



القيادة الإنسانية للموارد البشرية

Ver. 1.0



المحتوى

3	تاريخ التعديلات Review history
3	تعريف بالمشروع
4	محاوَر المشروع
5	المقدمة
6	القيم الإنسانية المؤسسات
7	تذكية الإنسان لأخيه الإنسان
9	احترام الإنسان لأخيه الإنسان
10	الإنسان استحق التكريم بالعلم
11	مفاهيم وأدوات للقادة
12	تشابه الإنسان في اللون والسلوك
13	تسخير الإنسان لأخيه الإنسان
14	المقابلات الفردية كأساس للتقييم وبناء العلاقات الإنسانية مع الموظفين
15	موثوقية الموظف Trustability
16	كيف نتعامل مع الموظف القوي غير الأمين؟
17	كيف يتم تصنيف ومعاملة الموظفين بناء على درجة تأثيرهم؟
18	متى يتم تفويض الموظف؟
20	تكريم الموظفين بالألقاب
22	القائد القدوة
23	14 طريقة لإقناع مرؤوسيك من آيات الصيام
28	أنواع الموظفين
29	الموظف القوي الأمين
31	بين الموظف (القوي الأمين) و (الحفيظ العليم)
32	الموظف القوي غير الأمين
33	الموظف الضعيف الأمين
34	مفاهيم للموظف

- 35 الطريق إلى الموظف (القوي الأمين)
- 36 موظف بألف موظف
- 37 الموظف وطلب معالي الأمور
- 38 هل الترقية بالأداء أم الأقدمية؟
- 39 الترقية لمن أخذها بحقها
- 40 ثمانية أساليب لتحفيز الموظفين من هدي القرآن والسنة
- 41 (1) الوعد بالخير أيا كانت النتائج
- 41 (2) إيقاظ الضمير
- 42 (3) بناء الولاء
- 43 (4) معالجة المخاوف بالحقائق
- 44 (5) التوازن بين العمل والحياة
- 45 (6) توفير بيئة عمل محفزة وملهمة
- 46 (7) الكفاية عن تكاليف المعيشة
- 46 (8) الغضب والتهديد بالعقوبة

تاريخ التعديلات Review history

#	الإصدار	تاريخ	ملاحظات
1	1.0	20 يونيو 2023	بداية الوثيقة.

تعريف بالمشروع

القيادة الإنسانية للموارد البشرية هو مشروع ومبادرة يقوم بها فريق عمل (مُهر) لوضع وبناء مقترحات لنماذج وأطر عمل لإدارة الموارد البشرية مستوحاة من الديانات السماوية كمرجعية ومن علوم الإدارة الحديثة كتوجه. المشروع يستهدف في النهاية مساعدة الشركات على بناء ثقافة مؤسسية وبيئة عمل صحية ومنتجة.

ما هو منهجنا في العمل؟

1. تقديم مسودات عمل ومقترحات من خلال فريق عمل مهر، استناداً إلى تجارب الفريق العملية، وخبرات أفراد الشخصية.
2. مراجعة ومناقشة هذه المسودات مع الخبراء وأصحاب الشأن والمهتمين من خلال لقاءات حوارية.
3. الخروج بوثيقة منقحة ومعدلة بعد المراجعة وتركها مفتوحة المصدر (بدون حقوق ملكية) للجميع للاستفادة منها والبناء عليها.

- القيم الإنسانية المؤسسات وتتضمن حتى الآن: التزكية - الاحترام - تكريم أصحاب العلم والمعرفة.
- مفاهيم وأدوات للقادة
- التشابه - التسخير - القيادة بالمقابلات الفردية - موثوقية الموظف - كيف تتعامل مع الموظف القوي غير الأمين - كيف تتعامل مع الموظفين بعد تصنيفهم من حيث التأثير - متى يتم تفويض الموظف؟ - تكريم الموظفين بالألقاب - القائد القدوة - 14 طريقة لإقناع مرؤوسيك من آيات الصيام.
- أنواع الموظفين
- الموظف القوي الأمين - الموظف الحفيظ العليم - الموظف القوي غير الأمين - الموظف الضعيف الأمين.
- مفاهيم للموظف
- الطريق إلى الموظف القوي الأمين - موظف بألف موظف - الموظف وطلب معالي الأمور - الترقية بالأداء وليس بالأقدمية - الترقية لمن أخذها بحقها.
- ثمانية أساليب لتحفيز الموظفين من هدي القرآن والسنة
- الوعد بالخير أيا كانت النتائج - إيقاظ الضمير - بناء الولاء - معالجة المخاوف بالحقائق - التوازن بين العمل والحياة - توفير بيئة عمل محفزة وملهمة - الكفاية عن تكاليف المعيشة - الغضب والتهديد بالعقوبة.

قال تعالى {وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ} [النحل : 89]

{مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ} [الأنعام : 38]

وهذا الصديق أبو بكر رضي الله عنه الذي عاش مع القرآن معايشة الفهم والتدبر والتصديق بما جاء فيه قال:

«لو ضاع مني عقل بعير لوجدته في كتاب الله.»

من منطلق العمل البحثي في مجال إدارة الموارد البشرية والقيادة؛ فإننا قمنا بإطلاق مشروع "القيادة الإنسانية للموارد البشرية" نقوم فيه بمراجعة وتدبر بعض الآيات القرآنية ومواقف من السيرة والأحاديث النبوية، وذلك بغرض الاسترشاد والاهتداء ومراجعة أو تأكيد بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية والقيادة. مع الأخذ في الاعتبار أن هذا العمل يحتمل الخطأ والصواب، ونرحب بكل من يضيف أو يصحح، فالغرض هو نشر الأفكار النافعة في مجال الأعمال.

جدير بالذكر أن رؤية (مهر) ومهمتها في عالم الأعمال، ليست رؤية ومهمة مهنية فقط، بل وإنسانية أيضا. نسعى لتقديم حلول -سواء تقنية أو غير تقنية- للشركات ترقى بها على المستوى المهني والإنساني. وليس أفضل من وحي السماء نستقي منه مفاهيمنا ونستلهم منه طريقنا وبوصلتنا.

ويحرص فريق مهر على عمل لقاءات حوارية للاستماع إلى أصحاب الرأي في هذا المشروع الهام. وذلك كي يتم إضافة رؤى وأفكار أصحاب العلم والممارسة والخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية والقيادة، بالإضافة إلى التجارب العملية لقيادة المؤسسات ومديري الموارد البشرية.

ونرجو من كل من سيجري مع فريق مهر لقاء حواريا: ان يقوم باختيار المحور الذي يراه مناسباً للحديث عنه، مع قراءة محتواه بشكل جيد، واختيار الفقرة التي يحب ان يتكلم عنها ويرى أن لديه فيها قيمة مضافة.

القيم الإنسانية المؤسسات

- التزكية.
- الاحترام.
- تكريم أصحاب العلم والمعرفة.

تزكية الإنسان لأخيه الإنسان

واحدة من أهم القيم التي يجب أن تكون أصيلة في أي شركة هي قيمة (تزكية النفس). تزكية نفسك وتزكية نفس من تدير وتتعامل معه. فالبشر أحد دعائم أي شركة. وحتى نستطيع ادارتهم والاستفادة منهم، لابد أن نتعامل مع الجانب الإنساني فيهم ونفهمه. لا أن ننظر إليهم على أنهم أدوات انتاج فقط.

قال الله تعالى

{وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا (7) فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (8) قَدْ أَفْلَحَ مَنْ رَزَّاهَا (9) وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا (10)}

[الشمس : 7-10]

تتحدث الآية عن نوازع الخير والشر الموجودة في كل نفس بشرية. وعن دور كل إنسان في تزكية نفسه. والتزكية تعني التطهير والنماء.

وقال تعالى

{كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ}

[البقرة : 151]

هنا يظهر دور الإنسان في تزكية غيره اقتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم.

وتزكية الغير في الموارد البشرية تعني إعانة زميل العمل على التخلي عن كل شيء سيء، وتنميته في الأخلاق والعلم والمهارات.

والتزكية يمكن فهمها أيضا على أنها عكس الفتنة الموجودة في قوله تعالى

{وَجَعَلْنَا بَعْضَكُمْ لِبَعْضٍ فِتْنَةً أَتَصْبِرُونَ} وَكَانَ رَبُّكَ بَصِيرًا

[الفرقان : 20]

وهنا يمكن فهم الفتنة في بيئة العمل على أنها التي فيها يتم إعانة زميل العمل -من غير قصد- على التخلي والقيام بالأشياء السيئة مثل الحسد والكيد للغير وغيرها من الأفعال الناتجة عن أمراض القلوب.

أماكن العمل تعد من أفضل الأماكن التي يمكن فيها ممارسة تزكية النفس حيث يقضي الموظفون أوقاتا طويلة مع بعض بقدر عال من التفاعل والاحتكاك والتعاون والمنافسة والزمانة والقيادة.

هنا يأتي دور أقسام الموارد البشرية كعنصر فاعل وناشط في تزكية الناس في بيئة العمل للحصول على الخير بداخلهم والوصول لبيئة عمل صحية. أو فتنتهم والحصول على عقوبة حصاد الشر بداخلهم والوصول لبيئة عمل كيدية وغير صحية.

القيادات تستطيع تزكية الموظفين عن طريق الارتقاء بأخلاقهم وإعانتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية ومراعاة ظروفهم المعيشية ودعمهم وقت الأزمات.

وتزكية الموظف لمديره تكون بدعمه الصادق وتحمل مسؤولياته والوفاء بالتزاماته تجاه المؤسسة وقيامه بوظيفته على أكمل وجه.

وكل موظف يزكي زميله بمؤازرته وبتمني الخير له وبالاحتواء والدعم النفسي عند الأزمات.

فلتكن تزكية النفس البشرية أحد القيم الحاكمة للشركات وأقسام الموارد البشرية على وجه الخصوص

احترام الإنسان لأخيه الإنسان

روح الإنسان من الغيب الذي اختص الله بعلمه، فلا مجال للبحث فيها

{وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا}

[الإسراء : 85]

لكن الأمر الواضح أنها نفخة علوية من الله عز وجل في الإنسان

{فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ}

[الحجر : 29]

ولعل هذه النفخة هي السبب في تكريم بني آدم وتفضيلهم على جميع الخلائق وتسخير الكون لهم

{وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا

{تَفْضِيلًا}

[الإسراء : 70]

والشاهد هنا أن الإنسان ذو كرامة، والتكريم جاء من الله أولاً، ثم من الملائكة الذين أسجدهم الله لآدم.

وبقي تكريم الإنسان لأخيه الإنسان، واحترام الإنسان لأخيه الإنسان، فلا ينسى العاملون في إدارة البشر أن الإنسان صاحب كرامة ينبغي صونها، وأن أنواع الإهانات من التحقير والاستهزاء والشتيم لا تجوز للإنسان صاحب الكرامة، حتى لو افترضنا أن عاملاً أو موظفا استحق عقوبة لتقصير ما قام به في عمله، فلا ينبغي أن تقترن هذه العقوبة بالإهانة.

{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 أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ

{الظَّالِمُونَ}

[الحجرات : 11]

قال الله تعالى

{وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (31) قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32) قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ (33) وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ (34)}

[البقرة : 31-34]

لم يأمر الله تعالى الملائكة بالسجود لآدم فقط لأنه خلقه بيديه أو لأنه نفخ فيه من روحه، بل كان هناك امتحاناً في علم اللغة نجح فيه آدم ولم تنجح فيه الملائكة، وعقب ثبوت علم آدم باللغة (أسماء الأشياء) وعدم علم الملائكة بتلك اللغة، ظهر استحقاق آدم للتكريم بسبب علمه وأمر الله الملائكة بالسجود لآدم.

والذي يتأمل هذا الأمر، يستطيع أن يصل إلى أن كل علم من العلوم الدنيوية يستحق الإنسان عليه التكريم كما استحقه آدم على علم اللغة؛ فالعلوم الطبيعية **Natural Sciences** مثل الفيزياء والكيمياء والجيولوجيا والأحياء والفلك، والعلوم الشكلية **Formal Sciences** مثل المنطق والرياضيات والحاسوب والإحصاء، والعلوم الاجتماعية مثل الاقتصاد وعلم النفس وعلوم الإدارة، والعلوم التطبيقية مثل الهندسة والطب، والعلوم الشرعية مثل التفسير والحديث والعقيدة والسيرة وأصول الفقه؛ جميع هذه العلوم سببا في رفعة مكانة الإنسان على سائر المخلوقات، كما انها سببا في الحصول على عظيم الأجر والثواب من الله، ويبقى خليط الخير والشر داخل الإنسان هو الذي سيحكم توجيه هذه العلوم إلى الخير أو إلى الشر.

فعلى من يديرون البشر تشجيع الموظفين على التعلم المستمر، وتوفير البرامج التدريبية النافعة في المجالات العلمية والفنية والسلوكية، وإظهار التقدير المادي والمعنوي لمن يرتقون في سلم المعرفة الإنسانية، لا سيما في مجال الشركة التي يعمل فيها الموظفين.

مفاهيم وأدوات للقادة

- التشابه الأنسان في اللون والسلوك.
- تسخير الأنسان لأخيه الأنسان.
- القيادة بالمقابلات الفردية.
- موثوقية الموظف.
- كيف تتعامل مع الموظف القوي غير الأمين.
- كيف تتعامل مع الموظفين بعد تصنيفهم من حيث التأثير.
- متى يتم تفويض الموظف؟
- تكريم الموظفين بالألقاب.
- القائد القدوة.
- 14 طريقة لإقناع مرؤوسيك من آيات الصيام.

تشابه الإنسان في اللون والسلوك.

قال الله تعالى

{هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا}

[هود : 61]

وقال الرسول الكريم محمد - صلى الله عليه وسلم -

{إن الله خلق آدم من قبضة قبضها من جميع الأرض ، فجاء بنو آدم على قدر الأرض: جاء منهم الأحمر، والأبيض، والأسود، وبين ذلك، والسَّهْلُ، والحَزْنُ، والخَبِيثُ، والطَّيِّبُ - زاد في حديث يحيى - وبين ذلك} رواه الألباني من صحيح أبي داود...

وفي هذا الحديث يُبَيِّنُ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ابتداءَ خَلْقِ الْإِنْسَانِ مِنْ قَبْضَتِهِ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى مِنْ جَمِيعِ أَجْزَاءِ الْأَرْضِ؛ مِنْ طَيِّبِهَا وَخَبِيثِهَا وَمُخْتَلَفِ أَلْوَانِهَا، فَجَاءَ بَنُو آدَمَ عَلَى قَدْرِ الْأَرْضِ مِنَ الْأَشْكَالِ وَالطَّبَاعِ، فَمِنْ أَبْيَضِهَا جَاءَ الْأَبْيَضُ، كَالْغَرْبِ، (وَالْأَسْوَدُ) كَالْحَبَشِ؛ (وَالْأَحْمَرُ) كَالْتُرْكِ، فَالْكُلُّ جَاءَ بِحَسَبِ تُرْبَتِهِ، (وَبَيْنَ ذَلِكَ) أَي مِنْ دَرَجَاتِ الْأَلْوَانِ كَالْقَمْحِيِّ وَالْأَسْمَرِ مِثْلًا.

وَأَمَّا مَا كَانَ مِنَ الطَّبَاعِ؛ فَمِنْهَا: (السَّهْلُ وَالْحَزْنُ) أَي: اللَّيِّنُ الرَّفِيقُ، وَعَلِيظُ الطَّبَعِ الْجَافِي الْعَنِيفُ، وَمِنْهَا: (الْخَبِيثُ وَالطَّيِّبُ) أَي: خَبِيثُ الطَّبَعِ وَالصِّفَاتِ، تَرِبْتُهُ سَبِيحَةً كُلُّهَا ضُرٌّ، وَطَيِّبُ السَّرِيرَةِ وَالْخِصَالِ تَرِبْتُهُ خِصْبَةٌ كُلُّهَا نَفْعٌ، فَالْكُلُّ جَاءَ بِطَبَعِ أَرْضِهِ، (وَبَيْنَ ذَلِكَ) أَي: وَمِنْهَا الَّذِي يَشْتَمِلُ عَلَى خَلْطِ بَيْنِ مَا هُوَ حَمِيدٌ طَيِّبٌ وَبَيْنَ مَا هُوَ خَبِيثٌ وَسَيِّئٌ، أَوْ أَنَّ مِنْهَا مَا يَغْلِبُ خُبْثُهُ طَيْبَهُ، وَمِنْهَا مَا يَغْلِبُ طَيْبُهُ خُبْثَهُ.

ويظل الإنسان معجزة ربانية متفردة، فرغم تشابه الإنسان في الألوان: يظل كل إنسان متفردا في ملامح وجهه وبصمة عينه وأصبعه، وكما يتشابه الناس في السلوك؛ يظل كل إنسان متفردا في العديد من جوانب الطباع والسلوك، ولا يمكن أن يكون هناك مقياسا واحدا ثابتا يستطيع قياس سلوك جميع البشر ودوافعهم بشكل قطعي، ولكن يظل هناك العديد من النظريات الجيدة والمرشدة في فهم سلوك البشر ودوافعهم، وما ينبني على ذلك من كيفية قيادتهم وإدارتهم، وعلى المهتمين بالتعامل مع البشر التعرف على هذه النظريات واستخدامها وقياس نتائجها ما وسعهم ذلك.

تسخير الإنسان لأخيه الإنسان.

الله عز وجل جعل اختلاف درجات المعيشة بين البشر سببا في تسخيرهم لبعضهم، قال الله تعالى
{نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا
سُخْرِيًّا ۗ وَرَحِمْتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ}

[الزخرف : 32]

لكن يظل هناك اختلافا جوهريا بين تسخير السموات والأرض للإنسان
{وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ۗ}

[الجاثية : 13]

وبين تسخير الإنسان للإنسان؛ فإذا تم قيادة الإنسان على أنه جماد أو ماكينة يجب ان تقوم بعمل المهام المطلوبة، فهو يغفل عن كون الإنسان روح وعقل ومشاعر ينتج عنها جميعا معتقدات وميول وسلوك.

وغالبا ما تركز علوم الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع وريادة الأعمال على إدارة المهام وتتغافل كليا او جزئيا عن إدارة البشر وتزكية نفوسهم.

لذلك فإن قسم الموارد البشرية والمدراء عليهم مسئولية كبيرة في مراعاة الجانب الإنساني لدى الموظفين والتفريق بين إدارة المهام وقيادة الناس، والمقابلات الفردية المنتظمة الـ One to One meetings تعتبر من أهم الوسائل التي تقوي الروابط الإنسانية بين المدراء والموظفين.

المقابلات الفردية كأساس للتقييم وبناء العلاقات الإنسانية مع الموظفين.

قال تعالى

{يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَاجَيْتُمُ الرَّسُولَ فَقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَاكُمْ صَدَقَةٌ. ذَلِكَ خَيْرٌ لَكُمْ وَأَظْهَرُ. فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ}

[المجادلة : 12]

ذكر بعض المفسرين في سبب نزول هذه الآية أن المسلمين كانوا يكثرن المناجاة (المقابلات الخاصة) مع رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى شقوا عليه، فأراد الله- تعالى- أن يخفف عن نبيه صلى الله عليه وسلم، فلما نزلت هذه الآية، كف كثير من الناس، ثم وسع الله عليهم بالآية التي بعدها

{أَشْفَقْتُمْ أَنْ تُقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَاكُمْ صَدَقَاتٍ. فَإِذْ لَمْ تَفْعَلُوا وَتَابَ اللَّهُ عَلَيْكُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ. وَاللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ}

[المجادلة : 13]

فلنتصور معا مدى انشغال النبي صلى الله عليه وسلم، الذي كان نبيا وحاكما وقائدا حربيا وزوجا وأبا وعابدا يقوم الليل إلا قليلا، ومع ذلك فقد كانت له جلسات فردية خاصة (مناجاة) مع أصحابه على كثرتهم، حتى نزلت الآية الكريمة لتنظم وتقن هذه المناجاة وتخفف عنه المشقة.

وقد تطورت وسائل تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية من مؤشرات الأداء التقليدية فقط إلى استخدام المقابلات الفردية One-to-One Meetings ، حيث أنها تراعي الفرق بين معاملة الإنسان ومعاملة الماكينات، فيمكن قياس كفاءة الماكينة بعدد الوحدات التي تنتجها خلال اليوم، بينما الموظف يتكون من بدن وروح وأفكار ومشاعر وسلوك، وله التزامات تجاه أسرته وعائلته وبيته، الأمر الذي يجعل قياس أدائه بمؤشرات الأداء فقط أمرا منقوصا.

ولذلك فقد أصبحت المقابلات الفردية أحد الوسائل الناجعة للحصول على أفضل إنتاجية وفي نفس الوقت ترفع ولاء الموظفين، وذلك لأن من شأنها تحسين العلاقة بين المدير والموظف، ومن خلالها ترتفع الثقة بينهما، ويلعب فيها المدير دور الأب أو الأخ الأكبر الذي يحرص على مصلحة الموظف التابع له، حتى انه احيانا قد يقدم له استشارات أو نصائح في حياته الشخصية،

وبهذا حينما يتم -أثناء المقابلة- تسليط الضوء على مؤشرات أداء الموظف والتوقعات المأمولة منه؛ يكون هذا في أجواء إيجابية ويتم استقبالها بأكبر قدر من الحماس والقبول، ويحرص الموظف فيما بعد على تحقيق أفضل إنتاجية مع شعور الامتنان لمديره.

جدير بالذكر انه يوجد قواعد عامة لجدولة المقابلات الفردية وتنظيمها داخل المؤسسة.

قال الله تعالى

{ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ }

[الشعراء : 107]

تكررت هذه الآية خمس مرات في سورة الشعراء على لسان الأنبياء نوح وهود وصالح ولوط وشعيب، وذكرت مرة واحدة في سورة الدخان على لسان نبي الله موسى

{ وَلَقَدْ فَتَنَّا قَوْمَ فِرْعَوْنَ وَجَاءَهُمْ رَسُولٌ كَرِيمٌ (17) أَنْ أَدُّوا إِلَيَّ عِبَادَ اللَّهِ - إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ (18) }

[الدخان : 17-18]

وعندما جهر النبي محمد صلى الله عليه وسلم بالدعوة صعد على جبل ثم نادى قومه قائلا (أَرَأَيْتُمْ لَوْ أَخْبَرْتُمْ أَنَّ حَيًّا بِالْوَادِي تُرِيدُ أَنْ تُغَيِّرَ عَلَيْكُمْ؛ أَكُنْتُمْ مُصَدِّقِي؟ قالوا: نَعَمْ، مَا جَزَّئْنَا عَلَيْكَ إِلَّا صِدْقًا) فلكونهم يعلمون مسبقا أن النبي محمد صلى الله عليه وسلم هو الصادق الأمين، كان هذا باعثا لهم أن يثقوا فيما سيقوله، بل أكثر من ذلك؛ انهم استودعوه الامانات - والتي ظلت محفوظة عنده حتى وقت الهجرة - كي يقوم بحفظها لهم رغم أنهم عارضوا دعوته.

وهنا يأتي معنى هام، ان الموثوقية Trustability هي ثمرة الأمانة Honesty، والثقة في الشركات عملة ذات وجهين؛ ثقة الموظف في مديره وثقة المدير في موظفه، والثقة تزداد كلما زادت الأمانة وتقل كلما قلت، وعلامات الشخص الأمين هي صدق الحديث والوفاء بالوعود والالتزام بالعقود وعدم التعامل بوجهين، ولذلك ينبغي على المديرين الاهتمام بموثوقية موظفيهم بنفس القدر الذي يهتمون فيه بالكفاءة (أو القوة إذا استخدمنا المصطلح القرآني).

كيف نتعامل مع الموظف القوي غير الأمين؟

قال الله تعالى محدثا عن منافقين المدينة

{يَقُولُونَ لئن رَجَعْنَا إِلَى الْمَدِينَةِ لَيُخْرِجَنَّ الْأَعَزُّ مِنْهَا الْأَذَلَّ وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا

{يَعْلَمُونَ}

[المنافقون : 8]

عن جابر بن عبد الله . رضي الله عنهما . قال : (كنا في غزاة (بني المصطلق) فكسع (ضرب) رجل من المهاجرين رجلا من الأنصار، فقال الأنصاري: يا للأنصار، وقال المهاجري: يا للمهاجرين، فسمع ذلك رسول الله . صلى الله عليه وسلم . فقال : ما بال دعوى جاهلية؟ ، قالوا يا رسول الله : كسع رجل من المهاجرين رجلا من الأنصار، فقال دعوها فإنها منتنة، فسمع بذلك عبد الله بن أبي فقال: فعلوها؟، أما والله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل، فبلغ النبي . صلى الله عليه وسلم -، فقام عمر فقال : يا رسول الله دعني أضرب عنق هذا المنافق، فقال النبي . صلى الله عليه وسلم -: دَعَّه، لا يتحدث الناس أن محمدا يقتل أصحابه) رواه البخاري.

واستدعى رسول الله . صلى الله عليه وسلم . عبد الله بن أبي بن سلول هو وأصحابه . المنافقين ، فأنكروا ذلك، وحلفوا بأنهم لم يقولوا شيئا، فأنزل الله سورة المنافقين، وفيها تكذيب لهم ولأيمانهم الكاذبة. وكان لعبد الله بن أبي بن سلول ولد مؤمن اسمه عبد الله، لما علم بالأحداث وبما قاله أبوه استأذن رسول الله . صلى الله عليه وسلم . في قتل أبيه لما قاله، فنهاه النبي . صلى الله عليه وسلم . عن ذلك، وأمره بحسن صحبته.

وبذلك ظهر في هذا الموقف حكمة النبي . صلى الله عليه وسلم . في محافظته على وحدة الصف الداخلية للمجتمع المسلم، وعلى السمعة الطيبة للإسلام والمسلمين، وحتى لا يُشاع بين العرب أن محمداً . صلى الله عليه وسلم . يقتل أصحابه، فينفض الناس من حوله، لأن هذا القول يوجب النفور عن الإسلام ممن دخل فيه، وممن لم يدخل فيه، ففرق كبير بين أن يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه، وبين أن يتحدث الناس عن حب أصحاب محمد محمداً . صلى الله عليه وسلم . .

إن موازنة المنافع والأضرار هي التي تحكم كيفية التصرف مع الموظف القوي الغير امين، فان كانت إقالته ستؤثر سلبا على سمعة المؤسسة لدى العملاء او ستحدث اضطراب أو انشقاق عند بعض الموظفين، فالأفضل الصبر والتعامل مع الأمر بحكمة وانتظار الوقت المناسب واختيار الطريقة المناسبة، وأما إن كانت إقالته قليلة الأضرار فهي الأولى، ومن الأفضل الاحتياط قبل تعيين الموظفين عن طريق سؤال الشركات السابقة التي عمل بها الموظف، وأن يكون السؤال ليس عن الكفاءة فقط بل عن الامانة ايضا.

كيف نضع هذا في مقارنة مع القاعدة الإدارية (عين ببطئ وارقد بسرعة (hire slowly fire fast)؟

كيف يتم تصنيف ومعاملة الموظفين بناء على درجة تأثيرهم؟

قال الله تعالى

{ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ }

[الفتح : 29]

يمكن الاستدلال بالآية الكريمة السابقة على العمل الجماعي أو العمل الفردي، ففي العمل الجماعي يكون المعنى: أن صفة المؤمنين في الإنجيل كالزراع، يظهر في أول أمره رقيقا ضعيفا متفرقا، ثم ينبت بعضه حول بعض، ويغلظ ويتكامل حتى يقوى ويشتد، وتعجب جودته أصحاب الزراعة، العارفين بها. وأما في العمل الفردي يكون المعنى: أن المؤمن حين يسعى في شئون الدنيا يتطور مثل تطور الزرع، فيكون في مجاله أول أمره ضعيفا مثل الزرع أول ما ينبت، ثم تتراكم فيه (بالتطوير الذاتي) المعرفة والمهارة والخبرة فيقوى ويشتد في مجاله كما يستغلظ الزرع، حتى يصير مثلا يحتذى به عند أصحاب نفس المجال، فينال إعجابهم والثناء عليه منهم.

وأرسل عمر رضي الله عنه إلى عمرو بن العاص مددا لفتح مصر قائلا: (وقد كنت وجهت إليك أربعة نفر وأعلمتكم أن الرجل منهم مقام ألف رجل) هؤلاء الأربعة هم الزبير بن العوام والمقداد بن الأسود وعبادة بن الصامت ومسلمة بن مخلد، ومن الصحابة الذين يعد أحدهم بألف خارجه بن حذافة وطلحة بن خويلد الأسدي، وروي عن أبي بكر الصديق رضي الله عنه قال: لصوت الققعاع بن عمرو في الجيش خير من ألف رجل.

وبالتأكيد فإنه لا يمكن لرجل واحد أن يقاتل مثل ألف رجل، لكن يمكن لرجل واحد أن يترك تأثيرا في ألف رجل، ونظن أن هذا هو المعنى المقصود.

ولكي يعلم القائد أو المدير مدى تأثير أحد الموظفين في شركته، فليسأل نفسه سؤالا: ماذا سيحصل لو ترك هذا الموظف الشركة الآن؟ فإن كانت الإجابة: ستحدث مشكلة كبيرة، فهذا يعني أن هذا الموظف له تأثير كبير في المؤسسة (وعلى إدارة الموارد البشرية إعداد برامج لضمان ولاء هذا الموظف للشركة)، وإذا كانت الإجابة: ستحدث مشكلة متوسطة، فمعنى هذا أن الموظف في مرحلة الاستقرار والإنتاجية (وعلى إدارة الموارد البشرية أن تجعل معظم الموظفين في هذه المرحلة وتحافظ على ذلك)، وإذا كانت الإجابة: ستحدث مشكلة صغيرة، فإما ان يكون موظفا جديدا وهذا التدرج الطبيعي لتأثيره أو (على إدارة الموارد البشرية إعداد برامج تدريبية مكثفة للارتقاء بالموظف)، وإذا كان لا ينبني على ترك الموظف للعمل أي مشكلة، فهذا يعني أن وجود هذا الموظف وعدمه سواء.

قال تعالى

{وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِضُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (54) قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمَ (55) وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ (56)}

[يوسف : 54-56]

بناء على الحوار الذي دار بين الملك وسيدنا يوسف؛ تكونت ثقة في قوة وأمانة سيدنا يوسف نتج عنها أن الملك فوضه في إدارة خزائن مصر بالكامل، ويظهر من تصرفات سيدنا يوسف (بعدما أصبح عزيز مصر) مع إخوته - حينما اتوا للحصول على القمح - انه كان يقرر ما يشاء دون العودة إلى الملك.

وكان أبو بكر الصديق رضي الله عنه يترك للولاة والأمراء حرية التصرف في حدود النظام العام للدولة مشروطاً بتحقيق العدل بين الأفراد، وكان يثق في ولاته و يميل إلى عدم التدخل في تفاصيل العمل اليومي لهم، وكان يحرص على ألا يكسر للولاة هيبتهم وسلطانهم وهذه صفات القائد المؤثر Influential leader.

لذلك عندما أشار عمر على الصديق بأن يكتب لولاته ومنهم خالد رضي الله عنهم جميعاً ألا يعطي شاهة، ولا بغيراً إلا بأمره، جاء رد خالد إما أن تدعني وعملي، وإلا فشأنك وعملك، فأشار الفاروق بعزله، ولكن الصديق أقرَّ خالداً على عمله. فهذا هو النمط القيادي السائد الأصيل لأبي بكر الصديق.

بينما الخليفة عمر كان نمطه القيادي الأصيل النمط الرسمي المسيطر Dominant، فهو يؤمن أن على الخليفة تحديد طريقة الولاة في الحكم و يطلب منهم أن يعودوا إليه في كل كبيرة و صغيرة. لذلك عندما تولى الفاروق الخلافة أراد أن يعدل بولاة أبي بكر. رضي الله عنه. إلى منهجه، وسيرته، فرضي بعضهم، وأبي آخرون، وكان ممن أبى عليه ذلك خالد بن الوليد.

فعن مالك بن أنس: أن عمر لما ولي الخلافة كتب إلى خالد: ألا تعطي شاهة، ولا بغيراً إلا بأمرى. فكتب إليه خالد: إما أن تدعني وعملي، وإلا فشأنك بعملك. فقال عمر: ما صدقت الله إن كنت أشرت على أبي بكر بأمرٍ فلم أنفذه. فعزله. ثم كان يدعو إلى العمل، فيأبى إلا أن يخليه يفعل ما يشاء، فيأبى عليه.

لقد كان عمر بن الخطاب قائداً رسمياً متطلباً أشد أنواع العودة إليه، وكان خالد بن الوليد تابعاً مستقلاً يتمتع بقدرة ومهارة مرتفعة مدفوعة برغبة ودافعية وحماس كبير جدا تمنعه من العودة بكل صغيرة وكبيرة لقائده،

لذلك لم يتفق النمط القيادي لعمر بن الخطاب مع النمط السلوكي لخالد بن الوليد فكان لا بد أن يحصل الفراق.

والسؤال هنا: متى يتم تفويض الموظفين؟
إذا توفرت عند الموظف الإرادة والقدرة على القيام بالمهام المطلوبة، فعندها يجب تفويضه.
لكن كيف نعرف ان الموظف لديه الإرادة؟
الإرادة تعني الالتزام والحماس والثقة بالنفس، فإذا رأى القائد أن الموظف يتمتع بهذه الصفات؛ فعند ذلك يتحقق ان الموظف لديه الإرادة.
ايضا كيف نعرف ان الموظف لديه القدرة؟
القدرة تأتي من مجموع المعارف والمهارات والخبرة المتعلقة بمهام الوظيفة.
فعلى كل قائد أن يقيس بشكل دوري الإرادة والقدرة لدى موظفيه، والعمل على العناية بهم وتشجيعهم وتدريبهم لاستكمال ما ينقصهم، والموظف الجاهز الذي تتحقق فيه الإرادة والقدرة ينبغي تفويضه حتى ولو كان حديث التعيين.

تكریم الموظفين بالألقاب

يقصد بالألقاب ما يطلق من صفات على شخص بقصد المدح، أو الذم، ولا شك أن الألقاب المذمومة منهي عنها وفقا للآية الكريمة.

{وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَئِكَ هُمُ

{الظَّالِمُونَ}

[الحجرات : 11]

والالقباب بشكل عام قد تطلق لأسباب متنوعة؛ بسبب صفة جسمية، أو بسبب متعلق بأخلاقه، أو بسبب حادث معين تعرّض له، أو بسبب عمل يحسنه فنسب إليه، أو بسبب منصب معين شغله، أو بسبب أي ملابسة قد يكون تعرّض لها، فأحياناً يلتصق اللقب بالشخص ويعرف به دائماً، ولا ينفك منه، ويكون ذلك من باب التعريف به وليس من باب مناداته باللقب.

وفيما يلي بعض الألقاب المحمودة التي أطلقت على الصحابة رضوان الله عليهم أجمعين، والكثير منها أطلقه النبي صلى الله عليه وسلم بنفسه، حتى أصبحت ألقاب يعرفون بها، والتي كانت دليلاً على صفة محمودة أو خلق كريم، فما تكون إلا خيراً يفرح بها الصحابة، ويحبونها ويفضلونها على أسمائهم لأنها تتضمن مدحا وثناء خاصا لكل شخص بعينه:

الصديق: أبو بكر بن أبي قحافة - الفاروق: عمر بن الخطاب - ذو النورين: عثمان بن عفان - حواري الرسول: الزبير بن العوام - أسد الله: حمزة بن عبد المطلب - سيف الله المسلول: خالد بن الوليد - أمين الأمة، أمير الأمراء: أبو عبيدة بن الجراح - حبر الأمة: عبد الله بن عباس - حكيم الأمة: أبو الدرداء عويمر بن زيد - أعلم الأمة بالحلال والحرام، إمام العلماء يوم القيامة: معاذ بن جبل - ريحانتا النبي: الحسن والحسين - أرطبون العرب: عمرو بن العاص - حمامة المسجد: عبد الله الزبير - سيد المسلمين، سيد القراء: أبي بن كعب - أسد اليرموك: سعيد بن زيد - صاحب سر النبي: حذيفة بن اليمان - جامع القرآن: زيد بن ثابت - صاحب الطعام المبارك: جابر بن عبد الله - الحُبُّ بن الحِبِّ: أسامة بن زيد - سيد الشعراء: عبد الله بن رواحة - صقر الصحابة: خبيب بن عدي - مؤذن الرسول: بلال بن رباح - خطيب النبي: ثابت بن قيس - شاعر النبي: حسان بن ثابت - ذو الشمالين: عمير بن بن عبد عمرو بن نضلة - حارس النبي: سعد بن أبي وقاص - أبو المساكين، شبيه النبي في الخلق والخلق: جعفر بن أبي طالب - أبو اللحم: الحويرث بن عبد الله (وإنما سمي أبي اللحم: لأنه كان يأبى أن يأكل لحمًا دُبِحَ على النُصب) - كاتب الوحي: معاوية بن أبي سفيان - راوي السنة ومحدث الصحابة: أبو هريرة - المطهر الذي يحبه الله عز وجل: عويم بن ساعدة - صاحب العصابة الحمراء: ابو دجانة - المجدع في سبيل الله: عبد الله بن جحش - مولى النبي وأحب القوم إليه: زيد بن حارثة - الباحث عن الحقيقة: سلمان الفارسي يوسف هذه الأمة: جرير بن عبد الله - المنحور: ابو رهم كلثوم بن الحصين الغفاري - الطيب بن المطيب: عمار بن ياسر - طلحة الخير، وطلحة الفياض، وطلحة الجود: طلحة بن

عبيد الله - فقيه هذه الأمة: شداد بن أوس - فقيه بلاد اليمن: أبو موسى الأشعري - الراكب المهاجر: عكرمة بن أبي جهل

فلو استطاع المديرون وقادة الموارد البشرية إطلاق ألقاب على الموظفين تتضمن وصفهم بصفات حميدة او بخلق كريم، وتكون هذه الصفات تنطبق عليهم ولا تنطبق على غيرهم؛ فهذا من شأنه ان يشعر كل موظف بذاته وخصوصيته عند الإدارة، وسيفرح كلما تم مناداته بهذا اللقب، وسيتحفز في الأداء لكي يكون جديرا به.

القائد من القدوة، أي أن الناس يقتدون به، سواء كان في الخير أو في الشر أو الصواب أو الخطأ، والمثل الشهير "إذا كان رب البيت بالدف ضارب فشيمة أهل البيت كلهم الرقص".

لذلك لفظ القدوة وحده لا يكفي، بل يحتاج الى إضافة؛ فيكون القدوة الحسنة، قال تعالى

(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ)

والأسوة تعني مثال صالح للتشبه والاقتران به ومحاولة تقليده في الأقوال والأفعال.

فعلى كل قائد ان يلتفت إلى أقواله وأفعاله، فإن كانت أقواله صحيحة وصادقة، وإن كانت أفعاله تتسم بالقدرة والإرادة، وإن كان قليل الغرور والاعتداد بالنفس؛ عند ذلك ترتفع درجة الاقتداء به في الأتباع إلى أعلى حد، بل يصبح ملهما ومؤثرا في جميع من يتعاملون معه.

14 طريقة لإقناع مرؤوسيك من آيات الصيام

النداء بأحب الأسماء - هذا الأمر مطلوب من الجميع - توضيح الغاية النبيلة - التقليل والتبسيط - إزالة الهواجس - بعث الطمأنينة - ذكر المنافع - ضمان المنافع - توضيح الأسباب مع مخاطبة الوجدان - الأمر بالتأثير وليس بالسلطة - تبديد المخاوف مجددا - إظهار الحرص على مصلحة المتلقي - إظهار الحرص قبل الأمر والمكافأة بعده - المكافأة والاحتفال

قال تعالى

{يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كَتَبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كَتَبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ (183) أَيَّامًا مَّعْدُودَاتٍ ۚ فَمَن كَانَ مِنكُم مَّرِيضًا أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ ۗ وَعَلَى الَّذِينَ يُطِيقُونَهُ فِدْيَةٌ طَعَامُ مِسْكِينٍ ۚ فَمَن تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ ۗ وَأَن تَصُومُوا خَيْرٌ لَّكُمْ ۚ إِن كُنتُمْ تَعْلَمُونَ (184) شَهْرَ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِّنَ الْهُدَىٰ وَالْفُرْقَانِ ۚ فَمَن شَهِدَ مِنكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ ۚ وَمَن كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ ۗ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا هَدَاكُم وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

{(185)}

[البقرة : 183]

في بدء فرض الصيام كان لا يجوز الأكل أو الشرب إلا في الفترة بين المغرب والعشاء، ويتم من العشاء مواصلة الصيام حتى مغرب اليوم التالي، وهذا الأمر لم يكن سهلا، خصوصا على من يعملون بالأعمال الشاقة في الحر طوال اليوم. ثم جاء التخفيف بعد ذلك على صورة صيامنا الحالي، وذلك في قوله تعالى

{وَكُلُوا وَاشْرَبُوا حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَكُمُ الْخَيْطُ الْأَبْيَضُ مِنَ الْخَيْطِ الْأَسْوَدِ مِنَ الْفَجْرِ ۖ ثُمَّ أَتُمُوا الصِّيَامَ إِلَى اللَّيْلِ ۚ}

[البقرة : 187]

وبذلك أصبح من الجائز الأكل والشرب من المغرب حتى فجر اليوم التالي بعدما كان محظورا.

وإذا حاولنا تصور حال الشخص الذي يستقبل الأمر بالصيام لشهر كامل متواصل (شهر رمضان) في حر المدينة المنورة، ولمدة صيام متتابع طويلة جدا؛ نجد مزيجا من الخوف والقلق من بعض الهواجس وغيابا عن فهم الحكمة لهذه المشقة (وفق التصور المبدئي للمتلقي)، وذلك رغم أن الأمر بالصيام فرضا إلهيا.

ولو أن إنسانا - جدلا - أراد أن يعبر عن فرض الصيام فيمكن أن يقول: (يا ايها الذين امنوا فرض عليكم صيام شهر رمضان ثلاثين يوما من الفجر وحتى المغرب)، وعلى هذا النحو سيكون المعنى النهائي للأمر مفهوما لكنه غير متفهوما، حيث لن يراعي حال المتلقي ومخاوفه.

لكن إذا تدبرنا ما ورد في الآيات للإعلام بفرضية الصيام (كَتَبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ) نجد التدرج في الخطوات التالية، وهذه الخطوات يمكن الاهتداء بها بتطبيقها في إقناع أي شخص لأن يقوم بفعل معين:

1- النداء بأحب الأسماء

(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا)

هذا النداء يتضمن مدحا وفي نفس الوقت تذكيرا للمتلقي بأنه مؤمن، ومن مقتضيات الإيمان السمع والطاعة للإله الذي يأمر. فإذا رغب شخص أن يقنع شخصا ما بتنفيذ أمر معين؛ فليكن التمهيد بأن يناديه باسم يحبه ويذكره بالخير الذي بينهما.

2- هذا الأمر مطلوب من الجميع

(كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ)

بمجرد علم المؤمن أن الأمم السابقة كانت تصوم أيضا، سيتشجع على أخذ الأمر بنفس راضية. وكذلك فإن إخبار المتلقي أن هذا الأمر مطلوب تنفيذه من الجميع؛ فهذا من شأنه تقليل المقاومة لهذا الأمر، حيث سيستشعر العدل وعدم وجود استثناءات، فمثلا إذا علم الموظفون أن اللوائح الإدارية ستطبق على الجميع الكبير منهم والصغير فهذا من شأنه قبولهم لللائحة بنفس راضية.

3- توضيح الغاية النبيلة

(الْعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ)

المؤمن يحب أن يكون تقيا، فإذا علم أن الصيام يساعد على بلوغ التقوى فسيكون راضيا. كذلك فإن توضيح الغاية النبيلة (الغاية النبيلة تختلف عن المصلحة) التي تعود على منفذ الأمر تجعله أكثر قبولا للمتلقي، فمثلا إذا أخبرت الموظف المكلف بأمر ما ان هذا الامر سيكون له مساهمة مجتمعية في دعم الفقراء، فسيكون حينها أكثر قبولا لتنفيذ الأمر.

4- التقليل والتبسيط

(أَيَّامًا مَّعْدُودَاتٍ)

الانطباع الأول لمن يسمع (أَيَّامًا مَّعْدُودَاتٍ) انها قد تكون أسبوعا مثلا، حيث يستشعر السامع أن عددها قليل، لكن تم التوضيح لاحقا انه شهر رمضان بكامله (وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ). فإذا أردت من شخص تنفيذ أمر ما، فحاول قدر الاستطاعة تقليله وتبسيطه، بحيث يشعر انه بسيط وسهل، فإذا اقتنع بأهميته وتحمس له فحينها أخبره بالتفاصيل التي قد لا يقبلها لو علمها من البداية، فمثلا اذا كنت تريد من موظف المبيعات أن يزور 10 عملاء يوميا (والموظف لا شك سيراه أمرا صعبا)، فيمكن التمهيد له بأنه سيزور عدد من العملاء يوميا، فإذا أوضحت باقي التفاصيل وتحمس الموظف وشعر أن الأمر ميسور ابلغه ان المطلوب هو زيارة 10 عملاء يوميا.

5- إزالة الهواجس

(فَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ مَّرِيضًا أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِنْ أَيَّامٍ أُخَرَ)

قد تقفز الهواجس إلى ذهن من يتلقى أمر الصيام فيقول لنفسه: ماذا سأفعل إن كنت مريضا أو كنت أكابد مشقة السفر؟ فحينما يسمع الإجابة على هواجسه قبل أن يسأل؛ يكون هذا أبعد لمخاوفه واهداً لنفسه فيقبل الأمر. والقائد الذي يوجه الأوامر ينبغي أن يكون لديه شيء من الفراسة، فيستطيع توقع الهواجس التي قد تدور بداخل المتلقي، ويوضح أثناء حديثه ما يدفع هذه الهواجس.

6- بعث الطمأنينة

(وَعَلَى الَّذِينَ يُطِيقُونَهُ فِدْيَةٌ طَعَامُ مِسْكِينٍ)

الآية تقول الذين يطيقونه (أي قادرون على صيامه بصعوبة)، ولم تقل الذين لا يطيقونه، وهكذا يزول خوف المتلقي حينما يعلم بوجود فدية بسيطة (إطعام مسكين) لمن لا يقدر على الصيام أو يقدر على الصيام لكن بصعوبة. فمثلا إذا أراد قائد أن يكلف موظفا بمهمة فنية صعبة، فيمكن أن يطمئنه بالقول أنه إذا أدى ما عليه وحاول جهده لكن لم يستطع إنجاز المهمة فسوف يكلفه بمهمة أخرى أكثر سهولة.

7- ذكر المنافع

(فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ وَأَنْ تَصُومُوا خَيْرٌ لَكُمْ)

من المهم أن يعلم المتلقي أن الأمر المطلوب منه في مصلحته، وأن قيامه بالصيام سيكون نافعا له رغم المشقة. فمثلا حينما يتم تكليف موظف بمهمة صعبة؛ يمكن إخبار الموظف أن من يقومون بإتقان هذا النوع من المهام الفنية سيكونون مرشحين للترقية.

8- ضمان المنافع

(إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ)

الذين يعلمون أن الصيام له فوائد صحية، يتحقق لهم أن الصيام كان خيرا لهم في الدنيا كما وعدهم الله، ويزداد يقينهم بأنه سيكون خيرا لهم في الآخرة أيضا. والقائد الذي يريد إقناع الموظف عليه التوضيح بالدليل على تحقق المنفعة، ففي المثال السابق يمكن إخبار الموظف ان فلانا حينما قام بمثل هذا العمل فقد حصل على الترقية التي وعد بها.

9- توضيح الأسباب مع مخاطبة الوجدان

(شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِّنَ الْهُدَىٰ وَالْفُرْقَانِ)

قد يتساءل المتلقي: لماذا أصوم شهر رمضان دوناً عن باقي الشهور؟ فتأتي الإجابة أن هذا الشهر شهد أهم حدث ألا وهو نزول القرآن هداية للناس وبيانا واضحا للتفريق بين الأمور. والشخص الذي يريد إقناع شخص آخر بتنفيذ أمر معين عليه أن يوضح أسبابا منطقية ووجدانية لتنفيذه، فمثلا في الشركات إذا تم طلب الانضباط في مواعيد الحضور والانصراف فيمكن مصاحبة ذلك بالقول: أن هذا يصب في مصلحة المؤسسة ومصلحة العملاء وأن الانضباط من صفات ذوي الأخلاق الرفيعة.

10- الأمر بالتأثير وليس بالسلطة

(فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ)

لم يأت الأمر بالصيام في صورة (أنا ريكم وأمركم بالصيام)، بل كان محاطا بالكثير من التلطف والتطمينات. لذلك فإن القائد الذي يستخدم السلطة فقط في توجيه الأوامر لا يجد إلا مقاومة المتلقي أو الاستجابة من باب التأقلم مع الواقع، لكن الذي يستخدم التأثير يجد الاستجابة مصحوبة بالشغف.

11- تبديد المخاوف مجددا

(وَمَنْ كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ)

يمكن ملاحظة صعوبة التكليف بالصيام في عصرنا الحالي حينما يعلم أحد الأجانب أن المسلمين يصومون ثلاثين يوما متواصلا من الفجر وحتى المغرب، فتظهر عليه علامات الدهشة والتعجب من كيفية القيام بذلك وتحمل هذه المشقة، ولا شك أن في بداية التكليف بالصيام كانت تسيطر الكثير من المخاوف على الشخص المتلقي للأمر. لذلك تطلب الأمر بالصيام تكرارا وتأكيذا للمتلقي أنه يوجد مخرج لمن يجد مشقة في الصيام بتعويضه في أي أيام أخر على مدار عام بالكامل. فإذا تم طلب أداء مهمة فنية صعبة من موظف، فيمكن التكرار عليه أن أحد الزملاء أو المدراء سيكون كفيلا بإعانتة إذا واجهته أي صعوبة في أي وقت.

12- إظهار الحرص على مصلحة المتلقي

(يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ)

الحب لله سيكون أول ثمار معرفة أن الله رفيق بنا ويريد بنا اليسر ولا يريد بنا العسر. لذلك فإن إظهار المراعاة والإحساس بالغير من القادة تؤدي إلى الود والتفهم من الأتباع، فمثلا يمكن القول للموظف المكلف بأحد المهام بأنك تريد له الخير والتقدم ولا تريد له المعاناة أو التعب.

13- إظهار الحرص قبل الأمر والمكافأة بعده

(وَلْتَكْمِلُوا الْعِدَّةَ)

جاء الأمر بصيام الشهر كاملاً (إكمال العدة) متوسطاً بين (يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ) وبين (وَلْتَكْبُرُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ)، أي بعد أن بين الله حرصه على المؤمنين والتيسير عليهم، طلب منهم استكمال صيام الشهر كاملاً، ثم بين لهم أن بعد الصيام سيفرحون بالاحتفال بالعيد الذي سيكبرون ويشكرون فيه الله على ما هداهم. فإذا قمنا بتطبيق ذلك على المثال السابق فسيقول القائد لموظفه: أنا لا أريد لك إلا الخير والتقدم ولا أحب لك المعاناة أو التعب، لكن هناك مهمة صعبة إذا قمت بأدائها على أكمل وجه فسيكون لك مكافأة وستكون مرشحا للترقية.

14- المكافأة والاحتفال

(وَلْتَكْبُرُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ)

الاحتفال عند إتمام إنجاز المهام أمر مهم للغاية قد يتغافل عنه الكثيرون، فالصائمون يظلون منتظرين أيام العيد للاحتفال بإنجاز مهمة صيام شهر كامل متواصل، ومن المهم في العيد إظهار الفرح والسرور (بدون اقتراف المعاصي). وكذلك الحال في مجال الأعمال؛ فإن تطبيق سياسة الاحتفال كلما تحققت المهام والمستهدفات، أمر يزيد رغبة الموظفين في الإنجاز وتحقيق المطلوب، بالإضافة إلى أنه يضيف أجواء من البهجة والفرح داخل المؤسسة قد يتطلع إليها الكثير من الموظفين. فمثلاً يمكن الاحتفال داخل المؤسسة إذا حقق فريق المبيعات المستهدف المطلوب، أو عند إتمام تطوير جديد على المنتج، أو بمناسبة افتتاح فرع جديد للمؤسسة وهكذا.

أنواع الموظفين

- الموظف القوي الأمين.
- الموظف الحفيظ العليم.
- الموظف القوي غير الأمين.
- الموظف الضعيف الأمين.

الموظف القوي الأمين.

قال تعالى

{ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ }

[القصص : 26]

يحكي لنا القرآن أن ابنة الرجل الصالح شعيب طلبت من ابوها ان يوظف سيدنا موسى للعمل لديهم، موضحة أن أفضل من يتم توظيفه هو القوي الأمين.

فما هي معنى القوة والأمانة بلغة عصرنا الحديث؟

القوة أو القدرات: Capabilities

الموظف القوي هو من تكون لديه المعرفة Knowledge، والمهارات Skills، والقدرات Abilities، والخبرات Experiences المتعلقة بالمهام الوظيفية المطلوب قيامه بأدائها. ولذلك فإن الخطوة الأولى هي تحديد المهام الوظيفية (التوصيف الوظيفي) المفترض قيام الموظف بها، ثم يتم تحديد المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للوظيفة لأدائها بالشكل الأمثل. ودور إدارة الموارد البشرية بعد التوصيف الوظيفي هو معرفة قياس قوة الموظف Capabilities من خلال قياس المعارف والمهارات والخبرات لدى الموظف الجديد المتقدم للوظيفة أو الموظف الحالي القائم بالوظيفة.

جدير بالذكر الأخذ بالاعتبار أن قوة الموظف تختلف باختلاف الوظيفة والتخصص، فقد يكون الموظف قويا في وظيفة معينة وضعيفا أو متوسطا في وظيفة أخرى. كما تختلف قوة الموظف أيضا اثناء الترقية، فمن الممكن أن يكون الموظف قويا في أحد المجالات الفنية، ولكنه إذا ترقى إلى دور قيادي أو إداري لا يكون بنفس القوة.

الأمانة Honesty

الأمانة لا تختلف في المفهوم بين عصر قديم وحديث، ولا بين اختلاف الأديان، فهي من مكارم الأخلاق الإنسانية. والدليل على ذلك قوله تعالى

{ وَمِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بِقِنطَارٍ يُؤَدِّهِ إِلَيْكَ وَمِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بِدِينَارٍ لَا يُؤَدِّهِ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ }

{ قَائِمًا }

[آل عمران : 75]

أي أن الآية الكريمة تشير إلى أن هناك من أهل الكتاب أناس أمناء، لو قمت بائتمانهم على ثروة (قنطار) لقاموا بأداء الأمانة عند طلبها منهم، اما الغير امين منهم فلا تستطيع أن تأتمنه على دينار واحد الا إذا ظللت تطالبه باستمرار برد الدينار.

وقال تعالى

{إِلَّا الَّذِينَ عَاهَدْتُمْ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ثُمَّ لَمْ يَنْقُصُوكُمْ شَيْئًا وَلَمْ يُظَاهِرُوا عَلَيْكُمْ أَحَدًا فَأَتِمُوا لِنَهْيِهِمْ عَهْدَهُمْ إِلَىٰ مُدَّتِهِمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَّقِينَ}

[التوبة : 4]

تطلب الآية من المؤمنين أن يوفوا بعهودهم إلى نهايتها مع غيرهم من المشركين ممن يوفون بعهودهم ولا يخونون، وهذا يوضح أن من المشركين من يلتزم بالموثيق والعهود.

وَاسْتَأْجَرَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَأَبُو بَكْرٍ رَجُلًا مِنْ بَنِي الدَّيْلِ هَادِيًا خَزِيئًا (أي ماهرا بالهداية في الطرق)، وهو على دين كُفَّارِ قُرَيْشٍ، فَدَفَعَا إِلَيْهِ رَاحِلَتَيْهِمَا، وَوَاعَدَاهُ عَارَ ثُورٍ بَعْدَ ثَلَاثِ لَيَالٍ بِرَاحِلَتَيْهِمَا صُبْحَ ثَلَاثٍ (رواه البخاري)

ويظهر من الحديث أن الرسول صلى الله عليه وسلم استأمن رجلا مشركا على حياته هو وابو بكر، فقد كانت قريش قد أعلنت جائزة قدرها 100 بعير لمن يأتي بهما حيين أو ميتين، ولولا أمانة عبد الله بن أريقط ما كان النبي صلى الله عليه وسلم استأمنه على أمر مهم وخطير كهذا، حيث كان من الممكن أن تتعلق نفسه بجائزة قريش كما حدث مع سراقه بن مالك الذي حاول اللحاق والإمساك بالنبي صلى الله عليه وسلم وأبي بكر.

مما سبق يظهر أن هناك أناس أمناء من مختلف الأديان إذا عاملتهم بالدرهم والدينار وجدتهم أمناء ويؤدون الحق لأهله، والعكس صحيح. فإذا وجدت تاجرا يفي حق الناس في الكيل، ويستخدم الميزان بشكل سليم، ولا ينقص من حق الناس شيئا، فهو تاجر أمين أيا كان دينه؛

قال تعالى

{أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ (181) وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ (182) وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ (183)}

[الشعراء : 183-181]

غير أن أصحاب الأديان ينبغي أن يكونوا أكثر أمانة، وذلك لأنهم يؤمنون بأن هناك يوم للحساب أمام الله وسوف يأخذ كل مظلوم حقه منهم.

الأمانة من ناحية أخرى لها انعكاس على الثقة في الموظف Trustability وهو ما سنتناوله في مواضيع قادمة ان شاء الله.

فعلى كل قائد أن يعلم أن الموظف القوي الأمين هو عملة نادرة وعليه أن يحافظ عليها، ولذلك ينبغي أن يقوم باستخدام الوسائل اللازمة ليعلم من ينطبق عليهم وصف القوي الأمين من الموظفين، ثم يتخذ جميع التدابير للحفاظ عليهم وتقديم ما يلزم لضمان ولائهم.

بين الموظف (القوي الأمين) و (الحفيظ العليم)

قال الله تعالى

{ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } [القصص : 26]

وقال تعالى

{ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ } [يوسف : 55]

الوظيفة التي طلبها سيدنا يوسف من الملك هي أن يكون قائما على إدارة خزائن مصر، ومهنة التخزين خصوصا للسلع الغذائية من المهام الصعبة في ذلك الزمان. لذلك فإن أول صفة قدم بها سيدنا يوسف نفسه أنه حفيظ، والحفيظ قد يحتمل معاني مختلفة، لكن المعنى الذي يتبادر للذهن وفقا للسياق هو أنه قادر على حفظ البضائع من النقصان والضياع، وذلك لقدرته الخاصة على حفظ البضائع وتدوين وحساب رصيد المخزون.

والصفة الثانية هو أنه عليم، والمعنى الذي يتبادر للذهن هنا أنه على علم بكيفية الحفاظ على البضائع الغذائية من التلف، والدليل على ذلك معرفته بكيفية تخزين القمح في سنابله حتى لا يتلف، قال تعالى { قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ } [يوسف : 47]

والذي يتدبر في الفرق بين القوي الأمين في الآية الأولى والحفيظ العليم في الآية الثانية؛ يجد أن القوي الأمين صفات عامة تنطبق على أي وظيفة، حيث تم التمهيد لها بقوله (إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ) دل على عموميتها، اي القوي الأمين هو أفضل من يتم توظيفه في أي وظيفة، مع اختلاف تعريف القوي من وظيفة لأخرى.

أما الحفيظ العليم فهي صفات مرتبطة بوظيفة محددة تحتاج لقدرات خاصة.

إن أفضل موظف هو من جمع الصفتين، قوي أمين وحفيظ عليم، هذا الموظف هو الجدير بأن تحافظ عليه وتفوضه في مهامه وتوكل إليه المسئوليات الكبيرة. والله أعلم

قال الله تعالى

{ إِذْ هَمَّتْ طَّائِفَتَانِ مِنْكُمْ أَنْ تَفْشَلَا وَاللَّهُ وَلِيُهُمَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ } [آل عمران : 122]

عبد الله بن أبي ابن سلول شخصية من كبار شخصيات يثرب وأحد قادة ورؤساء الخزرج، وكان على وشك أن يكون سيد المدينة قبل أن يصلها النبي محمد ﷺ، وقد اعتنق الإسلام في الظاهر لكنه كان من المنافقين. وقبيل غزوة أحد، شاور النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه في الخروج لملاقاة العدو أو البقاء في المدينة، وكان رأيه صلى الله عليه وسلم ألا يخرج من المدينة، ووافق عبد الله بن أبي الأكارب من الصحابة، لكن كان رأي الشباب الذين لم يشهدوا بدرًا وطلبوا الشهادة وأحبوا لقاء العدو ان يقاتلوا خارج المدينة. فوافق النبي صلى الله عليه وسلم على رأي الاغلبية من الشباب، وخرج من المدينة في ألف مقاتل، فرجع عنه عبد الله بن أبي بن سلول بثلاثمائة رجل مغاضبا وقال: يا قوم علام نقتل أنفسنا وأولادنا! واتهم الجيش بمخالفة أمر رسول الله - صلى الله عليه وسلم.

وكان في الجيش طائفتان من الأنصار قد هموا بالرجوع واتباع عبد الله بن أبي عندما انخدل بثلاث الناس، لكن الله عصمهم فمضوا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم، ولو كانوا انسحبوا بالفعل لكان موقف المسلمين سيكون أصعب في الحرب.

إن وجود الموظف القوي الغير أمين أمر خطير على أي مؤسسة إذا لم يتم تداركه، حيث سيكون من الشخصيات السامة Toxic manager التي تنشر سمها في المؤسسة، وسيكون لديه الكثير من الأتباع الذين سيتأثرون به؛ سواء بالانبهار بقوته أو خوفا من شروره، وكذلك لن يكون مأمون الجانب في التعامل مع العملاء، والتعامل أو احتواء هذه الشخصيات السامة لن يكون سهلا، وسوف نفصل في بوست لاحق كيفية التعامل معهم.

الموظف الضعيف الأمين

في صحيح أبي داود أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ اسْتَخْلَفَ ابْنَ أُمِّ مَكْتُومٍ عَلَى الْمَدِينَةِ مَرَّتَيْنِ، وَهَذَا هُوَ الرَّجُلُ الَّذِي عَاتَبَ فِيهِ اللَّهُ نَبِيَّهُ مُحَمَّدٌ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي قَوْلِهِ تَعَالَى {عَبَسَ وَتَوَلَّى (1) أَنْ جَاءَهُ الْأَعْمَى (2)}

[عبس : 1-2]

إِذْنٌ فَقَدْ جَعَلَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ابْنَ أُمِّ مَكْتُومٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ خَلْفًا لَهُ فِي بَعْضِ أَسْفَارِهِ رَغْمَ فَقْدِهِ لِلْبَصَرِ، فَكَانَ يَصَلِّي بِالنَّاسِ إِمَامًا نِيَابَةً عَنْهُ، وَوَلَايَةَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِابْنِ أُمِّ مَكْتُومٍ لَا تَقْتَصِرُ عَلَى الصَّلَاةِ، بَلْ هِيَ وَوَلَايَةٌ عَامَةٌ فِي الصَّلَاةِ وَغَيْرِهَا، فَلَهُ أَنْ يُفْتِيَ، وَلَهُ أَنْ يَقْضِيَ بَيْنَ النَّاسِ، وَيُدِيرُ جَمِيعَ شُؤُونِ أَهْلِ الْمَدِينَةِ فِي حَالِ غِيَابِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.

وَإِذَا أَخَذْنَا فِي الْإِعْتِبَارِ أَنَّ ابْنَ أُمِّ مَكْتُومٍ هُوَ الرَّجُلُ نَفْسَهُ الَّذِي وَرَدَ فِيهِ حَدِيثُ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: أَتَى النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ رَجُلٌ أَعْمَى، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّهُ لَيْسَ لِي قَائِدٌ يَفُودُنِي إِلَى الْمَسْجِدِ، فَسَأَلَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنْ يُرَخِّصَ لَهُ فِيصَلِّيَ فِي بَيْتِهِ، فَرَخَّصَ لَهُ، فَلَمَّا وَلِيَ دَعَا، فَقَالَ: «هَلْ تَسْمَعُ النَّدَاءَ بِالصَّلَاةِ؟» قَالَ: نَعَمْ، قَالَ: «فَأَجِبْ». رَوَاهُ مُسْلِمٌ.

إِذْنٌ فَقَدْ فَتَقَدَّ الْبَصَرُ كَانُوا يَسَبِّبُ الْكَثِيرَ مِنَ الْمَعْوَقَاتِ لِابْنِ أُمِّ مَكْتُومٍ بِمَا فِيهَا الذَّهَابُ إِلَى الْمَسْجِدِ، وَهَذَا نَوْعٌ مِنَ الضَّعْفِ فِي وَوَلَايَةِ أَمْرِ الْمَدِينَةِ، فَلَا تَخْلُو الْوَلَايَةَ مِنَ الْإِحْتِيَاجِ لِلْبَصَرِ فِي بَعْضِ الْأُمُورِ، لَكِنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كَانَ يَأْتَمِنُهُ عَلَى الْمَدِينَةِ (بِشْكَلٍ مُؤَقَّتٍ) لِكُونِهِ مِنَ الْمَهَاجِرِينَ الْأَوَّلِينَ، وَهُوَ مِنَ الْقُرَّاءِ وَالْعُلَمَاءِ، وَهَذَا خَيْرٌ مِنْ أَنْ يُولِيَ رَجُلًا بَصِيرًا لَكِنَّهُ لَيْسَ أَمِينًا، حَيْثُ يَفْتَرِضُ أَنْ كُلَّ الْقَادِرِينَ عَلَى الْقِتَالِ قَدْ خَرَجُوا لِلْغَزْوِ مَعَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَرَبِمَا الَّذِينَ قَعَدُوا فِي الْمَدِينَةِ يَكُونُونَ مِنَ الْمُنَافِقِينَ.

وَرَغْمَ نَهْيِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِأَبِي ذَرٍّ عَنْ تَوَلِّيِ أُمُورِ الْمُسْلِمِينَ (كَمَا سَنَفْصَلُ لَاحِقًا)؛ فَقَدْ قَالَ عَنْهُ (مَا أَقَلَّتِ الْغُبْرَاءُ وَلَا أَظَلَّتِ الْخَضْرَاءُ مِنْ رَجُلٍ أَصْدَقَ لَهْجَةً مِنْ أَبِي ذَرٍّ) حَدِيثٌ حَسَنٌ رَوَاهُ ابْنُ مَاجَةَ

إِنَّ الْمَوْظُفَ الْأَمِينَ لَهُ تَقْدِيرٌ خَاصٌ حَتَّى وَلَوْ كَانَ ضَعِيفًا، صَحِيحٌ أَنَّهُ لَا يُمْكِنُ تَقْلِيدُهُ الْمَنَاصِبَ الَّتِي تَحْتَاجُ إِلَى الْقُوَّةِ، إِلَّا أَنَّهُ يُمْكِنُ الْإِعْتِمَادُ عَلَيْهِ فِي الْأُمُورِ الَّتِي تَحْتَاجُ الْأَمَانَةَ أَكْثَرَ مِنَ الْقُوَّةِ، وَمِنْ الْمَهْمِ أَنْ يَعْرِفَ الْقَادَةَ أَنَّ الضَّعْفَ أَوْ الْقُوَّةَ قَدْ يَخْتَلِفُ بِإِخْتِلَافِ الْوِظِيفَةِ، فَرَبِمَا يَكُونُ مَوْظُفًا ضَعِيفًا فِي وَوِظِيفَةٍ مَعِينَةٍ، وَإِذَا تَمَّ نَقْلُهُ إِلَى وَوِظِيفَةٍ أُخْرَى يَكُونُ قَوِيًّا فِيهَا، لِذَلِكَ فَانْ عَمَلُ الْقَائِدِ مَعَ الْمَوْظُفِ الضَّعِيفِ الْأَمِينِ يَكُونُ عَلَى جَانِبَيْنِ؛ الْأَوَّلُ: اسْتِخْدَامُهُ فِي الْوِظَائِفِ الَّتِي تَحْتَاجُ إِلَى الْأَمَانَةِ بِقَدْرٍ أَكْبَرَ مِنَ الْقُوَّةِ، وَالثَّانِي: أَنْ يَجْرِبَهُ فِي الْعَدِيدِ مِنَ الْوِظَائِفِ حَتَّى يَسْتَطِيعَ اخْتِيَارَ الْوِظِيفَةِ الَّتِي تَظْهَرُ فِيهَا نِقَاطُ قُوَّتِهِ.

- الطريق إلى الموظف القوي الأمين.
- موظف بألف موظف.
- الموظف وطلب معالي الأمور.
- الترقية بالأداء وليس بالأقدمية.
- الترقية لمن أخذها بحقها.

قال تعالى

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

[المجادلة : 11]

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم

{إِنَّمَا الْعِلْمُ بِالتَّعَلُّمِ ، وَإِنَّمَا الْجِلْمُ بِالتَّحَلُّمِ}

صحيح الألباني

كنا قد أسلفنا ان عناصر القوة في الموظف capabilities هي المعرفة Knowledge والمهارات والقدرات Skills and Abilities والخبرات Experiences المتعلقة بالمهام الوظيفية المطلوب قيامه بأدائها.

والمعارف يمكن اكتسابها عن طريق التعليم والتدريب من المختصين وأصحاب المعرفة، أما اكتساب المهارات فعن طريق التوجيه الفني Mentoring، وهذا لا يتم إلا عن طريق المديرين والفنيين أصحاب المهارات، وأما القدرات فإنها غير مكتسبة، ولكن يتم اكتشافها في النفس عن طريق زيادة الوعي الذاتي واكتشاف الصفات والموهب الشخصية، جدير بالذكر أن التقييمات النفسية تساعد في هذا الأمر. وأخيرا فإنه يمكن اكتساب الخبرة عن طريق الوقت والممارسة والتكرار.

أما في جانب الأمانة فالموضوع مختلف؛ فمن الصعب جدا ان يتعلم الانسان الأمانة، بل هي من الصفات الأصيلة في الشخص، تنبعث من الدين والأخلاق والضمير والتربية والمجتمع الذي نشأ فيه، ولذلك فإن النصيحة في التعامل مع عدم الأمانة خيار من اثنين؛ إما أن يكون هناك نظاما محكما لا يترك مجالاً لغير الأمانة للعبث في مقدرات الشركة، أو أن يتم الاستغناء عن خدماتهم مع استخدام الحكمة والطريقة المناسبة للقيام بذلك.

قال الله تعالى

{ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ }

[الفتح : 29]

يمكن الاستدلال بالآية الكريمة السابقة على العمل الجماعي أو العمل الفردي، ففي العمل الجماعي يكون المعنى: أن صفة المؤمنين في الإنجيل كالزرع، يظهر في أول أمره رقيقا ضعيفا متفرقا، ثم ينبت بعضه حول بعض، ويغلظ ويتكامل حتى يقوى ويشتد، وتعجب جودته أصحاب الزراعة، العارفين بها. وأما في العمل الفردي يكون المعنى: أن المؤمن حين يسعى في شئون الدنيا يتطور مثل تطور الزرع، فيكون في مجاله أول أمره ضعيفا مثل الزرع أول ما ينبت، ثم تتراكم فيه (بالتطوير الذاتي) المعرفة والمهارة والخبرة فيقوى ويشتد في مجاله كما يستغلظ الزرع، حتى يصير مثلا يحتذى به عند أصحاب نفس المجال، فينال إعجابهم والثناء عليه منهم.

وأرسل عمر رضي الله عنه إلى عمرو بن العاص مددا لفتح مصر قائلا: (وقد كنت وجهت إليك أربعة نفر وأعلمتك أن الرجل منهم مقام ألف رجل) هؤلاء الأربعة هم الزبير بن العوام والمقداد بن الأسود وعبادة بن الصامت ومسلمة بن مخلد، ومن الصحابة الذين يعد أحدهم بألف خارجة بن حذافة وطلحة بن خويلد الأسدي، وروي عن أبي بكر الصديق رضي الله عنه قال: لصوت القعقاع بن عمرو في الجيش خير من ألف رجل.

وبالتأكيد فإنه لا يمكن لرجل واحد أن يقاتل مثل ألف رجل، لكن يمكن لرجل واحد أن يترك تأثيرا في ألف رجل، ونظن أن هذا هو المعنى المقصود.

ولكي يعلم القائد أو المدير مدى تأثير أحد الموظفين في شركته، فليسأل نفسه سؤالا: ماذا سيحصل لو ترك هذا الموظف الشركة الآن؟ فإن كانت الإجابة: ستحدث مشكلة كبيرة، فهذا يعني أن هذا الموظف له تأثير كبير في المؤسسة (وعلى إدارة الموارد البشرية إعداد برامج لضمان ولاء هذا الموظف للشركة)، وإذا كانت الإجابة: ستحدث مشكلة متوسطة، فمعنى هذا أن الموظف في مرحلة الاستقرار والإنتاجية (وعلى إدارة الموارد البشرية أن تجعل معظم الموظفين في هذه المرحلة وتحافظ على ذلك)، وإذا كانت الإجابة: ستحدث مشكلة صغيرة، فإما ان يكون موظفا جديدا وهذا التدرج الطبيعي لتأثيره أو (على إدارة الموارد البشرية إعداد برامج تدريبية مكثفة للارتقاء بالموظف)، وإذا كان لا ينبغي على ترك الموظف للعمل أي مشكلة، فهذا يعني أن وجود هذا الموظف وعدمه سواء.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: ((إِذَا سَأَلْتُمُ اللَّهَ فَاسْأَلُوهُ الْفِرْدَوْسَ، فَإِنَّهُ وَسْطُ الْجَنَّةِ، وَأَعْلَى الْجَنَّةِ، وَفَوْقَهُ عَرْشُ الرَّحْمَنِ، وَمِنْهُ تَفَجَّرَ أَنْهَارُ الْجَنَّةِ)) رواه البخاري ومسلم.

وعن أبي موسى رضي الله عنه قال: أتى النبي صلى الله عليه وسلم أعرابياً فأكرمه، فقال له: «أئتنا»، فأتاه، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: "سل حاجتك". قال: ناقة نركبها، وأعنز يحلبها أهلي، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «أعجزتم أن تكونوا مثل عجوز بني إسرائيل؟!» قالوا: يا رسول الله وما عجوز بني إسرائيل؟! قال: «إن موسى عليه السلام لما سار ببني إسرائيل من مصر ضلوا الطريق، فقال: ما هذا؟ فقال علماءهم: إن يوسف عليه السلام لما حضره الموت؛ أخذ علينا موثقاً من الله، أن لا نخرج من مصر حتى ننقل عظامه معنا» أي بدنه، وهو من باب إطلاق الجزء ويراد به الكل، فالأنبياء لا تأكل الأرض أجسادهم كما صح بذلك الخبر عن خير البشر « قال: فمن يعلم موضع قبره؟ قال: عجوز من بني إسرائيل، فبعث إليها، فقال: دليني على قبر يوسف، قالت: حتى تعطيني حكماً. قال: وما حكمك؟ قالت: أكون معك في الجنة، فكره أن يعطيها ذلك، فأوحى الله إليه أن أعطاها حكمها، فانطلقت بهم إلى بحيرة موضع مستنقع ماء، فقالت: انظبوا هذا الماء، فأنظبوه، فقالت: احتفروا، فاحتفروا، فاستخرجوا عظام يوسف، فلما أقلوه إلى الأرض فإذا الطريقُ مثل ضوء النهار» (صحيح الألباني)

عجوز بني إسرائيل رفضت أن تخبر سيدنا موسى بموضع قبر سيدنا يوسف إلا إذا وعدها أن تكون رفيقته في الجنة، بينما الأعرابي كان غاية أمله ناقة يركبها وعنزة يحلبها، وكأنما أراد النبي صلى الله عليه وسلم أن يحثنا على الهمة العالية والعزيمة الوثابة والإرادة الماضية، وأن يبغض لنا التخاذل والفتور والرضى بتوافه الأشياء.

فعلى كل موظف أن يرفع سقف طموحه ويضع أهداف عالية ويقوم بتطوير ذاته قدر الاستطاعة، وعلى القادة فتح آفاق النمو والترقي للموظفين الذين تتوفر فيهم الإرادة والقدرة على تحمل المسؤولية.

قال الله تعالى

{قَالُوا إِنَّكَ لَأَنْتَ يُوسُفُ قَالَ أَنَا يُوسُفُ وَهَذَا أَخِي قَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَيْنَا إِنَّهُ مَنْ يَتَّقِ وَيَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ

{أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ}

[يوسف : 90]

المؤهلات التي ذكرها سيدنا يوسف لاستحقاقه هو وأخيه المنزلة العالية هي: التقوى والصبر وإحسان العمل، وقد تكفل الله بعدم إضاعة أجر المحسنين

{وَأَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ}

[هود : 115]

{إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا}

[الكهف : 30]

وقد ولي النبي صلى الله عليه وسلم عمرو بن العاص بعد أربعة أشهر فقط من إسلامه، فقد أسلم في صفر وتولى قيادة سرية ذات السلاسل في جمادى الآخرة من نفس العام الثامن الهجري، وكان ضمن الجيش الذي يقوده أبو عبيدة بن الجراح وأبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب، وهم أقدم في الإسلام بكثير من عمرو بن العاص.

وقد اعترض عمر بن الخطاب على بعض أفعال سيدنا عمرو بن العاص أثناء السرية فقال لأبي بكر: لم يدع عمرو بن العاص الناس أن يوقدوا نارا، ألا ترى إلى ما صنع بالناس، يمنعهم منافعهم؟ فقال أبو بكر: دعه، فإنما ولاه رسول الله علينا لعلمه بالحرب.

إذا فالمعيار الرئيسي في الترقية هو استحقاقها بالمؤهلات والأداء، ولا يجوز ترقية الموظف بسبب أقدميته في الشركة فقط، لكن عند تساوي اثنين من الموظفين في المؤهلات؛ فيمكن ترجيح أحدهما بالأكثر أقدمية،

قال الله تعالى

{قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ}

[يوسف : 55]

حينما طلب سيدنا يوسف من الملك أن يتقلد منصب الوزارة على خزائن مصر، أوضح مؤهلاته الوظيفية بأنه حفيظ عليم.

وأصحاب النبي صلى الله عليه وسلم الذين عزروه ونصروه لم يبقوا على حالهم، بل وظفهم النبي صلى الله عليه وسلم في مهام مختلفة بحسب نقاط تميزهم، فمنهم من كان سفيرا مثل مصعب بن عمير للمدينة ومعاذ بن جبل لليمن، ومنهم من أصبحوا قادة للجيوش مثل خالد بن الوليد، ومنهم من تخصص في العلم كابن عباس وابن مسعود، والأمثلة أكثر من أن تحصى.

لكن من الصحابة أيضا من لم يتقلد أي منصب كأبي ذر الغفاري رضي الله عنه، الذي قال له النبي صلى الله عليه وسلم {إِنِّي أَرَاكَ ضَعِيفًا، وَإِنِّي أَحِبُّ لَكَ مَا أَحِبُّ لِنَفْسِي، لَا تَأْمُرَنَّ عَلَى اثْنَيْنِ، وَلَا تَوَلَّيَنَّ مَالَ يَتِيمٍ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهِ} صحيح مسلم

إذن فقد نهى النبي صلى الله عليه وسلم أبا ذر أن يكون أميرا (قائدا) حتى ولو على اثنين، ووضح سبب ذلك بأنه ضعيف، ونهاه أيضا أن يتولى رعاية مال اليتيم، لأنه يحتاج الى حفظ واستثمار، وهو ليست لديه المؤهلات للقيام بذلك، وإلا سيكون ذلك خزي وندامة عليه يوم القيامة.

فمن الحديث النبوي يظهر أن الترقى مشروط بالقوة والأمانة، أو بعبارة أخرى ينبغي ان يكون الموظف مؤهلا للمنصب الجديد؛ فعلى كل موظف يريد أن يترقى أن تتوافر لديه المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للمنصب أو أن يعمل على اكتسابها، وإذا كان واثقا انه يمتلك مؤهلات الوظيفة؛ فيمكنه أن يطالب مرؤوسيه بتقلد هذه الوظيفة كما فعل سيدنا يوسف.

ثمانية أساليب لتحفيز الموظفين من هدي القرآن والسنة

- الوعد بالخير أيا كانت النتائج.
- إيقاظ الضمير.
- بناء الولاء.
- معالجة المخاوف بالحقائق.
- التوازن بين العمل والحياة.
- توفير بيئة عمل محفزة وملهمة.
- الكفاية عن تكاليف المعيشة.
- الغضب والتهديد بالعقوبة.

ثمانية أساليب لتحفيز الموظفين من هدي القرآن والسنة.

بالطبع كل انسان له محفزاته الخاصة التي تصلح معه وقد لا تصلح مع غيره. لكن من ناحية أخرى، هناك محفزات عامة تصلح لكل الناس. والقرآن له بصمة فريدة في هذا الشأن. سنتناول 8 اساليب قرآنية لتحفيز الناس.

١

(1) الوعد بالخير أيا كانت النتائج

قال تعالى

{فَلْيُقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ الَّذِينَ يَشْرُونَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا بِالْآخِرَةِ- وَمَنْ يُقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيُقْتَلْ أَوْ يَغْلِبْ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا}

[النساء : 74]

نلاحظ أن الآية الكريمة وعدت من يقاتل في سبيل الله (القتال المشروع) بالحصول على الأجر العظيم في الحالتين؛ سواء قتل وهزم في الحرب أو انتصر فيها. فعلى مديري الموارد البشرية والقادة ابتكار وسائل يكون فيها الموظف فائزا ولا يكن خاسرا أيا كانت النتائج، بشرط أن يقوم الموظف بالاجتهاد وحسن السعي في الأداء، فمثلا يمكن وعد الموظف أنه إذا قام بعمل المهام على أكمل وجه وتحقيق المستهدفات فسيتم مكافأته، وإذا فشل في تحقيق المطلوب بعدما استنفذ المحاولات فسيتم تقدير سعيه ومحاولاته، وفي هذه الحالة ينبغي على القائد تكليف الموظف بنوع مختلف من المهام يتناسب مع مواهب الموظف وقدراته.

(2) إيقاظ الضمير

قال تعالى

{وَمَا لَكُمْ لَا تُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالْمُسْتَضْعَفِينَ مِنَ الرِّجَالِ وَالنِّسَاءِ وَالْوِلْدَانِ الَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا أَخْرِجْنَا مِنْ هَذِهِ الْقَرْيَةِ الظَّالِمِ أَهْلُهَا وَاجْعَل لَنَا مِنْ لَدُنْكَ وَلِيًّا وَاجْعَل لَنَا مِنْ لَدُنْكَ نَصِيرًا}

[النساء : 75]

تسأل الآية المؤمنين عن سبب عدم نصرتهم للمستضعفين المظلومين من الرجال والنساء والأطفال، ولا شك أن أي صاحب ضمير حي لا يرضى بظلم الضعفاء خصوصا من الأطفال والنساء. فإذا تم مخاطبة الموظف بما لا يرضاه أي صاحب ضمير فإن ذلك سيكون حافزا على الاستجابة، فمثلا إذا سئل الموظف: هل ترضى أن تخسر الشركة عملائها ويتضرر زملاءك ويخسرون وظائفهم؟ أو هل ترضى لو كنت عميلا أن يتم غشك أو أن تحصل على خدمة سيئة؟ وبالتأكيد ستكون إجابة الموظف ان هذا لا يرضيه

(3) بناء الولاء

قال تعالى

{الَّذِينَ آمَنُوا يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ}

[النساء : 76]

تؤكد الآية أن المؤمنين يقاتلون في سبيل الله، وإن مجرد استشعار المؤمن أن انتماءه لله يجعله يستحضر أن الله هو الذي خلقه ورزقه وأحياه ثم يميتة، فلا شك أن هذا يعطيه حافزا قويا بأنه ينتمي إلى الفريق الأفضل الجدير بالنصر والتوفيق.

والإنسان انتمائه الأقوى دائما يكون إلى الأقرب إليه ثم الأقرب إليه، فينتهي إلى بيته أولا ثم إلى عمارته ثانيا ثم إلى شارع ثالثا ثم إلى منطقتة رابعا ثم إلى محافظته خامسا وهكذا.

فمثلا هناك الكثير من الناس ممن يشعرون بالفخر لأنهم ينتمون إلى نادي رياضي معين، رغم أنهم لا يحصلون على أي مقابل نظير انتمائهم هذا، ويذهبون إلى المباريات ويهتفون طوال الوقت لتشجيع ناديهم، ويؤازرون فريقهم حتى لو كان مهزوما، وذلك لأنهم يشعرون بالانتماء إليه.

وحيث ان الشركة التي يعمل بها الموظف هي الأقرب إليه، فمن المفترض ان يكون ولاء الأول لها، لكن في الشركات القرب وحده لا يضمن كامل الولاء، حيث تحتاج الشركات أن تجعل موظفيها يشعرون بالفخر بانتمائهم لها لأنهم يجدون فيها قيم مثل: الاحترام والتقدير والعدل والسرور والتعلم والتقدم والنمو وتحقيق الذات والمؤازرة والمساندة وقت الشدائد، مما يجعلهم يشعرون بكامل الولاء لها وبالتالي يتفانون في تقديم الأفضل لشركتهم حتى لو لم يحصلوا على نفس المقابل المادي في الشركات المناظرة.

(4) معالجة المخاوف بالحقائق

قال تعالى

{أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ قِيلَ لَهُمْ كُفُّوا أَيْدِيَكُمْ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ إِذَا فَرِيقٌ مِّنْهُمْ يَخْشَوْنَ النَّاسَ كَخَشْيَةِ اللَّهِ أَوْ أَشَدَّ خَشْيَةً وَقَالُوا رَبَّنَا لِمَ كَتَبْتَ عَلَيْنَا الْقِتَالَ لَوْلَا أَخَّرْتَنَا إِلَىٰ أَجَلٍ قَرِيبٍ قُلْ مَتَاعُ الدُّنْيَا قَلِيلٌ وَالْآخِرَةُ خَيْرٌ لِّمَنِ اتَّقَىٰ وَلَا يُظْلَمُونَ فَتِيلًا (77) أَيَّمَا تَكُونُوا يُدْرِكُكُمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنْتُمْ فِي

{بُرُوجٍ مُّشِيدَةٍ}

[النساء : 77-78]

الخوف أمر طبيعي في النفس البشرية، ولا شك أن الخوف من القتال من أشد أنواع الخوف، فتأتي الآية بأربعة حقائق لتسكين هذا الخوف:

- ١- أن الخوف من الله القوي ينبغي ان يكون أكبر من الخوف من الناس الضعاف.
 - ٢- أن متاع الدنيا قليل لأنه محدود بالعمر والصحة وهما غير دائمان.
 - ٣- أن الآخرة التي لا يموت فيها الإنسان ولا يمرض هي خير وأبقى.
 - ٤- إنه لا يمكن الاختباء من الموت حتى في الحصون المنيعة البعيدة عن المعارك.
- فعلى القادة معرفة مخاوف الموظفين ومعالجتها بتوضيح الحقائق لهم، فمثلا في قسم المبيعات يكون هناك خوفا متزايدا داخل نفوس موظفي المبيعات من عدم تحقيق المستهدفات البيعية، ويخافون مما سيترتب على ذلك من فشل أو من إنهاء خدماتهم، فمدير المبيعات دوره هنا أن يوضح لهم أن هذا المستهدف تم تحقيقه في الماضي فهو مستهدف واقعي، وأنهم قادرون على تحقيقه، وأنه سيقوم بتدريبهم ومؤازرتهم ومساعدتهم لحين تحقيق المستهدف، وفي حالة الفشل لا قدر الله سيتم معرفة الأسباب ومعالجتها، والتي يمكن أن تكون متعلقة بوضع السوق او بالسعر او مزايا المنتج، وليست بالضرورة أن تكون نقصا في مهارة البائع، فهذه العبارات من شأنها أن تقلل الضغوط عليهم وتحفزهم أثناء العمل.

(5) التوازن بين العمل والحياة

آخى النبي ﷺ بين سلمان وأبي الدرداء (أي جعلهم إخوة)، فزار سلمان أبا الدرداء فصنع أبا الدرداء له طعاما، وقال له: كل فيني صائم، قال: ما أنا بآكل حتى تأكل فأكل، فلما كان الليل ذهب أبو الدرداء يقوم فقال له: نم، فنام، ثم ذهب يقوم فقال له: نم. فلما كان من آخر الليل قال سلمان: قم الآن، فصليا جميعا فقال له سلمان: إن لربك عليك حقا، وإن لنفسك عليك حقا، ولأهلك عليك حقا، (وفي رواية ولضيفك عليك حقا) فأعط كل ذي حق حقه، فأتى النبي ﷺ فذكر ذلك له فقال النبي ﷺ: (صدق سلمان)، رواه البخاري

أقر النبي ﷺ مبدأ التوازن في الحياة، وأقر سلمان على نهيه لأبي الدرداء في الإفراط حتى لو كان في العبادة.

والشركات التي تساعد الموظف على التوازن بين العمل والحياة تكون محل تقدير عند الموظفين، ويكون هذا التوازن حافزا لهم على حسن الأداء أثناء ساعات العمل، وحتى لو تطلبت ظروف العمل ساعات أكثر من اللازم؛ فيفترض أن يكون هذا وضعاً مؤقتاً وليس وضعاً مستداماً للموظف، ويمكن للشركات أن تنظر في تعويض الوقت الزائد عن ساعات العمل المعروفة بإجازات تعويضية حتى يستطيع الموظف استكمال باقي أدواره الأخرى في الحياة.

(6) توفير بيئة عمل محفزة وملهمة

كان زيد رضي الله عنه -قبل الإسلام- قد تم سببه وبيعه الي حكيم بن حزام الذي أهدهاه إلي خديجة رضي الله عنها وهي أهدته إلي النبي صلى الله عليه وسلم.
ثم علم أهل زيد بمكانه وجاءوا النبي صلى الله عليه وسلم بغية فداءه واسترداده. لكن زيد آثر خدمة النبي صلى الله عليه وسلم على حريته، حتى تناه النبي صلى الله عليه وسلم ولدا له، وكان هذا قبل تحريم التبني.

ولنترك لخيالنا للإجابة على هذا التساؤل الهام: ما الذي كان يشعر به زيد أثناء عيشه مع النبي ﷺ حتى يفضل البقاء معه على العودة إلى أهله ووطنه؟ (علما بأن النبي ﷺ لم يكن قد أوجي إليه، فهو لم يمكث معه لأنه نبي)

إن حسن المعاملة والأخلاق الكريمة في المؤسسات دائما ما تغلب المزايا والمنافع المادية في خلق بيئة عمل جاذبة للموظفين.
تقول الإحصائيات أن كل فرد منا يقضي ثلث حياته بالضبط في العمل، ولذلك السبب فإن طرق تحسين بيئة العمل من أهم العناصر لنجاح الأفراد وقدرتهم على تحمل الضغوطات اليومية دون التأثير على إنتاجيتهم أو نجاح المؤسسة.

ومن أهم عوامل تحسين بيئة العمل:

- 1- سهولة التواصل بين الإدارة والموظفين
- 2- الاجتماعات الفردية الدورية one to one meetings .
- 3- توفير فرص تدريب وتعلم مستمرة
- 4- تحفيز الفريق وتقدير الأفكار الجيدة
- 5- تعزيز الفخر والولاء والانتماء
- 6- توفير جو مناسب يدعم الصداقات وروح الفريق.

(7) الكفاية عن تكاليف المعيشة

{وَعَلَى الْمَوْلُودِ لَهُ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ ۚ لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا}

[البقرة : 233]

ألزمت هذه الآية عائل الأسرة بالإنفاق عليها في حدود استطاعته، والذي يعول اسرة عليه أن يوفر لها مصاريف المأكل والملبس والعلاج والتعليم والمواصلات، وقبل الزواج يكون ملزما بتوفير بيت الزوجية، ويساهم الزوجان معا (في أغلب الأحيان) في تأسيس المنزل. وأحيانا يكون إجمالي الراتب الذي يتقاضاه الموظف بالكاد يكفي مصروفاته منفردا، وبالتالي يظل طوال الشهر مشغول البال بكيفية تدبير التزاماته وربما يلجأ إلى الاقتراض. فعلى قادة المؤسسات إعانة موظفيهم على تكاليف الحياة في حدود الاستطاعة، وعلى الموظف بدوره توجيه نفقاته إلى الأولى فالأولى حتى يفي بالتزاماته.

(8) الغضب والتهديد بالعقوبة

{إِلَّا تَنْفِرُوا يُعَذِّبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا وَيَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ وَلَا تَضُرُّهُ شَيْئًا ۗ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (39) إِلَّا

{تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ}

[التوبة : 39-40]

هذه الآية تخاطب المؤمنين وتهدهم بأنهم إذا لم يقاتلوا في سبيل الله (القتال المشروع) سينالهم عذاب اليم ويستبدل الله قوما غيرهم، وأن الله لا يضره من يتخلف عن القتال، وأنه سينصر نبيه ﷺ بهم او بدونهم.

والقادة الذين يقومون بحسن معاملة موظفيهم وتحسين بيئة العمل ومحاولة توفير التعويض الكافي في مرتباتهم قدر استطاعتهم، فإذا فعلوا ذلك ولم يجدوا بالمقابل حسن الأداء من الموظف وحسن التقدير لهذه المزاي، وبدلا من ذلك وجدوا تكاسلا وتراخيا وإهمالا فعليهم ان يغضبوا وأن يهددوا هؤلاء المقصرين بتطبيق اللوائح عليهم أو الاستغناء عن خدماتهم، فإن بعض أصناف الناس للأسف لا يمكن تحفيزها بكل الطرق الإيجابية، وتبقى هذه الطريقة هي الأداة الاخيرة للقائد لكي يؤدي واجباتهم تجاه العمل.