

## إداريات (٢) – نمطية العمل

### د. عبد الباري مشعل

#### نمطية العمل الإداري

- النمطية في تصميم مسارات العمل، واكتشاف المشكلات، وطرق التعامل معها، وعلاجها، مؤشر على تقدم تقنية الأعمال في المؤسسة، وقوة رقابتها الداخلية.
- النمطية تدعم انسيابية أعمال المؤسسة اليومية، وتسمح للإدارة بصرف وقتها للقضايا الاستراتيجية كالتطوير والتوسع.

#### مؤشرات سلبية

- كثرة اجتماعات المؤسسة، وكثرة الأسئلة والاستفسارات من موظفي التنفيذ إلى الإدارة حول العمل اليومي مؤشرات كافية على وجود خلل جوهري في تصميم مسارات العمل في المؤسسة. مما أحفظه أن CNN لا تملك غرفة اجتماعات.
- يتباهى البعض بالخطوط المفتوحة بين الإدارة والموظفين في مجال العمل اليومي كإيجابية، بينما هي بكل تأكيد مؤشر سلبي على مدى انضباط العمل اليومي بمعايير محددة وواضحة.

#### الالتزام الشرعي

- البنوك الإسلامية تقوم على الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في مسارات العمل المختلفة، ولا يتحقق هذا إلا بجعل أحكام الشريعة في صلب العجلة، وفي داخل التصميم.
- أحكام الشريعة الإسلامية التي تحكم أعمال البنوك الإسلامية هي قرارات هيئة الرقابة الشرعية التي تشرف على البنك نفسه، أو المعايير الشرعية للمعاملات التي يعتمدها المركزي في حال وجود هيئة رقابة شرعية عليا في البنك المركزي.
- كثرة الأسئلة عن المعاملات اليومية من موظفي وإدارة البنك إلى هيئته الشرعية، مؤشر كاف على عدم استيفاء الأحكام الشرعية قبل بدء العمل بأي منتج.
- كثرة الأخطاء والمخالفات الشرعية في البنوك الإسلامية مؤشر على ضعف إدماج القرارات والمعايير الشرعية في تصميم مسارات العمل الخاصة بها.

- الثقافة المصرفية الإسلامية المطلوبة لموظفي البنوك الإسلامية هي ثقافة تخصصية في المعاملات التي يقومون بتنفيذها وتسويقها، والتي تعكس معرفة دقيقة بمسارات العمل المعتمدة في البنك، وجوانبها الفنية والشرعية.
- الثقافة المصرفية الإسلامية العامة لموظفي البنوك الإسلامية مالم تكن داعمة ومفسرة لمسارات العمل المعتمدة في البنك تفقد قيمتها، ويصبح العالم بها والجاهل سواء.
- العمل في البنوك الإسلامية التي تمتلك مسارات عمل مصممة بشكل فني وشرعي صحيح يمثل بحد ذاته مدرسة متقدمة في تفهم طبيعة المعاملات المصرفية الإسلامية.

### النمطية والعمل المصرفي الإسلامي

- النمطية من أبرز تحديات العمل المصرفي الإسلامي، وعلى الرغم من تطور البنوك الإسلامية وتقدمها، إلا أننا نفتقد حتى الآن نموذج للبنك الإسلامي موحد يمكن تدريسه منهجياً والمنافسة به في عالم المال والأعمال.
- ألد أعداء النمطية أولئك المدراء الذين يجدون ذاتهم في الغرق في معالجة المشكلات اليومية المتكررة.
- الاستفتاء والاستفسار عن شرعية أعمال البنوك الإسلامية إنما يكون من الهيئة الشرعية لكل بنك أو مستشاره الشرعي، أو بالعودة للمعيار الشرعي الذي يعتمده البنك مرجعية شرعية له. والآراء الشرعية الأخرى المخالفة لا تلزم البنك.
- المراقب الشرعي الداخلي موظف في البنك، وليس من وظيفته الفتوى في أعمال البنك، وإنما ينقل فتوى هيئة الرقابة الشرعية المستقلة، ولديه القدرة على تفسيرها، وعمله الأساسي هو التدقيق على أعمال البنك للتأكد مطابقتها للفتوى وإعلام الإدارة بذلك.

### هيئة الرقابة الشرعية

- هيئة الرقابة الشرعية للبنك يجب أن تكون مستقلة، وذلك بأن تخضع للجمعية العمومية للبنك في التعيين والعزل، والمكافأة، والمساءلة، والرأي بمدى التزام البنك بالشرعية.
- الاستقلال البشري يجب أن يخضع لمعايير موضوعية كالتعيين من الجمعية العمومية مثلاً، وعدم الجمع بين الوظائف المتعارضة كأن يكون معيناً من الجمعية لتقديم الفتوى، وفي الوقت نفسه متعاقدًا مع الإدارة للتدريب. ورغم أهمية هذه المعايير الموضوعية يبقى الاستقلال البشري أمراً نسبياً وليس مطلقاً.

– هيئة الرقابة الشرعية لكل بنك طبقاً للقوانين والمعايير معنية بأمرين: الفتوى أو التشريع للأعمال قبل البدء بتطبيقها، والتدقيق الشرعي بمراجعة الأعمال بعد تنفيذها لإبداء الرأي للجمعية العامة في مدى التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية التي قررتها في فتاواها.

– هيئات الرقابة الشرعية للبنوك لا تستطيع أن تتصل من مهمة التدقيق الشرعي وإبداء الرأي في معاملات البنك المطبقة بحجة عدم التخصص، أو عدم التفرغ، لأنه هذا مخالف للمعايير والقوانين والعرف القائم لدى الجمهور.

– يستطيع عميل البنك أن يثق بهيئة الرقابة الشرعية لكل بنك، ويحملها مسؤولية شرعية أعمال البنك، وعليها أن تقوم بواجبها تجاه التوجيه بالفتوى اللازمة والتدقيق الشرعي وإبداء الرأي، والتحذير من التعامل مع البنك عندما يوجد موجب ذلك.

– تخضع مصداقية أعمال البنوك الإسلامية لوجود تقرير من هيئة الرقابة الشرعية يتضمن رأي الهيئة في مدى التزام البنك بأحكام الشريعة الإسلامية في تنفيذ المعاملات، وفي ظل غياب هذا التقرير لا دليل على المصداقية الشرعية للبنك الإسلامي.

– من المسؤول عن وقوع المخالفات الشرعية في البنك؟ قولاً واحداً إدارة البنك بدءاً من مجلس الإدارة، أما الهيئة الشرعية فمسؤوليتها التوجيه الشرعي وإبداء الرأي بصفة دورية للجمعية العمومية، ولا علاقة للهيئة بالتنفيذ.

### الخبرة

– لاكتساب الخبرة في عمل ما، تحتاج خمس سنوات، بعدها يبدأ العد التناقصي للإهلاك (Dépréciation) العقلي والبدني، ويجب تجنب الدخول في مرحلة الإهلاك.

– عمق الخبرة في عمل ما يرتبط بتنوع الأعمال والمشروعات والتحديات والعقبات والاجتهاد وتوقد الذهن تجاه المبادرة والمشاركة الفاعلة في الحلول والاستفادة من المدراء والجهات الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة؛ وفي غياب ذلك قد تكون السنون سنة واحدة مكررة.

– قد تكون مؤدياً جيداً، افعّل، لخص، اسأل، اكتب، راجع، عدّل... إلخ، لكن ما يصنع منك خبيراً مستقبلاً، هو السيطرة على الملف الذي يحال إليك وفهم توجهات المدراء بذكاء وفطنة والتأكد من ذلك، والمبادرة الذاتية والحماس لاستدعاء كل ما يلزم دراسة الحالة من معلومات واستفسارات وما يمكن أن يثار عليها من استدراقات، واقتراح الحلول.

– فيما دون رأس المؤسسة الككل أقرب للمدراء وإن كانت لهم سمات قيادية، لكنهم بالدرجة الأولى معنيون بإدارة العمل اليومي وتطوير طريقة تنفيذه وابتكار الحلول للعقبات والمشكلات، أما رأس المؤسسة –شخصاً كان أو هيئة جماعية– فهو قائد، بالإضافة إلى كونه مديراً، فهو يراقب تطبيق الاستراتيجية، والتوجهات المستقبلية، والوضع التنافسي، والاستمرار والتوقف والتوسع.

– لا يصح أن ينفذ المدير الأعمال التي كان يقوم بها عندما كان موظفاً، كما لا يصح أن يغمس القائد بأعمال الإدارة وتفاصيل المشكلات اليومية، لكن عليه أن يتأكد أن الأمور تسير على ما يرام من خلال التقارير اليومية. – نجاح القسم الإداري يسجل للمدير من حيث حسن إدارته لفريق العمل، وتنمية فريق العمل، وكفاءته هي انعكاس لكفاءة الإدارة، كما أن نجاح المؤسسة ينسب لرأس المؤسسة القائد من حيث حسن قيادته، وكفاءة المدراء هي انعكاس لكفاءة القيادة.

– إذا زاد تشبث المدير ببعض الملفات التنفيذية، وجعلها من اختصاصه فهذا مؤشر على ضعف ثقته بنفسه غالباً كمدبر. وربما يريد من ذلك لي ذراع المؤسسة لتحتفظ به.

– المدير خبير بالأعمال التي يديرها، فإذا تعلق ببعض الموظفين، واعتقد أن العمل لا يسير بدونهم فهذا مؤشر على ضعف خبرة المدير بالأعمال التي يشرف عليها.

– المدير الواثق بنفسه ينقل الخبرة لموظفيه من خلال التوجيه ومراجعة الأعمال واعتمادها.

– كفاءة الموظف لا تعتمد على كثرة الدخول على المدير، ولا كثرة الثثرة معه، ولا إظهار الفهولة في الفهم وطرح المشكلات والاعتراض على الزملاء فكل هذا ليس مؤشراً صحيحاً للقياس، وإنما ترتبط من الناحية الموضوعية بنوع وعدد وجودة الملفات التي أنجزها.

### التدوير الوظيفي

– يعني التدوير الوظيفي أن يتاح لكل موظف في الوحدة الإدارية (قسم، دائرة) إتقان تنفيذ كل أعمال الوحدة عن طريق التدوير خلال فترة مالية واحدة أو أكثر حسب تعقيد الأعمال، ومحصلة أن يرفع من كفاءة الوحدة في أداء أعمالها.

– يمنع التدوير الوظيفي تغول بعض الموظفين على أعمال الإدارة، أو على العمل الموكل إليهم، ويمنح المدير إقامة علاقات أكثر توازناً مع موظفيه دون أن يكون أسيراً لأحد منهم.

– إذا كان بعض الموظفين متشبثاً بملفاته، ويتأبطها ليلاً ونهاراً، فإذا ذهب للبيت ذهب معه، وإذا غاب أو أخذ إجازة توقف العمل، فالحل هو التدوير الوظيفي، حتى يتاح للمدير بديل جاهز دائماً من الموظفين الآخرين لأداء الأعمال بالكفاءة نفسها.

– التدوير الوظيفي يمنح الموظفين فرصة لاكتساب خبرة متكاملة تستحق الاحترام، وهي حق الموظف الذي يقضي عدة سنوات في الدائرة نفسها.

### التدريب

– التدريب حق للموظف، وواجب على إدارة المؤسسة؛ لأن التدريب هو الوسيلة لأداء الأعمال وتحقيق أهداف الملاك بكفاءة أكبر وهذا من واجبات الإدارة، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.

– التدريب ليس نزهة للموظف، أو مكافأة له على عمل سابق، وإنما تأهيل لأداء الأعمال القائمة والجديدة على نحو أكثر كفاءة.

– المسؤول عن الترشيح للتدريب والموافقة عليه، هو مدير الوحدات التي تقوم بتنفيذ الأعمال، وعلى مسؤول الموارد البشرية توثيق الاحتياجات التدريبية للمؤسسة من خلال رغبات مدراء الوحدات.

– مدير الموارد البشرية واسطة بين الوحدات المستفيدة من التدريب والجهات المقدمة له، ولا ينبغي أن يتعدى دوره تقديم الرأي والنصح والمشورة.

– يجب تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مستجدات الأعمال التي تنفذها الوحدات الإدارية، وما تنوي القيام به من تطوير على آلية تنفيذها أو فتح خطوط أعمال جديدة.

– إن ما تمارسه الإدارة في بعض المؤسسات من إرسال العاملين وخاصة المدراء منهم لبرامج تدريبية لا تتصل بالاحتياجات التدريبية الفعلية للوحدات الإدارية في المؤسسة والأعمال الموكلة لهؤلاء العاملين تنفيذها يعد خيانة للأمانة من الوكلاء وهم الإدارة، ويسمى تعدياً وتقصيراً في عرف الفقه الإسلامي أو إهمالاً جسيماً في عرف القانون. وتضمن الإدارة تكاليف هذا النوع من التدريب لصالح الملاك.

– إن تقديم ذوي الحظوة والقرب من الإدارة في الترشيحات الإدارية على حساب الاحتياج التدريبي الحقيقي لعاملين آخرين يعد إخلالاً من الإدارة بأمانة؛ لأنه يضاعف من كفاءة العاملين في أداء أعمال المؤسسة.

– من صور الإخلال بالأمانة في التدريب، تكرار إرسال بعض العاملين ذوي الحظوة لحضور نفس البرامج التدريبية أكثر مرة. ويعد هدراً للموارد المالية للمؤسسة، يوجب على الإدارة التعويض عنه لصالح الملاك.

- اختيار نوع البرنامج التدريبي، ومستوى ملاءمته لتلبية الاحتياج التدريبي، يتطلب عناية خاصة من الإدارة، لضمان تحقيق أهداف التدريب .
- اختيار المدرب يتوقف على قدرته العلمية، وخبرته العملية، ولا يغني أحدهما عن الآخر، فلا تكفي المعرفة منفردة، كما تحتاج الخبرة إلى صقل وتأصيل بالمعرفة .
- تميز المدرب في مهارات العرض والتقديم يزكّي مزايا "الخبرة والمعرفة" التي يملكها، ويرفع من شأنهما أمام المستفيدين من التدريب، وضعف هذه المهارات يهدد بإلغاء ميزة الخبرة والمعرفة ويضع من شأنهما أمام المستفيدين، فليس كل عالم أو خبير يصلح مدرساً .
- المدرب هو الحلقة الأقوى في نجاح العملية التدريبية، وعليه تقع مسؤولية إنجاح وفشل البرنامج التدريبي، ولذا عليه أن لا يهمل التعرف على سلامة التجهيزات اللوجستية، ومدى ملاءمتها لاحتياجاته أثناء اداء التدريب .
- حسن لباس المدرب، مظهره، سلوكه، لباقتة، أريحته، ابتسامته المؤدبة، حضوره الذهني، تنظيمه للحوارات والسيطرة عليها، التزامه بالوقت، ترك مسافة معنوية بينه وبين المشاركين، كلها عناصر ضرورية لترك صورة ذهنية راقية عن المدرب في أذهان المشاركين .