

المبادئ الإسلامية في عمليات تقييم الأداء



د. عبد المنعم دهمان

محاضر في جامعة حلب

مدرب واستشاري في إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية
مدير المركز السوري للتدريب والاستشارات الاقتصادية

ويلاحظ من هذه التعاريف أن رجال الإدارة أكدوا دورية هذه العملية، بينما نظام التقييم الإسلامي يؤكد معاشيتها للعامل طوال حياته المهنية بشكل مستمر، بالإضافة إلى التركيز عليها بشكل دوري، مما يضي عليها مزيداً من الفعالية. ومما تقدم يمكن صياغة تعريف لتقييم الأداء أكثر شمولية وذلك على النحو التالي:

إن تقييم الأداء هو نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، ومستوى أدائه لهذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية وتقيده بالمبادئ والقيم المؤسسية خلال فترة زمنية معينة.

وهنا لا بد من التأكيد على تقييم التزام الأفراد في الثقافة المؤسسية (المبادئ - القيم المؤسسية) لأنها تعتبر من العوامل التي تضمن استدامة المؤسسة، بغض النظر عن المهام، فيمكن للأفراد تنفيذ المهام وإهمال الثقافة المؤسسية وبالتالي يؤدي لعدم تجانس داخل المؤسسة، وهذا ما نلاحظه في بعض المؤسسات الإسلامية، فعند التعامل مع أحد المصارف الإسلامية والسؤال عن قرض بدأ القائم على العمل يقارن الزيادة على القرض في هذا المصرف والمصارف التقليدية التي ذكرها وللأسف لم ألاحظ منه التقيد في ثقافة المصرف الإسلامية مطلقاً.

ثانياً: المبادئ الإسلامية في عمليات تقييم الأداء:

المبدأ الأول: استحضار رقابة الله سبحانه على العمل: الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام يؤكد في الحديث الشريف أن عبادة الإنسان المؤمن لا تكون كاملة ومقبولة إلا باستحضار رقابة الله عز وجل. فقد روى عن رسول الله (ص) أنه قال: "...الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإنك إن لم تكن تراه فإنه يراك..."^١. ولما كان العمل جزءاً من العبادة فينبغي على العامل أن يستشعر وجود الله معه في أثناء عمله، وهذا المبدأ ينقل الفرد من التعامل مع الناس والعمل معهم إلى مرحلة عليا هي مرحلة الرقي بالعمل لوجه الله وليس في سبيل سيء ثانٍ.

وكذلك امتثال للرقابة الربانية على الأعمال جميعها، كما في قوله تعالى: (مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ) (ق: ١٨). وفي قوله سبحانه وتعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا) (النساء: ١).

(وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) (التوبة: ١٠٥)

إن جعل الموظفين يحسنون من أدائهم يحتاج أول الأمر إلى تقييم أعمالهم بصدق وأمانة وعدل، فلن تستطيع أية شركة أو مؤسسة أن تجعل موظفيها يحسنوا أعمالهم من دون أن تحدد مستوى أدائهم.

تشير الدراسات في هذا المجال إلى أن (١٠٪) من الشركات الغربية تتبنى وتنفذ نظام تقييم فعال.

أما أغلب الشركات والمؤسسات فليدها نظام تقييم أداء، ولكن ينفذ بطرائق صورية في الغالب، وفي الدول العربية والإسلامية الأمر لا يزال بعيداً عن التطبيق الفعّال في أغلب شركات القطاع الخاص، وإن وجد وطبق فيكون صورياً في شركات القطاع العام ومؤسساته الخدمية والإنتاجية.

أولاً: ماهية عملية تقييم أداء العاملين

هناك اختلاف بين رجال الإدارة حول استخدام كلمة تقييم أو تقييم الأداء، وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة بأن كلمة (تقييم) هي الأصل في اللغة العربية، إذ لا توجد في معاجم اللغة العربية مادة مكونة من قِيمَ، وقد استخدم العرب كلمة (تقويم) للتعبير عن معنى الاستقامة التي هي اعتدال الشيء واستواؤه. ففي الصحاح يقول الجوهري: قَوِّمْتُ الشَّيْءَ فَهُوَ قَوِّيمٌ. أي: مستقيم. كما إن هناك معنى آخر للتقويم استخدمه العرب وهو تحديد قيمة الشيء، ففي الحديث الشريف، "قالوا يا رسول الله: لو قوِّمنا لنا. فقال: الله هو المقوِّم"^١. أي لو سَعَّرت لنا.

ولكثرة استخدام كلمة (تقييم) في الكتابات العربية في الآونة الأخيرة، فقد أجاز مجمع اللغة العربية استخدامها باعتبارها خطأ شائعاً^٢.

لقد تعددت تعريف علماء الإدارة فمنهم من يعرفها على أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقاً. ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية وتقييمه، ومحاولة التعرف إلى احتمالية تكرار الأداء والسلوك نفسه في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

لذلك على المؤسسات الإسلامية أن تسعى إلى تقوية الإحساس الذاتي لدى العاملين، وتبهيهم إلى ضرورة مراقبة الذات وتقويم الفرد لنفسه قبل أن يقومه غيره: لأن الله سبحانه وتعالى مطلع على الأعمال كلها ما خفي منها وما ظهر.

المبدأ الثالث: العدل: قال سبحانه وتعالى: (وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى) (الأنعام: ١٥٢). إن من العدل تقويم الموظفين بشكل موضوعي نظامي، لا على أساس مصلحي، وعلى جميع الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية.

المبدأ الرابع: الاستمرارية: إن ما يميّز نظام تقويم الأداء الإسلامي أنه تقويم مستمر طوال أيام العمل، ولا يترك الفرد حتى نهاية السنة ليتفاجأ بأخطائه التي لا يمكن أن يتلافها مما يصيبه بأزمة قد تؤدي إلى تركه العمل، وفي ذلك قوله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ لِمَ تُحَرِّمُ مَا أَحَلَّ اللَّهُ لَكَ تَبَيَّنَ لَكَ مَرَضٌ أَرْوَاجُكَ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ) (التحریم: ١).

وكلنا يعرف قصة عمر رضي الله عنه عندما حاول أن يحد من مهر الزواج في محاولة لتيسير الأمور على الشباب المسلمين، فقامت امرأة من عامة المسلمين واعترضت خليفة المسلمين على الملاء، فيعلن عمر رضي الله عنه على الملاء أنه أخطأ وأصاب امرأة ويتراجع عن أمر هو بمنزلة فتوى من الخليفة الثاني.

إذا كانت هذه هي الحال مع الرسول المعصوم (ص) ومع صحبه الكرام، فإن غيره من البشر مهما بلغ علمهم فهم أكثر احتمالاً للخطأ، ولا شك من الأولى أن تلتفت أنظارهم إلى ما يبدر منهم من أخطاء قبل أن تحاسبهم عليها.

المبدأ الخامس: التقويم الصحية: كما أن نظام التقويم الإسلامي يتميز عن غيره من الأنظمة الوضعية بتقويم الموظف لزميله في العمل، وذلك عن طريق التنصيح والتوجيه والإرشاد، وأهم وسيلة إلى تحقيق ذلك هي الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. يقول الحق تبارك وتعالى داعياً طائفة من المؤمنين إلى الدعوة إلى الخير وذلك بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

(وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ) (آل عمران: ١٠٤). وقد دعا الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام الإنسان المسلم إلى محاربة المنكر على قدر الاستطاعة حتى لا ينتشر بين المسلمين. فعن أبي سعيد قال سمعت رسول الله (ص) يقول: "من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فليسهان، فإن لم يستطع فليقلبه، وذلك أضعف الإيمان"^٧.

إن هذا التقويم قد يلقي تجاوباً كبيراً في نفوس الأفراد حين يكون مبنياً على المحبة والصدق والأمانة في النصيح؛ لأن الفرد يقبل من صديقه ما لا يقبله من غيره، كما قد يكون زميل العمل على اطلاع قبل الإدارة بتفاصيل العمل، ويمكنه تصحيح الاعوجاج بسرعة تمنع من وقوع الخطأ وتضخمه.

وقد بين الله سبحانه وتعالى أن بعضهم يمارس الباطل قولاً وفعلاً، مستتراً من الناس حياءً وخوفاً، ولا يستحي من الله وهو أحق بأن يستحي منه ويخاف عقابه؛ لأنه معهم محيط بأحوالهم، حيث يقول الحق تبارك وتعالى: (يَسْتَخْفُونَ مِنَ النَّاسِ وَلَا يَسْتَخْفُونَ مِنَ اللَّهِ وَهُوَ مَعَهُمْ إِذْ يُبَيِّنُونَ مَا لَا يَرْضَى مِنَ الْقَوْلِ وَكَانَ اللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطًا) (النساء: ١٠٨).

وفي حديث رسول الله (ص) في الموعظة عن ابن عباس رضي الله عنه أن النبي (ص) قال: "أيها الناس إنكم محشورون إلى الله عراءً غُرلاً... وإنه سيؤتي رجالاً من أمتي فيؤخذ بهم ذات الشمال فأقول رب أصحابي فيقال إنك لا تدري ما أحدثوا بعدك، فأقول كما قال العبد الصالح: (وَكُنْتُ عَلَيْهِمْ شَهِيداً مَادَمْتُ فِيهِمْ فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِي كُنْتُ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ...) (المائدة: ١١٧)".

إن إدراك الرقابة الربانية تجعل العامل يبذل أقصى طاقاته في العمل ويكون أكثر التزاماً، وهذه الرقابة الربانية هي الرقابة الأساسية في الفكر الإداري الإسلامي، وهي مرتبطة ارتباطاً كبيراً بمدى قوة الإيمان لدى الإنسان المسلم، فكلما كان الوازع الديني قوياً لدى الإنسان المسلم أحس بمراقبة الله له في أعماله وأفعاله وفي سره وعلايته، وخاف من عقابه وطمع في ثوابه، إن هذا النوع من الرقابة لو عمل بها الإنسان المسلم وطبقها وأخذ بها في دينه ودنياه لأصبح المجتمع المسلم في غنى عن أنظمة الرقابة الوضعية.

المبدأ الثاني: التقويم الذاتي: والتقويم الإسلامي قائم أصلاً بدافع الرقابة الذاتية لإرضاء الله تعالى: (وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا × فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا × قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا × وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا) (الشمس: ٧-١٠). فالإنسان إذا فعل شيئاً مخالفاً لفطرته يشعر بالتغير والألم، وإذا خرج عن قواعد فطرته يشعر بالضيق، حتى إن علماء النفس يرجعون الأمراض النفسية إلى جملة من الأسباب، أهمها هو الانحراف عن فطرته^٥.

كما يؤكد رسول الله (ص) على أهمية التقويم الذاتي والرقابة الذاتية على عمل الفرد في حديثه لابن عباس رضي الله عنه عندما كان خلف النبي (ص) يوماً فقال له رسول الله (ص): "يا غلام، إنني أعلمك كلمات: احفظ الله يحفظك، احفظ الله تجده تجاهك، إذا سألت فاسأل الله، وإذا استعنت فاستعن بالله، واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك، ولو اجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك، رفعت الأقاليم وجفت الصحف"^٦.



وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه حريصاً على متابعة عمّاله في إنجاز أعمالهم ومعاملتهم لرعيّتهم في شتى الأمور. وقد ذكر ابن الجوزي في تاريخ عمر بن الخطاب رضي الله عنه، عن الأحنف بن قيس قال: قدمت على عمر بن الخطاب فاحتسبني عنده حولاً، فقال: يا أحنف، إنني قد بلوتك فرأيت علانيتك حسنة، وأنا أرجو أن تكون سريرتك على مثل علانيتك .

وكان رضي الله عنه يقول لأصحابه: أرأيتم إن استعملت عليكم خيراً من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟.

لقد كان سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه سباقاً في فكره الإداري معتمداً على تحديد واجبات العامل، ثم تقويم أدائه قبل أكثر من ألف وأربعمئة سنة من اعتماد مبدأ تقويم أداء العاملين في الشركات، لا لشيء إنما لحبه للإسلام والالتزامه بتعاليمه، فكان قبل أن يقوم أداء عمّاله يقوم أداءه.

وأخيراً مبادئ تقويم الأداء الإسلامية لا تأتي فرادى، ولا يمكن لمؤسسة أن تعمل بمبدأ وتهمل الباقي وتحقق النتائج الطموحة، إنما يجب أن تكون متناغمة متكاملة مع بعضاً البعض لتحقيق الهدف الحقيقي من عملية تقويم الأداء وهو الارتقاء بالمنظمة ككل.

المبدأ السادس: اعتماد مبدأ المقابلة في تقويم النتائج: إن التقويم المستمر لأعمال الإنسان لا يعوّض عن التقويم النهائي لنتائج الأعمال، حيث يذكر الله سبحانه وتعالى عبادته بيوم القيامة عندما يحشر الناس ويخبرهم بما فعلوا وأنه شهيد عليهم، يقول الحقّ تبارك وتعالى: (يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا أَحْصَاهُ اللَّهُ وَنَسُوهُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ) (المجادلة: ٦). إن الله سبحانه جامع الناس جميعاً لتقويم أدائهم وأعمالهم، ويقول رسول الله (ص) في ذلك: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عمّره فيم أفناه، وعن علمه فيم فعل به وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه وعن جسمه فيم أبلاه". ينمّي رسول الله (ص) في هذا الحديث التقويم الذاتي للفرد استعداداً للتقويم والحساب الأخير عند رب العالمين".

إن مقابلة تقويم الأداء بهدف الارتقاء بمستوى أداء الفرد من خلال الوقوف على نقاط الضعف لتداركها ونقاط القوة لتعزيزها تعتبر من أهم وأرقى الأساليب المتبعة في تقويم الأداء.

وهنا يتمتع بعضهم عن إجراء مقابلة تقويم الأداء بحجة عدم توفر الوقت، ولكن نتائجها الإيجابية تؤدي لتوفير الوقت الكلي للمؤسسة وتحقيق نتائج ملموسة.

المصادر والمراجع :

١. رواه أحمد في مسنده.
٢. د. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. الصفحة ١٥١.
٣. رواه الترمذي.
٤. رواه الترمذي.
٥. النابلسي، محمد راتب. مدارج السالكين. مجموعة محاضرات تفرغ وسام عودة، دمشق ١٩٩٠. الصفحة ١٥.
٦. رواه الترمذي.
٧. رواه مسلم، واللفظ له وأبو داود.
٨. رواه الترمذي، واللفظ له والدارمي.
٩. عقيلي، عمر وصفي وآخرون. إدارة الموارد البشرية. مطبعة جامعة حلب، حلب ٢٠٠٣.
١٠. النابلسي، محمد راتب. مدارج السالكين. مجموعة محاضرات تفرغ وسام عودة، دمشق ١٩٩٠.
١١. ابن الجوزي، أبي الفرج. تاريخ عمر بن الخطاب رضي الله عنه. مكتبة التوفيق الأدبية. بدون تاريخ.

المراجع:

