

الفصل السادس

إدارة شئون الأفراد

يمكن تعريف إدارة شئون الأفراد بأنها مجموعة القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين، بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد وللجماعة في وقت معا لتحقيق أهداف العمل العام. وتشمل كافة القواعد والإجراءات والقوانين والمبادئ المتعلقة باجتذاب واختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتنميتهم وترقيتهم وتقييمهم وكل ما يتصل بهم منذ بداية تعيينهم إلى إنهاء خدمتهم وتقاعدهم.

ولقد سبق أن تطرقنا إلى فلسفة الإسلام ونظريته للوظيفة العامة بأنها أمانة ومسئولية فردية على شاغلها. وأن أول ما تتطلبه الأمانة فيمن ولى من أمر المسلمين شيئا أن يراعيها في اختيار العاملين في أجهزة الدولة. ولما كان تعيين العاملين لوظائف الدولة هو المدخل للعمل العام بالخدمة العامة، فإن من واجب المسؤولية أن يؤمن هذا المدخل تأميناً كاملاً وذلك بإعطاء مزيد الاهتمام لنوعية التعيين حتى تملأ الوظائف بالأكفاء والمقتدرين الذين يحملون الأمانة. وقد أشار الرسول إلى ضرورة هذا الأمر في حديث ورد في صحيح البخارى عن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال: «إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة. قيل يا رسول الله، وما إضاعتها؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة».

١- سياسة التوظيف في الإسلام

الصلاحية في التوظيف

يدعو الإسلام إلى إسناد الأعمال العامة إلى ذوى الكفاية والنزاهة والقوة عملاً بقوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]. ومفهوم القوة يختلف باختلاف نوع العمل وطبيعة الواجبات المطلوبة في من يقوم به. يقول ابن تيمية «والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب والخبرة بالحروب والمخادعة فيها، فإن الحرب خدعة، وإلى القدرة على أنواع القتال.

والقوة فى الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذى دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام .

ومفهوم الأمانة وهى الركن الثانى فى الصلاحية للتوظيف يتحدد بخشية الله فى أداء الواجب بالأمانة والنزاهة والتجرد دون محاباة أو ظلم أو محسوبية أو إغراء أو رهبة لمخلوق . ولقد ألزم الإسلام ولاية الأمور باختيار الأصلح للملء الوظيفة العامة ، وفى ذلك يقول الرسول الكريم : «من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله» كما يقول : «أما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس وهو يعلم أن فى العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين» .

فالقواعد القانونية فى النظام الإسلامى تركز على اتخاذ الصلاحية أساساً لهذه التولية ، وإذا وقع الاختيار على رجل صالح ومشهود له بالكفاءة ، علماً بأن من بين المتقدمين من هو أصلح منه ، فإن الاختيار فى هذه الحالة يكون قد خالف أصلاً تشريعياً فى الإسلام^(١) .

وتنفيذا لقاعدة الأصلح قبل الصالح فى التعيين للوظيفة العامة ، فقد رفض الرسول ﷺ إسناد الوظيفة لمجرد طلبها أو محاباة للصحابى الجليل أبى ذر الغفارى لأن فيه ضعفاً . هذا بالرغم مما ورد على لسان الرسول فى وصف أبى ذر حين قال : «ما أظلت الخضراء ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبى ذر» ونخلص من هذا الحديث إلى أن معيار الاختيار للأشخاص يتلزم مع طبيعة العمل الذى سوف يوكل إليهم .

كما يروى عن الرسول ﷺ أن عمه العباس قد طلب أن يستعمله على ولاية فقال له : «إنا والله يا عم لا نولى هذا الأمر أحداً يسأله أو أحداً يحرص عليه» . ثم اتبع قوله هذا بنصيحة غالية «يا عباس يا عم النبى محمد: إياك والإمارة، فإنها نعمت المرصعة وبئست الفاطمة» .

كما يروى أن سيدنا عمر رفض إلحاح أصحابه فى أن يولى ابنه عبد الله منصباً من مناصب الدولة رغم أنه رجل تقى وعادل . ثم رفض أيضاً أن يرشحه للخلافة بعده

(١) دكتور محمد السيد الدمياطى : تولى الوظائف العامة ص ٥٣ - القاهرة ١٩٧١ م .

ضمن الستة الذين رشحهم ليختاروا من بينهم خليفة، قائلا: «حسب آل عمر أن يحاسب منهم واحد هو عمر».

ومن أجل ذلك فقد وضع مبدأ التزم به في فترة خلافته فقال: «من استعمل رجلا لمودة أو قرابة، لا يحمله على استعماله إلا ذلك فقد خان الله ورسوله والمؤمنين».

وجلس عمر يوما بين أصحابه وقال:

«أعياني أهل الكوفة، إن استعملت عليهم لنا استضعفوه، وإن وليتهم القوى شكوه، ولوددت أنى وجدت قويا أمينا مسلما أستعمله عليهم».

فقال أحد جلسائه: أنا والله أدلك على القوى الأمين المسلم. فقال عمر: من هو؟ قال الرجل: عبد الله بن عمر. فقال عمر: قاتلك الله. والله ما أردت الله بهذا. ثم اختار واليا آخر.

وكان عمر كما هو واضح من المثال السابق يستشير أصحابه لاختيار الأفضل ولا يعمل رأيه الخاص.

ومن الأمثلة على ذلك ما يروى من أنه قال يوما لأصحابه: «أشيروا علىّ ودلوني على رجل أستعمله في أمر قد دهمنى فقولوا ما عندكم، فإنى أريد رجلا إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم، وإذا كان فيهم هو أميرهم، كان كأنه أحد منهم». فقالوا نرى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي، فأحضره وولاه، ووفق في عمله، فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع.

ولقد أوصى عمر أصحابه عليا وعثمان وسعد بن أبي وقاص وهو وجود بأنفسه الطاهرة، فقال «يا علي: إذا وليت من أمور الناس شيئا فأعيذك بالله أن تحمل بنى هاشم على رقاب الناس». «يا عثمان: إذا وليت من أمور الناس شيئا فأعيذك بالله أن تحمل بنى أبي معيط على رقاب الناس» «يا سعد: إذا وليت من أمور الناس شيئا، فأعيذك بالله أن تحمل أقاربك على رقاب الناس».

كيفية معرفة الأصلح

(أ) تصنيف الوظيفة وتحديد مهامها

كان سيدنا عمر رضى الله عنه عندما ينصب واليا أو عاملا يعطيه عهد تعيين يشتمل

على أمر تنصيبه وما يخوله من سلطات وما يكلفه من واجبات ، ويحمل الأمر خاتم الخليفة وتوقيعه ، ويشهد عليه عدد من المهاجرين والأنصار .

وقبل أن يغادر العامل المدينة يجتمع المسلمون في المسجد ويقرأ الخليفة عليهم الأمر أو عهد التعيين ليعرف كل مواطن حقيقة سلطات ومسئوليات الوالى وليشهدوا على ذلك .

ولعل عمر بهذا الصنيع قد سبق رجال الإدارة في العصر الحديث الذين أدخلوا عملية تصنيف الوظائف كخطوة أولى من خطوات التعيين للوظيفة ليتم الاختيار والتعيين حسب متطلبات تصنيف الوظائف .

ثم جاء بعده العالم والإمام ابن تيمية فشرح في كتابه السياسة الشرعية هذه الخطوة فقال : « . . . المهم في هذا الباب معرفة الأصلح (للوظيفه) وذلك إنما يتم بمعرفة الولاية ومعرفة طريق المقصود ، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر »^(١) . فهو هنا يحدد أن معرفة الأصلح تتم بمعرفة الهدف من الوظيفة والقصد منها والوسيلة إليها - أى المعدات والآلات التى تستخدم لإنجازها ، وعندئذ يمكن الوصول إلى معرفة الشخص الأصلح لتحمل مسئولياتها .

من هنا ندرك أن معرفة المسئوليات والواجبات للوظيفة أمر أساسى لمعرفة الأصلح لملئها فى المفهوم الإسلامى .

(ب) الاختبار لملء الوظيفة

والاختبار قبل الاختيار للوظيفة مبدأ أساسى فى الإسلام . فقد روى أنه عندما أسند رسول الله ﷺ منصب القضاء إلى معاذ بن جبل سأله : « بم تقضى ؟ فأجاب بكتاب الله ، فسأله : فإن لم تجد ؟ أجاب : بسنة رسول الله فسأله : فإن لم تجد ؟ أجاب : اجتهد رأى ولا آلو » فقال رسول الله ﷺ : « الحمد لله الذى وفق رسول الله لما يرضى الله ورسوله » .

وكان عمر لا يبعث إلى الأمصار واليا إلا إذا اختبره بالملاحظة والمناقشة . من ذلك ما روى من أن كعب بن سور كان جالسا عند عمر عندما جاءت امرأة تشكو زوجها فقال

(١) ابن تيمية : السياسة الشرعية ص ٢١ .

لكعب : «اقض بينهما» . فلما قضى بما يعتقده الصواب وأعجب عمر ما قضى به قال له :
«اذهب قاضيا إلى البصرة» ولم يكن كعب يعلم من قبل أنه سيعين قاضيا للبصرة .

(ج) الاختيار عملية جماعية

وتأتى مرحلة الاختيار بعد عملية الاختبار ولقد ورد فى ما مضى أن سيدنا عمر كان يستشير أصحابه حينما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى . بل إنه فى بعض الأوقات كان يترك لهم حرية ومسئولية الاختيار بعد أن يحدد لهم المواصفات المطلوبة فى الشخص المعنى . من ذلك ما قاله لأصحابه : دلونى على رجل أستعمله فى أمر قد دهمنى فقولوا ما عندكم ، فإنى أريد رجلا إذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان فيهم هو أميرهم ، كان كأنه أحد منهم . فاختاروا شخصا تتوفر فيه هذه المواصفات وقام عمر بتعيينه .

وربما لم تكن كل وظيفة فى الإسلام تحتاج إلى اختبار وإلى أن يتم الاختيار بواسطة الجماعة لا الخليفة وحده أو الوالى وحده ، وذلك لصغر المجتمع المدنى فى أول عهد الإسلام مما يمكن من معرفة الصالحين فيه فى سهولة ويسر ، أما بعد أن توسعت الدولة الإسلامية فقد كان لزاما على ولاة الأمور أن يدققوا فى الاختيار وألا يكون الاختيار فرديا حتى يفتح المجال لسوء استعمال السلطة وتعيين غير الأصلح . ولقد كان خطاب الإمام على بن أبى طالب لواليه بمصر الأشتر النخعى يحمل هذا التوجيه الصريح له فى إجراء عملية الاختيار للوظائف العامة :

« . . . ثم انظر فى أمور عمالك فاستعملهم اختيارا ولا تولهم محابة وأثرة ، فإنهم جماع من شعب الجور والخيانة - وتوخ منهم أهل التجربة والحيلة من أهل البيوتات الصالحة والقدم فى الإسلام المتقدمة ، فإنهم أكرم أخلاقا وأصح أعراضا وأقل فى المطامع إشرافا وأبلغ فى عواقب الأمور نظرا» .

وإذا حدث أن تكافأ أفراد كثيرون فى مرحلة الاختيار ولم يعرف أيهم أصلح من الآخرين فإن القرعة كانت الأسلوب السليم للاختيار . يقول ابن تيمية إن تكافأ رجلان أو أخفى أصلحهما أقرع بينهما كما أقرع سعد بن أبى وقاص بين الناس يوم القادسية لما تشاجروا على الأذان .

وهكذا يتضح لنا أن عملية الاختيار للوظيفة العامة فى الدولة الإسلامية ذات ضوابط محكمة فهى تعتمد على تحديد مهام الوظيفة بالتفصيل والدقة ثم على الاختبار بين المتنافسين فيها، ويكون الاختيار بواسطة الجماعة لأنهم أقدر من الفرد على اختيار الأفضل والأصلح لها، وإذا تساوت المؤهلات أجريت القرعة لاختيار أحدهم. ومن هنا ندرك أن الضوابط المعاصرة لاختيار العاملين لملء الوظائف العامة من اختبارات الذكاء واختبارات الم قدرات المهنية والفنية، ومن تكوين لجان جماعية لإجراء المعاينة على المتقدمين وإتمام عملية الاختيار كانت مطبقة فى العصور الإسلامية الأولى لأن الإسلام نادى بها ولأن الرسول وخلفاءه حرصوا عليها حتى لا يكلف شخص غير كفء بعمل عام وبالجماعة من هو أكثر كفاءة منه.

(د) التعيين تحت الاختبار

وهى مرحلة تعتبر فى مفاهيم إدارة شئون الأفراد المعاصرة جزءاً من مراحل الاختيار للوظيفة، وهى أن يعين الشخص تحت الاختبار لفترة من الزمن محددة قد تمتد من ستة أشهر إلى سنتين فى قوانين الخدمة العامة بالدول المختلفة، فإذا أثبت الشخص جدارته بالعمل تم تشييته فى الوظيفة وإلا فصل منها.

وقد كان معمولاً بها فى عهد الخلفاء الراشدين، ويروى أن عمر بن الخطاب قال لأحد عماله «إنى قد عينتك لأبلوك، فإن أحسنت زدتك وإن أسأت عزلتك».

(هـ) قرار التعيين

كان الولاية يعطون عهد تعيين يحمل خاتم الخليفة ويحتوى على أمر تنصيبهم وتحديد سلطاتهم ومسئولياتهم، وكان عهد التعيين هذا لا يكتمل إلا بإعلانه على جمهور المسلمين وذلك بقراءته على الملأ فى المسجد حتى يعرف كل مواطن حقيقة سلطات الولاية وحدود هذه السلطات والصلاحيات كما كان على الولاية أن يقدموا عند تعيينهم قائمة بكل ما يملكون من عقار ومال، وهو ما يسمى فى العصر الحاضر بإقرار الذمة المالية، وكان عمر رضى الله عنه يهدف من ذلك إلى تسهيل مهمة المحاسبة والمساءلة للوالى عن أية زيادة فى ممتلكاته وثرواته قد تكون أسبابها استغلال نفوذه ومنصبه. وقد حدث بالفعل أن صادر سيدنا عمر جزءاً من أموال الولاية من الصحابة أنفسهم، كما عزل بعضهم حينما اعتراه الشك فى سلامة الأسلوب الذى جمع به الوالى ثروته تلك.

وبذلك يكون سيدنا عمر قد بلغ شأوا من الكفاءة الإدارية والحفاظ على الأموال العامة لم يبلغها أى نظام إدارى حتى عصرنا الحالى .

٢- سياسة الأجور فى الإسلام

كان الرسول ﷺ فى عهده يحدد أجور العاملين بنفسه بما يتناسب وأعباء الوظيفة وحجم العمل . ولقد استعمل الرسول غياث بن أسد واليا على مكة ورزقه كل يوم درهما ، وكان ذلك أول أجر يعطى فى الإسلام .

(أ) تحديد الأجر مقدما

ولقد اختط الرسول ﷺ سنة للمسلمين من بعده وهى تحديد الأجر للعامل قبل أن يبدأ عمله . فقال : « من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » . ذلك أن الرسول ﷺ كان يعلم أن فى إعلام العامل مقدار أجره حافزا له على العمل واطمئنانا نفسيا للعامل . فهو يعمل على هدى وعلى اتفاق واضح مع صاحب العمل .

كما أشار الرسول إلى إنجاز دفع الأجر بمجرد فراغ العامل من عمله . يقول ﷺ : « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » درءا لما يدخل فى نفس العامل من ريبة وتخوف من عدم دفع أجره إذا تأخر الدفع دون مبرر .

على أن الأمة الإسلامية حرة فى تحديد مواعيد دفع الأجور حسبما يتفق وظروف العمل وتسهيل إجراءات حفظ الحسابات ، فقد يكون الدفع أسبوعيا أو كل شهر مرة . ولقد كان الأجر يصرف عينا فى بعض الأحيان كما كان يصرف نقدا أو نقدا وعينا . فقد روى أن عمر بن الخطاب كان يرزق عامله على حمص عياض بن غنم كل يوم دينارا وشاة ومدا .

(ب) أسس تحديد الأجر

١- ولقد كان الأجر بقدر العمل ، وهو الأساس الذى تنادى به الإدارة الحديثة عملا بقول الله سبحانه وتعالى : ﴿ وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ ﴾ [الأحقاف : ١٩] ويقتضى بالطبع أن يكون أجر بعض العاملين أكبر من أجور آخرين تبعا لحجم وظائفهم وكثرة أعبائها .

٢- ولقد كان حجم العائلة يؤثر فى مقدار الأجر . فكان الأهل (أى المتزوج) يعطى حظين والأعزب حظا واحدا تقديرا لحق الإنسان فى كفالة من يعوله بما يكفى احتياجاته المعيشية وحفظه من الانزلاق إلى استغلال المال العام . يقول الرسول ﷺ : «من ولى لنا عملا وليس له منزل فليتخذ له منزلا ، أو ليس له زوجة فليتزوج أو ليس له دابة فليتخذ له دابة» .

٣- وقد كان الأساس الثالث لتحديد الأجر مستوى غلاء المعيشة فى البلد نفسه ، إذ كان العامل يرزق فى عهد عمر بن الخطاب بحسب حاجته وبلده^(١) .

بمعنى أن ارتفاع تكاليف المعيشة فى بلد ما من الدولة الإسلامية قد تضطر المسؤولين إلى رفع الرواتب للعاملين فى ذلك البلد حتى تتوفر لهم الحياة الكريمة .

وكان سيدنا عمر حريصا على إعطاء العاملين أجورهم وإن لم يكونوا محتاجين إليها فى معيشتهم ، ولعل سبب ذلك ما شهدته من حرص الرسول على ذلك . إذ يروى أن عبد الله بن عمر السعدى قد كان واليا لعمر ولم يكن يتقاضى أجره على ذلك . فقال له عمر رضى الله عنه «ألم أحدث أنك تلى من أعمال المسلمين أعمالا فإذا أعطيت العمالة (الأجر) كرهتها؟ فقال : بلى فقال عمر : ما تريد إلى ذلك؟ فقال عبد الله بن عمر السعدى : إن لى أفراسا وأعبدا وأنا بخير وأريد أن تكون عمالتى صدقة على المسلمين . فقال عمر : لا تفعل . فإنى كنت أردت الذى أردت ، وكان رسول الله يعطينى العطاء فأقول : أعطه أفقر إليه منى .

فقال النبى : خذه فتموله وتصدق به ، فما جاءك من هذا المال من غير مسألة ولا إسراف فخذ ، وما لا فلا تتبعه نفسك^(٢) .

ولقد كانت فلسفة الإسلام التى اتبعها الخلفاء الراشدون بعد الرسول ﷺ التوسط دون المبالغة أو التقثير فى تحديد الأجور . فقد كان الغرض من الأجر أن يفى بمتطلبات الحياة الضرورية حتى لا يضطر المسلم إلى اللجوء إلى الأساليب غير المشروعة لتكملة نفقته ونفقة عياله . وكان عمر رضى الله عنه يطلب من الولاة ألا يقتروا على أنفسهم بل كان يحضهم على الظهور بالمظهر اللائق والحياة الكريمة بين الناس من غير تقثير

(١) محمد كرد على : الإسلام والحضارة العربية ص ١٢١ .

(٢) محمد كرد على : المرجع السابق ص . ١٣٢ .

أو إسراف . كما كان على بن أبي طالب يوصي عماله أن يكونوا عادلين في إعطاء الرواتب المناسبة للعاملين تحت إشرافهم ، وقد كتب للأشتر النخعي في هذا الخصوص فقال « . . . ثم أسبغ عليهم الأرزاق (يعنى الأجور) فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم . . . » .

(ج) التأمين الاجتماعي

لا بد من ذكر كلمة عن التأمين الاجتماعي في الإسلام لأنه مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأجور والرواتب . فالمسلم العامل يتقاضى أجراً بقدر عمله ، أما إذا عجز عن العمل ، فإن الدولة الإسلامية مسئولة عن توفير العيش الكريم له ولأفراد أسرته ، وإذا توفي عنهم ، فإن مسئوليتهم تقع على عاتق رأس الدولة الإسلامية الذي يحدد لهم ما يكفيهم من المال حتى يشبوا عن الطوق ويتحملوا مسئولياتهم بأنفسهم .

ولقد روى عن الرسول ﷺ أنه قال : «من ترك مالا فلورثته، ومن ترك ضياعا (ورثة) أو كلا (ذرية ضعافا) فليأتنى فأنا مولاه» ، وبذلك يقرر واجب الدولة في توفير التأمين الاجتماعي لمواطنيها تحقيقاً لمبدأ التكامل الاجتماعي في الإسلام .

ومن الأمثلة الرائعة لمبدأ التكامل الاجتماعي في الإسلام ما قام به سيدنا عمر بن الخطاب حين مر على باب قوم وعليه سائل يسأل وهو شيخ كبير ضرير ، فضرب عمر عضده من خلفه وقال له : من أى أهل الكتاب أنت؟ فقال : يهودى . قال : فما أجال إلى ما أرى؟ قال أشكو الحاجة والسن وأسأل الجزية لأدفعها فأخذ عمر بيده وأرسل إلى خازن بيت المال فقال : «انظر هذا وضرباه (أى أشباهه) ، فوالله ما أنصفناه أن أكلنا شبيبته ثم نخذه عند الهرم . إنما الصدقات للفقراء والمساكين ، وهذا من مساكين أهل الكتاب» ، ووضع الجزية عنه وعن ضربائه .

وسمع عمر بكاء صبي في دار من الدور فتوجه نحوه وقال لأمه : اتقى الله وأحسنى إلى صبيك . ثم عاد إلى مكانه فسمع بكاء آخر الليل فأتى أمه فقال : ويحك ، إنى لأراك أم سوء ، مالى أرى ابنك لا يقر الليلة؟ قالت يا عبد الله (وما كانت تعرف مع من تتحدث) قد أرقنتى الليلة - إنى أعجله عن الفطام فيأبى . قال : ولم؟ قالت لأن عمر لا يفرض للفطم . قال : ويحك لا تعجيله . فصلى عمر الفجر . يقول ابن سعد :

وما يستعين الناس قراءته من غلبة البكاء . فلما سلم قال : يا بؤسا لعمر ، كم قتل من أولاد المسلمين . ثم أمر مناديا فنادى : ألا لا تعجلوا صبيانكم عن الفطام . فإننا نفرض لكل مولود فى الإسلام . وفرض للطفل مائة درهم فإذا أصبح صبيا زادها إلى مائتى درهم حتى إذا بلغ زادها إلى خمسمائة درهما .

٣- تنمية القدرات والتدريب

يعتبر الإسلام العلم منطلقا لاكتساب القدرات المختلفة من عقلية وبدنية ، فيقول الله سبحانه وتعالى مخاطبا رسوله الكريم : ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ [طه : ١١٤] . فطلب المزيد من العلم ينمى المعرفة من كافة جوانبها لدى المسلم الدينية منها والدينية حتى يتسنى للمسلم معرفة الله ومعرفة نوااميس الكون وحتى يتمكن من أداء عمله فى الدنيا بالقدرة والكفاية المطلوبة .

والتدريب فى سائر مجالات العمل والحرف نوع من العلم لأداء العمل الذى مجده الإسلام وأشاد به الرسول ﷺ فى قوله : « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وأن نبى الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » .

ولقد اهتم الإسلام بتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم . فقد كان الرسول ﷺ يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات .

ويروى عن على رضى الله عنه أنه قال : « بعثنى رسول الله ﷺ إلى اليمن قاضيا ، فقلت يا رسول الله : ترسلنى وأنا حدث السن ولا علم لى بالقضاء ؟ قال : « إن الله سيهدى قلبك ويثبت لسانك فإذا جلس بين يديك الخصمان فلا تقضين حتى تسمع من الآخر كما سمعت من الأول ، فإنه أحرى أن يتبين لك القضاء » . قال على : فما شككت فى قضاء بعد .

وكان عمر رضى الله عنه يحرص على أن يجتمع بعماله وبالمسلمين كافة فى مواسم الحج ، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأى فى كل ما يقابلهم من معضلات إدارية فى مناطقهم . كما كان عمر يرسل بتوجيهاته فى كتب متصلة للولاة والعمال يعظم فيها ويذكرهم بواجباتهم

وبالعدل والرفق على الرعية . وإن كتابه فى القضاء لأبى موسى الأشعرى عامله بالعراق يعتبر مادة تدريبية عظيمة فى إجراءات القضاء . كما يعتبر كتاب الإمام على بن أبى طالب عامله بمصر الأشتر النخعى سفرا إداريا جامعا يحتوى على أساسيات القيادة الإدارية والمبادئ والنظم الإدارية ، فقد أوصاه فيه بالرحمة والحب للرعية ويتجنب المحاباة ، وبإرضاء الجماعة واصطفاء المستشارين ، وبتوظيف ذوى الكفاءة وبالرقابة والمساءلة للعمال وبالتصال بالرعية وعدم الاحتجاب عنهم إلى غيرها من التوجيهات الإدارية المهمة .

٤- العلاقات الإنسانية فى الإسلام

بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فى إدارة الأفراد باعتبارها مطلباً أساسياً للفرد العامل لسد حاجات نفسية إذا ما أشبعت أصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاوناً وإقبالاً على العمل ، وأقل ضجراً وتوتراً . وفى مقدمة هذه الاحتياجات النفسية إحساس العامل بالأمن والطمأنينة فى منظمته ، وشعوره بالانتماء إليها والإسهام فى تحقيق أهدافها ، والشعور بأن المسئولين بالمنظمة يعترفون بمجهوده ويشيدون به ، ويعملون على تقدمه الوظيفى إلى غير ذلك من الأشياء التى تحفظ للإنسان العامل كرامته بين الناس .

ويوضح تاريخ الفكر الإدارى المعاصر أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية جاء كرد فعل لحركة الإدارة العلمية فى بداية القرن العشرين والتى كانت تهتم بجانب الإنتاج ورفع معدلاته ولا تعطى كبير اهتمام لحالة العاملين النفسية ولا تعاملهم كبشر لهم كرامتهم واحترامهم ، بل تعتبرهم عاملاً آخر من عوامل وأدوات الإنتاج .

ويوضح لنا الفكر الإدارى الإسلامى أن الإنسان فى نظر الإسلام كائن محترم ومقدر سواء عمل عاملاً أو خاصاً ، وأن الإسلام يدعو دائماً إلى حسن المعاملة والعشرة والتعاون كلما اجتمع جماعة مسلمة لأداء عمل ما ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ [المائدة: ٢] . ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ [التوبة: ٧١] ويقول الرسول ﷺ : «المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله» .

١ - الإحساس بالطمأنينة والاستقرار

يواجه العامل الجديد عمله وهو يتوجس خيفة، ويشعر بأنه لحداثته وعدم مرانه قد يخطئ وقد يكون أضحوكة بين زملائه القدامى وأمام رئيسه المباشر، فينتابه القلق فى بداية عهده بالعمل. وعندئذ يحتاج إلى أن يؤخذ بيده فى رفق وتلطف حتى يجتاز أيامه الأولى وينخرط فى مجموعة العاملين كفرد مساو لهم. ويتطلب ذلك مجهودا خاصا من رئيسه المباشر فى مساعدته وتوجيهه بالحسنى والرفق لا بالقسوة والتكبر والتعالى مصداقا لقول الله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ﴾ [النحل: ١٢٥] وقوله: ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [فصلت: ٣٤].

ويقول الرسول ﷺ: «ما من عبد من الله عليه بنعمة فأسبغها عليه ثم جعل من حوائج الناس إليه فتبرم فقد عرض تلك النعمة للزوال». ويقول ﷺ: «من لا يرحم الناس لا يرحمه الله». ويقول ﷺ: «إن الرفق لا يكون فى شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه». ويقول ﷺ: «لا تحقرن من المعروف شيئا، فإن لم تجد فتبسمك فى وجه أخيك صدقة».

ويحث الرسول على المساعدة والتعاون والتأخى بين المسلمين فيقول: «لأن يمشى أحدكم مع أخيه فى قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف فى مسجدى شهرين». ويقول: «إن لله عبادا اختصهم الله بقضاء حوائج الناس حببهم إلى الخير، وحبب الخير إليهم، إنهم الآمنون من عذاب يوم القيامة».

ولقد نظم القرآن العلاقة بين المسلمين نظاما يدعو إلى تبادل الاحترام والابتعاد عن التحقير وسوء المعاملة. فقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ﴾ [الحجرات: ١١] ويقول الله تعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ [الأعراف: ٨٥] وفى حسن الصلة والألفة يقول الرسول ﷺ: «المؤمن ألف ألوف، يألف ويؤلف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف» ويقول: «رحم الله رجلا سمحا إذا باع أو اشترى».

ويدعو الله إلى استعمال الكلمة الطيبة في المعاملة بين المسلمين حيثما كانوا ﴿أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ (٢٤) تُؤْتِي أُكْلَهَا كُلَّ حِينٍ يَأْذَنُ رَبُّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ (٢٥) وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ اجْتُثَّتْ مِنْ فَوْقِ الْأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ﴾ [إبراهيم: ٢٤-٢٦].

وعن أنس أنه قال (خدمت رسول الله ﷺ عشرين سنة فما قال لى فى شىء فعلته لم فعلت ولا فى شىء لم أفعله هلا فعلت). ولنا فى رسول الله ﷺ أسوة حسنة.

٢- الشعور بالانتماء والمشاركة فى عمل المنظمة

والعاملون المسلمون أخوة متعاونون فى العمل، بل هم كالبنين يشد بعضهم بعضا. والعامل المسلم تدفعه عقيدته إلى الابتعاد عن الاستعلاء والظلم والحسد والتفاخر. والرسول ﷺ يقول: «يا أيها الناس إن ربكم واحد وإن أباكم واحد كلكم لآدم وادم من تراب. إن أكرمكم عند الله أتقاكم. ليس لعربى على عجمى ولا لعجمى على عربى ولا لأحمر على أبيض فضل إلا بالتقوى». وعلى هدى هذه المساواة يدعو الدين إلى التآخى بين العاملين وإلى التعاون بينهم وإلى إقرار مبدأ الشورى والمشاركة فى العمل. ويقول الرسول: «إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه». «والمستشار مؤتمن».

٣- الاعتراف بالجهود والإشادة بالفضل والتنبية إلى مواطن الخطأ بالحسنى والمعروف وهذا أمر مهم فى التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين فى المنظمة الإسلامية ويدعو الله إلى إجازة المحسن فيقول جل جلاله ﴿وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ [النحل: ٩٧]

﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ [الكهف: ٣٠]. ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ [البقرة: ٨٣].

لقد فطن الإسلام إلى ضرورة الحافز المعنوى الذى يتم بالكلمة التقديرية للعامل المجد المجتهد والاعتراف بجهده والإشادة بفضله إذا أحسن صنعا. ولقد أوصى سيدنا

على واليه فقال له (ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة).

كما فطن النبي ﷺ إلى أن ينبه العامل أو الوالي إلى مواطن خطئه بالحسنى والمعروف وألا يتم ذلك التنبيه أمام جمهرة من الناس وذلك لكي تحفظ كرامة العامل من الإهدار أمام الآخرين. ومما يروى في هذا الصدد أن عياض بن غنم وكان والياً لعمر، قد جلد صاحب دارا حين فتحت، فأغلظ له هشام بن حكيم القول أمام الناس حتى غضب عياض. ثم مكث ليالي فأتاه هشام فاعتذر إليه، ثم قال هشام لعياض (ألم تسمع رسول الله يقول: إن من أشد الناس عذاباً أشدهم للناس عذاباً في الدنيا). فقال عياض: قد سمعنا ما سمعت ورأينا ما رأيت، أو لم تسمع رسول الله يقول: «من أراد أن ينصح لذي سلطان عامة فلا يبد له علانية ولكن ليخل به، فإن قبل منه فذاك، وإلا كان قد أدى الذي عليه». وإنك يا هشام لأنت الجريء إذ تجترى على سلطان الله، فهلا خشيت أن يقتلك السلطان فتكون قتيل سلطان الله؟

ولعل من أرقى الأمثلة الإدارية في الحفاظ على كرامة العامل من المساس بها دون وجه حق ما كان يفعله سيدنا عمر رضى الله عنه مع عماله. فقد كتب عمر إلى عامله على البحرين العلاء بن الحضرمي: (أن سر إلى عتبة بن غزوان فقد وليتك عمله، واعلم أنك تقدم على رجل من المهاجرين الأولين الذين سبقت لهم من الله الحسنى، وإنى لم أعزله ألا يكون عفيفاً صلياً شديد البأس، ولكن ظننت أنك أغنى عن المسلمين في تلك الناحية، فاعرف له حقه).

كما عزل عمر عن بعض ولاية الشام شرحبيل ابن حسنة واستعمل بدلاً منه معاوية ابن أبي سفيان، غير أن سيدنا عمر لم يشأ أن يترك في أذهان الناس أى لغط أو شك في أسباب عزل شرحبيل عن الولاية، فاعتذر على رؤوس الأشهاد أنه لم يعزله عن شيء هجنه به، بل أراد رجل أقوى من رجل^(١).

وهكذا تتضح سماحة تعاليم الإسلام التي جاء بها الفكر الإداري الإسلامي في جانب حسن معاملة العاملين وإنصافهم والحفاظ على كرامتهم من الإساءة والتجريح.

(١) محمد كرد علي: الإسلام والحضارة العربية ص ١١٨.

٤- التيقن من الهدف والإشعار بالمسئولية

العامل الذى يدرك الهدف من عمله والذى يعرف مسئوليته معرفة كاملة ويعرف مدى صلتها وترباطها بمسئوليات غيره من العاملين هو عامل مرتاح النفس هادئ البال يقبل على عمله بهمة ونشاط ويؤدى الذى عليه فى إخلاص واقتناع نفسى .

والإسلام يشجع على تحمل المسئولية وعلى عمل الخير، ويدفع إلى التطوع واستباق الخيرات، ويعبر عن ذلك بإيكال المسئولية للفرد المسلم الجدير بتحمل المسئولية . فقد أوكل الرسول ﷺ قيادة جيش فتح الشام إلى أسامة بن زيد وعمره لم يتجاوز الثامنة عشر . كما أرسل الرسول ﷺ عليا بن أبى طالب قاضيا لليمن وهو حدث السن، ولما شعر على بعظم المسئولية وتهيبها فقال : (يا رسول الله : ترسلنى وأنا حدث السن ولاعلم لى بالقضاء)؟ قال النبى ﷺ : «إن الله سيهدى قلبك ويثبت لسانك...» فكان تشجيع الرسول له حافزا عظيماً على تحمل المسئولية وأدائها كما ينبغى .

٥- حق التظلم

وهو حق مكفول للموظف العام فى الدولة الإسلامية، وقد سبقت فى ذلك الدولة الإدارية المعاصرة . فقد كان الرسول ﷺ يمارس ويقوم بإنصاف المظلومين من قبل عماله إقرارا لمبدأ حماية كرامة الإنسان من الإساءة إليها وإيقاع الظلم عليها ومصادقا لقول الله سبحانه وتعالى : ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ [الإسراء : ٧٠] .

وقد كان عمر على موعد من نفسه أن يطوف بجميع الأمصار وذلك فى العام الذى لقي فيه ربه . ولكن لم يتمكن من ذلك . قال لأصحابه : «لئن عشت إن شاء الله لأسيرن فى الرعية حولا، فإننى أعلم أن للناس حوائج تقطع دونى، أما ولانهم فلا يرفعونها إلىى ، وأما هم فلا يصلون إلىى...» . وكان يقول : «أيا عامل لى ظلم أحدا، وبلغتنى مظلته فلم أغيرها، فأنا ظلمته» . وكان يوصى عماله بالعدل والإنصاف للرعية فيقول لخالد بن عرفطة «إن نصيحتى لك وأنت عندى جالس كنصيحتى لمن هو بأقصى ثغور المسلمين، وذلك لما طوقنى الله من أمرهم، فإن رسول الله ﷺ قال : «من مات

غاشا لرعيته لم يرح رائحة الجنة». وكان إذا اشتكى من العامل أصغر الرعية جره إلى المحاكمة حيث يقف الشاكي والمشكو منه يسوى بينهما في الموقف حتى يظهر الحق، ذلك أن عمر كان ينظر إلى الوالى كفرد من الأفراد يجرى حكم العدل عليه كما يجرى على غيره من سائر الناس^(١).

ولقد تطورت نظرية القضاء الإدارى فى الإسلام إلى أن ظهر ما عرف فى التجربة الإدارية الإسلامية، بولاية المظالم التى يكون على رأسها محتسب المظالم أو ناظر المظالم لينظر فى شكاوى العاملين من الجهاز الإدارى الذى يعملون فيه . وولاية المظالم جهاز مستقل عن الوالى وذلك لتوفير الحيادة فى الجهاز التنفيذى وتمكين الجهاز من الحكم بعدل بين العامل المتظلم والمسئول الإدارى المتظلم منه .



(١) محمد كرد على: الإسلام والحضارة العربية ص ١٢٢ .