

Volume 19, No. 2  December 2022

JOURNAL OF

Islam in Asia

A Refereed International Biannual Arabic – English Journal

INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA

إِنَّمَا
يُنشأ
الله
من
عبادته
العلماء



JOURNAL OF *Islam in Asia*

Volume 19, No. 2 December 2022

ISSN: 1823-0970 E-ISSN: 2289-8077

Journal of Islam in Asia

EDITOR-in-CHIEF

Abdul Salam @ Zulkifli B. Muhamad Shukri

EDITOR

Noor Azlan B. Mohd Noor

ASSOCIATE EDITOR

Homam Altabaa

COPY EDITOR

Nur Mashitah Wahidah Bt. Anuar

EDITORIAL ADVISORY BOARD

LOCAL MEMBERS

Abdel Aziz Berghout (IIUM)
Muhammed Mumtaz Ali (IIUM)
Nadzrah Ahmad (IIUM)
Rahmah Bt. A. H. Osman (IIUM)
Sayed Sikandar Shah (IIUM)
Saidatolakma Mohd Yunus (IIUM)
Thameem Ushama (IIUM)

INTERNATIONAL MEMBERS

Abdullah Khalil Al-Juburi (UAE)
Abu Bakr Rafique (Bangladesh)
Anis Ahmad (Pakistan)
Fikret Karcic (Bosnia)
Muhammad Al-Zuhayli (UAE)
Zafar Ishaque Ansari (Pakistan)

Articles submitted for publication in the *Journal of Islam in Asia* are subject to a process of peer review, in accordance with the normal academic practice.

© 2022 by *International Islamic University Malaysia*

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, translated, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the publisher.



E-ISSN: 2289-8077

Journal of Islam in Asia

Vol.19, No. 2, December 2022

DOI: <https://doi.org/10.31436/jia.v19i2>

المقالات العربية

- 1 - مجلس الإدارة وتعزيز حوكمة شركات المساهمة العامة وفقاً لقانون الشركات التجارية العماني رقم 18/2019
أفلق بن سلطان بن محمد الشعبي، د. بدرالدين بن الحاج إبراهيم
- 31 - مفهوم الملكات وأهميتها في العمران البشري من خلال رؤية ابن خلدون
أحمد البرعمي، وعبد العزيز برغوث
- 57 - أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقها المعاصرة: دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز
بخت سعيّد الحمير، فطيمير شيخو
- 97 - الأوقاف ودورها في الحضارة الإسلامية "وقف عثمان بن عفان نموذجاً"
مسلم نصيب سعيد البرعمي، همام الطباع
- 148 - دور التخطيط في شؤون الدولة في الحضارة الإسلامية: دراسة تحليلية لنموذج عمر بن الخطاب
يوسف علي العوائد، تميم أسامة
- 188 - صورة الآخر في رواية "صباحات في جنين" لسوزان أبو الهوى
بشرى بشير أحمد، رحمة أحمد عثمان، وعاصم شحادة علي

English Articles

- Tawhid in Practice: Management Students' Reflections on Surah al-Anfal and Surah at-Taubah 238
Rodrigue Fontaine and Ibrahim Nuhu
- The Concept of Papal Infallibility in Christianity and 'Iṣmah (Sinlessness) in Islam: A Comparative Study 263
Muhammad Zamir Syahmi bin Zainudin and Thameem Ushama
- Rethinking Consociationalism and Coalition Politics in Malaysia 295
Abdul Wahed Jalal Nori
- Role of Worldview in Family Empowerment Plans: Proposed Islamic Integrated Framework 316
Abdelaziz Berghout
- The Villainous East Versus The Heroic West: A Postcolonial Analysis of The Kite Runner and its Portrayal of Muslim Afghanistan 347
Homam Altabaa and Nik Nayly Binti Nik Nubli

أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقاتها المعاصرة:
دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز¹

Methods of Developing Competencies in Islamic Civilization and its
Contemporary Applications: An Analytical Study of the
Contributions of Omar Bin Abdul Aziz

Kaedah Membangunkan Kompetensi dalam Tamadun Islam dan
Aplikasi Kontemporari: Satu Kajian Analisis Sumbangan Omar Bin
Abdul Aziz

بخيت سعيد الحمر*، فطيمير شيخو**

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الكفاءة الإدارية في عهد عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه، وبيان مفهوم الكفاءة الإدارية والإدارة في الإسلام، وكذلك مفهوم الفكر الإداري الإسلامي والكفاءة والأساليب المستعملة من أمير المؤمنين عمر بن عبد العزيز في تنمية الكفاءات الإدارية في الدولة الإسلامية، كما يتطرق إلى سياسة عمر في إدارة الدولة وتولية الولاة وتعيين القضاة، والأساليب المستخدمة منه في إصلاح الإدارة المالية. وتتمثل أهمية هذا البحث في تركيزه على أهمية معرفة الأساليب التي تنهض بها الدول وتحقق المصالح وتسد أبواب المفساد استرشادا بما قامت عليه الحضارة الإسلامية خاصة خلافة عمر بن عبد العزيز، وكذلك أهمية كشف جوانب القصور في الآليات المستخدمة لتنمية الكفاءات في واقعنا المعاصر.

¹ بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الفكر والحضارة المعهد العالمي للفكر والحضارة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

* طالب ماجستير في المعهد العالمي للفكر والحضارة في الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

** أستاذ، كلية عبد الحميد أبوسليمان لمعارف الوحي والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

العزیز

هذا وتوسل الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على منهج الاستقراء والتحليل، وأيضاً المنهج المقارن، مع عرض أساليب تنمية الكفاءات الإدارية في العصر الحديث وتحليلها. ومن خلال ما توصل اليه من نتائج أوصى بمجموعة من التوصيات، واقترح مجموعة من الرسائل العلمية من خلال مضمون البحث.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الإدارية، التنظيم الإداري، الحضارة الإسلامية، الإدارة الإسلامية،

الإدارة المالية، عمر بن عبد العزيز.

Abstract

The study aimed to identify administrative competence during the reign of Omar bin Abdul Aziz, may Allah be pleased with him. This research shows the concept of administrative competence and management in Islam, as well as the concept of Islamic administrative thought, competence, and methods used by the Emir of the Faithful Omar bin Abdul Aziz in the development of administrative competencies in the Islamic State. The study also touched on Omar's policy of state administration, the assumption of governors, the appointment of judges, and the methods used by him in reforming financial management. The importance of this research is represented by its focus on the importance of knowing the methods by which countries advance, achieve interests, and close the doors of corruption guided by what was founded on Islamic civilization, especially the caliphate of Omar bin Abdul Aziz. As well as the importance of exposing the shortcomings of the mechanisms used to develop competencies in our contemporary reality. The researcher followed the descriptive approach, which is based on the method of induction and analysis and on the comparative method, and the study presents and analyzes the methods of developing managerial competencies in the modern era. Through its findings, the study recommended a set of recommendations, and a set of scientific dissertations were proposed through the content of the study.

Keywords: Administrative Competence, Administrative Organization, Islamic Civilization, Islamic Management, Financial Management, Omar Bin Abdul Aziz.

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kecekapan pentadbiran semasa pemerintahan Omar bin Abdul Aziz, semoga Allah merahmati beliau. Kajian ini menunjukkan konsep kecekapan dan pengurusan pentadbiran dalam Islam, serta konsep pemikiran pentadbiran Islam, kompetensi, dan kaedah yang digunakan oleh Emir Setia Omar bin Abdul Aziz dalam pembangunan kecekapan pentadbiran di Negara Islam. Kajian itu juga menyentuh dasar pentadbiran negara Omar, andaian gabenor, pelantikan hakim, dan kaedah yang digunakan olehnya dalam mereformasi pengurusan kewangan. Kepentingan penyelidikan ini diwakili oleh tumpuannya kepada kepentingan mengetahui kaedah-kaedah di mana negara maju, mencapai minat dan menutup pintu rasuah berpandukan apa yang diasaskan kepada tamadun Islam, terutamanya khalifah Omar bin Abdul Aziz. Serta kepentingan mendedahkan kelemahan mekanisme yang digunakan untuk membangunkan kecekapan dalam realiti kontemporari kita. Penyelidik mengikuti pendekatan deskriptif, yang berdasarkan kaedah induksi dan analisis dan juga kaedah perbandingan, dan kajian membentangkan dan menganalisis kaedah membangunkan kecekapan pengurusan dalam era moden. Melalui penemuannya, kajian itu mengesyorkan satu set cadangan, dan satu set disertasi saintifik dicadangkan melalui kandungan kajian.

Kata Kunci: Kecekapan Pentadbiran, Organisasi Pentadbiran, Tamadun Islam, Pengurusan Islam, Pengurusan Kewangan, Omar Bin Abdul Aziz.

المقدمة

قدمت الحضارة الإسلامية للعالم علماً أصيلاً فأضاءت به وجه الإنسانية، وهذه حقيقة لا يختلف عليها الشرق أو الغرب، بل إن الغرب نفسه يُرجع الفضل في بعض إنجازاته العلمية إلى إسهامات الحضارة الإسلامية، إلا أن الحضارة العلمية الإسلامية مع مرور الزمن خفت ضوءها إن جاز هذا التعبير لتدخل غياهب التاريخ، الأمر الذي لا يبشّر معه بعودتها إلى سابق عهدها؛ إذ انتقلت الأمة الإسلامية من دور المصدّر للعلم إلى دور المستهلك له، تستهلك كل شيء تقريباً، فبدأت تستورد ما كانت هي من وضعت بعض بدور اختراعاته من منتجات وتقنية، وفوق ذلك القيم.

العزير

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن ماذا ينقص الأمة الإسلامية حتى تستطيع أن تتبوأ المكانة العلمية المرموقة مرة أخرى؟ أم إنه من الصعوبة بمكان أن ترجع إلى سابق عهدها، إذا سلمنا بالمقولة العرفية: الشيء الذي يخفت لا يمكن لمعانه من جديد.

إلا أن التراث الإداري الإسلامي الذي بدأ منذ عهد النبوة ووصولاً إلى الخلافات الإسلامية المتتالية، لم يواكبه علماء من أبنائه يأصلوا الإرث الإداري ويجعلوه قواعد ومبادئ علمية، ويظهر تأثير غياب تأصيل التراث الإداري الإسلامي وفق النموذج العلمي في أواخر أيام الخلافة العثمانية، إذ لم ينقص الخلافة العثمانية القوية في بدايتها العلوم الطبيعية، بل العلوم الإنسانية التي تنتمي إليها العلوم الإدارية، تلك العلوم إن وجدت لربما لم تسقط الخلافة العثمانية، ولهذا فإن الباب العالي حين شعر بصعوبة إدارة أقاليمه المترامية الأطراف وتراكمت ديونه وضعفت أرقام ميزانيته، طلب من أوروبا القريبة منه جغرافياً الاستفادة من أصول علم الإدارة.

فأصدر المرسوم العثماني آنذاك قانون "التنظيمات"، وهنا بدأت الحضارة الإسلامية تدخل مرحلة استيراد العلم بعد أن كانت هي من تصدره، فالحلقة الأضعف التي واجهت وستواجه الحضارة العلمية الإسلامية ليست العلوم الطبيعية بل العلوم الإدارية. ولهذا فإن الأمة الإسلامية بحاجة ماسة إلى الاهتمام بهذا العلم من حيث تطويره ومعاملته المعاملة العلمية المستحقة، وفي هذا البحث يسعى الباحث إلى بيان أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية، فاختار مرحلة خلافة عمر بن عبد العزيز نموذجاً، وحاول المقارنة بين آليات تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية، والآليات المستخدمة في واقعنا المعاصر لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع محاولة إيجاد الأساليب المعاصرة لتنمية الكفاءات في واقعنا المعاصر.

مشكلة البحث

مما لا شك فيه أن فترة خلافة عمر بن عبد العزيز لا زالت مضرب مثل إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها في العدل والمساواة وحفظ أموال المسلمين وسد احتياجاتهم، ولا ريب أن تلك النجاحات لم تأت من فراغ، وإنما أتت بسبب جهود جبارة بذلها طاقم تلك الخلافة بمختلف أعمالهم وأدوارهم، بعكس ما نراه في واقع الحال من تدهور وضعف إداري في مختلف المجالات، وتتجلى إشكالية هذه الدراسة في معرفة الآليات التي استخدمتها خلافة عمر بن عبد العزيز في تنمية الكفاءات ومدى تطبيقها في واقعنا المعاصر، خلال ذلك يحاول الباحث المقارنة بين أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية والآليات المستخدمة في واقعنا المعاصر وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع محاولة إيجاد أساليب معاصرة لتنمية الكفاءات في واقعنا المعاصر.

أسئلة البحث

تتمثل تساؤلات البحث فيما يأتي:

- 1- ما أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية؟
- 2- ما الأساليب التي استخدمها عمر بن عبد العزيز في تنمية الكفاءات؟
- 3- ما الأساليب المستخدمة لتنمية الكفاءات في الواقع المعاصر؟
- 4- ما الحلول والمقترحات التي ستعزز من أداء الكفاءات وتنمي مهاراتها؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يأتي:

- 1- معرفة أساليب تنمية الكفاءات الإدارية في الحضارة الإسلامية.

أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقها المعاصرة: دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز

- 2- كشف الأساليب التي استخدمتها خلافة عمر بن عبد العزيز في تنمية الكفاءات الإدارية.
- 3- بيان الأساليب المستخدمة للإفادة منها في تنمية الكفاءات الإدارية في واقعنا المعاصر.
- 4- رصد الحلول والمقترحات التي ستعزز من أداء الكفاءات وتنمي مهاراتها.

منهج البحث:

اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على منهج الاستقراء والتحليل وأيضاً المنهج المقارن.

أولاً- المنهج الاستقرائي: هو عبارة عن استقراء جميع المسائل المتعلقة بالبحث وجمعها من مظاهرها، أي مصادر الحضارة الإسلامية المختلفة، وكذلك المصادر الخاصة بجانب التنمية أصلاً للبحث، ويمكن أن يستفيد الباحث من مصادر أخرى.

ثانياً- المنهج التحليلي: من أجل التوصل إلى إجابات وافية عن إشكاليات البحث سيعتمد على المنهج التحليلي الذي يجمع بين فهم زمن الحضارة الإسلامية وفهم الواقع، باستخدام المنهج الوصفي الذي تستلزمه طبيعة الموضوع لكونه أسلوباً من أساليب التحليل الذي يقوم على وصف الظاهرة والإحاطة بمعالمها وعلاقاتها وتفسيرها بموضوعية تنسجم مع معطيات البحث، بهدف الانتهاء إلى وصف علمي متكامل لتنمية الكفاءات. وإذ يضيق المقام عن دراسة كافة الموضوعات التي يثيرها موضوع البحث بإسهاب، فقد اكتفى الباحث بالإشارة إليها بقدر أهميتها في البحث، ومن أجل الإحاطة أكثر سيسعى بقدر الإمكان إلى تطعيمه ببعض الجوانب الإدارية، مستعرضاً عدد الأفكار المعتمدة في هذا الشأن، التي تناولها

الباحث تطبيقات للموضوعات المتعلقة بالدراسة حتى تخرج من الجانب النظري الصرف، فلا فائدة من دراسة تظل أسيرة الأفكار النظرية البعيدة عن الحياة العملية.

ثالثاً- المنهج المقارن: الذي يعتمد على المقارنة بين المسائل التي حللت تحليلاً علمياً شاملاً بحيث تظهر أوجه الاتفاق والاختلاف بين الحضارة الإسلامية والواقع المعاصر.

الكفاءة الإدارية في عهد الخليفة عمر بن عبد العزيز

الكفاءة الإدارية عامة هي المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهمات المحددة بنجاح وفاعلية. وهي قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية، مهارية، ووجدانية)، تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية، ومن أمثلة ذلك في العالم الإسلامي النبي يوسف عليه السلام الذي ضرب المثل في "الكفاءة الإدارية" حيث قال لعزير مصر: [اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ] [يوسف: 55]، فما أروع هذا النظام الإداري الذي مكنه من أن يقوم بتخزين الغلال سبعة أعوام متتالية ثم ينتفع بها لمدة سبعة أعوام كاملة، هذا ما قد لا تحسنه أكثر الحكومات الحديثة تقدماً، وفي قصة يوسف عليه السلام ملمح مهم في بيان أهمية الجمع بين "الكفاءة الإدارية" و"الكفاءة التقنية"، وذلك أن مظهر "الكفاءة التقنية" في قوله: [فَدَّرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ] [يوسف: 47]، وعلم أن هذه الفكرة الفنية الممتازة لا يمكن أن تتحقق على أرض الواقع إلا في ظل وجود مدير كفء يستطيع ترتيب الصوامع والدواوين، وتخصيص حصص خاصة لا تتعدها كل أسرة وتحديد المكاييل، وهذا يشعر به في سياق القصة التي فيها قوله: ﴿قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ﴾ [يوسف: 59] ما يوحي أنه كان يخصص لكل أسرة مقداراً محدداً من الغلال، وكذلك قوله: ﴿صُورَاعَ الْمَلِكِ﴾ [يوسف: 24]، ما يوحي بأنه كان يحدد مكيالاً واحداً وأن هناك خطة واضحة لتوزيع الغلال.

مفهوم الإدارة في الإسلام

كان لمفهوم الإدارة في الإسلام معان وتأويلات عدة، جاءت جميعها مرتبطة بالمنهج الأخلاقي الذي رسمه الإسلام للناس، فقد تعددت تفسيراتها ومعانيها لما للإسلام من خصوصية، وتعود بذور فكرة الإدارة في الإسلام إلى آيات القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة مستفاداً من قول الله تعالى: ﴿نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾ [الزخرف:32]

لفظ "إدارة" في المفهوم الإسلامي: لم يرد لفظ (إدارة) في الكتب الإسلامية بهذه الصيغة، على الرغم من كثرة الكتب والبحوث في هذا المجال، وقد ذكر الدكتور حزام المطيري أن لفظ إدارة مشتق من الفعل (أدار)، وقد جاء في موضع واحد في القرآن الكريم؛ حيث قال تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُوهَا بَيْنَكُمْ﴾ [البقرة: 282]، واللفظ الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير)، وقد ورد لفظ التدبير في آيات كثيرة، منها: ﴿يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يُعْرِجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾ [السجدة: 5]، كما يرى أن لفظ (تدبير) أكثر شمولاً وعمقاً، إذ إن لفظ (تدبير) أشمل وأعم، ويشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمور، والحرص على اختيار أفضل الطرق لتأدية الأعمال، وبما أن لفظة إدارة محدودة الاستعمال وتعني التنفيذ؛ لذا طالب باستخدام لفظة (تدبير) مصطلحاً إسلامياً للإدارة الإسلامية، إلا أنه لا تخرج من استخدام لفظة (إدارة)².

² الإدارة الإسلامية (مدخل مبسط لكل باحث)، مقدم منتديات موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي.

كما يعرف الدكتور محمود عساف الإدارة منطلقاً من طبيعتها ومسترشداً بالآية الكريمة من سورة الزخرف: ﴿لَخَلْقُ قَسَمَنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾، وعلى هذا الأساس ينقسم الناس في تركيبهم الاجتماعية إلى فئتين: مديرين ومنفذين؛ بحيث يقوم المديرون بالأعمال القيادية والتخطيط والتوجيه والتنظيم والمراقبة في سبيل الوصول إلى الهدف المرسوم؛ لهذا يرى أن تعريف الإدارة هو "الهيمنة على الآخرين؛ لجعلهم يعملون بكفاءة؛ تحقيقاً لهدف موقوت منشود".

مفهوم الفكر الإداري الإسلامي:

الفكر الإداري الإسلامي هو "مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات، التي سادت حقل الإدارة، دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة، ويعد تشريعاً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية"، كما أن التشريع الإسلامي تشريعٌ مستقلٌ بذاته يختلف عن التيارات الفكرية الأخرى؛ إذ إنه فكر لا يتجه نحو الفكر المادي في الإدارة، ولا يتطرف نحو الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري المعاصر، بل نجده فكرياً يحقق التوازن والانسجام والتوافق بين مصالح الفرد والجماعة، فلا ردية مطلقة، ولا جماعية مطلقة، فالمصالح متكافئة؛ بحيث لا تطغى بعضها على بعض إنما تكمل بعضها البعض³.

الكفاءات الإدارية

تناولت العديد من الأدبيات أهمية الكفاءات الإدارية Managerial Competencies والممارسات الإدارية في نجاح الشركات.

³ أحمد بني عيسى. المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، ص 53.

العزير

وتشير الكفاءات الإدارية إلى مهارات التوجه بالأفراد والتوجه بالمهام والمرتبطة بالقيادة والإدارة الفعالة، في حين أن الممارسات الإدارية تتعلق باستخدام منهجيات وممارسات رسمية لضمان الأداء الفعال لعمليات الشركة، وهناك من الكفاءات الإدارية في أداء الشركات ما يتوقف على معدل نمو التطوير التنظيمي، ففي حالة توسع حجم الشركة تصبح أكثر تعقيداً، ومن ثم تزداد الحاجة إلى ممارسات إدارية أكثر تطوراً⁴.

فالكفاءة Competency تعبير يستخدم عامة لوصف الأفراد من ناحية إمكانياتهم العملية في الأنشطة المختلفة، ويوجد العديد من التعريفات لهذا المصطلح، لكن من حيث المبدأ هناك نوعين من المعاني الرئيسة والتي تستند إليها معظم تعريفات الكفاءات الإدارية⁵:
أولها خصائص الكفاءات من حيث قوة السلطة المقترنة ونطاقها بشخص معين أو جهة ما.

المعنى الثاني يشير إلى الإمكانية؛ مثلاً قدرة الشخص على أداء نشاط بما يمتلكه من خصائص عامة وخاصة ومهارات تؤهله للعمل في مجال معين. وعموماً يمكن القول بأنها مجموعة من المعارف الخاصة والقيم الأساسية لتطوير الشخصية، والمشاركة الناجحة من كل شخص في المؤسسة التي ينتمي إليها، وفي الواقع تعني السلوكيات اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء، وهذا يشير إلى جانب أداء الكفاءات المحددة من خلال قياس مستوى المدخلات (معارف مهارات وقدرات وصفات ودوافع وسلوكيات) تقيّم من خلال تحليل المخرجات (في صورة سلوك حقيقي ونتائج)⁶.

⁴ جمعية التسويق المصرية. 2020.

⁵ عمر محمد درة (2009). مدخل إلى الإدارة. كلية التجارة، جامعة عين شمس.

⁶ مرجع سابق.

الكفاءات الإدارية في عهد عمر بن عبد العزيز

شخصية عمر بن عبد العزيز: ولد عام 681م (61هـ) في مدينة حلوان بمصر، حيث كان أبوه حينئذ والياً عليها، ونشأ نشأة دينية خالصة فحفظ القرآن الكريم، ودرس الحديث النبوي الشريف، ولما بلغ العشرين من عمره تزوج من ابنة عمه عبد الملك بن مروان، وفي عام 700م عين والياً على إحدى بلاد حلب بالشام، ثم انتقل إلى المدينة المنورة والياً عليها، وحدث نزاع بينه وبين الوليد بن عبد الملك وهو خليفة حينئذ، وترك منصبه هذا، وتفرغ للتعبد والدراسة، وظل كذلك حتى عام 718م عندما بويع خليفة للمسلمين، ومكث في الخلافة عامين ونصف العام، وأظهر خلالها ما عرف به من صلاح (عاشور، 1998، 30)، توفي عمر بن عبد العزيز في 720م (101هـ)، وكانت وفاته في دير سمعان من أعمال حمص.⁷ (السرجاني، 2011، 2).

وهو من الشخصيات التي تستحق الدراسة والمتابعة، شخصية إسلامية نجحت في إدارتها وقيادتها وعلاقتها الإنسانية، استطاع خلال فترة حكمه القصيرة نسبياً (عامان ونصف) مقارنة بالعهود التي حكم فيها غيره قلب المجتمع في هذه الفترة، إذ نشر العدل والعلم، وأصلح الاقتصاد، وتوسع في الفتوحات الإسلامية، وأصدر فتاوى جديدة، وأنصف أهل الذمة والموالي، ودعم البحث العلمي من خلال توفير المال للعالم للتفرغ لعلمه، ودعم خزينة بيت المال، ومنع الضرائب على التجار، بل دعم من خسر منهم ليعودوا إلى تجارتهم، وأمر لذوي الاحتياجات الخاصة من يخدمهم، واشترى الرقاب وحررها، كل ذلك وغيره لا ينتج إلا عن فكر إداري تربوي منظم ومرتب بطريقة جيدة، يعلم ما يريد، ورؤية مستقبلية واثقة مما تعمل، يسير بخطوات

⁷ راغب السرجاني. عمر بن عبد العزيز والإمارة. موقع قصة الإسلام، تاريخ الدخول 2021/3/28

أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقها المعاصرة: دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز

منظمة موجهة متابعة برسائل توجيهه، فيها خطوات واضحة لكل ولاته في الأمصار البعيدة الممتدة التي تحتاج فيها لأشهر للوصول ومع ذلك كان يتابع كل ذلك بدقة واهتمام.⁸

صفاته الشخصية: من أهم الصفات التي تجسدت في شخصية عمر بن عبد العزيز

هي⁹:

1. **شدة خوفه من الله تعالى:** كانت ميزته الكبرى والسمة التي اتسم بها ودافعه إلى كل ذلك هو إيمانه القوي بالآخرة وخشية الله والشوق إلى الجنة.
2. **زهده:** فهم عمر بن عبد العزيز من خلال معاشته للقرآن الكريم ودراسته لهدي النبي الأمين صلى الله عليه وسلم ومن تفكره في هذه الحياة بأن الدنيا دار ابتلاء واختبار، وأنها مزرعة للآخرة.
3. **تواضعه:** وهذه الصفة الحميدة كانت إحدى الصفات الأساسية التي تميز بها عمر بن عبد العزيز، فقد أدى زهده إلى تواضعه، لأن شرط الزهد الحقيقي هو التواضع لله، وقد كان تواضع عمر في جميع أمور حياته ومعاملاته.
4. **ورعه:** من صفات عمر بن عبد العزيز الورع، والورع هو الإمساك عما قد يضر، فتدخل المحرمات والشبهات لأنها قد تضر، فإنه من اتقى الشبهات استبرأ لعرضه ودينه ومن وقع في الشبهات وقع في الحرام.
5. **حلمه وصفحته وعفوه:** ومن الصفات التي تجسدت في شخصية عمر بن عبد العزيز الحلم والصفح والعفو.

⁸ ابن الجوزي، مرجع سابق.

⁹ علي صلابي. عمر بن عبد العزيز، أهم صفاته معالم تجديده. موقع إخوان أون لاين.

6. **صبره:** ومن صفاته الصبر والشكر، روي أنه لما مات عبد الملك بن عمر بن عبد العزيز حضر عند قبره فقال: لا تعمقه فإن ما علا من الأرض أفضل مما سفلى منها.
7. **الحزم:** لقد اتسم عمر بن عبد العزيز بهذه الصفة في وقت أكثر ما يكون فيه أمر الأمة والخلافة في حاجة إلى الحزم، وبخاصة فيما يتعلق بالولاة والأمراء والعمال وللدلالة على تحلي عمر بصفة الحزم وضبط الأمور، وعدم التهاون فيما يراه ضروريا لخدمة الصالح العام.
8. **العدل:** إن صفة العدل من أبرز صفات عمر بن عبد العزيز القيادية على الإطلاق، وقد أجمع العلماء قاطبة على أنه من أئمة العدل، وأحد الخلفاء الراشدين، ولعل من أهم أسباب عدله يرجع إلى إيمانه بأن العدل أحد نواميس الله في كونه وبقينه التام بأن العدل ثمرة من ثمرات الإيمان، فضلاً عن ما كان عليه من الإيمان والتقوى والخوف من الله والشوق إلى الجنة وخشية النار؛ فقد تحلى رحمه الله بصفات وأخلاق المسلم، تلك الصفات التي لا محالة يسم بها القائد صاحب القلب الوجلى والعين الدامعة من خشية الله؛ فاتصف بصفات منها: الصدق، والصبر، والقناعة، والحلم، والعفو، والجرأة، والصراحة، والجهر بالحق، وعلو الهمة، والطموح، هذه الصفات إلى جانب صفات رئيسة كانت أكثر وضوحاً في شخصيته وهي: الزهد، والورع، والتواضع، والحزم، والعدل، لتكتمل بناء الصفات السلوكية في إطار صفات عمر القيادية، لذا سنبدأ بالصفة الأولى جملة ثم يأتي تفصيل الصفات السلوكية الرئيسية، لقد كان عمر صادقاً يكره الكذب وأهله، ويحسبه مما يشين المرء، وأنه ليس بخلق المسلم، وأن الصدق مأمور به في الكتاب والسنة.

الضعف الإداري في الواقع المعاصر

العزير

اتسعت نشاطات الإدارة نتيجة السرعة في عمليات التنمية في الوقت الراهن مع ضعف الرقابة وغياب مبدأ التخصص في التوظيف، إذ نرى أن كثرة الروتين تنعكس سلباً في الأداء العام للمنظمة ومن ثم تقلل من عملية الإنجاز على كل المستويات وإهدار الوقت والجهد والمال، خاصة ونحن في عصر السرعة وأن العميل في النهاية لا يستطيع أن ينتظر كثيراً في إنجاز متطلباته بتلك السياسة العقيمة، حيث تؤدي المركزية الشديدة إلى انشغال القيادات بالروتين والعمل اليومي على حساب التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، مما يؤدي إلى التأخر في جميع الاتجاهات، حيث إننا نجد المدير لا يعطي أو يفوض صلاحيات للآخرين لإنجاز مهمتهم بالشكل المثالي، إذ إن هذه السياسة تعد مشكلة كبيرة خاصة حينما يكون المخول بالصلاحيات غير متواجد، قد ينتج عن ذلك تأخر العمل وعدم سيره وفق المطلوب، فلا بد أن يعطى الصلاحيات بأسلوب مناسب ومقنن، كل على حسب وظيفته حتى ينجز العمل بطريقة انسيابية ومرضية للجميع، وهناك أسباب متعددة للفساد الإداري منها الصراعات بين الموظفين والقيادات والخوف والإجهاد، وأسباب شخصية وأسباب سياسية وأسباب برلمانية وأسباب إعلامية وأسباب رقابية.

أسباب وتداعيات الضعف الإداري

الإدارة نشاطٌ بشريٌّ يجمع بين العلم والفن، وهي تستلزم مجموعةً كثيرةً من السمات والمهارات، بعضها فطريٌّ ذاتيٌّ غير مكتسب من الواقع الخارجي، وبعضها الآخر مكتسبٌ. غنيٌّ عن البيان أنّ من عوامل نجاح من يزاول الإدارة، وهو المسمى بالمدير في أدبيات علم الإدارة أو الرئيس الإداري، تحليّه بالشجاعة الإدارية، تلك الشجاعة التي تُكسبه الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرارات دون ترددٍ، غير أنّ ثمة حالاتٍ يكون فيها الرئيس الإداري (المدير) ضعيفاً؛ ما ينعكس على الإدارة برمّتها، التي تصاب بما يمكن تسميته بـ (الضعف

الإداري)، ويبدو أنّ مشكلة أو ظاهرة الضعف الإداري أضحت شائعةً غير مخفّية في واقعنا الإداري، وأنّ سلبياتها تتفاقم أكثر حينما تتحوّل إلى ما يمكن أن يسمى بـ(الجبن الإداري)¹⁰. تؤدي الإدارة العامة على مستوى الدول دورًا بالغ الأهمية في رسم السياسة والإشراف على تنفيذها وتوجيه الاستثمارات الحكومية، كما تسعى إلى ضمان تكامل سياسات الدولة وتقديم خدمات عامة عالية الجودة، وعندما تقصر الإدارة العامة في أداء وظائفها تتحول إلى عبئ ينوء به الاقتصاد والمجتمع، كما يساهم ضعف الإدارة العامة في تدهور كفاءة الاقتصاد العام، إذ إنه يجد من الموارد المخصصة للاستثمار وسيء توجيهها أو يزيد من كلفتها، وكذلك إضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة. يعدّ ضعف الإدارة أحد أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الحكومية، وهي من أكبر أمراض ومعوقات التنمية التي تمنع تحقيق ثمارها، تعاني الإدارة العامة من العديد من الأمراض المتفشية والمتجدرة، وبعضها يرجع لعقود طويلة. هناك خمس من الأمراض المستعصية المنتشرة في شرايين الإدارة العامة.

الفساد الإداري (administrative corruption):

منذ أوائل 990، كان هناك انفجار ظاهر في الكتابة الأكاديمية عن اقتصاديات الفساد، جاء التوجه الأولي لهذا العمل من تحول الاقتصاديات الاشتراكية، ثم ازدياد الوعي بتكاليف الفساد في البلدان المتقدمة والبلدان النامية. وقد كان تحرير الاقتصاد، لاسيما في مجال التجارة الدولية، جنبًا إلى جنب مع العولمة عاملين زادا من الضغوط على الدول حتى تكون أكثر شفافية وخضوعًا للمساءلة في إدارة اقتصاداتها، بل أكثر من ذلك، فقد خلقا حوافز لصانعي السياسات لإصلاح السياسات والمؤسسات في البلدان للاستفادة من ارتفاع التدفقات الدولية لرؤوس الأموال والتكنولوجيا والمعلومات.

¹⁰ حسن الياسري (٢٠١٩). الضعف والجبن الإداري: الأسباب والأنماط. مجلة الزمان.

من الصعب تعريف الفساد بطريقة شاملة بسبب اختلاف السلوك الفاسد وبسبب تخفي مرتكبيه عن أنظار الرأي العام على حد سواء، لكن من بين أكثر التعريفات المقبولة على نطاق واسع في الأدبيات ذلك الذي يعدُّ الفساد سوء استغلال منصب عام، أو سلطة معهودة، لتحقيق مكاسب خاصة¹¹، يستخدم هذا التعريف مجموعة متنوعة من المؤسسات العامة ومنظمات المجتمع المدني، بما في ذلك البنك الدولي ومنظمة الشفافية الدولية، بل هو أيضًا يتفق مع أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

يقسم أبو سن (1996)¹² وبجر (2011)¹³، الفساد إلى نوعين أساسيين.

الأول: ذلك الفساد الناتج عن سوء نية وقصد ومع سبق الإصرار عليه، وهو الأكثر خطورة والأصعب علاج ويتخذ أحد الأشكال الآتية:

1. قبول الرشوة أو طلبها مقابل أداء عمل معين أو الامتناع عن أداء عمل معين، وذلك لمصلحة شخصية.

2. استغلال المنصب وسوء استعمال السلطة، وذلك خدمة لمصلحة شخصية.

¹¹ شكري بن زعرور (2016). الإدارة العامة: بعض الأمراض المستعصية وطرق مواجهتها، المجلة الجزائرية للأداء الاقتصادي رقم 1، جامعة الجزائر، 3.

¹² أحمد إبراهيم أبوس (1996). استخدام أساليب الترغيب والترهيب في مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 11، العدد 21، الرياض.

¹³ يوسف عبد عطية بجر (2011). الفساد الإداري، المسببات والعلاج دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 2، الجامعة الإسلامية. غزة.

3. الاختلاسات المالية بأنواعها المختلفة، والاستفادة الشخصية من الأموال العامة دون وجه حق، والتزوير في الأوراق الرسمية لتخفيف الضرائب مثلاً عن الأقارب أو عنه شخصياً، وتعد الرشوة أسوأ أنواع الفساد الإداري التي يدفعها المواطن للموظف مقابل خدمة يقدمها له، وتكون هذه الخدمة مشروعة وهو من المستحقين لها، لكنه لا يحصل عليها إلا إذا دفع مبلغاً مالياً للموظف.

الثاني: هو الفساد الناتج عن إهمال من جانب الموظف المسؤول أو من عدم الكفاءة أو عدم المبالاة ومن باب التسبب الإداري وسوء الإدارة. وذلك بلا شك يعدُّ فساداً باعتباره واحداً من أعظم المشاكل المهمة التي تواجه العالم اليوم، وإخلاقاً من جانب الموظف ويجب معاقبته على ذلك، لكنه أقل خطورة من النوع الأول وقابل للعلاج، ونستطيع أن نعبر على ذلك الانحراف الإداري من خلال الصور الآتية:

1. التغيب عن العمل بدعوة الإجازات المرضية.
2. التأخير في الحضور إلى العمل والخروج قبل الموعد، أي عدم الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.
3. الاستهانة بالملكية العامة واستباحتها.
4. عدم الانصياع لأوامر الرؤساء، وعدم احترام القانون.
5. عدم احترام الزوار بالمكتب والتحدث لمدة طويلة على الهاتف. وهناك أشكال كثيرة أخرى، وتكمن الخطورة هنا بعدم معالجتها، فقد تقود إلى فساد إداري أكبر إذا لم تعالج بالحسم والعقاب المناسب. رغم أن التغيب قد يكون أمراً طبيعياً لأسباب موضوعية، إلا أنه قد يعد من أخطر أشكال الفساد إذا كان يتعلق بمحالات غير مشروعة.

الصراعات (Conflict):

لكل فرد شخصية يمكن أن تؤثر على قدرته في التحكم في درجة الإجهاد، وتحدد بعض سمات الشخصية سرعة تطور الإجهاد بآثاره الإيجابية أو السلبية، وعندما يتفاعل البشر يصبح التعارض والصراع في كثير من الأحيان أمرًا لا مفر منه، وعدم التطابق والصراعات تسبب اختلاف المعتقدات والآراء والمعارف¹⁴.

رأى (1972. Rizzo et al.)¹⁵ أن أسباب الصراع يمكن تجميعها في ثلاث فئات واسعة، هي:
أ- الخصائص الفردية، أي القيم والمواقف والمعتقدات والاحتياجات والشخصية، وكذلك التصورات والآراء.

ب- الشروط الظرفية التي يمكن أن تشجع على ظهور الصراع، وهي الظروف المترابطة، والحاجة للتفاعل مع الآخرين، والحاجة إلى التوافق في الآراء، واختلاف الوضع المهني، والاتصالات، والمسؤولية، والأنظمة الغامضة.

ت- العوامل المعقدة في المجموعة التي يمكن أن تؤدي إلى الصراع، أي وجود التخصص والتفريق بين المهمات، والمهام المترابطة، والأهداف الرئيسة المراد تحقيقها، والموارد الشحيحة والسلطة وأنواع النفوذ والقرارات، والإجراءات والأنظمة. ووفقًا للجدار (1995) عندما يكون هناك تفاعل بين الأفراد يكونون في كثير من الأحيان في حالة صراع، والصراعات غالبًا ما تؤدي إلى الصراع، ووفقًا لهما يمكن أن يؤدي إلى الصراع من بين أمور أخرى.

¹⁴ House, RJ, & Rizzo, JR (1972). Role Conflict and ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 467-505.

¹⁵ Rizzo, JR. (1972). Role Conflict and Critical Role ambiguity As Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organization Behavior and Human Performance*, 7, 467-505

الخوف (Fear)

أصبح الخوف قوة جبارة تهيمن على مخيلة الناس، وأصبحت السياسة مسابقة للشر المتأجج، ونسرد مجموعة من القضايا كانت محور التساؤلات التي طرحها الباحثون بخصوص مسبباته: صعود الوعي بالخطر، والخوف من البيئة الحضرية، والخوف من الجريمة، والخوف من الآخر، والتضخيم من الخوف من خلال وسائل الإعلام، والخوف باعتباره الخطاب متميزاً، وتأثير الخوف على القانون، والعلاقة بين الخوف والسياسة، والخوف باعتباره ثقافة، ومسألة ما إن كان الخوف يشكل النموذج الثقافي المميز.

والإدارة أو الوظيفة العامة ما هي إلا انعكاس للمجتمع الذي تنخر أفراده مجموعة من الأمراض الاجتماعية، كما ينتشر العنف بمختلف أشكاله في أماكن العمل ويولد الخوف والمعاناة لدى العديد لدرجة أن المرء يتساءل هل يمكنه القيام بعمل جيد وفي أي مكان. في الواقع الخوف هو آلية دفاعية في مواجهة التهديدات، سواء كانت حقيقية أم لا.

يحتاج أي إنسان إطاراً إلى الانتباه والاعتبار لتهدئة قلقه ومخاوفه، فالشخص الخائف هو فريسة محتملة للتوتر. في الواقع الخوف هو سبب واع لانعدام الأمن أو التوجس تطور نتيجة حالات أو عوامل غير واعية مبرمجة منذ الطفولة. على سبيل المثال عدم الامتثال لآجال الإنجاز، والقلق الوظيفي والإذلال العلني خلال العروض يمكن أن تثير الخوف أو التوجس، وهذا يمكن أن يكون أصعب خاصة على الإطارات العليا الذين يجب أن لا يراقبوا أدائهم فقط، ولكن أيضاً يعنون بمراقبة أداء فرق العمل. يؤثر الخوف على التركيز حيث يدفع للانشغال بالتهديدات المحتملة أكثر من تحمل أعباء المسؤوليات المباشرة أو القلق بشأنها، ومن ردود الفعل الطبيعية في مثل هذه الحالات الرغبة القوية لتجنب الوضع أو الهروب من مسبباته، مما يؤدي إلى التخلي عن بعض من المسؤوليات، لكن من المفارقات أن تجنب الأشياء التي تخيف تؤدي إلى زيادة في الخوف على المدى الطويل.

العزير

وقد أظهرت العديد من الدراسات¹⁶ أن للخوف في العمل من حيث انعدام الأمن الوظيفي آثار سلبية قوية على الصحة النفسية والجسدية على حد سواء. في الواقع تشير بعض الأبحاث إلى أن آثاره قد تكون أحياناً قوية على مسار العاملين خاصة عندما يتسبب في البطالة نفسها. الشعور بالأمن مهم أيضاً للحصول على الدافعية للعمل، إذ تشير الأبحاث النفسية أن الأمن النسبي سواء الوظيفي أو بخصوص الوضعية المهنية في المنظمة هو جزء أساس من المكافآت المتوقعة للجهد، وإن انعدم ذلك، حدث هناك اختلال في التوازن بين الجهد والمكافأة، عندما يشعر الموظفون بمعاملة غير عادلة أو أن وظائفهم في خطر، فمن المرجح أن يطوروا سلوكاً أقل التزاماً لمنظمتهم.

الإجهاد (Stress):

الإجهاد في العمل ظاهرة تزداد اتساعاً، وأصبحت مشكلة صحية عامة مثيرة للقلق، حتى إن بعضهم أطلق عليها وصف الوباء¹⁷. تؤكد العديد من البحوث أن الأفراد ليسوا بمعزل

¹⁶ Duncan Gallie, Alan Felstead, Francis Green and Hande Inanc, (2013), "Fear at Work in Britain First Findings from the Skills and Employment Survey, 2012", Cardiff University report. <http://www.cardiff.ac.uk>.

¹⁷ Chanlat J.F. (2007). Le stress au travail: problème d'actualité dans les entreprises et enjeu social. Notes du congrès « Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils? », Nancy, 1er et 2 février 2007. Documents pour le Médecin du Travail, no. 110, 2e semestre 2007, INRS, p. 200-201.

عن الإجهاد بل اعتبره بعضهم مرض الرؤساء¹⁸ وكشفت أن الفئات الاجتماعية والمهنية العليا أكثر تأثرًا به.

للإجهاد أو التوتر مصادر متعددة، منها ما يرتبط بطبيعة المهمة، حيث تتناسب درجته مع تعقيد المهمة وعدم القدرة على مواجهة ذلك خاصة إن تمت المبالغة في تعددها وتكررها، ومنها ما يتعلق بعدم وجود الاستقلالية في إنجاز الأعمال أو فرض منهجية ما فرضًا دون مراعاة لاختلاف أساليب العمل، أو فرض كميات عمل تفوق قدرة الفرد، والتميز في توزيع الأعباء والوسائل توزيعًا غير مبرر غالبًا ما يثير مشاعر الإحباط وانعدام الثقة وقلة الاعتبار. يمكن أن يكون تنظيم العمل أيضًا مصدرًا للتوتر، فتشديد الامتثال للقواعد وحرمان الأفراد من أي مبادرة بالإضافة إلى مركزية القرار إلى حد كبير تولد الشعور بالتهميش أو بعدم المشاركة في صنع القرار وتخلق الاختلالات.

تشمل العوامل الخارجية البيئة التي يمارس فيها الأفراد المهمة، هذه البيئة في كثير من الأحيان مجهددة، خاصة عندما تسبب تغيرات عميقة تؤدي إلى فرض تكيف دائم مع متطلباتها، في حين أن الأفراد ليسوا على استعداد لمواجهة التحولات المختلفة المتعلقة بعمولة الاقتصاد وحوسبة أو أتمتة إجراءات العمل. في هذه الحالة يصبح الخوف من فقدان الوظيفة مصدر ضيق شديد. ويتأثر الإجهاد بعدد من الحالات التي قد تؤدي إلى تفاقم تأثيره، ومن بينها درجة الرضا عن نوعية الهياكل القاعدية التي تتعلق باحتياجات الحياة اليومية، بالرغم من تعدد أشكال التعبير عن الإجهاد لدى الأفراد واختلافه.

وهناك بعض الأسباب التي تفضي إلى نشوء ظاهرة الضعف الإداري، تكمن أسباب

هذه الظاهرة في الآتي:

Cooper C.L., (1988). Les réactions au stress à l'atelier et au bureau. In Kalimo, R., El-18 Batawi, M.A., CoopeR, C.L. Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé. Organisation mondiale de la santé, Genève.

أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقها المعاصرة: دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز

1. أسباب شخصية: وتتعلق بشخصية الرئيس الإداري، التي تكون هنا ضعيفة وهزيلة بطبيعتها، بغض النظر عن العوامل الأخرى، فالموضوع هنا مرتبط ببناء الشخصية لا بالعوامل الخارجية الأخرى المحيطة، وفي هذه الحالة يكون العلاج صعباً إن لم يكن مستحيلًا؛ ذلك أنَّ الضعيف بطبعه وبناء شخصيته لا يمكن أن يتحوّل إلى شجاعٍ مهما توفرت له الأسباب والعوامل المحقّزة، ولو وضعت خلفه جيشاً من العسكر والإداريين؛ فالفأر لا يصبح أسدًا وإن وضعت الأسود بخدمته.
2. أسباب سياسية: في هذه الحالة لا يكون سبب الضعف شخصيًا، بل يتعلق بالواقع السياسي والتدخلات السياسية، إذ قد تقوم بعض الأحزاب التي يتبعها بعض الرؤساء الإداريين بالضغط عليهم؛ لانتخاذ مواقف معينة خلافًا للقانون والأنظمة والتعليمات، وخلافًا لما ينبغي أن يكون، كما يمكن أن تقوم بقية التيارات السياسية بالضغط على بعض الإداريين؛ لانتخاذ قراراتٍ تتفق مع توجهاتها. وذلك كله يفضي بالمحصلة إلى ضعف الإدارة وترددها واتخاذها قراراتٍ هزيلة تارةً، ومتناقضة تارةً ثانيةً، ومخالفة للقانون تارةً ثالثةً¹⁹.
3. أسباب برلمانية: لعلَّ إحدى أهم المشكلات التي تواجه الواقع الإداري في العراق تتمثل بكثرته تدخّل بعض أعضاء البرلمان على مستوى الدولة، وبعض أعضاء المجالس المحلية على مستوى المحافظات، في عمل الإدارة والرؤساء الإداريين، وتكمن خطورة هذا التدخل في قيام بعض هؤلاء بابتزاز وتهديد بعض الرؤساء الإداريين

¹⁹ حسن الياسري (٢٠١٩). الضعف والجبن الإداري: الأسباب، والأنماط. مجلة

بالاستجواب أو النيل منهم في وسائل الإعلام إن لم يستجيبوا لطلباتهم. ومن المعروف أنّ جزءاً من هذه الطلبات لا ينسجم مع القانون من جهة، وبعدّ تدخلاً في صميم العمل التنفيذي الإداري من جهة أخرى.

وبناءً على ذلك يقوم الكثير من الإداريين، لا سيما على المستويين الأول والثاني، أي الإدارة العليا والإدارة الوسطى، بالاستجابة لهذه الطلبات خوفاً من ذلك التهديد، ومع كثرة هذه التدخلات والاستجابة لها تغدو الإدارة ضعيفة ورؤسائها ضعفاء مهزوزين، وتضحى بعض قراراتهم هزيلة لا تنسجم مع القانون والضوابط.

4. أسباب إعلامية: قد يتعد الكثيرون عن الكلام في هذا الموضوع، لكنّ المصلحة العامة فوق الجميع، وفي هذا الاتجاه لا بدّ من التسليم بالحقيقة التي لا يمكن أن ينكرها أحد، المتمثلة بأنّ أحد أسباب ضعف الإدارة في العراق هو الضغط الإعلامي، ولبيان هذه الحقيقة أشير إلى ما يتداول يومياً في عشرات الوسائل الإعلامية، مرئية ومسموعة ومقروءة، ولا سيما الفضائيات ووسائل التواصل الاجتماعي، إذ تتداول هذه الوسائل أحياناً بعض الأمور ذات الطابع الإداري البحت، التي لا يحيط بها إلاّ الإدارة ذاتها والمتخصص الدقيق، وبالنظر لكون هذه الأمور مرتبطةً بعمليات إدارية لدى الإدارة وغير معروفة للجمهور؛ فقد يحصل اللبس والشك لدى المتلقّي حينما يشاهد تلك الفضائيات تعرض وثيقة أو مستنداً صادراً عن إحدى جهات الإدارة، وتُسوّق بكونها فساداً يتعلق بهذه الجهة أو تقصيراً منسوباً إليها، في حين إنّ الحقيقة قد تكون مغايرة تماماً.

وما يزيد الطين بلّةً والمشكلة تفاقماً أنّ بعض هذه الفضائيات ووسائل الإعلام تستضيف في الغالب أفراداً غير متخصصين للحديث في هذه الأمور ذات الطابع الإداري أو التحقيقي والقضائي البحت، سواء أطلقوا على هؤلاء المتحدّثين

أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقها المعاصرة: دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز

وصف (محلل) أو (ناشط) أو (مراقب) وما إلى ذلك، فقد يُسوّقون لخريج قانون حديثاً أو محامٍ، وعلى الأغلب خريج مسائي أو أهلي، بوصفه خبيراً في القانون، وكل هؤلاء غير متخصصين تحقيقيًا وقضائياً وإدارياً، بل إنَّ بعضهم لا يعدو أن يكون من أنصاف المتعلمين في القانون؛ ومن ثم لا تتوفر لديهم المكنة للنظر في مثل هذه القضايا، أو التعليق على مواقف القضاء والجهات الرقابية، وأني لهم ذلك!

ولربَّ قائلٍ يقول إنَّ أكثر من يستعان به في وسائل الإعلام للحديث عن هذه الأمور هم أعضاء مجلس النواب، وهؤلاء يمثلون السلطة التشريعية؛ ولهذا يكون حديثهم في هذا المقام صادراً عن متخصصٍ، وهذا الكلام غير صحيحٍ ومردودٌ بالكلية؛ ذلك أنَّ البرلمانيين غير متخصصين تحقيقيًا وقضائياً وإدارياً، وأنَّ دورهم الرقابي أو كونهم برلمانيين لا يمنحهم العلمية ولا يُحوّلهم إلى متخصصين في التحقيق والقضاء والإدارة، نعم يمكنهم النهوض بدورهم الرقابي عبر سلوك الطرق الدستورية والقانونية المعروفة، ومنها أنهم يوكلون الأمر إلى الجهات المعنية، ويبقى لهم دور المتابعة، أو أن يكون أحدهم متخصصاً في مجالٍ ما ويتحدث في حدود هذا الاختصاص بما ينسجم مع الدستور والقانون، أو أن يلجئوا إلى الاستجواب مع مراعاة شروطه الدستورية؛ لكنَّ ذلك كله لا يُحوّلهم إلى مُحققين وقضاةٍ وإداريين²⁰.

²⁰ حسن الياسري (٢٠١٩). الضعف والجبن الإداري: الأسباب والأنماط. مجلة الزمان :

5. أسباب رقابية: قد يستغرب البعض من القول إن رقابة الأجهزة الرقابية، هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية ومكاتب المفتشين العموميين، قد تكون إحدى الأسباب المفضية إلى ضعف بعض الإداريين. ولإيضاح ذلك نؤكد أن التجربة العملية قد أوصلتنا إلى هذه الحقيقة؛ ذلك أن بعض المشتغلين بالإدارة يخشى مساءلة هيئة النزاهة أو رقابة المفتش العام؛ ما يفضي إلى إحجامه عن بعض الأعمال الإدارية التي تقع ضمن دائرة مسؤولياته؛ خوفاً من تلك المساءلة وطلباً للسلامة. وأكثر من يقع في هذه المفارقة النزيهون! إن هذا الرأي يُمثّل قراءةً ميدانيةً لما يقع فيه البعض، بيد أن الحق أن الأجهزة الرقابية قد وجدت لحماية المال العام والوقوف بوجه الفاسدين؛ وبناءً على ذلك ينبغي أن لا يخاف النزيه من الأجهزة الرقابية، وأن لا يترك بعض أعماله ومهامه خوفاً من المساءلة؛ لأن الإدارة مسؤولةً يتعيّن النهوض بها على وفق القانون والأنظمة النافذة.

الحلول والمقترحات لتنمية الكفاءات استرشاداً بعهد الخليفة الراشد عمر بن عبد

العزير.

بعد استقراء الأساليب التي قام بها عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه في تنمية الكفاءة الإدارية، وبعد الوقوف على المعوقات التي تحول دون تنمية الكفاءة الإدارية في الدولة في الوقت المعاصر، وانعكاسات تنمية الكفاءة الإدارية على الارتقاء بالعمل، نستطيع أن نقدم مجموعة من الحلول والاقتراحات التي ترفع من الكفاءة الإدارية في الدولة، منها:

أن يتحلّى القائد بالعديد من الصفات التي تؤهله لأن يكون كفوفاً لحمل هذه الأمانة، فقد كان عمر بن عبد العزيز قبل أن يلي أمور خلافة المسلمين متمرساً بالإدارة واليًا قبل أن يكون حاكمًا، واقترب من صانعي القرار، ورأى كيف تُدار الدولة، وخبر الأعوان والمساعدين؛

العزير

فلما تولى الخلافة كان لديه من عناصر الخبرة والتجربة ما يعينه على تحمل المسؤولية ومباشرة مهمات الدولة.

العناية في اختيار القادة: فقد كان عمر بن عبد العزيز يختار ولاته بعد تدقيق شديد، ومعرفة كاملة بأخلاقهم وقدراتهم، فلا يلي عنده منصباً إلا من رجحت كفته كفاءة وعلماً وإيماناً.

المراقبة المستمرة بعد اختيار القادة: فقد كان عمر بن عبد العزيز لا يكتفي بحسن الاختيار بعد دراسة وتجربة، بل كان يتابع ويراقب، بل كان يراقب تطبيق السياسة العامة التي وضعها للدولة.

العناية بالموارد البشري: لما كانت القوى البشرية بمنزلة عصب حياة المؤسسات والتنظيمات فلا بد من الالتفات إلى ضرورة إعادة النظر في الهياكل الوظيفية للبلديات، مما يؤدي إلى القدرة على استقطاب الكوادر البشرية الفنية والإدارية المؤهلة للعمل في الهيئات المحلية، وبناء على تحليل للوظائف المختلفة فيها ووصفها ووضع معدلات مناسبة للأداء، ولا شك أن مثل هذه الظروف الموضوعية للعمل الجيد تستلزم شروط عمل مناسبة وعادلة، فقد دلت الدراسات في مجال علم النفس الإداري ومنذ وقت طويل على أهمية الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين سواء بطريقة مباشرة عن طريق رفع إنتاجهم أو بطريقة غير مباشرة عن طريق شعورهم بالرضى، ومن ثم استمرارهم وعدم وجود ظاهرة الدوران الوظيفي بينهم، فالعنصر البشري يؤدي دوراً مهماً في تشكيل السياسات الإدارية ووضع خططها وبرامجها، وتنظيم الأعمال وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، ومن هنا تأتي أهمية الموارد البشرية وتحقيق كفاءتها، ومع ذلك لا يمكن ترشيد العملية الإدارية إلا من خلال تنظيمها وتنظيم جهدها وفق أساليب ملائمة، ومن الظواهر الخطيرة في الدول النامية الإهمال والتسيب وضالة الإنتاجية وعدم ربطها بالإنجاز، ولا بد لعلاج مثل هذه الظواهر من ترشيد نظم الخدمة المدنية على أسس موضوعية،

وتصنيف الوظائف وتحديد مسؤوليات كل وظيفة، ومواصفات من يشغل وربط الأجر بالإنتاج، والتأكيد على الاختبارات والمسابقات أساساً للتعيين والترقية دون التركيز على الأقدمية، وكذلك وضع نظام دقيق للثواب والعقاب يحقق العدالة بين العاملين جميعهم.

ترشيد التنظيمات والنظم: تشتد الحاجة على المستوى العربي لمراجعة التنظيمات القائمة، خاصة بعد تعدد استحداث أجهزة إدارية جديدة استجابة لاحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولسرعة تغير السياسات والإستراتيجيات. وتستهدف عمليات مراجعة التنظيمات علاج مشاكل مختلفة تتمثل في تضارب الصلاحيات والاختصاصات بين أكثر من إدارة، وتعدد درجات الرقابة والإشراف، ويرتبط ترشيد التنظيمات ارتباطاً وثيقاً بتطوير النظم، فتحدد الصلاحيات والاختصاصات لا قيمة له ما لم يكن هناك نظام ملائم للاتصال والمعلومات يحقق انسياب المعلومات في سهولة ويسر إلى مراكز اتخاذ القرارات.

العناية بالحوافز المادية وغير المادية للعاملين بالدولة: فمع أنه لا توجد أي إشارة إلى مقدار رواتب الولاة في الحجاز في عهود خلفاء بني أمية الآخرين، إلا أنه من المحتمل أن رواتبهم كانت مقارنة في مقاديرها لهذا الراتب الذي خصصه عمر بن عبد العزيز.

الالتزام بالشورى: تتمثل مبادئ نظام الحكم في الإسلام في دعائم أساسية لا يمكن قيام النظام السياسي إلا بها، هي: الشورى، العدل، المساواة، السيادة للشرع والسلطان للأمة. وتكتسي الشورى أهمية بالغة ومكانة مرموقة في حياة المسلمين عامة في تدبير شؤون الدولة والحكم، وتحتل مكانة الصدارة في المبادئ التي جاء بها الإسلام وأرسى عليها دعائم دولته، فأوجب الأخذ بها في جميع الشؤون العامة للدولة من اختيار الخليفة وممثلي الأمة، وإنشاء وتنظيم الدواوين والمؤسسات، وتسيير الأمور العامة العائدة لقضايا السياسة والحكم والإدارة، وعند جمهور علماء الشريعة وفقهاء القانون الدستوري: الشورى فريضة إسلامية ومبدأ دستوري أصيل على رأس المبادئ العامة والأصول الثابتة التي قررتها نصوص قرآنية وأحاديث نبوية، وينبغي أن نعلم أن الشورى تعدُّ مفهومًا قرآنيًا مهمًا لإعادة صياغة نظرية إسلامية على أساس

العزير

المشاركة الشعبية، وتعدُّ الشورى من أعظم عوامل صلاح الحياة الإنسانية والاجتماعية والأسرية، ومن أقوى الدعائم لبناء حضارة إسلامية إنسانية في كل زمان ومكان. وقيام الحكم في ممارسته على قاعدة الشورى يجعل على الحاكم واجبًا أن يتيح للناس فرصة إبداء رأيهم في المسائل العامة، وأن يكون إبداءهم الرأي قبل أن ينفذ الحاكم عزمته في أمر من الأمور، فلا يقضي في أمر ثم يدعو الناس من بعده إلى تأييده فيما قضاه، إنما الشورى يستفاد بها قبل إبرام الأمور ونفاذها، فالحاكم لا يستمد بقاءه المشروع ولا يستحق ذرة من التأييد إلا إذا كان معبرًا عن روح الجماعة، مستقيمًا مع أهدافها. ومن ثم، فالأمة وحدها هي مصدر التشريع، والنزول على إرادتها فريضة، والخروج عن رأيها تمرد، ونصوص الدين وتجارب الحياة تتضافر كلها على تأكيد ذلك، وقد أظهرت ولاية عمر بن عبد العزيز للمدينة أنه أدار ولايته بالشورى.

الالتزام بالعدل: قام أمير المؤمنين عمر بهذا الركن العظيم والمبدأ الخطير على أتم وجه، وكان يرى أن المسؤولية والسلطة هي القيام بحقوق الناس والخضوع لشروط بيعتهم، وتحقيق مصلحتهم المشروعة، فالخليفة أجير عند الأمة، وعليه أن ينفذ مطالبها العادلة على حسب شروط البيعة، وقد أحب الاستزادة من فهم صفات الإمام العادل وما يجب أن يقوم به ليتصف بهذه الخصلة الفريدة الحميدة، فكتب إلى الحسن البصري يسأله في ذلك فأجابه الحسن: الإمام العادل يا أمير المؤمنين كالأب الحاني على ولده يسعى لهم صغارًا، ويعلمهم كبارًا، ويكتب لهم في حياته ويدخرهم بعد مماته، والإمام العادل يا أمير المؤمنين كالأم الشفيقة البرة الرفيقة بولدها حملته كرهاً ووضعته كرهاً، وربته طفلًا، تسهر بسهره، وتسكن بسكونه ترضعه تارة وتطعمه أخرى، وتفرح بعافيته وتغتم بشكايته، والإمام العادل يا أمير المؤمنين وصي اليتامى، وخازن المساكين يربي صغيرهم، والإمام العادل يا أمير المؤمنين هو القائم بين الله وبين عباده يسمع كلام الله ويسمعهم وينظر إلى الله ويريههم وينقاد إلى الله ويقودهم، فلا تكن يا أمير المؤمنين

فيما ملكك الله كعبد ائتمنه سيده واستحفظه ماله وعياله، فبدد المال، وشرد العيال، فأفقر أهله وفرق ماله.

حرية العمل والعمال: كما قال عمر بن عبد العزيز "إن البر والبحر الله جميعًا سخرها لعباده يبتغون فيها من فضله، فكيف تحول بين عباد الله وبين معاشهم". حرية العمل هي حق الإنسان أن يتخير من العمل ما يشاء، وقد تبني عمر بن عبد العزيز هذه السياسة وألزم بها عماله، وبنبغي إعطاء الحرية في اختيار العمل المناسب لكل فرد حسب قدراته وهواياته، فكلما أحب الإنسان العمل الذي يعمل به زادت كفاءته الإنتاجية في هذا العمل. يعدُّ الحق في العمل أول الحقوق التي يقرها العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فبعد الجزء الثاني الذي يتناول تحديد الإطار العام لالتزامات الدول الأطراف في العهد، يبدأ الجزء الثالث منه، الذي يتناول حقوق محددة، بالحق في العمل (المادة 6). وينحصر الحق في العمل في إتاحة فرصة العمل، ومن ثم فإن الاهتمام ينصب هنا على الذين لا تتاح لهم فرصة العمل. ومن الغريب أن الحق في العمل نفسه، على أهميته البالغة، لا يحظى إلا بتفصيلات محدودة نسبيًا، فلقد بذلت جهود كبيرة لإلقاء الضوء على بعض المسائل المهمة، مثل التمييز الذي يشوب إتاحة فرصة العمل، لا على الحق في العمل نفسه، ولم يعالج هذا الحق إلا في صكوك دولية قليلة، من بينها اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 122 بشأن سياسة العمالة التي اعتمدت عام 1964، وقد يكون من أسباب هذا التجاهل ما شهدناه من تردد في تناول موضوع العمل باعتباره حقًا ينبغي لكل إنسان أن يتمتع به. وهناك مشكلة أخرى تتعلق بفهم معنى العمل نفسه، فما العمل؟ هل هو مقصور على العمل المأجور؟ هل يشمل أنشطة من يقومون بالعمل لحساب أنفسهم، والأنشطة الاقتصادية لفئات السكان الأصليين؟ وهكذا فنحن في حاجة إلى تعريف العمل والحق في العمل على ضوء المعايير الواردة في العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

العزير

تحديد حدود دنيا لكفاءة القادة والإداريين: سواء كانت بالمؤهلات أم بسنوات الخبرة للمرشحين من الكفاءات الإدارية، سواء المؤهل العلمي أو الخبرة السابقة في الإدارة العامة أو غيرها، بحيث يتم على سبيل المثال اشتراط الحصول على المؤهل العالي الجامعي للمرشح لرئاسة مؤسسة، أو سنوات خبرة في الإدارة العامة.

التأكيد على أهمية التدريب وتطوير العاملين في النواحي الإدارية: يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير العنصر البشري وتحسينه، وذلك من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك بهدف رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد، لذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيساً في عملية التنمية الإدارية، ولذلك فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله على الشكل الأمثل، ولم يعد التدريب قاصراً على مجال عمل بعينه دون الآخر، ولكنه أصبح ضرورة ملحة وقاسماً مشتركاً في جميع مجالات العمل اليومية المعاصرة تقريباً، يرجع ذلك إلى التطور الهائل في أساليب الإدارة الحديثة وتكنولوجيا العصر. وفي محاولة لتطوير الأداء البشري وتيسيره مع رفع مستوى الإجابة في آن واحد تتحدى تكنولوجيا العصر أساليب الإدارة الحديثة لتقدم كل ما هو جديد ومفيد وسريع، ولقد أوجد ذلك كله الحاجة الملحة والمستمرة للتدريب، إذ أصبح التدريب تخصصاً قائماً بذاته، ووظيفة ذات مهمات محددة في المؤسسات جميعها، سواء كانت تلك المؤسسات صناعية أم تجارية أم تعليمية أو خدمية، فتخصص المؤسسات للتدريب إدارة مستقلة وميزانية مناسبة لأنشطة التدريب المختلفة.

تغيير الكفاءات الإدارية كل ثلاث سنوات: فبعض الإداريين إن ظلوا في وظائفهم القيادية فترة طويلة، يعتقد البعض منهم أن هذا المنصب حق لهم، كما قد يظن البعض منهم

أهم بعيدون عن المحاسبة والرقابة، فينبغي ألا تزيد مدة الإدارة من ثلاث إلى أربع سنوات، وهي فترة كفيلة بأن يتعرف الإداري منصبه، وطبيعة عمله، ومشاكل الطاقم الإداري وكيفية الحلول، وهي أيضاً فترة قصيرة بحيث يفهم الإداري أن الكرسي لا يدوم، فلا يسرق ولا يرتشي.

تطوير الأساليب والوسائل: تشتد الحاجة إلى تطوير طرق العمل في الدول النامية أكثر منه في الدول المتقدمة؛ لأسباب تاريخية وبيئية أدت إلى عدم وضوح حدود السلطة وحدود الاتصال، وغموض حدود الصلاحيات والمسؤوليات، مما أدى إلى تعقد العمل الإداري وبطء الإجراءات، وبرزت ظواهر مثل تركيز الصلاحية والسلطة، وتعدد درجات الإشراف والرقابة، وتضارب الاختصاصات، والنظر إلى الإدارة باعتبارها سلطة لا خدمة، وأصبح الأمر يقتضي ضرورة مراجعة طرق العمل، وتبسيط الإجراءات، والتوسع في تفويض الصلاحيات والاختصاصات؛ لتحقيق فعالية الإدارة وكفاءتها، على المستوى العربي هناك اهتمام كبير بتطوير طرق العمل وتبسيط الإجراءات.

الحرص على العمل بالكتاب والسنة: من أهم ما يميز منهج عمر في سياسته، حرصه على العمل بالكتاب والسنة، ونشر العلم بين رعيته وتفقيههم في الدين وتعريفهم بالسنة، فورد عنه أنه قال في إحدى خطبه: "إن للإسلام حدوداً، وشرائع وسنناً، فمن عمل بها استكمل الإيمان، ومن لم يعمل بها لم يستكمل الإيمان، فلأن أعش أعلمكموها وأحملكم عليها، وإن أمت، فما أنا على صحبتكم بحريص"، فبعث العلماء لتعليم الناس وتفقيههم إلى مختلف أقاليم الدولة وفي حواضرها وبواديها، وأمر عماله على الأقاليم ببحث العلماء على نشر العلم، فأمر أهل العلم أن ينشروا العلم في مساجدهم، كما أمر عماله أن يجروا الرواتب على العلماء ليتفرغوا لنشر العلم، وانتدب العديد من العلماء لتفقيه الناس في الدين، فبعث يزيد بن أبي مالك الدمشقي والحارث بن يمجدة الأشعري ليفقها الناس والبدو، وذكر الذهبي أن عمر ندب يزيد بن أبي مالك ليفقه بني نمير ويقرئهم، وبعث نافع مولى ابن عمر إلى أهل مصر ليعلمهم، وكان قد بعث عشرة من الفقهاء إلى إفريقية يفقهون أهلها، وهذا الاهتمام الذي تميز به منهج عمر

العزير

لتعليم الناس وتفصيلهم أمور دينهم له أبعاد سياسية وآثار أمنية، ذلك أن نشر الوعي الديني الصحيح والفقّه فيه بين أفراد الرعية له أثر في حماية عقول أبناء الأمة من عبث الأفكار التي ينعكس خطرها على الاستقرار السياسي والأمني، كأفكار الخوارج وغيرهم.

الخلاصة

بعد استقراء الأساليب التي قام بها عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه في تنمية الكفاءة الإدارية، وبعد الوقوف على المعوقات التي تحول دون تنمية الكفاءة الإدارية في الدولة في الوقت المعاصر، وانعكاسات تنمية الكفاءة الإدارية على الارتقاء بالعمل، نستطيع أن نقدم مجموعة من الحلول والاقتراحات التي ترفع من الكفاءة الإدارية في الدولة، وقد خصصنا هذا المبحث للإجابة عن أحد أسئلة البحث، ألا هو ما الحلول والمقترحات التي ستعزز من أداء الكفاءات وتنمي مهاراتهم.

الخاتمة

القيادة في المفهوم الإسلامي هي مقدرة الفرد الذي يتمتع بصفات القيادة الإسلامية على التأثير في سلوك أفراد معينين بأسلوب إسلامي من أجل تحقيق أهداف محددة في ظل العقيدة والشريعة الإسلامية. والهدف الأساسي من القيادة العليا هو تطبيق شرع الله الوارد في القرآن والسنة، وفي ظل هذا الإطار العام يمكن وضع أهداف لقيادة المنظمات المختلفة، والقيادة إجبارية أو إلزامية حيثما وجد أكثر من اثنين اجتمعوا لتحقيق هدف معين. ومن أهم صفات القائد الإسلامي: الاعتدال، والاستقامة، والاستشارة في مرحلة اتخاذ القرارات، وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه، وألا يغشهم، والعدل، وأن يكون على مستوى المسؤولية، والعمل على تحقيق أهداف مرؤوسيه، والتواضع، والحكم بالقرآن والسنة إن وجد نص فيهما والاستشارة في غير

ذلك، وأن يكون قوي الإيمان، وأن يتقبل النصيحة. وتتخذ القيادة في المنهج الإسلامي أسلوب القائد الاستشاري الفعال وذلك في ظل الظروف الإسلامية التي تناسب عادة استخدامه، وإذا لم توجد تلك الظروف فعلى القائد العمل على إيجادها حتى يمكن استخدام أسلوب القيادة الاستشارية الإسلامية، وكلما وجد المجتمع الذي يتخذ المنهج الإسلامي وسيلة للحياة، ساعد ذلك على تطبيق النظام الإسلامي في القيادة.

وللقيادة الإدارية أهميتها الخاصة في استمرارية المنظمات المختلفة وفي أدائها وتطورها وتميزها، لاسيما من الناحية الإدارية، وهدفها التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وللقيادة الإدارية أهميتها البالغة؛ فهي تُعدُّ حلقة الوصل بين أهداف المنظمة ومنسوبيها، وتساعد على تنمية الجوانب الإيجابية فيها، وتقلص الجوانب السلبية، وتساهم في عملية تطوير منسوبيها وتنميتهم، والاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وتوظيف المتغيرات المحيطة بما يخدم هذه المؤسسة. لقد تبنى عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه مبادئ إدارية جعلها في حيز التطبيق، إذ أثبتت سيرته إخضاع إدارته لها قولاً وعملاً، وتعدُّ قيادة عمر بن عبد العزيز وتنميته للكفاءات البشرية أفضل وأطيب الأمثلة على تطور الإدارة في عصرنا الحالي.

التوصيات

في ختام هذا البحث عن عمر بن عبد العزيز، وأبرز توجهاته القيادية والإدارية في تنمية الكفاءات وكذلك أهم الصفات القيادية التي اتسم بها، والمبادئ الإدارية التي طبقها، إلى غير ذلك من المواضيع التي نحسب أنها ذات فائدة إن شاء الله، المعنون بـ "أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقاتها المعاصرة: دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز"، رأينا أن نتقدم ببعض التوصيات، هي:

أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقها المعاصرة: دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز

1. نوصي بأن تتضافر جهود العلماء والمتخصصين لترسيخ الأصول العلمية للإدارة على أسس من الإيمان الصادق بالله، والعمل على إبراز ما يتميز به الفكر الإداري في الإسلام من السمات والخصائص على النظريات والمفاهيم الإدارية المعاصرة، وأن هذا الفكر جزء من الإسلام الذي رضي الله عز وجل منهجًا وشرعة لخلقته.
2. نوصي ونؤكد على ضرورة التحلي بالصفات القيادية التي سبق أن أثبتنا أن عمر بن عبد العزيز اتصف بها، تلك الصفات التي تعد لازمة لكل ولي أمر، قائدًا كان أو أي مسؤول، بل ولكل مسلم، وذلك لما عليها من تأكيد في إطار تعاليم الشريعة الإسلامية أولاً، ثم لما كان لها من نتائج إيجابية في مجال قيادة عمر بن عبد العزيز وإدارته ثانيًا.
3. لقد توصلنا فيما توصلنا إليه في هذا البحث، إلى توصيات لكيفية - متواضعة - نرى ملامستها لتبني صفات عمر القيادية والتحلي بها في إدارتنا الحاضرة، ونوصي بالرجوع إليها والعمل على الاستفادة منها وتطبيقها، فضلاً عما تستنتجه أخي القارئ الكريم من الكيفية التي ترى ملامتها للتحلي بصفات عمر بن عبد العزيز.
4. قيادة أمة الإسلام وإدارة الدولة الإسلامية، ذلك النجاح الذي سيظل التاريخ يتحدث عنه على مر العصور.
5. كذلك توصلنا إلى توصيات لكيفية - متواضعة - نرى صلاحيتها لتطبيق المبادئ الإدارية التي طبقها عمر بن عبد العزيز في إدارتنا في الوقت الحاضر، ونوصي بتبنيها وتطبيقها، إضافة إلى ما يراه القارئ ملائمًا من تطبيقات لتلك المبادئ في إدارته الحالية.
6. نوصي بالاهتمام بتدريس الفكر والتطبيق الإداري والتربوي لدى علماء وزعماء وقادة الإسلام، نظير ما نحتّم به وندرسه في مدارسنا وجامعاتنا عن الفكر الإداري

في الشرق والغرب. ألسنا ندرس مبادئ (تايلور) و(فايول)، والمدارس الإدارية ملهمهم؟ بلا شك، إن ما نجم عن تطبيقات قادة وزعماء المسلمين، أمثال الخلفاء الراشدين ومعظم الخلفاء الأمويين والعباسيين وغيرهم من عظماء المسلمين، وما جادت به قرائح علماء المسلمين، أمثال الماوردي وابن تيمية والقلقشندي وغيرهم كثير، ما هو جدير بتعليمه وتطبيقه، فليكن اهتمامنا بما لدينا مثل اهتمامنا بما لدى الآخرين إن لم يكن أكبر.

7. نوصي بتبني المنهج القيادي والإداري الذي طبقه عمر بن عبد العزيز وأساليبه في تنمية الكفاءات.

8. كما نوصي بتطبيق المنهج القيادي والإداري الذي طبقه عمر بن واستخدام للكفاءات الإدارية وتطورها.

9. نوصي بالعمل على إعداد المسؤولين من قادة وإداريين ومعلمين وموجهين وغيرهم، إعدادًا متكاملًا من حيث العقيدة أولاً، ثم من حيث الإعداد الإداري والفني والثقافي. إضافة إلى ضرورة الإلمام بأصول الإدارة والقيادة وأسسها ومبادئ التخطيط والتنظيم وما إلى ذلك من الأمور المهمة في الإدارة.

10. نوصي بأن ينظر إلى العمل القيادي والإداري على أنه عملية تسعى إلى تحقيق أهداف، هي في مجملها - وإن كان فيها أهداف خاصة - أهداف عامة يتحقق بها للفرد والمجتمع والأمة بأكملها الرقي والتقدم، وعند القناعة بذلك يكون التعاون وتضافر الجهود بين القائد ومن يتبعه، وبين الرئيس والمرؤوس أمرًا واجبًا يتطلب تحقيق ما تتطلع إليه الأمة من بناء الحضارات ومجد التاريخ.

11. نوصي بمشاركة القياديين والإداريين في وضع الخطط والدراسات واتخاذ القرارات، بالنسبة للحقل الذي يعمل فيه كل منهم، ليكون لديهم المعرفة بما تسير عليه

أساليب تنمية الكفاءات في الحضارة الإسلامية وتطبيقها المعاصرة: دراسة تحليلية لإسهامات عمر بن عبد العزيز

- الأمر، والخبرة الكافية بما يجب أن يكون، كيلا يكون إعداد مسؤولي المستقبل بمنأى عن طبيعة العمل وحركة التطوير لهذا الحقل.
12. نوصي بضرورة منح فرص المسؤولية للطاقات الشابة الملتزمة والمنضبطة ديناً وخلقاً، وتنمية القدرات القيادية والإدارية لديهم، في ظل وضوح الأهداف والإستراتيجيات والأنظمة.
13. نوصي أن تقوم كل مؤسسة إدارية وكل منطقة تعليمية بعقد دورات مصغرة، أو ندوات ومحاضرات، للقادة والمديرين والمعلمين والأساتذة، للتذكير بالصفات القيادية اللازمة لهم، وإعطاء جرعات سريعة وموجزة من المبادئ الإدارية الجديرة بالتبني، والتطبيقات المثالية لها، وقد يكون من المناسب أن يكون ذلك في بداية العام الدراسي للعاملين في مجال التربية والتعليم، وسنوياً في المؤسسات والمنظمات الإدارية الأخرى.
14. نوصي بأن يكون هناك تقويم للعاملين والمسؤولين على أسس علمية ومقاييس دقيقة وموضوعية، ومناسبة لكل عمل، وما يتطلبه أداء ذلك العمل، بدلاً من الاعتماد على الأحكام الشخصية والآراء الذاتية، بالإضافة إلى المعايير الأساسية من حيث الالتزام بالدين الإسلامي وتعاليمه السمحة.
15. نوصي بوضع سجل تدريبي ومسلكي للكفاءة العملية والتدريب، ولما يجب أن يكون عليه القائد أو المدير أو الإداري، خاصة الإداريون والقادة التربويون والمعلمون والأساتذة، ثم النظر فيما حققه ذلك المقيم من متطلبات ذلك السجل النموذجي، وما توصل إليه من الكفاءة، وما طور نفسه به من تلقي التدريب وكسب الخبرات والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.

16. نوصي بتشجيع البحوث في هذا المجال، والعمل على تبني ما يصلح مما يتم بحته في مجال الفكر والتطبيق الإداري في الإسلام، وبلورة ما يتم التوصل إليه للوصول إلى الفكر الإداري والنظرية الإدارية المتميزة في الإسلام، وتأصيل علم الإدارة الحديث.

ذلك ما رأينا من التوصيات في ظل بحثنا المتواضع عن سيرة عمر بن عبد العزيز وصفاته القيادية ومبادئه الإدارية، وما التوفيق إلا من عند الله.

المصادر والمراجع

A'bd ālhki-m 'abu muḥammad bin a'bd āllh. (1984m). Siyrat o'mr bin a'bd āl'zeez a'ly mā rwāh ālimām mālik ibn anas wa aṣḥābih '(taṣḥyḥi wata'lyq aḥmad a'byd) 'ṭ2, 'ālqāhrat :maktabat wahabat.

A'bd āl'zeez 'amāny (2008m): ālidārat fiy ālislām) fiy a'hd hālhlyfat ālrāshid a'mir bin a'bd āl'zeez (baḥṭh muqadim linayl darġat Ālduktuwrah 'qism āldrāsāt ālislāmyat buklyat āladāb ḡami'at ālhrtwm- kuliyyat āldirāsāt āl'lyā.

Aḥmād 'ālgawhryi ismā'iyl. (1984m). Ālshāḥi 'natāiḡ ālluġat āl'arbiyyat waḥuġāḡ āl'arbyat 'dār āl'ilm lilmalāyyn bayrwt ṭ3.

Aḥnfiy 'a'bd ālgāfār. (2002m)أ. Asāsiyyāt idārat munazmāt āla'māl 'āldār ālgāmi'yat 'āliskandaryat ' miṣr.

A'lāwnat 'muty'a. (2011m). Ālsyāsāt ālšr'yat li-o'mr bin a'bd āl'zeez fy sn ālinzmat 'risālat māḡestyr 'ḡām'at mawtat.

Āldahby 'abu a'bd āllh šhms āldiyn. (1989m). Syra a'lām ālnublā') -ašhrf a'la ṭhaqqyq ālkitāb šha'yb ālarnāawṭ '(ṭ 7 'bay-rwt: muasasat ālrsālat.

Āldawry 'zakriyā. (2010). Mubādy wamudāḥal ālidārat wawazāifhā ' ālardan: dār ālyāzwry llnšur wāltwzy'.

Āldwsry ،ṣālḥ ṣbry ،waharwn. (2021m). Samāt ālqāid ālidāry wamu'waqāt ālqiyādat ālidāryat fiy ālduwal ālnāmyat.

Ālğandyi ،anwar. (1980m). Ālislām wāl'ālm ālmu'āšir ،ṭ 5 ،bayruwt: ṭub'at ālkitāb āllbināny.

Ālḥssan ،māğid muḥmmad a'bd āllh. (2005m). Siyāsat'omar bin a'bd āl'zeez ālqđāiyat wattḥbiyqāthā fiy ālmamlakat āl'rbyat ālsa'udiyat ، risālat māğestiyr ،ğāmi'at nāyf āl'rbyat āl'lm ālimnyat ،ālsa'udiyat.

Ālišfahāniy ،abu ālqāsim ālḥassan bin muḥammad ،(1997m): ālmufradāt fiy ġariyb ālquran ،maktabat nazār muṣṭafah ālbāz ، ṭ 1.

Ālqḥṭ-āny ،muḥmmad bin mušhyib bin su-lmiān. (1997m). Ālnamuwdağ ālidāry ālmustḥlaṣ min idārat o'mr bin a'bd āl'zeez ،man—šhwrāt ġām' at umālqra ṭab'at ،ālmamlakat āl'arbyat ālsa'udiyat

Ālquran ālkrym

Ālrwāḥnat ،a'ly ġam'iat (2012m). Minhağ o'mr bin a'bd āl'zeez fiy ālišlāḥ ālāqtṣādy ،ālardan: muğalat āliftā'.

Ālshahrğāny ،rāğab (2010m): ṭarq iḥtiyār ālwlāt wālamrā' fiy ālḥaḍārat ālislāmyat. Muwq'i qiṣat ālislām.

Ālšlāby ،a'ly muḥmmad. (2006m). Āldawlat ālumwiyat ،wāmil ālāzdhār watdā'yāt ālānhyār ،ālqāhrat : dār āltwzy- wāln-šr ālislāmyat.

Ālṭabriy ،muḥmmad bin ġariyr (2009m) tāriyh ālṭabary tāriyh ālamam wāl-muluwk ،dār ibn ḥazim.

A'mārat ،muḥmmad. (1997m). Ālislām waḍrwrat āltağyir ،muṭb'at wizārat āli'lām ،ālkuwzyt.

A'zeez 'kuwldān a'bd ālrhym. (2014m). Tağribat ālišlāh ālāqtiṣādiy a'nd o'mr bin a'bd āl'zeez wamady imkāniyat ālaistfādat minhā fiy iqlym kwardastān āli'rāq 'muğalat tanmyat ālrāfdayn 'ālmuğlad(36) .

Banu i'ysa 'Aḥmad. (2020m). Ālmadḥall ilālidārat āl-islāmyat ālahdiyṭh 'ğam'yat āltaswiyiq ālmişryat.

Chanlat J.F. (2007). Le stress au travail: problème d'actualité dans les entreprises et enjeu social. Notes du congrès « Le stress au travail, une réalité. Quelle prévention, quels acteurs et quels outils? », Nancy, 1er et 2 février 2007. Documents pour le Médecin du Travail, no. 110, 2e semestre 2007, INRS, p. 200-201.

Cooper C.L., (1988). Les réactions au stress à l'atelier et au bureau. In Kalimo, R., El-Batawi, M.A., cooper, C.L. Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé. Organisation mondiale de la santé, Genève.

Drat 'o'mr muḥmmad (2009m): mudḥal ila ālidārat .Kuliyat āltiğārat - ḡām'iat a'yn šhams.

Duncan Gallie, Alan Felstead, Francis Green and Hande Inanc, (2013), "Fear at Work in Britain First Findings from the Skills and Employment Survey, 2012", Cardiff University report. <http://www.cardiff.ac.uk>.

Ĝarydat ālihrām. (1985m). Silsilat maqālāt a'n u'mr bin a'bd āla'zeez.

Ĝuwdat 'maḥfwuz aḥmad. (2006m)! .Idārat ālğawdat ālshāmilat mufāhiym wattḥbiyqāt 'o'mān: dār wāil llnašhr' ālarn.

Ḥabyb 'sa'id a'bd ālsalām. (1980m). O'mr bin a'bd āl'zeez 'ālqāhirat :dār ālfakr āl'rby.

Ḥamzat 'ma'n maḥmwd u'ḥmān. (2005m). Ālḥwār fiy ālquran ālkrym 'rsālat māğastyr fiy uşwl āldyn ila kuliyat āldirāsāt āl'lyā bğām'at ālnağāḥ ālwṭnyat 'nābls 'falstyn.

العزیز

Hassan ālyāsiry (٢٠١٩): ālda'f wālġubn ālidāry. Ālasbāb. Wālanmāṭ. Muġalat ālzamān. <https://www.azzaman.com>

Hilāf a'bd ālwhāb. (1931m). Ālsiyāsāt ālshar'yat aw naḍām āldawlat ālislāmyat fiy ālshuwn āldustuwriyat wālḥāriġyat wālmālyat ālqāhrat : ālmṭb'at ālslyat.

House, RJ, & Rizzo, JR (1972). Role Conflict and ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 467-505.

Ibn aby šhayba a'bd āllha bin Muḥammad. (1986m). Ālmuṣnif fiy ālahdiyṭh wālaṭhār ,ġ10 ,krātšy dār ālq—uran wāl'ul—um ālinsānyat ā bākistān.

Ibn aḥmyd ,šālḥ bin a'bd āllh. (1999m). M'ālam fiy minhaġ ālda'wat ,dār ālandals ālḥadrā' ,ġida ,ṭ .1420 1.

Ibn manzuwr. (2010m). Lisān āla'rb ,dār ālbayān ,bayrwt.

Ibrāhym ,ḥusayn tawfiyq. (1999m): ālāqtišād ālsiyāsiy lliṣlāḥ ālāqtišādiy ,ālqāhir :markaz āldirāsāt ālsiyāsiyat wālāistirātayġiyat.

Rizzo, JR. (1972). Role Conflict and Critical Role ambiguity As Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organization Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.

Zah'rwr ,šhakry. (2016m). Ālidārat āl'āmat ,ba'd ālamrād ālmust'šiyat waṭarq muwāġihthā ,ālmuġlat ālġazāiriyat lladā' ālāiqtišādiy raqm 1 ,ġām'at ālġazāir.