

كُتِيبَات إِدَارِيَّة بِضَوَابِط قُرْآنِيَّة [2]

المسؤولية والمساءلة في ضوء القرآن
من وضوح التكليف إلى عدالة التقييم

أ.د. سَمِير الشَّاعِر

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي

1448هـ - 2026م

ملاحظة منهجية

هذا الكتيب مستخرج في أصله من كتاب "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله"، وقد أعيد تنظيم مادته واختصارها وبناءها بما يتناسب مع موضوع المسؤولية والمساءلة. وهو يقدم قراءة إدارية للمعاني والدلالات القرآنية، مع التمييز بين النص القرآني، والدلالة المستنبطة، والإفادة الإدارية المعاصرة.

ولا يقصد بالكتيب تحويل المفاهيم القرآنية إلى مصطلحات إدارية جاهزة، وإنما النظر في المعاني التي يمكن أن تفيد في بناء المسؤولية المؤسسية وضبطها وتقييمها. كما أن المساءلة هنا لا تُختزل في العقوبة أو البحث عن المخطئ، بل تُفهم ضمن منظومة أوسع تشمل وضوح التكليف، والأمانة، والصلاحية، والقدرة، والمتابعة، والعدل، وتصحيح الانحراف، والتعلم من النتائج.

مقدمة

لا تستقيم المؤسسة بمجرد توزيع الأعمال، كما لا تستقيم بمجرد منح الصلاحيات. فكل تكليف يحتاج إلى مسؤولية، وكل مسؤولية تحتاج إلى وضوح، وكل سلطة تحتاج إلى ضابط، وكل نتيجة تحتاج إلى تقييم.

ومن هنا تتصل المسؤولية بالمساءلة اتصالاً بنيوياً. فالمسؤولية تعني قيام الإنسان بما أسند إليه في حدود ما يملك من قدرة وصلاحيّة ومعرفة، بينما تعني المساءلة إمكان السؤال عن العمل والنتائج والقرارات ومدى الالتزام بما أسند إلى الشخص أو الجهة.

والقرآن لا يعرض هذه المعاني في صورة نظام إداري اصطلاحى، ولكنه يقرر أصولاً متعددة لها صلة وثيقة بها؛ من الأمانة والعدل، إلى الوفاء بالعهد، وتحمل التبعة، والتثبت من الأخبار، والحكم بين الناس بالعدل، وعدم تحميل الإنسان ما لا يستطيع، ومراجعة الأعمال والنتائج.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: 58].

تجمع الآية بين أداء الأمانة والعدل في الحكم، وهما من أهم الأسس التي لا تنفصل عنها المسؤولية والمساءلة: مسؤولية في أداء ما أوُتمن عليه الإنسان، وعدالة في الحكم على أداء الآخرين.

ولا تكون المساءلة عادلة إذا انفصلت عن المسؤولية الحقيقية. فلا يصح أن يُسأل شخص عن نتيجة لا تدخل في اختصاصه، أو عن قرار لم يملك صلاحية اتخاذه، أو عن مهمة لم تتوافر له أدواتها، ثم يُحمل وحده نتيجة خلل مؤسسي أوسع منه.

ومن هنا يبدأ البناء الإداري للمسؤولية: تكليف واضح، وصلاحية مناسبة، وقدرة معتبرة، ومعلومات كافية، ومتابعة عادلة، ثم مساءلة مرتبطة بالفعل والنتيجة.

الوحدة الأولى: أساس المسؤولية والمساءلة

1. المسؤولية قبل المساءلة

المسؤولية ليست مجرد وجود وظيفة أو منصب، وإنما ارتباط بين تكليف وفعل ونتيجة.

قال تعالى: ﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ [الصفافات: 24].

والآية في سياقها الأخروي، ولا ينبغي تحويلها مباشرة إلى قاعدة إدارية، لكن أصل السؤال عن الفعل والتبعة يفتح مجالاً لفهم أهمية المسؤولية وعدم انفصال العمل عن صاحبه.

وفي المؤسسة، تبدأ المسؤولية حين يكون معلوماً:

- ما الذي أُسند إلى الشخص أو الجهة.
- ما حدود الاختصاص.
- ما الصلاحيات المتاحة.

- ما الموارد والأدوات.
- ما النتائج المنتظرة.
- ما المعايير التي سيقاس الأداء بها.

فإذا غابت هذه العناصر أصبح من الصعب التمييز بين ضعف الأداء وضعف النظام الذي أنتج الأداء.

الدلالة الإدارية

المساءلة الفعالة لا تبدأ عند وقوع الخطأ؛ بل تبدأ قبل ذلك، عند تصميم المسؤولية نفسها.

وكما كان التكليف غامضاً، أصبحت المساءلة معرضة لأن تتحول إلى لوم عام. أما إذا كان التكليف محدداً والصلاحية مناسبة والمؤشرات معروفة، أمكن أن تكون المساءلة أكثر عدلاً ودقة.

2. الأمانة أساس المسؤولية

قال تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ﴾ [الأحزاب: 72].

الأمانة في المجال الإداري ليست مجرد المحافظة على المال، وإنما تشمل أداء ما أوُتمن عليه الإنسان، وعدم استغلال

السلطة، والمحافظة على المعلومات والموارد، والصدق في عرض النتائج، وعدم إخفاء ما يؤثر في القرار.

ومن هذا المنظور، تكون المسؤولية أوسع من تنفيذ التعليمات حرفياً؛ فهي تتضمن المحافظة على الغاية التي من أجلها أُسند العمل.

وقد يلتزم الموظف بالإجراء ظاهرياً لكنه يخل بمقصده، وقد يحقق نتيجة قصيرة الأجل على حساب المصلحة المؤسسية. ولذلك تحتاج المسؤولية إلى معيار أخلاقي يتجاوز مجرد الامتثال الشكلي.

الدلالة الإدارية

كل نظام للمساءلة يحتاج إلى ثقافة أمانة؛ لأن المؤشرات والتقارير لا تكفي إذا كان صاحب المسؤولية قادراً على إخفاء المعلومات أو تحريفها.

ولهذا فإن المساءلة تبدأ جزئياً من صدق المعلومات التي تُبنى عليها المساءلة نفسها.

3. المسؤولية والقدرة

لا تكون العدالة في المسؤولية بتحميل الجميع النتائج نفسها، وإنما بربط التوقعات بالاختصاص والقدرة والصلاحية.

قال تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ [البقرة: 286].

والآية في أصلها تتعلق بالتكليف الشرعي، ولا يصح جعلها قاعدة إدارية مطابقة، لكن يمكن أن يُستفاد منها في المجال الإداري معنى عام يتعلق بمراعاة القدرة عند إسناد الأعمال.

فمن الأخطاء المؤسسية أن تُحدد المسؤولية دون أن تحدد معها الموارد والصلاحيات.

قد يُطلب من مدير تحسين خدمة معينة، لكنه لا يملك صلاحية تعديل الإجراءات. وقد يُطلب من فريق تحقيق هدف إنتاجي مرتفع، بينما لا تتوافر له الموارد اللازمة. وقد يُحاسب مسؤول عن تأخر مشروع لا يملك القرار في عناصره الأساسية.

قاعدة إدارية

لا تكتمل عدالة المساءلة إلا إذا توازنت المسؤولية مع الصلاحية والقدرة والمعلومات.

4. المسؤولية الفردية داخل العمل الجماعي

العمل المؤسسي يقوم على التعاون، لكن التعاون لا يعني ذوبان المسؤولية الفردية.

قال تعالى: ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾ [النجم: 39].

والآية في سياقها الخاص، ولا تحمل مباشرة إلى نظام تقييم الموظفين، إلا أن أصل ارتباط الإنسان بسعيه يوضح أهمية عدم إلغاء المسؤولية الفردية داخل العمل الجماعي.

فالعمل الجماعي يحتاج إلى:

- مسؤولية مشتركة عن الغاية.
- مسؤوليات محددة داخل التنفيذ.
- وضوح في توزيع الأدوار.
- قدرة على معرفة مصدر القرار.
- إمكان تتبع مراحل العمل.

وإذا لم تكن المسؤوليات موزعة بوضوح، أصبح الخطأ في نهاية العملية منسوباً إلى الجميع، ثم لا يكون منسوباً إلى أحد.

الوحدة الثانية: بناء المسؤولية المؤسسية

1. وضوح التكليف وتحديد الأدوار

المسؤولية الغامضة تنتج مساءلة مضطربة.

فإذا كان أكثر من طرف يملك جزءاً من القرار دون تحديد العلاقة بينهم، فقد يحدث:

- تداخل في الصلاحيات.
- تكرار في العمل.
- فراغ في المسؤولية.
- تأخر في اتخاذ القرار.
- تبادل اللوم عند ظهور الخلل.

ولهذا فإن بناء المسؤولية المؤسسية يحتاج إلى تحديد واضح للأدوار، وليس فقط إلى كتابة المسميات الوظيفية.

المطلوب هو معرفة:

من يقرر؟ من ينفذ؟ من يراجع؟ من يقدم المعلومات؟ من يعتمد؟ ومن يتحمل النتيجة ضمن حدود اختصاصه؟

وهذا لا يعني تحويل المؤسسة إلى شبكة جامدة من المسؤوليات؛ بل إنشاء وضوح يسمح بالتعاون دون أن يؤدي التعاون إلى ضياع المسؤولية.

2. المسؤولية والصلاحيّة

لا يمكن أن تكون المساءلة عادلة إذا انفصلت المسؤولية عن السلطة اللازمة لأدائها.

ومن أهم صور الخلل المؤسسي أن يُعطى الشخص مسؤولية واسعة مع صلاحية محدودة، أو صلاحية واسعة مع مسؤولية غير محددة.

والتوازن المطلوب هو:

مسؤولية واضحة ← صلاحية مناسبة ← موارد كافية ← نتيجة قابلة للتقييم.

وهنا يظهر الفرق بين التفويض الحقيقي ونقل العبء.

فالتفويض الإداري السليم لا يعني التخلص من المسؤولية، وإنما نقل جزء من الاختصاص مع تحديد ما يبقى من مسؤولية المتبوع وما ينتقل إلى المفوض إليه.

3. المعرفة والمعلومات شرط للمسؤولية

لا يمكن اتخاذ قرار مسؤول بناءً على معلومات ناقصة عمداً أو معلومات مضللة.

قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ [الحجرات: 6].

الآية تؤسس في سياقها لمعنى التثبت من الخبر قبل بناء الموقف عليه. ويمكن أن تمتد الإفادة الإدارية إلى أهمية جودة المعلومات قبل اتخاذ القرار أو الحكم على الأداء.

فالمساءلة التي تعتمد على بيانات ناقصة قد تنتج حكماً خاطئاً، كما أن المسؤولية عن القرار تتأثر بمقدار المعلومات التي كانت متاحة لصاحب القرار عند اتخاذها.

لذلك ينبغي التمييز بين:

- خطأ في القرار مع توفر معلومات مناسبة.
- خطأ سببه نقص معلومات لم تُرفع.
- خطأ سببه معلومات غير صحيحة.

- خطأ سببه عدم استخدام المعلومات المتاحة.
 - خطأ سببه تجاوز واضح للضوابط.
- وهذه الحالات ليست متساوية في المسؤولية.

4. العدل في توزيع المسؤولية

قال تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هَوَٰ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: 8].

العدل في المساءلة يعني ألا تتحول المساءلة إلى أداة انتقام، أو وسيلة لتصفية الخلافات، أو وسيلة لحماية طرف وتحميل طرف آخر النتيجة.

ويقتضي ذلك أن يكون التقييم مرتبطًا بـ:

- الفعل الحقيقي.
- الصلاحية الفعلية.
- الأدلة المتاحة.
- الظروف المحيطة.
- حجم الأثر.
- درجة القصد أو الإهمال حيث تكون ذات صلة.
- السوابق والإجراءات المعتمدة.
- المعايير التي تطبق على الجميع.

وهنا تبرز أهمية الفصل بين المساءلة والعقوبة.

فالمساءلة قد تنتهي إلى إثبات سلامة التصرف، أو إلى تصحيح الإجراء، أو إلى تطوير النظام، أو إلى التدريب، أو إلى إعادة توزيع الصلاحيات، وقد تنتهي في بعض الحالات إلى الجزاء.

الوحدة الثالثة: المساءلة وضبط الأداء والانحراف

1. المساءلة ليست بحثاً عن مذنب

المؤسسة الناضجة لا تبدأ كل مشكلة بالسؤال: من المخطئ؟ بل تبدأ بأسئلة أكثر دقة:

- ماذا حدث؟
- ماذا كان ينبغي أن يحدث؟
- أين وقع الانحراف؟
- ما المعلومات المتاحة؟
- من كان يملك القرار؟
- هل كانت الصلاحيات كافية؟
- هل كانت الإجراءات واضحة؟
- هل كان الخلل فردياً أم نظامياً؟
- كيف يمنع تكراره؟

وهذا لا يلغي المسؤولية الفردية، بل يمنع اختزال المشكلات المؤسسية في شخص واحد.

فالخطأ قد يكون:

فرديًا، أو إجرائيًا، أو تنظيميًا، أو معلوماتيًا، أو قياديًا، أو ناتجًا عن ضعف في التنسيق.

والمساءلة الجيدة تستطيع التمييز بينها.

2. المتابعة قبل اكتشاف الخطأ

المساءلة المتأخرة وحدها لا تكفي.

فإذا لم توجد متابعة دورية، قد يستمر الخلل مدة طويلة ثم يظهر في صورة أزمة كبيرة، فتتحول المساءلة إلى استجابة عقابية بدل أن تكون وسيلة للوقاية والتحسين.

ومن هنا ترتبط المسؤولية بالمتابعة:

التكليف ← التنفيذ ← المتابعة ← اكتشاف الانحراف ← التصحيح ← التقييم.

ولا تعني المتابعة التدخل في كل تفاصيل العمل، وإنما توفير الحد الأدنى من الرؤية التي تمكن الإدارة من اكتشاف الانحراف في الوقت المناسب.

3. التوثيق وأثره في المساءلة

كلما تعقدت المؤسسة، ازدادت الحاجة إلى توثيق القرارات والإجراءات والنتائج.

فالتوثيق يساعد على:

- تحديد مصدر القرار.
- معرفة تسلسل الإجراءات.
- حفظ الأدلة.
- تفسير النتائج.
- حماية الحقوق.
- اكتشاف مواطن الخلل.
- تحسين العمليات مستقبلاً.

ولا ينبغي أن يتحول التوثيق إلى عبء بيروقراطي؛ فالغرض منه ليس زيادة الأوراق، وإنما حفظ المعرفة المؤسسية اللازمة للقرار والمراجعة.

4. معالجة الانحراف

إذا ثبت وجود انحراف، فلا تكون المعالجة دائماً بعقوبة مباشرة. يمكن أن تكون المعالجة في مستويات متعددة:

1. تصحيح فوري لوقف الضرر.
2. معالجة السبب الذي أدى إلى الخلل.
3. تحديد المسؤولية عن الجزء الذي وقع ضمن الاختصاص.

4. تطوير الإجراء إذا كان النظام نفسه سببًا في المشكلة.
 5. التدريب أو التأهيل إذا كان النقص في المعرفة أو المهارة.
 6. إعادة توزيع الصلاحيات إذا كان الخلل ناتجًا عن تصميم تنظيمي غير مناسب.
 7. الجزاء عند الحاجة إذا ثبتت المخالفة أو الإهمال أو التعمد وفق الضوابط.
- وهكذا تصبح المساءلة جزءًا من الإصلاح، لا مجرد نهاية عقابية للعملية.

5. التوبة والتصحيح والتعلم

يقرر القرآن إمكان التوبة والإصلاح وعدم إغلاق باب التصحيح. قال تعالى: ﴿إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَبَيَّنُّوا فَأُولَٰئِكَ أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَأَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيمُ﴾ [البقرة: 160].

والاستفادة الإدارية هنا ليست تحويل التوبة إلى نظام موارد بشرية، وإنما ملاحظة اقتران التصحيح والإصلاح والبيان في السياق القرآني.

وفي المؤسسة، الاعتراف بالخلل وتصحيحه قد يكون أكثر فائدة من إخفائه، ما دام ذلك لا يؤدي إلى إلغاء الحقوق أو تعطيل المساءلة المشروعة.

ولهذا تحتاج المؤسسات إلى ثقافة تجعل الإبلاغ المبكر عن الخطأ ممكناً، وتفرق بين المبادرة إلى التصحيح والإخفاء المتعمد.

الوحدة الرابعة: عدالة المساءلة واستدامة المسؤولية

1. المساواة في المعايير لا تعني تطابق الأحكام

من صور العدالة أن تطبق المعايير على الجميع، لكن ذلك لا يعني أن كل الحالات متطابقة.

فالمساءلة ينبغي أن تراعي الفروق المتعلقة بـ:

- طبيعة الوظيفة.
- حجم الصلاحية.
- مستوى المسؤولية.
- طبيعة القرار.
- حجم الضرر.
- درجة الإهمال.
- توافر المعلومات.
- إمكانية التوقع والمنع.

ولهذا فإن العدل أدق من المساواة الشكلية.

قد يكون الفعل نفسه مختلفاً في أثره ومسؤوليته بحسب الصلاحية والظروف. والمسؤولية العليا لا تعني تحميل صاحب

المنصب كل خطأ يقع في نطاق المؤسسة، لكنها تعني مساءلته عن القرارات والسياسات والاختيارات التي تدخل في نطاق مسؤوليته.

2. المسؤولية القيادية

المسؤولية القيادية أوسع من تنفيذ الأعمال المباشرة.

فالقائد مسؤول بدرجة ما عن البيئة التي يصنعها: وضوح الأدوار، توزيع الصلاحيات، اختيار الكفاءات، جودة المعلومات، المتابعة، معالجة الخلل، وحماية المؤسسة من تكرار الأخطاء.

ومن هنا فإن المساءلة القيادية لا ينبغي أن تقتصر على السؤال عن نتيجة واحدة، بل تنظر أيضًا في النظام الإداري الذي أنتج النتيجة.

لكن هذا لا يعني تحميل القيادة كل نتيجة سلبية؛ فالعدل يقتضي تحديد حدود المسؤولية الفعلية.

3. المساءلة والتعلم المؤسسي

المؤسسة التي تحاسب ولا تتعلم تعيد إنتاج أخطائها.

بعد كل خلل مهم ينبغي أن تسأل: ما الذي نتعلمه؟

قد يكون الدرس متعلقًا بإجراء غير مناسب، أو بمعلومة لم تصل، أو بصلاحية غير واضحة، أو بضعف في التدريب، أو بخلل في التنسيق.

وبذلك تتحول المسألة من آلية لإغلاق الملف إلى وسيلة لتطوير المؤسسة.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [الرعد: 11].

والآية في أصلها تتعلق بسنة التغيير الإلهية، ولا يصح اختزالها في مفهوم التحسين المؤسسي، لكن يمكن في المجال الإداري الاستفادة من معنى عام يتصل بأهمية التغيير الداخلي وعدم انتظار النتائج المختلفة مع بقاء أسباب الخلل على حالها.

4. المسؤولية في المؤسسات المتغيرة

تزداد أهمية المسؤولية والمساءلة في المؤسسات التي تتغير فيها طبيعة العمل، وتتعدد فيها العمليات، وتدخل فيها الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي، وتتوزع فيها القرارات بين فرق متعددة.

في هذه البيئة لا يكفي السؤال: من قام بالفعل؟

بل تظهر أسئلة جديدة:

— من صمم النظام؟

- من اعتمد استخدامه؟
 - من تحقق من مخرجاته؟
 - من كان يملك حق التدخل؟
 - من راجع النتيجة؟
 - هل كانت حدود المسؤولية واضحة؟
 - هل أُسند القرار إلى الإنسان أم إلى الأداة؟
- ومع اتساع استخدام التقنيات، لا ينبغي أن يؤدي وجود أداة أو نظام إلى إلغاء المسؤولية البشرية. فالأداة قد تساعد في التنفيذ أو التحليل، لكنها لا تجعل المسؤولية مجهولة تلقائيًا.

5. استدامة المسؤولية

المسؤولية المستدامة لا تعتمد على وجود شخص صالح واحد في موقع معين، وإنما على نظام مؤسسي يحفظ المبادئ حتى مع تغير الأشخاص.

وتحتاج المؤسسة إلى:

- توصيف واضح للمسؤوليات.
- إجراءات مفهومة.
- صلاحيات محددة.
- توثيق مناسب.
- مؤشرات متابعة.
- قنوات للإبلاغ.

- مراجعة دورية.
- آليات تصحيح.
- نقل للمعرفة.
- تعلم مؤسسي.

وهنا تنتقل المسؤولية من كونها صفة في الفرد إلى كونها قدرة مؤسسية.

التتالي الإداري للمسؤولية والمساءلة

يمكن تلخيص البناء الإداري للكتيب في التسلسل الآتي:

الأمانة ← التكليف ← وضوح المسؤولية ← تحديد
الصلاحية ← توفير القدرة والمعلومات ← التنفيذ ←
المتابعة ← قياس النتائج ← المساءلة العادلة ← معالجة
الانحراف ← التعلم والتحسين ← استدامة المسؤولية
المؤسسية

وهذا التسلسل مهم؛ لأن المساءلة لا ينبغي أن تظهر منفصلة عن المراحل السابقة.

فإذا كانت المسؤولية غامضة، أو الصلاحية ناقصة، أو المعلومات غير موثوقة، فإن الوصول إلى حكم عادل على الأداء يصبح أكثر صعوبة.

ضوابط وقواعد إدارية مستنبطة

1. المسؤولية تسبق المساءلة

لا يُسأل الإنسان عما لم يكن داخلًا في نطاق مسؤوليته الفعلية.

2. الصلاحية قرينة أساسية في تحديد المسؤولية

كلما اتسعت الصلاحية اتسع نطاق المسؤولية المرتبطة بها، مع مراعاة بقية العوامل.

3. لا مساءلة عادلة بلا معلومات موثوقة

جودة البيانات جزء من عدالة التقييم.

4. العدل شرط في الحكم على الأداء

المساءلة لا تتحول إلى انتقام أو تمييز أو تصفية حسابات.

5. الخطأ لا يساوي دائمًا المخالفة

ينبغي التمييز بين الخطأ غير المقصود، والإهمال، والتجاوز، والتعمد، بحسب الحالة والضوابط المعتمدة.

6. المساءلة لا تلغي مسؤولية النظام

إذا كان الخلل ناتجًا عن ضعف في الإجراءات أو التنظيم، فلا يكفي تحميله لفرد واحد.

7. التصحيح جزء من المساءلة

القيمة المؤسسية للمساءلة لا تكتمل إذا لم تؤدّ إلى معالجة الخلل.

8. التوثيق يحفظ المسؤولية

وضوح القرارات والإجراءات يساعد على معرفة مصدر المسؤولية ويقلل النزاع.

9. المسؤولية الجماعية لا تلغي المسؤولية الفردية

التعاون مطلوب، لكن توزيع المسؤولية يجب أن يبقى واضحًا.

10.المساءلة وسيلة للتعلم

الهدف المستدام ليس فقط اكتشاف المخطئ، بل منع تكرار الخلل وتحسين النظام.

المؤشرات عند الحاجة

لا تقاس المسؤولية والمساءلة بمؤشر واحد، وإنما يمكن النظر إلى مجموعة من المؤشرات، بحسب طبيعة المؤسسة، مثل:

- نسبة المسؤوليات الموثقة والواضحة.
- نسبة القرارات التي ترتبط بصاحب صلاحية محدد.
- نسبة الإجراءات التي تخضع لمراجعة دورية.
- زمن اكتشاف الانحراف.
- زمن معالجة الخلل.

- نسبة المشكلات المتكررة.
 - نسبة الإجراءات التصحيحية المنفذة.
 - نسبة القرارات التي استندت إلى معلومات موثقة.
 - نسبة التقييمات التي تمت وفق معايير معلنة.
 - معدل إغلاق ملاحظات المراجعة.
 - نسبة الأخطاء التي تحولت إلى إجراءات تحسين.
 - درجة وضوح الأدوار بين الوحدات المتداخلة.
- ولا ينبغي أن تتحول هذه المؤشرات إلى غاية بذاتها؛ فالمؤشر وسيلة لفهم الأداء، وليس بديلاً عن الحكم الإداري الرشيد.

المسؤولية والمساءلة والضابط القرآني

يمكن جمع أهم الأصول القرآنية ذات الصلة في منظومة مترابطة:

الأمانة: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ [النساء: 58]

العدل: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: 58]

التثبت: ﴿فَتَبَيَّنُوا﴾ [الحجرات: 6]

الوفاء بالعهد: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ [الإسراء: 34]

ارتباط العمل بالسعي: ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾ [النجم: 39]

مراعاة الوسع: ﴿لَا يَكْفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ [البقرة: 286]
الإصلاح بعد الخطأ: ﴿إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَبَيَّنُّوا﴾ [البقرة: 160]

وهذه الآيات لا تشكل بمجموعها «لائحة موارد بشرية» أو «نظام مساءلة» بالمعنى الاصطلاحي الحديث، وإنما تقدم أصولاً أخلاقية وتشريعية ومرجعية يمكن أن تساعد في بناء تصور إداري أكثر اتزاناً للمسؤولية والمساءلة.

خاتمة

المسؤولية ليست مجرد وظيفة، والمساءلة ليست مجرد عقوبة.

فالمسؤولية تبدأ من الأمانة، وتتطلب تكليفاً واضحاً وصلاحيات مناسبة وقدرة ومعلومات، ثم تظهر في التنفيذ والمتابعة وتحمل النتائج. أما المساءلة فهي الآلية التي تجعل هذه المسؤولية قابلة للمراجعة والتقييم والتصحيح.

ومن هنا فإن المؤسسة التي تريد مساءلة عادلة تحتاج قبل ذلك إلى بناء مسؤولية واضحة.

فلا عدالة في سؤال شخص عن نتيجة لم يملك أسبابها، ولا كفاءة في منح الصلاحية دون تحديد تبعاتها، ولا استدامة في معاقبة الأخطاء دون معالجة أسبابها، ولا تعلم مؤسسي في إخفاء المعلومات خوفاً من المساءلة.

والضابط الأهم أن تبقى المساءلة محكومة بالعدل، وأن تظل المسؤولية مرتبطة بالأمانة، وأن يتحول اكتشاف الخلل إلى فرصة للإصلاح حيث يكون الإصلاح ممكناً.

وبذلك يصبح البناء الإداري:

أمانة في التكليف، ووضوحاً في المسؤولية، وعدلاً في المساءلة، وإصلاحاً عند الانحراف، وتعلماً من النتائج.

المصدر

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

الشاعر، سمير، "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله".
الموقع الرسمي <https://samirshaer.com/>.