



د. عبد المنعم دهمان
محاضر في جامعة حلب
مدرب واستشاري في إدارة الموارد البشرية
والسلامة المهنية
مدير المركز السوري للتدريب والاستشارات
الاقتصادية

المبادئ الإسلامية في الاستقطاب والاختيار والتعيين الجزء الثاني: المعايير الإسلامية في التوظيف

الفاجر الجلد إذا تمكّن في المصلحة وتبوأ فيها المناصب العليا سخر الإدارة لنفسه، وربما يخون البلاد، ويستطيع الأعداء وأصحاب المصالح أن يفروه، وكذلك الضعيف الثقة يستطيع أصحاب المصالح أن يستغلوه من حيث لا يشعر، وفي كل منهما خطورة.

وهو ما سئل عنه الإمام أحمد رحمه الله حين قيل له: "الرجلان يكونان أميرين في الغزو أحدهما قويّ فاجر والأخر صالح ضعيف، مع أيهما يُغزى؟ فقال: أما الفاجر القوي فتوّته للمسلمين وفجوره على نفسه، وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين، فيُغزى مع القويّ الفاجر". وكان أبو بكر الصديق رضي الله عنه يستعمل خالد بن الوليد رضي الله عنه على الجيش، وكان عمر رضي الله عنه يفضل أبا عبيدة بن الجراح رضي الله عنه، والسّر في ذلك: "أن خالداً كان شديداً كعمر بن الخطاب، وأبا عبيدة كان ليئناً كأبي بكر، وكان الأصح لكل منهما أن يولي من ولاه ليكون أمره معتدلاً".

المعيار الخامس - معيار الحكمة:

أهم ما يميز الحكمة عن اجتماع القوة والأمانة هو الرؤية، والقدرة على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة الإسلامية، لذلك تحتجها المنظمة لرسم مسارها والمحافظة على تميزها، والحكمة متعددة الأشكال حسب بيئة العمل ونوع العمل، وأغلب الوظائف الإشرافية والقيادية لا بد من أن يتوفر لصاحبها أن يتمتع بالحكمة ونلحظ حكمة سيدنا سليمان عليه السلام: وَتَقَدَّ الطَّيْرُ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدَى أَمْ كَأَنَّ مِنَ النَّاقِثِينَ (النمل: ٢٠). حكمة القائد الذي يتفقد أصحابه بلطف وحب وبذلك يكون قادراً على متابعة أعمالهم، ثم قال: أَمَدُونَن بِمَالٍ فَمَا آتَانِي اللَّهُ خَيْرٌ مِمَّا آتَاكُمْ (النمل: ٢٦) وهذه هي الأمانة.

وهذا هو الملك الصالح أيضاً: أَمَا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نَعْدِبُهُ ثُمَّ يَرُدُّ إِلَى رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَاباً نُكْرًا (الكهف: ٨٧). يعرف متى يكافئ ومتى يعاقب بحكمة مستنداً لأداء الناس، ولا ينسى جزاء الله في الدار الآخرة، ثم قال لما عرض عليه الأجر: قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ (الكهف: ٩٥). وهنا بحكمته ورؤيته البعيدة المدى فضل ما عند الله سبحانه في الدنيا والآخرة على عروض الدنيا. وعندما طلب سيدنا يوسف عليه السلام من الملك أن يجعله على خزائن الأرض، قدّم سيدنا يوسف عليه السلام مؤهلاته الصالحة للوظيفة: قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (يوسف: ٥٥). أي: حفيظ للذي أتولاه - وقد كان منصب سيدنا يوسف عليه السلام يمكنه من الشعب

تحدثنا في الجزء الأول من هذا البحث عن معايير التوظيف الإسلامية الأساسية:

المعيار الأول - معيار القرب: القرب من المنظمة في (الدين القيم والثقافة والجغرافية).

المعيار الثاني - معيار القوة: القوة هي المؤهل الأول لتولي المناصب والوظائف.

المعيار الثالث - معيار الأمانة: الأمانة هي أداء الحقوق والمحافظة عليها.

وقد توسعنا بهذه المعايير ليكون مشرف الموارد البشرية قادر على استثمارها في عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية وفق المنهج الإسلامي، والآن نتابع الحديث في المعايير الإسلامية للتوظيف ونتكلم عما هو مطلوب في الوظائف الإشرافية.

المعايير الإسلامية للوظائف الإشرافية:

الوظائف الإشرافية ذات طبيعة خاصة لأنها تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة ككل، وعلى أداء العاملين، وإن اختيار أشخاص استثنائيين ومن ثم تطويرهم هو سر نجاح المنظمات المعاصرة، وعلى المنظمات الإسلامية أن تسعى لاستقطاب الأفضل لشغل الوظائف الإشرافية وفقاً لمعايير محددة تعتمد عليها، تتناسب مع ثقافتها الإسلامية، وفيما يلي نقترح عدداً من المعايير التي تسهل على مسؤولي الموارد البشرية استقطاب أشخاص مناسبين لتوجهاتها.

المعيار الرابع: معيار اجتماع القوة مع الأمانة

جمع القرآن الكريم بين أهم خلقين يحتاجهما الموظف في قوله سبحانه: إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (القصص: ٢٦).

وقد قرن القرآن الكريم القوة مع الأمانة في عدة آيات نظراً لأهمية اجتماعهما وخصوصاً في الوظائف القيادية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإسلامية، يقول سبحانه وتعالى في سورة التكويد: ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ * مُطَاعٌ ثَمَّ أَمِينٌ (التكويد: ٢١-٢٠).

وهذا الاقتران يدل على وجوب الجمع بينهما قدر الإمكان، ولكن في بعض الحالات التي يفترق فيها القوي الأمين، ويوجد المزيج النسبي بين الأمين والقوي، فهنا نحتاج إلى المفاضلة أيهما أصلح في الوظيفة، فإن كانت الوظيفة مالية أو فيها أسرار فالضعيف الأمين أصلح، وإن كانت جسدية فالقوي وضعيف الأمانة أصلح.

وهذه الحالة التي كان أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه يتعوذ منها فيقول: "اللهم إني أعوذ بك من جلد الفاجر وعجز الثقة". ذلك أن



الانتقال من الاعتماد إلى التعاضد



وعشيرتكم وأموال اقترفتوموها وتجارة تخشون كسادها ومساكن ترضونها أحب إليكم من الله ورسوله وجهاد في سبيله فتربصوا حتى يأتي الله بأمره والله لا يهدي القوم الفاسقين (التوبة: ١٠)، إن إدراك المشاعر وكشف مدى انسجامها مع هذا التسلسل القرآني يسهل على الفرد أن يجعل عواطفه وهواه تبعاً لهذا التسلسل فيسهل عليه معاملة باقي البشر (الإدارة - فريق العمل - العائلة) ويسخر سعيه على رزقه على النحو الذي يرضي ربه، وبذلك يكون الفرد ناضجاً مدركاً لمشاعره وأثرها، فلا يسعى لاسترضاء البشر بل يسعى دائماً لمرضاة رب البشر سبحانه، وكما في حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " لا يؤمن أحدكم، حتى يكون هواه تبعاً لما جئت به "

فالإنسان الناضج لا يخشى إلا الله سبحانه وقلبه متعلق بالله سبحانه وما جاء به رسوله صلى الله عليه وسلم، ومرجعياته في كل ما يجري معه علاقته مع الله لأنه لأنه إنسان ذو بصيرة يسلم لأمر الله ۷ فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً (النساء: ٦٥).

ولكن للأسف غالبية تربيته لا تسعى لتمكين الطفل والرجل مستقبلاً من إدراك عواطفه وجعله مستقلاً عاطفياً، بل على العكس من النضج نعاني غالبيتنا من استغلال وقصور عاطفي ناتج عن ضعف في البناء العاطفي، ومثال ذلك: يقول الوالد لابنه حين يحصل على درجة متدنية في الشهادة لم أعد أحبك (ضغط عاطفي) ويكمل (إذا بتحبني ادرس جيداً لتحصل على...)، لينتقل هذا الشخص بعد تخرجه للعمل ويحصل على وظيفة العمر بمساعدة أحد مدراء المنظمة، ويأتي بعدها للعمل ضمن فريق عمل يجمعه بهذا المدير فلا يقدر أن يقترح رأياً يخالف رأيه خوفاً من أن تتأثر العلاقة بهذا الشخص، فيوافق على كل ما يقول نتيجة الاستغلال العاطفي الضمني، فالنضج ينقل الموظف من مرحلة الاعتماد على الآخرين للاعتماد على الله سبحانه متعاوناً ضمن فريق العمل باستقلالية وتعاونية ومرجعياً ربانية.

وهناك سمات معينة تشير إلى مستوى نضج الشخص:

"يستطيع أن يسامح أكثر الناس إساءة إليه، يتعامل مع لحظات التوتر والإحباط بفعالية كبيرة، وفي لحظات النجاح يوازن بين الفرح والتواضع، وهو قبل كل هذا يحترم مشاعر الآخرين ويتعاطف معهم، وعنده شعور عالٍ من الثقة".

المعيار السابع- الأخلاق الحسنة:

قال صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" يختصر حبيبنا صلى الله عليه وسلم الرسالة كلها في مكارم الأخلاق، فمن باب أولى عند التوظيف أن نسعى لتوظيف العاملين الأحسن أخلاقاً من بين المتقدمين، طيبة نفس العاملين في المنظمة يساهم في تنامي الثقافة الأخلاقية الطيبة في هذه المنظمة، كما يقوم الموظف بأداء أعماله في المنظمة برضا تام، مما يساهم بزيادة إنتاجية المنظمة كما أثبتت العديد من الأبحاث ذلك.

ومقدرات البلد - أشبه بما نسميه اليوم رئيس مجلس الوزراء- فلا يضع منه شيء في غير محله، وضابط للداخل والخارج، عليم بكيفية التدبير والإعطاء والمنع والصرف في أنواع التصرفات جميعها. وليس ذلك حرصاً من يوسف على الولاية وإنما رغبة منه في النفع العام، فقد عرف في نفسه من الكفاية والأمانة والحفظ والحكمة ما لم يكونوا يعرفونه، لذلك طلب من الملك أن يجعله على خزائن الأرض ويوليه إياها، فهذه الوظيفة تحتاج إلى الحكمة والرؤية البعيدة لقيادة الناس ومعالجة المشاكل والصعوبات برؤية استراتيجية، والحفظ الذي يحفظ الغذاء من التبدد، ومن التسبب والمحسوبية، والوقوع في يد المحتكرين، وهو قادر على القيام بهذه الوظيفة في أمانة عالية، ويشرف عليها بنفسه لأخلاقه وإخلاصه، وهو عليم بكيفية حفظ المحاصيل في سنابلها، وكيفية وضعها في الحصن أو المكور، وعليم بما يفسدها ويصلحها، وعليم بأعراض الإصابة بالكائنات الحية الدقيقة والسوس وغير ذلك من المفسدات، وهذه الوظيفة تحتاج إلى الأخلاق والعلم؛ فصاحب الخلق من دون علم لا يصلح، وصاحب العلم بلا خلق لا يصلح، وفوق كل ذلك فقد كان على علاقة طيبة مع الملك، فوضع خبرته تحت تصرف الملك، وقال له الملك: إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (يوسف: ٥٤). أي: متمكن أمين على الأسرار ومحل ثقة، وفي الوقت نفسه من أهل الخبرة؛ وأهل الثقة من دون خبرة وعلم يفسد أكثر مما يصلح، وأهل الخبرة من دون الأمانة والثقة لا يصلح أيضاً.

وهذه امرأة تشكو زوجها لأمير المؤمنين سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه قالت المرأة: يا أمير المؤمنين إن زوجي صوام قوام، لم ينتبه سيدنا عمر رضي الله عنه فقال: بارك الله في زوجك، فقال له أحد الصحابة: إنها تشكوه يا سيدي ولا تمدحه، فطلب منه سيدنا عمر رضي الله عنه الحكم بينها وبين زوجها فجاء به ونصحها، وقال له: إن لأهلك عليك حقاً. وبعد هذه الحادثة استعمل سيدنا عمر رضي الله عنه هذا الصحابي لحكمته والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يمكن كسب الحكمة؟ هل ترتبط بمؤهل علمي أو غير ذلك، في الحقيقة الحكمة نعمة من نعم الله سبحانه يكتسبها الإنسان نتيجة خبرته الطويلة في الحياة وتجاربه وربط ذلك بعلاقته مع الله سبحانه وتعالى.

إذاً، على إدارة الموارد البشرية - بصفاتها المسؤولة عن عمليات تأمين الكادر البشري اللازم للمنشأة - أن تبحث عن أصحاب الخبرة والثقة، أصحاب الحكمة، وهذا الصنف من الناس متوفر ولكن بعضاً منهم يعزف عن تقديم نفسه، وهذا خطأ، فقد قدم سيدنا يوسف عليه السلام نفسه للملك، وكسب ثقته، وبيّن له خبرته.

المعيار السادس- معيار النضج:

إن النضج غير مربوط بعمر معين، ولكن مرتبط أكثر ما يمكن بالخبرة العملية ومستوى تطور الذكاء العاطفي للشخص.

يولد الإنسان معتمداً على الآخرين بكل شيء، ومع نموه وتطوره يبدأ بالاعتماد على نفسه، ليستقل جسدياً ويصبح قادراً على الأكل والشرب وغيرها بنفسه، ثم يستقل مادياً ويكون قادراً على العمل وتأمين مورد مادي مستقل، لينتقل للمرحلة الثالثة ليستقل عقلياً استناداً لتفوقه الجسدي والمادي، وتأتي المرحلة مرحلة النضج العاطفي والكثير منا يبقى حبيس هذه المرحلة ولا يتجاوز مرحلة النضج العاطفي، ولا نعني بالاستقلال العاطفي هنا ألا يكون للفرد منا علاقات مع الآخرين ولكن المقصود هنا أن تكون علاقته متوازنة، وليست نتيجة استغلال عاطفي ما، بل نتيجة إدراك عاطفي للشخص ذاته وعلاقته مع الله سبحانه ورسوله والناس (الأولاد) والمنظمة (تجارة)... كما في قول الله سبحانه وتعالى قل إن كان آباؤكم وأبناؤكم وإخوانكم وأزواجكم

(أعطوني ست ساعات لأقطع شجرة، وسأمضي الساعات الأربع الأولى في شخذ الفأس)

أبراهام لنكون

إن إدارة الموارد البشرية هي منفذ الشركة أو المؤسسة للبيئة الخارجية، ومهمتها تأمين العمالة التي تلبى احتياجات المؤسسة، فعليها أن ترشح من يتوفر فيهم هذه المعايير لشغل وظائف المنظمة.

وإذا أردنا إصلاحاً لشؤون حياتنا الاجتماعية والاقتصادية فعلياً أن نختار ذوي الخبرة أصحاب الخلق، وأهل الثقة أصحاب الخبرة، وهذا ما تقتضيه معظم الدول المتخلفة التي ساد فيها أهل القوة غير الأمانة من أنصاف المتعلمين وتوارى فيها أهل الخبرة، وهذا يبين خطورة الوثوق على أسرارنا مع الخبراء الأجانب أصحاب الخبرة، وأصحاب المصلحة، الذين يختلفون عنا أخلاقاً ودينياً، بل الأخطر من ذلك قد يكونون أمانة ولكن لمصلحة جهات خارجية.

وإذا أردنا إصلاح التعليم فعلياً أن نولي أهل الثقة من أهل الخبرة في مجال التعليم، وإذا أردنا إصلاح الاقتصاد فعلياً أن نولي أهل الخبرة في الاقتصاد والمشهود لهم بالأخلاق الحميدة والأمانة والحكمة. وقد بين ذو القرنين هذا الأمر، فلم يكن ذو القرنين ذا طمع ولا رغبة في الدنيا ولا تاركاً لإصلاح أحوال الرعية، بل كان قصده الإصلاح، فلذلك أجاب طلبهم (في بناء السد) لما فيه من المصلحة، وشكر ربه على تمكنه من ذلك واقتداره، فقال لهم: قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ (الكهف: ٩٥). أي: مما تبذلون لي وتعطونني، وإنما أطلب منكم أن تعينوني بقوة منكم بأيديكم: أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (الكهف: ٩٥). أي: مانعاً من عبورهم عليه.

هم طلبوا منه سداً، وهو بخبرته جعل لهم ردماً، والردم أقوى وأقدر من السد على مجابهة الهزات الأرضية وعوامل التعرية وغيرها، وجعل الردم من الحديد والطين المحروق، ثم بعد ذلك غطاه بطبقة من النحاس ليحول دون تآكل الحديد بالعوامل الجوية، فهذا رجل عليم خبير أمين، قال الله تعالى عنه: إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا × فَاتَّبَعَ سَبَبًا (الكهف: ٨٥-٨٤). فهو متمتع للأسباب الإلهية في الخلق ومتمتع للعلم النافع الذي علمه الله تعالى له.

وهذا الصنف من الموارد البشرية: الذي يتمتع بجملة هذه المعايير، لا يقبل الرشوة ولا العمولات المسماة هذه الأيام بالهدايا. فإذا أردنا إصلاحاً لأحوالنا فعلياً بالتمكين (العلمي- الأخلاقي) لأبنائنا، وبناء جسور الثقة والمحبة بين العلماء وأهل الخبرة وأصحاب النفوذ وأهل السياسة لنكون كما قال الملك لسيدنا يوسف عليه السلام: إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينًا مَكِينٌ آمِينَ (يوسف: ٥٤). وهذه دعوة قرآنية لمد جسور الثقة والإخلاص بين الخبراء والسياسيين كي تستقر الأمور، وتقل الفتن، ويتفرغ كل لعمله وإتقانه في ثقة وأمانة.

إذاً، الحل الأمثل لمشكلاتنا: التربوية، والعلمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية وغيرها، تكمن في اختيار الحفيظ العليم والتقوي الأمين الناضج ذو الحكمة والأخلاق الحسنة.

فندما تقدم سيدنا موسى عليه السلام من ابنة الرجل الصالح وسأهاها بكل أدب ما خطبكما، ورأت منه غض البصر، والأخلاق العالية رشحته لوالدها وعرضت على والدها مؤهلاته الصالحة للعمل في الرعي والحراسة والسقي، وبسبب أخلاقه الصالحة كان مناسباً للعيش معها ومع أختها وأبيها في أمان.

وقد اختارت السيدة خديجة رضي الله عنها المصطفى صلى الله عليه وسلم لأمانته وصدقه وأخلاقه الحسنة التي أشتهر بها قبل الوحي فأمنته صلى الله عليه وسلم على تجارتها، بل لم تكف بذلك بل سعت للزواج منه لما رأت من مكارم أخلاقه ومقدرته على الحفاظ عليها، وعلى أموالها وتجارته؛ فهو صلى الله عليه وسلم أهل ثقة لديها.

إن سعي المنظمة لتوظيف أصحاب الأخلاق الحسنة ممن يملكون المهارات المطلوبة، يساهم في تحسين بيئة العمل، ويخلق بيئة محفزة تساهم في زيادة فعالية فرق العمل، ويساهم في رفع سمعة المنظمة ضمن البيئة التي تعمل بها، وبذلك تكسب ثقة العملاء أولاً، وثقة المجتمع ثانياً.

المعيار الثامن- معيار التقوى:

إن المنظمات الإسلامية مهما كانت خدمية أو إنتاجية، بل وحتى سواء أكانت اقتصادية أم خيرية فهي بأمر ما تكون للتقوى للوصول لأهداف التي تعمل عليها، كما جاء في قول الله سبحانه وتعالى في سورة الطلاق ومن يتق الله يجعل له مخرجاً ويرزقه من حيث لا يحتسب (الطلاق: ٢-٣) وفي شرح هذه الآية كما ورد في شرح ابن كثير عن أبي ذر قال: جعل رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يتلو على هذه الآية (ومن يتق الله يجعل له مخرجاً ويرزقه من حيث لا يحتسب) حتى فرغ من الآية، ثم قال: "يا أبا ذر لو أن الناس كلهم أخذوا بها كفتهم"، وقال الإمام أحمد: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إن العبد ليحرم الرزق بالذنوب يصيبه، ولا يرد القدر إلا الدعاء، ولا يزيد في العمر إلا البر".

فعلى المنظمات الإسلامية التي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها سواء أكانت اقتصادية أم غير ذلك عليها تقوى الله كمنظمة وأفراد، وبداية عليها بتوظيف أشخاص مشهود لهم بالتقوى، لأن الأمر بداية ونهاية مرده إلى الله سبحانه فإذا لم يجعل الله سبحانه مخرجاً مهما كان هناك من تطور في التقانة والأنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها آمن هذا الذي يرزقكم إن أمسك رزقه (الملك: ٢١).

وهذا للأسف ما نلاحظه في كثير من مصانعنا ومنظماتنا رغم التقدم الظاهري إلا أن هناك تعثراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بل قد يصل التعثر لدرجة التوقف عن العمل رغم وجود كل التجهيزات.

الخاتمة:

إن أردتم سنة من الازدهار، اعتنوا بالبذور

إن أردتم عشر سنوات من الازدهار، اعتنوا بالأشجار

إن أردتم مئة سنة من الازدهار، اعتنوا بالبشر... (مثل صيني)

عملية تجهيز المنظمة وإمدادها في الكادر البشري يدخل ضمن الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ضمن العملية الأشمل عملية تجهيز المنظمة ككل.

المراجع:

١. د. الزهراني، أحمد. الفضيل بن عياض وزيراً. بحث منشور في شبكة الإنترنت www.islamtoday.net/hawaFeth/artshow-40-m791.htm
٢. الحقيز، إبراهيم بن محمد. لماذا عزل عمر خالد (رضي الله عنهما). مجلة البيان، العدد ١٩٨، الرياض ٢٠٠٤. الصفحة ١٠٢.
٣. حديث حسن، حسنة النووي وقال حديث صحيح.
٤. د. العيتي، ياسر. الذكاء العاطفي. المرجع السابق، الصفحة ٦٥.
٥. صححه الألباني في الصحيحة.
٦. شرح ابن كثير الصفحة ١٤٧-١٤٨.
٧. أهداف المنظمة أي كانت تعتبر نوع من أنواع الرزق.