز مخالفته ، ويتصف ذلك القانون بالعمومية والشمول .
- الاعتبار الاجتماعي : كذلك يخضع الراتب عند تقديره لاعتبارات اجتماعية غاية في الأهمية ، تتعلق بضرورة أن يحقق الراتب للموظف نطاق الفنى ، حيث يخرج من دائرة الحاجة والعوز إلى دائرة الفنى ، ويحقق له الحياة الطيبة بشكل دائم .
- ❖ العلاوات : ويقصد بالعلاوات المبالغ المالية التي تضاف إلى الراتب الأساسي ، إما لأسباب معينة أو بشكل دوري .

❖ البدلات : وهى عبارة عن مبالغ ثابتة تضاف إلى راتب الموظف وليست جزءاً منه ، وتقرر البدلات في إطار السياسة المالية العامة للدولة وترد في الموازنة العامة ، وقد يصرف البدل مرة واحدة خلال مدة خدمة الموظف ، وقد يصرف سنوياً ، وقد يصرف شهرياً مع الراتب .

ويعتبر الطرح الإسلامي في مجال الإدارة العامة أن الراتب يعتبر أداة من أدوات استثمار الموارد البشرية ، حيث أن الراتب عندما يراعى عند تقديره الظروف الاجتماعية للموظف ، ويهدف إلي تحقيق الحياة الطيبة له ولأسرته ، فإنه سيجعله يتفانى في عمله ، ويعطيه كل اهتمامه وعنايته ، ويسعى جاهداً لإتقانه والإجادة فيه ، وبالرغم من أن الخدمة العامة أو الوظيفة العامة تكليف وليست تشريعاً من وجهة نظر ذلك الطرح ، إلا أنه في ذات الوقت لابد من الاهتمام بالناحية المادية للموظف العام ، والمقصود بها أساساً الراتب حتى يتمكن من أن يحيى حياة طيبة ، هو ومن يعول وأن يقبل كذلك على العمل بتفان وإخلاص ، ولا يشغل ذهنه ووقته بأعمال أخرى تعوضه ما ينقصه من ماديات .

وفي ذلك يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " من كان لنا عاملاً ولم يكن له سكناً فليتخذ مسكناً ولم يكن له زوج فليتخذ زوجاً ومن لم يجد له خادماً فليتخذ خادماً ومن لم يجد له دابةً فليتخذ دابةً ومن اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق " .

## المبحث الثاني

### تقييم الأداء واستثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي

في هذا المبحث نتناول تقييم الأداء وعلاقته باستثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي ، ويمكن القيام بذلك من خلال الآتي :

أولاً : ماذا يعني تقييم الأداء :

تقييم الأداء وفق الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالإدارة العامة عبارة عن عملية قياس مدى نجاح العامل في قيامه بمهام عمله ، وإمكانات إنمائه وتطويره ، ومدى تمسكه بنسق القيم الإدارية الإسلامية ، ويمكن تحليل عناصر هذا التعريف فيما يلي :

❖ تقييم الأداء عبارة عن عملية : أي جهود منظمة ومقصودة تستهدف التوصل إلى نتائج محددة بخصوص أداء العامل لمهام عمله .

❖ قياس مدى نجاح العامل في قيامه بمهام عمله : وهذا القياس يحتاج إلى مقاييس ومعايير معينه ، يقاس بناءً عليها ذلك النجاح ، فيتحول إلى كميات وأرقام .

❖ قياس لإمكانية إنماء العامل وتطويره : لتحقيق المزيد من الإتقان واكتساب المزيد من المهارة في العمل الذي يقوم به ، وكذلك يحتاج هذا القياس إلى مقاييس ومعايير لحساب مدى الاستعداد والجاهزية لتحقيق المزيد من التقدم والتطور في العمل .

❖ قياس مدى تمسك العامل بنسق القيم الإدارية الإسلامية : وهذا القياس لا يأخذ في المعتاد الصيغ الكمية ، ولكنه يتم عن طريق ملاحظة السلوك الظاهري أثناء التعاملات في إطار العمل مع الرؤساء أو الزملاء أو الجمهور .

## ثانياً : معايير تقييم الأداء في الطرح الإسلامي :

تتسم معايير تقييم الأداء في الطرح الإسلامي بالخصوصية ، حيث تنقسم تلك المعايير إلى قسمين :

❖ القسم الأول : معايير تقييم أداء العمل المهني ، ويقع عبء هذا القسم من المعايير على عاتق الرئيس المباشر ، حيث يتولى تطبيق المعايير والقياسات الخاصة بأداء العامل لعمله ، واستعداده للتقدم في ذلك العمل واكتساب المزيد من الخبرة والمهارة .

❖ القسم الثاني : معايير تمسك العامل بنسق القيم الإدارية الإسلامية ، ويتوزع عبء هذا القسم من المعايير على كل من الرئيس المباشر والزملاء في العمل والجمهور ، حيث يساهم كل طرف من هؤلاء في الإدلاء بتقييمه للعامل فيما يتعلق بتمسكه بنسق القيم ، من خلال تعامله معه ، وكذا من خلال ملاحظة ومراقبة سلوكه الخارجي .

ثالثاً : أهمية تقييم الأداء في استثمار الموارد البشرية :

يترتب على عملية تقييم الأداء الكثير من النتائج مثل :

❖ تحديد مركز الموظف ومستقبله الوظيفي ، فهي أداه للحكم على الموظف ، من حيث صلاحيته وكفاءته ومقدرته على أداء عمله وإمكانات تقدمه وتطوره .

❖ كذلك لتقييم الأداء دوره المهم في الترقيات ، لأنه المعيار الوحيد للكشف عن صلاحية الموظف للترقي إلى الوظائف الأعلى ، وفقاً لما حققه من كفاءة في أدائه لعمله .

## المبحث الثالث

### الترقية أداة من أدوات استثمار الموارد البشرية في النظام الإداري الإسلامي

نتقل في هذا المبحث إلى دراسة أداة أخرى من أدوات استثمار الموارد البشرية ، ألا وهي الترقية ، والترقية تعنى انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها في المستوى الإداري وذات مسؤوليات وصلاحيات أكبر .

ومن هذا التعريف المبسط نستنتج مجموعة من النتائج :

- أن الترقية تمثل وضعية جديدة للموظف تختلف عن وضعيته قبلها ، وهذه الوضعية تمثل حالة وظيفية جديدة .

- أن الوظيفة المرقى إليها ، وتمثل حالة وظيفية جديدة ، تختلف عن الحالة قبل الترقية ، من حيث المستوى الإداري ، وكذا المسؤوليات والصلاحيات .

- أن الموظف لابد أن يكون مؤهلاً وفق المعايير المحددة في اللوائح والقوانين المعمول بها في الجهاز الإداري للحصول على الترقية المشار إليها .

- أن المسؤوليات والصلاحيات الجديدة المترتبة على الوظيفة الجديدة قد ترتبط في المعتاد بزيادة في الأجر أو الميزات المادية الأخرى ، ولكن الأهم هو حيوية وفعالية المسؤوليات والصلاحيات الجديدة .

### ❖ الترقية كأداة لاستثمار الموارد البشرية :

والترقية تعتبر نتيجة ومكافأة على الجدارة والكفاءة ، ولولا الترقية لما تولد عند الموظف الحافزية على العمل والإتقان والإجادة ، ومن ثم باتت الترقية إحدى أدوات توليد الحافزية وإحدى مسببات الكفاءة والإجادة ، ولو أن الطرح الإسلامي لا يعترف بالترقية وحدها أداة

لتحقيق الكفاءة والجدارة ، ولكنه يضيف إليها نسق القيم الإدارية الإسلامية الذي يعتبر هو الآخر حافظاً قوياً على الجدارة والكفاءة .

❖ أسس الترقية :

ترتكز الترقية في الطرح الإسلامي الخاص بالإدارة العامة على الجمع بين أساسين : الأول : الأقدمية : حيث يكون الموظف الذي أمضى في وظيفته فترة زمنية أطول من غيره له أولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى ، الأساس الثاني : الكفاءة : حيث يكون الموظف الأكثر كفاءة، أكثر تأهيلاً للترقية للوظيفة الأعلى .

ويقتضي الأخذ باعتباري الأقدمية والكفاءة عند الترقية تحديد نسب ثابتة لكل اعتبار على حده ، حتى يكون هذا النهج على قدر كبير من الموضوعية والإنصاف .

## المبحث الرابع

### النقل كأداة من أدوات استثمار الموارد البشرية

#### في النظام الإداري الإسلامي

يُقصد بالنقل تحويل الموظف من عمله إلى عمل آخر جديد ، على أن يتساوى العمل الجديد مع العمل الأول ، من حيث المسؤولية والمهام والصلاحيات ، وقد يحدث في بعض الأحيان تغير في المسؤولية والصلاحيات ، ومن هنا فالنقل يعنى ما يلي :

❖ تغير في عمل الموظف ، وهذا التغير يعنى التغير الموضوعي ، أي موضوع العمل وطبيعته ، ولو لم يحدث هذا التغير لما كان هناك ما يعرف بالنقل .

❖ بالرغم من التغير الموضوعي ، إلا أن العمل الجديد يتساوى مع العمل الأول في المسؤولية والمهام والصلاحيات ، لأنه لا يجوز النقل إلي عمل أقل في المستوى الوظيفي ، أما إذا كان النقل إلي مستوى أعلى فهو في عداد الترقية .

❖ إذا حدث في بعض الأحيان تغير في المسؤوليات والصلاحيات وهذا نادر ، فهو ليس تغيراً في مستوى المسؤوليات والصلاحيات أو درجتها ، ولكنه تغير في طبيعتها .

والنقل بمفهومه الذي أوضحناه آنفاً ، يعد إحدى أدوات إدارة الأفراد من اجل استثمار الموارد البشرية المتاحة للجهاز الإداري الحكومي ، ويتم ذلك كما يلي :

❖ إن النقل قد يكون أداة من أدوات التدريب ، حيث يتم نقل الموظف الجديد من قسم إلي آخر ، حتى يتسنى له الإلمام بالمهام والنشاطات المختلفة في نفس المستوى الإداري المقابل لوظيفته ، وتستعمل نفس الطريقة كذلك لتدريب أفراد الإدارة الوسطى لإعدادهم

لشغل وظائف الإدارة العليا ، والنقل بهذه الطريق يكون نقلاً مؤقتاً لاستنفاد أغراض معينة .

❖ إن النقل قد يتم لتحقيق حرية الحركة داخل التنظيم الإداري ، وإيجاد حالة من التوازن في توزيع الموارد البشرية ، وهنا يتم النقل من الأقسام والإدارات المكتظة إلى الأقسام والإدارات التي تعاني من خلخلة في الكادر البشري ، وقد يتم اللجوء إلي مثل هذا النوع من النقل لتلافي تعيينات جديدة وتقليل التكاليف .

❖ إن النقل قد يتم بوصفه أداة من أدوات علاج بعض حالات الموظفين غير الموفقين في أعمالهم ، وهذا النقل العلاجي يمت بصلة وثيقة لموضوع العلاقات الإنسانية ، موضع التحليل في الفصل التالي .

obeikandi.com

الفصل الخامس  
العلاقات الإنسانية من أهم خصائص  
النظام الإداري الإسلامي

موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة ، الذي يمثل أحدث الاتجاهات في أدبيات الفكر البشري في الإدارة العامة والخاصة ، هو موضوع مطروق ومنظور بتوسع في الطروحات الإسلامية ، فيما يتعلق بالإدارة منذ ظهور الإسلام ، بل إنه إحدى أهم خصائص النظام الإداري الإسلامي ، والطرح الإسلامي يحدد بدءاً أن الجهاز الإداري إنما يرتكز على الكادر البشري الذي يمثل بالنسبة له العمود الفقري ، ومن ثم كان اهتمام ذلك الطرح بالعنصر البشري اهتماماً لا يضارعه اهتمام الفكر الإداري البشري ، وعليه كان للعلاقات الإنسانية مفهومها الخاص المميز والمتفرد في الطرح الإسلامي ، ولعل اللجوء إلي مصادر ذلك الطرح يوضح ذلك التمييز .

والعلاقات الإنسانية في العمل الإداري العام تتشابك أبعادها وتتداخل انطلاقاً من تعدد وتنوع الفاعلين في تلك العلاقات ، فهناك البعد الخاص بالمنهاج الإسلامي ذلك البعد الذي يعكس رؤية المنهاج للعلاقات الإنسانية في الجهاز الإداري ، ومن ثم سلوكه المترتب على هذه الرؤية ، وهناك النظام الإداري أو بالأحرى التنظيم الإداري ، وكيف ينظر إلي العلاقات الإنسانية ، وكيف يتعامل معها ، وما هي انعكاسات ذلك على الجهاز الإداري ، ثم هناك القيادة الإدارية التي تمثل قمة الهرم الإداري ، وكيف تنظر هي الأخرى لسألة العلاقات الإنسانية ، وكيف تحول تلك الرؤى إلي واقع في علاقاتها بالعاملين في الجهاز الإداري ، ثم هناك أيضاً العلاقات البيئية بين العاملين في الجهاز الإداري على كافة المستويات ، وكيف تؤثر العلاقات الإنسانية على تلك العلاقات ، وفي أي اتجاه تسيرها ، وهناك أخيراً رؤية البيئة الاجتماعية أو المجتمع الذي يعمل في وسطه كل ما تقدم من ثوابت ومتغيرات للعلاقات الإنسانية ، وكيف تنعكس تلك الرؤية على الهدف النهائي الشامل وهو تحقيق صالح تلك البيئة .

كما أن العلاقات الإنسانية تعنى فيما تعنيه إشباع الحاجات النفسية للعاملين بالجهاز الإداري ، فكيف يتم ذلك الإشباع ، وكيف ينعكس على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في قيامه بدوره وأدائه لوظيفته كآلية من آليات المنهاج الإسلامي ، في هذا الفصل سيتم تناول العلاقات الإنسانية بوصفها إحدى أهم خصائص النظام الإداري الإسلامي ، وذلك من خلال المباحث الأربعة التالية :

- المبحث الأول : مفهوم العلاقات الإنسانية في النظام الإداري الإسلامي .
- المبحث الثاني : العلاقات الإنسانية في الطرح الإسلامي .
- المبحث الثالث : الأبعاد المختلفة للعلاقات الإنسانية .
- المبحث الرابع : العلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات النفسية للعاملين .

## مفهوم العلاقات الإنسانية في النظام الإداري الإسلامي

المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية مفهوم عام وشامل ، لا يقتصر فقط على استرضاء معنويات العاملين بشكل ظاهري للحصول على رضائهم وقناعتهم ، وبالتالي تضخيم حجم الإنجاز وتحسين مستوى الأداء ، ولكن المفهوم الإسلامي يجعل من العلاقات الإنسانية دائرة فعالة من العلاقات العضوية المتشابكة بين أفراد الجهاز الإداري والفاعلين ، ذوى التأثير في المجتمع ، بما يحقق نوعاً من التلاقي والانسجام بين أفراد الجهاز والفاعلين ينعكس على حجم الإنجاز وأسلوب الأداء ، وهذا المفهوم المتميز قد تتضح معانيه ومراميها إذا تم تحليل جزئياته ، وذلك على النحو التالي :

### ❖ العلاقات الإنسانية دائرة فعالة من العلاقات العضوية المتشابكة :

فالعلاقات الإنسانية ليست علاقة واحدة أو أحادية الجانب ، ولكنها دائرة كاملة مكونة من حلقات ، وهذه العلاقات دائمة النشاط دائبة الفعلية ، تربط بين أطرافها بشكل عضوي ، وتتشابك في خطوط متقاطعة يؤثر كل منها في الآخر .

### ❖ العلاقات الإنسانية تتم بين أفراد الجهاز الإداري والفاعلين ذوى التأثير في المجتمع :

وهذه العلاقات بالوصف المتقدم تربط بين أفراد الجهاز الإداري وبين الفاعلين ذوى التأثير في المجتمع ، مثل النهج الإسلامي ، والنظام الإداري ، والقيادات الإدارية ، والبيئة الاجتماعية ، وكل هذه الثوابت تعد قوى فعالة في المجتمع ، وتؤثر على أفراد الجهاز الإداري ، من خلال العلاقات المتبادلة .

❖ هدف العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز الإداري والفاعلين المؤثرين في المجتمع :

هذا الهدف هو إيجاد نوع من التلاقي والانسجام بين الطرفين ، وهذا التلاقي والانسجام لا يتحقق إلا إذا كان ثمة تفاهم وتعاون وثيق بين الطرفين ، يعطى كل منهما الطرف الآخر ما يبتغيه ، فأفراد الجهاز في حاجة إلي الاستقرار والطمأنينة والتقدير ، والفاعلين في حاجة إلي إنجاز الأهداف وتحسين الأداء ، وهكذا يلتقي الطرفان في المضمون والهدف .

❖ التلاقي والانسجام بين أفراد الجهاز الإداري والفاعلين في المجتمع :

هو هدف مشترك يحقق مصلحة الطرفين ، والمصلحة ليست مصلحة مادية صرفة ، ولكنها مصلحة تتعلق بأهداف عليا ، فمصلحة الأفراد في إشباع الحاجات المعنوية والنفسية التي ترقى النفس إلي مستويات أرفع وأسمى ، ومصلحة الفاعلين في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء ، وهي مطالب شرعية تهم النهاج الإسلامي والنظام الإداري ، وتنعكس على المجتمع في نهاية المطاف .

## المبحث الثاني

### العلاقات الإنسانية في الطرح الإسلامي

الطرح الإسلامي فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية وفير ومتنوع ، وبالرجوع إلي مصادر ذلك الطرح يمكن الوقوف على أسبقيته وتميزه وتمكنه من تناول مسألة العلاقات الإنسانية ذات التأثير في العمل الإداري ، بل وفي غيره من العلاقات الإنسانية عموماً ، ويمكن متابعة مصادر الطرح الإسلامي من خلال الآتي :

أولاً : القرآن الكريم :

تناول القرآن الكريم العلاقات الإنسانية على مستويات شتى ، المستوى الأول العلاقات بين بنى البشر ، المستوى الثاني العلاقات بين المسلمين في كل بقاع الأرض ، المستوى الثالث العلاقات بين أبناء المجتمع الواحد أو ما يعرف اصطلاحاً بالدولة ، المستوى الرابع العلاقة بين المسلمين الذين ينتظمون في عمل واحد هو العمل الإداري العام ، وسوف ينصب تحليلنا للعلاقات الإنسانية فيما يتعلق بأفراد الجهاز الإداري ، وفي ذلك تناول القرآن جوانب عديدة للعلاقات الإنسانية ، نتناول أهمها فيما يلي :

❖ الإخاء :

لقد حث القرآن الكريم على نشر قيمة الإخاء بين أبناء المجتمع المسلم وبين العاملين في الجهاز الإداري ، بوصفه إحدى آليات المنهاج الإسلامي ومنفذ سياساته ، والإخاء إحدى القيم الإنسانية التي تعنى الحب والتعاطف والرحمة والتكاتف بين أفراد ذلك الجهاز ويعنئهم البعض ، وبينهم وبين القيادات الإدارية ، وبينهم وبين بقية أفراد المجتمع .

وسيادة قيمة الإخاء بين أفراد الجهاز الإداري وبين قيادات ذلك الجهاز ، تخلق حالة من التعاون والتراحم والحب والشفقة بين الطرفين ، مما يخفف من مادية العمل وجهوده ، ويقلل من صلابة القوانين واللوائح والإجراءات ، كما أن سيادة هذه القيمة بين أفراد الجهاز الإداري وبعضهم البعض يركى روح الألفة والتآلف من أجل تحقيق الأهداف .

وفى ذلك يأتي قول الحق تبارك وتعالى ﴿ وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً نَأَىٰ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَاصْبِرْهُمُ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴾<sup>١</sup> .

وقال تعالى ﴿ وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِنْ غَلٍّ إِخْوَانًا عَلَىٰ سُرُرٍ مُّتَقَابِلِينَ ﴾<sup>٢</sup> .

وقال تعالى ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾<sup>٣</sup> .

وقال تعالى ﴿ وَالَّذِينَ جَاءُوا مِنْ بَعْدِهِمْ يَقُولُونَ رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا وَلِإِخْوَانِنَا الَّذِينَ سَبَقُونَا بِالْإِيمَانِ وَلَا تَجْعَلْ فِي قُلُوبِنَا غِلًّا لِلَّذِينَ آمَنُوا رَبَّنَا إِنَّكَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ ﴾<sup>٤</sup> .

#### ❖ التعاون على البر والتقوى :

العباء والجهد الذي يبذله أفراد العمل الإداري في أعمالهم ووظائفهم من أجل الأعمال وأفضلها ، لأنهم يؤدون خدمة عامة لأبناء المجتمع ، ولا يبتغون من ورائها الربح أو المصلحة الشخصية ، ومن ثم فإن تلك الأعمال من أعمال البر والتقوى وجلب المصالح ودفع الأذى عن المسلمين ، والتعاون من أجل القيام بهذه الأعمال أمر مرغوب فيه بل مفروض

١ . سورة آل عمران : ١٠٣ .

٢ . سورة الحجر : ٤٧ .

٣ . سورة المحرمت : ١٠ .

٤ . سورة الحشر : ١٠ .

شرعاً ، وقد أمر بذلك الحق تبارك وتعالى حيث قال ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُحِلُّوا سَعْتِيرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْمَدَىٰ وَلَا آلَافِكُمْ وَلَا ءَاتِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَتَّبِعُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدَّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَمَآوُوا عَلَى الْبُرِّ وَالْعُقُوٰبِ وَلَا تَمَآوُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدُوٰنِ وَأَتَقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾<sup>١</sup> .

والتعاون في مجال العمل الإداري مطلوب بين الأفراد وبين الأفراد والقيادات وبين الجهاز الإداري نفسه وبين أفراد المجتمع ومؤسساته ، وفي هذه الحالة تسود علاقة التعاون داخل الجهاز الإداري وبينه وبين البيئة التي يعمل فيها .

### ❖ كرامة الإنسان وفضل المسلم :

كذلك ينظر الإسلام إلي الإنسان نظرة تقدير واحترام ، لأن الله سبحانه وتعالى قد خلقه وكرمه باستخلافه في الأرض ، ثم منحه العقل والتفكير وحمله أمانة الاختيار بين الصواب والخطأ والطاعة والمعصية ، وإذا كان ذلك هو شأن الإنسان عموماً ، فإن المسلم الموحد له عند الله منزلة خاصة في الحياة الدنيا وفي الآخرة .

وهذا التكريم من الخالق سبحانه ينبغي أن يدركه بنو البشر ، وأن يسود في التعامل بينهم ، فإذا كان المولى قد كرمنا جميعاً ، فمن باب أولى أن يكرم بعضنا البعض ، وأن تصان كرامة الإنسان ولا تهدر آدميته ، ويقدر حق التقدير ، فهذه هي عالمية الإسلام وإنسانيته .

قال تعالى ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَيَحْنُ تُسْبِحُ بِحَمْدِكَ وَتُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴾<sup>٢</sup> .

١ . سورة المائدة : ٦ .

٢ . سورة البقرة : ٣٠ .

وقال تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي مَادَمَ وَحَمَلْتُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ <sup>١</sup> .

وقال تعالى ﴿ أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَاءَ فِي السَّمَاءِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعْمَهُ ظَهْرَهُ وَبَاطِنَهُ وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّبِينٍ ﴾ <sup>٢</sup> .

وقال تعالى ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَجِلَ صَلَاحًا وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ <sup>٣</sup> .

#### ❖ جزاء الإحسان :

يعرف الإسلام نفسية الإنسان تمام المعرفة ويعلمها حق العلم ، ومن ثم فقد عامل الحق تبارك وتعالى النفس البشرية بالترغيب والترهيب ، وكثيراً ما قدم سبحانه الترغيب على الترهيب ، والنفس دائماً تسعد عندما ترى لقاء عملها وجهدها شكراً وتقديراً ، وتحبط ويخيب أملها عندما تقابل بالتجاهل والنكران .

والعمل الإداري خدمة عامة لأبناء المجتمع من الضروري أن يكرم ويقدر القائمون بها ، إذا أجادوا وأحسنوا حتى يداوموا على الإحسان والإجادة ، وإضافةً إلى التكريم الدنيوي العاجل هناك التكريم الأخروي الآجل من الحق تبارك وتعالى الذي وعد به عباده المحسنين .

قال تعالى ﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ وَعَمَلِكُمْ رَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرُدُّوكَ إِلَىٰ عِلِّيِّ الْقَيْبِ وَالشَّهَادَةُ فَبِتَّفَكُرٍ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ <sup>٤</sup> .

<sup>١</sup> . سورة الإسراء : ٧٠ .

<sup>٢</sup> . سورة لقمان : ٢٠ .

<sup>٣</sup> . سورة فصلت : ٢٣ .

<sup>٤</sup> . سورة النوبة : ١٠٥ .

وقال تعالى ﴿ وَأَصِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾<sup>١</sup> .

وقال تعالى ﴿ إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾<sup>٢</sup> .

وقال تعالى ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا الْإِحْسَنُ ﴾<sup>٣</sup> .

ثانياً : السنة النبوية :

ثم جاءت السنة النبوية المطهرة لتؤكد ما ورد في الذكر الحكيم حول توطيد وتحقيق العلاقات الإنسانية عموماً وفي نطاق العمل الإداري بشكل خاص ، فكان الرسول الكريم يحض المسلمين على التآخي والتحابب والتماسك والتراحم والاحترام المتبادل ، وأحاديثه في ذلك كثيرة ، فقد قال صلى الله عليه وسلم " المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً " ، وقال صلى الله عليه وسلم " إن المؤمنين في توادهم وتراحمهم مثل الجسد الواحد إذا أصيب منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى " ، وقال أيضاً " ليس منا من لم يوقر كبيرنا ويرحم صغيرنا " ، وكان الرسول الكريم يكافئ من يؤدي عمله على أكمل وجه ويدعو له ، وكان يأمر من يستأجر أجيراً أن لا يؤخر أجره ، فقال صلى الله عليه وسلم " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " ، وقال " إياك وأجر الأجير " ، كما أمر صلى الله عليه وسلم بحسن معاملة العمال والتخفيف عنهم .

وهكذا كان نهج القرآن الكريم والسنة النبوية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية في كافة المجالات ومنها مجال العمل الإداري ، وجاء الخلفاء الراشدون ليترسوا نفس الخطى ،

١ . سورة هود : ١١٥ .

٢ . سورة الكهف : ٣٠ .

٣ . سورة الرحمن : ٦٠ .

ويسيروا على نفس الدرب ، فأولوا العلاقات الإنسانية اهتماماً بالغاً ، ونشروا ذلك في جميع دوائر الدولة وفي كافة الأمصار ، فكانت العلاقات الإنسانية سمة من سمات الدولة الإسلامية ونظامها الإداري ، وانعكس ذلك على كفاءة ذلك النظام وعلى دوره في المجتمع .

## المبحث الثالث

### الأبعاد المختلفة للعلاقات الإنسانية

للعلاقات الإنسانية في المجتمع الإسلامي عموماً وفي النظام الإداري بوجه خاص أبعاد عدة ، تبدأ بالمنهاج الإسلامي ، وتنتهي بالبيئة التي يعمل فيها النظام الإداري ويتفاعل معها ، وهي المجتمع ، وفي هذا المبحث نقصد التعرف على الأبعاد المختلفة للعلاقات الإنسانية من خلال الآتي :

#### ❖ المنهاج الإسلامي والعلاقات الإنسانية :

المنهاج الإسلامي يرجع إليه تصريف شئون الدولة وتسييس أمور المجتمع ، ويبدو من الطرح الإسلامي أن كافة العناصر الفاعلة في الدولة الإسلامية تشترك في قواسم متميزة وتتصف بصفات متفردة ، ومن تلك الصفات التي سنتابعتها في الفاعلين الآخرين في الدولة الإسلامية صفة الإنسانية وتقدير وترقية العنصر البشري إلي مكانته المحددة بنص الكتاب والسنة .

والمنهاج الإسلامي هو أول الفاعلين الذين يمنحون العلاقات الإنسانية كل اعتبار وتقدير ، وتنساب هذه الصفة من المنهاج الإسلامي لتتخلل المجتمع بأسره ، وكذا الجهاز الإداري الذي يعتبر - كما سبق الإيضاح - الآلية التنفيذية لسياسات المنهاج وخطه .

والمنهاج الإسلامي دائم الإيحاء والإيعاز للقائمين على الجهاز الإداري بتحكيم منطق العلاقات الإنسانية في علاقات الجهاز الإداري بأفراد المجتمع ، وكذا في العلاقات بين أفراد ذلك الجهاز وبعضهم البعض ، ثم بين القيادات الإدارية والأفراد ، وهنا تبدو أهمية أنساق القيم الإسلامية السائدة في المجتمع ، وفي المنهاج الإسلامي ، وفي النظام الإداري ،

حيث تعد هذه الأنساق بمثابة الدافع القوي لسيادة منطق العلاقات الإنسانية عموماً وفي نطاق الجهاز الإداري خصوصاً .

### ❖ النظام الإداري [ التنظيم ] والعلاقات الإنسانية :

تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن التنظيم في الجهاز الإداري الإسلامي لا يقوم فقط على الهياكل التنظيمية والخرائط ومسارات اللوائح والقوانين ، ولكن يرتكن كذلك على العلاقات الإنسانية بين العنصر البشري ، فإذا كانت الهياكل والخرائط والمسارات القانونية للعمل الإداري هي شكل النظام الإداري ومظهره فإن العلاقات الإنسانية هي روح ذلك النظام وجوهره .

وهذه الخصية التي يتسم بها التنظيم الإسلامي تجعل من العلاقات الإنسانية أداة مهمة من أدوات تفوق ذلك التنظيم وتمكينه من تحقيق أهدافه ، حيث تبرز روح التفاني والعناق بين الأفراد وبين التنظيم ، وتستبدل الحب والرغبة في العطاء بفرض العمل والالتزام عن طريق اللوائح و القوانين ، ومن ثم يمكن ملاحظة تفوق إنجازات التنظيم الذي يقوم على العلاقات الإنسانية وتميز أدائه على التنظيم الذي يرتكز على اللوائح والقوانين فقط .

### ❖ القيادة الإدارية والعلاقات الإنسانية :

وإذا انتقلنا إلى القيادة الإدارية سنجد أن القيادة الإدارية بطبيعتها وبطريقة تكوينها كظاهرة اجتماعية إنسانية تنسح المجال للعلاقات الإنسانية ، فصفات القائد وتكويناته الشخصية والفكرية هي أول ما يجذب الجماعة إليه ، كما أن العلاقة بين القائد وجماعته هي في الأساس علاقة إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير والتشجيع والتحفيز ، إلي غير ذلك من الصفات التي تجعل من التفاني والإنجاز هدفاً من أهداف الجماعة لتحقيق رغبة القائد وما يسعى إليه من أهداف .

## ❖ العلاقات الإنسانية بين أفراد الجهاز الإداري :

وعلى مستوى أفراد الجهاز الإداري الإسلامي تسود العلاقات الإنسانية بشكل يندر وجوده ، حيث تسود قيم الإخاء والتعاطف والتراحم والتفاهم والحب ، وتنعكس كل هذه القيم على سير العمل ثم على الإنجاز وأسلوب الأداء .

## ❖ البيئة والعلاقات الإنسانية :

وعلى مستوى البيئة التي يعمل فيها النظام الإداري الإسلامي ، ويتفاعل معها ، تسير العلاقات الإنسانية في اتجاهين :

- الاتجاه الأول : من الجهاز الإداري إلى البيئة ، حيث يتعامل أفراد الجهاز الإداري مع أفراد المجتمع بحب واحترام وتقدير وتقدير وتقديم الخدمة بإخلاص ورغبة وأمانة ، وهنا يسود نسق القيم الإدارية الإسلامية ، ويغلف عمل الأفراد وعطاءهم .

- الاتجاه الثاني : من البيئة التي هي المجتمع المسلم إلى الجهاز الإداري ، وفي هذا الاتجاه نجد تقدير أفراد المجتمع للأفراد في الإدارة العامة واحترامهم لعطائهم والتعاون الدائم معهم ، من أجل تحقيق أهداف النظام الإداري التي هي في ذات الوقت مطالب ورغبات لأفراد المجتمع .

## المبحث الرابع

### العلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات النفسية للعاملين

العلاقات الإنسانية وفق التفصيل والتحليل المتقدم تتولى مهمة إشباع الحاجات النفسية والمعنوية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة الإسلامية ، وهذا الإشباع يقود في النهاية إلى ظهور هؤلاء العاملين بصحة نفسية عالية مما ينعكس على حجم الإنجاز وأسلوب الأداء ، ومن ثم يفترض أن النظام الإداري الإسلامي وانطلاقاً من اهتمامه المستمد من الطرح الإسلامي بالعلاقات الإنسانية أن تكون معدلات الإنجاز فيه عالية ومستويات الأداء راقية ، وفي هذا المبحث نعد إلى دراسة وتحليل دور العلاقات الإنسانية في إشباع الحاجات النفسية للعاملين بالجهاز الإداري الإسلامي .

والحاجات النفسية هي رغبات كامنة لدى الفرد العامل في الشعور بالراحة والاطمئنان والتقدير وإتاحة الفرصة له لكي يتمكن من العطاء ، وهذه الحاجات يشترك فيها كل فرد عامل مهما كان موقعه في التنظيم ومهما كان مستواه ، ويمكن تناول أهم الحاجات النفسية في الآتي :

#### ❖ الأمن والاستقرار :

الطرح الإداري الإسلامي ومن ثم النظام الإداري يركز على عنصرَي الأمن والاستقرار بالنسبة إلى العامل في الجهاز الإداري منذ أن يتلقى نبأ الإعلان عن العمل ثم الالتحاق به وحتى وهو في سن التقاعد ، فهناك قاعدة المساواة في التقدم للعمل ، ثم هناك قاعدة الصلاحية والقوة والأمانة أو الجدارة التي سبق الحديث عنها عند الاختيار والتميين ، ومن ثم فلا مجال أمام الفرد للتخوف من الوساطة والمجاملة والمحسوبية .

ومنذ أول يوم في العمل يعمد النظام الإداري الإسلامي إلي العمل على حسن استقبال الموظف، وتقديمه إلي عمله ، وتدريبه على رئيسته وعلى زملائه ، وإشعاره بأن العمل في حاجة إليه ، وأن دوره مهم مهما كان ، وأن الجماعة راغبة في وجوده وتشد من أزره .

ووجود الرئيس في النظام الإداري الإسلامي مصدر اطمئنان كبير للموظف ، فهو يلجأ إليه دائماً لطلب الشورى والتوجيه وعرض ما لديه من مشكلات العمل وحتى مشكلاته الشخصية ، ولا يسمح النظام الإداري الإسلامي بتعدد الرؤساء ، وما يؤدي إليه من اضطراب وتضارب الأوامر .

ويهتم الطرح الإداري الإسلامي بوضع الموظف في العمل المناسب لمؤهلاته وخبراته ومعارفه ، حيث أن ذلك يجعل الشخص يقبل على العمل الذي يحبه ويحاول إتقانه والإجادة فيه ، كما يحقق راحته النفسية ويرفع من روحه المعنوية .

أيضاً يركز الطرح الإداري الإسلامي على ضرورة إحاطة الموظف بشكل دقيق باختصاصات عمله وواجباته ومسئوليياته وكيفية أدائه ، وعلى أهمية تدريبه على العمل الذي يقوم به تدريباً كافياً ، فذلك يريحه نفسياً ويمكنه من العطاء والاجتهاد ، كما يرى ذلك الطرح أهمية أن يلم الموظف بالهيكل التنظيمي الذي يعمل في إطاره ، حتى يتمكن من تحديد موضعه في هذا الهيكل وعلاقاته بالآخرين ، يضاف إلي ما تقدم حتمية الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية والترفيهية والإجازات والراحات ، كما تبدو كذلك عملية الاهتمام بالموظفين بعد الإحالة إلي التقاعد وترك الخدمة من أهم المسائل التي تشعر الموظف بالأمن والاستقرار على مستقبله عندما يصل إلي هذه السن ، ولعل الطرح الإسلامي حريص كل الحرص على ضرورة الاهتمام بالموظفين المحالين إلي التقاعد مادياً ومعنوياً ، عن طريق مظلة الضمان الاجتماعي الذي يشمل هؤلاء الموظفين ، ويعوضهم عما قدموه من خدمات لمجتمعاتهم عرفاناً وامتناناً .

## ❖ الانتماء والتفاني :

ينشأ الانتماء والتفاني بين العاملين في الجهاز الإداري الإسلامي وبين ذلك الجهاز ، نتيجة التوافق والتلاقي الفكري والوجداني والعقدي بين هؤلاء العاملين وبين العقيدة ونسق القيم الذي يمثلها ذلك الجهاز ، فالتوافق بين العقيدة التي يعمل في إطارها النظام الإداري وبين ما يعتنقه العاملون من معتقدات دينية وروحية يؤدي إلى خلق حالة من التلاقي والعناق ، ثم تبني العاملين لنسق القيم الإسلامية السائد في الدولة والقيم الإدارية في الجهاز الإداري يخلق حالة أخرى من الانتماء ، ثم توافق أهداف العاملين المتمثلة في الرعاية والاستجابة للحاجات الاجتماعية والنفسية مع أهداف النظام الإداري المتمثلة في تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها يخلق حالة من التفاني ، وهذه الحالات الثلاث من التلاقي والعناق ثم الانتماء ثم التفاني تؤدي إلى التفاعل بين العاملين بعضهم البعض والوثام والارتباط والتفاهم .

واستنتاجاً مما تقدم يتضح أن علاقات التفاهم والمودة والاطمئنان والثقة بين أفراد الجهاز الإداري ، تؤدي إلى القدرة على التكيف ، بما يحقق الإنتاج الوفير الذي يحقق هدف الأفراد والجهاز معاً .

## ❖ التيقن من الهدف :

في إطار النظام الإداري الإسلامي وما يرمى إليه من أهداف وغايات تلتقي مع أهداف وغايات المنهاج الإسلامي الذي يحقق في النهاية الأهداف العليا للدولة الإسلامية ، يتيقن كل عامل مهما كان حجم عمله أنه يساهم بدور في تحقيق تلك الأهداف التي تنتهي إلي إرضاء الله وطاعته وإعلاء دينه ، ويؤكد الطرح الإسلامي في مجال الإدارة العامة أن العامل

ينبغي أن يؤمن بهذا الهدف ويتبناه كهدف شخصي ، وفى ذلك تزكية لمشاعر الولاء والانتماء ، فيكسر جهده وحياته من أجل عمله .

#### ❖ احترام الذات والاعتراف بالفضل :

تهدف العلاقات الإنسانية إلى التحفيز الذاتي والمعنوي والاعتراف بأهمية دور الآخرين والشكر والتقدير ، فالاعتراف بالوجود اعتراف بالجدوى والأهمية ، ويتحقق ذلك من خلال إتاحة فرص المشاركة بإبداء الرأي ومناقشة الأمور عند صناعة واتخاذ القرارات .

كما أن الإشادة بفضل العامل ومجهوده وإنتاجه من الأمور التي تشبع حاجاته النفسية ، وتزيد من طاقته وتقوى عزيمته ، ولكن نسق القيم الإدارية الإسلامية الذي سبق تحليله لا يعرف اتخاذ الإشادة بالفضل والتقدير كأداة للإرضاء الشكلي الصوري أو وسيلة من وسائل التزلف والنفاق ، وهذا يبرز أهمية ذلك النسق القيمي الرفيع في كافة مراحل ومستويات العمل الإداري .

#### ❖ التطور المستمر واكتساب الخبرات :

يسعد العامل كثيراً ويشبع رغباته وحاجاته النفسية أن يرى نفسه في تطور مستمر ، ويداوم على اكتساب الخبرات والمعارف ، حيث أن ذلك يمنحه فرصة التقدم والترقي إلى المناصب الأعلى ويمتن علاقته بعمله ويزيد من تقانيه .

ويتحقق التطور واكتساب الخبرة بالتدريب الذي يزيد المهارات والمعلومات والخبرات وينمى الإحساس بالتفوق والثقة بالنفس ، وكل هذا يرسخ الشعور بالأمن الوظيفي .

الفصل السادس

الحوافز في النظام الإداري الإسلامي

الحوافز من مكملات دور إدارة الأفراد في استثمار العنصر البشري ، ولها أهمية يعتد بها في الطرح الإداري الإسلامي ، ويعول عليها في تنشيط وتفعيل دور العنصر البشري في الإدارة العامة ، وللطرح الإسلامي منطقته الخاص في تعريف الحوافز ، وهو منطق ينطلق من مصادر ذلك الطرح المتمثلة في القرآن والسنة .

وتتعدد الحوافز وتتنوع بين حوافز مادية وأخرى معنوية وثالثة رادعة ، وتجد كل نوعية من هذه الحوافز أصولها وجذورها في الطروحات الإسلامية ، ويمكن دراسة وتحليل الحوافز في النظام الإداري الإسلامي من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : مفهوم الحوافز في الطرح الإسلامي .

المبحث الثاني : الحوافز في مصادر الطرح الإسلامي .

المبحث الثالث : أنواع الحوافز في الطرح الإسلامي .

## المبحث الأول

### مفهوم الحوافز في الطرح الإسلامي

الحوافز في الطرح الإسلامي عبارة عن كل ما يتحصل عليه العامل من مزايا مادية وعينية زيادة على راتبه الأساسي لقاء إجادته وإحسانه في عمله ، وهذا المفهوم يتضمن جملة من العناصر يمكن تناولها في الآتي :

❖ الحوافز هي كل ما يحصل عليه العامل من مزايا مادية وعينية ، ومن ثم فالحوافز تتوزع بين الحوافز المادية المرتبطة بالعمل مباشرة وتضاف إلى الراتب الأساسي ، مثل المكافآت التشجيعية وخارج الدوام والترقية ، ومنها ما يستمد من الوظيفة ويرتبط بطبيعة العمل ، وبين الحوافز المعنوية مثل الاتصالات وتوافر المعلومات والابتعاث والتدريب .

❖ الحوافز بكافة أشكالها هي زيادة على الراتب الأساسي ، فهي تضاف إلى الراتب ولا تمثل جزءاً منه ، ويرتبط بذلك أن الحوافز ليست دائمة فقد تتوقف أو تقل نسبتها .

❖ الحوافز قد تقدم لقاء الإجابة والإحسان في العمل ، وهذه تعرف بالحوافز الإيجابية ، وهدفها التحفيز وزيادة الإنتاج والعطاء .

❖ كما أن الحوافز قد تكون سلبية ، وهدفها الردع والامتناع عن ارتكاب الخطأ ، ولكن ينبغي التعامل مع الحوافز الرادعة على أنها وسيلة تقويم وإصلاح أكثر منها وسيلة عقاب وتخويف .

## المبحث الثاني

### الحوافز في مصادر الطرح الإسلامي

تفسح مصادر الطرح الإسلامي مجالاً رحباً للحوافز وأهميتها في الحياة عموماً وفي العمل الإداري بشكل خاص الذي يعد بمثابة خدمة عامة يؤديها الأفراد لمصلحة المجتمع الإسلامي ، ولقد تحدث القرآن الكريم في مواضع عديدة عن جزاء الإحسان والإجادة في العمل ، وأكد على أن الجزاء لا يعنى جزاء الدنيا فقط ولكن يتجاوز ذلك إلى جزاء الآخرة .

والجزاء لا يكون إلا من جنس العمل ، فكل إنسان يجازى بما كسبت يده إن خيراً فخير وإن شراً فشر ، والمجتهد في عمله لابد أن يتلقى نصيبه من الخير المادي والمعنوي وفق اجتهاده ، وقد ذخر القرآن الكريم بكل هذه المعاني والمضامين ، فأكد على أن الحافز أمر واجب بل ومفروض شرعاً ، وينبغي العمل به لأن الله قد فرضه سنة من سنن الحياة .

قال تعالى ﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّي أَنَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرَدُّوْنَ إِلَىٰ عِلِّيِّ الْعَلِيِّ وَالشَّهَادَةُ فَيُنْتَكَبُ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾<sup>١</sup> .

وقال تعالى ﴿ وَأَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾<sup>٢</sup> .

وقال تعالى ﴿ إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسْتَوْفُوا ثُجُومَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴾<sup>٣</sup> .

وقال تعالى ﴿ لِيَجْزِيَ اللَّهُ كُلَّ نَفْسٍ مَا كَسَبَتْ إِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ ﴾<sup>٤</sup> .

١ . سورة التوبة : ١٠٥ .

٢ . سورة هود : ١١٥ .

٣ . سورة الإسراء : ٧ .

٤ . سورة إبراهيم : ٥١ .

وقال تعالى ( إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا )<sup>١</sup> .

وقال تعالى ( لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ إِنْ شَاءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفُورًا رَحِيمًا )<sup>٢</sup> .

وقال تعالى ( هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا الْإِحْسَنُ )<sup>٣</sup> .

كذلك جاءت السنة المطهرة لتؤكد على ما جاء في الذكر الحكيم من ضرورة تحفيز الإنسان على فعل الخير بشكل عام ، وينسحب ذلك على العاملين في الجهاز الإداري التابع للدولة إذ ينبغي تحفيزهم من أجل أن يؤديوا واجباتهم على أحسن ما يكون .

وكان الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم يستعمل كافة أنواع الحوافز المادية والمعنوية وحتى الرادعة ، ولكن كلاً في موضعه الصحيح حتى تتحقق غاية الحافز وهدفه المتمثل في تضخيم الإنجاز وتحسين الأداء المؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف العليا للدولة الإسلامية .

١ . سورة الكهف : ٣٠ .

٢ . سورة الأحراب : ٢٤ .

٣ . سورة الرحمن : ٦٠ .

## المبحث الثالث

### أنواع الحوافز في الطرح الإسلامي

استنبط الطرح الإسلامي من مصادره أنواعاً عديدة من الحوافز توزعت بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية والأخرى الرادعة ، ويمكن متابعة ذلك من خلال ما يلي :

#### ❖ الحوافز المادية :

وهذه الحوافز تتعلق بالعمارة المادي المترتب على الإحسان في العمل وإتقانه ، وتتعدد أشكال هذا العطاء كأن يكون مبلغاً مالياً أو عطاء عينياً في أشكال متعددة ، والفرد المحسن في عمله المجيد في أعبائه ومسئوليته يستحق أن ينال الجزاء والثناء ، وهو لم يفعل ذلك إلا بوحى وإيعاز من عقيدته وإيمانه وقيمه التي استمدتها من الشرع الحنيف ، ومن ثم فالإحسان في العمل جاء نتيجة مترتبة على الإيمان والتقوى والقيم الروحية والأخلاقية ، ومن ثم فهذا الشخص يستحق جزاءين : الأول : في الدنيا لقاء إحسانه وإجادته في العمل الإداري الموكل إليه ، الثاني : في الآخرة نتيجة ما أمره به إيمانه وتقواه من إحسان وإجادة . وذلك ما وعد به الحق تبارك وتعالى في كتابه الكريم .

قال تعالى ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾<sup>١</sup> .

وعمل الصالحات يعني فعل الخير سواء في العمل الدنيوي الذي ينضوي تحته العمل الإداري أو في العمل الأخروي الذي يشمل النسك والعبادات وإقامة الدين ، وفعل الخير لا يصدر إلا من مؤمن حتى يكون جزاؤه حياة طيبة في الدنيا وفي الآخرة يكون الجزاء أحسن

<sup>١</sup> . سورة النحل ٩٧ .

وأقيم مما قدم المؤمن من خير ومعروف ، أما غير المؤمن فجزاؤه مقتصر على الدنيا فقط لأنه سعى لها ومن أجلها .

أما الحياة الطيبة فهي تعنى أن يجازى المحسن على إحسانه والمجيد على إجادته ، وهذا هو المبدأ العام الذي وضعه القرآن الكريم ، قال تعالى ( مَلَّ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا الْإِحْسَنُ )<sup>١</sup> .

أما تفاصيل كيفية تقديم الحافز وقيمه فمتروكة إلي القائمين على العمل الإداري وأولياء الأمور .

#### ❖ الحوافز المعنوية :

النوع الثاني من الحوافز الذي عرفه النظام الإداري الإسلامي هو الحوافز المعنوية ، وهي حوافز غير مادية تهتم بالتحفيز والتشجيع المعنوي كالشكر والترقية والإشادة والمكانة المرموقة .. الخ .

وقد بين القرآن الكريم أن الإنسان لا ضير في أن يشكر ويحمد على ما يفعل ويحسن فعله ، ولكن على العكس ، فمن الظلم والغبن أن يحمد الإنسان على ما لم يفعل وأن ينسب فعل الآخرين لنفسه .

قال تعالى ( لَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ يَفْرَحُونَ بِمَا آتَوْا وَيُحِبُّونَ أَنْ يُحْمَدُوا بِمَا لَمْ يَفْعَلُوا فَلَا تَحْسَبَنَّهُمْ بِمَفَازَةٍ مِنَ الْعَذَابِ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ )<sup>٢</sup> .

١ . سورة الرحمن : ٦٠ .

٢ . سورة آل عمران : ١٨٨ .

وحمد الإنسان وشكره على محاسن أفعاله والإشادة والمكافأة المعنوية نتيجة هذه الأفعال هي حق للإنسان أو العامل على رئيسه وعلى الجهاز الإداري ، وإذا حرم الإنسان من ذلك الحمد فقد ظلم وغبن وجير عليه وعلى إنجازه في عمله ، وسوف يصاب بإحباط وخيبة أمل تفقده العزم على مواصلة الإنجاز والعطاء ، وسوف يكون مثلاً لغيره فتنشر بين الجميع روح الانهزامية والسلبية ، لأنه استوي الذين يعملون والذين لا يعملون .

والحمد هو أمر معنوي يقتضي إعلان محاسن الفعل ومآثره والإشادة بذلك ونسبه إلي صاحبه ، ويترتب على ذلك مكافأة الفاعل وقد يكون مجرد الحمد في ذاته مكافأة ، إلا أنه قد يقترن الحمد بتجسيد يتمثل في تقديم مكافأة مثل الترقية وغيرها .

وقد أثار عن الرسول الكريم أنه كان يشيد بمناقب نوى الأفعال الحسنة وكان يكافئهم بالدعاء لهم ، ومن أحسن حظاً ممن يدعو له الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ، وكذلك كان يفعل خلفاؤه الراشدون ، وكانت الترقية في العمل الإداري عادة ما تقترن بالإحسان والإجادة مكافأة للمحسنين والمجيدين وتحفيزاً لهم ولغيرهم .

#### ❖ الحوافز الرادعة :

الحفز عن طريق الردع يتضمن نوعاً من العقاب ، وهدف العقاب تلافى تكرار الخطأ تجنباً للعقوبة ، ويتمثل ذلك في الإنذار والخصم من الراتب والعزل من الخدمة نهائياً ، ويتضح أن الحافز الرادع لا يشجع على العمل ، ولكن يحذر من الخطأ ، ولا يؤدي إلى التعاون وتحسين الأداء ، ولكن يعلم كيف يمكن تجنب العقاب ، ومن ثم فالحافز الرادع لا يؤدي إلى البذل والعطاء ، ولكن إلى السلبية والتراخي والعمل بالقدر الذي لا يعرضه للعقاب .

وبالرغم من أن نماذج الممارسة العملية في عهد الرسول الكريم والخلفاء الراشدين قد عرفت حالات عديدة من حالات الحافز الرادع مثل العزل من الخدمة لسوء السلوك أو استغلال