

د. عيسى مكي عبد الله

# نظرية التنظيم والإدارة

في فكر الإمام علي عليه السلام

مكتبة بيتنا



[www.haydarya.com](http://www.haydarya.com)

إهداء :

سری و شیرینی آن اهدی نسخه  
من کتابی " نظریه تنظیم و یاد آوری  
حکمران امام علی (ع) "

و آری و الله تعالی ان نتفق به مطلوب  
و جزئی کی لخواه ، انه جمع بحیب  
محمد زکاور و مهدی علی محمد و آل  
امام

خادم اسلام زکاور محمد علی  
تاریخ : ۱۳۸۱/۱۲/۲۵

email: ~~am~~ dr.isamakki@hotmail.com.

# نظرية التنظيم والإدارة

في فكر الإمام علي عليه السلام



# نظرية التنظيم وإدارة

في فكر الإمام علي عليه السلام



د. عيسى مكي عبد الله

اسم الكتاب: نظرية التنظيم والإدارة في فكر الإمام علي عليه السلام

اسم الناشر: مكتبة فخرآوي

هاتف: ١٧٥٩٣٢٥٥ - ١٧٥٩٣٣٥٥ - فاكس: ١٧٥٩٦٦٧٢

(ردمك): ISBN: 978 - 99901 - 38 - 31 - 3

رقم الإيداع بآدارة المكتبات العامة د.ع ٧٦٠٦ / ٢٠٠٩م

الطبعة الأولى: ٢٠٠٩م، جميع الحقوق محفوظة للناشر

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

مكتبة فخرآوي

المنامة: مملكة البحرين - ص.ب: ١٦٤٣

هاتف: ١٧٥٩٣٢٥٥ - ١٧٥٩٣٣٥٥ - فاكس: ١٧٥٩٦٦٧٢

البريد الإلكتروني: Fakrawi@batelco.com.bh

موقع الانترنت: www.fakhrawi.com

## الإهداء

اهدي كتابي هذا إلى صاحب لواء الحمد، قسيم الجنة والنار،  
سيدي ومولاي الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام،  
طمعاً في نيل شفاعته عليه السلام يوم الورد.





## شكر وعرفان

إنّ هذا الكتاب لم يكن ليخرج بالصورة التي هو عليها لولا جهود ثلة من الأساتذة الكرام. وعرفانا مني بالجميل، أشير بطريقة مختصرة إلى ما قدّمه كل منهم، مع تقديم الشكر المُستحق، وأطلب الأخذ في الاعتبار بأن ترتيب الأسماء بالهيئة التي جاءت بها، لا يعني بالضرورة تفضيلاً للسابق على اللاحق:

لقد قدم لي الأستاذ الجليل والصدّيق الصدوق عيسى أحمد الشّيخ خدمات جليّة، فمن خلال اتصالاتي التليفونية التي كنت أجريها معه للتشاور في فنون صنعني النحو والبلاغة قد أمدني بأراء سديدة استفدت منها كثيراً. وجعلني ألمس عن طريق كل اتصال أجريه معه، وعلى الرغم من كثرة اتصالاتي وتعدّد أوقاتها بأنه يبذل جهداً غير عادي بغية إعطائي أتم الإجابات وأكملها. وبالإضافة إلى ذلك فإن أخي المحترم هذا، قد أمدني بمرجعين مهمين كانا مصدر إثراء لجزئية الكتاب المتعلقة بالبلاغة. والخدمة الأهم هي مراجعته للكتاب من الناحية اللغوية، وتصويب ما كان يحتاج إلى تصويب. والجدير بالذكر أن لهذا الأستاذ الفاضل طاقات كبيرة في أكثر من منحى من مناحي الحياة. فهو يحمل لسانس لغة عربية وقام بتدريسها في مدارس البحرين الحكومية رداً من الزمن، وكان أستاذاً مبرّزاً في هذا المجال. ويحمل ماجستير إدارة، ومارسها لمدة

طويلة في القطاع الحكومي قبل أن ينتقل للقطاع الخاص ويمارس النشاط نفسه. فإذا اتصف مثل هذا الرجل بالإخلاص في النصح، فأى قيمة يعطيها المنصوح لنصائحه!! فلكل ما سجّلته بحق هذا الأستاذ النبيل الشهم، أسجّل شكري الجزيل وبالغ احترامي وتقديري له.

وأما رفيق دربي الأستاذ الفاضل عيسى إبراهيم حبيب، فقد زودني بآراء ذات فوائد جلية فيما يتعلق بالشؤون النحوية من خلال مكالمات عديدة أجريتها معه. وكان هذا الصديق الوفي، في كل مرة أتصل به وفي أية ساعة يتم فيها الاتصال من الليل والنهار، وبالرغم من كثرة اتصالاتي به للتشاور بخصوص الشؤون المذكورة بيدي - وهذا ليس بغريب عليه - استعداداً كبيراً للتعاون معي، بل إنه قد جعلني أشعر بأن صدره ينشرح عند استلامه لأية مكالمة مني أطلب فيها المشورة. لذا أتشرف بتسجيل أسمى آيات الشكر والامتنان لصديقي هذا.

ولرفيق دربي الآخر أخي الأستاذ حسن عبد الله حسين الطعان جميل من نوع خاص، إذ قدّم لي خدمة جلية. فلقد تعشّم هذا الصديق العزيز تحمّل عناء التنقل بين مكاتب قم المقدّسة، بحثاً عن مرجع مهم طلبت منه البحث عنه بعد أن أعيّنتني الحيلة في الحصول عليه في مدينة مشهد المقدّسة، في ظرف غير مواتٍ البتة - لا يسمح المجال بذكر تفاصيله - ولكنه تبنى القضية وكأنها قضيته الشخصية وأصرّ على فهر ذلك الظرف ولم يرجع البحرين إلا بذلك المرجع النفيس. فلهذا الأخ العزيز الأريحي، أهدي وافر شكري وجزيل احترامي وأطلب من الله أن يجعل ما قام به في ميزان حسناته.

ومن ضمن من يستحقون مني الشكر الوافر وجزيل الاحترام صديق آخر هو الأستاذ علي سلمان علي سلمان، إذ كان تعاونه عندما أطلب

منه تزويدي بمراجع تتوفر في مكتبة مهمة له علاقة وطيدة مع أصحابها، منقطع النظر. وعليه، أطلب من هذا الأستاذ الخلق أن يتقبل مني من الشكر أوفره ومن الاحترام أجزله.

والأستاذ الفاضل علي عبد الله درويش هو اسم آخر من الأسماء التي تحتوي عليها القائمة، فلقد أمدني بمراجع مفيدة مكثت لدي فترة طويلة ولم يسألني عن موعد إرجاعها قط، فلهذا الأستاذ الفاضل بالغ الشكر والتقدير.

ولقد كان لأبنائي الأساتذة منير وندى وفاطمة - وبالخصوص فاطمة التي قامت بالمراجعة الأولى للكتاب وإخراجه بالطريقة التي هو عليها ومنير الذي راجع قسماً منه - دورٌ بارز في تحسين مستوى الكتاب، وعليه أسجل امتناني وتقديري لما قاموا به.

المؤلف

مملكة البحرين في: ٢٠٠٩/٤/٦



## تقديم

### بسمه تعالى

بين يديك أيها القارئ الكريم كتاب حاول مؤلفه جاهداً أن يكون مبتكراً في طرحه متناولاً لجانب دقيق من حياة شخصية لا أحسب هناك في عالم الإسلام شخصية أخرى تناولت أقلام المفكرين والمحللين والأدباء مثلها وتمايزت الآراء حولها لدرجة أن أوصلها البعض إلى مقام الإلهية وأنزلها البعض الآخر إلى درجة الكفر وهي شخصية الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام.

لذا ليس بعجيب أن تسمع الشاعر يصدق واصفاً استمرارها عبر الأجيال بقوله:

تزود منه كل عصر كما انتهى      وما زال للدنيا بمزوده ذخراً  
ستلقاه حياً في الروائع كلها      وفي كل سفر من روائعه سطرٌ  
ويقول آخر:

هو البحر من أي النواحي أتيته      فلجته المعروف والجود ساحله  
وإذ أخط هذه السطور تقديماً للكتاب استجابةً لطلب مؤلفه الصديق العزيز، ومع إدراك صعوبة الانفكاك من أسر الذاتية التي تحتمها الصداقة

المتينة مع المؤلف، فإني وتمشياً مع متطلبات التقييم الموضوعي والبحث العلمي أبدي الملاحظات التالية وفق المنهج المشار إليه: -

ولاً: المؤلف بحسب اطلاعي قد نهج نهجاً جديداً في كتابه، إذ برغم كثرة ما تناوله المؤلفون من جوانب حياة علي عليه السلام إلا أنه درس وبعمق وشمولية علياً كقائد إداري مطبقاً مختلف النظريات الإدارية الحديثة ومبانيها كي يخلص إلى نتيجة مفادها أن الإمام دون شك هو ذلك الإداري المحنك والرائد في كل جانب من جوانب الإدارة.

ثانياً: تبدو جلية في ثنايا الكتاب غزارة علم وسعة اطلاع المؤلف بجمل - إن لم يكن كل - نظريات الإدارة الحديثة وفروعها، يرفد ذلك خبرة عملية لا يستهان بها في المجال ذاته مما سهل له أن يطوع كثيراً من المصطلحات الإدارية المعقدة ويجعلها في مستوى فهم القارئ غير المتخصص وهو ما كان يبتغيه، مع عدم إغفال أن هاتين الميزتين أكسبت أحكام المؤلف واستنتاجاته الرصانة العلمية والقبول الواعي.

ثالثاً: قد يلاحظ القارئ تكراراً في بعض الجمل والعبارات وكثرة استعمال أساليب التوكيد ونزوعاً نحو استخدام أدوات الإقناع المنطقي (المقدمات فالنتائج). وهذا يمكن فهمه في ضوء محاولة المؤلف تأكيد حياده العلمي وتوقفه عن الحكم ابتداءً إلى أن يصل إلى النتيجة التي قدم لها جيداً وأزال ما يتوقعه من اعتراض أو تحفظ المتلقي. أضف إلى ذلك الحماس العاطفي المتقد لدى المؤلف وهو يدرس حياة إمامه وقدوته العليا بعد الرسول الأعظم عليه السلام فلا غرو والحال هذه أن يتوسل كل الأساليب اللغوية الموصلة لهذا الهدف والمعبرة عن عمق مكنون ولائه لهذا الإمام.

في الختام قد لا أكون انفككت من إسهار تعاطفي مع صديقي المؤلف في كثير مما أسلفت ولكن لا يساورني أدنى شك أنه قد نهج نهجاً جديداً واتبع منهجية - أعتقد - غير مسبقة في بحثه. فأمل أن يشكل هذا الكتاب إضاءة جديدة تجلي بعض جوانب عظمة علي عليه السلام وما أكثرها، وأن يوفق المؤلف الصديق العزيز لإصدار آخر يسد نقصاً في مكتبتنا العربية والإسلامية.

## والحمد لله أولاً وأخيراً

عيسى أحمد الشيخ

ماجستير إدارة عامة، وليسانس لغة عربية





# الفصل الأول

## تمهيد

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإسلام الحنيف لا يقتصر على العبادات كالصلاة وصيام شهر رمضان والحج إلى بيت الله الحرام ودفن ضريبتي الخمس والزكاة، وتحسين الأخلاق وتطهير القلب من النفاق والكذب والرياء واستخدام قوة السيف لجعل الآخرين يعتنقونه والأخير هو الوصف الذي ألصقه به المستعمرون في المعسكرين الشرقي والغربي ومن ساروا في ركابهم لغايات خبيثة في نفوسهم، بل إنه نظام شامل يعالج كل الشئون التي تتعلق بالإنسان والكون والحياة ويعتمد في قوة بنائه التي لا يوجد لها نظير في الأديان الأخرى، على التكامل بين مكوناته التي سنتناولها بالتفصيل في هذه الدراسة.

الإسلام بكل بساطة يتطلب من أبنائه أن يكونوا أقوياء في كل أمر يعلى من شأنه، سواء تعلق بمال أو علم أو سلاح... الخ، فالإسلام يريد لهم أن يكونوا أعزة حيث أن معبودهم هو ذو العزة المتين. قال تعالى: ﴿وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [المنافقون: ٨].

ولقد هيا الله تعالى لعباده المؤمنين سبل العزة من خلال شرعة

ومنهاج محمد ﷺ، اللذين فيهما تبيان لكل شيء والصالحين لكل زمان ومكان. وأكد سبحانه على أهمية تطبيقهما والعمل بهما، عن طريق أمر رسوله ﷺ بالاتباع، ذلك أنه لا يمكن للمسلمين أن يحرزوا نجاحاً وفلاحاً في دنياهم وآخرتهم إلا عن طريق تطبيق تعاليم الشريعة والعمل بها: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [الباقية: ١٨].

وغني عن البيان أن شريعة تظل صالحة في كل زمان ومكان لسعادة الإنسان في دنياه وآخرته - مع الأخذ في الاعتبار التقدم الهائل والمضطرد الذي تشهده الدنيا في كل ميدان من ميادين العلم والمعرفة - ، لا بد لها إلا أن تتصف بالكمال في كل مكون من مكوناتها. وهذا يعني أنه لا مناص للفرد المسلم - وهو الفرد الذي يجب عليه تطبيقها - من الجهد والاجتهاد من أجل التوفر على فهم مقدار من تعاليم هذه الشريعة الغراء، يمكنه من تأدية تكليفه الشرعي. ولا بد له من أجل عمل ذلك أن يتواجد في أرض تمكنه من تأدية واجباته التي أوجبتها عليه الشريعة السمحاء وتهيئ له فرصة الاتصال بمن يحملون العلم الخاص بها. وربما كان مثل هذا السبب وراء الحكم الشرعي الذي يوجب على المسلمين الهجرة من البادية إلى المدينة ويحرم عليهم التعرّب بعد الهجرة، ذلك أن حياة البداوة لا تمكن المسلم من الإلمام بأحكام الشريعة ولا تمكنه من أن يكون عزيزاً وقوياً كما تتطلب منه شرعة الإسلام أن يكون.

ولقد ذكر الشيخ الجليل المرحوم محمد مهدي شمس الدين أنه يبدو من بعض الآيات، أن الإسلام ينظر إلى التحضر كنعمة من نعم الله تعالى، مستنداً على ذلك بما جاء في القرآن الكريم على لسان النبي يوسف ﷺ: ﴿وَقَدْ أَحْسَنَ بِي إِذْ أَخْرَجَنِي مِنَ السِّجْنِ، وَجَاءَ بِكُمْ مِنَ الْبَدْوِ...﴾ [يوسف: ١٠٠] (شمس الدين، ١٩٩٢: ٥٤٠).

ولكي نساهم في تسليط الضوء على مدى خطأ زعم المستعمرين وأذئابهم الأنف الذكر وفي الوقت نفسه نلقي نظرة فاحصة على كثير من مكونات الشريعة الغراء حتى نبين للقارئ إلى أي مدى تتصف بالإحاطة والشمولية وتستطيع الارتقاء بمتبعتها إلى مدارج الكمال، سنعمل على إجراء مقارنة بين فلسفة الإدارة الحديثة وطرق ممارستها في واقعنا المعاش، وبين الفلسفة الإدارية التي كان يؤمن بها ويمارسها الرجل الثاني في دنيا الإسلام بعد رسول الله ﷺ ونعني به باب مدينة علم الرسول ﷺ؛ الإمام علي بن أبي طالب إذ أن تعاليم هذا الإمام العظيم وأعماله ﷺ يمثلان موجزاً لكيفية تجسيد الشريعة الخاتمة على أرض الواقع.

وسبب اختيارنا لفلسفة علم الإدارة دون غيرها للمقارنة، يكمن في كون الإدارة فرعاً من فروع العلوم الاجتماعية الحديثة التي ينظر إليها في حياتنا المعاصرة على أنها إحدى الدعائم التي شيدت عليها الحضارة والمدنية المعاصرتان، وفي الوقت نفسه فإنها مجال تخصصنا وحقل خبرتنا. ونأمل بعملنا هذا أن نوفق في إضافة ما يزيد في ثراء المكتبة الإسلامية، ويكون ذخراً لنا يساعدنا على أهويل ما يلقانا يوم حشرنا ونشرنا بإذنه تعالى، إنه سميع مجيب.

إذاً فلنبداً على بركة الله .



## الفصل الثاني

### تنظيم وإدارة

لماذا يحتاج الفرد إلى الانضمام إلى التنظيمات الأدمية (منشآت، شركات، مؤسسات... الخ)؟

نعم، لماذا يفضل الإنسان، بصفة عامة، الانضواء تحت تنظيم معين يمارس العمل من خلاله بدلاً من إنجاز العمل بمفرده؟

الجواب على السؤال السابق يتلخص في التالي:

التنظيم ظاهرة اجتماعية سحيقة في القدم ويرجع وجودها إلى حاجة البشر إلى التعاون فيما بينهم لإنجاز عمل مشترك بغية تحقيق غايات معينة يعجز الفرد بمفرده عن تحقيقها (توفيق، ١٩٧٩/٨). والسبب الرئيس لوجود هذه الحاجة هو قصور الإنسان الناتج عن القيود التي تفرضها عليه البيئة الفسيولوجية ومقدرته البيولوجية المحدودة، والذي (أي القصور) يؤدي إلى جعله عاجزاً عن تحقيق أهدافه بنفس الكفاءة والفاعلية الناتجتين عن تعاونه مع الآخرين، إذا ما مارس العمل بمفرده. وما أصدق المثل الذي ساقه شستر برنارد لتوضيح كيف يفشل الإنسان إذا ما تجاهل قصوره الناتج عما ذكرناه وحاول أن ينفذ جميع الأعمال بنفسه، وكيف ينجح إذا ضم جهد الآخرين إلى جهده. مثال برنارد يتعلق بفرد حاول تحريك صخرة وزنها لا يسمح له بتحريكها ففشل للسببين الآتيين:

١ - الصخرة كانت كبيرة جداً لا يستطيع الشخص تحريكها بمفرده (معيق بيئي).

٢ - الشخص صغير بالنسبة للصخرة (معيق فسيولوجي) «شستر برنارد/ Chester Barnard. ١٩٥٦. نقلاً عن: B PP /1985».

الجدير بالذكر أنه لأهمية هذه الحاجة (الحاجة إلى العمل من خلال التنظيمات)، فإن مخلوقات غيرنا لم ينعم الله تعالى عليها بنعمة العقل قد اهتمت إليها. وكأمثلة على تلك المخلوقات، نذكر مجتمع النحل الذي يعمل في تنظيمات غاية في الإبداع حيث أفرد للملكة دوراً معيناً، وأجلست على قمة التنظيم وأعطيت لها أكبر السلطات، وأعطيت للشغالة دوراً محدوداً ومختلفاً عن الدور المعطى للذكور. وبالإضافة إلى تحديد الأدوار، فإن النحل يربط بين الاختصاصات بتنسيق فعال يؤدي إلى تحقيق وحدة العمل اللازمة لتحقيق هدف التعايش الذي يسعى إليه مجتمع النحل. وما قلناه عن مجتمع النحل يمكن أن يقال عن مجتمعات أخرى كمجتمع النمل، حيث أن تنظيماته تعتبر ضرباً من الإعجاز وخصوصاً في مجالي التعاون والاتصال.

فإذا تمكنت مجتمعات كالتي ذكرناها، معتمدة على الغريزة وحدها إلى الاهتمام لأهمية التعاون والعمل المشترك في تنظيمات جماعية إذ يؤدي بها ذلك إلى تحقيق أهداف مشتركة، فمن الطبيعي أن يدرك الإنسان، الذي أنعم الله عليه بنعمة العقل، بأنه يتحتم عليه العمل من خلال التنظيمات الأدمية، إذ يمكنه إدراك ذلك عن طريق الفكر أو الغريزة أو عن طريق الاثنين معاً. وهذا يفسر لنا كون ظاهرة التنظيمات الأدمية - وهي مظهر من مظاهر العمل الاجتماعي - من أقدم الظواهر التي ترتبط بوجود الإنسان (توفيق، ١٩٧٩/٨).

ع<sup>(١)</sup>: - التنظيم والإدارة في الصدر الأول للإسلام كما يُستدل عليهما من أفعال علي بن أبي طالب عليه السلام وأقواله:

إذاً ها نحن قد عرفنا بأن أهمية التنظيم قد أدركها الإنسان منذ أزمان سحيقة، وهذا يقودنا إلى التساؤل الآتي: ما هو المستوى التنظيمي الذي بلغه المسلمون في العهد الأول لدخول الإسلام؟ ولكن قبل أن نجيب على هذا التساؤل تجدر الإشارة إلى أن ما سنتناوله بالمقارنة هو التنظيم العام وليس التنظيم الخاص، أو الإدارة العامة وليس الخاصة أو إدارة الأعمال. والفرق بين المصطلحين هو أن التنظيم العام أو الإدارة العامة تتعلق بعملية تنظيم جهود الأفراد بقصد تحقيق الأهداف التي تضعها الدولة لنفسها، أما التنظيم الخاص أو إدارة الأعمال فيقصد به تنظيم جهود الأفراد بقصد تحقيق الأهداف التي يضعها المشروع الخاص أو المؤسسة الخاصة.

وعلى كل حال، فإننا نعتقد كما يعتقد الكثير من كتاب الإدارة المعاصرين بأن الفروق بين عملية الإدارة في كلا التنظيمين - وخصوصاً في وقتنا الحاضر حيث أصبحت معظم الحكومات تقوم بكثير من أعمال القطاع الخاص - طفيفة وغير واضحة. ومما يجدر ذكره، هو أن عملية الإدارة ككل، سواء كانت الإدارة عامة أو خاصة، تتكون من عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، وهذا يقلل من قيمة الفروق الموجودة.

بقيت هناك نقطتان يجب أن نأخذهما في الاعتبار عند قراءة المقطرة الإدارية التي بلغها المسلمون في صدر الإسلام الأول والتي

---

(١) إذا ما وجدت مثل هذه ال (ع) من ضمن الرقم الخاص بأي عنوان في هذا الكتاب فإن العنوان يرمز إلى أنه متعلق بعلي عليه السلام.



سنستنتجها عن طريق استنتاجنا لمقدرة أمير المؤمنين عليه السلام الإدارية، في ضوء فلسفة نظرية التنظيم والإدارة المعاصرة. النقطة الأولى هي أن أسلوب الإدارة الذي كان يتبعه علي بن أبي طالب عليه السلام نابع من فلسفة الإسلام التي تختلف في نظرتها إلى الكون والحياة عن نظرة العلوم المعاصرة، حيث أن تلك الفلسفة هي فلسفة ربانية وضعها باري الخلق، أما نظرية التنظيم والإدارة فنابعة من نظرة قاصرة مصدرها المخلوقين. والنقطة الأخرى هي أن علم الإدارة، وإن كان قد مورس على أرض الواقع بطريقة أو بأخرى في صدر الإسلام الأول كما سنرى بعد أن نبدأ المقارنة، لم يعرف كعلم ولم تؤلف فيه الكتب إلا في الوقت الحديث. ولذلك فإن كثيراً من المصادر التي اعتمدنا عليها في استنتاجاتنا، هي من تلك المصادر التي لم تكتب في مجال التنظيم والإدارة، وهذا يصعب من المهمة التي أخذناها على عاتقنا وبعيقنا من مقارنة كل صغيرة وكبيرة نود بمقارنتها.

أما الآن فسندلف لجواب السؤال السابق. في هذا الصدد نقول بأننا نزعم بأن المستوى التنظيمي الذي بلغه المسلمون في العهد الأول لدخول الإسلام كان متقدماً جداً إذا ما أخذنا في الاعتبار مقدار حاجة ذلك العصر الذي كان يتميز بالبساطة والخلو من التعقيدات التي نشهدها في عالم اليوم، إلى التنظيمات. ومن بين ما نبرّر به زعمنا هذا هو تنصيب الخلفاء لولاة على أقاليم الدولة الإسلامية المترامية الأطراف ومقدار التفويض الذي كانوا يعطونه لهم. ولكي نعطي مثلاً يساعد القارئ على إدراك مقدار التفويض الذي كان يعطى لمن ذكرناهم، نحيله إلى ما ذكره الإمام عليه السلام في عهده لمالك الأشتر حين ولّاه على مصر حيث أن هذا العهد يبيّن كم هو واسع مقدار التفويض الذي أعطاه الإمام عليه السلام لهذا الوالي، إذ أن التفويض كان فيما يختص بجباية خراج

مصر و«جِهَادَ عَدُوِّهَا، وَاسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا، وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا»، وهذا لعمرى تفويض كامل بحكم تلك البلاد الكبيرة. وتنصيب ولاية على أقاليم، يعادل الحكم الذي نطلق عليه اليوم «الحكم المحلي»، والسلطة التي أعطاها أمير المؤمنين عليه السلام للأشتر يمكن أن تفهم عن طريق مصطلح «اللامركزية في اتخاذ القرارات»، والذي يُطلق في دنيانا اليوم ليعني أن تُعطى لإدارة الإقليم أو الوحدة الإدارية سلطة اتخاذ القرارات حسب ما تمليه الظروف المحلية، على أن لا يخرج القرار عن حدود السياسة التي تضعها الإدارية المركزية، وهي في مثالنا هنا السياسة التي كان قد وضعها رأس الدولة، وهو أمير المؤمنين علي بن أبي طالب عليه السلام. ومن وجهة نظر د. عادل حسن وآخرين، فإن هذا الأسلوب الإداري (أي «اللامركزية في اتخاذ القرارات») يعتبر «أكثر أشكال الحكم المحلي تطوراً» في حياتنا المعاصرة (انظر في هذا الصدد حسن وآخرين 1974:65-66).

والحقيقة هو أن النظر إلى أمر أمير المؤمنين عليه السلام لمالك بجباية خراج مصر و«جِهَادَ عَدُوِّهَا، وَاسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا، وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا» من زاوية أخرى، يعطي دليلاً آخر على مدى المقدرة الإدارية الكبيرة التي كان يتمتع بها الإمام عليه السلام وهذا يعطي مؤشراً ذا دلالة على المستوى الإداري المتقدم الذي بلغه المسلمون في العهد الأول لدخول الإسلام. ذلك أن الأمر المذكور يوازي ما نطلق عليه اليوم في دنيا الإدارة الاستراتيجية «Strategic Management»، «رسالة أو غرض المنظمة Organization's Mission or Purpose». ورسالة المنظمة تجيب على السؤال التالي: ما هو الغرض من وجود المنظمة؟ وهي (أي الرسالة) تُستخدم كمرشد للإدارة والعاملين لمعرفة الأعمال التي يجب أن يزاوولوها وتلك التي يجب ألا يزاوولونها (المزيد من التفاصيل انظر Thompson,

*Jr and Strickland III, 1989 and Senge, 1990).*

وغني عن البيان القول بأن الرسالة الأنفة الذكر التي صاغها ابن أبي طالب عليه السلام لا يعترها التغيير ولا التبديل لأنه عليه السلام قد انتزعها من فلسفة الدين الإسلامي الحنيف الذي - كما ما سبق بيانه - يصلح لكل زمان ومكان.

ثم إن الترتيب الذي جاء عليه أمر الإمام عليه السلام «أي الرسالة» وهو على النحو التالي: «جِبَايَةَ خَرَاجِهَا، وَجِهَادَ عَدُوِّهَا، وَاسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا، وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا» يفيد بما لا يدع مجالاً للشك بأن علياً عليه السلام كان يتمتع بقدرة فائقة في ترتيب الأولويات، والسبب في قولنا هذا هو الآتي:

كان الخراج يمثل أكبر مصدر اقتصادي من مصادر الدولة الإسلامية في ذلك الوقت، وما لم تؤمّن جبايته فلن تفلح الدولة في قتالها لعدو، ولا في استصلاح الأرض ولا في عمارة البلاد. ولا يبعد أن يكون هذا السبب من أقوى الأسباب التي جعلت الإمام عليه السلام، على رواية، أو الرسول الأكرم عليه السلام على رواية أخرى يقول: «لو كان الفقر رجلاً لقتلته».

لذلك يجب أولاً تأمين جباية الخراج حتى يتم تأمين النفقات المتعلقة بالجهاد والاستجابة لقول الله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ، عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا نَعْلَمُونَهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ [الأنفال: ٦٠]. وغني عن البيان أنه ما لم يأمن الناس غائلة العدو فلا يمكن استصلاحهم، حيث أن استصلاحهم يعني جعلهم يتبنون قيم الدين الإسلامي الحنيف ويعملون بها (انظر حمدان، ٢٠٠٤)، وإذا ما ترك المجال للعدو فلن يبقى في ديار المسلمين أخضراً ولا يابساً ناهيك عن تركه الناس يتبنون القيم الإسلامية ويعملون بها ويساعدون

على نشرها في أرجاء المعمورة. وأخيراً فإن عمارة البلاد واستصلاح الناس الذين يقومون بتعمير الأرض، لا يمكن القيام بهما بدون الحصول على أموال الخراج. على أنه يجب أن لا يفهم مما ذكرناه أن عمليات تنفيذ الأنشطة السابقة هي عمليات منفصلة عن بعضها البعض، بمعنى وجوب تأدية جباية الخراج أولاً ثم جهاد العدو... الخ، فالأمر ليس كذلك، بل إنها في الأوقات العادية تكون عمليات متداخلة وتحدث بطريقة متزامنة. نعم، في حالة حصول نفي عام نتيجة لحصول خطر من عدو يهدد بيضة الإسلام، يمكن أن تؤخر جباية الخراج في الترتيب ليحل محلها جهاد العدو، إلى أن يدفع الخطر فتعود الجباية إلى ترتيبها الذي تكون عليه في الأوقات العادية.

والجدير بالذكر هو أن رسالة علي عليه السلام التي احتوت على الأنشطة الأربعة؛ جباية الخراج وجهاد العدو واستصلاح أهل البلاد وعمارة الأرض، تعكس وظيفة الإنسان؛ الأمانة التي عرضها عليه رب العزة والجلال فقبلها بعد أن رفضتها السموات والأرض والجبال وهي استخلافه على «مصادر الثروة في الكون ليدبر أمرها ويدير شؤونها وفقاً للروح العامة لملكية الله تعالى» كما عبّر بذلك الشهيد السعيد الصدر في كتابه الإسلام يقود الحياة ٢٠٠٥/٣٥. قال تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ [الأحزاب: ٧٢]. وقال: ﴿ءَامِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفِقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَحْلِفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ﴾ [الحديد: ٧].

وحرصُ علي عليه السلام على القيام بدور خلافة الله تعالى على أرضه خير قيام، يقوم مقام ما يطلق عليه علماء إدارة اليوم «النظرة المستقبلية المشتركة». «Shared Future Vision» وسميت النظرة المستقبلية

بـ«المشتركة» لأهمية مشاركة جميع العاملين في المنظمة في الاقتناع بها والعمل على تحقيقها (انظر في هذا الصدد Senge، المرجع السابق). وربما يقول قائل بأن تحقيق خلافة الله تعالى على الأرض لا تمثل نظرة مستقبلية، بل هي آية كان يحققها أمير المؤمنين عليه السلام وأتباعه في كل يوم. وفي هذا الصدد نقول بأن هذا صحيح، ولكن هذه الوظيفة من وجهة النظر الإسلامية باقية لا تتغير على مر الأيام، فهي آية ومستقبلية بتعبير أدق.

ثم إن العهد بكامله مليء بما يطلق علماء الإدارة في عهدنا الحاضر عليها «القيم الصميمة أو الجوهرية» «Core Values»، والتي لخصها الإمام عليه السلام لمالك: بتقوى الله وإيثار طاعته واتباع ما أمر به في كتابه: مِنْ فَرَائِضِهِ وَسُنَنِهِ، مثل نصر الله سبحانه باليد واللسان والقلب، كسر النفس عن الشهوات، بسط القسط والعدل بين الرعية، حل عقد الأحقاد من قلوب الناس بحسن السيرة معهم، قطع سبب كل عداوة، التغابي عن كل ما لا يظهر، عدم التعجل إلى تصديق ساع، عدم دفع صلح دعا إليه عدو إذا كان الله في ذلك الصلح رضا، أخذ الحذر كل الحذر من العدو بعد صلح حيث أن العدو ربما قارب ليتغفل، والأمر بالحزم واتهام حسن الظن في ذلك... الخ.

ومن الواضح أن جميع القيم الصميمة تتساقق وتنسجم مع رسالة الإمام التي ذكرناها، وبالتالي تؤدي إلى إنجاز الرؤية المستقبلية المشتركة آنفة الذكر، وهذا أيضاً ما ينادي به أساطين الإدارة الحاليين. يقول Senge مؤلف مرجعنا السابق في هذا الصدد:

«Core values answer the question» How do we want to act, consistent with our mission, along the path toward achieving our vision? ' A company's values might include integrity, openness, honesty, freedom,

equal opportunity, leanness, merit, or loyalty. They describe how the company life to be on a day-to-day basis, while pursuing the vision' (Senge, 1990/224).

وترجمة هذا المقطع هي كالتالي: إن القيم الرئيسية تجيب على السؤال: كيف نريد أن نعمل من أجل إنجاز رؤيتنا، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون الكيفية التي نعمل بها متساوية مع رسالتنا طيلة حياة المؤسسة؟ إن قائمة قيم أية شركة ربما تحتوي على الاستقامة، الانفتاح، الأمانة، الحرية، تساوي الفرص، اللين، الجدارة أو الولاء. وهذه القيم تشرح كيف تسير حياة المؤسسة على قاعدة يومية في الوقت الذي تسير فيه الشركة نحو تحقيق الرؤية. والحقيقة هي أن العهد قد احتوى على جميع القيم التي ذكرها Senge وعلى عشرات، إن لم تكن مئات، من تلك الأرقى منها بكثير. وما على القارئ إلا أن يرجع إلى ذلك العهد وهو موجود في كل شروح نهج البلاغة فيقارن القيم التي جاءت في العهد، بالقيم التي ذكرها Senge وسماها قيماً جوهرية أو صميمية، ليتبين بنفسه أن هذه القيم تكاد لا تساوي شيئاً إذا ما قورنت بالقيم التي احتوى عليها العهد.

والجدير بالذكر هو أن Senge كان قد أطلق على العناوين الثلاثة؛ الرسالة والرؤية المستقبلية المشتركة والقيم الجوهرية، مصطلح «الأفكار الحاكمة».



## الفصل الثالث

### علي ونظرية التنظيم وإدارة

١/٣ : أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه (كلمة العاملين أينما وجدت في هذا الكتاب تعني الموظفين الكتبة والإداريين في جميع الدرجات والعاملين في العمل اليدوي في جميع الرتب أيضاً):

من المعروف بأن لكل مؤسسة أو منشأة أهدافاً لا تستطيع تحقيقها إلا بواسطة جهود الأشخاص العاملين فيها، وفي نفس الوقت فإن لهؤلاء الأشخاص أهدافاً شخصية يرمون إلى تحقيقها. ومن الجدير بالذكر بأن أهداف الأشخاص في الأغلب الأعم، تختلف عن أهداف التنظيم. وسبب ذلك هو كون التنظيم/ المؤسسة يتكوّن/ تتكوّن من أشخاص يكونون بالضرورة مختلفين في مصالحهم واستعداداتهم وفي حبهم وكرههم، وهذا يعني بأن ما يكون في صالح التنظيم ربما لا يكون في صالح بعض العاملين، وعليه فإن بعض القرارات التي لا تكون في صالح التنظيم ربما تتخذ بواسطة بعض العاملين/ الموظفين تحقيقاً لمصالحهم الشخصية («1986:141» Morgan و«1996» Stacey).

ولغرض توضيح كيف تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد الذين يكوّنونه، سنسوق المثالين التاليين:

من الممكن أن يرى التنظيم، خلافاً لرأي العمال الذين لا



يشاطرونه هذا الرأي، أن من صالحه مد ساعات العمل التي يعمل فيها العمال بدون إعطاء أجور إضافية. وقد يرى عامل أنه يجب أن تعطى له وظيفة معينة لشغلها، بينما ترى المؤسسة أن تلك الوظيفة يجب أن يشغلها أحد غيره (Abdulla, 2002).

### ع/١: علي وأهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه:

بينما يمكننا الاتفاق مع النظرة التي تقول بأن أهداف التنظيمات المعاصرة غالباً ما تختلف عن أهداف العاملين فيها وذلك لأنه بالإضافة إلى ما ذكرناه أعلاه فإنه من المعروف أن معظم التنظيمات الخاصة بحكمها دافع تحقيق أكبر ربح ممكن والتنظيمات الحكومية تعمل على تحقيق مآرب الحكام الذين تختلف مصالحهم عن مصالح شعوبهم نظراً لابتعاد الحكام عن تطبيق شريعة الله على الأرض في أيامنا هذه، فإن الأمر يختلف إذا ما تناولنا أهداف تنظيم يطبق شرعة الله تعالى، إذ أن أهداف التنظيم في هذه الحالة تتساق مع أهداف العاملين فيه لأنها تعطي كل ذي حق حقه، وبذلك تصون حق المجموع.

ولكن بالرغم من قولنا هذا فإن العاملين في أي تنظيم، سواء كان وضعياً أو سماوياً، هم بشر يحملون نفوساً وصفها القرآن الكريم بالأمانة بالسوء إلا ما رحم الله ﴿ وَمَا أُبْرِيئُ نَفْسِي ۚ إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالشُّوْءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي ۚ إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴾ [يوسف: ٥٣]. وهذا يعني أن كثيراً من الناس جشعون، وبراءون، ويكذبون، ويسرقون، ويحبون المال حباً جماً، ويحسدون، ويغارون، ويفضّلون أنفسهم على الغير... الخ، وإن كانت وطأة أثر هذه العادات التي أسماها «1990» Stacey و Argyris «1990» بالروتين التنظيمي، في المنظمات التي تطبق النظام الإسلامي، أقل من تلك التي تعاني منها المنظمات التي تطبق النموذج الغربي،

وذلك لكثرة انتشار الروتين المذكور مع النموذج الغربي مقارنة مع انتشاره مع النموذج الإسلامي، وستعرض لذلك بتوسع أكبر في المحل المناسب من هذا الكتاب. وعلى كل حال فإن ممارسة السلوكيات المذكورة، تمثل مشكلة للإدارة، في النموذجين معاً، وسيلاحظ بأن أساليب الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع مثل هذه السلوكيات الخاطئة، بالنسبة لمن يحكم بما أنزل الله تعالى، كما عكسها الإمام عليه السلام في العهد، تتفق مع الأساليب التي يستخدمها إداريو هذا العصر في أحيان وتختلف في أحيان أخرى.

والحقيقة هي أنه بينما الأمر كذلك (أهداف التنظيم في الأغلب الأعم تختلف عن أهداف العاملين)، فإن من جملة الدعائم المهمة التي تستند إليها نظرية التنظيم والإدارة، الافتراض بأن المؤسسات/التنظيمات تشبه الكائنات الحية أو الآلات، أي أنها أنظمة متماسكة تربط - من أجل إنجاز أهداف التنظيمات - الأجزاء بالكل، ويستخدم فيها السلوك الرشيد لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها.

وغني عن البيان أن الافتراض السابق، بسبب اختلاف مصالح التنظيم عن مصالح العاملين، لا بد أن يكون خاطئاً، ولذلك اعتبر كتاب نظرية التعقيد «Complexity Theory» وهي نظرية معاصرة حديثة التكوين، هذا الافتراض من نقاط الضعف الكبيرة المصاحبة لنظرية التنظيم والإدارة. انظر في هذا الصدد المرجعين الآنفين الذكر؛ Morgan و Stacey.

على أية حال، فإن اختلاف المصالح بين الطرفين؛ التنظيم والعاملين، يحتم على الإدارة أن تعمل على تحفيز الأفراد للعمل بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف أرباب العمل. وهناك أسلوبان يمكن بواسطتهما تحفيز الفرد أو تحفيز مجموعة من الأفراد على العمل بالطريقة المذكورة

وَهُمَا، حسب مبادئ الإدارة الحديثة، أسلوبا التحفيز السلبي والإيجابي،  
وستعرض لهذين الأسلوبين بالتفصيل في المكان المناسب.

## الفصل الرابع

**تعريف بماهية الإدارة وإجراء بعض المقارنات بين بعض أفكار الإمام وأدواره الإدارية وأفكار وأدوار مديري وعلماء الإدارة المعاصرين:**

إن حسن التنظيم وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة، يتطلب إلقاء بعض الضوء على ماهية هذا العلم، قبل أن نتعرض لبعض أفكار وأدوار أمير المؤمنين عليه السلام المتعلقة به، وعليه فستعرف أولاً على المعنى المقصود بكلمة «إدارة».

في هذا الصدد أقول بأن كتاب الإدارة وعلماءها لم ينجحوا في وضع تعريف متفقٍ عليه لهذه الكلمة، بل إن الطرق قد تشتت بهم فغدت التعريفات كثيرة ومتشعبة عندما حاولوا تعريفها. ونظراً لصعوبة ذكر جميع التعريفات التي وضعت لحد الآن، ولعدم وجود حاجة لدينا لكل تلك التعريفات، فإننا سنعرض إلى بعضها فقط ومن ثم سنقوم بوضع التعريف الذي نعتقد بأنه الأقرب للصواب.

لقد عرّفت موسوعة العلوم الاجتماعية Encyclopedia of Social Sciences الإدارة بـ«العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين

والإشراف عليه»، وعرفتها أيضاً بـ «أنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية. وتقول في هذا الصدد أيضاً «أن تجتمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أية منشأة يعرف بإدارة المنشأة».

أما رالف ديفيز Ralph Davis فيعرفها بقوله «الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية».

ويعرفها أبلبي L. A. Apply بالآتي «لقد عرفت الإدارة بعباراة بسيطة جداً بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين، وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسئوليتين أساسيتين، إحداهما التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة».

ويقول جون مي John F. Mee في تعريفه للإدارة بأنها «فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع».

وكان كيمبول وكيMBOL الصغير D. S. Kimball and D. S. Kimball Jr. قد عرفاها - وكان كلامهما يتعلق بإدارة المنشآت الصناعية - بالآتي: «تشمل الإدارة كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها، ووضع كل سياساتها الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة الضرورية، ورسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة واختيار الرؤساء الرئيسيين».

أما بيترسون وبلومان E. Peterson and E. G. Plowman فيعرفانها بالآتي: «أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة» (توفيق، ١٩٧٦/٢١ - ٢٢).

ويعرف بيرت اسكلنن وجي بي كيز الإدارة بقولهما بأنها «عملية تتضمن التنسيق بين جميع المصادر الإنسانية والتقنية وجعلها تعمل بطريقة تكاملية، لتحقيق نتائج معينة ومتعددة» (نقلاً عن Haimann and Hilgert/1982-26).

ويقول Haimann and Hilgert/1982-26 عن الإدارة في المستوى الإشرافي (مستوى المشرف) بأن «الإدارة الإشرافية تعني عملية جعل الأشياء تنفذ مع ومن خلال الناس عن طريق حفز وتوجيه جهودهم نحو أهداف عامة».

وسنكتفي بهذا القدر من التعريفات، وقبل أن نعطي التعريف الخاص بنا، سنقوم بإعطاء بعض الملاحظات على التعريفات السابقة، وتتلخص في التالي:

- كل التعريفات السابقة تشير إلى أن أصحابها يفترضون أن الإدارة تطبق على الجماعة وليس على الفرد.
- أجمعت كل التعريفات سواء بالتضمين أو بالتصريح على أن طبيعة الإدارة تقتضي وجود هدف/ غرض يُسعى إلى تحقيقه.
- بعض التعريفات تشير بطريقة صريحة إلى أن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، فالأعمال ينفذها الآخرون.

وبعد سوق هذه الملاحظات سنشرع في وضع تعريفنا للإدارة، وهو

كالتالي:

الإدارة تعني وضع أهداف للمنشأة، في ضوء دراسة معمقة لبيئة المنشأة الداخلية والخارجية، ثم القيام بالوظائف اللولبية للإدارة - تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة - التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف.

بعد إعطاء تعريفنا السابق نريد الآن أن نتطرق إلى نقطتين مهمتين من النقاط التي عكستها بعض التعريفات السابقة. الأولى هي حاجة الإداري للتغلب على الميل نحو أداء الأعمال بنفسه، وجعل المقودين يقومون بعملية التنفيذ، إن أراد أن يصبح ناجحاً في عمله. والثانية، تتعلق بحاجة الأفراد للانضمام إلى تنظيم أو منشأة ليمارسوا العمل وهم مجتمعون تحت مظلته (مظلتها)، بدلاً من أن يعمل كلٌّ منهم بصفة منفردة.

وسنقوم الآن بإلقاء بعض الضوء على النقطة الأولى المتعلقة بحاجة الإداري الماسة للتغلب على الميل نحو أداء الأعمال بنفسه، وجعل المقودين يقومون بعملية التنفيذ، إن أراد أن يصبح ناجحاً في عمله، ونقول في هذا الصدد بأن تحقيق هذه الحاجة بالرغم من أهميتها لنجاح الإداري في عمله، ليس بالأمر الهين. وصعوبة تحقيق هذا الأمر تنبع من كون الحياة العملية تقول لنا أن الشخص منا يحصل في العادة على مقدرة معينة، عن طريق التخصص في إنجاز عمل من الأعمال، فتقوده إلى الفوز بالترقية في مجال عمله. وكلما زادت معرفته ومهارته توالى عليه الترقيات حتى يصل إلى منصب إداري، وعند ذلك يتغير معيار النجاح بالنسبة لهذا الشخص، إذ بعد أن كان المعيار السابق هو زيادة معرفته ومهارته في تخصصه الفني، يصبح وضعه للأهداف المناسبة وجعل الآخرين يقومون بالعمل الذي يؤدي لتحقيق تلك الأهداف، هو المعيار الجديد للنجاح، وكلما زاد تمكن هذا الإداري من التحوّل من تأدية الأعمال بنفسه إلى جعل مرؤوسيه يقومون بعملية الأداء، زادت فرص تبوّئه لدرجات أعلى في السلم الإداري والعكس صحيح. والجدير بالذكر أنه بالرغم من صعوبة التحوّل المذكور لكون هذا الإداري قد تعود على طريقة مغايرة - وفي العادة يكون الإداري قد مارس الطريقة السابقة

مدة طويلة -، فإنه لا بد له من التغلب على هذه الصعوبة. ذلك لأن فشله في التغلب عليها، يعني الفشل في أداء دوره الجديد حيث أنه ببساطة لن يجد الوقت الكافي الذي يمكنه من القيام بتنفيذ الأعمال بنفسه، وبناء عليه سيواجه مشاكل لا حصر لها.

أما النقطة الثانية وتتعلق بسبب حاجة الفرد منا للانضمام إلى منشأة، فقد تعرضنا لها بالتفصيل تحت البند «تنظيم وإدارة»، ولا توجد حاجة لشرحها مرة أخرى.

بعد هذه المقدمة سنخطو خطوة أخرى تساعدنا على فهم عملية الإدارة حيث سنتعرف من خلالها على وظائف المدير، فما هي يا ترى تلك الوظائف؟





## الفصل الخامس

### وظائف المدير

١/٥ وظائف المدير: عند الحديث عن وظائف المدير ينبغي علينا أن نميّز بوضوح بينها وبين وظائف المشروع كالتسويق والبيع والإنتاج والتي لا بد للمنشأة من القيام بها كي تحقق أهدافها، وهي تختلف من منشأة لأخرى. أما وظائف المدير فهي - بغض النظر عن مستواه الإداري سواء كان في قمة الهرم التنظيمي أو في وسطه أو في قاعه - واحدة في جميع المشاريع، مهما بلغت تلك المشاريع في تنوعها. نعم، هناك اختلاف في المقدار الذي يمارسه المديرون في المستويات المختلفة في كل وظيفة من وظائف المدير. فالمديرون في قمة التنظيم يمارسون وظيفتي التخطيط والتنظيم أكثر مما يمارسهما نظراؤهم في قاع التنظيم، والذين في قاع التنظيم يمارسون وظائف الرقابة والتوجيه أكثر ممن هم في قمة التنظيم لها، غير أنهم جميعاً يمارسون نفس الوظائف.

وظائف المدير أيضاً، لا تكون عرضة للتغيير بسبب الوظيفة التقنية (الفنية) التي يشغلها، فسواء كان مديراً للإنتاج أو للتصدير أو للتمويل... الخ، فإن وظائفه تبقى متشابهة. لذا فإن وظائف الإدارة تعتبر «عامّة» «Universal» لكل المنظمات الأدمية.

وبالرغم من عدم وجود إجماع لدى كتاب الإدارة على قائمة

واحدة لوظائف المدير، إلا أن القائمة التي تضم التصنيفات الآتية تعد أكثر القوائم انتشاراً وقبولاً:

١ - التخطيط

٢ - التنظيم

٣ - التوجيه

٤ - الرقابة.

وستتناول كل واحدة من هذه الوظائف بشيء من التفصيل.

## الفصل السادس

### التخطيط

١/٦ التخطيط: هذه هي أولى الوظائف التي يمارسها المدير، وهي في المقام الأول ذات طبيعة فكرية، وتعني التفكير قبل العمل؛ النظر إلى الأمام والإعداد للمستقبل. وعن طريق هذه الوظيفة يُعبّد الطريق الذي يجب أن تسلكه المنشأة ويُفكّر في الوظائف التي يجب أن تنجز وفي كيفية إنجازها. وتتكوّن وظيفة التخطيط من: -

أ - وضع الأهداف.

ب - السياسات (كسياسات اختيار المدراء من داخل المؤسسة بدلاً من تعيينهم من خارج المؤسسة، إعطاء ضمان لمدة ٥ سنوات على كل المنتجات المباعة... الخ).

ج - الإجراءات (الإجراءات المتعلقة بوظيفة أمين صندوق في بنك مثلاً: قبل أن يدفع قيمة الشيك إلى مقدمه في البنك يجب عليه أن يتأكد من صلاحية الشيك من الناحية الفنية كصلاحية تاريخ الشيك وتطابق مبلغ الأرقام والحروف وصحة إمضاء مصدر الشيك، ويجب أن يتأكد من وجود رصيد لمصدر الشيك يغطي قيمته.. الخ)

ح - الأحكام/القواعد (مثال: لا يسمح باستخدام هاتف العمل لإجراء مكالمات للأغراض الشخصية).

خ - البرامج (كالبرامج التدريبية مثلاً).

د - الميزانيات التقديرية التي تحتاج إليها المنشأة لتحقيق الهدف الذي تصبو إلى تحقيقه (والميزانيات التقديرية ويطلق عليها أيضاً الموازنات التخطيطية/البرامج الرقمية، تمثل خطأً محولة إلى لغة الأرقام، أي أن الميزانية التقديرية تفصح عن تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تحتوي عليها الخطة).

وحيث أن الأهداف، السياسات، الإجراءات، البرامج، والخطط التي يمكن أن يُختار بين كل منها تكون متعددة، فإن التخطيط يعني عملية اتخاذ القرارات حيث أنه ينطوي على الاختيار من بين البدائل المتاحة. فمثلاً توجد بدائل (خيارات) تتعلق بالسياسات المتعلقة بكل من السلطة والمنافسة والأسعار، وبرامج مختلفة (بدائل) تتعلق بالإنتاج والبيع والتمويل، وهناك أيضاً إجراءات (بدائل/خيارات) متعددة تتعلق بأنشطة متعددة كالإجراءات المتعلقة بمناولة المواد مثلاً. كل هذه البدائل يتم الاختيار من بينها أثناء عملية التخطيط. وهذا بدوره يعني أن التخطيط لا بد أن يتضمن جمع المعلومات من مختلف المصادر وتصنيفها كي تتمكن الإدارة من اختيار البدائل المناسبة من بين البدائل/الخيارات المتاحة (توفيق، ١٩٧٦/٥٨ - ٨٩، BRP., 1985/125-127 و Haimann and Hilgert 1982/27).

وبعد وضع الأهداف يتم القيام بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف. وكما هو عليه الحال بالنسبة لتعريف مصطلح «الإدارة الاستراتيجية» الذي أصبح على لسان كل إداري في وقتنا الحاضر، حيث أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لهذا المصطلح، فإنه

لا يوجد تعريف متفق عليه بالنسبة لمصطلح «الاستراتيجية». فأنصف «Ansoff» يعتقد بأن هذا المصطلح «خادع» ومفهوم «مجرد» (Ansoff, 1987/104). أما دي وت وماير (de Wit and Meyer (1987/3) فإنهما يريان بأن أي تعريف شامل يوضع ليعرف كلمة «استراتيجية» سيكون خادعاً. وسبب الخداع - حسب رأيهما - يكمن في عدم وجود قبول عام على معظم المفردات التي تدخل تحت مساحة الاستراتيجية.

وعليه فإننا لن نحاول أن نتقصى التعريفات التي وضعت لتعريف «الاستراتيجية»، بل سنختار بدلاً منها وصفاً وضعه ثمبسون وستركلاند (1989/3)، (Thompson and Strickland (1989/3). لهذا المفهوم، حيث أن هذا الوصف يلقي ضوءاً كافياً، من خلاله يمكن أن يفهم ما يعنيه المفهوم المذكور. إن المذكورين يصفان مفهوم «الاستراتيجية» بقولهما: «إن استراتيجية المؤسسة تتألف من تحركات ومداخل تسخر بواسطة الإدارة لإنجاز أداءٍ ناجحٍ للمؤسسة. وبكلام أبسط فإن الاستراتيجية هي خطة اللعب الإدارية».

ويقول الكاتبان بأن الاستراتيجية تتطلب إنجاز ثلاثة أعمال؛ يبدأ أولها بعمل رسالة المؤسسة «Organisation's Mission» وهو أول الأعمال التي تضعها الإدارة لتوجيه المؤسسة وجهة معينة، ومن بعد وضع الرسالة توضع الأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها ومن ثم تصاغ الاستراتيجية التي عن طريقها تحقق تلك الأهداف.

بعد إلقاء هذه النظرة الخاطفة على الوظيفة السابقة (وظيفة التخطيط) والتي تمثل بحق الوظيفة الأولى من وظائف المدير، حيث سنرى مما سيأتي لاحقاً أن هذه الوظيفة تتخلل كل وظيفة من الوظائف الأخرى للمدير، سنعرّج على ما كان يصنعه أمير المؤمنين عليه السلام لنرى إن كان قد مارس هذه الوظيفة أم لا.

ع ١/١: التخطيط ومعرفة علي عليه السلام به وممارسته له :

يمكننا القول بأنه قد كانت لابن أبي طالب عليه السلام معرفة بالتخطيط وأنه قد مارس هذه الوظيفة باقتدار لا نظير له، من خلال ما يأتي :

ع ١/١: التزام الإمام عليه السلام بتحقيق الهدف الذي وضعه لنفسه مهما بلغت الظروف في القسوة والتعقيد :

إن علياً عليه السلام لم يحد عن الهدف الذي وضعه لنفسه وهو القيام بدور خليفة الله تعالى في الأرض (تحكيم دين الله في الأرض) حتى في أحلك الظروف. وسنسوق بعض الأمثلة التي عن طريقها سنثبت قولنا هذا. وأول مثل، بل وأهم الأمثلة التي سوف نذكرها هو عدم القيام بثورة مسلحة لاستلام خلافة رسول الله صلى الله عليه وآله التي تقمصها غيره كما عبّر هو بنفسه عليه السلام حسبما جاء في نهج البلاغة في خطبته الشقشقية، إذ من المعروف أن رسول الله صلى الله عليه وآله كان قد نصبه عليه السلام قبل التحاقه بالرفيق الأعلى ليكون خليفته على المسلمين من بعده، إلا أن الخليفة الأول والخليفة الثاني لم يمكّناه من ذلك<sup>(٢)</sup>، وتولاها أبو بكر أولاً ومن بعده عمر، ثم تلاه عثمان. وعلى الرغم من الأهمية القصوى لتقلده عليه السلام للخلافة، حيث أن تقلده للخلافة من بعد النبي الأكرم صلى الله عليه وآله مباشرة يمثل

---

(١) ندكر بما سبق وأن قلناه وهو أنه إذا ما وجدت مثل هذه ال (ع) من ضمن الرقم الخاص بأي عنوان في هذا الكتاب، فإن العنوان يرمز إلى أنه متعلق بعلي عليه السلام.

(٢) هذه من النقاط التي تثير الحساسية عند إخواننا السنة. ولذلك، فإنني أؤكد لكل من يقرأ هذا الكتاب من الطائفة الكريمة، بأنني ليست لي عداوة شخصية مع الخليفتين، أبي بكر وعمر، وما أجبرني على قول ما أقوله ويقوله بقية إخواني الشيعة الكرام، هو كون ما حصل يمثل حقيقة تاريخية لا يمكن تجاوزها. وليش نفس القارئ، بأن لو الذي حصل عكس ما حدث، أي لو كانت الخلافة لأبي بكر وتقمصها الإمام علي عليه السلام لقلنا في حقه مثل ما نقول الآن في حق الخليفين أبي بكر وعمر.

استرجاعاً لحق قد أكسبه الباري تعالى إياه، إلا أنه مراعاةً لمصلحة الإسلام العليا - وهذه تدخل في صميم الهدف الذي نذر نفسه ﷺ من أجل تحقيقه - لم يثر - وهو بطل الإسلام الخالد الذي يفرح بالموت في سبيل الله كما يفرح الرضيع بثدي أمه - بل أثر الصبر على ما وصفه هو ﷺ كما جاء في الخطبة الشقشقية في نهج البلاغة بـ«طخية (ظلمة) عمياء، يهرم فيها الكبير ويشيب فيها الصغير، ويكدح فيها مؤمن حتى يلاقي ربه» (البحراني، ٣/١٥٢). ومن جملة الأقوال التي برّر بها ﷺ عدم ثورته لاستعادة حقه في تسلم الخلافة، هذا القول: «لقد علمتم أنني أحق الناس بها من غيري، ووالله لأُسَلِّمَنَّ ما سلمت أمور المسلمين ولم يكن فيها جور إلا عليّ خاصة، التماساً لأجر ذلك وفضله، وزهداً فيما تنافستموه من زُخْرُفِهِ وزبرجه» (نفس المصدر، ٧٤/٣٠٢). والمصلحة الإسلامية العليا التي تحققت من وراء قراره ﷺ تتلخص في كون القرار قد حفظ الإسلام وحمى الجامعة الإسلامية من التمزق والضياع. والذي يدلُّ على أن قراره ﷺ قد كان يصب في مصلحة الإسلام العليا هو أنه - كما يقول السعيد - لم يكد يمضي إلا وقت قصير على وفاة النبي ﷺ حتى برزت أحداث وأمور جسام تهدد بيضة الإسلام وأمته بالفناء. ومن ضمن تلك الأحداث اشتداد شوكة المتنبئين وزيادة خطرهم في الجزيرة العربية، من أمثال طلحة بن خويلد الأفاك، ومسيلمة الكذاب وسجاح بنت الحرث الدجالة.. وغيرهم. وبالإضافة إلى هؤلاء، فقد قويت شوكة المنافقين في المدينة في الوقت الذي كان فيه الروم والفرس يقفون للمسلمين بالمرصاد. أضف إلى كل هذا، التمزق الذي ألم بالمسلمين نتيجة لبيعة السقيفة (السعيد، ١٢٣ - ١٢٤).

ولنأخذ مثلاً آخر على تثبيت علي ﷺ بالهدف والمثابرة في العمل على تحقيقه، وهذا المثل يتعلق باتخاذ قرار النهضة عندما رأى أن بيضة



الإسلام قد هُددت، وهذا هو قوله الذي ذكر فيه قراره ذاك: «... فما راعني إلا انثيال الناس على فلانٍ يبايعونه، فأمسكت يدي حتى رأيت راجعة الناس قد رجعت عن الإسلام، يدعون إلى محق دين محمدٍ - ﷺ - فخشيت إن لم أنصر الإسلام وأهله أن أرى فيه ثُلماً أو هدماً، تكون المصيبةُ به عليَّ أعظم من فوت ولايتكم التي إنما هي متاعُ أيامِ قلائل، يزول منها ما كان، كما يزول السراب، أو كما يتفشعُ السحاب، فنهضت في تلك الأحداثِ حتى زاح الباطل وزهق، واطمأن الدينُ وتنهت» (البحراني، ٦١/٩١٨).

والمثال الأخير هو رفضه لتولي الخلافة بعد الخليفة عمر مباشرة وما كان رفضه إلا بسبب شرط اشترطه أحد المرشحين الستة للخلافة وهو عبد الرحمن بن عوف. ولم يكن ذلك الشرط سوى أن تتم البيعة على كتاب الله، وسنة نبيه ﷺ وسنة الشيخين، أي أن إضافة سنة الشيخين إلى كتاب الله وسنة نبيه، هو الذي أدى به ﷺ إلى الرفض.

ولكي يتبين القارئ كم هي وطيدة العلاقة بين هذا الرفض والهدف الذي نذر علي ﷺ نفسه لتحقيقه، نذكر بأن ابن أبي طالب ﷺ ينظر إلى الخلافة كحق مشروع له سلبه الخلفاء منه، والحصول عليها وإن كان متأخراً فترتين من زمن الحكم، يخفف عنه نوعاً ما، المعاناة الشديدة الوطأة التي عاناها ﷺ بسبب زويها عنه، ولقد أظهر بعضاً من تلك المعاناة في خطبته الشقشقية وهذه بعض من المقاطع التي تظهر شيئاً من معاناته ﷺ «أما والله لقد تقمصها فلان وإنه ليعلم أن محلي منها محل القطب من الرحي، ينحدر عني السيل ولا يرقى إليّ الطير، فسدلت دونها ثوباً، وطويت عنها كشحاً، وطفقت أرثي بين أن أصول بيد جذاء، أو أصبر على طخية عمياء، يهرم فيها الكبير ويشيب فيها الصغير، ويكدهج فيها مؤمن حتى يلاقي ربه! فرأيت أن الصبر على هاتا أحجى، فصبرت

وفي العين قذى وفي الحلق شجاء، أرى تراثي نهبا، حتى إذا مضى الأول لسبيله، فأدلى بها إلى فلان بعده، (ثم تمثل بقول الأعشى):

شُتان ما يومي على كورها      ويومُ حيانَ أخي جابر  
فيا عجباً!! بينما هو يستقلها في حياته إذ عقدها لآخر بعد وفاته -  
لَشَدَّ ما تشطرا ضرعيها! فصيرها في حوزة خشناء يغلظ كلامها...»  
(البحراني، ٣/١٥٢).

هذا الرفض إذاً يمثل قمة الالتزام بالعمل على تحقيق الهدف، فلقد كان بمقدور أبي الحسن عليه السلام أن يقبل بهذا الشرط، ثم يحيد عن تنفيذه بعد أن يتسلم الخلافة وتتوطد له الأمور، كما فعل ويفعل الملايين من الحكام. غير أن علياً رفض أن يقبل بهذا الشرط، واشترط بدلاً منه أن يحكم بكتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وآله واجتهاده الشخصي.

لله درك يا أبا الحسن، فلو قبلت بشرط عبد الرحمن بن عوف لذهب هدفك الذي أفنيت حياتك في سبيل تحقيقه أدراج الرياح، لأن سيرة الشيخين، كما يقول الشهيد السعيد الصدر لم تكن تمثل النظرية الإسلامية الاجتماعية (الصدر، ص ١٠٠. أهل البيت تنوع أنوار ووحدة هدف)، وبالتالي لن تستطيع تحقيق دور خلافة الله على الأرض، وهو الهدف الذي وضعته لنفسك.

وتوجد مئات، بل آلاف الشواهد التي تدل على التزام سيّد المتقين بالهدف الذي وضعه لنفسه، ولكننا خوفاً من الإطالة ولتحقق ما صبونا إليه عن طريق الأمثلة التي ذكرناها، سنكتفي بما سقناه من أمثلة، وما على الذي يريد المزيد إلا أن يرجع لبعض المراجع التي كتبت في سيرة علي عليه السلام.

غير أننا قبل أن ننتقل إلى مناقشة نقطة أخرى، نود أن نذكر نقاطاً ثلاث، لها علاقة بالهدف الذي وضعه ابن أبي طالب عليه السلام لنفسه. أولى هذه النقاط هي أن هذا الهدف، لا يقاس بمقاييس أهل الأرض بل بمقاييس السماء، فهو قد يأخذ آلاف السنوات كي يتحقق ولا يوجد هدف عند أهل الأرض يتطلب مثل هذه المدة أو حتى كسر عشري منها. والنقطة الثانية هي أن مثل هذا الهدف لا يمكن أن يضعه إنسان عادي، بل نبي أو وصي نبي. وثالث هذه النقاط هو أنه بالرغم من الظروف الحالكة التي مر بها الإمام سلام الله عليه، من غضب القوم للخلافة منه، والانحراف العظيم الذي ابتدأ منذ بداية عصر الخلفاء عن الخط الإسلامي الأصيل، وبلوغ الانحراف أشده في عصر الدولة الأموية حيث جعلت الخلافة ملكاً عضوضاً، وعزوف الناس عن آل بيت النبي عليه السلام الذين هم عدل القرآن ويمثلون الخط الأصيل للرسالة المحمدية، بالرغم من كل ذلك، فإن هذه الانحرافات لم تستطع أن تنال قيد أنملة من ثقة أبي الحسين عليه السلام في تحقق هدفه، وكأنه عليه السلام ينظر بعين الغيب، وقوله هذا دليل على ما نقول: «لَتَعَطِفَنَّ الدُّنْيَا عَلَيْنَا بَعْدَ شِمَاسِهَا عَطْفَ الضَّرُوسِ»<sup>(١)</sup> «على ولدها». والجدير بالذكر أنه عليه السلام قد تلا عقيب هذا القول الآية ٥ من سورة القصص والتي تقول «ونريد أن نمن على الذين استضعفوا في الأرض ونجعلهم أئمةً ونجعلهم الوارثين» (البحراني، ٩٨٤/١٩٤). وقبل أن يتبادر إلى ذهن بعض القراء أنني من الغلاة الذين يؤلهون علياً عليه السلام، أقول لهؤلاء لا تستعجلوا فأنا أستهجن فكر الغلاة وأعوذ بالله العلي العظيم أن أكون منهم، فعلي عليه السلام بالنسبة إليّ ليس إلا أحد عبيد

(١) الضروس: الناقة سيئة الخلق تعض حالبها ليبقى لبنها لولدها، وذلك لفرط شفقتها عليه.

الله، ولكنه من عباد الله الصالحين ووصي رسول رب العالمين. وحين قلت ما قلته فإنني لا أزعّم بأن علياً عليه السلام يعلم غيب الله تعالى، بل أقول بأنه يعلم بعضاً من ذلك الغيب، وذلك البعض ينحصر في مقدار ما علمه خاتم الأنبياء والمرسلين ابن عمه المصطفى صلى الله عليه وآله، والذي بدوره صلى الله عليه وآله قد أخذ علمه عن ربه عالم الغيب والشهادة، وهذا ليس من المغالاة في شيء، بدليل الآيتين الكريمتين ٢٦ و ٢٧ من سورة الجن المباركة ﴿عَلِمُ الْغَيْبِ فَلَا يُظْهِرُ عَلَىٰ غَيْبِهِ أَحَدًا ﴿٢٦﴾ إِلَّا مَن آتَيْنَا مِن رَّسُولٍ فَإِنَّهُ يَسْلُكُ مِن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ رَصَدًا ﴿٢٧﴾﴾ [الجن].

والحقيقة أن الكثير مما توقعه سيّد الوصيين عليه السلام ووصل إلينا عن طريق المقطع السابق قد تحقّق في زماننا هذا، فما نحن نشهد عودة قوية للتمسك بالعترة الطاهرة، إذ قد أصبحت لهم دولة، وأي دولة؟! إنها تمثل زلزالاً بالنسبة للمستكبرين، وأملاً كبيراً بالنسبة للمؤمنين المخلصين؛ هي الدولة الإسلامية المباركة في إيران. وبالإضافة إلى هذه الدولة العملاقة فقد أصبح الناس في مناطق كثيرة من أراضي المسلمين يطبّقون تعاليم أهل البيت عليهم السلام، ومن هذه المناطق نذكر جنوب لبنان وضاحيتها الجنوبية على وجه الخصوص، حيث أن أصحاب هاتين المنطقتين القليلي العدد والعدة إذا ما قورنوا بعدد وعتاد عدوهم أو قورنوا بعدد وعتاد الدول العربية، قد تمكّنوا بفضل اعتمادهم على الله تعالى وتمسّكهم بتعاليم العترة الطاهرة أن يهزموا مرتين، في سنة ٢٠٠٠م وفي سنة ٢٠٠٦م، أعتى جيوش المنطقة، وأعني به الجيش الإسرائيلي الذي قيل عنه بأنه لا يقهر وقد هزم الجيوش العربية مجتمعة في حربين واستولى على مساحة شاسعة من أراضيهم. والحقيقة هي أن هؤلاء الفتية الأكارم قد فعلوا فعلاً مشابهاً لما فعله إمامهم عليه السلام في خيبر بأجداد أفراد

الجيش المذكور حين دك حصونهم الحصينة وانهار الحصن تلو الآخر، بعد أن رجع من أرسلوا قبله لفتح تلك الحصون من القادة المسلمين مهزومين يجبن الواحد منهم أصحابه ويجبنونه.

ويفضل وجود قنوات اتصال فعالة عن طريقها أمكن لمريدي مدرسة أهل البيت نشر تعاليم العترة المحمدية على نطاق واسع، مثل الإنترنت ومحطات التلفزة الفضائية أصبحنا نرى الناس من المسلمين وغيرهم يدخلون أفواجا في مدرسة أهل البيت مدفوعين بالعطش للنهل من زلال عدل القرآن الكريم؛ زلال الذين أذهب الله عنهم الرجس وطهرهم تطهيرا، فلتقر عينك يا أبا الحسنين.

وجدير بالذكر أن علياً عليه السلام قد أخبر بالمئات من الحوادث التي كانت في زمانه من المغيبات والتي حدثت فيما بعد وكان حدوثها متطابقاً مع ما كان قد أخبر به عليه السلام، نذكر القليل منها لتطلب سياق الكلام ذلك، ونحيل من أراد التوسع إلى المرجع أدناه. ومن هذا القليل نذكر إخباره بـ:

- غرق البصرة، خضوع البصرة لسلطة الظالمين، كيفية مصير الخوارج ونهاية أمرهم.
- حرب الزنج، مروان وخلافته، ولاية الحجاج، الأتراك، بنو أمية: ظلمهم ونهايتهم، وفتن تشمل الدنيا وتهلك الحرث والنسل.
- أيلولة الخلافة لمعاوية: «أما أنه سيظهر (سيغلب) عليكم بعدي رجل رحب (واسع) البلعوم، مندحق البطن (عظيم البطن بارزه) يأكل ما يجد ويطلب ما لا يجد، فاقتلوه ولن تقتلوه. ألا وإنه سيأمركم بسبي والبراءة مني، أما السب فسبوني فإنه لي زكاة ولكم نجاة، وأما البراءة فلا تتبرأوا مني، فإني ولدت على

الفطرة، وسبقت إلى الإيمان والهجرة» (شمس الدين «١٩٨١/٢١١ - ٢٢٥»، نقلاً عن نهج البلاغة وابن أبي الحديد).

وقد يقول قائل بأنه طالما أن الهدف الذي وضعه أمير المؤمنين عليه السلام لنفسه هو هدف رباني، وسيحققه خالق الكون والمخلوقات على كل حال، فإن مقارنتنا لطريقة وضع علي عليه السلام لأهدافه والحرص على تحقيقها بما يفعله علماء وممارسو الإدارة في هذا الصدد لا معنى لها، وذلك لأن أهداف علي عليه السلام سيحققها الباري جل وعلا، أما أهداف علماء الإدارة وممارسيها فسيعملون على تحقيقها بأنفسهم. وسنجيب هذا القائل بالطلب منه أن يتمهل لأنه واهم في قوله هذا، فأهداف أمير المؤمنين عليه السلام وإن كانت ربانية وتقاس بمقاييس السماء، فإنها انسجاماً مع سنن الله تعالى في كونه لا تتحقق إلا عن طريق الجد والاجتهاد. ولناخذ مثلاً على ذلك: الآية الثانية من سورة المائدة المباركة تقول: ﴿وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْهِمْ مِنْ رَبِّهِمْ لَأَكَلُوا مِنْ فَوْقِهِمْ وَمِنْ تَحْتِ أَرْجُلِهِمْ مِنْهُمْ أُمَّةٌ مُّقْتَصِدَةٌ وَكَثِيرٌ مِنْهُمْ سَاءَ مَا يَعْمَلُونَ ﴿٩٦﴾﴾. والآية ٩٦، ومنطوقها ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَأَتَقُوا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴿٩٦﴾﴾. وسورة الجن في سورتها رقم ١٦ تقول: ﴿وَأَلَوْ اسْتَقَمُوا عَلَى الطَّرِيقَةِ لَأَسْقَيْنَهُمْ مَاءً غَدَقًا ﴿١٦﴾﴾.

الآيات الثلاث تتناول فعل أو سبب، ونتيجة لذلك الفعل أو السبب. فهي تتحدث عن علاقة بين الاستقامة وتطبيق أحكام الباري جل وعلا، ووفرة في الإنتاج ووفرة في الخيرات. فإذا هذا بكل بساطة يعني أنه ما لم يقم البشر بالفعل المذكور فلن يتمتعوا بوفرة الإنتاج والخيرات، فإذا ساد المجتمع ما اصطلح على تسميته بلغة اليوم «العدالة في التوزيع»

والتي ذكرت في القرآن بأكثر من مصطلح، تارة بـ ﴿وَأَلْوِ اسْتَقْنُمُوا عَلٰى الطَّرِيقَةِ﴾، وأخرى بـ ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ ءَامَنُوا﴾، وثالثة بـ ﴿وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ وَمَا أُنزِلَ إِلَيْهِمْ مِن رَّبِّهِمْ﴾ فلن يصيبهم قصور في الثروة المنتجة ولن يقعوا في فقر بسبب قلة الإنتاج، بل سينعمون بوفرة المال والخيرات والبركات.

ولا ضير من ضربنا لمثل آخر قبل أن ننتقل إلى جزئية أخرى تتعلق بالنقطة التي نتناولها. هذا المثل متعلق بالآية رقم ١٠ من سورة محمد ﷺ إذ تقول ﴿﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۖ مَرَّ اللَّهُ عَلَيْهِم مَّا ظَلَمُوا ۖ وَالْكَافِرِينَ أَشْتَبَا ۚ﴾﴾، وبالآية رقم ١٠٩ من سورة يوسف ﷺ فهي تقول ﴿﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِي إِلَيْهِمْ مِّنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ ۚ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ...﴾﴾ وبالآيتين المرقمتين بالرقمين ٤٥ و ٤٦ من سورة الحج ومنطوقهما ﴿﴿ فَكَأَيِّن مِّن قَرْيَةٍ أَهْلَكْنَاهَا وَهِيَ ظَالِمَةٌ فِيهَا خَاوِيَةٌ عَلَىٰ عُرُوشِهَا وَيَبِئْسَ مَعْطَلَةٌ وَقَصْرٍ مَّشِيدٍ﴾﴾ ﴿﴿ أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ ءَاذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ﴾﴾، ويتعلق أخيراً بالآيتين ٣٦ و ٣٧ من سورة «ق» وتقولان ﴿﴿ وَكَمْ أَهْلَكْنَا قَبْلَهُم مِّن قَرْنٍ هُمْ أَشَدُّ مِنْهُمْ بَطْشًا فَنَقَّبُوا فِي الْبِلَادِ هَلْ مِن مَّحِيسٍ﴾﴾ ﴿﴿ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَذِكْرَىٰ لِمَن كَانَ لَهُ قَلْبٌ أَوْ أَلْفَى السَّمْعَ وَهُوَ شَهِيدٌ﴾﴾.

والآيات السابقة أكدت على أهمية استقراء الحوادث التاريخية والنظر إليها والتدبر فيها من أجل معرفة النواميس والسنن الكونية للساحة التاريخية ووضع الأهداف والتعامل معها على ضوء تلك النواميس والسنن (الصدر «٢٠٠٤/٥٠ - ٥٣». المدرسة القرآنية).

ونظراً لأن فيما قلناه ما يكفي لمعرفة أن الأحداث لا تتم على أساس الصدفة وعلى أساس القضاء والقدر، وإنما تتم وفق سنن تحكمها قوانين ولا يستطيع الإنسان أن يحقق أهدافه سواء كانت تلك الأهداف دنيوية أو أخروية بدون معرفته بتلك السنن والعمل بما تقضي العمل به، فسنكتفي بما ذكرناه. وإذا كان الأمر كذلك، فمن أجدد بعد خاتم الأنبياء بالعمل بتلك السنن والنواميس من ابن عمه ووزيره، علي بن أبي طالب عليه السلام؟ طبعاً لا يوجد. وللتدليل على أنه عليه السلام كان يسخر معرفته بتلك السنن الكونية، التي لا تتبدل ولا تتحول ﴿...فَهَلْ يَنْظُرُونَ إِلَّا سُنَّتَ الْأَوَّلِينَ فَلَنْ نَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَبْدِيلًا وَلَنْ نَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَحْوِيلًا﴾ [فاطر: ٤٣]، لرسم أهدافه وتحقيقها، يكفي أن تأخذ في الاعتبار أحد الأمور التالية، الأول يتعلق بالاستراتيجيات التي كان يضعها لتحقيق تلك الأهداف، إذ أنه عليه السلام كان قد اتبع أنواع عديدة من الاستراتيجيات التي لا يمكن رسمها ووضعها للتنفيذ إلا بعد الأخذ في الاعتبار السنن والنواميس المذكورة، لكونها تشبه تلك التي يستخدمها مدراء زماننا، ومن الاستراتيجيات التي اتبعها، الاستراتيجية الاستباقية Preemptive Strategy، و«استراتيجية الهجوم الكاسح عن طريق تكثيف عدد الجنود»، و«الاستراتيجية الدفاعية» Defensive Strategy، وسنترك الخوض في تفاصيل هذه الاستراتيجيات لمكانها المناسب. أما الأمر الثاني فيتعلق بالقول المأثور عنه وهو «من استقبل وجوه الآراء عرف مواقع الخطأ» (البحراني، 979/159)، إذ أن قوله هذا يشير بكل وضوح إلى اهتمامه بدراسة كل أمر يحتاج إلى دراسة قبل أن يتخذ قراره النهائي عليه. أما الأمر الثالث فيتعلق بقوله «من الخرق المعالجة قبل الإمكان، والأناة بعد الفرصة» (١٠١١/٣٤٤. المصدر نفسه)، وهذا النص لا يحتاج منا للتعليق على دلالة على ما نحن بصدده لوضوحها.



والمثل قبل الأخير يتعلق بقوله هذا «الظفر بالحزم، والحزم بإجالة الرأي، والرأي بتحصيل الأسرار» (٤١/٩٤٨، نفس المصدر). هذا النص أيضاً لا يحتاج منا إلى تعليق فهو واضح الدلالة.

أما الأخير الذي سنكتفي به فهو هذا القول الذي قاله لأصحابه عندما خطبهم خطبة ذم فيها المتخاذلين منهم وخوفهم من عاقبة التخاذل كي يحرضهم على القتال: «ولئن أمهلَ الله الظالمَ فلنْ يفوتَ أخذُهُ... أما والذي نفسي بيده، ليُظْهَرَنَّ هؤلاء القومُ عليكم (يعني أصحاب معاوية)، ليس لأنهم أولى بالحق منكم، ولكن لإسراعهم إلى باطلِ صاحبهم، وإبطائكم عن حقي...» (البحراني، ٩٧/٤٠٢). هل يريد القارئ مثلاً أوضح من هذا لاستقراء أمير المؤمنين للساحة والأخذ بالأسباب؛ السنن الكونية؟ هنا يقول لأصحابه أن أصحاب الحق، بالرغم من كونهم مع الحق، إلا أنهم يصابون بالهزيمة إن لم يعدّوا العدة ويأخذوا بالأسباب.

بقيت لنا نقطتان نريد أن نتناولهما بالنقاش قبل أن نتقل إلى مناقشة وظيفة أخرى من وظائف المدير، وهاتان النقطتان تتعلقان بالأهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل وبالاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف بما فيها الهدف الرئيس، فهل تعامل ابن أبي طالب مع مثل هذه التقنية الإدارية؟ لنر.

٢/١/٤٦: تقسيم الإمام ﷺ لأهدافه ما بين قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل:

أما من ناحية تقسيم الإمام ﷺ لأهدافه ما بين قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل فيمكن استنتاجها مما قام بعمله ﷺ. فمن الأهداف قصيرة الأجل ومتوسطته، سعيه ﷺ بعد أن استلم الخلافة بعد رسول الله ﷺ مباشرة غيره، لصون التجربة الإسلامية التي قام بها النبي ﷺ من

الانحراف. ولذلك عمل جاهداً، وبالرغم من وجده على الخلفاء بسبب توليهم للخلافة بدلاً منه، بتصويب أفعالهم.

ومن أهدافه القصيرة والمتوسطة<sup>(١)</sup> المدى أيضاً تعديل الانحراف الذي وقع بالفعل، ولذلك كان إرجاع كل القطائع التي أقطعها وكل الأموال التي وهبها الخليفة الثالث للأرستقراطيين من دون وجه حق، من أول الأعمال التي أراد القيام بها عندما وصلت إليه الخلافة - وإن لم يكتب له النجاح الكامل في ذلك لأسباب متعددة ليس المكان هنا مناسباً لذكرها - وهذا ما قاله في أول خطبة كانت له بعد أن استلم مقاليد الحكم: «أيها الناس! إني رجل منكم، لي ما لكم وعليّ ما عليكم، وإني حاملكم على منهج نبيكم، ومنفذ فيكم ما أمر به، ألا وإن كل قطعة قطعها عثمان، وكل مال أعطاه من مال الله، فهو مردود في بيت المال فإن الحق لا يبطله شيء، ولو وجدتُ قد تزوّجَ به النساء، وملك الإمام، وفرّق في البلدان لرددته، فإن في العدل سعة، ومن ضاق عليه الحق فالجور عليه أضيّق» (شمس الدين، ١٩٨١/٢٦٢) (٢). ولذلك أيضاً بادر بمجرد تسلمه للخلافة لتصحيح الانحراف المتعلق بتفضيل الفاضل على

---

(١) استخدمنا نفس المثل للأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل، لأن استطاعة الإمام ﷺ على تعديل الانحراف الذي كان يمارسه الخلفاء فيما يتعلق بالتفضيل كانت - على ما يبدو والله أعلم - متوقفة على استلامه للخلافة، وكان وقت استلامه لها - بسبب الاغتصاب الذي حدث - غير معلوم بالنسبة إليه، كما يدل على ذلك هذا المقطع من الخطبة الشنشقية «يا عجباً!! بينما هو (يعني أبا بكر) يستقيلها في حياته إذ عقدها لآخر بعد وفاته» البحراني: ٣/١٥٢. وعليه كان لابد أن تتحول بعض الأهداف التي كان ينظر إليها ﷺ على أنها قصيرة الأجل، إلى متوسطة أو حتى طويلة الأجل، نظراً إلى الفترة الزمنية التي أجبر على اجتيازها قبل أن يستطيع تعديل الانحراف.

(٢) جاء في توثيق شمس الدين (قدس) أنه نقل النص عن نص رقم ١٥ من نهج البلاغة، ولكن النص المذكور لم ينقله - حسب شمس الدين - الشريف الرضي بتمامه، وإنما ذكره ابن أبي الحديد وغيره ممن شرحوا نهج البلاغة.

المفضول في العطاء من بيت المال. وسياسة التفضيل هذه وهي مخالفة لسنة رسول الله ﷺ الذي كان يساوي بين الفاضل والمفضول في العطاء، - إذ أن الفضل ليس من قبيل العرض يباع ويشترى، بل إن شأن الفاضل أن يجد ثواب فضله عند المجازي وهو الرب تعالى وعند الناس - سنة بدأها الخليفة أبو بكر ثم سار على نفس النهج من بعده عمر وعثمان. ولئن مارس الخليفتان؛ أبو بكر وعمر هذه البدعة قبل أن يمارسها عثمان، فقد كانا يمارسانها بحكمة، وخصوصاً الخليفة الثاني الذي كان يميّز بين الطبقات مستغلاً ما عبّر عنه الشهيد الصدر بالحرارة الإيمانية عند أفراد الأمة، إذ أن أقرب من قرّبهم قبيلة النبي ﷺ، ومن الأفراد الذين كان يعطيهم على حساب غيرهم، العباس عم النبي ﷺ وزوجات النبي ﷺ. ولذلك كان الناس يتغاضون عن مثل هذا التمييز في العطاء، وهذا كما يقول الشهيد السعيد آية الله الصدر قد صعب مهمة علي عليه السلام في الوقوف مباشرة في وجه أبي بكر وعمر، لكونه كان يخشى من أن ينظر إلى معارضته لهذا العمل على أنه عمل شخصي. أما انحراف عثمان عن طريق العطاء فكان غير مقنّع بأي قناع، بل كان مكشوفاً ومارس سياسة التفضيل بدون أي مقياس، وأكثر من أجزل لهم العطاءات غير المبررة هم بنو أمية (الصدر. أهل البيت: تنوع أدوار ووحدة هدف، الأمين حسن. ج ١ وشمس الدين «١٩٨١»). ويقول حسن السعيد في هذا الصدد «ومن أسوأ أساليب الأثرة تلك اتخاذه (يعني عثمان) أبناء عمومته من بني أمية بطانة سوء، إذ أوطأهم رقاب الناس، وولّاهم الولايات وأقطعهم القطائع، وافتتحت افريقيا في أيامه، فأخذ الخمس كله فوهبه لمروان. وطلب منه عبد الله بن خالد بن أسيد صلة، فأعطاه أربعمئة ألف درهم! وأعاد الحكم بن أبي العاص بعد أن كان رسول الله ﷺ قد سيّره ثم لم يرده أبو بكر ولا عمر، وأعطاه مائة ألف درهم!» (السعيد ٢٠٠٣/١٢٦ - ١٢٧).

و بمجرد أن آلت الخلافة إلى علي عليه السلام قام بالتسوية في العطاء بين جميع المسلمين، مرجعاً الأمر إلى نفس الطريقة التي كان يعمل بها صاحب الرسالة الخالدة؛ ابن عمه المصطفى عليه السلام. ولما طالبه من كانوا يُفضّلون على عهد الخلفاء السابقين - وكثير منهم نقم عليه بعد ذلك وسبّب له مشاكل يصعب على الجبال الرواسي تحملها، وما ذلك إلا لأنه حارب بدعة الخلفاء وأحيا سنة المصطفى عليه السلام - جاوبهم بهذا الجواب: «أتأمرونني أن أطلب النصر بالجور فيمن وليت عليه؟ والله ما أطور به ما سمر سمير، وما أم نجم في السماء نجما! لو كان المال لي لسويت بينهم، فكيف وإنما المال مال الله! ألا وإن إعطاء المال في غير حقه تبذير وإسراف، وهو يرفع صاحبه في الدنيا ويضعه في الآخرة ويكرّمه في الناس ويهينه عند الله...» (البحراني ١٢٦/٤٦٧ وشمس الدين «١٩٨١/٢٦٦ - ٢٦٩»).

والنقطة الأخيرة المتعلقة بالأهداف التي وضعها لنفسه تتعلق بالأهداف طويلة المدى. وفيما يتعلق بهذه الأهداف، سنعطي مثالين على تلك التي كان يرنو الإمام عليه السلام إلى تحقيقها، وهذان المثالان يتعلقان بزيادة مساحتي انتشار التقوى والعدل بطريقة مستمرة بين المسلمين. والحقيقة هي أن علياً عليه السلام كان قد ركّز على إيضاح أهمية هاتين الفضيلتين أيما تركيز بغية إقناع أكبر عدد من المسلمين بالتمسك بهما. و سنسوق بعض الأمثلة للتدليل على التركيز ومحاولة الإقناع المذكورين.

«... أوصيكم، عباد الله، بتقوى الله وطاعته، فإنها النّجاة غدأ، والمنجاة أبداً...» (البحراني. ١٦١/٥٤١).

«... اعلموا، عباد الله، أن التقوى دارٌ حصنٍ عزيز، والفجور دارٌ حصنٍ ذليل...» (نفس المصدر. ١٥٧/٥٣١).

«ولو أن السموات والأرضين كانتا على عبدٍ رتقاً، ثم اتقى الله لجعل الله له منهما مخرجاً...» (نفس المصدر. من كلام له عليه السلام لأبي ذر رضي الله عنه لما أخرج إلى الربذة. ٤٧٣/١٣٠).

«أوصيكم عباد الله بتقوى الله الذي ضرب لكم الأمثال، ووقت لكم الآجال، وألبسكم الرياش، وأرفع لكم المعاش، وأحاط بكم الإحصاء، وأرصد لكم الجزاء...» (المصدر نفسه. ٣١٦ - ٢١٧/٨٣).

«رحم الله امرأً سمع حكماً فوعى، ودُعِيَ إلى رشادٍ فدنا، وأخذ - بحُجْزَةٍ (معقد الإزار) فنجا. راقب ربه، وخاف ذنبه. قدّم خالصاً، وعمل صالحاً... جعل الصبر مطيةً نجاته، والتقوى عدةً وفاته...» (المصدر السابق. ٣٠٤/٧٦).

وسنكتفي بهذا القدر لكفايته بالغرض ومن أراد المزيد نحيله إلى نهج البلاغة وغيره من الكتب المحتوية على خطب الإمام عليه السلام وكتبه.

ومما يجدر التنويه به أن المبرر لإدخال ابن أبي طالب عليه السلام لفضيلة التقوى بين أهدافه طويلة المدى واضح كعين الشمس، ذلك أن التقوى هو الباب الذي يلج منه العبد لكل ما يمكنه من لعب الدور المنوط به من قبل الله تعالى، وهو دور خلافة الله تعالى في الأرض، فلعب هذا الدور يحتاج إلى أن يكون الإنسان مخلصاً في عمله، عادلاً، صادقاً لا يكذب، أميناً، مؤدياً لفرائض الله تعالى من صلاة وصوم وحج وإخراج الخمس والزكاة... الخ.

والآن جاء دور سوق بعض الأمثلة التي تدل على حرص الإمام المتواصل على إبراز أهمية خصلة «العدل»، وواصفاه لاضطراري لإعطاء مثل هذه الأمثلة، فأنا هنا ينطبق عليّ المثل الشهير «مكرة أخاك لا بطل». وسبب قلبي هذا هو كون الحاجة إلى إعطاء أمثلة، منتفية الوقوع

نظراً لاشتهار عدل أمير المؤمنين عليه السلام، ولكن مقتضيات البحث العلمي تتطلب مني أن أعطي إثباتات موثقة إن أردت أن أضمن رصانة ما أكتبه.

أول هذه الأمثلة وأهمها، شهادة سيد النبيين والمرسلين النبي المصطفى صلى الله عليه وآله، فلقد ورد عنه أنه قال:

- «علي مع الحق، والحق مع علي، ولن يفترقا حتى يردا علي الحوض يوم القيامة» (لجنة التأليف في دار التوحيد، ج ٢، ص ٣).
- الحق مع ذا، الحق مع ذا - يعني علياً (الريشهري المحمدي، ج ١، ص ٢٠٨، نقلاً عن كنز العمال).
- علي مع الحق، والحق مع علي، يدور حيثما دار (المرجع السابق، نقلاً عن تاريخ دمشق لابن عساكر).
- علي مع القرآن، والقرآن مع علي، لن يفترقا حتى يردا علي الحوض (المرجع السابق).
- يا أبا بكر كفي وكف علي في العدل سواء (لجنة التأليف في دار التوحيد، ص ١٤، المرجع السابق).

وهناك المثبات من هذه الأحاديث التي تكشف عن لسان سيد الخلق بأن علياً لا يشابهه في عدالته إلا ابن عمه رسول الله صلى الله عليه وآله، فمن أراد أن يقرأ المزيد فدونه ذلك، فسهولة الحصول على تلك الأحاديث تقرب من سهولة الحصول على الهواء لكثرتها ووفرته. وربما يقول قائل بأن ما سقناه من شهادة ابن عمه صلى الله عليه وآله في حقه، تثبت أنه بنفسه عادل، ولا تثبت حرصه الدائم على إبراز أهمية خصلة العدل. لهذا الشخص نقول، بأن اتصافه هو بصفة العدل، يجعل منه مثلاً أعلى للباقيين، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه اللغة الصامتة، أكثر تأثيراً من أي دعوة

أخرى للاتصاف بفضيلة العدل. وعلى كل حال، فإنه ﷺ لم يترك النصيح والإرشاد المباشر، وسُنسوق بعض الأمثلة على ذلك. فمن تلك الأمثلة هذا المقطع من كلام له ﷺ، الذي يقول عنه البحراني أنه يجري مجرى الخطبة: ... الدليل عندي قوي حتى أخذ الحق له، والقوي عندي ضعيف حتى أخذ الحق منه... (البحراني «٢٤٧/٢٧»).

وهذا القول الذي وجهه ﷺ لأحد ولاته مثال آخر: «وإنا موفوك حقت فوفهم حقوقهم وإلا فإنك من أكثر الناس خصوما يوم القيامة. بؤساً لمن خصمه عند الله الفقراء والمساكين» (الأمين حسن. ج ١، ص ١٢٢).

وها هو في خطبته هذه يتبرأ من الظلم: «والله لأن أبيت على حسك السعدان<sup>(١)</sup> مُسَهَّداً، أو أجرَ في الأغلال مُصَفِّداً<sup>(٢)</sup>، أحبُّ إليَّ من أن ألقى الله ورسولَهُ يومَ القيامةِ ظالماً لبعض العباد، وغاصباً لشيءٍ من الحطام، وكيف أظلمُ أحداً لنفسٍ يُسرِّعُ إلى البلى قُفُولُها، ويَطُولُ في الثرى حُلُولُها؟!... والله لو أُعطيْتُ الأقاليم السبعة بما تحت أفلاكها، على أن أعصيَ الله في نملةٍ أسلبُها جُلبَ شعيرةٍ ما فعلتُهُ...» (البحراني. ٢١٦/٦٦٥).

وربما يقول قائل أن ما ذكرته فقط على مستوى الأقوال وليس الأفعال، فاذاً لنا بعض الأمثلة من أفعال علي ﷺ، فلعل ممن يقرأنا لا يقتنع بما قاله من لا «ينطق عن الهوى» فيه. ونرد على هذا الشخص بتذكيره بتوزيعه ﷺ للعطاء على أساس المساواة بين الناس بعد ما أنحرف به الخلفاء الثلاثة وميَّزوا في التوزيع، ونذكر له حادثة وجود

(١) السعدان: نبت شوكة ذو حسك لها ثلاث رؤس محددة على أي وجه وقعت من الأرض كان لها رأسان قائمان.

(٢) مصفد: موثوق شداً بغل أو قيد ونحوهما.

درعه عليه السلام عند نصراني وقبوله بحكم القاضي بأن الدرع هي درع النصراني لعدم وجود بيّنة لدى الإمام عليه السلام مع أن الدرع هي في الحقيقة درع ابن أبي طالب عليه السلام، وهذه الحادثة قد بلغت من الشهرة بين الناس درجة كبيرة. وملخصها أن إمامنا عليه السلام وجد درعه عند نصراني فذهب معه أمام القاضي للمقاضاة. وقال الإمام عليه السلام للقاضي إنها درعي، ولم أبع، ولم أهب. فتوجه القاضي بالسؤال إلى الرجل النصراني قائلاً: ما تقول فيما يقول أمير المؤمنين؟ فرد قائلاً: ما الدرع إلا درعي وما أمير المؤمنين عندي بكاذب. وعليه التفت القاضي للإمام عليه السلام يطلب منه بيّنة تفيد بأن الدرع له. فما كان من الإمام عليه السلام إلا أن ضحك إعلاناً منه أنه لا يملك بيّنة من ذلك النوع. وعندها قضى القاضي بأن الدرع للنصراني، فأخذ النصراني الدرع ومضى، والإمام ينظر إليه. غير أنه ما لبث أن رجع بالدرع قائلاً: أما أنا فأشهد أن هذه أحكام أنبياء، أمير المؤمنين يدينني إلى قاضٍ يقضي عليه... الدرع - والله - درعك يا أمير المؤمنين، وقد كنتُ كاذباً فيما ادعيت. ونتيجة لهذه الحادثة، أعلن الرجل إسلامه، وأبلى بلاءً حسناً من خلال وقوفه تحت راية ابن أبي طالب عليه السلام ذوداً عن رسالة الهدى والنور (لجنة التأليف في دار التوحيد «١٩٧٨/٦٩ - ٧١». اهل البيت. ج ٢. ط ١).

ولقد ضاق بالكثير ممن يحبون الأثرة المقام عند أمير المؤمنين عليه السلام نتيجة لعدله فقرّروا الفرار إلى خصمه معاوية طمعاً في الحصول على ما يرمون إليه، وإليك جزء مما قاله لسهل بن حنيف الذي كان واليه على المدينة فيما يتعلق بأناس لحقوا بمعاوية للسبب المذكور: (أما بعد: فلقد بلغني أن رجالاً ممّن قبلك يتسللون إلى معاوية... وإنما هم أهل دنيا... قد عرفوا العدل، ورأوه، وسمعوه وعلموا أن الناس عندنا في الحق



أسوة، فهربوا إلى الأثرة، فبعداً لهم وسحقاً... (عبده، «١٩٩٦»/٣٥٥، كتاب رقم ٣٠٢).

وأخيراً نذكر رواية دخول عمرو بن العاص عليه في إحدى الليالي وقد كان في بيت المال يتعاهد شؤون المسلمين، فالرواية تقول بأنه ما أن عرف الإمام عليه السلام بأن الزيارة قد كانت خاصة حتى أطفأ عليه السلام السراج وجلس وابن العاص في ضوء القمر، ذلك أن ابن العاص لا يحق له أن يستضيء بضوء السراج، حيث أن السراج ملكٌ للمسلمين وعمرو في زيارة خاصة (لجنة التأليف في دار التوحيد، ج ٢).

وأخذاً في الاعتبار المبدأ القائل بـ «أن الواضح لا يوضح» سنهي أدلتنا بمثالنا الأخير، ومن أراد أن يقرأ المزيد عن عدل أمير المؤمنين عليه السلام وكيف كان حرصه على سيادة هذا المبدأ الذي يمثل الركن الثاني من مبادئ الإسلام الحنيف، دنيا المسلمين، فإن المصادر وفيرة جداً ويمكنه عمل ذلك بسهولة ويسر.

أما الآن فسنتقل للتنقيب بغية اكتشاف إن كان لدى أمير المؤمنين عليه السلام سياسات معينة وضعها لتساعد في تحقيق أهدافه، أسوة بما يعمله مدراء عصرنا المعاش.

٣/١/٤٦: أمثلة على السياسات التي وضعها علي عليه السلام للمساعدة في تحقيق أهدافه:

في هذا الصدد نقول بأن علي بن أبي طالب عليه السلام هو عدل القرآن وترجمانه والقرآن نفسه مليء بالسياسات التي يتحتم على الدولة الإسلامية اتباعها، مثل قوله تعالى في الآية ٨ من سورة الممتحنة: «لا ينهاكم الله عن الذين لم يقاتلوكم في الدين ولم يخرجوكم من دياركم أن تبروهم وتقسطوا إليهم». وهذه سياسة اتبعها أمير المؤمنين عليه السلام بالنسبة

لغير المسلمين غير المقاتلين وغير المعتدين على المسلمين من أهل المعاهدة. ويجدر بنا قبل الانتقال إلى ضرب مثال آخر القول بأن هناك من المفسرين المسلمين من يقول بأن الآية السابقة منسوخة بالآية الخامسة من سورة التوبة «اقتلوا المشركين حيث وجدتموهم»، ولكن العلامة الطباطبائي في تفسيره الميزان يرفض هذا القول، حيث أن الآية التي نتكلم عنها لا تشمل إلا أهل الذمة والمعاهدين ولا تشمل أهل الحرب، وأما الآية ٥ من سورة التوبة فتشمل أهل الحرب من المشركين دون أهل المعاهدة، ولذلك، فإن الآية الأخيرة - بحسب قوله - لا تنسخ الآية التي ذكرناها قبلها (الآية ٨ من الممتحنة) لأنها لا تزاحمها في الدلالة.

والآية ١١٨ من سورة آل عمران تحدد السياسة التي اتبعها علي عليه السلام مع اليهود، انسجاماً مع منطوق الآية وتأسياً بما فعله رسول الله صلى الله عليه وآله وهي تقول: ﴿يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِن أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ ﴿١١٨﴾. وهذه الآية تتحدث عن أهل الكتاب بصفة عامة واليهود بصفة خاصة، وتحث المؤمنين على عدم جعل المسلمين لهؤلاء مستودعاً لأسرارهم وتهيب بهم ألا يدخلوهم في الوظائف الحيوية كيلا ينفذوا منها فيعيشوا فساداً في أرض الإسلام (السعيد، مرجع سابق).

وهذا هو تفسير صاحب الميزان للآية نسوقه هنا لتبين أهمية هذه السياسة والأسباب التي أدت إليها «قوله تعالى: يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا بطانة من دونكم. سميت الوليعة بطانة وهي ما يلي البدن من الثوب وهي خلاف الظهارة لكونها تطلع على باطن الإنسان وما يضمه ويستسره، وقوله: لا يألونكم أي لا يقصرون فيكم، وقوله: خبالاً أي

شرا وفسادا، ومنه الخبل للجنون لأنه فساد العقل، وقوله: ودوا ما عنتم، ما مصدرية أي ودوا وأحبوا عنتم وشدة ضرركم، وقوله: قد بدت البغضاء من أفواههم أريد به ظهور البغضاء والعداوة من لحن قولهم وفلتات لسانهم فقيه استعارة لطيفة وكناية، ولم يبين ما في صدورهم بل أبهم قوله: وما تخفي صدورهم أكبر للإيماء إلى أنه لا يوصف لتنوعه وعظمته وبه يتأكد قوله: أكبر.

ولا يجب أن يفهم مما قلناه بأن السياسات التي وضعتها الديانة الإسلامية تتعلق بشئون الحرب والعداوة فقط، بل إن الإسلام الحنيف لم يترك مجالاً من المجالات إلا وقد وضع له السياسات الحكيمة التي تسعد أتباعه إن اتبعوها. فمثلاً في الاقتصاد وضع سياسته التي تحارب اكتناز الذهب والفضة وعدم إنفاقها في سبيل الله، فلقد قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ يَكْتُمُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا يُفْقِدُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ﴾ [التوبة: ٣٤]. وغني عن البيان بأن هناك آثاراً وخيمة لاكتناز الذهب والفضة وعدم إنفاقها في سبيل الله. فأما بشأن اكتنازها فإن الاكتناز يمنع النقود من الدخول في العجلة الإنتاجية التي تؤدي إلى زيادة خيارات المجتمع. ولكي نسهل للقارئ غير الملم بمبادئ الاقتصاد عملية فهم الكيفية التي تزيد بها الخيارات عن طريق دخول النقود لعجلة الإنتاج، نقول بأن النقود التي تُحرّر من الاكتناز وتدخل في عملية الإنتاج ينتج عنها زيادة في المنتجات، وزيادة المنتجات، مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على حالها كما يقول الاقتصاديون: الأشياء الأخرى تشمل أسعار الفائدة - والتي طبعاً لا يعترف بها الدين الإسلامي، ويدخل الربح بدلاً منها - والطلب على البضائع والخدمات، ودخول أفراد المجتمع، أكرّر زيادة المنتجات الناتجة عن دخول النقود في عملية الإنتاج مع تحقق الشرط السابق ينتج عنها نزول في أثمان

السلع والخدمات وتوفير فرص عمل جديدة، وهذا بدوره يؤدي إلى الرخاء الاقتصادي. أضف إلى كل هذا بأن عدم اكتناز الذهب والفضة يؤدي إلى انتفاء الحاجة إلى اقتراض الدولة من الخارج - وهذا الاقتراض في العادة مرتفع الكلفة ويؤدي في بعض الأحيان إلى تدخل البلد المقرض في شؤون البلد المقرض - أو على الأقل التقليل من هذه الحاجة (أي حاجة الاقتراض من الخارج). وهذا يؤدي أيضاً إلى زيادة الرخاء والمساعدة على صون البلد من التدخلات الخارجية. ثم إن الرخاء الاقتصادي يؤدي إلى زيادة في قيمة الزكوات والصدقات، بما فيها الأحماس المستحقة، فيؤدي ذلك ليس إلى تقليل نسبة الفقراء فحسب، بل وغبى الكثير منهم وإدخالهم في القوة العاملة في المجتمع. والنتيجة النهائية زيادة في قوة الدولة الإسلامية في كل الجزئيات المتعلقة بالقوة؛ اقتصادياً، عسكرياً، علمياً... الخ.

أما فيما يتعلق بطلب الآية أن ينفق الذهب والفضة في سبيل الله، فلأن الإنفاق في غير سبيل الله تنتج عنه آثار ضارة ربما تفوق الآثار السلبية للاكتناز. فمثلاً لو افترضنا أن الإنفاق تم في سبيل إنشاء مرافق وحانات خمر والحث على ارتياد هذه الأماكن، وهذا الإنفاق بالطبع ليس في سبيل الله، بل في سبيل الشيطان، فما هي الآثار المتوقعة؟ إنها - وهي ضارة بالطبع - كثيرة، منها سهر المرتادين لهذه الأماكن إلى الصباح أو إلى أوقات متأخرة من الليل، وعليه فإن هؤلاء سيتغيبون كثيراً عن أعمالهم، وإن لم يتغيبوا فسيذهبون إلى أعمالهم وهم كسالى لحاجتهم إلى النوم، وربما كانوا لا يزالون تحت تأثير السكر، فتتأثر بذلك العملية الإنتاجية. ومن الأشياء المتوقعة هو أن يحدث بينهم وبين زملائهم في العمل شجار، فتحدث علاقات متوترة في بيئة العمل، وهذا سيؤثر سلباً على النتائج المالية للمؤسسات التي يعملون بها وعلى اقتصاد

البلد الذي ينتمون إليه نتيجة لذلك. والحقيقة هي أن الآثار السلبية المتوقعة عديدة ولكننا سنكتفي بما قلناه خوفاً من الإطالة وإدراكاً منا بأن باستطاعة القارئ أن يحيط بالكثير منها فهي ليست بالعصية على الإدراك.

والتوظيف، هذا المجال الحيوي الذي اهتمت به الإدارة المعاصرة أيما اهتمام، لم يغفله الإسلام فافرد له سياسات معينة نظراً لأهميته للبلاد والعباد وسنلقي الضوء على السياسات التي كان يتبعها سيد الخلق بعد رسول الله ﷺ في هذا الصدد. بيد أنه بسبب الرغبة في الاختصار سنتطرق لضرب مثالين على تلك السياسات على وظيفتين فقط وهما وظيفتا العمال والجنديّة.

أما تولية العمال، فحسب سياسة أمير المؤمنين يجب أن تكون عن طريق الامتحان وليس عن طريق المحاباة والأثرة، وذلك كما يتضح من توجيهه ﷺ لمالك الأشر، حيث يقول في عهده إليه: «ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ، فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِياراً، وَلَا تُؤَلِّهِمْ مُحَابَاةً وَأَثَرَةً، فَإِنَّهُمَا جِمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الْجَوْرِ وَالْخِيَانَةِ. وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِيبَةِ وَالْحِيَاءِ، مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ، وَالْقَدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةِ، فَإِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقاً، وَأَصْحُ أَعْرَاضاً، وَأَقْلُ فِي الْمَطَامِعِ إِشْرَافاً، وَأَبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْراً».

وأما فيما يتعلق بسياسة توظيف الجند التي كان يتبعها الإمام ﷺ فكانت تقضي بأنه لا يمكن قبول المرء كجندي ما لم تكن لديه المواصفات التالية، وذلك كما جاء في عهده لمالك الأشر أيضاً: «قَوْلُ مِنْ جُنُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَإِلِمَامِكَ، وَأَنْقَاهُمْ جَبِيّاً، وَأَفْضَلَهُمْ حِلْماً مِمَّنْ يُبْطِئُ عَنِ الْغَضَبِ، وَيَسْتَرِيحُ إِلَى الْعُذْرِ، وَيَرَأْفُ بِالضُّعْفَاءِ، وَيَنْبُو عَلَى الْأَقْوِيَاءِ، وَمِمَّنْ لَا يُشِيرُهُ الْعُنْفُ، وَلَا يَقْعُدُ بِهِ الضُّعْفُ».

هذا فيما يتعلق بالأمثلة التي تدل على وجود سياسات لدى أمير المؤمنين عليه السلام تساعده على تحقيق أهدافه. وسندلف الآن لإعطاء ما يثبت أن الإمام عليه السلام قد كانت له مجموعة من الإجراءات تساعده على تحقيق تلك الأهداف، وسنضرب مثلاً واحداً فقط في هذا الصدد، إذ أنه بالغ الدلالة لتسخير ابن أبي طالب عليه السلام لتقنية الإجراءات لتسهيل عملية تحقيق ما يصبو إليه.

ع/١/٤: مثال للتدليل على أن ابن أبي طالب عليه السلام كان يستخدم تقنية «الإجراءات» لتسهيل عملية الوصول لأهدافه:

إن مثلنا يتعلق بالكيفية التي كان يجب على من يستعمله على أخذ الصدقات أن يتبعها، وسيوضح عن طريق هذا المقطع من الوصية التي كان يوصي بها كل من يكلفه بالقيام بالعمل المذكور: انطلق على تقوى الله وحده لا شريك له، ولا ترؤعَنَّ مسلماً ولا تتجارتَنَّ عليه كارهاً، ولا تأخذنَّ منه أكثر من حقِّ الله في ماله، فإذا قدمت على الحيِّ فأنزل بمائهم من غير أن تخالط أبياتهم، ثم امضِ إليهم بالسكينة والوقار، حتى تقوم بينهم فتسلمَ عليهم، ولا تُخْدِج (لا تبخل) بالتحية لهم، ثم تقول: عباد الله، أرسلني إليكم وليُّ الله وخليفته، لآخذَ منكم حق الله في أموالكم، فهل لله في أموالكم من حقٍ فتؤدوه إلى وليِّه؟ فإن قال قائلٌ: لا. فلا تراجعهُ، وإن أنعم لك منعٌ فانطلق معه من غير أن تُخيفهُ أو تُوعدهُ أو تُعسفهُ أو تُرهقهُ فخذ ما أعطالك من ذهبٍ أو فضةٍ، فإن كان له ماشية أو إبلٌ فلا تدخلها إلا بإذنه، فإن أكثرها له، فإذا أتيتها فلا تدخل عليها دُخول متسلطٍ عليه ولا عنيفٍ به. ولا تنفِرَنَّ بهيمةً ولا تفرعَنَّها، ولا تسوءَنَّ صاحبها فيها، واصدع المال صدعين ثم خيره، فإذا اختار فلا تعرضنَّ لما اختاره. ثم اصدع الباقي صدعين، ثم خيره، فإذا اختار فلا تعرضنَّ لما اختاره. فلا تزال كذلك حتى يبقى ما فيه وفاءً لحق

الله في ماله، فاقبض حق الله منه. فإن استقالك فأقله، ثم اخلطهما ثم اصنع مثل الذي صنعتت أولاً حتى تأخذ حق الله في ماله، ولا تأخذنَّ عَوْداً ولا هَرِمَةً ولا مكسورةً ولا مَهْلُوسَةً، ولا ذات عَوَارٍ، ولا تأمننَّ عليها إلا من تشقُّ بدينه، رافقاً بمال المسلمين حتى يوصلهُ إلى وليهم فيقسِمُهُ بينهم...» (البحراني- ٢٥/٨٠٨).

لله درك يا أمير المؤمنين! كم لهذه الأخلاق الرفيعة على واقع المسلمين الذين كنت تتعامل معهم من آثار ايجابية عظيمة، فبالإضافة إلى الراحة النفسية التي تدخل عليهم من تأثير هذه الأخلاق الكريمة وبالتالي تزيد من تعلقهم بالدين الإسلامي ورغبتهم بالالتصاق بالقيادة وتشجع غير المسلم على الدخول في هذا الدين الحنيف الذي يحث الناس على هذه الأخلاق، فهناك الأثر الاقتصادي الذي يعود بالخير العميم على أفراد المجتمع المسلم. ولنضرب مثلاً عددياً لنعرف تأثير مثل هذه الأخلاق على الواقع الاقتصادي. فلو افترضنا بأن مقدار الحصيلة إذا ما حصلت الصدقات بنسبة ١٠٠٪ تبلغ بالقيمة الحالية الحقيقية لهذه الأيام<sup>(١)</sup> ٣٠ مليون درهم، واستطاع الجابون نتيجة لاتباعهم للأخلاق التي أوصاهم بها أمير المؤمنين ﷺ أن يجعلوا الحصيلة المجباة تصل الذروة، أي تبلغ نسبة الـ ١٠٠٪، بينما تكون النسبة ٤٠٪ فقط إذا ما عيّن للجباية جابون لا يعملون بهذه الأخلاق، فستكون نسبة الوفر في الصدقات نتيجة لاتباع

---

(١) قيمة الحصيلة العددية في ذلك الوقت ربما كانت تقل كثيراً عن ٣٠ مليون درهماً لانخفاض الأسعار في ذلك الزمان، ولربما كانت القيمة العددية تبلغ فقط ١٠٠٠٠٠٠ درهماً، ولكن بقيمة تلك الـ ١٠٠ ألف درهم، كان يمكن أن يشتري عدد معين من سلعة معينة، وذلك العدد من تلك السلعة في زماننا نظراً لارتفاع الأسعار (التضخم) لا يمكن شراؤه إلا بـ ٣٠ مليون درهم، فتصبح القيمة الحقيقية لمبلغ الـ ١٠٠ ألف درهم ٣٠ مليون درهم في زماننا الذي نعيشه.

الأخلاق الفاضلة ٦٠٪، أي ١٨ مليون درهم، واحتمال حصول هذا هو احتمال كبير جداً. من هذا المثال يمكن للمرء أن يتصور المقدار الذي يمكن أن تبلغه الزيادة التي ستذهب لخزينة الدولة، ومن ثم توزع على مستحقيها فتساهم في رفع مستوى معيشتهم، فتتوفر إمكانية إخراج الكثير منهم من دائرة الفقر.

ع٦/١/٥: الأحكام/القواعد التي كان يضعها علي عليه السلام لتساعد على بلوغ الأهداف:

أما الأحكام/القواعد فلدى سيّد المتقين عليه السلام ما يساعده منها على بلوغ أهدافه عدد هائل لو حاولنا إحصاءه لاحتجنا إلى مجلدات ومجلدات، فلدى علي عليه السلام أحكام تتعلق بالسارق والسارقة، وأخرى تتعلق بالمحتكر، وغيرها تتعلق بالذبح، وتلك المتعلقة بالطلاق، ولديه قاعدة إلزام الحق من لزمه الحق، وقواعد وجوب الحدود، وحكم المرتد والقواعد التي لا تجيز سبي المسلم لمسلم... الخ... الخ.

ع٦/١/٦: البرامج التي تساعد علماً عليه السلام على تحقيق الأهداف:

وفيما يتعلق بالبرامج، وهي أيضاً من الوسائل أو الأدوات التي تساعد على تحقيق الأهداف، فإن الوصي عليه السلام قد أفرد لها المساحة التي تستحقها من اهتمامه. وكمثال على ذلك نذكر البرنامج الذي كان يضعه لليلة الحرب. فلقد كان عليه السلام يقوم من خلال هذا البرنامج بالإعداد النفسي لأصحابه للقتال، ويعبئهم ويحرضهم على قتال العدو. ففي صفين، في ليلة الحرب، كان البرنامج يتلخص في الاستماع إلى خطبة لحيدرة الكرار عليه السلام ثم إطالة الجنود القيام في ليلتهم تلك (أي إطالة التعبد: الصلوات وقراءة الأدعية في جوف الليل) والإكثار من قراءة القرآن. وهذه هي الخطبة التي خطبها عليه السلام في تلك الليلة كما ذكرها البستاني نقلاً عن



نصر بن مزاحم «الحمد لله الذي لا يبرم ما نقض، ولا ينقض ما أبرم. ولو شاء ما اختلف اثنان من هذه الأمة ولا من خلقه، ولا تنازعت الأمة في شيء من أمره، ولا جحد المفضول ذا الفضل فضله. وقد ساقتنا وهؤلاء القوم الأقدار حتى لفت بيننا في هذا المكان، فنحن من ربنا بمرأى ومسمع، فلو شاء لعجل النعمة ولكان منه التغيير حتى يكذب الله الظالم ويعلم الحق أين مصيره، ولكنه جعل الدنيا دار الأعمال، وجعل الآخرة عنده دار الجزاء والقرار، ﴿لِيَجْزِيَ الَّذِينَ أَسْتَوُوا بِمَا عَمِلُوا وَيَجْزِيَ الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحَسَنَى﴾ [النجم: ٣١]. ألا أنكم ملاقر العدو غداً إن شاء الله، فأطيلوا الليلة القيام، وأكثروا تلاوة القرآن، واسألوا الله الصبر والنصر، وأقوهم بالجد والحزم وكونوا صادقين» (البستاني، ص ١٥٦). وما من شك في أن لمثل هذا البرنامج أهمية قصوى، ذلك أنه ما لم يكن الجندي مهيباً نفسياً للقتال فلن يتمكن من القتال بفاعلية تساعد على تحقيق النصر.

## ٧/١/٤٦: الميزانيات التقديرية المساعدة على بلوغ الأهداف:

أما بخصوص الميزانيات التقديرية أو الميزانيات التخطيطية/البرامج الرقمية كما يطلق عليها أيضاً وهي كما بينا تمثل خطأ محولة إلى لغة الأرقام وتساعد على تحقيق الأهداف، فربما لم تكن هذه الأداة بشكلها المتطور الحالي موجودة في عصر أمير المؤمنين عليه السلام، ولعل السبب يكمن في كون الحياة في ذلك العهد لم تحتوي على التعقيدات الموجودة في زماننا الحاضر. على كل، إذا كانت الميزانيات المذكورة لم تكن موجودة في ذلك الوقت بشكلها المعاصر، فإن شيئاً قريباً من هذه الميزانيات وهو عمل الخرص (أي التقدير) قد كان موجوداً. والخارص في الزكاة كما يقول شمس الدين «هو الذي يقدر الغلات، التي تجب فيها الزكاة، قبل حينها ليعرف هل فيها نصاب الزكاة، وكم فيها» (شمس

الدين ١٩٩٢/٥٧٠). ويقول الفاسي «والخرص حُرُّ ما على النخل من الرطب تمرّاً» (الفاسي/١٩٩٩/٣١٦). والجدير بالذكر أنه بحسب شمس الدين فإن هذا العمل لا يسند إلّا إلى شخص خبير به، إذ لا يصلح للقيام به أي فرد. ولقد ثبت أن المصطفى ﷺ كان قد أسند مهمة خرص الثمار إلى بعض العمال، منهم عبد الله بن رواحه وجبار بن صخر وسهل بن أبي حثمة والصلت بن معديكرب الكندي (شمس الدين. المصدر السابق). ولقد نقل الفاسي عن صحيح مسلم هذا الحديث «عن أبي حميد قال: خرجنا مع رسول الله ﷺ في غزوة تبوك، فأتينا وادي القرى، على حديقة لامرأة فقال رسول الله ﷺ: أحرصوها فحرصناها، وحرصها رسول الله ﷺ عشرة أوسق (الوسق ستون صاعاً بصاع النبي ﷺ) وقال: أحصيتها حتى نرجع إليك، إن شاء الله وانطلقنا حتى قدمنا تبوك» (الفاسي ١٩٩٩/٣١٦).

إذا فحتى عملية التقدير المسبق للغلات الرئيسية التي كانت لها أهمية قصوى في ذلك العهد، حيث أنها كانت تمثل مصدر رزق لكثير من مواطني الدولة الإسلامية، وتمثل مورداً مهماً من موارد الدولة، حيث أن الغلات المذكورة تخضع للزكاة التي تذهب لخزينة الدولة قبل أن توزع على مستحقيها، أكرّر فحتى عملية التقدير للغلات المذكورة كانت تمارس منذ عهد الرسول ﷺ. وعملية التقدير هذه كانت تساعد في المعرفة المسبقة للأموال التي ستستلمها الدولة وقت حلول موعد الزكاة، وهذا يساعد الدولة في التوصل إلى شيئين مهمين، أحدهما المعرفة بالقيمة التقريبية للزكاة وهذا بدون أدنى شك يساعد القائمين على شؤون الدولة في عملية التخطيط لما يمكن أن يعمل بتلك الأموال، والشيء الآخر يتعلق بموضوع الرقابة، وبالتحديد معرفة المقدار التقريبي للزكوات التي لم تدفع عند حلول وقت استلام الزكاة، وهذا بدوره يساعد بطريقة

فاعلة، على تتبع الذين يحاولون أن يتهربوا من دفع الزكاة في حالة وجود متهربين من دفعها. وهذا يعني أن هذه الأداة تمثل أداة متقدمة من أدوات التخطيط والرقابة.

أما الآن فنستعين بأعمال أبي الحسنين عليهما السلام لنرى إن كانت لديه استراتيجيات عن طريقها يحقق الأهداف التي وضعها لنفسه أم لا. والحقيقة هي أن أعمال هذا العملاق تبين بما لا يقبل الشك بأنه كان بالفعل يسخر تقنية الاستراتيجيات لتحقيق أغراضه.

٨/١/٤٦: بعض من أنواع الاستراتيجيات التي كان يسخرها أبو الحسنين عليهما السلام لتحقيق أغراضه:

• الاستراتيجيات الوقائية «Preemptive Strategy»: ولقد ذكر الكاتبان «Thompson and Strickland 1989/142-143» بأن هذه الاستراتيجية تتضمن التحرك قبل أن يتحرك الخصم، وذلك من أجل تأمين أحسن المراكز في الساحة، وهذا المركز بعد تأمينه، يُغلق بواسطة من يقوم بالمبادرة أمام الخصوم أو على الأقل فإن المبادر يجعل من مهمة الخصم في الوصول إليه مهمة صعبة عن طريق تحطيم معنوياته. وهناك عدة طرق للحصول على موقع استراتيجي رئيس عن طريق هذه الاستراتيجية، منها: تأمين أحسن المناطق الجغرافية الملائمة ووضع صورة ومركز نفسيين للمبادر/المهاجم في أذهان الزبائن (طبعاً يستعاض عن الزبائن في سوح مثل سوح القتال بالخصم وأنصاره)، يصعب على الخصم تقليدهما. وكمثال على إتباعه عليهما السلام لهذا النوع من الاستراتيجيات، نشير إلى إصراره على الاستعداد لقتال طلحة والزبير خلافاً لمشورة بعض أصحابه الذين أشاروا عليه بالآ يتبعهما والآن يرصد لهما القتال، وذلك عندما تأكد بأنهما يعدان لقتاله عليهما السلام، فلقد أصر أن يضرب «بالمقبل إلى الحق المدبر عنه، وبالسامع المطيع العاصي المريب أبداً حتى يأتي» عليه

يومه (المزيد من التفاصيل انظر القصة تحت البند» ٨/١/١/١/٨ ع: الإمام ﷺ وأنواع/أساليب القيادة«).

• استراتيجية الهجوم الكاسح عن طريق تكثيف عدد الجنود: هذه الاستراتيجية تقضي بأن تركز أكبر قوة ضاربة من الجند في الوقت والمكان الحرجين (المصدر السابق، ص ١٤٢). واتبع علي ﷺ هذه الاستراتيجية عندما أراد المسير لتدمير جيش معاوية بعد فشل التحكيم، إلا أن الشهادة قد أدركته ﷺ قبل أن ينتهي من هذه المهمة (انظر في هذا الصدد البستاني «١٤١٣هـ.ق. ص ٤٤ - ٤٦»).

• الاستراتيجيات الدفاعية «Defensive Strategies»: وهذه هي السياسة التي كان ﷺ يتبعها بوجه عام، فهو لا يبدأ أعداءه بالقتال إطلاقاً، لأنه ﷺ يعتقد بأن البادئ باغٍ، والباغي مصروع، وهذه هي إحدى وصاياه لابنه الحسن ﷺ: «لا تدعون إلى مبارزة، فإن دعيت إليها فأجب، فإن الداعي باغٍ، والباغي مصروع» (البحراني، ٩٨٨/٢١٩)، ولأن هداية الناس إلى طريق الحق هي إحدى أهدافه الكبرى ﷺ. لذلك فحتى الخوارج الذين خرجوا على شرعية دولته ﷺ وكفروا المسلمين وقتلوا رجلاً مسلماً وامرأته المسلمة وهي حبلى متم (قد شارفت على الوضع) وهما عبد الله بن الخباب وزوجته، وقتلوا معها نساءً ثلاثاً كن قد جئن ليغثن زوجة ابن الخباب، قد حاورهم كثيراً طمعاً في هدايتهم، ولم يقاتلهم إلا حين ابتدءوا بالقتال (انظر في هذا الصدد السعيد «٢٠٠٢ / ١٩٦ - ١٩٧»، الشرقاوي، ج ٢ ١٩٨٥/١٩٠). وهذا ما أوصى به رؤساء جنده بعد أن أمر بالمسير لتلك الفئة المارقة: «كفوا عنهم حتى يبدءوكم» (الشرقاوي. المرجع السابق، ص ١٩٤). ويقول الشيخ شمس الدين في تفسيره لقتال ابن أبي طالب ﷺ لهم، كما جاء في السعيد: «نجد مسلمين عارضوا ووصلت معارضتهم إلى حد الخروج عن شرعية الدولة سياسياً،

ومع ذلك اعتبروا مواطنين وحُفظت حقوقهم المدنية كاملة. ولم يُحاربوا إلا عندما قاتلوا. قوتلوا لا لأنهم عارضوا سياسياً، ولا لأنهم قدّموا أطروحةً في الفهم الديني مختلفة عن الأطروحة الرسمية، بل لأنهم قاتلوا، هذا يعني أن الخوارج ارتكبوا أمرين؛ أولاً عارضوا سياسياً ووقفوا في وجه النظام، وثانياً قدموا تفسيراً دينياً لفهمهم وآل أمرهم إلى تكفير الأمة وليس فقط تكفير النظام وحكومته. ومع ذلك اعتبروا مواطنين، وأنهم مازالوا مسلمين ويتمتعون بحق الحماية وأعطيات بيت المال، ولم يعاملوا بالعنف إلا لأنهم استخدموا العنف أي أنهم شهروا السلاح وكانوا بحكم المحاربين، يعني المفسدين في الأرض (السعيد. المرجع السابق، ص ١٩٧).

#### • استراتيجية العمل على تكوين ما أسماه الصدر «جيش عقائدي»

يحمل مفاهيم العقيدة الإسلامية ويعمل بها: وهذا بالطبع أمر طبيعي، إذ أن أهداف الإمام البعيدة المدى كما سبق وأن بينا لا تقاس بالأهداف التي يضعها الإنسان العادي (غير المعصوم)، إذ أن أهداف الإمام تظل قائمة إلى قيام الساعة. وعليه فلا بد من العمل على بناء مسلمين يتصفون بالصفات التي ذكرناها من أجل تطبيق التعاليم الإسلامية السمحاء على الأرض، وهذا ما حصل بالفعل، فلقد بنى أناساً من أمثال جابر بن عبد الله الأنصاري، سلمان الفارسي، أبي ذر الغفاري، عمار بن ياسر، المقداد بن عمرو بن ثعلبة، مالك الأشتر، حبر الأمة عبد الله بن العباس بن عبد المطلب، مالك بن التيهان، خزيمة بن ثابت ذي الشهادتين، هاشم بن عتبة بن أبي وقاص المرقال، قيس بن سعد بن عبادة بن دليم الخزرجي الأنصاري، حجر بن عدي الكندي، عمرو بن الحمق، زيد بن صوحان، صعصعة بن صوحان، كميل بن زياد، شريك بن شداد الحضرمي، صيفي بن فسيل الشيباني، قبيصة بن ضبيعة

العبيسي، ومحرز بن شهاب السعدي... الخ. وهذا بعض مما روي عن الرسول ﷺ في حق بعض من هؤلاء الصفوة من المؤمنين روي عن جابر بن عبد الله الأنصاري أنه قال: سألت رسول الله ﷺ عن سلمان الفارسي فقال ﷺ: سلمان بحر لا يقدر على نزحه، سلمان مخصوص بالعلم الأول والآخر، أبغض الله من أبغض سلمان وأحب من أحبه. قال فقلت ما تقول في أبي ذر؟ قال: وذاك منا، أبغض الله من أبغضه، وأحب الله من أحبه. قلت: فما تقول في المقداد؟ قال: وذاك منا، أبغض الله من أبغضه وأحب الله من أحبه. قلت فما تقول في عمار؟ قال: وذاك منا، أبغض الله من أبغضه وأحب الله من أحبه. قال جابر: فخرجت لأبشرهم فلما وليت قال: إلي إلي يا جابر، وأنت منا، أبغض الله من أبغضك، وأحب الله من أحبك» (بخيل، ج ٣، ٤٩/١٩٨٨ - ٥٠). ومن أقوال أمير المؤمنين عليه السلام في حق بعضهم:

في شأن مالك الأشر: «رحم الله مالكا، فلقد كان لي كما كنت لرسول الله ﷺ» (البستاني، ١٤١٣هـ. ق. ص ٥٨، نقلاً عن شرح نهج البلاغة لابن أبي الحديد).

بخصوص حجر بن عدي الكندي: «حجر بن عدي وأصحابه كأصحاب الأخدود (وما نقموا منهم إلا أن يؤمنوا بالله العزيز الحميد) (بخيل، ج ٣، ص ٦٤).

فيما يتعلق بعمر بن الحمق قال: اللهم نور قلبه بالتقى، واهده إلى صراط مستقيم، وليت أن في جندي مائة مثلك» (المرجع السابق، ص ١١ - ١٢).

ولقد تحسّر كثيراً لما استشهد بعض من هؤلاء البررة في صفين، وخطبته هذه تنبأ عن فداحة الخطب الذي ألم به جرّاء فقدهم «أين

إخواني الذين ركبوا الطريق، ومضوا على الحق؟ أين عمّار؟ وأين بن التيهان؟ وأين ذو الشهادتين؟ وأين نظراؤهم من إخوانهم الذين تعاقدوا على المنية، وأبرد برؤوسهم إلى الفجرة!« تقول الرواية: ثم ضرب بيده على لحيته الشريفة الكريمة، فأطال البكاء ثم قال ﷺ: «أوه على إخواني الذين تلووا القرآن فأحكموه، وتدبروا الفرض فأقاموه، أحيوا السنة وأماتوا البدعة. دُعوا للجهاد فأجابوا، ووثقوا بالقائد فاتبعوه» (البحراني، ٥٨٤ - ٥٨٩/١٨٢).

• استراتيجية استخلاف أئمة معصومين يبقى آخرهم إلى قيام الساعة، ليكملوا دوره من خلال لعب أدوار متعددة ولكنها تصب في تحقيق نفس الأهداف (وهي بالطبع استراتيجية وضعها الباري جل شأنه): والأئمة المعنيون هنا هم خلفاء رسول الله ﷺ الحقيقيون، الذين حصرهم ﷺ في حديثه الذي رواه مسلم عن جابر بن سمرة، والذي يقول «لا يزال هذا الدين قائماً حتى تقوم الساعة أو يكون عليكم اثنا عشر خليفة، كلهم من قريش»<sup>(١)</sup>. واستخلاف هؤلاء الأئمة ﷺ الذين يبقى قائمهم، وهو محمد المهدي بن الحسن العسكري (عج)، مختفياً عن الأنظار في غيبته الكبرى ولكنه يظل يسدّد الأمة وقت الغيبة في كل عصر بالطرق التي يراها، أمر يتناسب مع المنطق القرآني، ذلك لأن الله جل شأنه يقول في كتابه المجيد في الآية السابعة من سورة الرعد المباركة «... إنما أنت منذر ولكل قوم هاد»، وهذه الآية، كما يقول صاحب الميزان أعلى الله مكانه، تدل «على أن الأرض لا تخلو من هاد يهدي الناس إلى الحق إما نبي منذر وإما هاد غيره يهدي بأمر الله». وهناك نقطة مهمة نريد أن نتناولها بشيء من التفصيل وهي أنه من المعروف بأن أدوار

(١) روي هذا الحديث بطرق مختلفة في الصحاح. راجع العسكري، مرتضى ١٩٩٣/٥٣٤ - ٥٣٨.

الأئمة عليهم السلام قد تعددت، فكل إمام قد قام بدوره الذي أنيط به وهو دور خلافة الإمام الذي قام قبله - ومن المعروف أيضاً أن أول هؤلاء الأئمة هو سيدهم ومولاهم علي بن أبي طالب عليه السلام وهو نفس رسول الله صلى الله عليه وآله وخليفته، كما سبق أن أوضحنا، وآخرهم القائم المنتظر محمد المهدي بن الحسن العسكري (عج) - ولكنه كان يؤدي ذلك الدور بحسب ما كانت تقتضيه الظروف التي كانت سائدة في عصره<sup>(١)</sup>. والدور المشترك الذي قام به الأئمة جميعهم، باستثناء الإمام علي عليه السلام الذي سنحت له الفرصة كي يقوم بدور تطبيق الإسلام على أرض الواقع وصيانة الرسالة الإسلامية من الانحراف، هو صيانة الرسالة الإسلامية من الانحراف على يد الزعامات المنحرفة التي أفصتهم عن الحكم مع خلق قادة يتشربون تعاليم الدين الإسلامي الحنيف وينقلونها إلى غيرهم من الناس، ومجابهة المشاكل التي كانت تهدد كرامة الدولة الإسلامية ولا تقوى الزعامات المنحرفة على حلها، وبتعبير آخر إيقاف الحاكم عن مزاولة المزيد من الانحرافات، كما يقول الشهيد السعيد الصدر رحمته الله والعمل على حل المشكلات التي ذكرناها صونا لكرامة الدولة وهيبتها، مع نشر الإسلام المحمدي الأصيل عن طريق الأئمة عليهم السلام وأعاونهم. والمثال الشاخص للعيان في هذا الصدد تصرف الإمام علي عليه السلام في وقت صعد فيه عمر بن الخطاب المنبر، وتساءل عن رد فعل الناس لو صرفهم عما يعرفون إلى ما ينكرون، إذ رد عليه ابن أبي طالب عليه السلام بكل صراحة ووضوح: إذا لقومناك بسيوفنا. والمثال الآخر تضحية الإمام الحسين عليه السلام بنفسه وأهل بيته وأنصاره في سبيل كشف انحراف حكم يزيد الذي شكّل خطراً ماحقاً على الرسالة المحمدية الغراء. وكما يجب أن يكون قد اتضح مما قلناه

(١) طبعاً إن الإمام المهدي عليه السلام يكون استثناء حيث أنه (عج) لا يزال يقوم بدوره لأنه لا يزال حياً يرزق برغم اختفائه عن الأنظار.



أعلاه فإن الأئمة عليهم السلام لعبوا أدواراً مختلفة عن طريقها صانوا التجربة الإسلامية من الانحدار في الانحراف لمستوى يهدد بيضة الإسلام، فبينما كان أمثل دور يصب في هذا الاتجاه بسبب الظروف التي كانت موجودة في زمن الإمام الحسن عليه السلام يتمثل في الصلح مع معاوية بالرغم من شدة وطأة ذلك الدور على أبي محمد عليه السلام وشيعته، كانت الثورة المسلحة بالرغم من قلة الناصر، هي أمثل دور يمكن للإمام الحسين عليه السلام القيام به. يقول سليمان كامل في هذا الصدد «فكل من الحسين، بالنهاية، قد لاءم بين أسباب ثورته ونتائجها. فمهذا لغاية مفردة، وتعاوننا على ثلّ عرشٍ بصبر الأول ودم الثاني فجاءت رسالتهما تامة كاملة في غاية التمام والكمال. فنهضة الحسين وليدة صلح الحسن، بل هي جزء متمم له، أو هي فصل ثالث يدخل في تسلسل الرواية التي قام بها علي ومثل فيها ابنه وكان أبطالها: علي والحسن والحسين» (سليمان، ١٩٧٩/١٤٤). وأمّا علي بن الحسين السجاد عليه السلام فنظراً لشدة القمع والإرهاب الذي مارسه أئمة الانحراف الذين عاصرهم وهم يزيد بن معاوية، مروان بن الحكم، عبد الملك بن مروان والوليد بن عبد الملك، فإنه قد لعب الدور عن طريق الخطب التي فضح بها يزيد في الشام تزامناً مع تلك التي ألقتها عمته بطلّة كربلاء زينب الكبرى، وعن طريق كشف زيف بني أمية وإجرامهم من خلال إحياء ذكرى عاشوراء وعن طريق تبيان التعاليم للأمة بواسطة الوعظ والإرشاد، وعن طريق التربية الخاصة التي ربّى من خلالها كوادر خاصة كأبي حمزة الثمالي، وعن طريق بث أهدافه بطريقة الأدعية والمناجاة التي احتوت عليها الصحيفة السجّادية. وسنضرب مثالين على الأدعية التي استخدمها عليه السلام في ذلك الجو المرعب الذي عاشه لبيان أهدافه: من تلك الأدعية قوله: ... اللهم صل على محمد وآله واجعل لي يداً على من ظلمني، ولساناً على من خاصمني، وظفراً بمن عاندني، وهب لي مكرراً على من كابدني، وقدرة على من اضطهدني،

وتكذيباً لمن قصبني، وسلامة ممن توعدني...»، والذين وصفهم الإمام عليه السلام بهذه الأوصاف طبعاً لم يكونوا سوى عبد الملك بن مروان وعماله من أمثال هشام بن إسماعيل المخزومي.

ومن تلك الأدعية هذا الكلام الذي كان يدعو به أيام عيد الأضحى والجمعة: «... اللهم إن هذا المقام - مقام الإمامة والقيادة وزعامة الأمة الإسلامية التي من شؤونها ولوازمها إقامة الصلاة يوم الجمعة وعيد الأضحى وإيراد الخطبة - لخلفائك وأصفيائك ومواضع أمنائك في الدرجة الرفيعة التي اختصاصتهم بها قد ابتزوها وأنت المقدر لذلك لا يغالب أمرك... حتى عاد صفوتك وخلفاؤك مغلوبين مقهورين مبتزين، يرون حكمك مبدلاً، وكتابك منبوذاً، وفرائضك محرّفة عن جهات أشراعك، وسنن نبيك متروكة، اللهم العن أعداءهم من الأولين والآخرين ومن رضي بفعالهم وأشياعهم وأتباعهم...» (البيشواشي، ١٤٢٣/ ٢٤٣ - ٢٤٤).

ولعب كل من الصادقين، وأعني بهما محمد بن علي الباقر وابنه جعفر بن محمد الصادق عليهما السلام دوره عن طريق مدرستين ضخمتين أسساها لنشر علوم وأحكام الدين الإسلامي الحنيف وما يمت إليه بصلة من العلوم الطبيعية الأخرى كالطب والكيمياء والفلك، والرد على الفرق المنحرفة كالخوارج والمعتزلة والمرجئة، وخصوصاً مدرسة الصادق عليه السلام التي تعد بحق جامعة إسلامية، تربى فيها وتعلّم أكثر من أربعة آلاف طالب، من أمثال أبي حنيفة النعمان، إمام أهل السنة الذي قال قوله المشهورة «لولا السنن لهلك النعمان»، وحمران، وأبان بن تغلب، ووزارة بن أعين، ومؤمن الطاق وهشام بن الحكم، وهشام بن سالم، وحمزة الطيّار، وجابر بن حيان، وأبو إسحاق إبراهيم بن حبيب الفزاري (المرجع السابق وآل علي «١٩٩٩»). وكان عهداهما من أكثر عهود

الأئمة عليهم السلام فاعلية بالنسبة لقدرة الأئمة المعصومين (ربما باستثناء عهد أمير المؤمنين عليه السلام) في نشر علوم آل محمد عليهم السلام، وخلق قيادات من الطراز الأول تستطيع أن تساعد المعصومين في أداء رسالتهم، نظراً لمواءمة الظروف السياسية والاجتماعية للقيام بالحركة الثقافية التوعوية التي قام بها الإمامان عليهما السلام.

وأما فيما يتعلق بالدور الذي لعبه الكاظم عليه السلام فيمكن لنا الإطالة عليه من خلال عدم تليته إلى طلبة طلبها منه رأس القيادة المنحرفة وكان الأخير يعتقد أن حالة الإمام عليه السلام ستجبره على قبول الطلب فتتحقق أمنيته . وملخص الحادثة، هو أن الخليفة الغاصب بعد أن عرض الإمام لظروف قاسية في السجن، اعتقد بأن الإمام عليه السلام سينزل على شرطه. فأرسل إليه رسولاً من عنده قائلاً للإمام بأن الخليفة يعتذر إليه ويأمر بأن يطلق سراحه نظير أن يزوره ويعتذر إليه ويطلب رضاه. ولكن بالرغم من المحنة الشديدة التي تعرض لها الإمام داخل السجن، إذ أن السجن قد هذّ صحته وأذاب جسمه لدرجة أن صار يبدو عندما يسجد لربه كالثوب المرمي على الأرض، فإنه لم يتردد عليه السلام في مجابهة عرض رسول الزعيم المنحرف بالإجابة بالقول وبكل شموخ، بأنه يفضل أن يتحمل مرارة الكأس حتى الثمالة، على أن يحقق لذلك الحاكم رغبته، وما ذلك إلا خوفاً من أن يفهم الناس أنه قد أعطى مبرراً لمثل تلك الزعامات المنحرفة عن تعاليم الدين الحنيف لأن تبقى في الحكم، إن لبي ما في نفسية الخليفة الغاصب.

ومن المشاكل التي قام الأئمة بالتصدي لها حيث عجز عن ذلك الحكام المنحرفون، الجواب على كتاب ملك الروم الذي أرسله إلى عبد الملك بن مروان، حيث أجاب عليه الإمام علي بن الحسين السجاد عليه السلام

بالشكل الذي حفظ للدولة كرامتها وللأمة هيبتها. وكانت الدولة الإسلامية في زمن القيادات المنحرفة تتعرض لتحديات مختلفة من الكافرين تعجز تلك القيادات عن مواجهتها، فينبري الأئمة عليهم السلام لإنقاذ الدولة من تلك الأخطار الماحقة، ومن الأمثلة على ذلك، التحدي النقدي الذي وضعه ملك الروم في وجه هشام بن عبد الملك بن مروان، إذ تصدى لذلك الخطر الإمام الباقر عليه السلام فخطط للاستقلال النقدي عن الروم، في حين وقف عبد الملك عاجزاً عن الرد.

والحقيقة بأن الأدوار المتعددة التي قام بها الأئمة سلام الله عليهم غنية في الأنشطة التي اندرجت تحتها، فلم تقيد فقط في محاربة أعمال الانحراف التي كانت تقوم بها الزعامات المنحرفة التي تعاقبت على الدولة الإسلامية والتصدي لتحديات الكفار، بل امتدت لتقاوم الأفكار المنحرفة التي تمثل خطراً على الإسلام والتي تأتي عن طريق الأشخاص العاديين المضلّيين والمُضلكّين كما سبق أن ألمحنا إليه، منذ بداياتها، حتى تقضي عليها وهي في مهدها. واهتمام الإمام الحسن العسكري عليه السلام الذي كان مقيماً في المدينة بمشروع كتاب حول تناقضات القرآن، كان يعكف على وضعه رجل في العراق يسمى الكندي، لدرجة بلغت أن يرسل الإمام عليه السلام إلى الكندي رسولاً ينتسب إلى مدرسته، وعن طريق ذلك الرسول الذي لقنه الإمام عليه السلام ما يفعله ويقوله أحبط محاولة الكندي، بعد أن تيقن الكندي بأنه كان على خطأ فقام بحرق جميع ما ألفه، ربما يفسّر من باب مقاومة الأفكار المذكورة (الصدر، أهل البيت: تنوع أدوار ووحدة هدف، ص: ١٤٤ - ١٤٥).

وملخص كلامنا هو أن أي دور مارسه أي إمام، سواء كان ذلك الدور عن طريق ثورة مسلحة، أو حتى عن طريق الصبر على السجن أو

عن طريق أي دور آخر، كان يصب في تحقيق الهدف المشترك الذي تكلمنا عنه.

ع/١/٨/١: بعض الشواهد على مدى نجاح الاستراتيجيات التي وضعها علي عليه السلام في تحقيق أهدافه:

في هذا الصدد نقول بأن استراتيجيات الإمام عليه السلام - إذا ما أخذنا طبيعة أهداف أبي الحسين عليه السلام طويلة المدى والتي تمتد إلى قيام الساعة - قد لاقت نجاحاً منقطع النظير. وكأمثلة على ما نقول نذكر بأنه بالرغم من الانحرافات الخطيرة عن الإسلام التي مارستها الزعامات المنحرفة، منذ أن بدأت عملية الانحراف ابتداء من حادثة السقيفة وحتى وقتنا الحاضر، فإن تعاليم الإسلام المحمدي الأصيل بقيت صافية ولم تستطع يد الانحراف أن تطمسها.

ومما يجدر بنا ذكره هو أن فضيلة العدل التي كان تعظيم انتشار مساحتها بين البشر، كما سبق وأن ذكرنا، أحد الأهداف الطويلة الأمد التي كان يصبو الإمام عليه السلام إلى تحقيقها، أصبح ينظر إليها أي إنسان، حتى في وقتنا الحاضر وبغض النظر عن عرقه ولونه وديانته، على أنها منقبة مهمة. وبإلها من صدفة مواتية أن أسمع قبل وقت قصير من تناولي لهذه الجزئية من الكتاب، وبالتحديد في ليلة الاثنين الموافق ١٤/١/٢٠٠٨، قائد حزب الله اللبناني - الذي يطبق فلسفة تتطابق كلها مع فلسفة أمير المؤمنين عليه السلام، والذي جرّع العدو الصهيوني المتغطرس ذل الهزيمة ثلاث مرات؛ مرة عندما أجبره على الانسحاب من بيروت بعد ما احتلها في عام ١٩٨٢، والأخرى عندما أجبره على الانسحاب من جنوب لبنان، والثالثة في ٢٠٠٦ عندما ما هاجم لبنان بغرض القضاء على حزب الله - يصرّح خلال كلمة ألقاها بمناسبة موسم عاشوراء وبثها تلفزيون المنار، بأن الهدف الرئيس من وراء إصرار الحزب على اشتراط

أن يكون رئيس الدولة رئيساً يتوافق عليه اللبنانيون، هو الحرص على انتشار العدل بينهم.

وفي التفاف الجماهير في كل عصر ومصر حول أئمة الهدى ومنح كل إمام منهم زعامة جماهيرية منقطعة النظير، الكثير من الشواهد على ذلك النجاح. الشاهد الأول يكمن في عملية الالتفاف نفسها، حيث أن هذا يعني أن الأفكار التي يحملها والأعمال التي يقوم بها أئمة الهدى عليهم جميعاً سلام الله تجد لها صدى واسعاً في قلوب الجموع المؤمنة. ذلك أنه، كما يقول الشهيد الصدر، لو لم يكن الأمر كذلك، لما استطاع كل واحد من أئمة أهل البيت عليهم السلام أن يحصل على زعامة جماهيرية واسعة النطاق لدى الجماهير المؤمنة كتلك التي حصل عليها كل منهم عليهم السلام، فمثل تلك الزعامة لا يحصل عليها الإمام «صدفة أو على أساس مجرد الانتماء إلى الرسول صلى الله عليه وآله بل على أساس العطاء، للدور الإيجابي الذي يمارسه الإمام في الأمة، بالرغم من إقصائه من منصب الحكم» (المرجع السابق، ص ١٤٦).

ولنر شاهداً آخر على ما يعنيه الالتفاف المذكور. فالزعامة التي أعطتها الجماهير للإمام الكاظم عليه السلام قد بلغت من القوة درجة جعلته لم يتردد عن التوجه لهارون الرشيد، ذلك الخليفة العباسي المتغطرس الذي أذاقه مرارة السجن وويلاته، بهذا القول، حين سأله الأخير بجانب الكعبة المشرفة فيما إذا بايعه الناس خفية ورضوا به إماماً، وذلك لشعور هارون بأن قلوب الناس مع الكاظم عليه السلام: «أنت إمام الأجسام وأنا إمام القلوب» (البيشواوي، ١٤٢٣/٣٨٨، والصدر، مرجع سابق، ص ١٤٦). والشاهد الآخر نشير إليه عن طريق الزعامة التي بلغها السجاد عليه السلام. فلقد مكثه من أن يكهرب الجماهير المحتشدة في الموسم الذي حج فيه فتخلي له المكان لاستلام الحجر، في الوقت الذي لم تسعف هشام بن عبد

الملك بن مروان هية الحكم والسلطان، في شق طريقه للحجر، إذ منعته تلك الجموع المحتشدة من عمل ذلك. وما كان منه (أي هشام) إلا الاضطرار للإجابة بعدم معرفته بشخصية الشخص الذي رحبت به تلك الحشود وفسحت له المجال لاستلام الحجر حينما سئل عن شخصيته، وما ذلك إلا خوفاً من الحرج، فانبرى له الفرزدق ليقوعه في مزيد من الحرج عن طريق التعريف بمن أخذ بألباب تلك الجموع - بمن هو أصلاً غني عن التعريف بسبب شهرته - فأخلت له الطريق لاستلام الحجر طائفة مرحبة، من خلال قصيدته المشهورة (الصدر. المرجع السابق).

والشاهد الحي الذي يدل على نجاح استراتيجيات علي بن أبي طالب عليه السلام هو الدعوة التي توجهت بها أكبر هيئة تمثل عن طريقها دول العالم قاطبة في عصرنا الحاضر؛ وهي الأمم المتحدة، للدول العربية إلى أن تتخذ القائد الإسلامي؛ الإمام أمير المؤمنين عليه السلام مثلاً لتشجيع المعرفة وتأسيس الدولة على مبادئ العدالة والحرية، بعد مرور حوالي ١٤٠٠ عام على وفاته حيث أنه عليه السلام قد توفي سنة ٤٠هـ، ونحن الآن في العام ١٤٢٨هـ، وإليك ما كتبه السعيد في هذا الصدد: «جاء ذلك (أي جاءت الدعوة إلى الدول العربية) في تقرير باللغة الإنجليزية اشتمل على أكثر من ١٦٠ صفحة صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بحقوق الإنسان وتحسين البيئة والمعيشة والتعليم. واشتمل التقرير على مقتطفات من الوصايا التي أوصى بها الإمام علي بن أبي طالب بن عم الرسول عليه السلام. وقال التقرير أن هذه التعاليم التي جاء بها الإمام علي كانت قبل أكثر من ألف سنة، لنشر العدالة والمعرفة وحقوق الإنسان، وقال التقرير أن الدول العربية «لا تزال بعيدة عن عالم الديمقراطية ومنح تمثيل السكان، وعدم مشاركة المرأة في شئون الحياة، وبعيدة عن التطور وأساليب المعرفة..». وأشار التقرير السنوي لعام ٢٠٠٢ الخاص بتطور

الدول العربية والذي وزع على جميع دول العالم إلى ست نقاط رئيسية أوصى بها الإمام علي بن أبي طالب حول كيفية الحكم المثالي. واشتملت تلك المفاهيم على ضرورة المشورة بين الحاكم والمحكوم، ومحاربة الفساد الإداري والمالي والقضايا السيئة الأخرى. وأن تمنح العدالة لجميع الناس، وتحقيق الإصلاحات الداخلية» (السعيد، ص ٢١٧. مرجع سابق).

وفي النهاية فإنه لا مناص من التسليم للأمر الواقع، إذ مهما اجتهدنا فلن نستطيع الإحاطة بجميع الأمثلة التي تدل على نجاح الاستراتيجيات التي وضعها الإمام عليه السلام نظراً لتعدد تلك الأمثلة، غير أن التي تعرّضنا لها تفي بغرضنا، وعليه سنكتفي بذلك، وسنتقل الآن لمناقشة وظيفة أخرى من وظائف المدير.





## الفصل السابع

### التنظيم

١/٧ : التنظيم «Organizing»: يلعب التنظيم دوراً هاماً في المساعدة على تقديم وتوفير الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم بعضاً بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة، وبدون وجود تنظيم ما، لا يمكن لأي نشاط يقصد منه تحقيق هدف محدد ويتطلب إنجازه جهد شخصين أو أكثر، أن يعمل بكفاءة وفاعلية. ذلك أن التنظيم هو الذي يوحد جهود الأشخاص التي يقومون بها عن طريق أدائهم لمهامهم المختلفة والمتداخلة في آن واحد، ويجعل أفراد التنظيم بكاملهم يعملون كوحدة واحدة، أي كفرد واحد، وهذا هو المطلوب للوصول إلى هدف مشترك. من هذا المنطلق، فإن المدير كي يكون فعالاً في عمله، لا بد له أن يعرف بالتحديد الأنشطة التي سيقوم بإدارتها، وأمام من سيكون مسؤولاً ومن الذي سيقوم بمساعدته، ومن هم الذين سيكونون مسؤولين أمامه. وبالإضافة إلى كل ذلك، فعليه أن يعرف تكوين الجماعة التي تعمل معاً، وأين يقع مكانه في تلك الجماعة، وسبل ومنافذ الاتصال الرسمية. وعلى غير الإداري، أن يفهم بوضوح متطلبات وحدود عمله وعلاقاته بمديره وبالجماعة التي يعمل معها مباشرة وبالآخرين العاملين الذين يعملون بنفس المؤسسة وإن لم تكن له علاقة مباشرة معهم (توفيق، ١٩٧٦/١٩٧٧).

ومن خصائص وظيفة التنظيم الأساسية إعطاء الجواب للسؤال «كيف يمكن أن يُقسّم العمل ويتم إنجازه»؟ هذا يعني أن الأنشطة/ الأعمال المطلوب إنجازها لتحقيق أهداف التنظيم يجب أن تميّز وتحدّد ثم تجمّع الأنشطة المتشابهة في مجموعة واحدة ويُخصّص مديرٌ لكل مجموعة من هذه الأنشطة، وتفوض الإدارة العليا للمدير السلطة اللازمة التي تمكّنه من القيام بعمله بكفاءة. ويجب على الإدارة العليا عند تكوينها الهيكل التنظيمي الخاص بالمنشأة ككل أن تتأكد من تنسيق علاقات السلطة بين مديري الإدارات المختلفة، وعلى كل مدير أن يبين حدود السلطة والمسؤولية لكل عامل في دائرته. وهذه العوامل كلها، يشار إليها، في بعض الأحيان باصطلاح «الهيكل التنظيمي» وفي أحيان أخرى يشار إليها بـ «علاقات السلطة الإدارية». ومهما اختلفت التسميات فإن مجموع علاقات السلطة والأنشطة هو ما يكوّن وظيفة التنظيم (توفيق «١٩٧٩» وغنايم والشرقاوي «١٩٨٠/١٠٣ - ١٠٤» و«١٩٨٢» Haimann and Hilgert و«1985» BRP).

٧/١/أ: تعريف السلطة «Authority»: السلطة حسب تعريف كونز وأودونل Koons and O'Donnell تعني «الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امثال المرؤوسين للقرارات». ويقول عنها شستر بارنارد Chester Barnard بأنها «الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم فيها» (كما ورد في توفيق «١٩٧٦/٢٥٣»). وعُرفت في «BRP 1985/58»، بأنها «تشير إلى مدى ومقدار الصلاحية المعطاة لشخص ما بمقتضى المركز الذي يشغله في المنظمة، لاتخاذ القرارات. ويمكن أن تساوى بالقوة التي يستمدّها الشخص من مركزه<sup>(١)</sup>».

(١) هذا التعريف مختص بتعريف السلطة التنظيمية، أي التي يحصل عليها الشخص من

ويعرفها حسن وآخرون «٤٤/١٩٧٤» بأنها «حق التصرف في نطاق المنظمة وباسمها، وحق إصدار التعليمات واتخاذ القرارات. وهي تعطى للقيادات الادارية بالمنظمات».

١/١/١/٧ : المسؤولية «Responsibility»: إن المسؤولية والسلطة لا بد لهما من السير في خط متوازن، بمعنى أنهما يجب أن تكونا متعادلتين أو متكافئتين. فلو فرض أن إدارة ما أناطت مهمة إنجاز هدف ما بشخص معين، فلن يكون الشخص هذا مسؤولاً عن عدم إنجاز العمل أو عدم إنجازه كما يجب، إلا إذا أعطته الإدارة السلطة الكافية لاتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق الهدف. ولأجل البيان سنضرب مثلاً بجعل الشخص في مثالنا مسؤولاً عن عمل يحتاج إنجازه إلى صرف مبلغ لا يقل عن ٥٠٠٠ د. ب، مع افتراض توفر جميع الإمكانيات الأخرى اللازمة لإنجاز العمل. فإن أعطت الإدارة لمن أنيط به العمل، الصلاحية (السلطة) لصرف المبلغ المذكور، أو على الأقل وافقت على طلبه بتوفير المبلغ (وبحيث يكون إعطاء الصلاحية أو توفير المبلغ في الوقت الملائم) ولم يتم بإنجاز العمل أو لم ينجزه كما يجب، حُمل المسؤولية وصار لها الحق في مساءلته ومحاسبته، وإن لم تعطه الصلاحية المذكورة أو توفر له المبلغ في الوقت المناسب، فلا يمكنها أن تجعله مسؤولاً (حسن وآخرون ٤٤/١٩٧٤ - ٤٥، Dale, E. 1978/111-112، غنايم والشرقاوي (٤٢١/١٩٨٠)).

---

مركزه الذي يشغله في العمل، ولا يشمل السلطة التي تأتي من مصادر أخرى، ومن ضمنها السلطة التي تأتي من قبول المرؤوسين أنفسهم بمزاولة الشخص السلطة عليهم، وتلك التي يكون مصدرها شخصية الشخص أو معرفته الفنية (راجع توفيق «٢٥٤/١٩٧٦ - ٢٥٥» وغنايم والشرقاوي «٤٢٧/١٩٨٠ - ٤٢٨» لمزيد من التفاصيل عن المصادر المذكورة).

٧/١/٢: تفويض السلطة «Delegation of Authority»: تفويض

السلطة يعني «منح أو إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة» (توفيق، ١٩٧٦/٢٥٩). ويعتبر التفويض عاملاً أساسياً في تقدم المنظمات وبالتالي المجتمعات، وذلك لأن عدم تفويض السلطة من الإدارة العليا، يعني بأن على هذه الإدارة أن تقوم هي بجميع الأعمال، بما فيها الأعمال التنفيذية، والقيام بهذا العمل يعد من المستحيلات، وخصوصاً إذا بلغت المؤسسة حجماً معيناً. ولذلك فإن على الإدارة المذكورة أن تقوم بتفويض بعض سلطاتها إلى مرؤوسيه، وعلى هؤلاء المرؤوسين أن يقوموا بتفويض جزء من سلطاتهم إلى مرؤوسيه، وهكذا حتى يصل التفويض إلى أدنى مستوى في التنظيم يمكن التفويض إليه. على أنه يجب الأخذ في الاعتبار أن من يقوم بعملية التفويض يبقى مسؤولاً عن نتائج ذلك التفويض. وبمعنى آخر فإن التفويض لا يلغي عن المفوض المسؤولية، فلو أخطأ مرؤوسه الذي فوضه، بقي الرئيس مسؤولاً أمام رئيسه المباشر، في الوقت الذي يبقى المرؤوس «المفوض إليه» مسؤولاً أمام المفوض (حسن وآخرون ١٩٧٤/٤٤ - ٤٥، Dale, 1978/112، غنيم والشرقاوي، ١٩٨٠/٤٢١).

وغني عن البيان القول بأن الرئيس لا يمكن له أن يفوض كل سلطته إذ أن تفويضه كامل السلطة يعني تنازله عن مركزه لمرؤوسه. وعملية التفويض تستتبع الآتي:

- ١ - تحديد واجبات المفوض إليه.
- ٢ - تفويض السلطة اللازمة التي تمكن المفوض من تأدية واجباته.
- ٣ - جعل المرؤوس مسئولاً أمام المفوض عن تحقيق الواجبات المذكورة.

والجدير ذكره هو أنه بالرغم من الأهمية القصوى للقيام بعملية

التفويض، فإن كثيراً من المدراء لأسباب مختلفة، يترددون أو يمتنعون بالمرّة عن القيام بعملية التفويض. وأحد أسباب هذا الامتناع يتمثل في السبب الذي ذكره حسن وآخرون، وهو عدم طرح المسؤولية جانباً عن كاهل المخوّل حتى في حالة قيامه بالتفويض، إذ يقولون أن هذا يكون السبب المباشر في جعل بعض القيادات الإدارية تتردد عن تفويض سلطاتهم إلى الغير. ومن تلك الأسباب: أن بعضاً من المدراء لا يجد الأفراد الأكفاء الذين يمكن التفويض إليهم، وأن البعض الآخر يعتقد أن من الأنسب القيام بالعمل بنفسه بدلاً من تفويضه، حيث أن هؤلاء يعتقدون بأن الوقت الذي سيبدلونه على تدريب من سيفوضون إليه يفوق الوقت اللازم لإنجازهم للعمل بأنفسهم، وأن آخرين لم يتعودوا بعد على عملية التفويض لأنهم قد رُقوا إلى درجة مدراء من درجات دنيا (غنائم والشرقاوي «١٩٨٠/٤٣٣ - ٤٣٤»).

على كل حال فإن تفويض المدير لسلطاته أو جزء منها لا يعني عدم مقدرته في استرجاع السلطة التي يقوم بتفويضها، إذ أن مبادئ الإدارة كما حتمت استمرار تحمّل المفوض للمسؤولية، فإنها تقضي بعدم فقدانه لحقه في استرجاع السلطة، وهناك حالات كثيرة يستخدم فيها هذا الحق، منها حالة اكتشاف المدير بأن المفوض ليس أهلاً لاستلام السلطة وحالة وجود حاجة لتعديل أهداف المنشأة وسياساتها وهيكلها التنظيمي وبرامجها... الخ (توفيق «١٩٧٦/٢٦٠»).

٧/١/ع<sup>(١)</sup>: التنظيم ومعرفة علي عليه السلام به وممارسته له:

لن نطيل الكلام في هذا البند، وذلك لأن إثبات معرفة أمير

(١) لا بأس بالتذكير مرة أخرى بقولنا بأنه إذا وجدت مثل هذه ال «عين» من ضمن الرقم الخاص بأي عنوان في هذا الكتاب فإن العنوان يرمز إلى أنه متعلق بعلي عليه السلام.

المؤمنين ﷺ بالنشاط التنظيمي وممارسته له لن تحتاج منا إلى جهد كبير. وذلك لأنه بينما أول ما يلحظه القارئ الكريم من خلال قراءته لما ذكر تحت البند أعلاه، هو تطلب أي نشاط ينجز بواسطة شخصين أو أكثر بغرض تحقيق هدف مشترك إن أريد للمشروع أن يكون فعالاً وجود تنظيم ما، فإنه قد جاء عن رسول الله ﷺ - والذي حسب ما سبق أن بينا هو نفس علي ﷺ - وعن أمير المؤمنين ﷺ ما يلي:

● عن الرسول الأعظم ﷺ «إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم» (الريشهري، ج ٤، ٤٧١، نقلاً عن كنز العمال).

● عن علي ﷺ في وصيته لابنيه الحسنين بعد ما تلقى ضربة أشقى الخلق؛ ابن ملجم المرادي: «... أوصيكمما، وجميع ولدي وأهلي ومن بلغه كتابي، بتقوى الله، ونظم أمركم...» (البحراني، ٨٨١ - ٤٦/٨٨٢).

وهذا يدل على وجود اهتمام كبير عند الرسول ﷺ وعند ابن عمه علي بن أبي طالب ﷺ بوظيفة التنظيم.

وأما معرفة ابن أبي طالب بتفاصيل وظيفة التنظيم نفسها فندلل عليها بما يأتي:

● وصيته لمالك الأستر في عهده إليه بأن يجعل علي كل نشاط رئيساً من خلال قوله هذا: «وَأَجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ، لَا يَقْهَرُهُ كَبِيرُهَا، وَلَا يَتَشَتَّتْ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا، وَمَهْمَا كَانَ فِي كُتَابِكَ مِنْ عَيْبٍ فَتَغَابَيْتَ عَنْهُ أَلْزِمْتَهُ». وهناك ملاحظة مهمة على قول ابن أبي طالب ﷺ هذا، فهو من خلال هذا القول لا يدل فقط على معرفته بأهمية التنظيم، بل يدل أيضاً على معرفته بحدود المسؤولية، وهذا يتضح من قوله «وَمَهْمَا كَانَ

فِي كُتَابِكَ مِنْ عَيْبٍ فَتَعَايَيْتَ عَنْهُ أَلْزِمْتَهُ»، فهنا يحتمل مالكا رضي الله عنه وهو واليه على مصر مسؤولية أي عيب يراه في أي أحد من رعيته فيتغاضى عنه، وهذا لعمرى ما تقول به الإدارة الحديثة، حتى لو افترضنا أن المقصود هو شخص لا يعمل مباشرة تحت إمرة مالك رضي الله عنه تعالى، ذلك أن «مبدأ المسؤولية» وهو أحد المبادئ التي يجب أن تتوفر في أي تنظيم جيد حسب مفهوم الإدارة الحديثة (أنظر أعلاه) يقول أن مسؤولية المرؤوس المباشر عن العامل الذي يعمل تحت إمرته، لا تعفي المسؤول عن المسئول المباشر من المسؤولية، وهكذا حتى نصل إلى الشخص الذي يتربع على قمة التنظيم. في هذا الصدد يقول توفيق، ٢١٣/١٩٧٦ «إن مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه عن السلطة التي يتلقاها عن طريق التفويض مسؤولية مطلقة، ولا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤولية الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسه، فالمسؤولية لا تفوض، أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله أن الخطأ هو خطأ مرؤوسه».

● الكلام الذي قلناه في الفصل الثاني تحت البند ١ - التنظيم والإدارة في الصدر الأول للإسلام كما يُستدل عليهما من أفعال علي بن أبي طالب رضي الله عنه وأقواله، عند جوابنا على السؤال: ما هو المستوى التنظيمي الذي بلغه المسلمون في العهد الأول لدخول الإسلام؟، وملخصه هو أن التفويض الذي أعطاه الإمام لواليه على مصر؛ مالك الأشر، كما يتضح من عهده إليه، وكان يختص بجباية خراج مصر و «جِهَادَ عَدُوِّهَا، وَاسْتِضْلَاحَ أَهْلِهَا، وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا»، هو تفويض يبدو أنه كافٍ لجعل مالك يقوم بمهمته على أكمل وجه، وهذا أيضاً يتناسب وروح الإدارة



المعاصرة، فهذا هيمان وهيمجرت (١٩٨٢/٤٣) يقولان «ولكن السلطة المعطاة - أي التي تعطى للفرد من خلال التفويض - لا بد أن تكفي لجعل المعطاة له يستطيع أن يفي بالتزاماته»<sup>(١)</sup>. والذي جعلنا نعتقد بأن التفويض الذي أعطاه الإمام عليه السلام لمالك يتناسب مع المسؤولية التي ألقاها سلام الله عليه على عاتقه، وجود مؤشرين اثنين. أحدهما، هو حقيقة أن البلد الذي وُلِّيَ عليه مالك (مصر) هو بلد كبير وهام للدولة الإسلامية وبعيد في نفس الوقت (بمعايير ذلك الوقت، أخذاً في الاعتبار وسائل المواصلات المتوفرة وقتئذٍ) عن مركز دولة الإسلام (الكوفة). أما الثاني فهو جعل سلطة اتخاذ قرارات عقد المصالحة مع أعداء الوالي، والذين هم بكل تأكيد أعداء الدولة الإسلامية ككل، من ضمن السلطات التي أعطاهما عليٌّ عليه السلام لابن الأشتر، وهذا ما ذكره الإمام عليه السلام في عهده في هذا الصدد «وَإِنْ عَقَدْتَ بَيْنَكَ وَبَيْنَ عَدُوِّكَ عُقْدَةً، أَوْ أَلْبَسْتَهُ مِنْكَ ذِمَّةً، فَحُظِّ عَهْدُكَ بِالْوَفَاءِ». وغني عن البيان بأن تخويل مالك باتخاذ مثل هذه القرارات المصيرية والتي تكون في العادة تحت يد أعلى سلطة في هرم الدولة، يشير إلى أن السلطة التي أعطاهما ابن أبي طالب عليه السلام لمالك ليست بالضيقة، وتمكّنه من الوفاء بالتزاماته.

● ما ذكرناه سابقاً في المكان الأنف الذكر أيضاً، وهو أن تنصيب ولاية على أقاليم، يعادل الحكم الذي نطلق عليه اليوم «الحكم المحلي»، والسلطة التي أعطاهما أمير المؤمنين عليه السلام للأشتر يمكن أن تفهم عن طريق مصطلح «اللامركزية في اتخاذ القرارات»،

(١) أنظر أيضاً ما قلناه أعلاه في هذا الصدد.

والذي يُطلق في دنيانا اليوم ليعني أن تُعطى لإدارة الإقليم أو الوحدة الإدارية سلطة اتخاذ القرارات حسب ما تمليه الظروف المحلية، على أن لا يخرج القرار عن حدود السياسة التي تضعها الإدارية المركزية، وهي في مثالنا هنا السياسة التي كان قد وضعها رأس الدولة، وهو أمير المؤمنين علي بن أبي طالب عليه السلام. ولقد قلنا أن د. حسن وآخرين يعتبرون هذا الأسلوب الإداري «أكثر أشكال الحكم المحلي تطوراً» في حياتنا المعاصرة (انظر في هذا الصدد د. حسن وآخرين ١٩٧٤/٦٥ - ٦٦). وما من شك بأن الإدارة عن طريق الطرق المذكورة، في وقتنا الحاضر، تندرج تحت وظيفة «التنظيم».

- دعوته عليه السلام لتقسيم العمل، ذلك المبدأ المهم في عملية التنظيم، والذي لم يتم الالتفات إلى أهميته إلا حديثاً وبالتحديد في بداية القرن العشرين على يدي أبوي الإدارة الحديثة فريدريك تيلور وهنري فايول «Frederick W. Taylor and Henri Fayol»، وهذا بعض مما قاله عليه السلام في هذا الصدد: «واجعل لكل إنسان من خدمك عملاً تأخذه به فإنه أحرى ألا يتواكلوا في خدمتك» (الزيات، عبده حسن. عن الأمين، حسن، ج ١، ١٢٢/١٩٧٢، نقلاً عن نهج البلاغة). «وَاعْلَمَ أَنَّ الرَّعِيَّةَ طَبَقَاتٌ لَا يَصْلُحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِبَعْضٍ، وَلَا غِنَى بِبَعْضِهَا عَنْ بَعْضٍ: فَمِنْهَا جُنُودُ اللَّهِ، وَمِنْهَا كُتَّابُ الْعَامَّةِ وَالْخَاصَّةِ، وَمِنْهَا قُضَاةُ الْعَدْلِ، وَمِنْهَا عُمَّالُ الْإِنْصَافِ وَالرَّفْقِ، وَمِنْهَا أَهْلُ الْجَزِيَّةِ وَالْخَرَاجِ مِنْ أَهْلِ الذَّمَّةِ وَمُسْلِمَةِ النَّاسِ، وَمِنْهَا التُّجَّارُ وَأَهْلُ الصَّنَاعَاتِ، وَمِنْهَا الطَّبَقَةُ السُّفْلَى مِنْ ذَوِي الْحَاجَةِ وَالْمَسْكِنَةِ، وَكُلٌّ قَدْ سَمَى اللَّهُ سَهْمَهُ، وَوَضَعَ عَلَى حَدِّهِ وَقَرِيضَتَهُ فِي كِتَابِهِ أَوْ سُنَّةِ نَبِيِّهِ عليه السلام عَهْدًا مِنْهُ عِنْدَنَا مَحْفُوظًا. فَالْجُنُودُ، بِإِذْنِ

الله، حُصُونِ الرَّعِيَّةِ، وَزَيْنُ الْوُلَاةِ، وَعِزُّ الدِّينِ، وَسُبُلُ الْأَمْنِ،  
وَلَيْسَ تَقْوَمُ الرَّعِيَّةُ إِلَّا بِهِمْ. ثُمَّ لَا قِوَامَ لِلْجُنُودِ إِلَّا بِمَا يُخْرِجُ اللَّهُ  
لَهُمْ مِنَ الْخَرَاجِ الَّذِي يَقْوُونَ بِهِ فِي جِهَادِ عَدُوِّهِمْ، وَيَعْتَمِدُونَ  
عَلَيْهِ فِيمَا يُضْلِحُهُمْ، وَيَكُونُ مِنْ وَرَاءِ حَاجَتِهِمْ. ثُمَّ لَا قِوَامَ لِهَذَيْنِ  
الصَّنْفَيْنِ إِلَّا بِالصَّنْفِ الثَّلَاثِ مِنَ الْقُضَاةِ وَالْعُمَّالِ وَالْكَتَّابِ، لِمَا  
يُحْكِمُونَ مِنَ الْمَعَاقِدِ، وَيَجْمَعُونَ مِنَ الْمَنَافِعِ، وَيُؤْتَمِنُونَ عَلَيْهِ مِنْ  
خَوَاصِّ الْأُمُورِ وَعَوَامِّهَا. وَلَا قِوَامَ لَهُمْ جَمِيعاً إِلَّا بِالتُّجَّارِ وَذَوِي  
الصَّنَاعَاتِ، فِيمَا يَجْتَمِعُونَ عَلَيْهِ مِنْ مَرَافِقِهِمْ، وَيُقِيمُونَهُ مِنْ  
أَسْوَاقِهِمْ...» (البحراني، من كتاب الإمام لملك الأشتر، ٥٢/٨٩٥). ومن  
الأدلة على تمسكه ﷺ بمبدأ تقسيم العمل، النصيحة التي أسداها  
لعمر بن الخطاب أيام خلافته حين شاوره في خروجه (أي خروج  
الخليفة نفسه) لغزو الروم وهذا نصها: «وقد توكل الله لأهل هذا  
الدين بإعزازِ الحَوْزَةِ، وستر العورة. والذي نصرهم، وهم قليل لا  
ينتصرون، ومنعهم وهم قليل لا يمتنعون، حيٌّ لا يموت. إنك  
متى تسير إلى هذا العدو بنفسك، فتلقهم فتنكب، لا تكن  
للمسلمين كائفةً دون أقصى بلادهم. ليس بعدك مرجع يرجعون  
إليه، فابعث إليهم رجلاً مخرباً، واحفز معه أهل البلاء  
والنصيحة، فإن أظهر الله فذاك ما تحب، وإن تكن الأخرى كنت  
ردءاً للناس ومثابةً للمسلمين» (البحراني، ١٣٤/٤٨١). وكعادته في  
تطابق أقواله مع أفعاله، طبق ما تقول به النصيحة التي أسدى بها  
لابن الخطاب على نفسه، وكمثال على ذلك نسوق هذا القول  
الذي رد به على قوم من الذين جمعهم وحرّضهم على الجهاد  
فاشترطوا عليه أن يتقدمهم بنفسه ليتحركوا: «ما بالكم: لا سددتم  
لرشد، ولا هديتم لقصد، أفي مثل هذا ينبغي لي أن أخرج؟ إنما

يُخرج في مثل هذا رجلٌ ممن أرضاه من شجعانكم وذوي بأسكم، ولا ينبغي لي أن أدع الجند، والمِصر، وبيت المال، وجباية الأرض، والقضاء بين المسلمين، والنظر في حقوق المطالبين، ثم أخرج في كتيبة أتبع أخرى، أتقلقلُ تقلقلَ القُدحِ في الجفيرِ الفارغ، وإنما أنا قُطْبُ الرحي تدورُ عليّ وأنا بمكاني، فإذا فارقتُهُ استحار مدارُها، واضطرب ثقالُها. هذا لَعَمْرُ اللهِ الرأيُ السوءُ! ... (عبده ١٩٩٦/١٤٠، خطبة ١١٢).

وكما سبق أن بينا فإن التدليل على معرفة ابن أبي طالب عليه السلام بالوظيفة التنظيمية وممارسته لها لم يحتج منا إلى جهد كبير، وذلك لوفرة الأدلة. وسنتقل الآن إلى إلقاء الضوء على معرفة علي عليه السلام بوظيفة أخرى من وظائف المدير وهي وظيفة «التوجيه»، ولكننا قبل أن نتقل إلى عمل ذلك، نود أن نشير إلى نقطتين. الأولى هي أنه بالرغم مما قلناه فيما يتعلق بمعرفة أمير المؤمنين عليه السلام بوظيفة التنظيم وممارسته لها، فإننا لا ندعي أن هذه الوظيفة قد بلغت في عصر الإمام عليه السلام من الرقي والتعقيد الحد الذي بلغته في وقتنا الحاضر - في الوقت الحاضر مثلاً توجد خرائط تنظيمية تبين التسلسل الوظيفي والمسئولية، وبإلقاء نظرة سريعة على الخارطة يعرف الناظر من هو الرئيس الأعلى ومن هو الشخص الذي يليه... وهكذا، ويعرف كذلك ما هو النشاط/ ما هي/ الأنشطة الذي/ التي يتولى مسؤوليته/ مسؤوليتها كل مسؤول في التنظيم... الخ، ولم تكن هذه الأداة التنظيمية متوفرة في أيام الإمام عليه السلام - ، وما ذلك إلا نظراً لعدم حاجة ذلك العصر إلى مثل هذه الدرجة من الرقي والتعقيد ونظراً لعدم توفر الأدوات؛ ورق، كمبيوتر، وسائل إيضاح... الخ.

والثانية هي التنويه بأن الوقت الحاضر قد شهد زيادة وظيفة خامسة وتناقش عادة بعد وظيفة «التنظيم»، وتلك الوظيفة يطلق عليها وظيفة

«التشكيل» «Staffing» (توفيق، ١٩٧٦/٣٤٥). والتشكيل وظيفة عن طريقها تُبث الحياة في التنظيم. فبينما يتم عن طريق وظيفة «التنظيم» «Organizing» تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة والمواصفات الخاصة بكل مركز من المراكز الخاصة بالوظائف، يتم عن طريق وظيفة «التشكيل» ملء جميع المراكز بالأشخاص المناسبين. وبالإضافة إلى اختيار الأشخاص المناسبين، فإن الوظيفة الأخيرة تشمل تدريب الأشخاص وتقييمهم وترقيتهم وتقاعدهم (BRP 1985/316).

ويتضح مما ذكرناه أعلاه أن «التشكيل» وظيفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التنظيم. وبسبب وجود هذه الخاصية، وبما أن النظر إلى «التشكيل» كوظيفة جوهرية من وظائف المدير يعتبر من الأمور الحديثة نسبياً في الميدان الإداري، وأنها يمكن أن تُدمج مع وظيفتي التخطيط والتنظيم، فإننا لن نتعرض لمناقشتها.

## الفصل الثامن

### التوجيه

٨ / ١: التوجيه «Directing»:

لقد سبق أن أوضحنا أن المدير لكي يتمكن من تحقيق أهداف التنظيم بفاعلية لا بد له من ضم جهود العاملين في التنظيم إلى بعضها البعض وجعل الجميع يعمل كفريق واحد. وهذا ضمنا يعني أن الفاعلية في أداء التنظيم لعمله أو المدير لعمله لن تتحقق إذا لم نضف إلى وظيفتي المدير اللتين تكلمنا عنهما لحد الآن؛ التخطيط والتنظيم ووظيفة أخرى، وهي وظيفة التوجيه، وسندرك هذا المعنى بعد استعراض ما يندرج تحت هذه الوظيفة.

والحقيقة أن وظيفة التوجيه هي من الوظائف الأساسية لأي مدير وتضم بين جناحيها أنشطة كثيرة صممت من أجل جعل العاملين يؤدون أعمالهم بكفاءة وفاعلية في المدين القصير والطويل. وغني عن البيان بأن الوظيفة المذكورة من الوظائف الصعبة، حيث أن المدير عن طريق هذه الوظيفة يتعامل مع بشر، والبشر كما سبق أن أوضحنا تحت البند ١/٣، تختلف أهدافهم التي يرمون إلى تحقيقها في الأغلب الأعم عن أهداف التنظيم الرسمي. إضافة إلى ذلك، فإن الجماعات البشرية تختلف بشدة

في استجاباتها (ردّات فعلها) لمختلف أنواع المعاملات، فما يغري شخصاً أو جماعة لبذل جهد بحماس بغية إنجاز عمل جيّد، ربما يجعل آخرين غير مباليين أو ربما يشير عندهم الحنق. ولهذا فلا غرابة أن يقول (Dale) بأنه «لا يوجد مكان تكون فيه إدارة الطوارئ أكثر أهمية من مكانها في مرحلة التوجيه». («Dale 1978/310») ولذا فإنه لا بد للمدير من إيجاد طرق ووسائل فعّالة تساعد على جعل الأفراد الذين عن طريقهم تُحقّق أهداف التنظيم ينفذون الأعمال بطريقة تضمن تحقيق تلك الأهداف بأقصى كفاءة وفاعلية ممكنتين. وهذا بالضرورة يعني أن المدير سرعان ما يجد نفسه مضطراً في التفكير في أمور مثل الاتصال، والحوافز، والقيادة والتنسيق، وكل هذه الأمور تمثل أبعاداً لوظيفة التوجيه، ولهذا عرّف غنايم والشرقاوي التوجيه بقولهما بأنه: «العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف» (توفيق، ١٩٧٦ / ٢٧٩ وغنايم والشرقاوي، ١٩٨٠ / ٤٧١، و Dale, E. 1978). والحقيقة هي أن غنايم والشرقاوي لم يجعلوا الحوافز كبعد من أبعاد وظيفة التوجيه واقتصروا على الثلاثة الأخرى المذكورة أعلاه حين تكلموا عن أبعادها، ولكنهما كما هو واضح من تعريفهما السابق قد أدخلها كبعد لوظيفة التوجيه في التعريف نفسه، فقد ذكرا بأن التوجيه يشمل ترغيب العاملين.

٨/١/ع: التوجيه «Directing» فكراً وممارسة عند الإمام

علي عليه السلام: لن نحتاج إلى جهد يذكر لإثبات إيمان الإمام عليه السلام بقيمة وظيفة التوجيه الإدارية ومعرفة بها وممارسته لها، ذلك أن الدليل على ذلك يكاد يغشى الأبصار، فيكفي ما في نهج البلاغة من مئات الخطب والكتب والحكم التي تدل على ذلك. بل إننا نجزم بأن علياً عليه السلام يتمتع بمعرفة لم يسبقه لها أحد غير معلمه رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم بطبيعة النفس

البشرية، والتي كما جاء تحت البند ١/٨ بعاليه، تجعل من عملية التوجيه عملية صعبة، وهذه نماذج من الأقوال التي قالها في هذا الشأن للتدليل على ذلك:

«إنما فرّق بينهم مبادئ طينهم (جمع طينتهم أي تربتهم)، وذلك أنهم كانوا فلقمة (قطعة) من سبخ أرضٍ وعدّ بها، وحزن ثربة وسهلها، فهم على حسب قرب أرضهم يتقاربون، وعلى قدر اختلافها يتفاوتون، فتأمّ الرّواء (حسن المنظر) ناقص العقل، وماذ القامة قصيرُ الهمة، وزاكي العمل قبيح المنظر، وقريب القعر (قصير القامة) بعيد السبر (بعيد الباطن والغور/داهية)، ومعرّوف الضريبة (خلقه وطبيعته معروفان) منكرُ الجليبة (متكلف لطباع غير طباعه فيبين تكلفه فيستنكر ذلك منه)، وتائه القلب متفرّق اللب، وطلق اللسان حديد الجنان» (البحراني (٢٢٦/٦٨٠) وعبده (٢٢٥/٢٧٢)).

ولن استرسل في محاولة استقصاء إن كان هذا الكلام الذي قاله الإمام عليه السلام في السبب المادي في اختلاف الناس في الصور والأخلاق ينطبق على الواقع أم لا، ولكني أقول بأننا أتباع أهل البيت عليهم السلام لا يساورنا أدنى شك بأن الإمام المعصوم سواء كان علياً عليه السلام أو غيره من الأئمة المعصومين عليهم السلام، لا يمكن أن يصدر عنه الكذب، وذلك لأن الأئمة عليهم السلام، بدليل الآية ٣٣ من سورة الأحزاب المباركة والتي تقول ﴿...إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ عَنْكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيرًا﴾، معصومون من الدنس والخطأ. ولذا فإن كان الكلام السابق صادراً بالفعل عن أمير المؤمنين عليه السلام، فلا بد أن يكون صادقاً من وجهة نظرنا. وعلى كل حال فإن بعضاً من المعلومات التي وردت في القطعة السابقة، كخلق الإنسان من تراب، تتطابق مع ما جاء في القرآن الكريم، إذ ذكر الكتاب المجيد ذلك في آيات كثيرة ومن تلك الآيات الآية ٢ من



سورة الأنعام ﴿هُوَ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ طِينٍ ثُمَّ قَضَىٰ أَجَلًا وَأَجَلٌ مُّسَمًّى عِنْدَهُ ثُمَّ أَنْتُمْ تَمْتَرُونَ﴾<sup>(١)</sup>، والآية ١٢ من سورة الأعراف ﴿قَالَ مَا مَنَّكَ إِلَّا أَنْ تَسْجُدَ إِذْ أَمَرْتُكَ قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِنْهُ خَلَقَنِي مِنْ نَّارٍ وَخَلَقْتَهُ مِنْ طِينٍ﴾<sup>(١٢)</sup>، والآية ١٢ من سورة المؤمنون ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِنْ طِينٍ﴾<sup>(١٣)</sup>. وغني عن البيان بأنه لا توجد معلومة ذكرها القرآن الكريم قد تمكن العلم الحديث بحال من مناقضتها. فمثلاً فإن المعلومة التي نحن بصددتها والتي تقول بأن خلق الإنسان من طين أو من تراب قد تمكن الإنسان من التأكد منها حديثاً فوجدتها صادقة، ذلك أن العلماء في وقتنا الحاضر قد وجدوا أن جسم الإنسان يحتوي على معظم العناصر التي تتكون منها التربة: حديد، كالسيوم، فسفور، أملاح... الخ، في الوقت الذي أتى القرآن الكريم على ذكرها منذ ما يقرب من ١٤٠٠ سنة، بل وجدوا أيضاً بأن النباتات التي يأكلها الإنسان تعتمد في غذائها على تلك العناصر، وكذلك الحال بالنسبة للحيوانات والتي تمثل المصدر الآخر للغذاء الذي يعيش عليه الإنسان، لأن البعض منها يأخذ غذاءه من النباتات والبعض الآخر من الحيوانات أو من الاثنين معاً. تأمل هذا المقطع الذي أخذناه من <http://www.55a.net/firas/arabic/print> عن الموقع

[www.harunyahya.com](http://www.harunyahya.com) «ولنأخذ هذه المرة أمثلة من الجسم البشري كي نصنف معرفتنا بالمعادن هناك<sup>(١)</sup> ما يقرب من ثلاثة كيلوغرامات من المعادن في أجسامنا قسم منها أساسي لصحتنا، وهي موجودة بالمقادير الضرورية فعلى سبيل المثال إذا لم يكن لدينا كالسيوم في أجسامنا تفقد أسناننا وعظامنا قوتها وإذا لم يكن هناك حديد لن نستطيع الأوكسجين أن يصل إلى أنسجتنا لأنه لن يكون لدينا هيموغلوبين أو خضاب الدم؛ وإذا

(١) هكذا وجنا النص، لا يوجد ما يفصل بين كلمة «المعادن» التي تبدو أنها نهاية لجملة، وكلمة «هناك» التي تبدو أنها بداية لجملة أخرى.

لم يكن لدينا بوتاسيوم أو صوديوم تفقد خلايا أجسامنا الشحنات الكهربائية ونهرم بسرعة<sup>(١)</sup> توجد المعادن في التربة بالطريقة نفسها الموجودة في الجسم البشري، ولكن كمياتها ووظائفها وأشكالها الموجودة في التربة مختلفة؛ وتستفيد الكثير من الكائنات الحية من هذه المعادن وعلى سبيل المثال جُهزت الأنظمة في النباتات بحيث تستطيع أن تأخذ بسهولة العناصر التي تحتاجها من التربة؛ وهذه العناصر لها استخدامات ومهام مختلفة، وعليها التوجه بعد امتصاصها إلى أقسام مختلفة من النبات<sup>(٢)</sup> يحتاج النبات كي يعيش بصحة جيدة إلى عناصر رئيسية مثل النيتروجين والفوسفور والبوتاسيوم والكالسيوم والمغنيزيوم والكبريت وبينما تستطيع النباتات أن تأخذ معظم هذه المواد مباشرة من التربة فإن الوضع يختلف مع النتروجين الذي يشكل ٨٠٪ من الهواء، ومع ذلك لا يمكن للنباتات الخضراء الحصول عليه مباشرة من الهواء فتأخذ حاجتها من التربة عن طريق امتصاص النترات الممتزجة بيكتريا التربة<sup>(٣)</sup> هناك عناصر أخرى ضرورية أيضاً لتطور النبات بشكل صحي لكن بكميات صغيرة جداً، وتتضمن هذه المجموعة الحديد والكلور والنحاس والمغنيز والزنك والموليبدنوم والبورون<sup>(٤)</sup> بالإضافة إلى المعادن الثلاثة عشر المذكورة تحتاج النباتات إلى ثلاثة عناصر رئيسية للبناء وهي الأكسجين والهيدروجين والكربون وتحصل عليها من ثاني أكسيد الكربون، والأكسجين، والماء<sup>(٥)</sup> وتحتاج جميع النباتات إلى

(١) والشيء نفسه ينطبق على المسافة بين كلمتي «سرعة» و«توجد».

(٢) هنا أيضاً لا يوجد ما يفصل بين كلمة «النبات» وكلمة «يحتاج» مع أنهما كما يبدو تنتمي كل منهما إلى جملة مختلفة.

(٣) وأيضاً بين «التربة» و«هناك»، فإنه لا يوجد ما يفصل.

(٤) نفس ما قلناه ينطبق على المسافة بين «البورون» و«بالإضافة».

(٥) وعلى «الماء وتحتاج».

العناصر الستة عشر كاملة<sup>(١)</sup> إذا أخذت هذه العناصر بكميات كبيرة جداً أو بكميات قليلة جداً تنشأ عيوب مختلفة في النبات وعلى سبيل المثال تؤدي كثرة التروجين في التربة إلى نمو هش خاصة في درجات الحرارة العالية، بينما القليل منه يؤدي إلى الاصفرار وظهور بقع حمراء أرجوانية، ونقص في البراعم الجانبية ويؤدي إلى نمو متأخر ويتسبب نقص الفوسفور في خلل في النمو، وتتحول ألوان بعض النباتات إلى البني أو الأرجواني وتكون سيقانها نحيلة، كما تكون براعمها هشة وأوراقها السفلية ضعيفة كما أن أزهارها تكون ذابلة<sup>(٢)</sup> والفوسفور عنصر هام جداً لنمو النباتات الشابة وإنتاج البذور؛ وباختصار فإن وجود هذه الأيونات وسحبها من التربة بالكميات المناسبة ضروري لنمو صحي للنبات... ماذا سيحدث لو أن النباتات لم تمتلك آلية انتقاء الأيونات هذه؟ ماذا يحدث لو أن النباتات أخذت جميع أنواع المعادن وليس فقط التي تحتاجها أو أخذت الكثير جداً أو القليل جداً من المعادن؟ في هذه الحالة يختل نظام التوازن بشكل تام في العالم. قال الله على لسان موسى ﷺ: ﴿رَبُّنَا الَّذِي أَعْطَى كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ ثُمَّ هَدَىٰ﴾ [سورة طه: ٥٠] (الداعية يحيى. معجزات النبات - الجذور الحفارات الطبيعية: آيات الله في الآفاق، موسوعة الإعجاز العلمي في القرآن والسنة).

وأما ما ورد عن الإمام ﷺ بأن سبب اختلاف الناس يرجع إلى اختلاف خلطات طينهم، فإن هذا المقطع الذي أخذناه من النص السابق يقف مؤشراً قوياً على صحته، فتمعن فيه جيداً: «وتحتاج جميع النباتات إلى العناصر الستة عشر كاملة<sup>(٣)</sup> إذا أخذت هذه العناصر بكميات كبيرة

(١) وعلى «كاملة» و«إذا».

(٢) وما قيل في الملاحظة السابقة ينطبق على المسافة بين «ذابلة» و«الفوسفور».

(٣) وعلى «كاملة» و«إذا».

جداً أو بكميات قليلة جداً تنشأ عيوب مختلفة في النبات وعلى سبيل المثال تؤدي كثرة التتروجين في التربة إلى نمو هش خاصة في درجات الحرارة العالية، بينما القليل منه يؤدي إلى الاصفرار وظهور بقع حمراء أرجوانية، ونقص في البراعم الجانبية ويؤدي إلى نمو متأخر ويتسبب نقص الفوسفور في خلل في النمو، وتتحول ألوان بعض النباتات إلى البني أو الأرجواني وتكون سيقانها نحيلة، كما تكون براعمها هشة وأوراقها السفلية ضعيفة كما أن أزهارها تكون ذابلة<sup>(١)</sup>.

والحقيقة هي أن بعضاً من المعلومات التي وردت في الكلمة السابقة المروية عن علي عليه السلام قد غدت أمثالاً وصارت تجري مجرى المسلمات، من أمثال: «كُلُّ قَصِيرٍ فِتْنَةٌ وَكُلُّ طَوِيلٍ لَا يَخْلُو مِنَ الْهَيْبِ».

وسندلف الآن لسوق مثال آخر على معرفته سلام الله عليه بالنفس البشرية، وهذا المثال هو قوله عليه السلام: «... يَا بُنَيَّ، إِيَّاكَ وَمَصَادِقَةَ الْأَحْمَقِ، فَإِنَّهُ يَرِيدُ أَنْ يَنْفَعَكَ فَيُضْرِكُ، وَإِيَّاكَ وَمَصَادِقَةَ الْبَخِيلِ، فَإِنَّهُ يَقْعُدُ عَنْكَ أَحْوَجَ مَا تَكُونُ إِلَيْهِ، وَإِيَّاكَ وَمَصَادِقَةَ الْفَاجِرِ، فَإِنَّهُ يَبِيعُكَ بِالتَّافِهِ، وَإِيَّاكَ وَمَصَادِقَةَ الْكَذَّابِ، فَإِنَّهُ كَالسَّرَابِ، يُقْرَبُ عَلَيْكَ الْبَعِيدَ، وَيَبْعَدُ عَلَيْكَ الْقَرِيبَ» (البحراني، ٣٣/٩٤٥). وهذا النص لا يحتاج منا إلى تعليق لوضوح صدقه ودلالته.

وقوله هذا الذي قاله لعمار بن ياسر رضي الله عنه حين سمعه يراجع المغيرة بن شعبة، يضيف إلى المعرفة برصيده المعرفي عليه السلام بطبائع الناس: «دَعُهُ يَا عَمَّارُ، فَإِنَّهُ لَمْ يَأْخُذْ مِنَ الدِّينِ إِلَّا مَا قَارَبَهُ مِنَ الدُّنْيَا، وَعَلَى عَمْدٍ لَبَسَ عَلَى نَفْسِهِ، لِيَجْعَلَ الشُّبُهَاتِ عَاذِرًا لِسَقَطَاتِهِ» (البحراني، ٣٨١/١٠٢٠). وهذا النص يشرح نفسه بنفسه ولا يحتاج إلى تعليق.

(١) وما قيل في الملاحظة السابقة ينطبق على المسافة بين «ذابلة» و«الفوسفور».

وأخر مثالين نود سوقهما في هذا الصدد يتعلقان بوصفه للغوغاء<sup>(١)</sup> حيث يقول «هم الذين إذا اجتمعوا غلبوا، وإذا تفرّقوا لم يُعرفوا. وقيل: بل قال ﷺ: هم الذين إذا اجتمعوا ضروا، وإذا تفرّقوا نفعوا. فقيل: قد عرفنا مضرّة اجتماعهم، فما منفعة افتراقهم؟ فقال: يرجع أصحاب المهن إلى مهنتهم، فينتفعُ الناسُ بهم، كرجوع البناء إلى بنائه، والنساج إلى منسجه، والخبّاز إلى مخبزه» (البحراني، ١٨٤/٩٨٢). وقال ﷺ في نفس السياق وقد أتى بجانٍ ومعه غوغاء «لا مرحباً بوجوه لا تُرى إلّا عند كل سوءة» (نفس المصدر، ١٨٥/٩٨٢).

ومصادقية قوله ﷺ في هذا الصدد قائمة حتى يومنا هذا، إذ أن السيطرة على الغوغاء لمنعهم من القيام بأعمال تضرهم على وجه الخصوص وتضر بلدانهم على وجه العموم، حتى في الحالات التي تتواجد لديهم قيادة رشيدة، هي عملية صعبة للغاية، فكيف إذا لم تتوفر لهم مثل تلك القيادة أو لم تتوفر لهم قيادة البتة؟ وعلى كل حالٍ فلا بد لنا من القول بأنه في بعض الحالات النادرة التي تتوفر فيها القيادات الرشيدة لهذه المجاميع، فإنها تكون قادرة على الوصول إلى منافع تفيد الطرفين؛ من قاموا بالتظاهر/الاحتجاج/التجمهر من جهة والبلد من جهة أخرى، غير أن مسمى الجموع في تلك الحالات يخرج عن مسمى «الغوغاء» إلى شيءٍ آخر، ويمكن أن نطلق عليهم بمفهوم هذا الزمان «تنظيم غير رسمي» أو «عمّال» منتمين أو غير منتمين إلى نقابات عمّالية.

ولإكمال الفائدة، وقبل أن تنتقل لمناقشة جزئية أخرى من كتابنا هذا، سنقوم بإلقاء بعض الضوء على ما يعرف بـ «التنظيم غير الرسمي»

---

(١) العوام من الناس.

«Informal Organization» أو «نظام الظل» «Shadow System» كما يحلو لـ Stacey, 1996 أن يطلق عليه.

التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ في المؤسسات والدوائر الحكومية، هو على خلاف التنظيم الرسمي الذي تنشئه إدارات المؤسسات الخاصة والدوائر والوزارات الحكومية في تنظيماتها/ مؤسساتها/ دوائرها/ وزاراتها، تنظيم ينشئه الأفراد العاملون بالمؤسسات الخاصة والدوائر والوزارات الحكومية بأنفسهم. فكما يعين مديرو ومسؤولو المؤسسات الخاصة والدوائر والوزارات الحكومية مسؤولين ومديرين يقومون بمهام الإشراف والإدارة، فالتنظيم غير الرسمي يعين له مسؤولون وقادة بطريقة غير رسمية. والهدف الأساس من تكوين التنظيم غير الرسمي هو إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية التي لا يقوم التنظيم الرسمي بإشباعها، فالتنظيم الرسمي من الممكن أن يشبع حاجات معينة من حاجات الأفراد مثل حاجة الفرد إلى المأكل والمأوى والأمان وهي ما تُسمى بالحاجات أو الدوافع الأولية، أما حاجات الأفراد الأخرى مثل الحاجة إلى الاجتماع (تكوين صداقات) والحاجة إلى الحب والحاجة إلى التقدير (لمزيد من التفاصيل أنظر «نظريات الدوافع/ المحفزات» تحت البند ٨/١/ذ/٢)، فلا يلبي (أي التنظيم الرسمي) إشباعها بالكامل حيث أن هذه الحاجات ليست من ضمن الأغراض الرئيسية التي على أساسها أنشئت المنظمات الخاصة الهادفة لتحقيق أرباح أو تقديم خدمات معينة للناس، والكلام نفسه ينطبق على الدوائر والوزارات الحكومية، حيث أن الهدف الرئيس من وراء إنشاء الدوائر والوزارات الحكومية هو خدمة الجمهور (Abdulla 2002, «1985» Buchanan & Huczynski) وعلى وجه العموم فإن أهم ما تهدف له المنظمات غير الرسمية هو المحافظة على مصالح

أعضائها، وإن كان ذلك على حساب التنظيم الرسمي الذي يعملون لحسابه (Abdulla, «2002»).

وتكون التنظيمات غير الرسمية مضرّة للتنظيم الرسمي في أغلب الأحوال (Abdulla «2002») - إذ تقوم هذه التنظيمات ببث إشاعات في مكان العمل، وتقاوم التغيير، وتفرض على أعضائها الالتزام بسلوكيات معينة، كإطاعة أوامر القادة غير الرسميين، وتقييد الإنتاجية في حدود مستوى معين ومن يتجاوزه من أعضاء التنظيم يكون منبوذاً من أعضاء التنظيم الآخرين... الخ - (توفيق، «١٩٧٩»، BRP، «1981» Luthans «1985»). وبالنسبة لحجازي فإن التنظيم غير الرسمي «هو أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال. فهو بطبيعته الخفية وفي أهدافه التي تخدم المصالح والأهواء والتحالفات وصراع المعسكرات يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة ويكون على حسابها. ولذلك فلا بد أن تكون الاتصالات الخفية التي تتم فيه مناقضة لمصلحة العمل، طالما أنها تخدم المصالح الضمنية والصراعات على النفوذ. وحيث أنها تخدم هذا فلا بد أن تتصف بدرجة عالية من تحوير الوقائع، وسوء تأويل المعطيات، وإثارة الإشاعات المغرضة» (حجازي «١٩٩٠/١٥٩»).

والجدير بالذكر أن مكان العمل الواحد من الممكن أن يحتوي على أكثر من تنظيم غير رسمي واحد (أكثر من شلّة أو عصابة) (توفيق «١٩٧٩»)، وأن أعضاء التنظيمات هذه لا تقتصر على الأعضاء غير الإداريين، بل تمتد لتشمل أعضاء الإدارة (حجازي «١٩٩٠»، BRP «1985»).

ولكي أساعد القارئ غير الملم بالآثار التي من الممكن أن تتركها

التنظيمات غير الرسمية على التنظيمات الرسمية، أذكر هذه القصة التي عايشتها شخصياً على أرض الواقع. ففي أثناء شغلي لمنصب مدير التدقيق الداخلي لأحد البنوك الكبرى التي كانت تعمل في مملكة البحرين، تعود أحد أفراد الإدارة العليا للبنك أن يصدر شيكات بدون أن يترك في رصيده ما يكفي للوفاء بقيمة تلك الشيكات، وهذا العمل يمثل خرقاً كبيراً لقوانين البنك وقانون البلد ويؤثر سلباً على مصلحة البنك. فلما علمت الإدارة بذلك، طلب مني المدير العام أن أصمم استثماراً عن طريقها تؤخذ تفاصيل الذمة المالية لكل موظف في البنك، سواء كان ذلك الموظف يشغل رتبة إدارية أو عادية. ومن ضمن التفاصيل التي تحتوي عليها الاستثمارات التفاصيل المتعلقة بممتلكات الشخص من أموال سائلة وعقارات، وبالالتزامات الشخص من قروض وتسهيلات ائتمانية للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى. وكان الغرض من وراء ذلك الإجراء اتخاذ ما يلزم لمنع الشخص المذكور وغيره من منتسبي القوة العاملة للبنك من موظفين وإداريين، من القيام بمثل ذلك العمل المخالف لقوانين البنك وقوانين البلد. وفعلاً أنجزت ما طلب مني المدير العام عمله. ولكن أيعرف القارئ الكريم ماذا حصل بمجرد أن قمنا بتوزيع الاستثمارات على منتسبي القوة العاملة للبنك بغرض الطلب من كل فرد أن يقوم بملء الاستثمار الخاصة به، وما ذلك إلا بسبب دور التنظيم غير الرسمي؟ الذي حصل هو أن شكا الشخص الذي تعود أن يصدر شيكات بدون رصيد وبعض من أفراد شلته المدير العام لرئيس مجلس الإدارة. وحصل توتر شديد في علاقات أفراد الإدارة والموظفين بعضهم مع بعض، وعلى أثر ذلك التوتر الشديد ظل المدير العام يتغيب خارج البنك معظم فترات اليوم لمدة تقرب من الأسبوع، في محاولة منه لتخفيف حالة التوتر وعودة الأمور إلى طبيعتها. وبعد ذلك لم يتم تطبيق متطلب



الحصول على ذمم الموظفين، ولم يعمل شيئاً لتصحيح الوضع، «وكانك يا زيد ما غزيت».

فإذا كان التنظيم غير الرسمي وهو كما أسلفنا يمتلك قادة يفترض فيهم الرشد، تنتج عنه أضرار كمثل الضرر الذي ذكرناه في مثالنا والأضرار الأخرى التي أتينا على ذكرها، فما بالك بالأضرار التي يحدثها من وصفهم أمير المؤمنين عليه السلام بالغوغاء، والذين كما سبق أن ذكرنا، يفتقرون إلى قيادة رشيدة، أو لا يملكون قادة على الإطلاق؟ من هنا نرى مدى صدق الوصف الذي وصف به عليه السلام الغوغاء، وصدق الزعم الذي يقول بأن ذلك الوصف لا يزال يتمتع بالدقة نفسها حتى يومنا هذا، وكل هذا يعطي مؤشراً قوياً على معرفة ابن أبي طالب عليه السلام بالرجال، من زاوية المجاميع.

والحقيقة هي أن التنظيمات غير الرسمية بالنسبة لمسؤولي التنظيمات الرسمية هي شر لا بد منه، حيث أنها تولد من رحم التنظيمات الرسمية، وكل تنظيم رسمي لا بد له من تنظيم غير رسمي يعيش معه جنباً إلى جنب. («1985» Buchanan & Huczynski and «1985» BRP)

ولذلك فليس أمام مسؤولي التنظيم الرسمي إلا التعايش معها، وجعلها قدر المستطاع تعمل في صالح التنظيم الرسمي، من خلال قادة التنظيم الخفي (غير الرسمي) بعد التعرف عليهم ومن خلال استثمار خصائص هذه التنظيمات، التي تؤدي معرفتها إلى إمكانية استفادة إدارة التنظيم الرسمي من وجود التنظيم غير الرسمي. ومن تلك الخصائص أن التنظيم غير الرسمي، إذا ما عمل في بيئة ملائمة، يساعد في تحسين عملية الاتصال (لمزيد من التفاصيل عن عملية الاتصال أنظر أدناه)، ويجعل التنسيق بين الأفراد والدوائر والأقسام سهلاً يسيراً، وينشئ طرقاً لأداء العمل غير مكتوبة BRP and Luthans. (مرجعين سابقين).

وسنضرب مثالين على كيفية استفادة الإدارة من وجود التنظيم غير الرسمي، عن طريق استثمار المعرفة بخصائص التنظيمات المذكورة. أما المثال الأول فيتعلق بتسخير الإدارة لنظام الاتصال الخاص بالتنظيم غير الرسمي، والذي اصطلح على تسميته بـ«كرمة/ شجرة العنب Grapevine»، وهو نظام يتصف بسرعة عالية في نقل المعلومات والإشاعات، لمعرفة رد فعل الموظفين على قرار قبل أن تُتخذ المصادقة النهائية عليه، فيما لو أرادت أن تعرف رد الفعل مسبقاً. والمثال الثاني يتعلق بإقناع قائد/ قادة التنظيم المذكور بالقرارات قبل أن تقوم بالمصادقة عليها.

وطالما أننا أشرنا إلى الاتصال، فسنتناول، ولو بشيء من الاختصار، كنهه والسبب الذي يقف وراء إطلاق الاسم المذكور «كرمة» على نظام الاتصال في التنظيم غير الرسمي، قبل أن نشعر في الخوض في تفاصيل المثالين السابقين<sup>(١)</sup>.

فالالاتصال حسب تعريف «BRP 1985/183» يعنى «عملية نقل المعلومات من شخص لآخر»، أما المعلومات فهي محتوى الرسالة الموصلة». ولقد عرّفه هكت Hackett بقوله بأنه «إرسال واستلام إشارات من شخص لآخر». وأما الكيفية التي يحصل بها ذلك فيمكن أن تتم بشكل مباشر من خلال الكتابة أو الكلام أو من خلال لغة غير حرفية، أو بشكل غير مباشر باستخدام التكنولوجيا: التلفون، التلفزيون، الراديو، التلكس والكمبيوتر (Hackett, «1979/161-162»).

وفيما يتعلق بتاريخ تسمية الاتصال في التنظيم المذكور بالاسم السابق - كرمة Grapevine - ، فيرجع حسب (Luthans 1981) إلى فترة

---

(١) سبب عدم توسعنا في تناول الاتصال هنا هو كوننا قد تناولنا هذه الجزئية من أبعاد وظيفة التوجيه بالتفصيل في مكانها المناسب في هذا الكتاب.

الحرب المدنية وقتما كانت خطوط التلغراف تعلق وتربط من شجرة إلى أخرى وتشبه هذه الخطوط في طريقة اتصالاتها بعضها ببعض الكرمة (شجرة العنب). وكانت الرسائل التي ترسل من خلال ذلك النظام غير الدقيق كثيراً ما تحرف، وأية معلومة خاطئة كان يقال عنها بطريقة تهكمية بأنها قادمة من الكرمة. the Grapevine. ولقد ظل ذلك الإيحاء السلبي للكرمة عالقاً في قلوب الناس منذ ذلك الزمان حتى وقتنا الحاضر، وأصبح نظام الاتصال الخاص بالتنظيم غير الرسمي Informal Organization يُساوى بـ «الكرمة»، والكرمة تُساوى بالإشاعة، والإشاعة ينظر إليها على أنها شيء مؤذ.

بعد تناولنا لماهية الاتصال والسبب الذي ترجع إليه تسمية نظام الاتصال في التنظيم غير الرسمي بالاسم المذكور «كرمة»، نرجع إلى تكملة مثالينا السابقين. وفيما يتعلق بالمشال الأول، نقول أن من الأساليب التي تستخدمها الإدارات في الوقت الحاضر بغرض الاستفادة من وجود التنظيمات غير الرسمية عندما تريد معرفة رد فعل الموظفين على قرار قبل أن تمضيه، القيام ببث إشاعة، عن طريق «الكرمة»<sup>(١)</sup>، والتي تتصف كما سبق أن بينا بسرعة هائلة في نقل المعلومات بين الموظفين - سواء كانت المعلومة صادقة أو كاذبة - ، مفادها أن الإدارة قد صادقت على قرار يقضي بكذا، ثم ترصد رد الفعل عن طريق «الكرمة»، فإن كان رد الفعل إيجابياً، أو حتى فيه نوع من السلبية ولكنها ليست بالسلبية الحادة ويمكن للإدارة التعايش معها أو حتى قلبها لإيجابية، اتخذت موافقتها النهائية على القرار، وإن كان رد الفعل السلبي عنيفاً جداً، تراجعت عن اتخاذ القرار.

---

(١) (أي عن طريق بث الإشاعة بين الموظفين بصفة غير رسمية).

أما فيما يتعلق بالمثال الآخر، فإن الإدارة بعد أن تقوم بالتعرف على قائد/قادة تنظيم الظل، تقوم بإقناعه/إقناعهم بالقرار قبل اتخاذه، فيقوم هو/هم بدوره/بدورهم بإقناع أتباعه/أتباعهم في التنظيم غير الرسمي بمنافع القرار، فتكون الأرضية مهيأة لقبول القرار عند تصديق الإدارة عليه، وبهذا تعزز من أدائها لمهامها بفاعلية وكفاءة عاليتين.

٨/١/أ: علاقة المدير بمروؤوسيه: بالرغم من كون المدير كفرد يكون أحد أفراد الجماعة إلا أنه من الأنسب لأسباب عدّة النظر إليه وكأنه منفصلٌ ومستقلٌ عن مروؤوسيه. وأحد الأسباب التي تجعل من المحبذ النظر إلى المدير من هذا المنظار هو أن الموارد - من بشرية وغير بشرية - اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم تقع تحت عهده، وهو في الوقت ذاته من يجب عليه أن يستخدمها الاستخدام الأمثل من أجل تحقيق أهداف التنظيم بأقصى فاعلية وكفاءة ممكنتين. وتعتبر عملية الاستخدام الأمثل للموارد (الأصول) فيما يتعلق برأس المال والأراضي والمباني والآلات والمعدّات والأجهزة عملية سهلة نسبياً، ولكنها تغدو صعبة عندما تتعلق بالأشخاص، لأن المدير في هذه الحالة يتعامل مع بشر مثله، لهم عقول وإرادات وكلٌ واحد منهم كما سبق أن أوضحنا له أهدافه الخاصة به، وكما قدمنا سابقاً فإن تلك الأهداف ربما تختلف عن أهداف التنظيم/المؤسسة الذي/التي يعمل به/بها (انظر في هذا الصدد توفيق، مرجع سابق ص ٣٧٩، و BRP/1985/175) ومن الأسباب التي تبرر النظر إلى المدير من خلال الرؤية السابقة، كونه قائداً للجماعة. وشغله لمنصب القائد، يلقي عليه مسؤولية أن لا يجعل عضويته في الجماعة تنسيه أن واجبه الأوّل هو إقناع الجماعة بعمل ما يرغب فيه هو وليس ما ترغب فيه الجماعة، إذا كان ما ترغب فيه لا يجعل أهداف التنظيم تتحقق بالفاعلية المطلوبة. ويضاف إلى السببين السابقين أن العاملين

تحت إمرة المدير ينظرون إليه، لأسباب أخرى، كشخص منفصل عنهم. فهو لطبيعة عمله يعرف عن أهداف المؤسسة وسياساتها وبرامجها الجديدة وما قد يطرأ عليها من تغييرات، أكثر مما يعرفونه بكثير. وللسبب نفسه فإنه يتمتع بالحكم الأفضل على الأمور.

وعادة ما يرسم المرؤوسون في خيالهم عن رئيسهم صورة معينة، ولكن الرئيس في كثير من الأحيان يظهر على أرض الواقع في صورة تختلف عن تلك التي رسموها في أذهانهم. وهذا يعني بأن نقاط ضعف الرئيس يجب أن تكون مقبولة اجتماعياً وإلا فقد هيبته. ولا يجب أن ننسى بأن الرئيس هو الشخص الذي يقيم مرؤوسيه ويحكم على مستوياتهم، ويتخذ القرارات المتعلقة بشؤون ترقياتهم وتنقلاتهم وعلاواتهم. ومن الطبيعي القول بأن الشخص الذي يتمتع بمثل هذه الصلاحيات لا يمكن أن ننظر إليه على أنه مجرد جزء غير منفصل عن الجماعة (توفيق، ١٩٧٦/٣٨٠).

ولقد حدّد حسن وآخرون صفات للإداري الناجح نذكرها فيما

يلي:

أ - القدرة على أن يتناول جميع المشاكل الإدارية ويعالجها من جميع الزوايا.

ب - أن لا يقدّم مصلحته على المصلحة العامة.

ج - أن يكون ملماً بالأساليب العلمية التي يقدمها التنظيم الإداري وبعض مبادئ علم النفس والاجتماع ويختار أفضلها للرفعي بالإنتاج.

ويقول المذكورون أعلاه بأن المرؤوسين يتوقعون من رؤسائهم أن

يعملوا ما في وسعهم من أجل تلبية رغباتهم، وعليه يتوقع كل مرؤوس الآتي من رئيسه:

- ١ - أن يعلمه بوظائف وأغراض الإدارة/المصلحة التي يعمل بها.
- ٢ - أن يخبره بمدى رضاه عن عمله.
- ٣ - أن يقف في صفه أمام الإدارة إذا ما اقتضى الأمر ذلك.
- ٤ - أن لا يصدر في حق المرؤوسين نقداً غير بناء، وألا يحكم على عمل الشخص من الوهلة الأولى.
- ٥ - أن يبدي اهتماماً خاصاً بمشكلاته.
- ٦ - أن يكون المصدر الرئيسي المتعلق بالمعلومات الخاصة بالمصلحة/الشركة/المؤسسة وسياساتها.
- ٧ - أن يدير بحكمة ويجعل من مكان العمل مشجعاً على العمل.
- ٨ - أن يكون متعاوناً مع الإدارات الأخرى.
- ٩ - أن يطلع على فرص الترقية.
- ١٠ - أن يساعده في تنمية مهارته كفرد وعضو من أعضاء التنظيم.
- ١١ - أن يشجعه عن طريق الطرق غير المادية، بل والمادية إن أمكن، على بذل مجهود أكبر في عمله.
- ١٢ - أن يكون متقناً لتخطيط وقته وتنسيق جهوده (حسن وآخرون «١٩٧٤/٣٤٩ - ٣٥٠»).

٨/١/أ/ع: أمير المؤمنين ﷺ وعلاقة المدير بمرؤوسيه: ما من

شك بأن ما قيل تحت البند السابق عن علاقة المدير بمرؤوسيه، والتي اجتهد كثير من عمالقة كتاب الإدارة في رسمها بصورة مثالية، لا تكاد

تساوي شيئاً إذا ما قيست بالعلاقة التي رسمها أمير المؤمنين عليه السلام لنفسه وقام بتطبيقها على أرض الواقع بينه وبين شعبه (مرؤوسيه)، إذ أن الشكل النمطي الذي رسمه علماء الإدارة ومفكروها نابع من الفكر الإنساني، وأما العلاقة التي سادت بين أمير المؤمنين عليه السلام وبين شعبه، فنابعة من توجيهات خالق البشر التي سبقت من خلال القرآن الكريم والسنة المحمدية الشريفة. وقولي هذا غير متلوّثٍ بتحيزٍ نابعٍ من كوني مسلماً تابعاً للديانة المحمدية على صاحبها وآله أفضل الصلاة والسلام، ولا من كوني شيعياً ترابي الهوى، ولكنه مبنيٌّ على تقييم محايد، وسَمْتُ به دراستي هذه من أولها إلى آخرها. ولن أحتاج إلى قول الكثير في هذا المكان لكي أبرّر بطريقة علمية صحة زعمي هذا، لأن ما ورد في أماكن عديدة من هذا الكتاب كفيل بتبيان صحة ما أقول، وسيلمس القارئ الكريم ذلك بنفسه.

عموماً، عمّاداً يريدنا من يطالب بالإثبات أن نتكلم في هذه الصدد، عن تدرّيبه عليه السلام لمرؤوسيه على القيام بأعمالهم أم عن الحرية التي كان يمنحها لهم أم عن تشجيعه لهم على نهل العلم والمعرفة؟ أم عن ماذا، فعلي عليه السلام لم يترك جزئية تتعلق بعلاقته بالمرؤوس، إلا وضرب المثل الأعلى للناس؟ ففي مثال التدريب مثلاً يكفي أن نرجع إلى كتابيه اللذين كتبهما لوالديه على مصر؛ محمد بن أبي بكر والأشتر النخعي قبل أن يوليهما على مصر، إذ أن هذين الكتابين يكفيان للتدليل على معرفة علي عليه السلام بمتطلبات التدريب وممارسته لتلك المتطلبات. وحرصاً منا على الاختصار، ولكوننا قد تناولنا عهد عليه السلام للأشتر بالتفصيل في أماكن متفرقة من هذا الكتاب، فلن نخوض في التفاصيل مرة أخرى. ومن أراد أن يقرأ الكتاب بكامله فهو موجود في صفحة ٨٨٨ من كتاب شرح نهج البلاغة للبحراني «٢٠٠٧»، وفي صفحة ٣٢٧ من

شرح محمد عبده. أما عهده عليه السلام لمحمد بن أبي بكر، فهو شبيه إلى حد ما بعهده إلى الأشر وموجود أيضاً في الشرحين المذكورين ولذلك فإننا أيضاً لن نتعرض له.

والحقيقة هي أننا قد سقنا المبررات العلمية لزعمنا السابق في مواقع عدة من هذا الكتاب، وسينتج عن ذكرها هنا تكرارٌ ممل. وغني عن البيان أن هناك الكثير الكثير مما لم يتم ذكره، والتعرض إلى كل ذلك ينتج إطالةً لا داعي لها، ولذلك سنكتفي بذكر السندين الآتين اللذين يسندان ما قلناه:

الأول يتعلق بالدعوة التي وجهتها الأمم المتحدة وهي أكبر هيئة تمثل عن طريقها دول العالم قاطبة في عصرنا الحاضر، للدول العربية إلى أن تتخذ القائد الإسلامي؛ الإمام أمير المؤمنين عليه السلام مثلاً لتشجيع المعرفة وتأسيس الدولة على مبادئ العدالة والحرية، وذلك بالرغم من مرور حوالي ١٤٠٠ عام على وفاته حيث أنه عليه السلام قد توفي سنة ٤٠هـ، ونحن الآن في العام ١٤٢٩هـ (المزيد من التفاصيل راجع ما نكرناه في الفصل الثالث تحت إستراتيجيته التي اتبعها في استخلاف أئمة معصومين...).

والثاني يتعلق بدرجة الزهد والتقوى التي كان عليها وبمشاركته لكل فرد من أفراد شعبه في مكاره الدهر مهما بعد الواحد منهم عن مركز الخلافة، لدرجة أن جعل من مستوى معيشتته مثل مستوى معيشة أفقر فقير في دولته، في الوقت الذي كان فيه سلام الله عليه يمسك بمقاليد الحكم. تأمل ما جاء في هذا الصدد من خلال هذا المقطع الذي اخترناه من رسالته التي أرسلها إلى عامله على البصرة، حينما بلغه خبراً يفيد بأن الوالي قد دُعي إلى وليمة قوم من أهل البصرة فمضى إليهم: «أما بعد، يا ابن حنيف: فلقد بلغني أن رجلاً من فتية أهل البصرة دعاك إلى مأدبة



فأسرعت إليها تُستطابُ لك الألوان، وتُنقلُ إليك الجفان. وما ظننتُ أن  
تجيبَ إلى قومٍ عائلهم مجفؤً، وغنيهم مدعوؤ... ألا وإن لكل مأمومٍ  
إماماً، يقتدي به ويستضيء بنور علمه، ألا وإن إمامكم قد اكتفى من  
دنياه ببطمريه<sup>(١)</sup>، ومن طعمه بقرصيه. ألا وإنكم لا تقدرُونَ على ذلك،  
ولكن أعينوني بورعٍ واجتهاد، وعفةٍ وسداد... وإنما هي نفسي أروضها  
بالتقوى لتأتي آمنةً يوم الخوفِ الأكبر، وثبتت على جوانب المزلق. ولو  
شئتُ لاهتديتُ الطريق، إلى مصفى هذا العسلِ ولُبابِ هذا القمح،  
ونسائج هذا القُرّ. ولكن هيهات أن يغلبني هواي، ويقودني جشعي إلى  
تخيّرِ الأطعمة - ولعلّ بالحجاز أو اليمامة من لا طمع له في القرصِ،  
ولا عهد له بالشُّبج - أو أبيت مبطناً وحولي بطون غرثي وأكباد حري،  
أو أكون كما قال القائل:

وحسبك داءً أن تبيتَ بِبطنيةٍ      وحولك أكبادٌ تحنُّ إلى القيدِ  
أأقنع من نفسي بأن يُقالَ هذا أميرُ المؤمنين، ولا أشاركهم في مكاره  
الدهر، أو أكونَ أسوةً لهم في جُشوبةِ العيش! (البحراني، ٤٤/٨٧١).

«ألا وإنكم لا تقدرُونَ على ذلك، ولكن أعينوني بورعٍ واجتهاد،  
وعفةٍ وسداد». صدقت والله يا أمير المؤمنين، فمن يقدر على ذلك غيرك  
وغير ابن عمك المصطفى ﷺ؟! ولذلك فلا غرو من إقدام الأمم  
المتحدة على توجيه الدعوة التي سقناها بعاليه.

٨/١/ب: مبدأ تجانس الأهداف ووحدة الرئاسة: هذان المبدآن  
الإداريان لهما أهمية قصوى فيما يتعلق بالتوجيه. لذا سنلقي بعض الضوء  
على كل منهما.

(١) الطمير: الثوب الخلق والجمع أظمار (الرازي «١٩٨٠/٣٩٦»).

إن علاقة مبدأ تجانس الأهداف بوظيفة التوجيه تأتي من حقيقة أن المدير لا يمكن له أن يقوم بوظيفة التوجيه بفاعلية، إلا إذا جعل أهداف التنظيم وأهداف العاملين به متجانسة. فمن المعروف أن للأفراد العاملين في المؤسسة أهدافاً تختلف عن أهداف بعضهم البعض وفي الوقت نفسه تختلف أهداف أولئك العاملين عن أهداف المنشأة التي يعملون بها، وبينما الأمر كذلك، فإن أهداف التنظيم/المنشأة يجب أن تحقق، وإلا لقي التنظيم حتفه. وهذا يعني أنه يجب أن يعمل المدير على إيجاد تكامل وتجانس بين أهداف التنظيم وأهداف من يعملون به، ويعني بكلام آخر إيجاد علاقة طردية بين تحقيق بعض أهداف الفرد وأهداف التنظيم، أي أنه كلما تمكّن التنظيم من تحقيق بعض أهداف الفرد تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة. ولا يمكن للمدير إيجاد مثل هذه العلاقة إلا عن طريق نظام حوافز سليم (توفيق «١٩٧٦»/٢٨٠/٣٨١). وسنتناول نظام الحوافز بالتفصيل في مكان آخر من هذا الكتاب.

وأما مبدأ وحدة الرئاسة فيقضي بأن يكون لكل مرؤوس رئيس مباشر واحد فقط، وذلك تجنباً لتوزيع ولاء المرؤوس بين أكثر من رئيس ومنعاً لوقوع مشاكل الأولوية واستلام المرؤوس لأوامر إدارية متضاربة. وعلى وجه العموم فإنه توجد هناك حالات تحتّم على المنشأة عدم الالتزام بهذا المبدأ الهام، كحالات الضرورة وكالحالة التي يتولى فيها أحد أفراد التنظيم نشاطاً يكون تحت مسؤولية مدير غير مديره الأصلي، وفي هذه الحالة يكون المدير الذي يكون النشاط تحت سلطته، مسؤولاً عن العامل فيما يتعلق بالنشاط المذكور. على أنه يجب أن لا يلجأ لمثل هذه الحالات التي غالباً ما تسبب إرباكاً للمديرين والعمال، إلا عندما تكون مزايا استخدامها تفوق العيوب التي تسبب فيها (توفيق، مصدر سابق، ص، ٣٨٢/٣٨١ و«1982/279» Haimann and Hilgert).

٨/١/ب/ع: مبدأ تجانس الأهداف ووحدة الرئاسة عند علي عليه السلام  
مفهوماً وممارسة:

قبل أن نشرع في الكلام حول هذا البند نريد أن نلفت نظر القارئ العزيز لما قلناه تحت العنوان «التخطيط ومعرفة علي عليه السلام به وممارسته له»، البند ١/ع٦، وذلك للأهمية. ما قلناه هناك هو أن الهدف الذي وضعه الإمام عليه السلام لنفسه، لا يقاس بمقاييس أهل الأرض بل بمقاييس السماء، فهو من ناحية تحققه قد يأخذ آلاف السنوات قبل أن يتحقق ولا يوجد هدف عند أهل الأرض يتطلب مثل هذه المدة أو حتى كسر مؤوي منها. وأضفنا إلى هذا، بأن مثل هذا الهدف لا يمكن أن يضعه إنسان عادي بل نبي أو وصي نبي، ثم أردفنا قائلين أنه مع كل ذلك فلا يعني هذا بأن الإمام عليه السلام قد وضع هدفه/أهدافه دون أن يستفيد من الحوادث التاريخية والنواميس والسنن الكونية، وزدنا على كل ذلك القول بأن إنساناً كمثل علي عليه السلام لا يمكن له أن يتغافل عن القيام بهذا الواجب.

على ضوء هذه المقدمة ليصبحنا قارئنا العزيز في جولة فكرية لن تكون طويلة بإذن الله تعالى، لنرى من خلالها إن كانت أهداف علي عليه السلام والتي تتمحور كما سبق أن بينا في تحقيق خلافة الله جل وعلا على الأرض (ويدخل تحت مظلة هذا المحور، العمل على زيادة مساحتي انتشار التقوى والعدل بطريقة مستمرة بين المسلمين وتعديل الانحراف الذي وقع على التجربة الإسلامية التي أرسى دعائمها رسول الله صلى الله عليه وآله إبان عهد الخلفاء الثلاثة الأول وخصوصاً تلك التي وقعت أيام الخليفة الثالث، ثم صون تلك التجربة الإسلامية بعد ذلك من الانحراف)، تنسجم مع الأهداف الشخصية لرعيته (عماله/موظفيه) أم لا.

أما فيما يتعلق بانسجام أهداف الإمام عليه السلام مع أهداف كل رعيته،

فغني عن البيان بأنها لا تنسجم مع أهدافهم جميعاً، فهناك بعض الناس لم تعجبهم بعض الأهداف التي سعى علي عليه السلام إلى تحقيقها، وهذه الحقيقة تتسق مع المثل المنسوب إليه عليه السلام والذي يقول، «رضا الناس غايةٌ لن تدرك»، فهذه المقولة تمثل الواقع المعاش، في كل زمان ومكان. ومن الذين لم تعجبهم بعض أهداف أمير المؤمنين عليه السلام على سبيل المثال، طبقة الأرسطراطيين الذين قربهم الخلفاء الثلاثة؛ أبو بكر وعمر وعثمان، وفضلوهم في العطاء على خلاف ما تقضي به السنة المحمدية كما سبق وأن ذكرنا تحت البند ١/٤٦. ولكن أهداف السواد الأعظم من رعيته، كانت منسجمة مع الأهداف السامية التي وضعها عليه السلام، ومن شاء الدليل على ما نقول نطلب منه أن يتأمل في عدد الأنفس التي ضمها عسكريه الذي خاض به الحرب في صفين ضد معاوية، وفي تفاني أفراد ذلك العسكري وشجاعتهم في الذود عن حياض أمير المؤمنين عليه السلام، مع العلم أن الجيوش في ذلك الوقت لم تكن جيوشاً نظامية مثل ما هي عليه الحال في وقتنا الحاضر، ولم يكن علياً عليه السلام يغدق على جنده وقواده الأموال كما كان يفعل خصمه معاوية، بل إن تطوعهم للقتال قد كان خالصاً لوجه الله تعالى وهذا يدل على اقتناعهم بالأهداف التي وضعها الإمام عليه السلام وعمل على تحقيقها. وقد يقول قائل بأن علياً عليه السلام لم يربح تلك الحرب، ولكن الجواب على ذلك هو أنه عليه السلام قد كان قاب قوسين أو أدنى، كما هو معروف، من تحقيق النصر على معاوية، وكان ابن أبي سفيان يستعد للفرار، فأنقذه عمرو بن العاص بحيلة رفع المصاحف التي لم تنطل على علي عليه السلام وبعض أصحابه، إذ حاول أبو الحسين عليه السلام جاهداً أن يقنع أصحابه بأن لجوء معاوية وأصحابه إلى رفع المصاحف خدعة، فهم ليسوا بأهل دين، ولكن البعض من جيش الإمام سلام الله عليه لم يقبل نصيحة علي عليه السلام

فاضطره مكرهاً إلى قبول التحكيم وتوقفت الحرب نتيجة لذلك كما هو معروف (انظر في هذا الصدد البستاني «١٤١٢هـ-ق»، حيدر «١٩٩٥»، البحراني «٢٠٠٧»، عبيد «١٩٩٦»). ومما يجدر ذكره هو أنه عليه السلام قد تجرّع المر نتيجة لإكراهه على قبول التحكيم وقرّع أصحابه وذمهم على تلك الواقعة في أكثر من موقع. وفي إحدى خطبه شبههم، لكونهم قد ركنوا إلى خدعة التحكيم مع أن النصر قد كان في متناول أيديهم، بالمرأة التي أملصت (أسقطت) عندما أتمت حملها ومات قيّمها (زوجها)، وهذا جزء من ذلك النص: «أما بعد يا أهل العراق، فإنما أنتم كالمرأة الحامل، حملت فلما أتمت أملصت ومات قيّمها، وطال تأيّمها (كونها بلا بعل)، وورثها أبعدها... (البحراني «٧١/٢٩٦»).

وعلى كل حال فإنه من المفروغ منه بأنه عليه السلام قد كان يستعد للتوجه للشام لملاقاة معاوية مرة أخرى، ولكن القدر لم يمهلّه، إذ ضربه بالسيف أشقى الأشقياء؛ عبد الرحمن بن ملجم، في شهر رمضان المبارك والإمام عليه السلام منشغل في صلواته في مسجد الكوفة، فانتقل إلى جوار ربه في اليوم الحادي والعشرين من شهر الله؛ شهر رمضان المبارك.

إذا فأهداف الإمام عليه السلام قد كانت منسجمة مع أهداف الغالبية العظمى من الناس وهم الذين يمثلون عامة الأمة حسب تعبير الإمام نفسه. والأمير عليه السلام وإن كان يرغب في الحصول على رضا كل رعيته، إلا أن من يههم رضاهم بالدرجة الأولى هم العامة من الرعيّة، وذلك لكونه يعتقد كما بين في عهده لمالك الأشتر رضي الله عنه بأن «سُخِطَ الْعَامَّةُ يُجْحِفُ بِرِضَى الْخَاصَّةِ، وَإِنَّ سُخْطَ الْخَاصَّةِ يُغْتَفَرُ مَعَ رِضَى الْعَامَّةِ» (البحراني «٥٢/٨٨٩»)، ولأن العامة من الأمة كما يعتقد أيضاً - والواقع يؤكد ذلك

- هم «عَمُودُ الدِّينِ، وَجَمَاعُ المُسْلِمِينَ، وَالْعُدَّةُ لِلْأَعْدَاءِ» (نفس المصدر ص: ٨٨٩).

وهذا يعني بأن أهداف الأمير سلام الله عليه قد كانت تحضي برضا غالبية شعبه، وهذا ما تحلم بتحقيقه أية إدارة من الإدارات سواء كان ذلك في زمن الإمام أو أي زمان آخر<sup>(١)</sup>.

وفيما يتعلق بمبدأ وحدة الرئاسة فمن الواضح بأنه ﷺ كان يطبق هذا المبدأ بحذافيره على وجه العموم ويجعل أكثر من رئيس على العامل في الأوقات التي تقتضي ذلك وسنين ذلك فيما يلي:

فاتّباع علي ﷺ لمبدأ وحدة الرئاسة على وجه العموم، يتضح من هذه الجزئية من عهده الذي عهد له لمالك الأشتر وقد سبق أن سقناه تحت وظيفة التنظيم «وَأَجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ، لَا يَقْهَرُهُ كَبِيرُهَا، وَلَا يَنْشَتُّ عَلَيْهِ كَبِيرُهَا، وَمَهْمَا كَانَ فِي كِتَابِكَ مِنْ عَيْبٍ فَتَعَايَيْتَ عَنْهُ أَلْزَمْتَهُ».

وأما استخدامه للمبدأ الذي يقضي بإخضاع العامل لأكثر من رئيس في الأوقات التي تكون فيها ضرورة لعمل ذلك، فقد استخدم مبدأ يقرب من هذا المبدأ. فلقد ولى زياد بن النضر وشريح بن هانئ على جيش واحد، كان متوجهاً إلى الشام لملاقاة معاوية، إذ كان قد أمر ﷺ زياد بن النضر على مقدمته وولى شريح بن هانئ على طائفة منها. والجدير بالذكر بأنه ﷺ - وهذا ليس بغريب عليه - أبدى مقدرة عجيبة في تذليل صعوبات التنسيق التي تنشأ من هذا المبدأ. فزياد وشريح كانا

(١) ولكن من الواجب الأخذ في الاعتبار الفرق الجوهرية الذي أوضحناه بين خصائص أهداف الإمام ﷺ لكونه معصوماً، وبين الأهداف التي يضعها عوام الناس (غير المعصومين) لأنفسهم.

قد اختلفا في الطريق، وكتب كل منهما كتاباً يخبر فيه الأمير عليه السلام بأمره مع زميله. أما زيادٌ فقد كتب هذا الكتاب: «لعبد الله عليّ أمير المؤمنين من زياد بن النضر: سلام عليك، فإنني أحمدُ إليك الله الذي لا إله إلا هو، أما بعد: فإنك وليتني أمر الناس، وإن شريحاً لا يرى بي عليه طاعةً ولا حقاً، وذلك من فعله بي استخفافاً بأمرك، وتركاً لعهدك، والسلام». وأما شريح فكان هذا كتابه: «لعبد الله عليّ أمير المؤمنين من شريح بن هانئ: سلام عليك، فإنني أحمدُ إليك الله الذي لا إله إلا هو، أما بعد: فإن زياد ابن<sup>(١)</sup> النضر حين أشركته في أمرك، وولّيته جنداً من جنديك، طغى واستكبر، ومال به العجب والخيلاء والزهو إلى ما لا يرضى الله تعالى به من القول والفعل، فإن رأى أمير المؤمنين عليه السلام أن يعزله عنا، ويبعث مكانه من يحبُّ فليفعل، فإننا له كارهون، والسلام».

إن هذه المشكلة وهي من المشاكل المصاحبة للمبدأ المذكور تبدو شائكة، غير أن سيّد الوصيين عليه السلام قد تمكّن من حلها بكل سهولة ويسر، حيث أنه عليه السلام قد كتب كتاباً وأرسل لكل واحدٍ من القائدين نسخة منه، فامتثل كل منهما بما جاء فيه، وهذا بعض مما جاء في ذلك الكتاب: «من عبد الله عليّ أمير المؤمنين إلى زياد بن النضر، وشريح بن هانئ: سلام عليكما، فإنني أحمدُ إليكما الله الذي لا إله إلا هو، أما بعد: فإنني قد وليت مقدمتي زياد بن النضر وأمرته عليها، وشريح بن هانئ على طائفة منها أمير، فإن انتهى جمعكما إلى بأس فزياد بن النضر على الناس كلهم، وإن افترقتما فكل واحد منكما أمير الطاعة التي وليناه أمرها...». واحتوى متن الكتاب على وصايا ونصائح قيّمة وصاهما ونصحهما بها، وطلبَ منهما بموافاته في كل يوم بخبرهما وإرسال رسول

(١) هكذا وجدت مكتوبة بدلاً من «بن».

إليه من قبلهما بشكل يومي. أمّا ذيل الكتاب فاحتوى على الآتي: «فإني - ولا شيء إلا ما شاء الله - حثيث السير في إثركما، وعليكما في جريكما بالتؤدة، وإياكما والعجلة إلا أن تمكنكما فرصة بعد الإعذار والحجة، وإياكما أن تقاتلا حتى أقدم عليكما، إلا أن تبدأ، أو يأتكما أمري إن شاء الله» (حيدر «١٩٩٥/٧٣ - ٧٥ «وزمزم» ٢٠٠٧/١٤٥ - ١٤٦).

١/٨ ت: توفير المعلومات الضرورية: لا بد للتوجيه لكي يكون سليما، من أن يؤدي إلى توصيل المعلومات الضرورية التي يحتاج لها الفرد لمعرفة عمله وبيئة ذلك العمل. ومسألة تحديد المعلومات الضرورية التي يحتاج إليها الفرد ومن يقوم بإيصالها والكيفية التي تنقل بها، متروكة للرئيس الإداري. وفي أيامنا هذه كثيراً ما يترك نقل المعلومات التي يحتاج إليها الموظف الجديد لإدارة الأفراد، وهي إدارة متخصصة تتميز بمهارة عالية في تقديم المعلومات العامة والخاصة، والتي تتعلق بتاريخ المنشأة وطبيعتها وتعلق كذلك بأنظمة التوظيف كساعات العمل ومواعيد الدخول والانصراف والمهايا وما قد يرافقها من مزايا عينية كتوفير سيارة خاصة للموظف. ولكن إدارة الأفراد مهما بلغت من كفاءة في إنجاز هذا العمل، لا يمكنها إيصال كل المعلومات وإلى كل الأفراد، إذ تبقى بعض المعلومات التي يكون تقديمها للموظف الجديد من واجبات الرئيس المباشر.

والحقيقة أن وظيفة التوجيه تتطلب من كل مدير أن يخصص جزءاً من وقته ويتحلى بالصبر لإعطاء الموظف المعلومات الضرورية لعمله، وذلك لأن عمل الموظف وعلاقته بالأنشطة الأخرى يجب أن يشرحا له بالتفصيل. بالإضافة إلى ذلك فإن على المدير أن يعطي وصفا للعمل ويبين نطاقه وغرضه، ويعطي فكرة واضحة عن السلطة المفوضة. وينبغي



عليه أن يبلغ المرؤوس منذ البداية، بالطريقة التي سيتم على أساسها تقييم أدائه. ومن الوسائل ذات الفائدة المرتفعة في هذا الصدد الخرائط التنظيمية إذ أنها تقدّم للمدير مساعدة كبيرة في توضيح العلاقات داخل المؤسسة وتبيان الكيفية التي قسّمت الأنشطة على أساسها وإظهار مدى ارتباط تلك الأنشطة بعضها ببعض الآخر. ويجب أن يتلقى المرؤوس الجديد شرحاً دقيقاً عن علاقته بالموظفين الآخرين وأن يقدم شخصياً إلى المدراء الذين سيكون له تعامل معهم، حتى يستطيع أن يحصل على المعلومات التي تحتم طبيعة عمله الحصول عليها بسهولة.

والمرؤوس الجديد عليه أن يعرف أيضاً كيفية تنفيذ الأعمال وكيفية استخدام الخدمات المساعدة. ولا بد له من معرفة الخدمات المتاحة وأماكن وجودها، والفائدة التي يمكن أن تقدمها له. ويجب عليه أن يكون ملمّاً بالإجراءات الواجبة الإلتباع للحصول على الخدمة. وفشل المرؤوس الجديد في التوفّر على قدر كافٍ من المعرفة المطلوبة في هذا الصدد كثيراً ما يؤدي به إلى إنشاء خدمته الخاصة والتي يترتب عليها حدوث ازدواج في النشاط الموجود وارتفاع في التكاليف.

ومن الطبيعي أن لا تنتهي مهمة توفير المعلومات عند الموظفين الذين يلتحقون بالتنظيم حديثاً، بل إن هذه المهمة تتميز بالاستمرار لديمومة وجود موظفين في التنظيم لا بد من الإشراف عليهم. ثم إن هناك حاجة دائمة لهذه المهمة فيما يتعلق بالأعمال الجديدة، والتغيرات في أنشطة الشركة/ المؤسسة - من حيث ارتباطها بالمنتجات والسياسات والتنظيم والعملاء - والتغيرات التي تطرأ على أعضاء الإدارة. ولذا نجد الشركات/ المؤسسات تستخدم الاتصال الكتابي - مثل جداول الأعمال وأوراق العمل والتقارير الرقابية - والمعلومات التي تذكر شفهاً في

الاجتماعات الاستشارية، والمؤتمرات واجتماعات اللجان (توفيق، المرجع السابق، ص ٣٨٢/٣٨٣).

وقبل أن نتقل لاستعراض أمر آخر يتعلق بالتوجيه، نود أن نجيب على تساؤل ربما وجد عند بعض القراء، ويتعلق بكوننا عند استعراضنا للحاجة إلى توفير المعلومات التي يحتاج إليها في التنظيم، فد قصرنا كلامنا على المشروع الخاص ولم نتناول المشروع العام. في هذا الصدد نذكر بما ذكرناه في أول هذا الكتاب وهو أن جوهر الإدارة في المشروعات يبقى واحداً، وإن كان هناك بعض الاختلاف في بعض الجزئيات. وسنسوق هنا، من أجل الفائدة، مثالين يتعلقان بضرورة إعطاء المشروع العام المعلومات والحقائق لجمهوره والاستفادة من المعلومات فيما يتعلق بمنافسيه أسوة بالمشروع الخاص.

وأول هذين المثالين هو أن العلاقات العامة وهي بمعناها الحديث قد استخدمت في محيط الأعمال «أي في محيط القطاع الخاص»، منذ أكثر من ٧٤ سنة، قد أصبحت الآن تستخدم على نطاق واسع في إدارة المشروع العام. بينما الأمر كذلك فإن وظيفة العلاقات العامة ترمي كما يقول حسن وآخرون... لإيجاد التفاهم المتبادل والتجاوب المشترك بين الجمهور والمصالح الحكومية المختلفة عن طريق نشر عرض الحقائق والمعلومات عن أعمال المصلحة وتفسيرها وتحليلها بوضوح بطريقة يسهل على الجمهور فهمها واستيعابها. كما أن من وظائفها دراسة الرأي العام وتحليله وتفسيره للإدارة حتى تصمم سياستها وأعمالها المختلفة لصالح الرأي العام (حسن وآخرون «١٩٧٤/٣٥٥ - ٣٥٩»). وغني عن البيان بأن الجمهور بصفة عامة هو الذي يكوّن رعية الدولة أو عملاء المشروع العام «عملاء هنا لا يقصد بهم المخبرين، بل زبائن»، ويكوّن «أي الجمهور» العملاء الحاليين والمحتملين للقطاع الخاص، في نفس الوقت.

والمثال الثاني هو أن الاتحاد السوفيتي<sup>(١)</sup> الذي أصبح قوة عظمى يوازي في القوة القوة العظمى الوحيدة في العالم الآن «الولايات المتحدة الأمريكية» قبل أن ينقرض، قد سخر نقل المعلومات التي تتعلق بإرساله لرجل إلى الفضاء لأول مرة في تاريخ البشرية، وكان ذلك عام ١٩٥٧، عن طريق التلفزيون والإذاعة والمعارض والنشرات والكتب وعن طريق زيارات جعل رجل الفضاء نفسه يقوم بها لمعظم دول العالم لإلقاء خطب عما واجه من مشاكل ولاحظ من مشاهدات - سخر نقل المعلومات - لكسب تعاطف شعوب العالم أجمع وإقناع منافسيه وبقية دول العالم بمدى قوته وتقدمه وخبرته. ولقد حقق لنفسه نجاحاً باهراً إذ زادت قوة مركزه العالمي في الوقت الذي هبط فيه المركز العالمي لأمريكا بين شعوب العالم. ونتيجة لهذه التجربة انخفضت معنوية الشعب الأمريكي والشعوب الصديقة للولايات المتحدة الأمريكية، واضطرت أمريكا أن تعمل بجد لسنوات عديدة من أجل استعادة مركزها. ولو أبقى الاتحاد السوفيتي برنامجه الفضائي سراً ولم يتم بنشر الأخبار المتعلقة به لدول العالم لما استطاع أن يبلغ المكانة الضخمة التي وصل إليها بين دول العالم<sup>(٢)</sup> (حسن وآخرون، المصدر السابق ص ٣٥٧).

٨/١/ت/ع: علي ﷺ وتوفير المعلومات الضرورية:

قبل أن نشرع في الخوض في هذا الجانب، أود أن ألفت الانتباه إلى أن الناس في عهد أمير المؤمنين ﷺ قد كانوا يعملون بصفقتهم خلفاء

(١) المصدر يذكر روسيا بدلاً من الاتحاد السوفيتي وهذا طبعاً خطأ حيث أن روسيا لم تكن إلا إحدى المناطق المكونة للاتحاد السوفيتي آنذاك.

(٢) وإن انهار الاتحاد السوفيتي بعد حوالي ٣٤ سنة من ذلك السبق العلمي لأسباب لسنا بصدد مناقشتها.

الله تعالى في أرضه لعمارتها، وفي بيئة إسلامية صرفة. وهذا يعني أن الناس قد كانت تحكمهم القيم الإسلامية التي مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.

وطالما أن الشريعة الإسلامية هي المنبع الذي يؤخذ منه كل ما يتعلق بجميع شؤون العمل، فإن هذه الشؤون قد احتكمت إلى قامة عالية لم ولن تصل إليها أية قامة أخرى، وذلك لأن هذه المرجعية كما سبق وأن أوضحنا موجدتها خالق الكون وما فيه من الكائنات، ولم تترك شاردة ولا واردة من شؤون الدين والدنيا إلا وبينتها. وجدير بالذكر بأن صاحب الرسالة ﷺ قد بلغها كاملة غير منقوصة، وقد أعلمنا الله تعالى بذلك من خلال الآية الثالثة من سورة المائدة المباركة التي تدل على إكمال الدين وإتمام النعمة ورضا الرب، بقوله جل شأنه ﴿...الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا...﴾.

نعم بقيت هناك جزئية واحدة من التشريع لها أهمية قصوى، يبدو أنها لم تُتَّخَّ لها فرصة التطبيق العملي بما فيه الكفاية في زمن صاحب الرسالة ﷺ، فظلت غير واضحة للكثير من الناس في عهده ﷺ، ولكن من هو نفسه حسب المنطوق القرآني، ومن أقواله وأفعاله مثل أقواله وأفعاله ﷺ، واجبة الإتيان، وأعني به أمير المؤمنين عليه السلام واتباعه الفرصة لإيضاحها وتطبيقها فأوضحها وطبقها. وتتعلق تلك الجزئية بوجود حق للمسلمين في سبي ذراري من يحاربونهم من الموحدين (البغاة) وأخذ أموالهم من عدمه. والنصوص الآتية التي اقتطفناها من البستاني (١٤١٣هـ/ق/١٧٦ - ١٧٧) تشير إلى ما يتعلق بذلك: (وأما في قتال بني ناجية فقد قام معقل الرياحي بسبي عيال وذراري الفرقة النصرانية فقط.

وقد اعترض بعض المقاتلين الذين يجهلون الاحكام<sup>(١)</sup> في مثل هذا القتال وحدث ذلك بلبلة في صفوف الجيش، إذ تعود هؤلاء المقاتلين<sup>(٢)</sup> على حلية السبي والاموال في قتالهم، وما كانوا يفرقون بين قتال الكفار وقتال البغاة.

يروى بعد حرب الجمل وبعد أن علموهم تلك الارشادات: «جعلوا يمرون بالذهب والفضة في معسكرهم والمتاع، فلا يعرض لهم أحد إلا ما كان من السلاح الذي قاتلوا به، والدواب التي حاربوا عليها. فقال له بعض اصحابه: يا أمير المؤمنين كيف حل لنا قتالهم ولم يحل لنا سبيهم وأموالهم؟ فقال علي عليه السلام: ليس على الموحدين سبي ولا يغنم من أموالهم إلا ما قاتلوا به وعليه، فدعوا ما لا تعرفون والزموا ما تؤمرون»!!

لكنهم اعادوا عليه السؤال بتقسيم الأموال والذراري، فقال جمع من اصحابه: «يا أمير المؤمنين: اقسم بيننا ذراريهم وأموالهم!!! قال: ليس لكم ذلك، قالوا: وكيف احللت لنا دماءهم ولا تحل لنا سبي ذراريهم؟ قال عليه السلام: حاربنا الرجال فحاربناهم، وأما النساء والذراري فلا سبيل لنا عليهم، لانهن مسلمات وفي دار هجرة فليس لكم عليهن سبيل، فأما ما اجلبوا عليكم به واستعانوا به على حربكم وضمه عسكرهم وحواه فهو لكم، وما كان في دورهم فهو ميراث على فرائض الله تعالى لذراريهم، وعلى نسائهم العدة وليس لكم عليهن ولا على الذراري من سبيل.

(١) في كثير من الكلمات التي تحتوي على «همزة» مثل كلمة «الأحكام» تكون الهمزة في النص غير موجودة، فنقلنا الكلمات كما جاءت في النص.

(٢) هكذا وجدت الكلمة مكتوبة في المرجع، والمفروض أن تكتب «المقاتلون» لأنها نعت أو بدل.

فراجعوه في ذلك فلما اكثروا عليه قال: هاتوا سهامكم واضربوا على عائشة أيكم يأخذها فهي رأس الامر!؟ قالوا نستغفر الله. قال وأنا استغفر الله.

وهكذا اكثروا عليه وتصور بعضهم بان كل من يقاتلونه يصير وأهله وولده وماله فيئا لهم، فقال ﷺ يرد على رجل بذلك: «.. أو ما علمت أنا لا نأخذ الصغير بذنب الكبير، وأن الاموال كانت لهم قبل الفرقة، وتزوجوا على رشدة، وولدوا على فطرة وانما لكم ما حوى عسكرهم، وما كان في دورهم فهو ميراث لذريتهم فان عدا علينا احد منهم أخذناه بذنبه، وان كف عنا لم نحمل عليه ذنب غيره، يا أخا بكر لقد حكمت فيهم بحكم رسول الله ﷺ في أهل مكة، قسم ما حوى العسكر، ولم يتعرض لما سوى ذلك، وانما اتبعت أثره حذو النعل بالنعل، يا أخا بكر أما علمت أن دار الحرب يحل ما فيها، وأن دار الهجرة يحرم ما فيها إلا بحق، فمهلا مهلا رحمكم الله فان أنتم لم تصدقونني واكثرتم علي - وذلك أنه تكلم غير واحد - فأيكم يأخذ أمه عائشة بسهمه. قالوا: لا اينا يا أمير المؤمنين، بل أصبت وأخطأنا، وعلمت وجهلنا ونحن نستغفر الله! وتنادى الناس من كل جانب: أصبت يا امير المؤمنين أصاب الله بك الرشاد والسداد».

وأخذاً في الاعتبار ما ذكرناه بعاليه، فإن المعلومات في هذه البيئة تكون متوفرة لكل من يحتاجها من العاملين جميعاً إلا ما اتصف منها باحتوائه على أسرار يجب قصرها على أشخاص معينين في مناصب معينة من مناصب الدولة، فإن تلك المعلومات تبقى حصراً على ما ذكرناهم. ومما يجدر ذكره أن أمير المؤمنين ﷺ في عهده لمالك الأشر قد أشار إلى ذلك بقوله: «... وَأَخْضُصْ رَسَائِلَكَ الَّتِي تُدْخِلُ فِيهَا مَكَائِدَكَ

وَأَسْرَارَكَ بِأَجْمَعِهِمْ لِيُجُودَ صَالِحِ الْأَخْلَاقِ مِمَّنْ لَا تُبْطِرُهُ...» (البحراني «٥٢/٢٠٠٧»).

ومن يشكك في قولنا هذا فليصحبنا في هذه الرحلة القصيرة التي من خلالها سندعم ما نقول.

فمن ناحية توفير القائد المعلومات الضرورية لمروؤوسه يكفينا النظر إلى العهد الذي كتبه أمير المؤمنين عليه السلام لمالك الأشتر لما أراد أن يوليه على مصر، إذ لا توجد معلومة يحتاج إليها، إلا واحتوى عليها ذلك العهد. فنحن نرى مثلاً أنه عليه السلام قد بصر الأشتر رضي الله عنه في العهد المذكور بالبيئة التي سيعمل فيها، وجعل هذه المعلومات في صدر الكتاب (العهد)، وهذا ينبئ عن معرفته عليه السلام بأن هذه المعلومة تأتي على رأس المعلومات التي يجب أن يعرفها الوالي، وينسجم مع ما تقول به فلسفة الإدارة المعاصرة، إذ أنها تقول بأن للبيئة الغربية صدمة Cultural Shock لا بد للغريب على البيئة أن يتحاشاها عن طريق معرفته بعبادات وتقاليده تلك البيئة حتى يستطيع التأقلم والنجاح. ولنضرب مثلاً على الصدمات البيئية التي تصيب الغرباء على البيئة وينتج عنها فشل في الوصول إلى هدفهم، إذا لم يكونوا على استعداد لمقابلتها:

القصة تتعلق بباحث في علم الأعراق البشرية «ethnographer»، رواها هو بنفسه. واسم الباحث Chagnon وكان قد زار قرية يقال لها «Yanomamö» بغرض لقاء بعض أهاليها، لمعرفة طريقة حياتهم. وحسب روايته التي تتصف بصراحة جذابة، فإنه، بعد أن أخذ في الاعتبار مدة التدريب التي أمضاها من أجل أن يكون باحثاً في الأنثروبولوجيا «علم الإنسان» Anthropology وقدرها سبع سنوات، قد كان يتوقع أن يحبه سكان قرية يانومامو ولربما ذهبوا إلى حد تبنيه... الخ. بالإضافة إلى ذلك

فإنه كان يفترض بأن من سيقابلهم سيمكثونه من اكتشاف حقائق اجتماعية تسود القرية، وأنهم سيكونون مشتاقين لتعريفه بأنسابهم.

ولكن، خلافاً لخيالات Chagnon الرومانتيكية وافتراضاته العلمية الاجتماعية، فإنه لم يحصل على حقائق اجتماعية، بل وحتى الناس الذين اختارهم لمقابلته لم يكونوا حسب ما صور له خياله من نوع ذلك البشر النبيل أو الهمج المُرْحَب. والذي حصل هو على عكس ذلك تماماً، وقد لخصه (Chagnon 1977) بالآتي: «نظرت إلى الأعلى فلهت لما رأيت اثني عشر إنساناً ذوي أجسام ضخمة، عراة، قذرين، بشعين يحملقون في وجوهنا! والذي جعلهم أكثر بشاعة وجود حشواتٍ من السجائر خضراء اللون ملتصقة بين أسنانهم السفلية وشفاههم، وتقطر من خياشيمهم أو تعلق بها سواحل من الوحل الأخضر الداكن... كنت مرتعباً. ما نوع هذا الترحيب لرجل جاء هنا ليعيش معكم ويتعلم طريقتكم في الحياة، ليكون صديقاً لكم؟». (Hammersley and Atkinson «1983/91»).

إذا فصدمة البيئة قد تركت Chagnon وهو الذي كان على ثقة كبيرة بأنه يمتلك مقدرة كبيرة تمكنه من الفوز بما ذهب لأجله، حيث أنه كان قد وضع نفسه سبع سنين تحت التدريب من أجل أن يكون مؤهلاً ليكون باحثاً في علم الإنسان، مرعوباً. وهناك حكايات عديدة عن الصدمات الخطرة التي تتركها البيئات على الغرباء عنها، ولكن المثل يكفي لإيضاح الصورة، وسنكتفي به خوفاً من الإطالة، ومن أراد المزيد فيمكنه الرجوع للمرجع الأنف الذكر.

وكما يبدو، فإن حرصه ﷺ على تحذير الناس من الأثر السلبي الذي من الممكن أن تتركه البيئة على الإنسان، جعله يسوق، من جملة حكمه الكثيرة، هذه الحكمة «مقاربةُ الناسِ في أخلاقهم، أمْسُنْ من غوائلهم (أحقادهم)» (البحراني «٢٠٢٠/٢٧٧»).



ومن جملة ما احتوى عليه العهد كيفية اختيار القائد لموظفيه وقد أسهب في التفاصيل سواء من ناحية اختيار الكتبة، أو أمناء السر أو الجنود... الخ. والحقيقة أن العهد لم يترك جزئية تتعلق بالعلاقات الإنسانية والجهد الإنساني، في معمل أو مكتب أو في بيت، وفي المجالات المختلفة؛ صناعية، تجارية، زراعية، عسكرية، خدماتية - كيفية حفز العاملين، مجازاتهم؛ بالطرق الإيجابية المختلفة؛ إطراء، زيادة في الرواتب، ترقية... وبالطرق السلبية؛ تنبيه على خطأ وطلب العودة عنه، تأنيب، إنذار، نقل، فصل... الخ<sup>(١)</sup>، وعدم التعجل بالأمور قبل أوانها وعدم التهاون إذا وضحت وعدم الإصرار على النزاع إذا كان وجه الصواب غير معروف... - إلا وتناولها بطريقة مفصلة وواضحة، وامتد تناول إلى كيفية التعامل مع الأعداء الخارجيين، ناهيك طبعاً عن التعامل مع أعداء الداخل. وبكلام آخر نقول بأننا لن نكون بعيدين عن الحقيقة إذا ما قلنا بأن أمير المؤمنين عليه السلام قد حاول أن يوجز تعاليم وإرشادات ومتطلبات القرآن الكريم والسنة المحمدية المطهرة في عهده ولكن بشيء من التفصيل. ونلاحظ أن ابن أبي طالب عليه السلام - تحوطاً من تعرض مالك لظرف لم يبين العهد كيفية التعامل معه - قد ذكر هذين المقطعين لمالك «وَأَرَدُّ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ مَا يُضِلُّكَ مِنَ الْخُطُوبِ، وَيَسْتَبِيهِ عَلَيْكَ مِنَ الْأُمُورِ، فَقَدْ قَالَ اللَّهُ سُبْحَانَهُ لِقَوْمٍ أَحَبَّ إِرْشَادَهُمْ: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ﴾، فالرّد إلى الله: الأخذ بمُحكَم كتابه، والرّد إلى الرسول: الأخذ بسُنَّته الجامعة غير المُفرقة» «وَالْوَاجِبُ عَلَيْكَ أَنْ تَتَذَكَّرَ مَا مَضَى لِمَنْ تَقَدَّمَكَ مِنْ حُكُومَةٍ عَادِلَةٍ، أَوْ سُنَّةٍ فَاضِلَةٍ، أَوْ أَثَرٍ عَنِ

(١) لقد تناولنا هذه الجزئية بالتفصيل تحت بند الحاجات/الدوافع الإنسانية، لذا نرجع من أراد المزيد من التفاصيل إلى ذلك البند.

نَبِينَا ﷺ أَوْ قَرِيضَةً فِي كِتَابِ اللَّهِ، فَتَقْتَدِي بِمَا شَاهَدْتَ مِمَّا عَمِلْنَا بِهِ فِيهَا، وَتَجْتَهِدَ لِنَفْسِكَ فِي اتِّبَاعِ مَا عَهَدْتُ إِلَيْكَ فِي عَهْدِي هَذَا، وَاسْتَوْثَقْتُ بِهِ مِنَ الْحُجَّةِ لِنَفْسِي عَلَيْكَ، لِكَيْلَا تَكُونَ لَكَ عِلَّةٌ عِنْدَ تَسْرَعِ نَفْسِكَ إِلَى هَوَاهَا..».

ولا بد لنا من الاكتفاء بما قلناه، فالخوف من الإطالة يمنعنا من الاستمرار والصورة من وجهة نظرنا غدت واضحة، ولذا فإننا نحيل من يريد مزيداً من الأدلة، إلى عهد الإمام لمالك في أي من المصدرين اللذين سبق وأن ذكرناهما، أو في أي مصدر آخر، فالمصادر الموجودة فيها ذلك العهد كثيرة والله الحمد.

وقد يقول قائل بأننا لم نشبت إلا معرفة أمير المؤمنين نفسه بالمعلومات وحرصه على تزويد ولاته بها، أما ولاته ومن يعملون تحت إمرتهم من القواد، فلم نذكر ما يفيد بأنهم يعرفون ما يجب أن يعرفونه من المعلومات الضرورية لإنجاز أعمالهم، ويقومون بتزويد من يعملون تحت إمرتهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها. في هذا الصدد نقول بأن الأمر لا بد أن يكون كذلك، وذلك ببساطة لأن الأمير ﷺ لن يختارهم للمراكز المذكورة منذ البداية، أو سينتهون إلى العزل إذا لم يستطيعوا أن يقنعوه بأنهم جديرون بالمراكز التي أعطيت لهم، وسنرى ذلك عند مناقشتنا لطريقته ﷺ في الثواب والعقاب عند مناقشة أسلوبه في إدارة الأفراد.

٨ / ١ / ث: إصدار الأوامر Issuance of Orders: للأوامر دور هام

في عملية توجيه المرؤوسين، ذلك أن الأمر هو الذي يُحرِّك عن طريقه النشاط أو يعدل أو يوقف. وغني عن البيان بأن الأمر (Order) لا بد أن يصدر من أعلى (رئيس) إلى أدنى (مرؤوس)، وأن من يصدر أمراً لا بد

أن يكون متوفراً على سلطة تخوّله إصدار ذلك الأمر. وهذا أيضاً يعني أنه بالإضافة إلى عدم إمكانية إصدار الأمر بالمقلوب؛ أي من المرؤوس إلى الرئيس، فإنه أيضاً لا يمكن أن يصدر من مدير إلى مدير في نفس المستوى. ويجب أن يكون واضحاً بأن الأمر لا يجب أن يصدر من رئيس في دائرة إلى مرؤوس في دائرة أخرى، إلا في حالة السلطة الوظيفية، كإصدار أمر بواسطة المدير المالي لأمر يقضي بعدم قبول استلام بضاعة من أي مصدر إلا إذا رافقتها مذكرة تسليم بضاعة، ففي هذه الحالة الاستثنائية يجب على موظفي جميع الأقسام الالتزام بأحكام هذا الأمر حتى لو لم يكونوا تابعين لرئاسة المدير المالي. وفي المنشآت يحصل الرئيس على الحق في الرئاسة والذي يعطيه السلطة المذكورة عن طريق عقد قانوني يتناول الخدمات الشخصية للمرؤوسين ويحتّم عليهم إطاعة الأوامر التي يصدرها رئيسهم. وأخذاً في الاعتبار أهمية تمكين المدير من مزاولته لهذا الحق، فقد أعطى نفس العقد للمدير صلاحية إيقاع عقوبات على المرؤوس في حالة رفضه لتنفيذ الأمر أو تنفيذه بطريقة غير مناسبة. وهناك درجات للعقوبة منها: توجيه اللوم، لفت نظر، إنذار شفهي، إنذار تحريري وآخر المراحل مرحلة الفصل من الخدمة.

ولأهمية الدور المحوري الذي تلعبه الأداة التوجيهية المذكورة، وأعني بها الأمر، فإن على المدير أن يفهم بشكل جيد معنى الأمر واستخداماته والقيود التي تحد من فعاليته (توفيق، ١٩٧٦/٣٨٣ - ٣٨٤).

٨/١/ث/ع: علي ؑ وإصدار الأوامر Issuance of Orders :

سيلحظ القارئ بنفسه بأن ما كتبناه تحت البند السابق لم يكن سوى تهيئة للبند الذي يليه، وإلا فتوظيف الإمام أداة الأوامر في إدارته، بالطريقة المذكورة، واضح وضوح الشمس ولا يحتاج منا إلى أي جهد للتوضيح، فنهج البلاغة يعكس أن دليل استثماره الفعال لهذه الأداة يكاد أن يغشي

الأبصار، وكتابتنا في بقية العناوين اللاحقة ستزيد من وهج النور. وإذا كان لا يوجد بدء من ذكر شيء هنا فسنعطي مثلاً واحداً عن طريق ذكر أمر كتبه ﷺ بصورة واحدة إلى جميع عماله، يأمر به كل واحد منهم أن يجعل العيون في كل ناحية من أرضه على رجال هارين ويخبره بما يعرفه عن أمرهم: «أما بعد: فإن رجالاً خرجوا هُرَّاباً، ونظنهم توجهوا نحو بلاد البصرة، فسل عنهم أهل بلادك، واجعل عليهم العيون في كل ناحية من أرضك، واكتب إلي بما ينتهي إليك عنهم، والسلام» (حيدر «١٩٩٥/٨٢»، نقلاً عن تاريخ الطبري).

١/٨/١: خصائص الأمر الجيد: يقول توفيق بأن الحد الأدنى من الخصائص التي يجب أن تتوفر عليها الأمر الجيد تشمل كون الأمر معقولاً وكاملاً وواضحاً، وفي حالات كثيرة يجب أن يكون مكتوباً. أما Haimann و Hilgert (١٩٨٢) فيريان بأن الخصائص الأساسية للأمر الجيد<sup>(١)</sup> تتكون من الآتي: المعقولة، الوضوح، التحديد مع ذكر الوقت الذي يجب أن يتم فيه تنفيذ الأمر، الانسجام مع أهداف المنظمة، ونغمة وكلمات مناسبة، وستتناول كل من هذه الخصائص بشيء من التفصيل.

١ - المعقولة والقبول للتنفيذ: ما من شك في أن إصدار أمر لشخص يعتبره غير معقول يترك أثراً سيئاً على معنويات ذلك الشخص وفي نفس الوقت يضعف الرقابة لكون ذلك الأمر يجعل المرؤوس عملياً غير مسؤول عن الوفاء به. وعليه فإن على الرئيس عند التفكير في هذه الخاصية أن يأخذ في الاعتبار فيما إذا كان لدى من سيصدر إليه الأمر،

---

(١) الأمر الذي تناوله يتعلق بالأمر الذي يصدره المشرف «Supervisor»، ولكننا نعرف أنه لا يوجد فرق بين صفات الأمر الجيد الذي يصدره مدير وصفات الأمر الجيد الذي يصدره مشرف، إذ أن كلاهما يصدر الأمر بغية تنفيذ ما جاء فيه وإن كان أحدهما أعلى من الآخر رتبةً في سلم الإدارة.

الخبرة والقدرة على تأدية العمل بطريقة مرضية. كما يجب عليه أن يأخذ في الاعتبار أن الأشياء الأخرى المساعدة على تنفيذ العمل كالمواد والآلات والمعدات والظروف وقواعد المؤسسة تسمح للمرؤوس بتنفيذ الأمر إذا ما بذل جهداً معقولاً لأجل ذلك (توفيق وهيمن وهيلجيرت. مصدران سابقان).

ولسوء الحظ، فإن هذه الخاصية الأساسية يتم تجاوزها في بعض الأحيان بواسطة بعض الرؤساء. فمثلاً، قد يقوم أحد الرؤساء، إرضاءً لبعض أفراد الإدارة العليا، بقطع عهد على نفسه أمام مجلس الإدارة بالانتهاء من عمل ما في مدة محددة، وعليه يقوم بإصدار أوامره من غير أن يفكر فيما إذا كان من سينيط به مهمة إنجاز ذلك العمل قادراً على إنجازه، ومن غير أن يأخذ في الاعتبار إن كانت الأدوات المساعدة على إنجاز العمل من أموال ومعدات متوفرة أم لا.

٢ - الاتصاف بكون الأمر كاملاً: القصد من كمال الأمر هو عدم تركه لأي سؤال في ذهن المرؤوس فيما يتعلق بالعمل المطلوب إنجازه. وبعبارة أخرى هذا القول يعني أن الأمر يجب أن يبين كمية (إن كان العمل كمياً) ونوع ومكان العمل المطلوب أداءه ووقت الانتهاء منه.

٣ - وضوح الأمر: هذه الخاصية تعني أنه لا يكفي أن يكون الأمر واضحاً بالنسبة لمُصدره، بل يجب أن يكون الأمر واضحاً بالنسبة للشخص المكلف بتنفيذ ما جاء في الأمر أيضاً. وإرضاء هذه الخاصية ليس بالأمر السهل كما يتصور لأول وهلة، إذ أن المدراء في كثير من الأحيان يصدرون أوامر يعتقدون بسبب وضوح الصورة في أذهانهم عمّا ينبغي عمله أنها واضحة، ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمن أمر بأداء العمل. وعليه فإن على المدير أن يضع نفسه مكان من سيصدر له الأمر

من أجل أن يتعرف على ما يحتاج المرؤوس لمعرفته. والجدير ذكره أن الأمر الواضح لا يعطي فرصة للتأويل الخاطئ.

٤ - الإصدار كتابة: لا يوجد إجماع بين كتاب الإدارة على أن هذه الميزة تمثل إحدى صفات الأمر الجيد، فهي موضع جدل، إذ يحبذ البعض استخدام الأوامر المكتوبة والبعض الآخر يحبذ استخدام الشفهية. وعليه، فعند المفاضلة بين الأمرين فهناك أمور يجب أن تؤخذ في الاعتبار، مثل مدى استمرارية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ومقدار الثقة القائمة بينهما ومدى ضرورة أن توجد بعض الوسائل التي تجنب تداخل الأوامر. ولنمثل بمثال يتعلق باستمرارية العلاقة بين المدير ومرؤوسه. في هذا الصدد نقول بأنه إذا كان احتمال استمرار العلاقة قوياً، فربما لا توجد ضرورة لإصدار الأمر كتابة. أما إذا كان معدل دوران العاملين مثلاً يتميز بالارتفاع<sup>(١)</sup>، فإن إصدار الأوامر الشفهية يبقى محفوظاً بالخطر، وخاصة بالنسبة للأوامر التي تتطلب تنفيذها وقتاً طويلاً.

وأخيراً، يمكن القول، أن الخوف من إساءة فهم الأوامر وتعرضها للنسيان ووجود مسائل يكون تنفيذها مهماً جداً للمؤسسة وأخرى تتصف بالتعقيد ومسائل يستغرق إنجازها وقتاً طويلاً، يجعل من الأمر المكتوب أفضل من نظيره الشفهي على وجه العموم.

٥ - الانسجام مع أهداف المؤسسة: هذه الصفة من إحدى الصفات المهمة للأمر الجيد، وذلك لأن إصدار أمر يتعارض مع أهداف المؤسسة ربما يؤدي إلى تردد المرؤوس في تنفيذه أو عدم تنفيذه بالمرّة. ولتأخذ المثال التالي. لنفترض أن مسؤولين في مؤسسة ما جعلوا يرددون

---

(١) يقصد بمعدل دوران العاملين، معدل تبدل العاملين، نتيجة للاستقالات أو الإقالات، وحتى نتيجة للإجازات.

على مسامح مرؤوسيهم أن خدمة الزبائن تمثل أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة. ولنفترض أيضاً أن أحد مسؤولي المؤسسة المذكورة قام يوماً ما، تحت ضغط مطالبته بتخفيض التكاليف، بالطلب بكل بساطة من مرؤوسيه ايقاف العمل وجعل الزبائن ينتظرون إلى اليوم التالي لتسلم طلباتهم. في مثل هذه الحالة ربما يعتبر المرؤوسون أو بعض منهم رئيسهم متجاوزا التعليمات المتعلقة بأهداف المؤسسة وربما أدى ذلك إلى التردد في إطاعة الأمر، أو التردد في قبوله. وعليه فإن على الرئيس في مثل هذه الحالة، التي يحتمل معها أن يعتقد المرؤوسون أو بعض منهم بأن أمراً ما يتعارض مع أهداف المؤسسة أو لا يتواءم مع ما جرت عليه العادة، أن يشرح بوضوح وجه الضرورة لإصدار مثل ذلك الأمر.

#### ٦ - احتواء الأمر على نغمة وكلمات مناسبة: إن للنغمة والكلمات

التي يتم بهما إصدار الأمر تأثيراً كبيراً على قبول وأداء المرؤوس للأمر. فالأمر الذي يحتوي على نغمة مؤدبة تراعي شعور الآخرين يزيد من احتمال تقبل المرؤوسين له وتعاطفهم معه. ولقد دلت الأبحاث على أن المشرف الفعّال نادراً ما يستخدم كلمة «أمر»، بل يستبدلها بكلمات أخرى ككلمة مهمة، طلب، اقتراح، توجيه.. الخ. ومن المعلوم بأن التعبير عن الأمر بـ «طلب»، لا يغيّر من صفته كأمر، غير أنه يوجد فرق بين ردة الفعل التي تنتج عن الطلب إذا ما قورنت بردة الفعل التي تنتج عن الأمر، حيث أن ردة الفعل عند التعبير عن الأمر بالطلب تكون على وجه العموم أكثر ايجابية من مثلتها عندما يصدر الأمر بصيغة «أمر».

وعلى كل حال فإنه ترد بعض الاستثناءات على كيفية صياغة الأمر. ففي بعض الحالات يحبذ استخدام الأمر الواضح الجلي، ولا يعني في مثل هذه الحالات استخدام الطلبات أو المقترحات. وكمثال على تلك الحالات، نذكر الحالة التي يُعامل فيها مع مرؤوسين لا يؤدون العمل أو

لا يؤدونه بالطريقة المطلوبة إلا إذا حصلوا على أمر صريح وقاطع بذلك. وفي مثل هذه الحالات لابد من إعطاء الأوامر بالطريقة التي تؤدي إلى تنفيذهم للأمر، مثل تفوه مشرف بهذا القول: «أحمد، إن وقتنا أصبح ضيقاً، فلا بد لك من الانتهاء من عمل عشر مظاهرات بانتهاء دوام هذا اليوم». وفي أحيان أخرى فإن صوغ الأمر بصيغة الطلب يكون كافياً، وفي العادة تكون مثل هذه الحالات، الحالات الأكثر شيوعاً. فمثلاً عندما يكون المرؤوسون قد مضت على خدمتهم مع رئيسهم مدة طويلة وصارت لهم خبرة كبيرة بالعمل، وتعودوا على طريقة رئيسهم، ربما يكون إصدار الأمر بصيغة الطلب هو الخيار الأفضل، وسنمثل للصيغة الأخيرة بإعادة صياغة الأمر السابق، كالتالي: «أحمد: حاول أن تنتهي من عمل عشر مظاهرات بانتهاء دوام هذا اليوم». وفي بعض المواقف الأخرى ربما اكتفى الرئيس بتقديم اقتراح إلى مرؤوسه/مرؤوسيه، مثل: أحمد: نحن متأخرون بخمس مظاهرات عن المقرر في هذا اليوم». وتكون هذه الصيغة مفضلة عند التعامل مع موظفين يشعرون بالمسؤولية ويحبون المبادرة وجعل الأعمال تُنفذ بالكامل إذا ما أحيطوا علماً بوجود حاجة إلى الانتهاء من الأعمال.

٨/١/١/٤: خصائص أوامر أمير المؤمنين: لا يمكن لنا أن

نعرض ما كتبه علي عليه السلام وما تفوه به - من أوامر وكتب ورسائل وخطب - على أي كلام مما تفوه به أو كتبه أحد من أهل الأرض قاطبة - باستثناء كلام ابن عمه المصطفى عليه السلام - ليكون ميزاناً يوزن به كلام أمير المؤمنين عليه السلام، لأن كلامه عليه السلام فوق مستوى كلام المخلوق وتحت مستوى كلام الخالق. ونحن وإن كنا نعتقد جازمين بأننا لسنا في حاجة للتدليل على ما قلناه لأن فيما ذكرناه من كلامه عليه السلام لحد هذا المكان من كتابنا ما يكفي للتدليل على ذلك، إلا أنه لا يوجد بأس، إرضاء لمن



يطلب المزيد، من ذكر بعض الأوصاف التي وصف كلامه بها بعض عمالقة البلاغة واللغة.

ومما قيل في هذا الصدد، هذا المقطع الذي قاله الشريف الرضي جامع الكتاب النفيس (نهج البلاغة) الذي يحتوي على طائفة كبيرة من خطب أمير المؤمنين وكتبه ورسائله:

«... إذ كان أمير المؤمنين عليه السلام مشرع الفصاحة وموردها، ومنشأ البلاغة ومولدها، ومنه عليه السلام ظهر مكنونها، وعنه أخذت قوانينها، وعلى أمثلته حدا (اقتفى واتبع) كل قائل خطيب، وبكلامه استعان كل واعظ بليغ، ومع ذلك فقد سبق وقصّروا، وتقدم وتأخروا، لأن كلامه عليه السلام الكلام الذي عليه مسحة (علامة أو أثر) من العلم الإلهي وفيه عبقة من الكلام النبوي» (عبده «١٢/١٩٩٦»).

وهذه مقاطع مما قاله أحد أشهر شارحي كتاب النهج، وهو الشيخ محمد عبده «... فقد أوفى لي حكم القدر بالاطلاع على كتاب (نهج البلاغة) مصادفة بلا تعمّل، أصبته على تغيّر حال... فحسبته تسلية... فتصفحت بعض صفحاته... فكان يخيّل إليّ في كل مقام أنّ حروباً شبت وغارات شنت وأن للبلاغة دولة، وللفصاحة جولة، وأن للأوهام عرامة<sup>(١)</sup> وللريب دعارة<sup>(٢)</sup>. وإنّ جحافل الخطابة، وكتائب الذرابة، في عقود النظام، وصفوف الانتظام، تنافح بالصفيح<sup>(٣)</sup> الأبلج<sup>(٤)</sup> والقويم<sup>(٥)</sup>

(١) شراسة

(٢) سوء الخلق

(٣) السيف

(٤) اللامع البياض

(٥) الرمح

الأمليج<sup>(١)</sup>... وأن مدبر تلك الدولة، وباسل تلك الصولة، هو حامل لوائها الغالب، أمير المؤمنين علي بن أبي طالب.

بل كنت كلما انتقلت من موضع إلى موضع أحسّ بتغير المشاهد، وتحول المعاهد؛ فتارة كنت أجدني في عالم يغمره من المعاني أرواح عالية، في حلل من العبارات الزاهية، تطوف على النفوس الزاكية، وتدنو من القلوب الصافية، توحى إليها رشادها، وتقوم منها مرادها، وتنفر بها عن مداحض المزال، إلى جواد الفضل والكمال.

وطوراً كانت تنكشف لي الجمل عن وجوه باسرة<sup>(٢)</sup>، وأنياب كاشرة، وأرواح في أشباح النمرور، ومخالب النسور. قد تحفّزت للوثاب... فخلبت القلوب عن هواها... واغتالت فاسد الأهواء، وباطل الآراء.

وأحياناً كنت أشهد أن عقلاً نورانياً، لا يشبه خلقاً جسدياً، فصل عن الموكب الإلهي، واتصل بالروح الإنساني. فخلعه عن غاشيات الطبيعة وسما به إلى الملكوت الأعلى، ونما به إلى مشهد النور الأجلّي، وسكن به إلى عمار جانب التقديس، بعد استخلاصه من شوائب التلبيس<sup>(٣)</sup>. وآنات كاني أسمع خطيب الحكمة ينادي بأعلياء الكلمة، وأولياء<sup>(٤)</sup> الأمة، يعرفهم مواقع الصواب، ويبصرهم مواضع الإرتياب، ويحدّثهم مزالق الإضطراب، ويرشدهم إلى دفاق السياسة، ويهديهم

(١) الأسمر

(٢) باسرة: عابسة.

(٣) التلبيس: التخليط، التدليس.

(٤) أولياء الأمة: أعتقد بأن أولياء الأمة الذين قصدهم محمد عبده هنا ليسوا بأولياء الأئمة الحقيقيين؛ أي الأئمة المعصومين عليهم السلام، وإنما الولاة الذين اغتصبوا الخلافة من علي عليه السلام ومن أتوا بعدهم.

طرق الكياسة، ويرتفع بهم إلى منصات الرئاسة، ويصعدهم شرف التدبير، ويشرف بهم على حسن المصير» (نفس المصدر ص ٣ - ٤).

إذا فمع أخذ الفارق بين كلام أمير المؤمنين عليه السلام وكلام غيره من الجنس البشري سنرى إن كانت توجد بعض المشتركات بين خصائص أوامر علي عليه السلام وخصائص ما يقول عنه بعض كتاب الإدارة المعاصرين بأنه أمر جيد، حسب ما ذكرناه آنفاً: -

أما فيما يتعلق بأهمية اتصاف أي أمر بالواقعية والقبول للتنفيذ فإن المثال الذي سنستخدمه لتبيان معرفة علي عليه السلام بهذا المبدأ، سنسوقه عن طريق ذكر التنويه الذي وجهه لرعيته في الرسالة التي أرسلها لعثمان بن حنيف الأنصاري، واليه على البصرة، حين بلغه أنه دعي إلى وليمة فلبى دعوة من دعاه، فلقد نوه سلام الله عليه في تلك الرسالة، بأنه وإن كان يطلب منهم الإقتداء به والاستضاءة بنور علمه، فإنه عليه السلام لا يطلب من أي منهم أن يكتفي من دنياه بطمريه، ومن طعمه بقرصيه، كما يفعل هو، بل طلب منهم فقط أن يعينوه على عمل ذلك عن طريق عمل أشياء معينة، احتوى عليها هذا المقطع الذي كنا قد ذكرناه سابقاً تحت البند ٨/١/٨/ع، وما كان ذلك إلا بسبب إدراكه بأنه لا يوجد شخص غيره يستطيع عمل ذلك:

«ألا وإن لكل مأموم إماماً، يقتدي به ويستضيئ بنور علمه، ألا وإن إمامكم قد اكتفى من دنياه ببطمريه<sup>(١)</sup>، ومن طعمه بقرصيه. ألا وإنكم لا تقدرُونَ على ذلك، ولكن أعينوني بورع واجتهاد، وعفة وسداد... وإنما هي نفسي أروضها بالتقوى لتأتي آمنة يوم الخوف الأكبر، وتثبت على جوانب المزلق».

(١) الطمّر: الثوب الخلق والجمع أظمار (الرازي «١٩٨٠»/٣٩٦).

وأما معقولية باقي طلبه وقابليته للتنفيذ، فهو لم يطلب منهم سوى إعانتة بورع واجتهاد، وعفة وسداد...، مع العلم بأن بيئتهم التي يعيشون فيها مواتية لذلك العمل، إذ أن بعضهم من صحابة رسول الله ﷺ وقد ألفوا التعاليم الإسلامية وعاشوها وطبقوها على أرض الواقع، والذي لم يصحب منهم المصطفى ﷺ قد عاصر علي عليه السلام الذي هو نفس رسول الله. إذاً فالإعانة التي طلبها واقعية وقابلة للتنفيذ.

ومن ناحية اتصاف الأمر بالكمال، فغني عن البيان أننا لا نحتاج إلى القول بأن هذه الجزئية متحققة إذ أن تحققها أمر مفروغ منه، وذلك لأن ابن أبي طالب عليه السلام لم يكن يريد أن يطلب منهم غير الذي قاله. وفيما يتعلق بمتطلب أن يكون الأمر واضحاً، فما قرأناه يرى بأن الأمر يفي تماماً بهذا المتطلب.

وأما بخصوص الاختيار ما بين أن يصدر الأمر كتابة أو شفاهة، فإن الطلب الذي تكلمنا عنه، لا يستقيم مع الإصدار شفاهة، وذلك لأنه لم يكن سوى جزء من الكتاب الذي أرسله لابن حنيف، وهو كما عرفنا، كتاب احتوى على الكثير من التعاليم والتوجيهات المهمة التي يجب على من يشغل مركزاً كذاك الذي كان يشغله ابن حنيف، أن يعرفها جيداً ويحاذر على تطبيقها في المستقبل. إذاً فإن الكتاب المذكور يُعتبر مرجعاً، وفي مثل هذه الحالة فإن الإصدار كتابة يُفضل على الإصدار الشفوي.

ومن زاوية انسجامه مع أهداف المؤسسة - والتي هي الدولة في مثالنا الذي بين أيدينا - فإن الطلب يقول بنفسه بأنه متساوق ومتناغم مع أهداف الدولة، لكون ما يُطلب يصب في رضا الرحمان، وهذا الرضا يمثل أحد الأهداف الرئيسية للدولة الإسلامية.

ومن ناحية استخدام النغمات والكلمات المناسبة فالمعروف بأنه

يستخدم الكلمات والنغمات التي تناسب الظرف، ولا بد أن يكون ذلك قد اتضح من خلال سوقنا لوصف الشيخ محمد عبده لكلامه عليه السلام. فالكلام الذي جاء للرعية من خلال كتابه لابن حنيف الذي تناوله الآن، جاء على شكل أمر بصيغة طلب «ولكن أعينوني»، وفي أماكن أخرى يتقدم بالسؤال ويسأل عمّن يستطيع أن يلبي طلبه، وفي حالات أخرى يجعل الأمر مباشراً وواضحاً وصریحاً، وكثيراً ما يجعل أوامره تتضمن آيات أو مفاهيم قرآنية، وسنبين ذلك فيما يلي:

ففي وقت ما من أوقات حرب صفين عندما اشتبكت قواته عليه السلام مع قوات معاوية، تمكنت مفرزة من جيش معاوية من الإنفراد بقسم كبير من أصحابه عليه السلام وأحاطوا بهم وطوقوهم. فلما رأى أمير المؤمنين عليه السلام ما حل بأصحابه المذكورين، لم يشأ - تقديراً لخصوصية ذلك الظرف - أن يصدر أمراً مباشراً لأحد من أصحابه بالذهاب لنجدتهم، وبدلاً من ذلك نادى في عسكره قائلاً: «ألا رجل يشتري نفسه ويبيع دنياه بآخرته»، وما إن انتهى عليه السلام من إطلاق هذا النداء حتى هرع إليه أحد أصحابه الخالص الشجعان، وهو عبد العزيز بن الحارث الجعفي، وهو يمتطي صهوة فرس أدهم ومقنعاً بالحديد فقال: «يا أمير المؤمنين مرني بأمرك فوالله ما تأمرني بشئ إلا صنعته».

وقبل أن يتلفظ الإمام عليه السلام بأمره إلى هذا الرجل المقدم الذي لم يتردد في أن يشري نفسه في ذات الله، فاه عليه السلام بييتين من الشعر يتضمنان تقديراً لموقف الرجل وطلباً من الله أن يجزيه خيراً، وهما:

سمحتَ بأمرٍ لا يطاقُ حفيظةً      وصدقاً وإخوان الحفَاط قليلُ  
جزاك إله الناس خيراً فقد وفّت      يداك بفضلٍ ما هناك جزيلاً

وبعد ذلك شرع سلام الله عليه بالتفوه بالأمر، ولكنه إبرازاً لمزيد

من التقدير لموقف الجعفي عليه السلام، أبي إلا أن يبدأ أمره له بمخاطبته بكنيته  
ويطلب من الله تعالى أن يشد ركنه، فجاء الأمر بهذه الصيغة:

«يا أبا الحارث شد الله ركنك احمل على أهل الشام حتى تأتي  
أصحابك فتقول لهم أمير المؤمنين يقرأ عليكم السلام ويقول لكم هلكوا  
وكبروا من ناحيتكم ونهلت ونكبر من ههنا واحملوا من جانبكم ونحن  
نحمل من جانبنا على أهل الشام».

وإكمالاً للفائدة نذكر بأن الجعفي عليه السلام، قد كان يبدو في تلك  
اللحظة كله تصميم على نيل إحدى الحسنين إما النجاح في إيصال رسالة  
الإمام وبالتالي المساهمة في إمكانية تخليص زملائه، أو نيل الشهادة،  
فانقلب بفرسه، مباشرة بعد تلقيه أمر إمامه، حاملاً على أهل الشام  
المحيطين بناصري ابن أبي طالب عليه السلام، فطاعنهم ساعة وأبدى شجاعة  
نادرة في القتال، وتمكّن من تفريق صفوفهم وانفرجوا وولوا هاربين،  
فوصل إلى أصحابه وسرّوا بصنيعه، فسألوه «ما صنع أمير المؤمنين؟»،  
فأجابهم قائلاً بأن «الإمام لم يصبه أي ضرر وإنه يقرؤكم السلام ويقول  
لكم هلكوا وكبروا واحملوا حملة رجل واحد من ذلك الجانب ونهلت  
نحن من جانبنا ونكبر ونحمل من خلفكم، فهلكوا وكبروا. فلما سمعهم  
الإمام عليه السلام وأصحابه هلكوا وكبروا وحملوا حملة رجل واحد يتقدمهم  
علي عليه السلام، فكتب الخزي والعار على أهل الشام وانفرجوا عنهم وخرج  
أصحاب الإمام المحاصرين، ولم يستشهد منهم أحد، في الوقت الذي  
تمكّن فيه أصحاب أمير المؤمنين عليه السلام من قتل سبعمائة رجل من أصحاب  
معاوية (زميزم/ ٢٥٦ - ٢٥٧).

وكمثال آخر على تقدمه بطلب للتطوع لتنفيذ الأمر قبل أن يصدر

أمره عليه السلام، إذا كان ذلك ضرورياً، نسوق المثال التالي:

قبل أن تبدأ معركة الجمل، جمع الإمام قادة جيشه الشجعان وزودهم بتوجيهاته السديدة ثم طلب مصحفاً وقال: «من يأخذه ويقرأ عليهم (وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما)». فأجابه مسلم المجاشعي قائلاً: «ها أنا ذا يا أمير المؤمنين». فرد عليه الإمام عليه السلام قائلاً له بأن يمينه وشماله ستقطعان ويقتل. فأجاب رضوان الله عليه قائلاً «لا عليك يا أمير المؤمنين فهذا قليل في ذات الله». فنفذ ذلك البطل طلب الأمير عليه السلام، واخترق الصفوف ووقف في ساحة القتال وقرأ الآية الكريمة على أصحاب الجمل فحاصروه. وبعد مقاومة شرسة وتمكنه من قتل وجرح العشرات منهم قطعوا يمينه، فحمل كتاب الله بيساره فقطعوها، وبعد ذلك أخذ المصحف بأسنانه، وتمكنوا أخيراً منه فقتلوه (المرجع السابق، ص ٣٤٢).

إذاً فالطريقة التي اتبعها أمير المؤمنين عليه السلام في صياغة أوامره لم تكن تكتفي بالأخذ في الاعتبار المزايا التي يقول عنها بعض كتاب الإدارة المعاصرين بأنها من خصائص الأمر الجيد والتي ذكرناها آنفاً، بل زادت عليها محفزات أخرى تجعل من يتقدم إلى تنفيذ الأمر في أتم الاستعداد لتنفيذه، وأكدت على أهمية الأخذ في الاعتبار بأن الظروف في بعض الأحيان، تحتّم أن يكون المتقدم لتنفيذ الأمر متطوعاً وذا مقدرة عالية على تنفيذه.

ولذا فإن سيد المتقين عليه السلام قد أعطانا درساً مفاده أن الأمر وإن اتصف بجميع الصفات التي قال عنها كتاب الإدارة الحديثة بأنها تمثل صفات الأمر الجيد والتي ذكرناها آنفاً، فإن ذلك الأمر في بعض الأحيان، لن يكون جيداً، حتى يكون من ينفذه بالإضافة إلى كونه قادراً على التنفيذ، متطوعاً لتنفيذ ذلك العمل.

ولنأخذ مثلاً آخر يتعلق بأمر ذي طبيعة تختلف عن الأمر السابق، وهذا الأمر يتعلق بوصية الإمام التي توضح الكيفية التي يجب على من يستعمله عليه السلام على أخذ الصدقات أن يتبعها، وسبق لنا سوقه كمثال على الإجراءات التي كان يتبعها أمير المؤمنين عليه السلام في تحقيق أهدافه، تحت البند ١/٤٦: التخطيط ومعرفة علي عليه السلام به وممارسته له، وهذا هو منطوق الوصية/الأمر:

«انطلق على تقوى الله وحده لا شريك له، ولا ترؤعنَّ مسلماً ولا تجتازنَّ عليه كارهاً، ولا تأخذنَّ منه أكثر من حقِّ الله في ماله، فإذا قدمت على الحيِّ فانزل بمائهم من غير أن تخالط أبياتهم، ثم امضِ إليهم بالسكينة والوقار، حتى تقوم بينهم فتسلمَ عليهم، ولا تُخدِج (لا تبخل) بالتحية لهم، ثم تقول: عباد الله، أرسلني إليكم وليُّ الله وخليفته، لآخذَ منكم حق الله في أموالكم، فهل لله في أموالكم من حقٍ فتؤدوه إلى وليِّه؟ فإن قال قائلٌ: لا. فلا تراجعهُ، وإن أنعم لك منعمٌ فانطلق معه من غير أن تُخيفهُ أو تُوعدهُ أو تُعسفهُ أو تُرهقهُ فخذ ما أعطالك من ذهبٍ أو فضةٍ، فإن كان له ماشية أو إبلٌ فلا تدخلها إلا بإذنه، فإن أكثرها له، فإذا أتيتها فلا تدخل عليها دُخول متسلطٍ عليه ولا عنيفٍ به. ولا تنفرنَّ بهيمةً ولا تفرعنَّها، ولا تسوءنَّ صاحبها فيها، واصدع المال صدعين ثم خيرهُ، فإذا اختار فلا تعرضنَّ لما اختاره. ثم اصدع الباقي صدعين، ثم خيرهُ، فإذا اختار فلا تعرضنَّ لما اختاره. فلا تزال كذلك حتى يبقى ما فيه وفاءٌ لحق الله في ماله، فاقبض حق الله منه. فإن استقالك فأقله، ثم اخلطهما ثم اصنع مثل الذي صنعت أولاً حتى تأخذ حق الله في ماله، ولا تأخذنَّ عوداً ولا هرمةً ولا مكسورةً ولا مهلوسةً، ولا ذات عوارٍ، ولا تأمننَّ عليها إلا من تثقُ بدينه، رافقاً بمال المسلمين حتى يوصلهُ إلى وليهم فيقسمهُ بينهم...» (البحراني. ٨٠٨/٢٥).



ولنعرض الآن هذا الأمر على الخصائص التي يقول علماء الإدارة المعاصرون بأن الأمر إذا ما احتوى عليها يكون جيداً. ولنتناول أولاً خصيصة المعقولية والقابلية للتنفيذ.

والحقيقة هي أننا لن نحتاج إلى عناء لإثبات أن الأمر المذكور يحتوي على هذه الخاصية. فنحن مثلاً نرى أن الطريقة التي صيغ بها الأمر/الوصية قد قلصت احتمال حدوث نوع من الخصومة أو عدم التفاهم بين الجابي ودافع الزكاة/الصدقة المحتمل إلى ما يقرب من الصفر، وهذا محفز جيد للجابي للقيام بعمله من دون تردد. أمّا من ناحية بداية وقت التنفيذ والانتهاه منه، فيبدو بأن العمل من الأعمال الروتينية، فتكون البداية معروفة سلفاً لكل واحد من الجابة، ووقت الانتهاء فيه نوع من المرونة، نظراً لبعده المسافة أو قربها من المركز، وتوفر نصاب الزكاة عند من يزورهم الجابي من عدمه، وكبر عدد البيوت التي سيزورها أو صغره، وتباعده أو تقارب المسافات بين البيوت التي عليه أن يزورها، وكل هذا يصب في تحقق مزيد من المعقولية والقابلية للتنفيذ.

وأما الخصائص الأخرى؛ الاتصاف بكون الأمر كاملاً وواضحاً ومكتوباً وليس شفهيّاً، فمن الواضح بأنها متوفرة في الوصية المذكورة أو الأمر المذكور، ولذلك فإننا لا نحتاج إلى الدخول في تفاصيل.

٨/١/ج: تفويض السلطة «Delegation of Authority»: تتميز هذه الوسيلة التوجيهية عن وسيلة إصدار الأوامر بكونها أشمل وأوسع. فلقد جرت العادة أن لا يصدر الرئيس أمراً لمن يوجه إليه، إلا إذا كان (أي الرئيس) يعرف بالضبط أو على الأقل يعتقد بأنه يعرف، النتائج التي ستنج عن طريق تنفيذ الأمر. غير انه في حالات كثيرة، لا يمكن توقع ماذا ستكون النتيجة أو لا يمكن معرفتها بالضبط. وفي مثل هذه الحالات

فمن الأفضل للمدير أن يلجأ إلى تفويض السلطة، بدلاً من اللجوء إلى إصدار الأوامر.

٨/١/ج/ع: علي عليه السلام ومبدأ تفويض السلطة «Delegation of

Authority»

بسبب ارتباط مبدأ التفويض بوظيفتي التنظيم والتوجيه، سار كتاب الإدارة على عادة التعرّض له تحت الوظيفتين الإداريتين المذكورتين، وهذا ما جعلنا نعيد ذكر هذا المبدأ الإداري أو الوسيلة الإدارية في هذا المكان. وبما أننا قد سبق لنا وأن أوضحنا، في الفصل السابع، أن ابن أبي طالب عليه السلام قد كانت له معرفة تامة بهذا المبدأ وممارسه بفاعلية، فسنكتفي بما ذكرناه هناك.

٨/١/د: أهمية الاتصال «Communication» وماهيته: إن للاتصال

أهمية قصوى في حياتنا المعاصرة فهو يمثل عصب الحياة بالنسبة للمجتمع الحديث. فالمعاملات التي تتخلل مجال الصناعة والتجارة والإنشاءات والخدمات - تعليم، صيرفة، بريد، إجراءات قانونية، مواصلات سلكية ولاسلكية... الخ - ، والتي لا تتوقف للحظة واحدة على مدى الدهر كله، لا يمكن لها أن تتم بدون استخدام وسائل الاتصال المختلفة كالرسائل والخطب والمجلات والكتيبات والتلفون و«الفاكس» و«التلكس» والاجتماعات والإعلانات والراديو والتلفزيون والسينما... الخ (حسن وآخرون «١٩٧٤/٣٧١»). لذلك فلا غرو أن يقول سايمون بأنه «بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم» (نقلًا عن غنایم والشرقاوي «١٩٨٠/٤٧٢»). ويرى حسن وآخرون «١٩٧٤/٣٧١» أنه نظراً لما ذكره أعلاه فإنه يتحتم على إدارة العلاقات العامة أن تقوم بتشجيع رجال الدولة على الاتصال المباشر بالجمهور من خلال إعداد تقارير بأسمائهم أو تحضير مقالات وخطب لكي تلقى في المناسبات بواسطتهم. ويضيفون

(حسن وآخرون) بأنه لا مناص للمدير العام للمصلحة أو لوزير الوزارة من مواجهة الجمهور والتكلم باسم المصلحة أو الوزارة، حتى لو وجد في المصلحة أو الوزارة من يحسن الكلام أكثر من المدير العام/الوزير.

ويقول توفيق بأن قدرة تفهم المدير للآخرين وتفهمهم له يتوقف عليها إلى حد كبير نجاح الإدارة وأنه ليس من المبالغة القول بأن الاتصال هو الوسيلة التي يُوحّد النشاط عن طريقها (توفيق «٣٩٧/١٩٧٦»).

ومما قاله علماء الإدارة في أهمية الاتصال «الاتصالات هي قلب الإدارة» (الغمري، د. إبراهيم، نقلاً عن حجازي «١٧/١٩٩٠»).

ويذهب حسن وآخرون إلى القول بأن مهمة الاتصال بالجمهور وإبلاغه الرسالة الإعلامية لا تختص بأفراد الإدارة العليا فقط، ولا بإدارة العلاقات العامة وحدها، بل هي مسؤولية كل من يعمل بالمصلحة أو الوزارة مهما كان المركز الذي يشغله. وما يسند هذا المنطق هو أن رؤساء الأقسام والمشرفين يكونون في أحيان كثيرة في مواقف تجعلهم أكثر قدرة على شرح المشاكل التي تواجه المصلحة/الوزارة من أفراد الإدارة العليا (حسن وآخرون، مرجع سابق).

والاتصال كما عُرّف في «BRP 1985/183» يعني «عملية نقل المعلومات من شخص لآخر»، أما المعلومات فهي محتوى الرسالة الموصلة.

ولقد عرّفه هكت Hackett بأنه «إرسال واستلام إشارات من شخص لآخر». وأما كيفية حصول ذلك فيمكن أن تتم بشكل مباشر من خلال الكتابة أو الكلام أو من خلال لغة غير حرفية، أو بشكل غير مباشر باستخدام التكنولوجيا: التلفون، التلفزيون، الراديو، التلكس، الفاكس والكمبيوتر («Hackett, 1979/161-162»).

٨/١/د/أ: أطراف الاتصال: إن الاتصال عملية مشتركة ثنائية أو جماعية الأطراف (حجازي «١٩٩٠/٨٣»)، فقد يرسل فرد (المرسل)، رسالة ما إلى فرد آخر (المستقبل)، وقد يرسلها إلى مجموعة من الأفراد (المستقبلين أو المتلقين)، كما قد تُرسل الرسالة بواسطة مجموعة إلى فرد واحد أو إلى مجموعة أخرى.

٨/١/د/ب: مضمون الرسالة: تحوي الرسائل مواضيع متعددة، فقد يكون موضوع الرسالة يتعلق برأي أو تعبير عن شعور، أو شكوى، أو ثناء، أو إنذار، أو خبر أو تعليق، أو إحصائية، أو توجيه أو أمر يقضي بالقيام بعمل ما... الخ. غير أن المهم في الموضوع هو أن مضمون الرسائل يكون أس العلاقات الاجتماعية بين الناس (غنايم والشرقاوي «١٩٨٠/٤٧٥»).

٨/١/د/ع: أهمية الاتصال «Communication» وماهيته عند ابن أبي طالب عليه السلام فكراً وممارسة:

يمكن أن نلخص ما قلناه تحت البند ٨/١/د في الآتي:

أن للاتصال أهمية قصوى في حياتنا المعاصرة فهو يمثل عصب الحياة بالنسبة للمجتمع الحديث، وأنه لا بد للوزير أو المدير من مواجهة الجمهور والتحدث لهم بنفسه، وإن وجد في المصلحة أكبر براعة منه، وأن مهمة الاتصال بالجمهور، كما يعتقد بعض كتاب الإدارة لا تقتصر على أفراد الإدارة العليا أو إدارة العلاقات العامة بل تمتد لتشمل كل فرد يعمل في المصلحة بغض النظر عن المركز الذي يشغله. ويضاف إلى كل ذلك، اعتقاد بعض الكتاب بأن الاتصال يمثل قلب الإدارة، وهو الوسيلة التي تُوحد النشاط المنظم. وانتهى ما ذكرناه تحت العنوان السابق بإعطاء بعض التعريفات للاتصال.

بعد هذا الموجز ليبحر معنا القارئ العزيز في عجالة لننقب في بعض ما قاله وعمله علي عليه السلام بالنسبة لموضوع الاتصال لكي نتمكن من عمل مقارنة بين بعض أو كل ما جاء أعلاه وبين فكر وممارسة الإمام عليه السلام فيما يتعلق بالاتصال.

أول ما نريد التنقيب عنه هو الأهمية التي كان يوليها أمير المؤمنين في زمانه للوسيلة الإدارية المذكورة.

في هذا الصدد نقول بأنه لا يوجد شك بأنه سلام الله عليه قد كان يولي الاتصال أهمية كبرى، والأدلة على ذلك تكاد تعشي الأبصار. ولولا حرصنا على اتباع الأسلوب العلمي كما ذكرنا أكثر من مرة، لما احتجنا أن نذكر ما يسند وجهة نظرنا هذه، غير أننا للسبب نفسه نذكر هذه النقاط إسناداً لما ذهبنا إليه: -

• هذا المقطع من عهده لمالك الأشتر، حيث أنه يشير إلى أن الأهمية التي كان يوليها عليه السلام للاتصال عالية جداً: «وَأَمَّا بَعْدَ فَلَا تُطَوَّلَنَّ احْتِجَابَكَ عَنْ رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَّةِ شُعْبَةٌ مِنَ الضِّيْقِ، وَقِلَّةٌ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ، وَالْإِحْتِجَابُ مِنْهُمْ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا احْتَجَبُوا دُونَهُ، فَيَصْغُرُ عِنْدَهُمُ الْكَبِيرُ، وَيَعْظُمُ الصَّغِيرُ، وَيَقْبُحُ الْحَسَنُ، وَيَحْسُنُ الْقَبِيحُ، وَيُشَابُّ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ، وَإِنَّمَا الْوَالِي بَشَرٌ لَا يَعْرِفُ مَا تَوَارَى عَنْهُ النَّاسُ بِهِ مِنَ الْأُمُورِ، وَلَيْسَتْ عَلَى الْحَقِّ سِمَاتٌ تُعْرَفُ بِهَا ضُرُوبُ الصِّدْقِ مِنَ الْكَذِبِ...».

• وكذلك هذا المقطع من نفس العهد «وَأِنْ ظَنَنْتِ الرَّعِيَّةُ بِكَ حَيْفًا (ظُلماً) فَأَضْحِرْ لَهُمْ بِعُذْرِكَ (أبرز وبين)، وَاعْدِلْ (ونح) عَنْكَ ظُنُونَهُمْ بِإِصْحَارِكَ»، ومن المفروغ منه القول بأن هذه العملية لا تتم إلا عن طريق الاتصال.

● مقدار وطبيعة الخطب والرسائل والحكم التي كتبها وألقاها ﷺ، فتلك الخطب والرسائل والحكم، قد بلغت من حيث العدد وتنوع المضمون، مقداراً، لا نعرف أحداً على مدار تاريخ البشرية، منذ عصر الأمير ﷺ وحتى وقتنا الحاضر، قد أنتج نظيراً له.

● حرصه على أن تحضر ابنته زينب الكبرى وبقية النساء والأطفال واقعة كربلاء، مع علمه المسبق بأن الحسين ﷺ وأصحابه سيقتلون جميعاً هناك، وأن النساء والأطفال سيسبون وسيرجعون بدون رجال باستثناء علي بن الحسين السجاد الذي سيكون عليلاً يحتاج إلى رعاية آنذاك، وما ذلك إلا لكي يعطي الدور للنساء، وبالخصوص زينب ﷺ للقيام بعملية الاتصال، كي تفضح بني أمية، لأنهم حسب علمه المسبق الذي أخذه عن ابن عمه المصطفى ﷺ سيحاولون أن يحرفوا الحقائق ويدلسوا على البسطاء بالقول بأن الحسين بن علي ﷺ وأصحابه خوارج خرجوا على إمام زمانهم؛ وبالفعل فإن ذلك ما قد حصل، ومن جملة محاولاتهم التديسية وضع مثل هذه المقولة «الحسين خرج عن حدّه فقتل بسيف جدّه»، ونجحت استراتيجية الإمام ﷺ في كشف أذاليهم عن طريق ابنته بطلة كربلاء؛ زينب وما أدراك ما زينب، فبالرغم من الدعايات القوية التي بثها بنو أمية لتضليل أهالي الشام، لدرجة أنهم نتيجة لدعايات معاوية أصبحوا يعتقدون بأن سيّد المتقين؛ أول القوم إسلاماً وأصلبهم إيماناً؛ الإمام علي ﷺ لا يصلي - أكرّر فبالرغم من قوّة تلك الدعايات - ، فإن زينب قد تمكّنت لمهارتها الفائقة في الاتصال، من قلب الرأي العام على بني أمية.

ومن ناحية أخرى فإن حرصه على إعداد جيش من المهرة في

الاتصال، من النساء والرجال، دليل على أنه ﷺ قد سبق كتاب الإدارة المعاصرين في إدراك أهمية احتواء جميع مستويات التنظيم/ المؤسسة/ الدولة، على من يتمتعون بالمهارة في الاتصال. والآتي بيان بأسماء بعض من اختارهم وساهم في إعدادهم، من الرجال والنساء، للقيام بأدوار بارزة في عملية الاتصال، لكي يساهموا في نشر مبادئه، ولقد قاموا بالدور الذي أنيط بهم خير قيام، وخصوصاً في حربي الجمل وصفين:

من الرجال: ابن عمه عبد الله بن عباس «حبر الأمة»، عمّار بن ياسر، المقداد بن عمرو، مالك الأشتر بن الحارث النخعي، مالك بن التيهان الأنصاري، كميل بن زياد النخعي، عمرو بن الحمق الخزاعي، هاشم بن عتبة المرقال وابنه عبد الله، قيس بن سعد بن عبادة الأنصاري، صعصعة بن صوحان وأخوه زيد بن صوحان العبديين، صيفي بن فسيل، ضرار بن ضمرة، جميل بن كعب الثعلبي... الخ.

ومن النساء: أروى بنت الحارث، أم الخير البارقية، أم سنان المدحجية، أم الهيثم بنت الأسود النخعية، أم عمرو الحميرية، بكارة الهلالية، دارمية الحجونية، الزرقاء بنت عدي... الخ (المزيد من التفاصيل والاسماء راجع زميزم «٢٠٠٧»).

وقبل أن نتقل إلى مناقشة شأن آخر سنعطي مثالين ندلل بهما على مدى المهارة التي تمتع بها هؤلاء المهرة في فن/ علم الاتصال، وسيكون أحدهما يشير إلى مهارة رجل والآخر إلى مهارة امرأة.

ومثالنا الأول سيكون عن قصة حبر الأمة عبد الله بن عباس مع الخوارج. فلقد أمره أمير المؤمنين ليذهب لأولئك النفر الذين أوغلوا في سفك دماء المسلمين الأبرياء، ليتفاهم معهم في محاولة منه ﷺ لتجنب قتالهم.

ولقد دار الحوار حسب البستاني (١٤١٣ هـ ق، ١٣٧١ هـ ش/١٤٠ -  
(١٤١) كالتالي:

قال ابن عباس للخوارج «.. جنتكم من عند أمير المؤمنين، ومن عند أصحاب رسول الله ﷺ، ومن عند المهاجرين والانصار - ولا أرى فيكم أحداً منهم - لا يبلغكم»<sup>(١)</sup> ما قالوا وابلغهم ما تقولون، فما تنقمون من علي بن عم رسول الله ﷺ، وصهره؟ قال: فأقبل بعضهم (وقالوا لا تكلموه) فان الله يقول ﴿بَلْ هُمْ قَوْمٌ خَصِمُونَ﴾<sup>(٢)</sup> وقال بعضهم: وما يمنعنا من كلامه «وهو» ابن عم رسول الله ﷺ، ويدعوننا إلى كتاب الله! قال: قالوا: ننقم عليه خلال ثلاث. قال: قلت وما (هن؟ قالوا: أما احداهن فإنه حكم الرجال في امر الله وما للرجال ولحكم الله، وأما الثانية فانه قاتل ولم يسب ولم يغنم، فإن كان الذي قاتل قد حل قتالهم فقد حل سبيهم، وان لم يكن حل سبيهم ما حل قتالهم.

قالوا: وأما الثالثة فإنه محا اسمه من أمير المؤمنين، فان لم يكن امير المؤمنين فانه أمير المشركين!!!

قال: قلت لهم هل غير هذا؟ قالوا: حسبنا هذا. قال: قلت: أرأيتم إن خرجت لكم من هذا من كتاب الله وسنة رسوله أراجعون أنتم؟ قالوا: وما يمنعنا؟ قال: قلت: أما قولكم: أنه حكم الرجال في أمر الله وما للرجال وحكم الله، فإني سمعت الله يقول في كتابه ﴿يَنحَكُم بِرَبِّهِ ذَوَا عَدْلٍ مِّنكُمْ﴾<sup>(٣)</sup> في ثمن صيد أرنب أو نحوه يكون قيمته ربع درهم، فوض

(١) جاءت هذه الكلمة في النص، وغيرها من الكلمات التي تحتوي على همزة قطع بهمزة وصل بدلاً من همزة قطع.

(٢) سورة الزخرف، الآية: ٥٨.

(٣) سورة المائدة، الآية: ٩٥.



الله الحكم فيه إلى الرجال، ولو شاء ان يحكم لحكم وقال ﴿وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا﴾<sup>(١)</sup>، أخرجت من هذه قالوا: نعم.

قال: قلت: وأما قولكم قاتل ولم يسب فانه قاتل أمكم، وقال الله ﴿النَّبِيُّ أَوْلَىٰ بِالْمُؤْمِنِينَ مِنْ أَنفُسِهِمْ وَأَزْوَاجُهُ أُمَّهَاتُهُمْ﴾<sup>(٢)</sup> فان زعمتم أنها ليست بأمكم فقد كفرتم وان زعمتم أنها أمكم فما حل سباؤها فأنتم بين ضالالتين، اخرجت من هذه؟ قالوا نعم.

قال: وأما قولكم: فانه محا اسمه من أمير المؤمنين فان لم يكن أمير المؤمنين فانه أمير المشركين، فأنى أنبئكم بذلك عن من ترضون وأراكم قد منعتموه، أما تعلمون أن رسول الله ﷺ يوم الحديبية وقد جرى الكتاب بينه وبين سهيل بن عمرو فقال يا علي اكتب هذا ما اصطلح عليه محمد رسول الله وسهيل بن عمرو. قال: فقالوا: لو نعلم بأنك رسول الله ما قاتلناك، ولكن اكتب اسمك واسم ابيك. ثم قال: فقال: اللهم انك تعلم اني رسولك. قال: ثم اخذ الصحيفة فمحاها بيده ثم قال: يا علي اكتب هذا ما اصطلح عليه محمد بن عبد الله وسهيل بن عمرو. فو الله ما أخرجه الله بذلك من النبوة، اخرجت من هذه؟ قالوا: نعم.

قال: فرجع ثلثهم وانصرف ثلثهم وقتل سائرهم على ضلالة<sup>(٣)</sup>.

(١) سورة النساء، الآية: ٣٥.

(٢) سورة الأحزاب الآية: ٦.

(٣) ذكر البستاني هذه الملاحظة: «ترجمة الامام علي بن ابي طالب من تاريخ مدينة دمشق لابن عساكر ج ٣ ص ١٩٢، وما بين الاقواس الكبيرة لا يوجد في بعض النسخ ولكن يحتاج اليه سياق الكلام وتمام المعنى».

إن هذه المناورة ترينا مدى قوة البيان وعظم المهارة في الاتصال اللتين تمتع بهما أحد أفراد جيش الإمام عليه السلام الذي أعده إعداداً واعتمد عليه لمساعدته عليه السلام في إقناع الجمهور بالفلسفة التي يؤمن بها عن طريق الاتصال.

والمثال الآخر يتعلق بامرأة جلييلة لعبت دوراً مشرفاً في صفين، وهي أم الخير بنت الحريش بن سراقه البارقي. وهذه المرأة التي صارت كلماتها كسهام اخترقت صدر معاوية فلم يستطع أن ينس صنيعها ضده، قد كانت من جملة المؤمنين والمؤمنات الذين أصر معاوية على الانتقام منهم بعد مقتل الإمام عليه السلام واغتصابه للخلافة. ولقد كتب إلى واليه على الكوفة أن يرسل إليه أم الخير، فنفذ الأخير الطلب، وقام بحمل هذه المرأة العظيمة إليه في الشام.

وبمجرد وصولها إلى دمشق بعد رحلة مضنية، أدخلها زبانية معاوية على سيدهم.

وعند دخولها على معاوية سلمت عليه بالخلافة، فرد عليها معاوية السلام وسألها إن كانت صادقة في تسميته بالخليفة. «فقالت: لكل أجل كتاب. قال: صدقت. فكيف حالك يا خالة وكيف كنت في مسيرك؟ قالت: لم أزل في خير وعافية حتى صرت إليك. فقال معاوية: بحسن نيتي ظفرت بكم. قالت: يعيذك الله من دحض المقال وما تؤدي<sup>(١)</sup> عاقبته. قال: ليس هذا أردنا أخبرينا كيف كان كلامك إذ قتل عمار بن ياسر رضي الله عنه. قالت: لم أكن زورته قبل ولا رويته بعد وإنما كانت كلمات نفثها لساني عند الصدمة، فإن أحببت أن أحدث لك مقالاً غير ذلك

(١) هكذا وجدت هذه الكلمة مكتوبة في المرجع، ولعل الصحيح «تؤدي»، أو لعلها لهجة من لهجات إحدى قبائل العرب التي تقلب الـ «ذ» إلى «د».

فعلت. فالتفت معاوية إلى جلسائه فقال: أيكم يحفظ كلامها؟ فقال رجل منهم: أنا أحفظ بعض كلامها. فقال له معاوية: هات.

قال: كآني بها بين بردين كثيفي النسيج وهي على جمل رمادي اللون بيدها سوط متشم الظفيرة وهي كالفحل يهدر في شقشقته تقول: يا أيها الناس اتقوا ربكم إن زلزلة الساعة شيء عظيم، إن الله أوضح لكم الحق وأبان الدليل وبيّن السبيل ولم يدعكم في عمياء مدلهمة فأين تريدون رحمكم الله إفراراً<sup>(١)</sup> عن الحق، أما سمعتم الله جل ثناؤه يقول: ﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّى نَعْلَمَ الْمُجَاهِدِينَ مِنَ الصَّادِقِينَ وَالْمُفْسِدِينَ مِنَ الْقَوَّامِينَ﴾<sup>(٢)</sup> ثم رفعت رأسها إلى السماء وهي تقول: اللهم قد عيل الصبر وضعف اليقين وانتشرت الرغبة وبيدك يا رب أزمة القلوب فاجمع اللهم بها الكلمة على التقوى وألف القلوب على الهدى واردد الحق إلى أهله. هلموا رحمكم الله إلى الإمام العادل والرضي التقي والصدّيق الأكبر إنها إحن بدرية وأحقاد جاهلية وثب بها واثب حين الغفلة ليدرك ثارات بني عبد شمس، ثم قالت: ﴿فَقَاتِلُوا أَيْمَةَ الْكُفْرِ إِنَّهُمْ لَأَبْئَنَ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَنْتَهُونَ﴾<sup>(٣)</sup>.

صبراً يا معشر المهاجرين والأنصار قاتلوا على بصيرة من ربكم وثبات من دينكم فكأنني بكم غداً وقد لقيتم أهل الشام كحمر مستنفرة فرت من قسورة لا تدري أين يسلك بها من فجاج الأرض باعوا الآخرة بالدنيا واشتروا الضلالة بالهدى، وعمّا قليل ليصبحن نادمين حين تحل بهم الندامة فيطلبون الإقالة ولات حين مناص إنه من ضل والله عن الحق وقع في الباطل إلا أن أولياء الله استصغروا عمر الدنيا، فرفضوها واستطابوا الآخرة فسعوا لها فالله الله أيها الناس قبل أن تبطل الحقوق

(١) هكذا وجدت مكتوبة في المرجع، والكلمة حسب السياق يجب أن تكون «إفراراً».

(٢) سورة محمد ﷺ، الآية: ٣١.

(٣) سورة التوبة، الآية: ١٢.

وتعطل الحدود وتقوى كلمة الشيطان فإلى أين تريدون رحمكم الله عن ابن عم رسول الله ﷺ وصهره وأبي سبطيه خلق من طينته وتفرع من نبعته وجعله باب دينه وأبان ببغضه المنافقين وها هو ذا مغلق الهنام ومكسر الأصنام صلى والناس مشركون وأطاع والناس كارهون فلم يزل في ذلك حتى قتل مبارزيه وأفنى أهل أحد وهزم الأحزاب وقتل الله به أهل خيبر فيالها من وقائع زرعت في النفوس نفاقاً وردة وشقاقاً وزادت المؤمنين إيماناً قد اجتهدت في القول وبالغت في النصيحة وبالله التوفيق والسلام عليكم ورحمة الله.

فقال معاوية: يا أم الخير ما أردت بهذا الكلام إلا قتلي ولو قتلتك ما خرجت في ذلك.

قالت: والله ما يسوؤني أن يجري قتلي على يدي من يسعدني الله بشقائه. قال: هيهات يا كثيرة الفضول. ما تقولين في عثمان؟ قالت: وما عسيت أن أقول فيه استخلفه الناس وهم به راضون وقتلوه وهم له كارهون.

فقال معاوية: هذا ثناؤك عليه. ثم سألتها عن الزبير فأجابته. ثم قالت أسألك بحق الله أن تعفيني من هذه المسائل وتسالني عما شئت من غيرها (زميزم، ٢٠٠٧/٦٥ - ٦٧).

وبهذا أقحمت مُجنّدة أمير المؤمنين ﷺ معاوية وأصحابه وأرجعها مرفوعة الرأس إلى الكوفة.

أرأيت عزيزي القارئ أي مستوى كانت عليه هذه المرأة في القدرة على الخطابة واختيار الكلمات المؤثرة؟

وأما عن مهارتها في استخدام تقنية الكتابة في الاتصال، فلا حاجة إلى القول بأنها قد كانت ماهرة أيضاً في استخدام هذه التقنية، وذلك

بدليل المستوى العالي الذي أبانه المثال السابق في قدرتها على الخطابة وهي بين الصفوف، في ميدان الوغى، وفي حضرة رأس دولة جبّار مثل معاوية، وبدليل الثروة اللغوية العظيمة التي وظفتها لخطبتها في تلك المواقف التي تطير بألباب الكثير من الرجال الأشاوس.

٨ / ١ / ٥ / ت: اللغات والتعابير التي تنقل من خلالها الرسائل:

الرسالة قد تؤدي بلغة لفظية؛ مكتوبة أو شفوية كما سبق أن ذكرنا. واللغة هي الوسيلة الأصلية لإيصال الرسائل، وما عداها من الوسائل هي بدائل أو إشارات يترجمها المتلقي إلى لغة لفظية. وقد تؤدي الرسالة بلغة دون اللفظية، وهذه الأخيرة تضم العديد من اللغات: اللغة الحركية (التعبير عن طريق الإيماءات، الإشارات، حركة اليدين والأصابع، طريقة جلسة الشخص، شكل مشيته... الخ)، اللغة الانفعالية الفسيولوجية (ملامح الوجه وتقاطيعه، تقطيب الحاجبين، الابتسامة، التجهّم، تغيير لون الوجه إلى صفرة أو حمرة، الرجفة، تصبّب العرق... الخ)، واللغة دون اللفظية لها دورٌ حاسمٌ في إيصال الرسائل العاطفية الضمنية، وأحياناً تكون اللغة الأفصح في التعبير عما يريد المرسل إيصاله.

وتشغل التعابير الرمزية والدرامية مساحة لا بأس بها من المخزون الذي يستخدم لتكوين الرسالة. ومن تلك التعابير، التعابير التي تستخدم في لغة المسرح والتمثيل. وفي أحيان ليست بالقليلة يلجأ الكثير منا لسلوك مسلکاً معيناً، يُقصد منه التعبير عن معنى غير جلي وغاية لا تتفق والغاية الأصلية لذلك السلوك. ولغة المظهر: الزي، الملابس والمنظر العام تمثل أصدق المصاديق على مثل تلك المسالك. فالرسالة التي ينقلها الشخص العربي حين يلبس اللباس التقليدي، غير تلك التي ينقلها حين يلبس لباساً أوروبياً. ثم إن الشخص الذي يلبس لباساً أوروبياً عندما يلبس اللباس الرسمي (Official)، ينقل رسالة تختلف عن تلك التي ينقلها عندما يلبس

لباساً غير رسمي (Un-Official)<sup>(١)</sup>. فالشخص من خلال مظهره ولباسه يقدم نفسه للآخرين على أنه ينتمي إلى طبقة معينة من المجتمع مثلاً، أو يهتم بالمظاهر أو لا يهتم بها، أو أن الوقت الذي هو فيه يعتبره وقتاً للهزل والمرح أو للجد... وهكذا. وحال الطعام والشراب كما هو حال للباس، إذ أن لكل نوع من أنواع الطعام والشراب الذي يتناوله الواحد منا دلالات تفوق الإشباع الفسيولوجي، ذلك لأن نوعية الطعام قد تؤثر على المستوى المادي للشخص، أو على تفضيله لنوع معين من الطعام والشراب، أو على بخله وكرمه... الخ. والشيء نفسه ينطبق في حالة تقديم الشخص إلى آخر طعاماً معيناً، إذ أن هناك أغراضاً كثيرة ربما يريد مقدم الطعام من وراء تقديمه لنوعية معينة منه أن يعبر عن مدى تقديره لضيفه، أو عن تأفقه منه، أو مدى حرصه على تقديم طعام صحي.

وفيما يتعلق بالتعابير الرمزية المحضنة، فإن النكات التي يقولها شخص ما والرسومات التي يرسمها والخربشة التي يعملها، في جلسة ما، تعبر عن حالته النفسية أو موقفه من قضايا معينة. وللغة الوقت والتي لها أهمية كبيرة في دنيا الإدارة، ولغة المكان المختار، دورهما في تأدية رسائل معينة. فنحن مثلاً نقول بأن فلاناً من الناس مقرب من المدير، ونعني بذلك أنه قريب من حيث المكان ومن حيث المكانة<sup>(٢)</sup>، لندل على مدى الصلة الوثيقة بينه وبين المدير المقصود. ونسمع مديراً من المدراء يقول بأنه ليس لديه وقت لاستقبال زيد من الناس، بينما يقول لعمرو «تفضل في أي وقت تشاء».

---

(١) جرت العادة أن يكون اللباس الأوربي غير الرسمي لا يحتوي على ربطة عنق.  
(٢) أما القرب من حيث المكانة فواضح، وأما من حيث المكان فيأتي عن طريق تسهيل المدير دخول فلان المقصود عليه في مكتبه في معظم الأوقات التي يطلب فيها الدخول، وبهذا يكون مكتب المدير قريب من حيث المكان حتى لو بعدت المسافة.

والتعابير والرموز التي ذكرناها سقناها كأمثلة على ما أردنا قوله،  
وإلا فإن هناك أشكالاً كثيرة من الرموز والتعابير التي تستخدم في  
الاتصال، كإشارات المرور التي تساعد على تنظيم السير في البر والبحر  
والجوا، وكالمصطلحات التي تستخدم في مجالات مختلفة؛ في الإدارة  
(مدير عام، مدير الإنتاج، مدير المصنع)، في العسكرية (عريف،  
«الفتينانت»، القائد الأعلى للقوات المسلحة)، والصور والموسيقى  
والفنون التشكيلية... الخ (غنيم والشرقاوي «١٩٨٠» وحجازي «١٩٩٠»، وعجوة  
«٢٠٠٠»).

٨ / ١ / د / ث / ع: اللغات والتعابير التي تنقل من خلالها الرسائل  
عند علي عليه السلام: ما من شك في أن علياً عليه السلام قد كان عارفاً بأن لكل من  
اللغتين؛ المنطوقة وغير المنطوقة أو اللفظية ودون اللفظية أهمية تختلف  
من حيث المستوى حسب الزمان والمكان، وكان عليه السلام يستخدم كل  
واحدة منهما حسب ما تقتضيه الحاجة وفي بعض الأوقات التي تتطلب  
المزج بينهما فإنه يقوم بعمل ذلك، وستعرض لذلك بشيء من التفصيل.

وطالما أنه عليه السلام - كما ذكرنا أكثر من مرة - نفس النبي عليه السلام ومدينة  
علمه وكان كما قال عن نفسه في خطبته القاصعة حسب ما جاء في نهج  
البلاغة يتبع المصطفى عليه السلام أتباع الفصيل (ولد الناقة) أثر أمه، فإننا  
سنعطي مثلاً معبراً عن إدراك محمد بن عبد الله عليه السلام للأهمية القصوى  
للغة غير المنطوقة في إيصال رسائله واستثماره عليه السلام لتلك اللغة في ذلك  
الغرض خير استثمار، والتدليل بالتالي على إدراك ابن أبي طالب عليه السلام  
لتلك الأهمية وتسخير تلك اللغة لنقل رسائله عليه السلام، عن طريق حادثة  
الغدِير فيها ما يكفي.

وواقعة الغدير هي أشهر من نار على علم إذ أنها الواقعة التي من  
خلال فصولها أكد النبي عليه السلام بطريقة لم يفعل مثلها من قبل تنصيبه لابن

عمه علي بن أبي طالب عليه السلام، بأمر من ربه، مولى وخليفة علي المسلمين من بعده.

ولنبحر الآن مع تلك الواقعة للتنقيب عن ثراء اللغة غير المنطوقة التي سخرها خاتم النبيين صلى الله عليه وآله، بأمر من رب العباد، لتساعد في وضوح الأمر الذي بلغه للناس امثالاً لأمر ربه، والذي لو لم يتلغه لذهب جهده الذي قام به طوال ٢٣ سنة هباءً منثوراً ولما كان قد أوصل صلى الله عليه وآله رسالة الله تعالى ﴿يَأَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ مَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ﴾ [المائدة: ٦٧].

فأما من ناحية الزمان والمكان، وهما من جملة مكونات اللغة غير اللفظية التي استخدمها صلى الله عليه وآله، فقد كانا على الشكل التالي:

الزمان كان أثناء رجوعه صلى الله عليه وآله من مكة إلى المدينة المنورة، من حجة الوداع وهي حجة لم يحج غيرها منذ هجرته إلى المدينة إلى أن وافته منيته صلى الله عليه وآله، في وقت الظهيرة وفي يوم قائف كانت حرارته قد بلغت من الشدة إلى حد لم يجد الرجل معه بدأ من وضع بعض رداؤه على رأسه وبعض منه تحت قدميه من شدة الرمضاء. وأما المكان فكان «غدير خم» من الجحفة، وهو موضع تتشعب فيه طرق المدنيين والمصريين والعراقيين (أي الموضع الذي يبدأ عنده تفرقهم للذهاب إلى بلدانهم)، وكان الزمان يسمح بتدارك ورد من تقدم من الحجيج وإيقاف من تأخر منهم.

ولا يحتاج الأمر إلى عناء ليدرك القارئ العادي ناهيك عن اللبيب بأن الرسول صلى الله عليه وآله أراد أن يعلم المسلمين قبل أن ينطق بينت شفة، ومن خلال لغة غير منطوقة، والتي تتكوّن من الزمان، وكان قبل أن يغادر أي من الحجيج الذين حجوا حجة الوداع من غير أهل مكة إلى بلدانهم



والذين قد بلغ عددهم - حسب من قدروا عددهم - تسعين ألفاً في حده الأدنى ومائة وأربعة وعشرين ألفاً في حده الأقصى، وقال الباقي بأن عددهم لا يعلمه إلا الله لكثرتهم<sup>(١)</sup> (الأميني، ج ١ «٩/١٣٦٦»)، وفي يوم قائظ شديد الحرارة كما قدمنا، وجميع الحجيج متعبون جداً جداً، إذ أنهم للتو قد أنهوا مناسك الحج المتعبة، ولا بد من أن يكون بينهم الكثير من كبار السن والضعفاء، ومن المكان، والذي، كما سبق أن بينا يؤدي إلى الحصول على أكبر عدد من الحجيج كشهود، بأن الأمر بالغ الأهمية ولا يمكن تأجيله.

وإمعانا في تقوية الرسالة التي تقول بأن الأمر الذي يُراد تبليغه جداً خطير، ولا يمكن أن يكون أمراً عادياً، أضاف ﷺ مكونات أخرى إلى اللغة غير المنطوقة قبل أن يستخدم اللغة المنطوقة. ومن جملة ما أضافه ﷺ لتلك اللغة قيامه بحجز خمس شجرات سمرة متقاربات يكوّن دوحات عظام وقمّ «كُنس» ما تحتهن من الشوك وتظليله لإحداهن بثوب. ولما نودي لصلاة الظهر جامعة، صلى بالناس تحتهن في ذلك اليوم الهاجر. وما إن انصرف من صلاته ﷺ حتى توسّط الجموع وانبرى واقفاً على أقتاب الإبل «أخشاب رحل الإبل»<sup>(٢)</sup> مبتدأ خطبته التي نصّب من خلالها عليّ ابن أبي طالب ﷺ ولياً وخليفة من بعده عليّ المسلمين ممثلاً لأمر الله (الأميني «المصدر السابق، ص ١٠).

والواقع أن كل هذه الإضافات في اللغة غير الملفوظة هي إضافات

(١) ولا نشك - وإن كنا لم نعر على شيء كتب في هذا الخصوص - بأنه قد كان يوجد بالإضافة إلى من ذكروا، حجيج من أهل مكة كانوا قد رافقوا حجيج المناطق والبلدان الإسلامية الأخرى، من أجل وداع الرسول ﷺ.

(٢) جعل النبي ﷺ تلك الأقتاب «رحال الإبل» كالمئبر فصعد عليها (نفس المصدر، ص: ٣٩٧).

في غاية الأهمية، ذلك أن القدرة على تذکر الحدث ستزداد عند الحاضرين عن طريق الدوحات العظام من شجر السمرة وعن طريق أقتاب الإبل التي استخدمها ﷺ لوقوفه. ولا يوجد شك بأن الناس ستشير إلى شجر السمرة والظلال الذي وضع تحت إحداهن ووقوف المصطفى ﷺ على أقتاب الإبل عند ذكر الحادثة وعندما يريد أحدهم أن يذکر من نسيها أو تناساها. وجدیر بالذكر أن أيوب «٤١٧/١٩٩٢» قد نقل عن البداية والنهاية وسنن أبي عاصم، قول زيد بن أرقم هذا: «ما كان في الدوحات أحداً إلا رآه بعينه وسمعه بأذنه»، وكان ذلك ردّ زيد على سؤال وُجّه إليه عمّا إذا كان قد سمع النبي ﷺ يقول في حق علي عليه السلام، «اللهم وال من والاه وعاد من عاداه».

وبالرغم من قوّة الرسالة التي تستطيع اللغة غير المنطوقة التي ذكرناها لحد الآن إعطائها، فإن رسول الله ﷺ لم يقنع بذلك، بل أضاف إلى تلك اللغة إضافات مهمة أخرى. ذلك أنه ﷺ - كما تقول الرواية - قبل أن يصل في خطبته إلى توجيه سؤاله للحاضرين الذي قال فيه: أيتها الناس من أولى الناس بالمؤمنين من أنفسهم؟، قد «أخذ بيد علي فرفعها حتى رؤي<sup>(١)</sup> بياض آباطهما<sup>(٢)</sup> وعرفه القوم أجمعون»، فلما عمل ذلك قال «أيتها الناس من أولى الناس بالمؤمنين من أنفسهم؟ قالوا الله ورسوله أعلم، فقال ثلاثاً: إن الله مولاي وأنا مولى المؤمنين وأنا أولى بهم من أنفسهم فمن كنت مولاه فعليّ مولاه. وفي حديث أحمد بن حنبل قالها أربعاً، وبعدها قال: اللهم وال من والاه، وعاد من عاداه، وأحبّ من أحبه، وأبغض من أبغضه، وانصر من نصره، واخذل من

(١) هكذا وردت الكلمة مكتوبة في النص، بدلاً من «رئي».

(٢) وهكذا وردت الكلمة مكتوبة في النص، بدلاً من «ابطيها»

خذله، وأدر الحق معه حيث دار، ألا فليبلغ الشاهد الغائب...» (الأميني، ج ١، ص ١١، والعسكري، ١٩٩٣/٤٩٥ - ٤٩٦، مع اختلاف يسير في النص).

وما من شك بأن رفعه ﷺ ليد علي ﷺ للدرجة التي عندها رأى الناس بياض إبطيهما وتأكدته من أن الناس جميعاً قد رأوا أن من رفع ﷺ يده هو علي بن أبي طالب لا غيره، لا يترك مجالاً للشك أن المنصب هو علي بن أبي طالب ﷺ.

أضف إلى ذلك أن رفع النبي ﷺ ليد علي ﷺ بالطريقة المذكورة، فيه تأكيد على أن ما سيقوله بعد لحظات «بأن علياً بن أبي طالب هو وصيته وخليفته»، هو ما يود إيصاله للمؤمنين بالفعل. والجدير بالذكر أن تأكيد الإرادة وخصوصاً في الحالات التي تترتب عليها ترتيبات هامة، قد أصبح مبدأ هاماً للغاية في وقتنا الحاضر، وكمثال على ذلك نذكر بأن القوانين المعاصرة تقضي بذكر مبلغ أي مستند قانوني من تلك التي تحتوي على ذكر مبالغ، كالكمبيالة والشيك، مرتين، مرة بالحروف ومرة بالأرقام. وما سبب كتابة مبلغ المستند (شيك مثلاً) بالحروف بعد كتابته بالأرقام إلا كون الكتابة بالحروف أكثر تعبيراً عن إرادة صاحب (محرر) المستند، فكتابة المبلغ بالحروف لها قدرة أكبر من قدرة كتابته بالأرقام في استرعاء انتباه منشىء المستند لأي خطأ في كتابة المبلغ (انظر في هذا الصدد طه «١٩٧٥/٤٢»).

وهناك فائدة أخرى لرفع يد علي بن أبي طالب ﷺ وبيان بياض الإبطين، فهي كمنظر الدوحات العظام وأقتاب الإبل ستزيد من قدرة الحاضرين على تذکر المشهد وسيرتسم في أذهانهم وسيصير نسيانه عليهم صعباً.

وحتى حادثة رفع اليد ورؤية بياض الإبطين لم تكن ختاماً للغة غير

المنطوقة التي رافقت حادثة الغدير، إذ أن مشيئة الله تعالى اقتضت أن ينزل قرآناً بمجرد انتهاء النبي ﷺ من تنصيب علي عليه السلام مفاده إكمال الدين وإتمام النعمة ورضا الرب في الآية الثالثة من سورة المائدة المباركة التي تقول: ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾، وما إن نزلت هذه الآية حتى قال رسول الله ﷺ: «الحمد لله على إكمال الدين وإتمام النعمة، ورضا الرب برسالتي والولاية لعلي» (الاميني، المصدر نفسه، ص ١١، والعسكري، المصدر السابق، ص ٤٩٦).

وهذا بعد آخر مهم أضيف إلى اللغة غير المنطوقة، فنزول قرآن يخلد المناسبة ليس بالشيء العابر، وإنما هو شيء تعجز البشرية جمعاء - ولو «كان بعضهم لبعضٍ ظهيرا» - أن يحدثوا مقداراً يسيراً من الأثر الذي تركه.

بل حتى نزول الوحي بالآي الكريمة الذي ذكرناه لم يكن آخر مكونات اللغة الصامته التي سخرها النبي في هذا الصدد، بل أعطى أمره ﷺ بعد ذلك «لمن حضر المشهد من أمته ومنهم الشيخان ومشيخة قريش ووجوه الأنصار كما أمر أمهات المؤمنين بالدخول على أمير المؤمنين عليه السلام وتهنئته على تلك الحظوة الكبيرة بإشغاله منقصة الولاية ومرتبغ الأمر والنهي في دين الله» (الاميني، مصدر سابق، ص ٢٧٠). فهل سينسى أي واحد من الحضور الواقعة وقد قام بالجهد الفسيولوجي المذكور الذي يجعلها ماثلة أمامه في كل وقت؟! لا أخال حصول ذلك أبداً.

وأما خاتمة المطاف فكانت تتويج النبي ﷺ علي عليه السلام بالباسه عمامته (أي عمامة الرسول ﷺ) وجعل طرف منها مرخى. وكانت تلك العمامة سوداء اللون وتسمى السحاب (العسكري، مصدر سابق ص ٤٩٧ -

٤٩٨، والأميني، مصدر سابق، ص ٢٩٠ - ٢٩١). وجاء فيما ذكره العسكري أن الرسول ﷺ كان يلبسها في أيام خاصة مثل يوم فتح مكة (العسكري ص ٤٩٧).

ولا يوجد داعٍ للقول بأن تلك الحركة التي قام بها المصطفى ﷺ قد أضفت أهمية على المناسبة تعجز الآلاف من الكلمات عن إضافتها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الحركة المذكورة تجعل المناسبة تنحفر في ذهن المشاهد وتطيل بقاءها في الذهن.

والظاهر - والله أعلم - أن سبب توظيف الرسول ﷺ للغة غير المنظوقة ذات الشراء الهائل الذي تكلمنا عنه، هو علمه المسبق الذي علمه به خالقه تعالى ومفاده أن فريقاً كبيراً من الأمة سيقوم بحرف حادثة الغدير عن معناها وسيقول ذلك الفريق بأن النبي ﷺ لم يرد من تلك الحادثة أن ينصب علياً من بعده خليفة على المسلمين ووصياً له وولياً للمؤمنين.

ولقد كانت تلك اللغة ذات فاعلية كبيرة، ذلك أنه على الرغم من الهبة الكبيرة التي قام بها من نصبوا العداة لأمير المؤمنين ﷺ ولا يزال يقوم بها من يسير على نهجهم، في محاولة منهم إنكار حدوث واقعة الغدير من أساسها أو تزيف ما أراده النبي ﷺ من تلك الواقعة، فإنها ظلت غضة طرية إلى يوم الناس هذا، إذ قد صار يوم الغدير عيداً يحتفل به كثير من المسلمين منذ مرور السنة الأولى على المناسبة وحتى وقتنا الحاضر. والواقع أنه لا توجد واقعة اهتم المسلمون بتخليدها مثل واقعة الغدير، فلقد استطاع الأميني (ص: ١٣٦٦) أن يذكر ١١٠ أسماء من الصحابة الذين روى كل منهم حديث الغدير بأسانيد موثقة ومثلهم ٨٤ من التابعين و٣٦٠ من علماء القرن الثاني الهجري حتى القرن الرابع عشر.

ولقد استخدم علي نفسه ﷺ بالفعل اللغة غير المنطوقة، وهذه بعض المواقف الشاهدة على ذلك:

ففي حروبه، ومن أجل تذكير الناس بمكانته عند رسول الله ﷺ وقربه منه وأحاديثه ﷺ فيه، كان يصر على استخدام ممتلكات كان يستخدمها النبي الخاتم ﷺ.

فعندما كان يخوض حرب الجمل أعطى راية رسول الله ﷺ لابنه محمد بن الحنفية قائلاً له بأن «هذه الراية لا ترد قط ولا ترد أبدا»، ثم طلب درع المصطفى ﷺ فلبسه ﷺ. وبعد ذلك استوى بنفسه ﷺ على ظهر الشهباء وهي بغلة النبي ﷺ، ووقف أمام صفوف أصحابه استعداداً للحرب، ونادى الزبير ليتكلم معه. وركب نفس البغلة في صفين وتعصب بعمامة ابن عمه النبي الأكرم ﷺ، ثم حث أصحابه على الجهاد (انظر البستاني، ١٤١٣/١٥٣ - ١٥٤).

والجدير بالذكر أن علياً ﷺ لم يقصر استخدام بعض ممتلكات البشير النذير ﷺ عليه وعلى أبنائه فقط، بل منح شرف استخدامها لبعض الذين كانوا معه من أصحاب رسول الله ﷺ. فهذا صعصعة بن صوحان يقول بأن علياً ﷺ لما عقد الألوية من أجل حرب صفين «أخرج لواء رسول الله ﷺ ولم ير ذلك اللواء منذ قبض رسول الله، فعقده عليٌّ ودعا قيس بن عباد فدفع إليه واجتمعت الأنصار وأهل بدر، فلما نظروا إلى لواء رسول الله ﷺ بكوا فأنشأ قيس بن سعد يقول:

هذا اللواء الذي كنا نحفُّ به  
مع النبي وجبريل لنا مددُ  
ما ضرَّ من كانت الأنصار عيبته  
أن لا يكون له من غيرهم أحدُ  
قوم إذا حاربوا طالت أكفهم  
بالمشرفية حتى يفتح البلدُ

(الاميني، ج ٢، ص ٧٨).

وغني عن البيان بأن اللغة غير المنطوقة التي استخدمها علي عليه السلام في الحرب قد كانت ترفع معنويات أصحاب الإمام عليه السلام وتخفض معنويات خصومه.

ومن ضمن اللغة غير المنطوقة التي استخدمها أمير المؤمنين عليه السلام في حروبه حرصه على إظهار المهاجرين والأنصار على أنهم مكّون رئيسي في جيشه (انظر في هذا الصدد البستاني، نفس المصدر ص ١٥٤ والأميني، المصدر السابق، ص ٧٧). وهذا العمل يعطي رسالة قوية للخصوم يتخلخل من خلالها إيمانهم في أحقية معسكرهم، ولأصحابه عليه السلام فتقوى إيمان المترددين منهم في أحقية قضيتهم، وأهمية هذه الرسالة لا تحتاج إلى شرح.

واللغة الحركية التي هي جزء من اللغة غير المنطوقة لم يغفلها النبي وأهل بيته عليهم جميعاً صلاة الله وسلامه. ولنأخذ مثالين على ذلك:

جاء عن الرسول صلى الله عليه وآله قوله: أنا وكافل اليتيم في الجنة هكذا - وأشار بالسبابة والوسطى وفرّج بينهما (الريشهري «١٢٦٧/٧٦٥»، ج ١٠).

وغني عن البيان بأن استبدال الإشارة بكلمات كأن يقول الرسول صلى الله عليه وآله بأنه صلى الله عليه وآله وكافل اليتيم قريبان جداً أو ما شابه ذلك لا يمكن أن ينتج عنه نفس إدراك مدى القرب الذي بيته لغة الإشارة.

وورد عن أمير المؤمنين عليه السلام قوله: ما من مؤمن ولا مؤمنة يضع يده على رأس يتيم إلا كتب الله بكل شعرة<sup>(١)</sup> مرّت يده عليها حسنة (نفس المصدر والصفحة).

---

(١) الكلمة مكتوبة في المصدر «شعر» بدلاً من شعره، ومن الواضح أن هذا نتيجة لخطأ مطبعي.

وفي هذا إدراك لمدى الراحة النفسية التي يشعر بها اليتيم نتيجة لوضع اليد على رأسه إذ أن وضع اليد يعطيه إحساساً بأن من يقوم بذلك العمل يحنو عليه، فينتج عن ذلك أثر ايجابي يتعلق بنظرة اليتيم لأفراد مجتمعه، ويمكن أن يفوق الأثر المذكور أثر إعطائه مبلغاً من المال وإن كبر ذلك المبلغ.

وأخيراً فإنه من المشهور بأن أمير المؤمنين عليه السلام لما دنت منه الوفاة، بعد أن ضربه بالسيف على رأسه أشقى الأشقياء؛ عبد الرحمن بن ملجم المرادي، طلب حضور ابنه العباس قائد معسكر الحسين عليه السلام في كربلاء وابنته زينب الكبرى بطلة كربلاء، ووضع يد العباس في يد أخته زينب وقال له هذه وديعتي عندك. ولعمري كم للغة وضع اليدين بعضهما في بعض ثم التفوه بعد ذلك مباشرة بالقول السابق، من الدلالة على قوة الرسالة التي يريد أن يوصلها الأمير عليه السلام لابنه العباس، فمن جملة ما يُستوحى من تلك اللغة أنه يقول لابنه: لا تقل بعد الآن بأنك نسيت بأني قد أودعت أختك زينب وديعة عندك، فلقد صنعت ما صنعت لكي تبقى الوصية حية طرية طوال حياتك، فزينب قرءة عيني وفؤادي وتذكرني بأم الحسينين. أعتقد جازماً بأنه لا توجد من الكلمات ما يمكن أن يُستعاض بها لإعطاء نفس الرسالة التي أعطتها تلك اللغة.

وهناك المئات من الشواهد على معرفة النبي وآله صلى الله عليهم أجمعين باللغة غير المنطوقة وإدراكهم لأهميتها وتسخيرها لإرسال رسائلهم عليهم السلام، غير أن ما قلناه يكفي للتدليل على ما نقول ولذلك فإننا لن نترسل.

٨ / ١ / د / ج : الاتصال الفعال: يقول عياد بأن الاتصال «الفعال لا

يتوقف على مجرد نشر رسالة معينة، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ



برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة. وهذه الرسالة يجب أن تجذب انتباه هذه الجماهير فيفهمونها ويصدقونها ويستجيبون لها بالطريقة التي يريدتها القائم بالبرنامج الاتصالي. ويعد الفشل في أي هدف من هذه الأهداف فشلاً للرسالة ذاتها» (عيّاد. صفحة ٢١٤ من الجمال وعيّاد «٢٠٠٥»). والحقيقة هي أننا نجد أنفسنا نختلف مع بعض ما جاء في هذا التعريف، وبالتحديد مع القول «ويصدقونها ويستجيبون لها بالطريقة التي يريدتها القائم بالبرنامج الاتصالي. ويعد الفشل في أي هدف من هذه الأهداف فشلاً للرسالة ذاتها»، وذلك لأن وجهة نظرنا تقول بأن عدم تصديق الرسالة والاستجابة لها بواسطة كل الجماهير المستهدفة لا يعد فشلاً، وخصوصاً بالنسبة للشخص الذي يأتي بأفكار جديدة، كتلك التي تحتوي عليها الأديان السماوية مثلاً، ففي مثل هذه الحالة فإن مجرد كسب تعاطف نسبة من الجمهور في الجولة الأولى، وإن صغرت تلك النسبة، يُعد مكسباً لصاحب الرسالة. فالنبي محمد ﷺ على سبيل المثال، لم يستطع إلا إقناع فئة بسيطة في أول الأمر عند ما صدع بالرسالة. لا بل تعرّض هو وبعض أفراد عائلته إلى حصار ظالم من قريش، في شعب أبي طالب، ثم اضطّر خوفاً على الرسالة ومعتنقيها القلائل إلى الهجرة من مسقط رأسه مكة المكرمة إلى المدينة المنورة، وظل في المدينة ١٠ سنوات تمكن خلالها من بناء دولة الإسلام المباركة، وافتتح مكة في السنة الثامنة للهجرة، وتحقق وعد الله سبحانه بإعلاء دينه ونشره في نواحي المعمورة، وغدا المسلمون أعزة و«دخل الناس في دين الله أفواجا».

ولقد ذهب (Grunig, 1983) مذهبتنا هذا إذ أنه يعتقد بأن مجرد «فهم الرسالة وتذكرها» يكون أحد الأهداف الاستراتيجية للعلاقات العامة (أنظر الجمال وعيّاد، ١٩٨/٢٠٠٥).

أما إندي ريكارد (Indy Richard 1973)، فتقول بأنه «طالما<sup>(١)</sup> ان الاتصال هو إيصال رسالة الى الغير بغية تغييره، أو اقناعه بشيء ما، فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها، بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني» (نقلاً عن حجازي «١٧٠/١٩٩٠»). وبكلام آخر فإن نجاح الاتصال يتحقق عندما ينجح المتصل في جعل المتلقي يفهم المعنى الضمني للرسالة كما قصده المرسل.

١/٨/د/ج/ع: اتصال علي ﷺ مقارنة بـ «الاتصال الفعال» حسب المفهوم الحديث:

قبل أن نحكم فيما إذا كان اتصال علي ﷺ، مقارنة بـ «الاتصال الفعال» الذي تعرّضنا لمواصفاته حسب المفهوم الحديث، هو اتصال فعال أم لا، نود أولاً أن نذكر بأننا قد أثبتنا بأن ما يعتقد به عياد هو خطأ وغير واقعي. ونود ثانياً أن نلفت نظر القارئ الكريم إلى ممارسات تؤثر تأثيراً سلبياً فعلاً على فاعلية اتصال أمير المؤمنين ﷺ، وهي ممارسات قام ولا يزال يقوم بها البعض من أتباع مدرسة الخلافة. ومن تلك الممارسات كتمان النصوص النبوية التي تخالف سياستهم سواء تلك النصوص التي تدل على أن علياً ﷺ هو وصي رسول الله ﷺ أو أية نصوص أخرى تصطدم بسياستهم العامة. وكأمثلة على ذلك الكتمان نذكر أمثلة عشرة مرتبة حسب الأهمية في كتمان سنة المصطفى مبتدئين بالمهم ثم الأهم، وذلك كما جاءت في العسكري «١٩٩٣/٤٠٤ - ٤٣٩»:

١ - حذف كلمة أو بضع كلمات من حديث المصطفى ﷺ وتبديل الكلمة أو الكلمات بكلمة مبهمّة أو كلمات مبهمات،

(١) هكذا جاءت الألف في كل الكلمات المبتدئة بها في النص بدون همزة.

- ٢ - حذف ما يتمم الخبر من سيرة الصحابة مع الإشارة إلى ذلك،
- ٣ - حذف معنى حديث الرسول ﷺ إلى معنى آخر،
- ٤ - حذف أجزاء من أقوال الصحابة دون الإشارة إلى ذلك،
- ٥ - عدم ذكر أجزاء من بعض الروايات المتعلقة بسنة المصطفى ﷺ وعدم الإشارة إلى كل جزء محذوف على حدة، والاكتفاء بإشارة عامة عن الحذف، كالإشارة إلى عدم ذكر بعض ما ذكر في كتاب ما مثلاً والتعلل بأن ما ترك يسوء الناس ذكره، في الوقت الذي يكون فيه كثير مما ترك يمثل أهمية بالغة في الرواية،
- ٦ - النهي عن تدوين سنة النبي ﷺ، وهذا من أخطر أنواع الكتمان بالمدرسة المذكورة،
- ٧ - تضعيف مدرسة الخلفاء لرواية سنة المصطفى الذين يروون روايات تنال من مقام أصحاب السلاطين الظلمة، وتضعيف رواياتهم وكتبهم، مع قتل هؤلاء الرواة في بعض الأحيان،
- ٨ - إحراق الكتب والمكتبات التي لا تنسجم مع هوى السلطة الحاكمة،
- ٩ - حذف أجزاء من أقوال الصحابة والتحريف في باقي الأقوال،
- ١٠ - وضع روايات وأخبار مختلفة في قبالة الروايات الصحيحة (للتفاصيل يراجع للعسكري «١٩٩٣/٤٠٤ - ٤٣٩»).

ولنضرب مثلاً بسيطاً على الممارسات المذكورة ليتمكن القارئ من خلاله أن يرسم صورة عن مدى ما تركته تلك الممارسات من تأثير سلبي على فعالية اتصال علي عليه السلام. هذا المثال يتعلق بجواب معاوية بن أبي سفيان للمغيرة بن شعبة عندما نصحه الأخير في ليلة من الليالي بقوله

«إنك وقد بلغت سنأ يا أمير المؤمنين، فلو أظهرت عدلاً وبسطت خيراً.. وقد كبرت، فلو نظرت إلى إخوانك من بني هاشم فوصلت أرحامهم. ووالله ما عندهم اليوم شيء تخافه. وذلك ما يبقى لك ذكره وثوابه»، إذ كان جوابه له كالاتي: «هيهات هيهات، أي ذكر أرجو بقاءه؟ ملك أخو تيم فعدل، وفعل ما فعل، فوالله ما غدا أن هلك فهلك ذكره إلا أن يقول قائل: أبا بكر. ثم ملك أخو عديّ فاجتهد وشمر عشر سنين، فوالله ما غدا أن هلك فهلك ذكره إلا أن يقول قائل: عمر. ثم ملك أخونا عثمان، فملك رجل لم يكن في مثل نسبه، فعمل ما عمل، وعمل به، فوالله ما غدا أن هلك فهلك ذكره وذكر ما فعل به.. وإن ابن أبي كبشة أخا هاشم - يقصد بقوله النبي ﷺ!!! - يُصرخُ ويُصاح به كل يوم خمس مرّات: أشهد أن محمداً رسول الله! فأبّي عمل يبقى، وأي ذكر يدوم بعد هذا لا أمّ لك؟! والله إلا دفناً دفناً!!» (سليمان، ١٩٧٩/١٨٠ - ١٨١ ومغنية، باختلاف يسير، ١٩٧٠/١٣٨)<sup>(١)</sup>.

والآن سنبدأ إجابتنا عن التساؤل عمّا إذا كان اتصال علي ﷺ، مقارنة بـ «الاتصال الفعّال» الذي تعرّضنا لمواصفاته حسب المفهوم الحديث، هو اتصال فعّال أم لا، ونقول بضرر قاطع، بأن اتصاله قد كان اتصالاً فعّالاً، ولم يكن فعّالاً فقط، بل فعّالاً بامتياز، إذ بالرغم من كل المحاولات التي قصد من ورائها دفن فضائل علي ﷺ وأعماله ومعتقداته، فقد وصل إلينا من فضائله وأعماله ودوره العظيم الذي قام به من أجل إحياء سنة المصطفى ﷺ وجعلها تتجسد عملياً على أرض الواقع، الشيء الكثير، لدرجة أن هيئة الأمم المتحدة، وهي الهيئة التي

(١) كان بودنا أن نتوسع في ذكر تفاصيل الممارسات المذكورة ونعطي أمثلة متعددة عليها، غير أن مقص الرقيب مع الأسف لم يمكّتنا من ذلك.

تمثل جميع أمم الأرض في الوقت الحاضر حسب زعم القائمين عليها، كما سبق وان ذكرنا تحت البند الذي يتعلق بنجاح استراتيجيات الإمام عليه السلام، قد دعت الدول العربية إلى أن تتخذ القائد الإسلامي؛ الإمام أمير المؤمنين عليه السلام مثلاً لتشجيع المعرفة وتأسيس الدولة على مبادئ العدالة والحرية.

٨/١/د/ح: الموازنة بين متطلب التناسب بين مضمون الرسالة ومستوى الجمهور المتلقي، وبين تشجيعه على أن يتعامل مع المعلومات التي تعطيها الرسالة بدرجة أعظم عمقاً: إن بناء الرسائل الاتصالية يكون إحدى التحديات الكبرى التي يواجهها مصممو البرامج الاتصالية في العلاقات العامة، إذ عليهم أن يوازنوا بين متطلب أن يكون مضمون الرسائل متناسباً مع مستوى الجمهور وبين تشجيعه على أن يتعامل مع المعلومات بدرجة أعظم عمقاً، حتى تكبر فرصة الاستجابة لتلك المعلومات، ذلك أن الدراسات قد أثبتت أنه كلما زادت درجة عمق تعامل الجمهور مع المعلومات، كلما زادت فرصة تغيير اتجاه الجمهور واحتفاظه بأجزاء من الرسائل في ذاكرته (الجمال وعبّاد «٢٥٧/٢٠٠٥»).

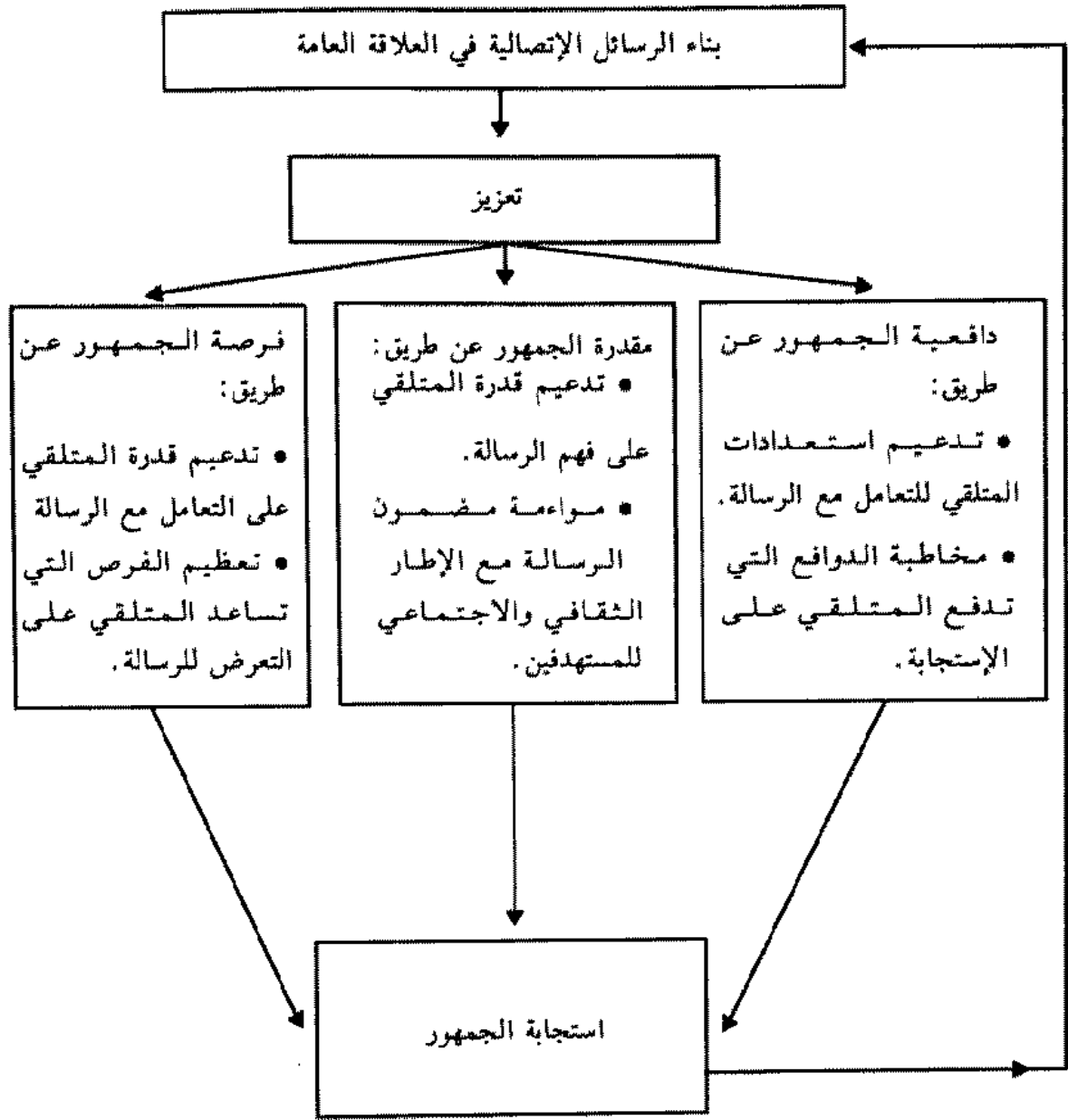
٨/١/د/ح/ع: علي عليه السلام والموازنة بين متطلب التناسب بين مضمون الرسالة ومستوى الجمهور المتلقي وبين تشجيعه على أن يتعامل مع المعلومات التي تعطيها الرسالة بدرجة أعظم عمقاً:

في هذا الصدد نقول بأن ابن أبي طالب عليه السلام يعرف ما قاله ابن عمّه المصطفى عليه السلام: «أمرنا أن نكلّم الناس على قدر عقولهم» (الريشهري، ج٢، ص: ٢٩٧)، وهو نفسه (أي علي عليه السلام) من يقول في نفس الوقت بأن «العقل مركب العلم، والعلم مركب الحلم» (الريشهري، ج٦، ص ٣٩٦)، وهو كذلك من ورد عنه قوله «العقل غريزة تزيد بالعلم والتجارب»،

وقوله «أعون الأشياء على تزكية العقل التعليم (نفس المرجع، ص ٤٢٦). ثم إنه ﷺ يعرف ما قاله الحق جلا وعلا: ﴿وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ وَلَئِنْ جِئْتَهُمْ بِبَيِّنَاتٍ لَيَقُولَنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا إِنْ أَنْتُمْ إِلَّا مُبْطِلُونَ﴾ [الروم: ٥٨]، و﴿تِلْكَ آيَاتُ الْكِتَابِ الْحَكِيمِ﴾ ١ هُدَى وَرَحْمَةً لِّلْمُحْسِنِينَ ﴿٢﴾ الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ يُوقِنُونَ ﴿٤﴾ أُولَئِكَ عَلَى هُدًى مِّن رَّبِّهِمْ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٥﴾ وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْتَرِي لَهْوَ الْحَدِيثِ يُضِلُّ عَن سَبِيلِ اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَيَتَّخِذَهَا هُزُوًا أُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ مُّهِينٌ ﴿٦﴾ وَإِذَا تُتْلَىٰ عَلَيْهِ آيَاتُنَا وَكُنَّ مُسْتَكْبِرِينَ كَانُوا يَسْمَعُوهَا كَأَن فِي أذُنِهِمْ وَقُرْآنًا فَنَسُوهُ بَعْدَآءٍ أَلِيمٍ ﴿٧﴾ إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ﴿٨﴾ خَالِدِينَ فِيهَا وَعَدَّ اللَّهُ حَقًّا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٩﴾﴾ [القمان: ٢ - ٩]، صدق الله العلي العظيم.

ومن هذا المنطلق نقول بأن علياً ﷺ لا بد أنه كان يوازن بين الأمرين؛ المخاطبة حسب مستوى المتلقين، بل وحسب استعداداتهم للهداية، والارتقاء بمستوياتهم إلى أعلى، وسنكتشف ذلك من خلال ما يأتي بإذن الله تعالى.

٨/١/د/ح/١: عوامل تدخل في عملية تعزيز فرص استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية: يقول «هلاهان» (Hallahan, 2000b) بأنه توجد ثلاثة عوامل تدخل في عملية معالجة المتلقين للمعلومات والرسائل والاستجابة لها، والعوامل هذه هي الدافعية Motivation والقدرة Ability والفرصة Opportunity، والشكل الآتي يوضح كيفية أخذ العوامل السابقة في الاعتبار عند بناء الرسالة حتى نزيد من فرص الاستجابة:



شكل ٨ - ١ : طريقة بناء رسالة اتصالية تأخذ في الاعتبار العوامل التي تعزز فرص استجابة المتلقي.

المصدر: الجمال وعيّاد «٢٠٠٥» بتصرّف.

٨/١/د/ح/١/ع: علي عليه السلام والعوامل التي قال عنها «هلاهان» بأنها تدخل في عملية تعزيز فرص استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية:

قبل أن نشرع في الحديث عن موافقة رأي الإمام عليه السلام لـ«هلاهان» بخصوص العوامل المذكورة أو عدم موافقته، نود أن نشير إلى نقاط

مهمة يجب أن يأخذها القارئ في الاعتبار، وهي أن «هلاهان» يتكلم بخصوص رؤية تتعلق بالعلاقات العامة، ومبنية على مسلّمة مفادها بأن «الزبون» دائماً على حق، وهذه المسلّمة لن تكون موجودة عند مناقشتنا لفكر الإمام علي عليه السلام بالنسبة للعوامل الثلاثة. ثم إن أهداف العلاقات العامة - تلك العلاقات التي انبثقت من حضن الحضارة الغربية - تنحصر في تحسين صورة المنشأة أو الدولة أو الحكم عن طريق سلك طرق يقرها الإسلام وأخرى لا يقرها، وفي زيادة أرباح المنشآت/المؤسسات، وأمّا أهداف الإمام علي عليه السلام فتختلف تماماً عن هذه الأهداف، وطرقه التي يسلكها لتحقيقها لا تحتوي على ما يخالف تعاليم الشرع الحنيف، إذ أن هدفه النهائي هو نشر شريعة سيّد المرسلين صلى الله عليه وآله في جميع أنحاء المعمورة وإقناع أكبر عدد من الناس في ابتغائها والعمل بها<sup>(١)</sup>.

والنقاط التي ذكرناها لا تعني بأن العوامل التي ذكرها «هلاهان» ستكون غير مهمّة بالنسبة لتعزيز الرسائل التي تكون وراءها أهداف مثل تلك التي كان أمير المؤمنين عليه السلام يود تحقيقها، بل ستكون مهمة كما سنرى، ولكن الطرق التي استخدمها سلام الله عليه لتعزيز تلك العوامل، وبالتالي تعزيز دافعية متلقي رسائله، لا يوجد بينها ما لا يرضي الله ورسوله، وسنرى ذلك عندما نبدأ المناقشة.

٨/١/٥/ح/٢: تكتيكات تستخدم للمساعدة في بناء الرسائل

الاتصالية:

(١) قد يبدو للقارئ بأن هناك اختلافاً في الهدف النهائي الذي قلنا بأن أمير المؤمنين عليه السلام قد وضعه لنفسه، إذ أننا قلنا مرّة بأن ذلك الهدف هو تحقيق خلافة الله على الأرض، وفي مرّة أخرى قلنا بأنه الهدف الذي ذكرناه هنا، وفي مرّة أخرى قلنا بأنه شيء آخر، ولكن كل تلك الأهداف في جوهرها تندرج ضمن هدف واحد، هو تحقيق خلافة الله تعالى على الأرض.



يوجد عدد من التكتيكات التي يستخدمها مصممو برامج الاتصالات في إدارات العلاقات العامة في بناء الرسائل الاتصالية، كي تساعدهم على الحصول على الاستجابات المطلوبة من الجمهور المستهدف. وغني عن البيان بأن العوامل الثلاثة التي ذكرناها سابقاً تدخل في تلك التكتيكات. وسنتعرض هنا لتلك العوامل وكيفية استفادة إدارات العلاقات العامة منها في بناء الرسائل الاتصالية بشيء من التفصيل:

### (١) الدافعية: Motivation

إن للدافعية أثراً كبيراً في زيادة استعداد الفرد للتعامل مع الرسالة المقدمة والاهتمام بها، وخصوصاً بالنسبة للشخص غير النشط، حيث أن الزيادة في عنصر الدافعية يكون تأثيرها على الشخص غير النشط أكبر من تأثيرها على الشخص النشط، وهو الشخص الذي يكون لديه الاستعداد للتجاوب مع الرسالة المقدمة، والذي يرجع سببه في الغالب لوجود معرفة عنده تؤهله لفهم مضمون الرسالة. وتلعب الدافعية المرتفعة دوراً كبيراً في جعل الفرد يبذل جهداً أكبر في تسخير كل المصادر المعرفية من أجل فهم المعلومات التي تحتوي عليها الرسالة المقدمة إليه. لذلك فالدافعية هي الوسيلة التي توجد الترابط بين التعرض للرسالة واستجابة الفرد المعرفية ومن ثم تشكيل اتجاهه. وهناك تكتيكات عدّة تعزز الدافعية (Hallahan, 2000b, Cole, 1997)، وتساعد على جعل الرسالة تنحو نحو مخاطبة الدوافع التي يهتم الجمهور المستهدف بإشباعها اهتماماً كبيراً. والآتي قائمة بأهم تلك التكتيكات:

- جعل الرسالة تتميز بالجاذبية وإثارة الاهتمام من خلال مخاطبة الوجدان - التخويف من نهاية معينة في حالة عدم الاستجابة

للرسالة، كالتخويف من الإصابة بمرض السل إذا لم يأخذ المتلقي المصل المضاد له، التبشير بنهاية سعيدة في حال الاستجابة، كالحصول على راحة أكبر... الخ - ، إذ أن ذلك يجعل الرسالة تحظى باهتمام أكبر واستجابات معرفية أفضل (عن طريق تدعيم ما عند المتلقي من معلومات أو تبديل تلك المعلومات بمعلومات أخرى)، ويزيد من قدرة الفرد على التذكر.

- الاستفادة من التأثيرات والمؤثرات البصرية وغير البصرية، كالصور غير المألوفة من متحركة وغير متحركة والتأثيرات الصوتية.

- الحرص على أن تستقى مضامين الرسالة من مصادر يعتبرها المتلقي ذات مصداقية عالية High Credibility وذلك لما لهذه المصداقية من دور كبير في تعرّضه للرسالة وزيادة قابليته للاقتناع بها، على أن تكون تلك المصادر قادرة على ربط القضية المطروحة بأشياء يرغب فيها.

- جعل الرسالة لها صلة بالجمهور المستهدف Relevant ومناسبة له، كالتقائها بمصالح الجمهور الشخصية والاجتماعية.

- بيع مضمون الرسالة «أي الإقناع به» عن طريق تكتيكات غير مباشرة، تؤدي إلى جعل المتعرض للرسالة يفكر في محتواها، كاستخدام نص قصصي أو دراما، أو توجيه سؤال، وترك المجال للمتلقي يسرح في تكوين استنتاجاته وانطباعاته حول ما تلقاه.

- اللجوء إلى استشارة ما عند المتلقي من فضول وحب استطلاع واقتناص الفرصة في طرح القضية المزمع عرضها على المتلقي (المستقبل). فمجموعة من أفراد الشرطة مثلاً من الممكن أن

يقوموا بارتداء زي ممثلين مشهورين، ويحاكوا طريقتهم في أداء أدوارهم، على أن يطرحوا من خلال تلك الأدوار المقلدة قضايا يرغبون في طرحها، كخطورة تعاطي المخدرات والكحول. وتقمص مثل هذه الأدوار يجعل البيئة (المكان وما يحتوي عليه والزمان) ملائمة لطرح معلومات غير متطابقة مع توقعات المتلقين، والعمل على تشجيعهم على إعادة النظر فيما عندهم من معلومات سابقة، طمعاً في تغيير اتجاهاتهم.

- الاعتدال في الرسالة بحيث لا تتصف بالتعقيد أو البساطة، إذ أن الاعتدال يجذب انتباه المستقبل لها.
- جعل مضمون الرسالة متنوعاً شكلاً ولغةً، ويستتبع ذلك التنوع في المصادر أيضاً. ولقد ثبت بأن القارئ ينفر من الأسلوب الذي يسير على وتيرة واحدة لأنه يبعث في نفسه الملل، وعلى العكس من ذلك فإن القارئ ينجذب للأسلوب الذي يتصف بالحركة والتنوع ويستمر في متابعته بشغف واهتمام.

## (٢) المقدرة: Ability

دلت الأبحاث على أن الأفراد ذوي المستوى المرتفع من المعرفة المتعلقة بموضوع ما، يمتلكون القدرة على التعامل مع الرسالة التي تعرض عليهم بخصوص ذلك الموضوع، بفاعلية أكبر وبدرجة أكثر تنظيماً مقارنة بنظرائهم ذوي المستوى المنخفض من المعرفة المتعلقة بذلك الشأن. وهذا يمثل قضيةً لمصممي العلاقات العامة، وخصوصاً عند ما يرغبون في الاتصال بجمهور غير نشط، إذ أن هذا الجمهور لا يتوفر إلا على قدر بسيط من المعلومات التي تتعلق بالشأن المطروح، وفي الوقت نفسه يلاقي صعوبة في الدخول للمعلومات واسترجاعها من ذاكرته نظراً

لضآلة تكرار استخدامه لها. ومن هنا تأتي أهمية الطريقة التي يتم بها التغلب على هذه الصعوبة، وجعل الفرد قادراً على التعامل مع الرسالة التي تقدم إليه مهما قل مستوى المعرفة لديه. والطريقة المناسبة تكون عن طريق جعل مضمون الرسالة المقدمة وما تحمله من معلومات جديدة متناسبين مع خبرات المتلقين، أو ربط المضمون والمعلومات الجديدة بخبرات أخرى لدى المتلقين ينتج عنها الانسجام المطلوب، ومن التكتيكات التي تساعد على الربط، ضرب أمثلة بأشياء تكون معروفة للجمهور المستهدف.

وبناء على ما سبق، يمكن تعزيز عامل المقدرة عن طريق جعل الرسالة تحتوي على إشارات تساعد الجمهور - وخصوصاً غير النشط - في عملية استرجاع ما في ذاكرتهم من معارف وخبرات. والإشارات المذكورة يمكن ربطها بالقضية المطروحة في الرسالة أو بالإطار الثقافي الخاص بالجمهور المستهدف. وتزداد أهمية الإطار المذكور في حالة كون البرنامج الاتصالي موضوعاً لجماعات فرعية كالأقليات أو جماعات متواجدة في دول عديدة أو ثقافات متعددة Cross-Culture.

إن موضوع الرسالة وبساطتها يساعدان الشخص في تحديد ما تحمله من مضمون بدقة وسرعة، ويسهلان عليه مهمة تحديد الذاكرة أو المعارف التي يجب عليه الدخول إليها، وهذا بالتالي يرفع عنده درجة اليقين ويقلل الغموض، ويجعله أكثر استعداداً لعملية اتخاذ القرار. وكما ذكرنا بالنسبة لعامل الدافعية، فإن هناك تكتيكات عديدة تتعلق بعامل المقدرة، يمكن لمخططي ومصممي برامج العلاقات العامة استخدامها في بناء الرسالة Message Construction، ومن أهمها التكتيكات الآتية (Anderson, 1995; Hallahan, 2000b):

- جعل الرسالة تحتوي على عناوين ومقدمات، إذ أن العناوين تبوح بمضمون الرسالة والمقدمات تعطي اطمئناناً للمتلقي بأن لديه القدرة للتعامل مع رسائل أكثر تعقيداً.
- التزاوج بين استخدام النصوص والصور والرسوم إذ أن هذا يجعل المصادر المعرفية المخزونة في ذاكرة المُستقبل أكثر تنوعاً فتزيد قدرته على فهم الرسالة.
- استثمار الأمثلة والبراهين في بناء الرسالة، فالأمثلة تساعد المتلقي في إيضاح الفكرة، والبراهين تضيف مصداقية على محتوى الرسالة.
- استخدام القياس أو التمثيل للمساعدة في ربط الأفكار الجديدة بالقديمة والمألوفة والمفاهيم الشائعة.
- سوق ما يؤكد بأن كل فرد من الأفراد مدرك لذاته وهويته Self-Schemas. ومخاطبة المتلقين المستهدفين عن طريق: من هم؟ إلى ماذا يتوقون؟ وما هي الأدوار التي تناسبهم؟ والسبب في المخاطبة عن طريق الخصائص الذاتية هذه، هو لكونها موجودة في ذاكرة الفرد والدخول إليها وتنشيطها بسرعة أمر يسير. وكأمثلة على تلك الخصائص نذكر: نوع الشخص (ذكر/أنثى)، مستواه التعليمي، وظيفته في عمله، ودوره في أسرته... الخ، وتلك المكوّنة لشخصيته الإنسانية: مستوى ذكائه، نباهته، كفاءته... الخ.
- تأطير الموضوع أو قولبته، ويعني التركيز على جوانب معينة من القضية المقدّمة، واستبعاد أخرى. وهناك أشكال عديدة من تلك التي يمكن أن تُقوِّلبَ بواسطة العلاقات العامة ومن أهمها: السمات، المواقف، السلوكيات، القضايا، المسؤوليات

والأخبار. ويمكن الاستفادة من هذا التكتيك عن طريق بناء المعنى الذي يراد للمتلقي أن يستنتجه من مضمون الرسالة. والتكتيك هذا يعتمد على تقديم الشأن المطروح، من خلال إطار اجتماعي ثقافي مألوف لدى الجمهور. ويكون هذا التكتيك أكثر فاعلية عندما تكون الدوافع «المحفزات» التي لدى الجمهور المخاطب ضعيفة، وذلك لتركيز هذا التكتيك على الجانب المعرفي.

### (٣) الفرصة: Opportunity

الفرصة ترتبط بالخصائص التي تحملها الرسالة من حيث مساعدتها للجمهور على التعامل مع المعلومات المقدمة ومعالجتها Processing. فبينما تركز المقدررة على معالجة المعلومات من داخل الفرد نفسه، فإن الفرصة تأتي من عوامل خارجة عن سيطرة الشخص المستهدف، ولكن تلك العوامل تساعد في إثارة انتباهه للرسالة واستيعابها، مثل الوقت الذي تُعرض فيه والحجج المقدمة فيها وغياب التناقضات التي تحد من التفاعل معها.

ولا حاجة للقول بأن على مخططي حملات العلاقات العامة خلق فرص لجعل الجمهور يتفاعل مع الرسالة. وهناك تكتيكات مهمة يقول (Hallahan, 2001): بأنها تدعم الفرصة، وهي:

- التكرار Repetition: التكرار من التكتيكات الكلاسيكية في تدعيم الفرصة. وتكمن الصعوبة بالنسبة لمخططي برامج العلاقات العامة في إمكانية حصولهم على نشر مجاني في وسائل الاتصال العامة Publicity للبيانات الصحفية أكثر من مرة. وللتخفيف من هذه الصعوبة يلجأ المخططون إلى تكرار النشر عن طريق أشكال أخرى من وسائل الاتصال في المنشأة الخاصة، مثل النشرات

والمجالات الحائظية وغير الحائظية والاتصال الشخصي والتجمعات الخاصة بالمؤسسة. ولقد أتاح وجود الإنترنت في وقتنا الحاضر فرصة كبيرة أزاحت عبئاً كبيراً عن كاهل العلاقات العامة، إذ أن هذه الوسيلة سهلة وسريعة ومناسبة في أحيان كثيرة.

● **فنيات الرسالة نفسها:** للخصائص الفنية للرسالة دور هام في زيادة الفرصة وتدعيمها، فجعل الرسالة تحمل طويلاً مناسباً، واستغلال أكثر من موقع فيها للتركيز على نقاط وحجج معينة، مثل عنوانها ومقدمتها ومنتها، وجعل البراهين والأدلة متنوعاً وتعدد، كلها تكتيكات فنية تساعد في زيادة الفرصة وتدعيمها.

● **تسخير الرسوم البيانية والجداول:** لاشك بأن الرسوم تساعد في تدعيم إتاحة الفرصة للتعرض للرسالة، وخصوصاً بالنسبة للجمهور ذي الاهتمام المنخفض، حيث أن الرسوم تساعد على الفهم ولا تتطلب من المتلقي بذل جهد كبير، خصوصاً إذا كانت غير معقدة.

● **تجنب المعوقات التي تقلل من إمكانية التعامل مع الرسالة:** مثل عدم وجود ترابط منطقي بين أجزائها، وعدم وضوحها، وعدم صدقها، وعدم مناسبتها للقضية المطروحة، ووجود فجوات بين الأفكار التي تتضمنها.

● **مخاطبة العقل والقلب معاً،** ذلك لأن لكل فرد أسلوباً معيناً يفضل التعامل عن طريقه، ولغة ومنطق معينان يفضلهما على غيرهما، فهناك من يستهويه الأسلوب الذي يخاطب العقل وهناك من يستهويه الأسلوب الذي يخاطب الوجدان ويدغدغ العواطف (الجمال وعبّاد «٢٠٠٥» على وجه الخصوص وحجازي «١٩٩٠» وعجوة «٢٠٠٠» و«١٩٨٥» BRP على وجه العموم).

١/٨/د/ح/٤/٢: ملامسة ممارسة الإمام علي عليه السلام وفكره  
للتكتيكات المساعدة في بناء الرسائل الاتصالية:

لن يجد المتقصي أي صعوبة تذكر كي يكتشف بأن التكتيكات المذكورة لا تعدو أن تكون جزءاً ليس بذي بال من التكتيكات التي استخدمها سيّد البلغاء والمتكلمين في رسائله عليه السلام، ذلك لأن كتاب نهج البلاغة لوحده، والذي احتوى على بعض من خطب ورسائل وحكم مولانا أمير المؤمنين عليه السلام، يمكنه من الوصول إلى ذلك الاكتشاف، فكيف إذا قام بتقصي مصادر أخرى من تلك التي تحتوى على المزيد من أحاديثه وخطبه ورسائله وحكمه؟ لا شك بأن مهمته ستكون عندئذ أسهل، وسندلّل على ذلك عن طريق أخذ نماذج من رسائله التي أرسلها لجماهيره وتحليلها في ضوء ما ناقشناه من التكتيكات التي تزيد من تقبل الجمهور للرسالة، وعن طريق التعرّض للوسائل/الأدوات التي استخدمها لإيصال محتوى تلك الرسائل لما استهدف من جماهير<sup>(١)</sup>. وسنبداً بطرح الرسالة التي ساقها عن طريق قوله هذا:

«كان لي فيما مضى أخ في الله، وكان يُعْظِمُهُ في عيني صِغَرُ الدنيا في عينه. وكان خارجاً من سُلْطان بَطْنِهِ، فلا يشتهي ما لا يَجِدُ، ولا يُكْثِرُ

(١) إن جماهير علي عليه السلام - وإن كان التركيز لبعض الضرورات ينصب على الجمهور الحاضر أثناء التفوّه بالرسالة أو كتابتها - لا تقتصر على الجماهير التي عايشته ووجه لها رسائله بطريق مباشر، بل إنها تشمل كل فرد من أفراد المجتمع المسلم منذ عصره عليه السلام وإلى قيام الساعة، ذلك لأن ابن أبي طالب عليه السلام - الذي هو نفس رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم كما سبق وكرّرنا - وباقي الأئمة المعصومين الأحد عشر عليهم السلام امتداد لصاحب الرسالة صلى الله عليه وآله وسلم، فهم مبلّغون عن النبي صلى الله عليه وآله وسلم، فكما أن سنّة النبي ورسائله صلى الله عليه وآله وسلم تخصان جميع المسلمين، سواء من عاصره منهم أو من لم يعاصره، فالشيء نفسه ينطبق على رسائل الأئمة المعصومين عليهم السلام، فهي تخص المسلمين جميعاً حتى يوم القيامة.



إذا وجد، وكان أكثر دهره صامتاً، فإن قال بَدَّ<sup>(١)</sup> القائلين، ونقَعَ غليلَ السائلين<sup>(٢)</sup>، وكان ضعيفاً مُسْتَضْعِفاً! فإن جاء الجِدُّ فهو لَيْثٌ غاب، وصلُّ واد... فعليكم بهذه الخلائق فالزُمُوها وتنافسوا فيها، فإن لم تستطيعوها فاعلموا أن أخذ القليل خيرٌ من ترك الكثير (البحراني «٩٩٨ - ٩٩٩/٢٧٣»).

ولنر الآن ما في هذه الرسالة من مقومات تؤدي إلى اندفاع المتلقين نحوها والأخذ بما جاء فيها.

فمن ناحية ملاءمتها للجمهور المخاطب، فهي بالطبع ملائمة إذ أنها تخاطب جمهوراً من المجتمع المسلم، الذي يتوق جل أفراده لاكتساب الأخلاق السامية.

وأما من ناحية الطول والتوسط بين التعقيد والبساطة، فإن طولها - أخذاً في الاعتبار بأنها سيقت من أجل حث الجمهور على العمل بالأخلاق الإسلامية التي جاءت فيها وأن ما قمنا بحذفه منها لا يزيد على نصفها - مناسبٌ جداً، وتتوسط بين الميل إلى بعض التعقيد والبساطة، وبكلام آخر هي من نوع السهل الممتنع.

وإذا ما تساءلنا عن مصداقية من يُعَظِّم صاحب الأخلاق المذكورة والحاث عليها، نجده ابن أبي طالب عليه السلام، فنحنني لأخلاق هذا الإنسان، ونقول بأن ما عدده ليس إلا نقطة من بحر أخلاقه القرآنية. وإن دار في خلدنا التفكير في المصدر الأصيل الذي رجع إليه أمير المؤمنين عليه السلام في قوله بأن تلك الأخلاق التي كان يتكلم عنها هي أخلاق سامية، وجدناها السنة النبوية الشريفة.

(١) بَدَّ: غلب

(٢) نقع الغليل: سكن العطش.

وفي حال تعريجننا لمعرفة الطريقة التي عن طريقها أراد الإمام أن يبيع للجمهور رسالته (هدفه)، سنجدها أقصوصة أو حكاية.

ومن خلال بحثنا عن الطريقة المذكورة سنكتشف شيئاً مهماً آخر، وهو أن الإمام ﷺ - كما يتضح من مسار الأقصوصة - لم يطلب من الجمهور (الحاضر والذي سيتعرض للرسالة في المستقبل، وإلى أن تقوم الساعة) ما يود طلبه منهم، وهو التخلُّق بتلك الفضائل ولزومها والتنافس فيها فإن لم يستطيعوا فبيعها، إلا بعد أن استثار ما عندهم من فضول. ثم إنه حرصاً منه ﷺ على إقناعهم بأهمية الأخذ ببعض تلك الفضائل في حالة عدم الاستطاعة في الأخذ بها جميعها، أنهى طلبه بحكمة مفادها: «فاعلموا أن أخذ القليل خير من ترك الكثير».

وإذا تأملنا في جميع النقاط التي ذكرناها هنا وقارناها بالتكتيكات التي قال عنها (Cole, 1997) و(Hallahan, 2000b) بأنها تعزز عنصر الجاذبية وبالتالي تزيد من فرصة تقبل المتلقي للرسالة، نجد بأن كل نقطة من تلك النقاط هي من صميم التكتيكات التي قال عنها الكاتبان المعاصران بأنها تعزز الجاذبية.

ولنواصل غوصنا الآن في رسالة الإمام لنبحث عن مقومات أخرى من تلك التي تؤدي إلى اندفاع المتلقين نحو الرسالة والأخذ بما جاء فيها.

وأول ما نواجهه هو كون الرسالة قد أظرت أو قولبت في قالب واحد لا يحتوى على غير الحديث عن فضائل يرغب من أفراد جمهوره أن يتخلَّقوا بها ويتنافسوا فيها. ومن المقومات الأخرى التي نواجهها كون مضمون الرسالة يتلاءم مع مقدرة جمهور المتلقين على فهمه، حيث أنه لا يتعلق بغير فضائل تتسم بالشهرة لدى ذلك الجمهور، ومع ذلك فإن

الإمام عليه السلام قد زواج بين استخدام اللغة الراقية واللغة الدارجة، وهو بهذا الصنيع يضرب أكثر من عصفور بحجر واحد. ذلك أنه عن طريق هذا العمل يرفع من مقدرة غير الضليع في اللغة، وفي الوقت نفسه يرضي غرور المتبحر فيها، فيزيد من مساحة تقبل رسالته. وكمثال على هذا التزاوج، نذكر بأنه قد ذكر بأن أخاه في الله الذي تكلم عنه، قد «كان خارجاً من سلطان بطنه»، وهذا القول كناية كما يقول البحراني «٢٠٠٧/ ٩٩٩» عن «خروجه من أسر شهوته وخلاصه من فضيلة الفجور إلى فضيلة العفة» ولكنه أتبع هذا القول الذي ينتمي إلى اللغة الراقية بقوله «فلا يشتهي ما لا يجد، ولا يُكثِرُ إذا وجد». وغني عن البيان بأن هذا من ضمن المعنى الذي تضمنته الكناية، قاله عليه السلام بأسلوب مبسط.

وإذا تأملنا في هذه المقومات نجدها تدخل من ضمن التكتيكات التي قال عنها (Anderson, 1995) و(Hallah, 2000b) بأنها تعزز المقدرة.

وما زالت رسالته تحتوي على المزيد من المقومات التي تجذب الجمهور نحوها والاقناع بها، وسنقوم بجولة أخرى من الغوص لاكتشاف المزيد.

الله، الله، ما أروعها من بداية لهذه الجولة من التقصي، فقد مكنتنا من اكتشاف زينات خلابة زين بها الإمام عليه السلام رسالته، وهي من بنات علمي الفصاحة والبلاغة؛ علمي البديع والبيان. وتتمثل تلك الزينات في المحسنات البديعية (السجع والجناس والطباق والمقابلة) والصور البلاغية (التشبيه والاستعارة والكناية). وهذه المحسنات والصور لها مفعول السحر في جعل جمهوره ينجذب نحو أقصوصه.

فأما السجع، فقد زين به رسالته عليه السلام عن طريق استخدامه لكلمتي «عينه» و«بطنه»، في قوله «وكان يُعْظِمُهُ في عيني صِغْرُ الدنيا في عينه.

وكان خارجاً من سلطان بطنه». والجدير بالملاحظة أن هاتين الكلمتين مناسبتان للمعنى تمام المناسبة، وليستا بدخيلتين عليه، وذلك لأن «العين» هي الأداة التي من خلالها يستطيع أن يحكم الإنسان على حجم المنظور إليه، وكلمة «البطن» ملائمة لباقي الكلام المتعلق به. وفي الوقت نفسه فإن كلاً من الكلمتين استخدمت في إكمال معنى غير المعنى الذي أدخلت فيه الأخرى. ويضاف إلى كل ذلك بأن المقطعين اللذين احتويا على السجعتين يتميزان بالاعتدال، واللفظتين المسجوعتين كما يلاحظ حلوتان. ومن خلال هذه الملاحظات، يتضح لنا أن السجع الذي ساقه أمير المؤمنين عليه السلام مستوفٍ لشروط السجع الحسن، التي ذكرها (عتيق، علم البديع «٢٠٦/١٩٧٢ - ٢٠٧»). وفي مثل هذه الحالة - حالة توفر السجع على الشروط المذكورة - ينتج عن اتحاد الحرفين الأخيرين للكلمتين المسجوعتين - كما يقول أرباب اللغة - جرس موسيقي ترتاح له نفس المتلقي، فيزيد عنده وضوح المعنى وتزيد قوة وقعته في نفسه (انظر في هذا الصدد الحمادي والشناوي «١٤٦/١٩٨١ - ١٤٨»).

وأما الجناس، فقد أدخله في رسالته بواسطة الأزواج الآتية: «يَجِدُّ» و«وَجَدَّ»، «القائلين» و«السائلين». على أننا قبل أن نشعر في التعليق على الطريقة التي استثمر بها هذه الأزواج من الكلمات، نود أن ننبه على أن الجناس إذا دخل على الكلام زاد من إمكانية قدرة ذهن المتلقي على فهم معناه، حيث أنه (الجناس) ينطوي على مفاجأة تستثير الذهن فتقوي إدراكه للمعنى المقصود، ويكون مصحوباً بجرس موسيقي يكسب الكلام لونا من الموسيقى المحببة للنفس، وخصوصاً عندما يستخدم كما يتطلبه سياق الكلام، أي بطريقة خالية من التكلف (انظر المرجع السابق، ص: ١٥٤).

بعد سوقنا لهذه الملاحظة، نريد الآن أن نكتشف الأثر الذي تركه

إدخال تلك الأزواج المتجانسة على الرسالة ولماذا. وفي هذا الشأن نقول بأنه بناء على ما تقدم فإن تلك الأزواج قد ساهمت مساهمة فعّالة في جعل رسالته نشطة نابضة بالحياة، وذلك لصعوبة استبدال كل كلمة من الكلمات التي تكوّنت منها الأزواج - إن لم نقل استحالاته - بكلمة أخرى. فإذا تأملنا الكلمة «يَجِدُ»، رأيناها المتمم المثالي للجملة «فلا يشتهي ما لا...» والتي أتت بعد الجملة المكنى بها عن تغلّب ممدوحه على شهوة بطنه؛ «كان خارجاً من سلطان بطنه»، لتكون بداية لشرحها. ومن هنا، يتضح أن كلمة «يجد» هي الكلمة المناسبة لتكون في المكان الذي وضعها عليه السلام فيه، حيث أن عدم اشتهاه من حُصّ بالمدح لما لا يجد، هي إحدى صفات «الخارج من سلطان بطنه». وتأسيساً على هذا القول فلا بد أن يكون المكان الذي وُضعت فيه كلمة «وَجَدَ» وهو بعد قوله «ولا يُكثر إذا»، هو المكان المثالي أيضاً، وذلك لأن الصفة الثانية «للخارج من سلطان بطنه» هي عدم الإكثار من الشهوة إذا «وَجَدَ». ونفس الكلام ينطبق على استخدامه عليه السلام للمفردتين: «القائلين» و«السائلين»، حيث أن كلاً من هاتين الكلمتين قد أتت في مكانها المناسب الذي يقتضيه سياق الكلام، وستترك أمر التحقق من كلامنا هذا للقارئ نفسه، لكون هذا الأمر سهلاً يسيراً، بينما نحن في حاجة إلى الإيجاز.

وفيما يتعلق بالطباق والمقابلة<sup>(١)</sup>، وهما من الفنون التي تنتج مفعولاً ايجابياً على وضوح الفكرة للمتلقي وزيادة فرصة تقبله للرسالة في حالة الاستخدام حسب ما يتطلبه الموقف، فقد استثمر عليه السلام هذا الفن عن طريق قوله: «يُعْظِمُهُ فِي عَيْنِي صِغَرُ الدُّنْيَا فِي عَيْنِهِ» وقوله

(١) الفرق بين الطباق والمقابلة طفيف جداً، حيث أن كلا من الطباق والمقابلة يتعلقان باستخدام أضداد، بيد أن الطباق أو المطابقة تقتصر على ضدين، فإذا جاوز الطباق ضدين أطلق عليه مقابلة (أنظر عتيق «٧٥/١٩٧٢». علم البديع).

«وكان ضعيفاً مُستضعفاً! فإن جاء الجِدُّ فهو لَيْثٌ غاب، وصلُّ واد». وغني عن البيان القول بأن الطباق والمقابلة في هاتين الحالتين قد جاءا بنحو سلس خالٍ من التكلّف، وبالإضافة إلى ذلك فإن علياً عليه السلام قد أضاف إلى هذا الطباق مكوّناً يعرف بالكناية، وهو إحدى الصور البلاغية التي ذكرناها بعاليه، وكوّن بطريقة حرفية غاية في الإتقان من الخليط تحفة فنيّة تأسر اللب والفؤاد. فعن طريق قوله «يُعْظِمُهُ في عيني صِغَرُ الدنيا في عينه» رسم صورتين متناقضتين، تجعل المتلقي ينتقل بذهنه من تصوّر حالة إعظام إلى حالة تصغير، وعن طريق هذه الانتقال يُثار الانتباه ويظهر الضد لضده (وبضدّها تتميز الأشياء)، فتزداد الفكرة وضوحاً وتصبح الرسالة أكثر تأثيراً. وبواسطة قوله «وكان ضعيفاً مُستضعفاً! فإن جاء الجِدُّ فهو لَيْثٌ غاب، وصلُّ واد» رسم عن طريق التضاد والكناية صورتين أخادتين آسرتين تشدان المتلقي للتأمل في معنهما والانبهار بهما. ذلك أنه عليه السلام قد أبرز ممدوحه في حالتي السلم والحرب وهما حالتان تعمّد أن يستخدم القول «فإن جاء الجِدُّ» ليكنّي عنهما - وهذا من الإبداعات التي تزيد من انشداد الموجهة إليه الرسالة ولا يجيدها إلا الأديب الأريب المتمرس في هذا النوع من البيان - أكّرر قد أبرز ممدوحه في تلكما الحالتين في وضعين يفصل بينهما خليج من التناقض، فالممدوح في حالة السلم يُنظر إليه بعين الذلة والفقر، وما ذلك إلا بسبب تواضعه، ولكن هذا الضعيف المستضعف في حالة الحرب يصبح عندما يغضب الله تعالى شجاعاً ضرغاماً، وقد استعار لفظ «لَيْثٌ غاب، وصلُّ واد» ليرمز بهما إلى شجاعة ممدوحه الفائقة. ووجه الشبه بين صفات ممدوحه في وقت وجوده في حرب وبين الأسد، يكمن في الشجاعة وقوة البأس اللتين يتمتع بهما كل منهما، وبين صفات نفس الشخص وهو في

الوغى وبين صل الوادي (أي حية الوادي)، يكمن في قوة شكيمة كل منهما ونكايته<sup>(١)</sup> بعدوه.

وبهذا أنهينا مهمة الفوص الأخيرة التي عن طريقها جنينا ما استطعنا مما تبقى من اللآلئ التي احتوت عليها رسالة الإمام عليه السلام، وتبين لنا أن ما جنيناه في هذه الجولة ينتمي إلى التكتيكات التي قال عنها علماء الإدارة المعاصرون بأنها تدعّم الفرصة.

عند هذه النقطة نود أن نتوقف للإجابة عن سؤال ربما يتبادر إلى ذهن بعض القراء الأعزاء، ومفاده أن هناك بعض التكتيكات التي قلنا بأن بعض كتاب الإدارة المعاصرين يرون بأنها تعزز من انجذاب المخاطب للرسالة، مثل جعل الرسالة تحتوي على عناوين ومقدمات، استثمار الأمثلة والبراهين، المزج بين استخدام النصوص والصور... الخ، ولكننا لم نتعرض لها، فلماذا؟

وإجابتنا عن السؤال السابق تُلخص في الآتي:

إن التكتيكات التي ذكرت، ذكرت لتكون مرشداً عاماً وتتعلق بأغراض كثيرة وبأنواع من الرسائل متعددة، ولا يتحتم استخدامها مع كل رسالة وكل ظرف. والرسالة التي ذكرناها، لا تحتاج إلى استخدام التكتيكات التي لم تحتو عليها. فهي مثلاً لا تحتاج إلى عناوين ومقدمات، لكونها قصيرة، ولا تحتاج إلى براهين، إذ لا يوجد فيها ما يجعل المتلقي يطالب ببرهان، وهكذا بالنسبة لما تبقى بالنسبة للتكتيكات التي لم تحتو عليها الرسالة، فالرسالة لم تكن بحاجة لوجودها. «وباليقين نقطع<sup>(٢)</sup>» أن

(١) نكاية الحية المذكورة بعدوها تكون عن طريق السم.

(٢) استعرنا هاتين الكلمتين من دعاء كميل الذي علمه إياه أمير المؤمنين عليه السلام والذي سنستعرض بعضاً من مقاطعه بعد قليل.

لو كانت الرسالة غير مفهومة لجمهور المتلقين بصفة عامة، لأدخل عليها من التكتيكات ما يجعلها مفهومة، أو لما ألقاها البتة، وذلك لأنه ﷺ يعلم بتعليمات ابن عمه المصطفى ﷺ التي تطلب تكليم الناس على قدر عقولهم، كما سبق وأن ذكرنا.

وزيادة في التأكيد على ما نقول نذكر بأن الإمام ﷺ قد استخدم مثل تلك التكتيكات مع رسائله التي تحتاج إليها. ومن تلك الرسائل، عهده لمالك الأشتر الذي كتبه له حين ولّاه على مصر، فلقد صدر ذلك العهد بملخص، وما ذلك إلا بسبب إدراكه بأنه - لكونه طويلاً ويبلغ حوالي ١٧ صفحة من الورق المتوسط - يحتاج إلى ملخص. والجدير بالذكر أن ذلك الملخص يكفي لإثبات أن علياً ﷺ - ونقول هذا من نافلة القول، وإلا فإن الشواهد على ذلك لا تكاد تحصى، والقمر لا يخفى على أحد عند طلوعه - يمتلك مقدرةً خارقة على التلخيص، إذ أن قراءة سريعة يقوم بها قارئ من ذوي المستويات العادية، تكفيه لمعرفة موضوع ذلك العهد الطويل نسبياً والغزير المعاني والمتشعب المباحث. وإتماماً للفائدة نسوق ذلك الملخص هنا، ونترك أمر التعليق عليه للقارئ نفسه:

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلِيُّ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ، مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْثَرِ، فِي عَهْدِهِ إِلَيْهِ حِينَ وُلِّاهُ مِصْرَ: جَبَايَةَ خُرَاجِهَا، وَجِهَادَ عَدُوِّهَا، وَاسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا، وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا.

أَمْرَهُ بِتَقْوَى اللَّهِ، وَإِيثَارِ طَاعَتِهِ، وَاتِّبَاعِ مَا أَمَرَ بِهِ فِي كِتَابِهِ: مِنْ فَرَائِضِهِ وَسُنَنِهِ الَّتِي لَا يَسْعُدُ أَحَدٌ إِلَّا بِاتِّبَاعِهَا، وَلَا يَشْقَى إِلَّا مَعَ جُحُودِهَا



وإِضَاعَتِهَا، وَأَنْ يَنْصُرَ اللَّهُ سُبْحَانَهُ بِقَلْبِهِ، وَيَدِيهِ، وَلِسَانِهِ، فَإِنَّهُ - جَلَّ اسْمُهُ -  
- قَدْ تَكْفَّلَ بِنَصْرِ مَنْ نَصَرَهُ، وَإِعْزَازِ مَنْ أَعَزَّهُ.

وَأَمْرُهُ أَنْ يَكْسِرَ نَفْسَهُ مِنَ الشَّهَوَاتِ، وَيَزَعَهَا عِنْدَ الْجَمَعَاتِ، فَإِنَّ  
النَّفْسَ أَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ، إِلَّا مَا رَجِمَ اللَّهُ.

وبهذا لم يتبق لنا فيما يتعلق بالرسالة التي ناقشناها إلا  
ملاحظتان، ولكنهما مهمتان، نود ذكرهما هنا. وأولى هاتين  
الملاحظتين أن الأقصوصة التي ناقشناها حقيقية، وكان الأمير عليه السلام  
يعني بها أبا ذر الغفاري أو عثمان بن مضعون رضي الله عنه، حسب ما جاء  
في (البحراني، ٢٠٠٧/٩٩٩). وهذه الحقيقية تزيد في مقدار التأثير على  
المتلقي، إذ أن قارئ القصة أو الأقصوصة غير الحقيقية أو سامع أي  
منهما، يقل انفعاله بالمحتوى بمجرد أن يتذكر أن القصة أو  
الأقصوصة من نسج الخيال، ولا يوجد مثل هذا التأثير السلبي مع  
الأقصوصة أو القصة الواقعية.

والملاحظة الأخرى هي أن الرسالة التي عرضناها للمناقشة،  
وبالرغم من غناها بالتكتيكات الداعمة لتقبلها بواسطة المتلقي، لا تكاد  
تساوي شيئاً إذا ما قورنت بأية خطبة من الخطب المشهورة للإمام عليه السلام أو  
بأي دعاء مشهور من أدعيته، كالخطبة التي تعرف بالشقشقية أو بخطبة  
الأشباح فيما يتعلق بالخطب، أو كدعاء «كميل» أو دعاء الصباح فيما  
يتعلق بالأدعية. والسبب في اختيارنا للرسالة المذكورة دون غيرها بالرغم  
من كونها لا تتجاوز الوزن الذي ذكرناه، يكمن في قصرها إذ تساعدنا  
لذلك على الإيجاز، وهو ما نحتاج إليه بشده، وفي كونها قد أتت على  
شكل أقصوصة، وهذا اللون من الفن لم يستخدمه الإمام عليه السلام، كثيراً  
حسب ما يبدو لنا.

وبناء عليه، فإنه إكمالاً للفائدة سنقتبس مقاطع قصار من الخطبة الشقشقية ومن دعاء كميل، وسنعلق بإيجاز على بعض ما جاء فيهما.

فمن مقاطع الشقشقية نسوق هذه المقاطع، والتي كنا قد استخدمناها تحت البند: ١/٤٦: التخطيط ومعرفة علي عليه السلام به وممارسته له، لتكون من ضمن الشواهد التي أثبتنا عن طريقها تشبث ابن أبي طالب عليه السلام بالأهداف التي رسمها لنفسه.

«أما والله لقد تقمصها فلان وإنه ليعلم أن محلي منها محل القطب من الرحي، ينحدر عني السيل ولا يرقى إليّ الطير، فسدلت دونها ثوبا، وطويت عنها كشحا، وطفقت أرثي بين أن أصول بيد جذاء، أو أصبر على طخية عمياء، يهرم فيها الكبير ويشيب فيها الصغير، ويكدح فيها مؤمن حتى يلاقي ربه! فرأيت أن الصبر على هاتا أحجى، فصبرت وفي العين قذى وفي الحلق شجا، أرى تراثي نهبا، حتى إذا مضى الأول لسيله، فأدلى بها إلى فلان بعده، (ثم تمثل بقول الأعشى):

شتان ما يومي على كورها      ويوم حيان أخى جابر  
فيا عجباً!! بينما هو يستقبلها في حياته إذ عقدها لآخر بعد وفاته -  
لشدّ ما تشطرا ضرعيها! فصيرها في حوزة خشنا يغلظ كلامها...  
ولسقيت آخرها بكأس أولها، ولألفيتم دنياكم هذه أزهّد عندي من  
عقطة عنز!» (البحراني، ٣/١٥٢).

والذي يتأمل الحالة التي كان عليها الجمع في الوقت الذي كان يستمع فيه للخطبة، يدرك أن الجمع المذكور قد كان مبهوراً ومأخوذاً بقوة البيان التي كانت عليه، ومتشوقاً لمتابعة ما يقوله أمير المؤمنين عليه السلام، وذلك لأن جل الحاضرين قد كانوا من العرب الأقحاح الذين يشتهرون بالفصاحة وتأخذ بتلايب عقولهم، بينما لا يوجد للخطبة

المذكورة نظير في فصاحة محتوياتها وبلاغتها، إذا ما استثنينا ما ورد في كتاب الله العزيز وفي خطاب النبي ﷺ.

والجدير بالتنويه أن رجلاً من أهل العراق عند بلوغ الإمام لآخر المقطع الذي ذكرناه، قام وسلّم الأمير ﷺ كتاباً، فتحوّل ﷺ بنظره للكتاب ينظر فيه، فقال له عبد الله بن عباس؛ المعروف بحبر الأمة لكونه مستودعاً للعلم والحكمة، «يا أمير المؤمنين، لو اطردت خطبتك من حيث أفضيت»، فرد عليه علي ﷺ بقوله «هيهات يا ابن عباس، تلك شِفْثِقَةُ هَدْرَتْ ثُمَّ قَرَّتْ»، فقال ابن عباس «فو الله ما أسفت على كلام قط كأسفي على هذا الكلام أن لا يكون أمير المؤمنين ﷺ بلغ منه حيث أراد» (المصدر السابق، ص: ١٥٢). وهذا في حد ذاته مؤشر كبير على مدى تشوّق الجمهور للاستماع إلى ما كان يقوله أمير المؤمنين ﷺ في تلك الخطبة.

وأما مصدّق بن شبيب النحوي المتوفى حسب ما جاء على لسان الشيخ علي الكوراني في شبكة رافد الإلكترونية، سنة ٦٠٥هـ، فيقول بأنه لما قرأ الخطبة على شيخه أبي محمد بن الخشاب ووصل إلى قول ابن عباس: «ما أسفت على شيء...»، انبرى ذلك الشيخ وعلّق بقوله: «لو كنت حاضراً لقلت لابن عباس، وهل ترك ابن عمك في نفسه شيئاً لم يقله في هذه الخطبة فإنه ما ترك لا الأولين ولا الآخرين» (البحراني، المصدر السابق، ص: ١٥٤). وتعليق ابن الخشاب هذا يوحي بأنه كان يريد أن يقول لابن عباس «ما الذي تريد ابن عمك أن يزيد على الخطبة ليوصل رسالته؟ إن رسالته لواضحة وضوح الشمس ولا يحتاج لإضافة أي كلمة لما قاله!!!».

وعلى أية حال دعنا نأخذ القليل من الوقت لإلقاء الضوء على

بعض ما تحتوي عليه الخطبة من كنوز، لنرى كم هي غنية بالمؤثرات التي تجبر من كان يسمعها - بل ومن سيسمعها ويقرأها من متذوقي حلاوة اللغة العربية - على متابعة ما جاء فيها<sup>(١)</sup>.

ولنشرع في تحليل قوله ﷺ «أما والله لقد تقمصها فلان وإنه ليعلم أن محلي منها محل القطب من الرحي، ينحدر عني السيل ولا يرقى إليّ الطير، فسدت دونها ثوبا، وطويت عنها كشحا...».

وأول ما يلفت النظر في هذا المقطع، أنه ﷺ قد ابتدأ خطبته بكلمة «أما» والتي يكثر، كما يقول يعقوب «١٩٨٦»، استخدامها قبل القسم، ومن ضمن أوجه استخدامها حسب نفس الكاتب توظيفها كي تكون استفاحية وتنبيهية والاستخدام بمعنى «حقاً». وهناك احتمال بأن يكون ﷺ قد استخدمها في الوجهين معاً، ولكن الاحتمال الأكبر هو أنه ﷺ كان قد استخدمها للغرض الأول فقط، أي الاستفتاح والتنبيه، كما يتضح من السياق.

والملاحظ أيضاً هو أنه ﷺ استخدم أدوات توكيد ثلاث بصفة متتالية: القسم بالله تعالى واللام وقد، قبل أن ينطق ببنت شفة عما يود قوله بالنسبة لأبي بكر والخلافة، وما ذلك إلا لإشعار السامعين بأن الأمر الذي سيتكلم عنه هو أمر خطر وذو شأن عظيم، وبناءً عليه فإن من المهم أن يعيروه أسماعهم، وهذه إحدى الحالات التي يقول علماء اللغة بأنه يجب أن يؤكّد الكلام فيها بأكثر من مؤكّد واحد (ارجع إلى الحمادي والشناوي، مرجع سابق، ص: ١٣٢)، فجاء كلامه قوياً مؤكداً.

---

(١) لا بد من التذكير بالدور الكبير الذي يلعبه المتحدث أيضاً في التأثير على المتلقي سلباً أو إيجاباً، وفي الحالة التي نحن بصددتها فالمتحدّث هو سيّد البلغاء والمتكلمين بعد ابن عمه رسول الله ﷺ.

وإمعانا في جذب جمهوره في الاستماع إليه، بل وبسبب كونه سيّد  
 البلغاء والمتكلمين أيضاً، واصل استثمار كل ما تزخر به اللغة العربية من  
 طرق استشارة الجمهور. فهو مثلاً لم يتطرق إلى الخلافة التي تمثل  
 موضوع خطبته عن طريق ذكر اسمها، ولكنه اكتفى بالإشارة إليها  
 بالضمير المتصل في كلمة «تَقَمَّصَهَا». وسبب اقتصاره على ذكر الضمير  
 بدلاً من الاسم كما يقول (البحراني، مرجع سابق، ص: ١٥٥) يرجع إلى  
 احتمالين. الاحتمال الأول يتلخص في أن الإمام عليه السلام كان قد أشار إلى  
 الخلافة قبل ذلك. وأما الثاني فإنه باقتصاره على ذكر الضمير كان مقتضياً  
 أثر القرآن الكريم في الآية رقم ٣٢ من سورة «ص» المباركة التي تقول  
 على لسان نبي الله سليمان عليه السلام ﴿...حَتَّى تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ ﴿٣٢﴾﴾، إذ لم  
 يذكر التي توارت لوضوحها. ولا شك بأن هذه الطريقة تجعل المتلقي  
 يقدح ذهنه من أجل الوصول لمعرفة المقصود بالضمير بمجرد سماع  
 الناطق به أو قراءته، وإن لم يستطع، فإن كان مستمعاً تابع الإصغاء لعل  
 المتكلم يضيف قولاً آخر يوضح به الفكرة، وإن كان قارئاً تابع القراءة  
 بغية العثور على إضافة تعين المقصود بالضمير. وهذا تكتيك رائع يجعل  
 المتلقي متيقظاً أثناء الاستماع أو القراءة.

ومن طرق الاستشارة التي استخدمها عليه السلام، أنه استعار «القميص»  
 ليشبه به الخلافة، وكنى عن تلبس أبي بكر بها<sup>(١)</sup>، بتقمّصها<sup>(٢)</sup>. وعن  
 طريق هذا التشبيه يكون قد شبه المعقول، أي ما يدرك بالعقل وهو هنا

(١) طبعاً أن المعنى بفلان هو أبو بكر، حسب ما يفهم من سياق الحديث، بل إن  
 بعض نسخ نهج البلاغة تذكر أبا بكر بالاسم.

(٢) قَمَّصَ: أي ألبسه القميص، والثوب قطع منه قميصاً. تَقَمَّصَ: مطاوع قَمَّصَ: لبس  
 القميص. ويقال على الاستعارة «تَقَمَّصَ الولاية والإمارة وتَقَمَّصَ لباس العز» أي  
 لبس ذلك كما يلبس القميص: الجمع أقمصة وقمُص وقمصان: ما يلبس على  
 الجلد(دار المشرق «١٩٨٦/٦٥٤»).

الخلافة، بالمحسوس<sup>(١)</sup> وهو القميص. وبهذا يكون ﷺ قد أخرج مالا تقع عليه الحاسة؛ الخلافة، إلى ما تقع عليه؛ القميص، وهذا من أفضل أنواع التشبيه، كما يقول عتيق «١٩٧٢/٩٦»، علم البيان». ثم إنه ﷺ لم يضيّع وقتاً بعد ذلك في الوصول إلى رسالته المهمة التي يؤدّ قولها، إذ أنه أعقب ذلك القول بقوله «وإنه ليعلم أن محلي منها محل القطب من الرحي، ينحدر عني السيل ولا يرقى إليّ الطير، فسدلت دونها ثوبا، وطويت عنها كشحا...». فالواو في «وإنه ليعلم أن محلي منها محل القطب من الرحي»، كما ذكر البحراني «٢٠٠٧/١٥٥» واو الحال. وفي قوله «محلي منها محل القطب من الرحي» تشبيه محله من الخلافة بمحل القطب من الرحي. ووجه الشبه بين الاثنيين هو أن الرحي تعتمد على القطب في نظام حركاتها ولا يمكن أن تؤدي الغرض المطلوب منها بدونه، وكذلك الخلافة، إذ أنها تحتاج إلى قطب، وما قطب الخلافة غير من تنتظم أمور المسلمين على يده وفقاً للحكمة الإلهية، العالم بكيفية السياسة الشرعية، ولا يوجد من تتوفر فيه هذه الشروط غيره ﷺ (المصدر السابق).

والجدير بالذكر بأنه من خلال تشبيهه محله من الخلافة بمحل القطب من الرحي، استطاع أن يجمع بين جميع أنواع أطراف التشبيه التي لدى العرب في بوتقة واحدة، إذ أن أنواعها ثلاثة كما جاء في (عتيق «١٩٧٢/٦٦ - ٦٧»، علم البيان): حسيّان أو عقليان أو مختلفان (أحدهما عقلي والآخر حسي). ولنر كيف أحضر ﷺ الأنواع الثلاثة في التشبيه المذكور:

(١) المحسوس: هو الذي يدرك عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس: العين، الإذن، الأنف، الفم، اللسان.

فمحلّه من الخلافة الذي شبهه بمحل القطب من الرحي، عقلي، وكذلك الحال بالنسبة للمشبه به (محل القطب)، وبهذا يكون قد شبه طرفاً عقلياً بطرف عقلي في آن واحد.

وعن طريق تشبيه نفسه بالقطب يكون قد شبه نفسه الزكية بمحسوس (القطب). وغني عن البيان بأن الإمام نفسه أيضاً محسوس، فيكون طرفاً التشبيه محسوسين.

وبتشبيهه الخلافة بالرحي يكون قد شبه معقول (الخلافة) بمحسوس (الرحي) وبهذا يكون طرفاً التشبيه معقولاً ومحسوساً<sup>(١)</sup>.

وبذا يكون الأمير عليه السلام عن طريق هذه اللغة الراقية، قد أوضح، بشكل مؤثر في نفوس الحاضرين، بل وفي نفوس من يقرأ النص بحيادية ممن يجيء بعدهم على امتداد القرون والأعوام المتطاولة، بأن أبا بكر قد تقمّص قميصاً لا يملكه.

وبالرغم من شدة التأثير الإيجابي للمؤثرات التي ساقها عليه السلام والتي جعلت رسالته تأتي بهذه المتانة والجزالة والفقامة في الأسلوب والمستوى العالي من القوة على الإقناع، فإنه عليه السلام قد أثر أن يضيف تكتيكاً آخر، ليثبت عن طريقه فكرة أن الخلافة لا يصلح لها غيره في أذهان المتلقين، وكان ذلك عن طريق كنايتين معبرتين أخاذتين، في قوله: «... ينحدر عني السيل ولا يرقى إليّ الطير...». فهو هنا عليه السلام قد استعار الجبل أو أي مكان مرتفع آخر ليكني به عن التسامي في علوه وشرفه، واستعار انحدار السيل ليكني به كما يقول (البحراني، مرجع سابق،

(١) الجدير بالذكر أن البحراني «ص، ١٥٥، مرجع سابق» قد ذكر أيضاً جمع علي عليه السلام الأنواع الثلاثة في تشبيهه، بالرغم من كونه قد انتقل إلى بارئه منذ سنة ٦٧٩ هـ (قده).

ص: ١٥٥)، عن فيضان العلوم والتدبيرات السياسية عنه. وحرصاً منه ﷺ على إيصال الصورة الحقيقية لمقامه المتسامي في العلو لأذهان المتلقين، أضاف وصفاً آخر لعلوه في المنزلة عن طريق كناية أخرى مفادها أنه متسامٍ في العلو، وليس عالياً فقط، حيث أن علوه لا يستطيع الطير الارتقاء إليه، بالرغم من قدرة الطير على الارتقاء إلى أماكن عالية جداً. وغني عن البيان أن لهذه الكنايات والاستعارات من التأثيرات على المتلقي ما لها، فهي حتماً أكثر تأثيراً بكثير من القول: إنني عالي القدر والشرف جداً جداً، وسياسي بارع ولدي علم عظيم مثلاً، إذ أن الإمام عن طريق هذه الكنايات والاستعارات قد أخرج ببراعة منقطة النظر، علو قدره وعظم العلوم والتدبيرات السياسية من صفات لا تدرك إلا بالعقل، إلى صور محسوسة مجسمة تترأى أمام أعين المتلقين.

هذا غيوض من فيض بالنسبة للمؤثرات التي احتوت عليها الخطبة، إذ أن كل سطر منها يكون مزيجاً من مؤثرات تأخذ بالباب المتلقي وتشده إلى متابعتها والاقتناع بما جاء فيها، ولكننا لن نستطيع الاستمرار في التعليق على تلك المؤثرات، لحاجتنا الملحة للإيجاز ولكون الأمثلة التي سقناها تكفي للتدليل على غرضنا. غير أننا نود أن نلفت النظر إلى أنه ﷺ، لكونه كما سبق أن بينا في مكان آخر في هذا الكتاب يعرف أن القائد يجب أن يأخذ في الاعتبار ما للبيئة من تأثيرات على جميع قراراته وحركاته، لم يغفل عن توظيف الشعر في خطابه كلما دعت الضرورة إلى ذلك، والذي دعاه إلى ذلك معرفته بأن الشعر «ديوان العرب»، وإذا ما استخدم النوع الجيد والمناسب منه في المكان المناسب، فإنه يزيد الخطاب جمالاً وبهاءً وقدرة على الإقناع، وما شعر الأعشى بن قيس الذي وظفه في المقطع الذي ناقشناه، وهو من عيون الشعر العربي، إلا مثالاً على الاستفادة من الديوان المذكور.



وسنكتفي بما قلناه فيما يخص المقطع الذي اقتطفناه من الخطبة السابقة، وسنلقي الضوء الآن على مقطع صغير من الدعاء المعروف بدعاء كميل، ذلك الدعاء الذي علّمه لأحد أصحابه المخلصين وهو كميل بن زياد النخعي رضي الله عنه.

إن هذا الدعاء العظيم لا يخلو منه بيت من بيوت المسلمين من الشيعة الإمامية، فهم يتعاهدونه بالقراءة في كل ليلة جمعة، ولقد أصبح مادة دسمة للفضائيات الشيعية، تذيعه بأصوات جميلة رخيمة تخشع لها القلوب.

ومن جملة الأماكن الكبيرة التي يؤمها ملايين البشر وبالخصوص في المناسبات الدينية المهمة، والتي يدعى فيها بهذا الدعاء المشهور كل ليلة جمعة، الكعبة المشرفة والمشاهد الشريفة للأئمة الأطهار عليهم السلام، كحرم الإمام علي عليه السلام بالنجف الأشرف، وحرم الإمام الحسين عليه السلام بكربلاء المقدّسة، وحرم الإمام الرضا عليه السلام وحرم أخته فاطمة المعصومة (وهي ليست من الأئمة ولكنها تتميز بشأن عظيم عند الشيعة) في مشهد وقم المقدّستين على التوالي في الجمهورية الإسلامية في إيران. ويدعى به أيضاً بالقرب من أئمة البقيع <sup>(١)</sup> في المدينة المنورة.

ومما يجدر ذكره أن كثيراً من المسلمين من المذاهب الإسلامية الأخرى غير المذهب الشيعي، الذين تحصل لهم فرصة الاستماع إلى الدعاء المذكور، ينتقلون بسبب تأثرهم بما جاء فيه، من مذاهبهم إلى

(١) أئمة البقيع مصطلح يطلقه الشيعة ويعنون به الأئمة المعصومين المدفونين في مقبرة بقيع الغرقد في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، وهم الحسن بن علي بن أبي طالب عليه السلام، علي بن الحسين السجاد عليه السلام، محمد بن علي الباقر عليه السلام وجعفر بن محمد الصادق عليه السلام.

مذهب أتباع مدرسة أهل البيت عليهم السلام. ولا غرو في حصول ذلك حيث أن كلمات هذا الدعاء تقنع الكثير بأنها لا يمكن أن تصدر عن إنسان غير معصوم، والعصمة هي موضوع الاختلاف الرئيسي بين أتباع مدرسة أهل البيت عليهم السلام وغيرهم من المذاهب الإسلامية الأخرى.

وإليك أيها القارئ العزيز هذا المقطع الصغير، من ذلك الدعاء الذي تلهج به حناجر الملايين في كل ليلة من ليالي الجمع: «اللهم إني أسألك برحمتك التي وسعت كل شيء، وبقوتك التي قهرت بها كل شيء، وخضع لها كل شيء، وذل لها كل شيء... وبعلمك الذي أحاط بكل شيء، وبنور وجهك الذي أضاء له كل شيء. يا نور يا قدوس، يا أول الأولين، ويا آخر الآخرين. اللهم اغفر لي الذنوب التي تهتك العِصم، اللهم اغفر لي الذنوب التي تنزل النقم، اللهم اغفر لي الذنوب التي تغير النعم، اللهم اغفر لي الذنوب التي تحبس الدعاء... اللهم إني أتقرب إليك بذكرك، وأستشفع بك إلى نفسك، وأسألك بجودك أن تدنيني من قربك، وأن توزعني شكري، وأن تلهمني ذكرك...» (الجوهري «١٩٩١/٣٥٠ - ٣٥١»).

إذاً فهذه بعض من الكنوز التي لا تقدر بثمن من تلك التي احتوى عليها دعاء كميل، والتي لقدرتها بنفسها عن الإفصاح عن مدى تأثيرها على المتلقي تغنينا عن الإطناب في التعليق عليها. لذلك فإننا سنكتفي فقط بشرح بعض الكلمات التي أصبحت، بسبب بعدنا عن اللغة العربية النقية لأسباب عديدة ليس هنا مجال ذكرها، غامضة في أيامنا هذه على الكثيرين منا، وسنقوم بعد ذلك بشرح ما نعتقد بأنه يحتاج إلى إيضاح.

فكلمة «تهتك» معناها تكشف أو تزيل. و«العصم»، جمع عصمة وتعني المنع والحفظ والوقاية والملجأ، وتطلق (أي العصمة) على ملكة

اجتناب المعاصي، وهي بالتالي مانعةٌ للنفس من الوقوع في المعاصي/ الذنوب (الجزائري). والعصم تتكون من ملكات ذاتية أودعها الله في الإنسان، ومكتسبه تساعده على اجتناب الوقوع في المعاصي، مثل الحياء، العفة، الرأفة، الرحمة، التذكر، العلم والمعرفة، الوقار، السكينة، الصبر، القناعة، التقوى... الخ. وهناك آيات قرآنية تشير إلى هذه العصم وأدعية من خلالها يطلب الإنسان من الله تعالى أن يديم عليه نعمة توفّر تلك العصم ولا يحرم منها، مثل الآية ٢٠١ من سورة الأعراف المباركة ﴿إِنَّ الَّذِينَ اتَّقَوْا إِذَا مَسَّهُمْ طَائِفٌ مِّنَ الشَّيْطَانِ تَذَكَّرُوا فَإِذَا هُمْ مُبْصِرُونَ ﴿٢٠١﴾﴾، فهي هنا تذكر عصمتي التقوى والتذكر، ومثل دعاء الفرج للحجة (عج). وهذا مقتبس من الدعاء المذكور كما جاء في مقتطفات الرحمة، ص: ٩٠: «اللهم ارزقنا توفيق الطاعة وبعد المعصية، وصدق النية وعرفان الحرمة. وأكرمنا بالهدى والاستقامة، وسدد ألسنتنا بالصواب والحكمة واملأ قلوبنا بالعلم والمعرفة، وطهر بطوننا من الحرام والشبهة، واكف أيدينا عن الظلم والسرقة، واغضض أبصارنا عن الفجور والخيانة، واسدد أسماعنا عن اللغو والغيبة، وتفضل على علمائنا بالزهد والنصيحة... وعلى مشايخنا بالوقار والسكينة وعلى الشباب بالإنابة والتوبة، وعلى النساء بالحياء والعفة، وعلى الأغنياء بالتواضع والسعة، وعلى الفقراء بالصبر والقناعة» (مكتبة طاهرة).

وفهم من مقطع الدعاء الذي يقول فيه ﷻ «اللهم اغفر لي الذنوب التي تهتك العِصم، اللهم اغفر لي الذنوب التي تنزل النقم، اللهم اغفر لي الذنوب التي تغيّر النعم، اللهم اغفر لي الذنوب التي تحبس الدعاء...»، أن لكل نوع من الذنوب تأثيراً معيناً، فمنها ما يتسبب في هتك الملكة المذكورة؛ العصم، ومنها ما يتسبب في تغيّر النعم ومنها ما يتسبب في حبس الدعاء ومنها ما يتسبب في قطع الرجاء من رحمة الله

تعالى ورضوانه... الخ. فالذنوب المسيية لهتك العصم، وذلك حسب ما جاء عن الصادق عليه السلام: شرب الخمر، واللعب بالقمار، وفعل ما يُضحك الناس من المزاح واللغو - كالسخرية والهمز واللمز -، وذكر عيوب الناس، ومجالسة أهل الريب. والذنوب التي تنزل النقم وذلك حسب ما جاء أيضاً عن نفس الإمام عليه السلام هي: «نقض العهد، وظهور الفاحشة، وشيوع الكذب، والحكم بغير ما أنزل الله، ومنع الزكاة، وتطفيف الكيل قال رسول الله صلى الله عليه وآله خمس بخمس قالوا: يا رسول الله ما خمس بخمس؟ قال صلى الله عليه وآله: ما نقض قوم العهد إلا وسلط الله عليهم عدوهم، وما ظهرت عنهم الفاحشة إلا وقد نشأ فيهم الموت، وما شاع فيهم الكذب، والحكم بغير ما أنزل الله إلا وقد فشا فيهم الفقر، وما منعوا الزكاة إلا حبس عنهم القطر، وما طفقوا الكيل إلا منعوا النبات، وأخذوا بالسنين» (انظر في هذا الصدد بحر العلوم «١٢٣/١٩٨٢ - ١٢٦»).

ولنكتف بهذا القدر، ففيه ما يظهر عظم وغنى المفاهيم التي ساقها أمير المؤمنين عليه السلام إلى جميع المؤمنين، الذين عاصروه منهم والذين لم يعاصروه، بأسلوب جذاب، يجعل المتلقي لا يمل من الاستماع إلى الدعاء والتأمل في مضامينه، بالرغم من كون الدعاء من الأدعية الطوال نسبياً.

وقبل أن أنتقل إلى مناقشة شيء آخر أود أن أسوق هذه الملاحظة: لما كنت قافلاً من صحن الغدير بمشهد الإمام الرضا عليه السلام <sup>(١)</sup> إلى الفندق، بعد أن شاركت ضمن ملايين من الناس كمستمع للدعاء الذي بين أيدينا في ليلة من ليالي الجمعة من سنة ٢٠٠٧م، ثارت لشدة تأثري بالجو الذي كنا فيه حين كان الدعاء يتلى على مسامعنا - حيث أن الكثير من

(١) مشهد الإمام الرضا عليه السلام لمن لا يعرف يقع في الجمهورية الإسلامية في إيران.

الناس لدرجة انشدادهم نحو الله تعالى بسبب تأثرهم بمضامين الدعاء، ترتفع أصواتهم بالبكاء والنحيب ويذرفون دموعاً حارّة - أكرّر ثارت في نفسي فكرة مفادها، كم هو عظيم الثواب الذي سيحصل عليه أمير المؤمنين عليه السلام وصاحبه كميل رضي الله عنه نتيجة لتلاوة المؤمنين لهذا الإرث النفيس.

بعد هذا أود أن أسأل علماء الإدارة المعاصرين، هل فيكم من يزعم بأن هناك رسالة من رسائلكم، بل من رسائل الأولين والآخرين - باستثناء رسالة المصطفى صلى الله عليه وآله، أي الإسلام - قد لاقت من النجاح ولو جزءً من ملايين الملايين، مما لاقت هذه الرسالة (أي دعاء كميل)؟

وإذا أخذنا في الاعتبار الوسائل الأخرى التي ساق من خلالها الأمير عليه السلام رسائله للمتلقين، كالحكم والمواعظ والأحاديث والمثل العليا العملية، كعدم إقدامه على الإجهاز على عمرو بن العاص وقتله لما كشف له عن عورته، وقد كان الأخير قد تجاسر على ملاقات أسد الله الغالب بعد أن أعد تلك العدة لنجاته من القتل لعلمه بأخلاق أمير المؤمنين عليه السلام، ونومه في فراش ابن عمه رسول الله صلى الله عليه وآله ليلة الهجرة إلى المدينة في وقت كانت قريش قد تأمرت على قتل النبي صلى الله عليه وآله على فراشه، وعدم إقراره بإبقاء معاوية والياً على الشام لحين استتباب الأمور له، بالرغم من كون ذلك الإقرار سيؤفر عليه نصباً كثيراً... الخ، فلن يبقى عند المنصف أدنى شك، بأن ابن أبي طالب عليه السلام، كما هي عليه حاله في كل ما يزين الإنسان، لا يمكن أن يجاربه أحد في القدرة على إيصال رسالته للناس بفاعلية وكفاءة منقطعتي النظر.

وبهذا نكون قد أنهينا ما نود قوله فيما يتعلق بملامسة وممارسة الإمام علي عليه السلام وفكره للتكتيكات التي تستخدم لبناء الرسائل الاتصالية.

وسندلف الآن لمناقشة أساليب التحفيز ونظريات الدوافع والذين يمثلان كما سبق وأن بينا عند بداية استعراضنا لوظيفة التوجيه، ركناً آخر من الأركان التي تقوم عليها هذه الوظيفة، أو يمثلان بعداً من أبعادها بتعبير آخر.

### ٨/١/ذ: أساليب التحفيز ونظريات الدوافع:

سنقسم هذا البند لغرض الدراسة إلى قسمين؛ أساليب التحفيز ونظريات الدوافع، وسنغطي الأول أولاً ثم نتبعه بالثاني.

### ٨/١/ذ: أساليب التحفيز:

لقد سبق وأن قلنا بأن هناك أسلوبين للتحفيز؛ سلبي وإيجابي. أما السلبي فيكون عن طريق استخدام «Wielding» ما يسمى بـ «العصا الغليظة» (التهديد عن طريق المشرف الإداري بالفصل من العمل، تنزيل الرتبة، التوبيخ، إبداء وجه عابس للموظف يظهر عدم رضا الإدارة عنه... الخ).

وأما التحفيز الايجابي فيكون عن طريق تدلية ما يسمى بـ «الجزرة Carrot» ويمكن أن يُتوصل إليه عن طريق:

أ - تقديم مكافأة خارجية أي لا تتعلق مباشرة بالعمل بل بيئة العمل «كتحسين شروط العمل، تعديل في سياسات المؤسسة، إعطاء محفز مالي عن طريق زيادة في الراتب (المحفز المالي مُختلفٌ على توصيفه فالبعض يدخله ضمن المكافأة الداخلية والبعض الآخر ضمن الخارجية)،... الخ».

ب - تقديم مكافأة داخلية، أي تمثل إشباع سيكولوجي لحاجة، وتتعلق مباشرة بالعمل «مثل إعطاء فرص للترقية، تقدير إنجازات العامل،

زيادة مسؤولية الشخص الناتجة عن العمل الذي يقوم به... الخ.  
(BRP /1985, Haimann and Hilgert, 1982, luthans, F. 1973).

٨ / ١ / ٥ / ٢ : نظريات الدوافع (المحفّزات):

إن الكثير من الكتاب الذين كتبوا في مجال نظرية التنظيم والإدارة قد قاموا بتقديم اقتراحات تتعلق بكيفية حفز العاملين عن طريق عمل الإدارة وعن طريق الهيكل التنظيمي (الخارطة التنظيمية: المستويات المختلفة للمديرين، طريقة الإشراف وتوزيع السلطات والمسؤوليات). والكتابات التي كتبت في هذا المجال نبعت من مدارس عدة؛ مدرسة السلوك الإنساني، مدرسة عملية الإدارة، المدرسة التجريبية، مدرسة النظام الاجتماعي، مدرسة نظرية القرارات، المدرسة الرياضية.. الخ، غير أن كثيراً من الكتابات قد تمحورت حول مدرسة السلوك الإنساني (انظر في هذا الصدد توفيق/١٩٧٩).

ولن نتطرق في دراستنا هذه للمدارس جميعها، بل سنكتفي بمناقشة نظريات مدرسة السلوك الإنساني فقط، إذ أن فيها ما يكفي للوصول إلى غرضنا، ولنبدأ الآن مناقشة أفكار المدرسة المذكورة.

٨ / ١ / ٥ / ٢ : نظرية هيراريكية الحاجات لأبراهام ماسلو

: Abraham Maslow

لقد أجمع علماء النفس الذين درسوا السلوك الإنساني والشخصية الإنسانية، على وجه العموم، بأن وراء كل سلوك يسلكه الإنسان سبب ما وهدف أو أهداف معينة يرجى تحقيقه/تحقيقها. وبعبارة أخرى يوجد سبب/دافع لكل شيء يقوم به أي منا.

ونظرية ماسلو بالرغم من كونها قد كتبت منذ النصف الأول من

القرن العشرين، وبالتحديد في الشهر السابع من سنة ١٩٤٣، فإنها مازالت تحظى بشهرة واعتمادية كبيرتين، والآتي ملخص لهذه النظرية:

- أ - الإنسان مخلوق طالب حاجات لا بد من إشباعها، والحاجة التي تُشبع، تأخذ مكانها حاجة أخرى لم تُشبع بعد.
- ب - إن الحاجة التي يتم إشباعها لا تحفز الإنسان على اتخاذ سلوك معين.
- ج - الحاجات الإنسانية تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً تبدأ من الدنيا إلى العليا، أي تكون مرتبة هيراريكية حسب الأهمية التي يوليها الفرد لكل منها.
- د - إن وظيفة الإنسان تساعد على إشباع تلك الحاجات، وأن ما يتوقعه من وظيفته يتوقف على الحاجة التي يريد إشباعها في أية لحظة زمنية معينة؛ أي يتوقف على أين وصل في مدرج (هيراريكية) الحاجات.

وهيراريكية الحاجات/الدوافع هي كالتالي:

- أ - الحاجات الفسيولوجية «Physiological Needs»: وهذه تقع في قاع الهرم (أنظر المثلث أدناه). وهي (أي الحاجات الفسيولوجية) تعني حاجات مثل الحاجة إلى الأوكسجين، الطعام، الشراب، الراحة... الخ. والطريقة الوحيدة لجعل المرء لا يفكر في طلب حاجات ذات رتبة أعلى تتأتى فقط في جعله قريباً من الإحساس بالجوع والعطش (كالحالة التي يمكن أن يمر بها سجين في سجن مثلاً، وخصوصاً في بلدان تنتسب إلى العالم الثالث).



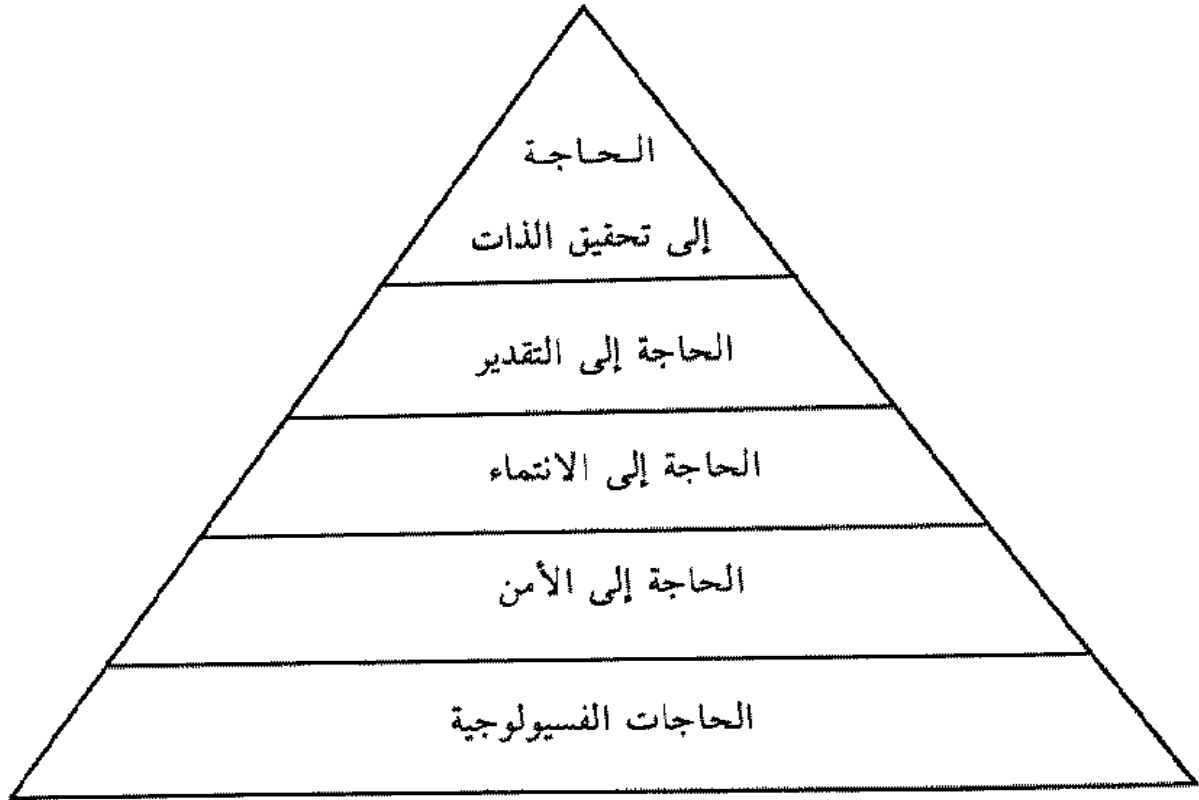
ب - عندما تشبع الحاجات الفسيولوجية إلى حد معين، تبدأ الحاجة إلى الأمن أو السلامة «Security/Safety Needs» في البروز: والحاجة إلى الأمن (السلامة) تعني السلامة من الأخطار الفسيولوجية والاقتصادية ومن الأخطار التي تأتي من عدم اليقين. والحقيقة هي أن معظم الموظفين يرغبون في الحصول على اطمئنان على مستقبلهم. لذلك فإن كثيراً من الشركات وأرباب العمل في وقتنا الحاضر يقدمون لموظفيهم مزايا كثيرة كالعلاج المجاني والتأمين على الحياة والعجز والقروض الميسرة... الخ. الجدير بالذكر أن أعمالاً مثل الإشراف الاعتباطي وعدم الإنصاف وما شابه ذلك تدخل من ضمن الأشياء التي تهدد السلامة/الأمن.

ج - وبمجرد إشباع الحاجة إلى الأمن تبدأ الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء) «Social Needs» في الظهور: والحاجات الاجتماعية تتضمن مفردات مثل حاجة الفرد إلى أصدقاء، حاجته إلى تكوين علاقات ودية مع الآخرين وقبولهم له، حاجته إلى أن يكون له مكانٌ مميزٌ في جماعته التي ينتمي إليها... الخ.

ح - وفي مكان أعلى من الهرم الحاجات تكون حاجة الفرد إلى التقدير أو احترام الذات «Esteem Need/Self-respect Need». وهذه الحاجة تتضمن حاجات مثل حاجة الفرد إلى أن يتبوأ منزلة رفيعة، يحقق إنجازات يرغب في تحقيقها، ويحصل على احترام الآخرين له، والوصول إلى درجة تكون فيها ذاته موضع تقديره هو نفسه.

خ - وفي أعلى قمة هرم الحاجات توجد الحاجة إلى تحقيق الذات «Self-Realization, Self-Actualization or Self-Fulfillment Need». هذه الحاجة تعني حاجة الفرد إلى أن يستخدم جميع قدراته

الظاهرة منها والكامنة ويمارس العمل الذي يرغب فيه إلى المستوى الذي يفرغ فيه كل قدراته. عموماً هذه الحاجة لا يمكن للإنسان أن يشبعها قبل أن يستطيع أن يفرغ جميع قدراته والتي تكون في العادة في تزايد كلما تزايدت خبراته مع مرور الزمن، وهذا يعني أن حاجة تحقيق الذات - نظرياً على الأقل - تبقى مع الإنسان طوال حياته ولا يمكن إشباعها إشباعاً كاملاً: (توفيق، ١٩٧٩، .. (1973, luthans, 1982, Haimann and Hilgert, 1985, BRP) أنظر الشكل أدناه:



شكل ٨ - ٢: هيراريكية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham

Maslow المصدر: (BRP /1985)

٨ / ١ / ذ / ٢ / ٢: هيراريكية الحاجات ذات المستويين: بينما يعتقد

ماسلو بأن هيراريكية الحاجات تحتوي على خمسة مستويات من الحاجات الإنسانية، فهناك باحثون آخرون يعتقدون بأن الهيراريكية المذكورة أو الهرم المذكور يحتوي على مستويين فقط. وحسب هذا

المدخل فإن الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن/السلامة تكون المستوى الأدنى، بينما تكون الحاجات الأخرى؛ الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات، المستوى الأعلى. ولا تكون للحاجات التي في المستوى الأعلى أية أهمية فيما يتعلق بحفز الفرد لزيادة جهده في العمل وسلوكه مسلكاً معيناً، إلا بعد أن تكون الحاجات التي في المستوى الأدنى قد أشبعت بدرجة نسبية.

ومن ضمن ما يؤمن به أنصار مدخل المستويين عدم وجود صرامة في التسلسل بين مستويي الحاجات الإنسانية، وهذا يعني أنه بمجرد أن تُشبع الحاجات التي في المستوى الأدنى بدرجة معقولة، تظهر أية حاجة من الحاجات التي في المستوى الأعلى وتقوم بتوجيه سلوك الفرد، وهذا بالضرورة يعني بأن التسلسل (الترتيب) الذي يكون عليه ظهور الحاجات التي في المستوى الأعلى لا يكون على نفس المنوال لدى جميع الأفراد، فقد تسبق الحاجة إلى التقدير الحاجة إلى الانتماء في الظهور عند بعض الأشخاص والعكس أيضاً صحيح، وهكذا بالنسبة للحاجة إلى تحقيق الذات.

وعموماً، فبغض النظر عن كون أية واحدة من الهيراريكيتين تمثل الحقيقة، فإن معظم مشرفي الإدارة من ذوي الخبرة يميلون إلى أفكار هيراريكية المستويين. وعلى كل حال فإنه يبدو أن الاختلافات بين الأفراد أكثر من تلك التي حاولت نظرية ماسلو أن تشير إليها. ذلك لأنه بينما يحاول جميع الناس أن يشبعوا حاجاتهم الأساسية قبل إشباعهم للحاجات الأخرى كما ذكر ماسلو، إلا أنهم ربما لا يتفقدون على الحاجة التي يتحتم إشباعها بعد إشباع الحاجات الأساسية. (Haimann and Hilgert 1982/61).

٨/١/ذ/٢/٣: نظرية الحفز/الصحة أو النظرية ذات العاملين

لهيرزبيرج P. H. Herzberg: تندرج هذه النظرية تحت النظريات التي تركت أثراً بليغاً على تفكير المدراء. ولقد قام هيرزبيرج قبل التوصل إلى نتائج نظريته هذه بإجراء بحوث عديدة من خلال إجراء مقابلات مع أفراد كثيرين يعملون في شركات وصناعات عدة، ويشغلون مراكز مختلفة، سواء في تلك الأعمال التي تعتمد أكثر في إنجازها على الجانب الفكري أو تلك التي تعتمد على الجانب اليدوي. ومن جملة الأسئلة التي وجهها لمن شملتهم بحوثه، الطلب من كل منهم بأن يشرح الأحداث والظروف التي جعلته يشعر بأن عمله جيد جداً أو رديء جداً. ولقد قام أيضاً بتوجيه أسئلة كان القصد من توجيهها الحكم على عمق شعورهم؛ المدة التي ظل فيها ذلك الشعور ماكثراً معهم، ومعرفة نوع الحالات التي تؤدي إلى جعل العاملين يشعرون بأنهم محفزون أو محبطون في أعمالهم. والجدير بالذكر أن النمط الذي أتت عليه نتائج هذه الدراسة مشير للانتباه. ذلك أن النتائج قد عكست بشكل جلي أن هناك فارقاً بين العوامل التي تنحو نحو تحفيز العاملين (عوامل محفزة Motivating Factors)، وبين تلك العوامل التي بينما يتوقع العاملون أن يحصلوا عليها فإنه من غير المحتمل أن يؤدي إعطاؤهم إياها إلى حفزهم إيجابياً (عوامل صحية Hygiene Factors).

ولقد لاحظ هيرزبيرج نتيجة لهذه الدراسة بان عوامل الحفز تشترك جميعها في عامل واحد وهو أن هذه العوامل بصفة رئيسية ترجع إلى الطبيعة الجوهرية للوظيفة نفسها وليس إلى قضايا تتعلق ببيئة العمل. والآتي قائمة تضم العوامل التي كثيراً ما لوحظت بأنها تكوّن عوامل تحفيز Motivating Factors:

١ - فرصة الترقّي.

٢ - تقدير الإنجازات المحققة .

٣ - العمل الذي يبعث على التحدي .

٤ - المسؤولية عن العمل .

٥ - فرصة للنمو .

وإذا ما أردنا إعادة الكلام السابق بطريقة أخرى نقول بأن عوامل الوظيفة التي تنحو نحو تحفيز العاملين بطريقة ايجابية تكون في الأساس متعلقة بحاجاتهم وتطلعاتهم التي تشغل المستوى الأعلى في سلم التفضيل. فإتاحة فرص الترقى، وإعطاء مسؤولية أكبر عن العمل المؤدى، وزيادة التقدير والنمو في العمل، وفسح المجال للمزيد من الإنجازات، والعمل الممتع.. الخ، لوحظت جميعها، وبصفة مستمرة، على أنها العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى جعل العمل محفزاً وذا معنى. وبالطبع فإن انعدام وجود هذه العوامل ربما يكون محبطاً وغير محفز للعاملين ذوي الصلة بها (أي بهذه العوامل). ومن الجدير ذكره بأن العوامل المذكورة، في بعض الحالات، تكون غير قابلة للقياس بسهولة ويصعب رؤيتها في أعمال من نوعيات معينة.

أما عوامل الصحة أو الصيانة (Hygiene or Maintenance Factors)،

فهي ليست مرتبطة بالوظيفة نفسها بل تمثل جزءاً من البيئة التي ينجز فيها العمل. ولقد رأى هيرزبرج بأن قائمة هذه العوامل تضم الآتي:

أ - شروط العمل .

ب - الأجر وملحقاته، المنزلة/المرتبة، الأمن .

ت - العلاقات الشخصية .

ث - الإشراف .

ج - سياسات المؤسسة وإدارتها .

والعوامل التي وصفها العمال بأنها الأكثر كرها لديهم هي السياسات الرديئة للمؤسسة وكذلك الإدارة الرديئة؛ الافتقار إلى الإشراف الجيد، من الناحيتين الفنية والعلاقات الإنسانية؛ شروط العمل السيئة؛ وعدم كفاية الأجر والمنافع الأخرى.

ولقد وصفت العوامل التي ضمتها القائمة السابقة بأنها عوامل صحة لأنها عوامل واقية. فهي تمنع عدم الرضا من التسرب للعمال ولكنها لا تعطي مزيداً من الرضا، ويمكن تشبيه هذه العوامل بعوامل الوقاية من المرض، ذلك أن الأخيرة تحمي من المرض ولكنها لا تعطي صحة جيدة. وأما سبب وصف العوامل المذكورة بأنها عوامل صيانة فيرجع إلى أنها تحتم على الإدارة مراجعتها بين وقت وآخر ومعالجتها بطريقة مستمرة، لأن إشباع هذه العوامل لا يستمر طويلاً، وسرعان ما يدب عدم الرضا في نفوس العاملين. فعلى سبيل المثال، فإن أحد العاملين ربما يطالب بزيادة في راتبه لتعينه على مواجهة التضخم «ارتفاع أسعار السلع المختلفة». وإذا ما نجح في الحصول على الزيادة التي طلبها، فإنه سيكون راضياً ولكن لمدة ليست بالطويلة، وفي الغالب فإنها (مدة الرضا) لا تمتد أبعد من تاريخ مراجعة الأجور/المرتبات في السنة التالية.

وكمثال آخر، فإن الموظف الجديد ربما يريد في البداية أن يبني علاقات جيدة مع زملائه في العمل، ولكنه مع مضي الوقت، ربما يصيبه الملل من مشاهدة نفس الوجوه بشكل يومي. إذاً نستطيع القول بأنه بالرغم من أهمية إشباع حاجات الأفراد من خلال عوامل الصحة، فإننا يجب أن نأخذ في الحسبان بأن الإشباع من خلال هذه العوامل يكون مفعوله مثل مفعول المخدرات كلما أخذها الشخص زاد إدمانه عليها ثم لا يلبث أن يطلب المزيد (Haimann and Hilgert, 1982/68-9 and BRP, 1985/261-3).

٨ / ١ / ٤ / ٢ : نظرية التوقع: هذه نظرية أخرى من النظريات الممتعة والعملية فيما يتعلق بحفز الأفراد، فهي مبنية على أساس إدراك العامل للعلاقة ما بين الجهد/ الأداء/ المكافأة. فبناءً على نظرية التوقع يُحفّز العاملون على العمل بجهد أكبر حين شعورهم بأن بذل جهد أكبر من جانبهم سيؤدي إلى تحسن في أدائهم وأن التحسن في الأداء سيؤدي إلى حصولهم على المكافأة التي يرغبون فيها.

وبتوضيح أكثر فإن النظرية مقامة على أساس إدراك العامل وعلى علاقات يعبر عنها بـ «الترباط Linkages». هذا يعني بأن إمكانية تحفيز العامل تعتمد على اقتناعه بوجود «ترباط بين الجهد والأداء» «Effort- Performance Linkage» ووجود «ترباط بين الأداء والمكافأة» في نفس الوقت. «Performance - Reward Linkage» فإذا لم يقتنع بوجود مثل هذه العلاقات - فإن العامل لن يحفّز على بذل مزيد من الجهد (Haimann and Hilgert, 1982 and Luthans 1973).

٨ / ١ / ٤ : أساليب التحفيز ونظريات الدوافع في فكر الإمام وممارسته ﷺ :

كما فعلنا سابقاً عندما قسمنا البند المقابل لهذا البند تحت فلسفة كتاب الإدارة الحديثة، سنقوم هنا أيضاً بتجزئة هذا البند إلى قسمين؛ أساليب التحفيز ونظريات الدوافع.

٨ / ١ / ٤ : أساليب التحفيز في فكر الإمام وممارسته ﷺ :

عرفنا مما ذكرناه أعلاه بأن الإدارة الحديثة لديها أسلوبان يحفّز عن طريقهما المدير العاملين على أداء الأعمال، وهما الأسلوب الإيجابي، أي أسلوب تدلية الجزرة «Carrot» والأسلوب السلبي، أي أسلوب استخدام «Wielding» العصا الغليظة، فهل استخدم ابن أبي طالب ﷺ هذين الأسلوبين؟ الجواب على ذلك نعم وبكل تأكيد.

ولكن قبل أن نشرع في سوق ما يثبت جوابنا هذا، نود ذكر نقطة مهمة مستوحاة من فلسفة التعاليم الإسلامية يجب أخذها في الاعتبار، وهي أن النظام الإسلامي عندما قرّر تطبيق الأسلوبين المذكورين اشترط شرطاً مفاده وجود بيئة تتصف بالآتي:

- يكون عمل الأفراد فيها بصفتهم خلفاء الله تعالى لإعمار الأرض. قال تعالى: ﴿اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْفَلَكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْأَنْهَارَ ﴿٢٢﴾ وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبِينَ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ ﴿٢٣﴾ وَءَاتَاكُمْ مِنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لظَلُومٌ كَفَّارٌ ﴿٢٤﴾ وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ اجْعَلْ هَذَا الْبَلَدَ آمِنًا وَاجْنُبْنِي وَبَنِيَّ أَنْ نَعْبُدَ الْأَصْنَامَ ﴿٢٥﴾﴾ [إبراهيم: ٢٢ - ٢٥]. وقال سبحانه: ﴿هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ أَسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: ٢٩]. وغني عن البيان بأن المستخلف يتطلب من المستخلف أن يتصف بنفس أخلاقه، ومن صفات الله تعالى أنه عدل لا يجور، رءوف، رحيم، ودود، شديد العقاب، ذو الطول... ولقد ورد في الحديث «تشبهوا بأخلاق الله». لذلك فإن على العامل أن يتحلى بجميع صفات الله تعالى، لا بمعنى الوصول إلى المطلق فيما يتعلق بأية صفة، ولكن بمعنى التسامي نحو المطلق؛ نحو الله سبحانه وتعالى، ذلك لأن الأخلاق على مستوى رب العزة والجلال مطلقة ولا يستطيع الإنسان الوصول إلى المطلق من أي من مكونات الأخلاق الحميدة لأنه محدود. وأهم الصفات التي تساعد الإنسان على القيام بدور الخلافة خير قيام إذا ما تسامى في



تحقيقها، هي صفة العدل وذلك لأن العدل يهيئ الأرضية الصالحة لوجود الأخلاق الفاضلة الأخرى وإطلاق إمكانات المجتمع. وبسبب الأهمية القصوى لهذه الصفة، أي صفة العدل، جاءت رتبها ثانياً في سلسلة أصول الدين الإسلامي، أي بعد أصل «التوحيد» مباشرة (لمزيد من التفاصيل في هذا الصدد انظر الصدر، ٢٠٠٥). وقد يقول قائل بأن مبادئ الإدارة الحديثة تتطلب من المدير في زماننا المعاصر أن يتصف بـ «العدل» «Justice». وجوابنا هو أن هذا صحيح، ولكن المبادئ هذه لا تمنع المدير، بل تشجعه على مخالفة مبدأ العدل، إذا توصل إلى قرار بأن الموقف بالنسبة له يتطلب منه ذلك. والحقيقة هي أن مبدأ العدل، بسبب ابتعاد معظم الناس عن شريعة الله تعالى في هذه الأيام، يندر أن يراعى، وتَفَشَّى الظلم، وخصوصاً للفقراء، هي سمة من سمات عصرنا الحاضر. ولذلك بزغت إلى الوجود في وقتنا المعاصر ما تسمى بمنظمات حقوق الإنسان، وهي مع الأسف ليست إلا ذراً للرماد في العيون، حيث أنها لا تؤدي رسالتها لكونها خاضعة لقوى الشر؛ أمريكا بالخصوص والدول الكبرى على وجه العموم، وتعمل على تحقيق أغراضهم الاستعمارية.

● سيادة المفهومين القرآنيين الآتين والعمل بهما: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ...﴾ [البقرة: ٢٨٦] و﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ (٧) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ (٨) [الزلزلة: ٧ - ٨].

● العاملون يطبقون مفاهيم مثل ﴿يَأْتِيهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَى رَبِّكَ كَدًّا فَمُلْقِيهِ﴾ [الانشقاق: ٦] و«إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» حديث شريف (الريشهري، ج ٧، ص ٢٩، نقلاً عن كنز العمال).

والآن أصبحنا في موقع يمكننا من مناقشة ما إذا كان هناك ما يفيد بأن أسلوب الحفز؛ الإيجابي والسلبي قد كانا مستخدمين أيام الإمام علي عليه السلام أم لا. إذا لئر:

لنتأمل أولاً حرص الأمير عليه السلام على وجود بيئة صالحة لإنجاح الحكم عن طريق هذه الفقرة التي ساقها في عهده لمالك الأشتر رضي الله عنه:

«وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ، وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَاللُّطْفَ بِهِمْ، وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِبًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ، فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أَخْ لَكَ فِي الدِّينِ، وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ، يَفْرُطُ (يسبق) مِنْهُمْ الزَّلَلُ (الخطأ)، وَتَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلْلُ، وَيُؤْتِي عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمْدِ وَالْخَطَا، فَأَعْطِيهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفْحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ أَنْ يُعْطِيَكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفْحِهِ، فَإِنَّكَ فَوْقَهُمْ، وَوَالِي الْأَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ، وَاللَّهُ فَوْقَ مَنْ وَلَائِكَ! وَقَدْ اسْتَكْفَاكَ أَمْرُهُمْ، وَابْتَلَاكَ بِهِمْ،...».

وأنعم بهذه البيئة التي حرص على وجودها ابن أبي طالب عليه السلام من خلال الفقرة السابقة، فهي بدون شك تمثل البداية الصحيحة لتعظيم فاعلية أي أسلوب حفز ايجابي، ذلك لأنه كما تقول الحكمة المشهورة «القلوب عند بعضها»، أي أن الإنسان بطبيعته يعرف من يحبه ومن يكرهه بدون الحاجة إلى أن يتفوه أي من الطرفين بأية كلمة. ومما يؤيد ما نقوله في هذا الشأن الآتي: «سئل الصادق عليه السلام عن الرجل يقول: إني أودك فكيف أعلم أنه يودني؟ قال: امتحن قلبك فإن كنت تودّه فإنه يودّك» (الريشهري، ج ١، ص ٤٩). وروي عن الإمام الباقر عليه السلام هذا القول: «اعرف المودة لك في قلب أخيك بما له في قلبك» (نفس المرجع).

وعندما توجد بيئة يوجد فيها قائد يُشعر «قلبه الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ، وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَاللُّطْفَ بِهِمْ»، ويتصف بالأوصاف الحسنة الأخرى التي

حُتَّتْ عَلَيْهَا الْفَقْرَةُ، فَإِنَّهُمْ - وَإِنْ لَمْ يَكُونُوا كُلَّهُمْ فَجُلُوهُمْ - سَيَبَادِلُونَهُ نَفْسَ الشُّعُورِ وَيَقْبَلُونَ عَلَى الْقِيَامِ بِأَعْمَالِهِمْ بِإِخْلَاصٍ فَتَزِيدُ الْإِنْتِاجِيَّةَ وَهَذَا هُوَ الْمُرَادُ تَحْقِيقَهُ مِنْ عَمَلِيَّةِ الْحَفْزِ.

أَمَّا الْآنَ فَسَنَلْقِي الضُّوءَ عَلَى الرِّسَالَةِ الَّتِي سَاقَهَا أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ مِنْ خِلَالِ هَذِهِ الْفَقْرَةِ مِنْ عَهْدِهِ لِمَالِكٍ. الْفَقْرَةُ تَقُولُ «وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَزْهِيداً لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ، وَتَدْرِيْباً لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ، وَالزَّمُّ كُلًّا مِنْهُمْ مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ». إِنْ رِسَالَةَ هَذَا النَّصْرِ وَاضِحَةٌ وَهِيَ حِثُّ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ عليه السلام مَالِكاً، وَبِإِصْرَارِهِ، عَلِيٌّ أَنْ لَا يَجْعَلَ الْمُحْسِنَ وَالْمُسِيءَ يَحْظِيَانِ عِنْدَهُ بِنَفْسِ الْحِظْوَةِ. وَلِعَمْرِي فَإِنَّ هَذَا الْحِثَّ يَنْبَغِي عَنْ حَرَصِ ابْنِ أَبِي طَالِبٍ عليه السلام عَلَى أَنْ يَسُودَ الْعَدْلُ بَيْنَ الرَّعِيَّةِ. وَغَنِيٌّ عَنِ الْبَيَانِ بِأَنَّ سِيَادَةَ الْعَدَالَةِ تُوْدِي إِلَى انْشِرَاحِ قُلُوبِ النَّاسِ، فَيَقْبَلُونَ عَلَى الْعَمَلِ بِنَفْسٍ رَاضِيَةٍ مُطْمَئِنَّةٍ لِمَعْرِفَةِ كُلِّ مَنْهُمْ بِأَنَّهُ سَيَجَازِي مِثْلَ غَيْرِهِ عَلَى كُلِّ ذَرَّةٍ يَعْمَلُهَا مِنَ الْخَيْرِ وَالشَّرِّ، وَبِالتَّالِي تَزِيدُ إِنْتِاجِيَّتَهُمْ. وَلَا أَخَالَ الْقَوْلَ الْمَشْهُورَ «الْعَدْلُ أَسَاسُ الْمَلِكِ» غَائِباً عَنِ ذَهْنِ الْقَارِئِ. بَقِيَ أَنْ نَقُولَ بِأَنَّ إِصْرَارَ الْإِمَامِ عليه السلام عَلَى سِيَادَةِ الْعَدْلِ فِي بَيْئَةِ الْعَمَلِ، يَدْخُلُ - وَإِنْ كَانَ الْمُدْخَلُ الَّذِي عَنْ طَرِيقِهِ بَنَى عَلِيٌّ عليه السلام حَرَصَهُ عَلَى وَجُودِ هَذِهِ الْخِصْلَةِ الْخَيْرِيَّةِ هُوَ الْمُدْخَلُ الْقُرْآنِيُّ ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النِّسَاءُ: ٥٨] وَ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [النَّحْلُ: ٩٠] أَكْرَرَ الْقَوْلَ بِأَنَّ إِصْرَارَهُ عليه السلام عَلَى سِيَادَةِ الْعَدْلِ فِي بَيْئَةِ الْعَمَلِ بِالرَّغْمِ مِنْ اخْتِلَافِ مُدْخَلِهِ عَنْ مُدَاخِلِ كِتَابِ الْإِدَارَةِ الْمَعَاصِرِينَ، يَدْخُلُ تَحْتَ مُدْخَلِ أُسْلُوبِ الْحَفْزِ الْإِيجَابِيِّ

المذكور تحت (٨ / ١ / ١ / ذ / ١ : أساليب التحفيز) وتحت مبدأ «صيانة بيئة العمل»، وهذه الصيانة - كما سنرى عند مناقشتنا لنظريات الدوافع - مهمة لحفز العاملين، لأنها تقلل من تدمرهم.

ثم لتأمل هذه الجملة التي جاءت في العهد «وَأَيَّاكَ وَالْمَنَّ عَلَى رَعِيَّتِكَ بِإِحْسَانِكَ». لله درك يا أبا الحسن فكم هو محفز العمل بهذه النصيحة، ذلك أنه لا حاجة للقول بأن الإعطاء مع المن - ولندع جانباً مبدأ الثواب والعقاب الأخرى، حيث أن المن فيه إيماءة بان المعطي لم يعط لوجه الله تعالى، وهذا يعني أنه لا ثواب للمعطي عند الله - لن يؤدي إلى التحفيز، لأن الإعطاء في مثل هذه الحالة يؤدي إلى إهانة المعطي، ولكن الإعطاء بدون من هو الذي سيؤدي إلى التحفيز. ويمكن للقارئ أن يلاحظ أن مثل هذا الإعطاء، وإن كان مدخل علي عليه السلام إليه هو الفلسفة الإسلامية وليس نظريات الحفز الحديثة، يدخل أيضاً تحت أسلوب الحفز الإيجابي الذي تنادي به نظرية التنظيم المعاصرة، حيث أن العطاء لا يتعلق بالعمل مباشرة، بل ببيئته (انظر ٨ / ١ / ١ / ذ : أساليب التحفيز).

وهذا النص من العهد له أيضاً دلالة كبيرة على ما نقول «قَوْلٌ مِنْ جُنُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَإِلِمَامِكَ، وَأَنْقَاهُمْ جَيْباً... فَإِنَّهُمْ جَمَاعٌ مِنَ الْكُرَمِ... ثُمَّ تَفَقَّدَ مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُهُ الْوَالِدَانِ مِنْ وَلَدَيْهِمَا... وَلَا تَحْقِرَنَّ لُطْفاً تَعَاهَدْتَهُمْ بِهِ وَإِنْ قَلَّ، فَإِنَّهُ دَاعِيَةٌ لَهُمْ إِلَى بَدْلِ النَّصِيحَةِ لَكَ، وَحُسْنِ الظَّنِّ بِكَ. وَلَا تَدْعُ تَفَقُّدَ لَطِيفِ أُمُورِهِمْ اتِّكَالاً عَلَى جَسِيمِهَا، فَإِنَّ لِلْيَسِيرِ مِنْ لُطْفِكَ مَوْضِعاً يَنْتَفِعُونَ بِهِ، وَلِلْجَسِيمِ مَوْقِعاً لَا يَسْتَعْنُونَ عَنْهُ».

فما من شك بأن هذا المقطع يري بأن الإمام عليه السلام قد سبق النظرية الحديثة فيما يتعلق بالحفز بقرون، ذلك أن النظرية الحديثة لتوها تكتشف بأن رتبة على الكتف «ضربة خفيفة يضربها القائد على كتف المقود» متبوعة بإطراء، تفعل مفعول السحر في التحفيز في كثير من الأحيان، بينما نرى بأن الرتبة المذكورة قد أدخلها قائد الغر المحجلين (ع) فيما سماه «لُظْفًا تَعَاهَدْتُهُمْ بِهِ وَإِنْ قَلَّ». ثم إنه عليه السلام كان أعمق غوراً فيما يتعلق بتفقد لطيف الأمور الذي ذكرناه في المقطع، فمثل هذا التفقد لا محل له من الإعراب عند نظرية الإدارة الحديثة، إذ أن الأمور اللطيفة كما عبر عن ذلك الإمام عليه السلام أو التي لا تعد من الإنجازات الكبيرة بحسب نظرة مدرء هذه الأيام، لا تنال أية أهمية ولا تعطى لمنجزها أية حوافز وإن كانت هناك بعض الاستثناءات من بعض المدرء. أما الإمام عليه السلام فقد حث على تفقدها، وهذا يشير إلى إدراكه بأن إجادة صغار الأمور تعطي دافعاً لإجادة كبارها، وبالخصوص في حالة حصول الموظف على الإطراء نتيجة إجادته للطف الأمور.

وهذا مقطع آخر من المقاطع التي من الممكن أن يستفيد منها علماء الإدارة الحاليون في إضافة محفز مهم يؤدي إلى تحسين الإنتاجية بالنسبة للعاملين المسلمين: « وَلْيَكُنْ فِي خَاصَّةٍ مَا تُخْلِصُ لَكَ بِهِ دِينَكَ إِقَامَةً فَرَائِضِهِ: الَّتِي هِيَ لَهُ خَاصَّةٌ، فَأَعْطِ اللَّهَ مِنْ بَدَنِكَ فِي لَيْلِكَ وَنَهَارِكَ، وَوَفِّ مَا تَقَرَّبْتَ بِهِ إِلَى اللَّهِ مِنْ ذَلِكَ، كَامِلًا غَيْرَ مَثْلُومٍ، وَلَا مَنْقُوصٍ، بِالْغَا مِنْ بَدَنِكَ مَا بَلَغَ، وَإِذَا قُمْتَ فِي صَلَاتِكَ لِلنَّاسِ، فَلَا تَكُونَنَّ مُنْقَرًا وَلَا مُضِيْعًا، فَإِنَّ فِي النَّاسِ مَنْ بِهِ الْعِلَّةُ وَلَهُ الْحَاجَّةُ، وَقَدْ سَأَلْتُ رَسُولَ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم حِينَ وَجَّهَنِي إِلَى الْيَمَنِ كَيْفَ أُصَلِّي بِهِمْ؟ فَقَالَ: «صَلِّ بِهِمْ كَصَلَاةِ أَوْعَفِهِمْ، وَكُنْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَحِيمًا».

أقول ما قلته لعلمي كفرد مسلم بأن الصلاة إذا ما حان وقتها تمثل

حاجة ملحة للفرد المسلم، وتأديتها جماعة تمثل قمة الإشباع لهذه الحاجة. ثم إن التوجيه الذي وضعه أمير المؤمنين عليه السلام في نهاية المقطع، وهو الأمر للأشتر بصفته إمام جماعة بالصلاة بالمؤمنين بصلاة أضعفهم من غير تضييع بمتطلبات الصلاة، يعطي راحة إضافية، فهو لا يرهق الضعفاء ولا يخل بأداء فرض الله.

الجدير بالذكر هو أن الشركات في الوقت الحاضر أصبحت تسمح لعمالها المسلمين بالصلاة في مكان العمل، ولكن هذا السماح، في معظم الأحوال، لم يأت من باب الاقتناع بان الصلاة تنتج عنها زيادة في الحفز أو من باب كون الصلاة فريضة فرضها المولى على عبده المسلم، ولكنه أتى من باب «مكرة أخاك لا بطل»؛ من ضغط العاملين أنفسهم.

وهناك مقاطع أخرى من العهد تدل على معرفة الإمام العميقة بأهمية أسلوب الحفز الإيجابي، ولكننا رغبة في الاختصار سنكتفي بسوق هذين المقطعين، ولن نعلق عليهما لأن النقطة قد أصبحت واضحة، ومن أراد المزيد فليرجع إلى العهد في المراجع التي ذكرناها سابقاً: «فَافْسَحْ فِي أَمَالِهِمْ، وَوَاصِلْ فِي حُسْنِ الشَّنَاءِ عَلَيْهِمْ، وَتَعْدِيدِ مَا أَبْلَى ذَوُو الْبَلَاءِ (أي أهل الأعمال العظيمة) مِنْهُمْ، فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَفْعَالِهِمْ تَهْزُ الشُّجَاعَ، وَتُحَرِّضُ النَّاكِلَ (المتأخر القاعد)، إِنْ شَاءَ اللَّهُ. ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا أَبْلَى، وَلَا تَضْمَنَّ بِلَاءِ امْرِئٍ (صنيع المرء الذي أبلاه) إِلَى غَيْرِهِ، وَلَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بِلَائِهِ، وَلَا يَدْعُونَكَ شَرَفِ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا، وَلَا ضَعْفِ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تَسْتَضْفِرَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا».

«... ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ،... ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ (وسع عليهم في الأرزاق)، فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِضْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَغِنَى

لَهُمْ عَنْ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وَحُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ ثَلَمُوا  
أَمَانَتَكَ...».

بقي أن نذكر ما يشير إلى معرفة الإمام علي عليه السلام بالأسلوب السلبي  
في الحفز. هنا سأسوق هذا المقطع من العهد وهو واضح الدلالة:  
«وَتَحَفَّظُ مِنَ الْأَعْوَانِ، فَإِنْ أَحَدٌ مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَى خِيَانَةٍ اجْتَمَعَتْ بِهَا  
عَلَيْهِ عِنْدَكَ أَخْبَارُ عُيُونِكَ، اِكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا، فَبَسَطْتَ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةَ فِي  
بَدَنِهِ، وَأَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ، ثُمَّ نَصَبْتَهُ بِمَقَامِ الْمَدْلَةِ، وَوَسَّمْتَهُ  
بِالْخِيَانَةِ، وَقَلَّدْتَهُ عَارَ التُّهْمَةِ».

سلام الله عليك يا أبا الحسن فقولك «... اِكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا،  
فَبَسَطْتَ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةَ فِي بَدَنِهِ، وَأَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ، ثُمَّ نَصَبْتَهُ  
بِمَقَامِ الْمَدْلَةِ، وَوَسَّمْتَهُ بِالْخِيَانَةِ، وَقَلَّدْتَهُ عَارَ التُّهْمَةِ»، ينبئ بما لا يدع  
مجالاً للشك بأنك تطبق الأسلوب السلبي في الحفز وقت استحقاق  
تطبيقه.

والحقيقة بأن استبدال الإمام عليه السلام مالك الأشر بمحمد بن أبي بكر  
رضوان الله عليهما للولاية على مصر، دليل آخر على استخدام  
الإمام عليه السلام للأسلوب السلبي وبفاعلية كبيرة، فهو بالرغم من المعزة  
الكبيرة التي يكنها لمحمد بن أبي بكر والذي يبادله نفس الشعور<sup>(١)</sup> إلا  
أنه لم يتردد في عزله عندما أحس بأن أمور مصر في طريقها إلى الإفلات  
من بين يديه.

ولقد ثبت بأن علياً عليه السلام لا يتردد في اتخاذ قرارات العزل وهي من

(١) هذا بعض ما قاله في شأنه عليه السلام لعبد الله بن عباس «أما بعد فإن مصر قد افتتحت،  
ومحمد بن أبي بكر، - عليه السلام - قد استشهد، فعند الله نحسبُه ولدًا ناصحًا، وعاملاً  
كادحًا، وسيفًا قاطعًا، وركنًا دافعًا... «كتاب رقم ٢٦٧، نهج البلاغة».

القرارات الصعبة في عملية الحفز السلبي، متى ما رأى ذلك ضرورياً. ولقد روي عنه عليه السلام قوله: «عادوا التواني بالعزم» و«ومن أطاع التواني ضيع الحقوق» (الصفار «١٢٠/١٩٩٩»). ومن الولاة الذين عزلهم عليه السلام عمر بن أبي سلمة المخزومي وكان عامله على البحرين، ومحمد بن أبي بكر وكان عامله على مصر حيث ولّى مكانه مالكا كما سبق وأن أشرنا (انظر الكتاب رقم ٢٧٤ والكتاب رقم ٢٦٦ من شرح نهج البلاغة، لعبده).

والجدير بالذكر هو أنه عليه السلام لم يكن ينتظر أن تصل الأمور إلى حد اتخاذ قرار العزل بل كان يرشد المقصّر إلى تقصيره وينذره بالعواقب التي يجب أن يتوقعها إذا لم يصلح أمره قبل أن تقع الفأس في الرأس، أي أن قراراته حسب مفهوم هذا اليوم لم تكن ناتجة عن ردّات فعل «Re-emptive» وإنما كانت مانعة من حصول غير المرغوب فيه «Pre-emptive»، ونسوق هذا المقطع من كتابه الذي كتبه إلى عثمان بن حنيف الذي كان عامله على البصرة عندما بلغه أن عثمان قد دعي إلى وليمة فلبى الدعوة كمثال على ما نقول: «أما بعد: يا ابن حنيف! فقد بلغني أن رجلاً من فتية أهل البصرة دعاك إلى مأدبة فأسرعت إليها تُستطاب إليك الألوان، وتُنقلُ إليك الجفان، وما ظننت أنك تجيب إلى طعام قوم عائلهم (محتاجهم) مجفوّ، وغنيهم مدعوّ، فانظر إلى ما تقضمه من هذا المَقْضَم، فما اشتبه عليك علمه فالفظه، وما أيقنت بطيب وجوهه فنلّ منه... الخ» (البحراني «٤٤/٨٧١»).

٨ / ١ / ذ / ٢ / ع: نظريات الدوافع في فكر الإمام وممارسته عليه السلام:

هناك شبه إجماع بين نظريات الدوافع أو الحفز إن لم يكن بينها إجماعٌ كاملٌ، على أن وراء كل عمل يقوم به الإنسان دافعاً معيناً أو حاجة معينة، واختلفت النظريات المذكورة، في عملية التفصيل. فمنها



من وضع الحاجات في شكل هيراريكية من خمسة مستويات؛ الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الاجتماع، الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات (ماسلو)، ومنها من قصرها على رتبتيْن؛ إحداهما الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن وسميت بالحاجات الأولية وتليهما بقية الحاجات في المستوى الثاني، ومنها من فرّق بين الحاجات على أساس النتيجة التي تتحقق نتيجة إشباع الحاجة، فقسم الحاجات إلى محفّزة وصائنة (هيرزبيرج) ومنها من جعل حفز الحاجة يشترط وجود علاقة مقبولة بين الجهد والأداء والمكافأة.

وسنقوم الآن بإلقاء نظرة خاطفة على ما عند أمير المؤمنين عليه السلام في هذا الصدد من خلال الإبحار، قدر تمكنا من ذلك، في بحره الواسع. ولكن قبل شروعنا في هذا العمل فإننا من باب أهمية ما سنقله، ومن باب «فذكر إن الذكرى تنفع المؤمنين»، سندكر ملاحظة شبيهة بملاحظات ذكرناها آنفاً، وهي بأن فلسفة علي عليه السلام فيما يتعلق بما نتناوله بالمناقشة من الفلسفة الإسلامية السمحاء النابعة من صميم تعليمات الله الباري المصوّر الذي خلق الإنسان، ويعلم جميع خلجات نفسه وما توسوس به. بينما الأمر كذلك، فإن الله سبحانه قد أخبر بـ ﴿وَمَا أُبْرِيئُ نَفْسِيَّ إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٥٣﴾﴾ [يوسف: ٥٣]. إذاً، فإن علياً عليه السلام على وجه الخصوص وبقية المؤمنين على وجه العموم يأخذون في الاعتبار هذه النقيصة، وهي أمر النفس للإنسان بالجشع، الاعتداء على أنفس وأموال الآخرين، ظلمهم، الرياء، النفاق، الخيانة، التبذير، البخل، الكذب، التجسس... الخ، فهذه القائمة تكاد أن لا تحصى.

وقال خالقنا جل شأنه أيضاً ﴿وَمَا تَذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْيَتَامَىٰ وَالْأَسْفَلَ﴾ [الإسراء: ٢٦] ﴿إِنَّ الْمُبْدِينَ كَانُوا إِخْوَانَ السَّبِيلِ وَلَا يُبَدَّرُ تَبْدِيرًا ﴿٦٦﴾﴾ [الإسراء: ٦٦]

الشَّيْطَانِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ﴿٢٧﴾ [الإسراء: ٢٧]. وهذا يعني أن من يعملون في بيئة العمل - وجلهم مسلمون - يعرفون أنهم مكلفون بإيتاء الحقوق لمن ذكروا في الآية وعليهم أن لا يبذروا إن لم يريدوا أن يكونوا من إخوان الشياطين.

ويقول سبحانه في الآيتين ٢٩ و ٣٠ من نفس السورة ﴿وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا ﴿٢٩﴾ إِنَّ رَبَّكَ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَن يَشَاءُ وَيَقْدِرُ إِنَّهُ كَانَ بِعِبَادِهِ خَبِيرًا بَصِيرًا ﴿٣٠﴾﴾، وفي هذا التوجيه الإلهي رياضة للنفس البشرية، التي تحب المال حباً مفرطاً ﴿وَتُحِبُّونَ الْمَالَ حُبًّا جَمًّا ﴿٢٠﴾﴾ [الفجر: ٢٠]، كي تنفق باعتدال وتدخر باعتدال، إذ أن حب المال بإفراط مرض خبيث يؤدي إلى نتائج اجتماعية واقتصادية خطيرة.

ولقد حذر الله سبحانه وتعالى من فتنة المال والبنين، فالمال والبنون زينة الحياة الدنيا تتعلق بها القلوب، ولكنها سريعة الزوال، وما يخلد فقط هو ما يعمله الإنسان من أعمال صالحة، فهي أصدق أملاً له من الزينة المذكورة، إذ أن الله سيجازيه عن تلك الأعمال في الآخرة، والآخرة هي الدائمة. ﴿الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِندَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمْلاً ﴿٤٦﴾﴾ [الكهف: ٤٦]. والجدير بالذكر بأن كثيراً من الناس يذهب بهم وهج هذه الزينة؛ المال والبنون - التي يعطي الله تعالى لبعض الناس منها الكثير من أجل الامتحان - إلى درجة الزعم بأنهم قد حصلوا عليها (الزينة) بسبب شطارتهم، وليست تفضلاً ونعمة من الرزاق ذي القوة المتين. ولقد ضرب الله على ذلك في القرآن أكثر من مثل، ونذكر هنا المثل الذي ضربه سبحانه بقارون الذي قال بالرغم من تحذير الناصحين له ﴿إِنَّمَا أُوتِيْتُهُ عَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي﴾ [القصص: ٧٨]،

وظل على صلفه وكبريائه إلى أن خسف الله به وبداره الأرض، ﴿فَسَفَّنَا بِهِ وَيَدَارِيهِ الْأَرْضُ﴾ [القصص: ٨١]. وعند ذلك فقط أدرك الحقيقة الذين كانوا يتمنون أن يكونوا مكانه من الذين يريدون الحياة الدنيا فقالوا كما ذكرت الآية ٨٢ من نفس السورة ﴿وَأَصْبَحَ الَّذِينَ تَمَنَّوْا مَكَانَهُ بِالْأَمْسِ يَقُولُونَ وَيَكَافُؤُا اللَّهُ يَسْطُرُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَيَقْدِرُ لَوْلَا أَنْ مَنَّ اللَّهُ عَلَيْنَا لَخَسَفَ بِنَا وَيَكَانَهُ لَا يُفْلِحُ الْكَافِرُونَ ﴿٨٢﴾، وكانوا لما خرج على قومه في زينته يقولون... ﴿قَالَ الَّذِينَ يُرِيدُونَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا إِنَّا كُنَّا مِثْلَ مَا أُوتِيَ قَارُونُ إِنَّهُ لَذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٧٩﴾﴾ «الآية ٧٩ من السورة عينها. صدق الله العلي العظيم.

على أنه يجب أن لا يفهم مما قلناه أنه يجب على المسلم ألا يكافح من أجل الحصول على المال والبنين. لا، بل العكس هو الصحيح، فما قلناه يعني أن عليه أن يعمل ويكدح بجهد من أجل زيادة إنتاج الدولة الإسلامية والمساهمة في صحّة اقتصادها، ومن أجل حصوله شخصياً على ما يتمكن من أموال بشرط أن يخرج منها حق الله حيث أن المال وسيلة من وسائل نيل القوة، والدين الإسلامي الحنيف يريد لأتباعه أن يكونوا أقوياء. وفي هذا المقام يجدر التذكير بما سبق وأن ذكرناه في بداية هذا الكتاب، وهو قول الله تعالى ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾﴾ [الأنفال: ٦٠]. والآية الكريمة ٣٢ من سورة الأعراف تعضد قولنا بأن على المسلم أن يجد ويجتهد من أجل الحصول على زينة الحياة الدنيا (المال والبنون)، على أن يكون واضحاً بأن عليه أن يخرج من المال حق الله ويربي البنين التربية الصالحة، ومنطوق الآية هو: ﴿قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللَّهِ الَّتِي أَخْرَجَ لِعِبَادِهِ وَالطَّيِّبَاتِ مِنَ

الرِّزْقِ قُلْ هِيَ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا خَالِصَةً يَوْمَ الْقِيَامَةِ كَذَلِكَ نَفَصِلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴿٣٢﴾ [الأعراف: ٣٢].

وهناك الكثير الكثير مما يسند كلامنا في هذا الشأن، ولكننا سنكتفي لوضوح الصورة بهذا المقطع الذي جاء في عهد الأمير عليه السلام إلى محمد بن أبي بكر الذي كتبه له حين قلده ولاية مصر: «واعلموا - عباد الله - أن المتقين ذهبوا بعاجل الدنيا وآجل الآخرة، فشاركوا أهل الدنيا في دنياهم، ولم يشاركهم أهل الدنيا في آخرتهم، سكنوا الدنيا بأفضل ما سكنت، وأكلوها بأفضل ما أكلت، فحفظوا من الدنيا بما حظي به المترفون<sup>(١)</sup>، وأخذوا منها ما أخذته الجبابرة المتكبرون. ثم انقلبوا عنها بالزاد المبلّغ والمتجر الرابع، أصابوا لذّة زهد الدنيا في دنياهم، وتيقنوا أنهم جيران الله غداً في آخرتهم، لا تردّ لهم دعوة، ولا ينقص لهم نصيب من لذّة» (عبده «٢٩٤/٢٥٩»).

وأما المذموم والمنهي عنه فهو حب المال لذاته والخلود إليه والافتتان به إلى درجة التلهّي به عن ذكر الله تعالى وعدم أداء حقوقه. قال رسول الله ﷺ لحكيم بن حزام حين سأله شيئاً من المال فأعطاه ثم سأله شيئاً آخر فأعطاه ثم أعاد الطلب فأعطاه، «يا حكيم إن هذا المال خضّرٌ حلو، فمن أخذه بسخاوة نفسه بورك له فيه، ومن أخذه بإشراف نفسه (بتطلعها وطمعها بالشيء) لم يبارك له فيه، وكان كالذي يأكل ولا يشبع، واليد العليا خير من اليد السفلى» (البخاري ومسلم، الأول في الزكاة باب الاستعفاف، والثاني في الزكاة، باب اليد العليا خير من اليد السفلى، نقلاً عن الصفار، ١٩٩٩/٢٤٠).

(١) ذلك لأنهم أخرجوا ما عليهم من حقوق واستخدموا أموالهم فيما يعلي كلمة الله وتلذذوا ببقية الأموال فعاشوا سعداء مترفين كعيشة الترف التي يعيشها المترفون.

وسنرجع الآن إلى النقطة المهمة التي كنا قد أشرنا إليها، وهي نسيان أو تناسي بعض الناس بأن الأرزاق بيد موزعها الواحد الأحد ولا يشاركه في ذلك أحد وما على الإنسان إلا أن يسعى للحصول على رزقه، فهذه النقطة (النسيان أو التناسي المذكور) مثلت ولا تزال تمثل ظاهرة في دنيا الناس، ولذلك جاءت الآية المباركة ٣١ من سورة الإسراء ونظيراتها من الآيات الكريمة لتعريف من لا يعرف من هو الرزاق وتذكّر الغافلين. قال جل اسمه ﴿وَلَا تَقُولُوا أَوْلَدْنَاكُمْ خَشْيَةَ إِمْلَاقٍ نَحْنُ نَرْزُقُهُمْ وَإِنَّا لَكُورٌ إِنَّ قَوْلَهُمْ كَانَ خِطْأًا كَبِيرًا﴾ [الإسراء: ٣١]. بينما الأمر كذلك فإنه تعالى يصرّح في الآية ٧٠ من سورة النحل الشريفة بالقول ﴿وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضُكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ فَمَا الَّذِينَ فُضِّلُوا بِرَادِي رِزْقِهِمْ عَلَى مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَهُمْ فِيهِ سَوَاءٌ أَفَبِعِنْمَةِ اللَّهِ يَجْحَدُونَ ﴿٧١﴾﴾. والمفهومان اللذان ساقتهما الآيتان السابقتان تعملان في البيئة الإسلامية ويساعدان الفرد المسلم على التسليم بأن الأرزاق تتفاوت، وأنها بيد الله تعالى وما على الفرد المسلم إلا السعي كما أمره الله تعالى والرضا بما كتبه الله له، وهذا أيضاً يؤدي إلى اختلاف في طريقة التعامل في إرضاء حاجة الفرد المسلم فيما يتعلق بالمحفز المالي الذي ذكره ماسلو وآخرون، كما سترى.

وهناك مئات من الآيات والأحاديث الصادرة عن النبي ﷺ والأئمة المعصومين التي تهذب غرائز الإنسان فتجعله يكثر من ممارسة الأفعال النافعة لبني جنسه ويتجنب الأفعال التي تضرهم. ولكون هذه القائمة لا تكاد تحصى سنكتفي بذكر اليسير منها هنا، وسنذكر المزيد - إن بدت لنا حاجة - عند مناقشتنا لما يدل على اهتمام أمير المؤمنين عليه السلام بإشباع الحاجات التي ذكرتها نظريات الدوافع.

من جملة ما جاء في القرآن الكريم النهي عن قتل النفس المحرّمة إلا بالحق والقصاص من القاتل من دون إسراف في مثل هذه الحالات

﴿وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ وَمَنْ قُتِلَ مَظْلُومًا فَقَدْ جَعَلْنَا لَوْلِيهِ سُلْطَانًا فَلَا يُسْرِفُ فِي الْقَتْلِ إِنَّهُ كَانَ مَنْصُورًا﴾ [الإسراء: ٣٣]. ولا بد للمخاطبين بهذا النص والمدركين لأبعاده الحقيقية من أن ترتفع لديهم قيمة النفس البشرية لارتفاع قيمتها عند الله تعالى، فيصبحون أبعد ما يكونون عن ارتكاب جرائم القتل، بل ويزيد التعاون فيما بينهم، وبالتالي تزيد إنتاجيتهم.

وقال سبحانه: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلِّيِّ الْعَلِيِّ وَالشَّهَادَةِ فَيُنشَرُ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥]. ولا يجب أن يتبادر إلى الأذهان بأن العمل الذي تتكلم عنه هذه الآية يختص فقط بأعمال العبادات الصرفة كالصدق على الفقراء والصلاة والصوم... الخ، بل إنه يشمل حتى العمل الذي يتقاضى عنه الإنسان أجراً، فإن أخلص فيه فلا تبعة عليه يوم القيامة، وإن أهمل فعله وزره يوم القيامة (انظر في هذا الصدد الميزان في تفسير القرآن للمرحوم العلامة الطباطبائي)، ولذلك فإن المسلم الحق يراقب الله في سلوكه في العمل، والنص الآنف الذكر لا بد أن يكون محفزاً على رفع الإنتاجية وتجنب التقصير، والحديث الذي سبق ذكره المروي عن رسول الله ﷺ وهو «إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه»، ومثله الوصية التي أوصى بها ﷺ ابن مسعود والتي تقول «يا بن مسعود إذا عملت فاعمل بعلم وعقل، وإياك أن تعمل عملاً بغير تدبير وعلم، فإنه جل جلاله يقول: «ولا تكونوا كالتي نقضت غزلها من بعد قوة أنكاثا» (الريشهري، المجلد ٧، ص ٢٦، نقلاً عن البحار) يصبان في هذا الاتجاه.

والخلاصة هي أن هذا الحث على الإخلاص في العمل من الممكن أن يستغله القائد فيستخدمه كمحفز للمرؤوس المسلم في حال

تكاسله على زيادة عمله، بل يمكن أن يستخدم كمحفز لزيادة الجهد حتى في حالة عدم التكاسل.

ونقل في كنز العمال عنه ﷺ قوله «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» (المرجع السابق، مجلد ٩، ص ٤٥). ومن الواضح بأن هذا الحديث يجعل من بيئة العمل أكثر موائمة لزيادة الإنتاج، وسنرجع إلى هذه النقطة أثناء المناقشة. والجدير بالذكر بأن المفاهيم التي ذكرناها عن طريق الآيات والأحاديث الشريفة لم تكن حبراً على ورق فقط ولم تجد طريقها للتطبيق، بل طبقت ولا تزال تطبق وسيستمر تطبيقها إلى يوم يبعثون. وكمثال على ما نقول أذكر المؤاخاتين اللتين قام بهما رسول الله ﷺ وكانت الأولى في مكة قبل هجرته إلى المدينة وأما الثانية فأجراها بمجرد أن وصل إلى يثرب. ففي المؤاخاة الأولى آخى ﷺ بين أصحابه من قريش ومواليهم (عبيدهم المعتقين)، إذ قد آخى ﷺ بين عمه «حمزة بن عبد المطلب» ومولاه «زيد بن حارثة» وبين عبيدة بن الحارث بن عبد المطلب و«بلال مولى أبي بكر» وبين (أبي عبيدة بن الجراح) و(سالم مولى أبي حذيفة)، والمؤاخاة بينهم كانت على الحق والمواساة (شمس الدين «١٩٩٢/٥٢٦»).

أما المؤاخاة الثانية فكانت بين المهاجرين والأنصار، وهذا النص منقول عن ابن هشام «قال ابن إسحاق: وآخى رسول الله ﷺ بين أصحابه من المهاجرين والأنصار فقال - فيما بلغنا ونعوذ بالله أن نقول عليه ما لم يقل - تأخوا في الله أخوين أخوين؛ ثم أخذ بيد علي بن أبي طالب، فقال: هذا أخي. فكان رسول الله ﷺ سيد المرسلين، وإمام المتقين، ورسول رب العالمين، الذي ليس له خطير (أي مثل) ولا نظير من العباد، وعلي بن أبي طالب ﷺ، أخوين؛ وكان حمزة بن عبد

المطلب، أسد الله وأسد رسوله ﷺ وعم رسول الله ﷺ، وزيد بن حارثة، مولى رسول الله ﷺ أخوين.. وكان أبو بكر الصديق ﷺ، ابن أبي قحافة، وخارجة بن زهير، أخو بلحارث بن الخزرج، أخوين، وعمر بن الخطاب ﷺ، وعيتبان بن مالك، أخو بني سالم بن عوف بن عمرو بن عوف بن الخزرج أخوين وأبو عبيدة بن عبد الله بن الجراح، واسمه عامر بن عبد الله، وسعد بن معاذ بن النعمان، أخو بني عبد الأشهل، أخوين.. أخوين» (ابن هشام، ج ٢، ١٩٨٧/١٠٨ - ١٠٩). ومن الجدير ذكره أيضاً هو أن الذي جرى من خلال المؤاخاتين المذكورتين لم يكن كدور مسرحي ينتهي بالنسبة للمثلين بمجرد انتهائهم من أدوارهم، بل كان تأثيره الايجابي عميقا امتد منذ ذلك الزمان وحتى انتقال من تمت المؤاخاة بينهم إلى بارئهم، وهكذا هي تعهدات كل مسلم حق، فهو يبذل دون صيانتها الغالي والنفيس، وسأعطي مثلين على ذلك، حصل أحدهما إبان حياة النبي ﷺ والآخر بعد فترة ليست بالقصيرة من انتقاله ﷺ إلى بارئه.

المثال الأول وقد ذكره الصفار (مرجع سابق)، تحقق وقوعه بمجرد أن تمت المؤاخاة الثانية، فلقد صار لكل مهاجر، أنصاري يشاطره داره وماله، بل بلغ تأثير مؤاخاة النبي ﷺ بينهم إلى أن يرث أحد المتأخيين الآخر بعد موته، وظلت هذه العادة إلى أن نزلت آية الإرث، التي تجعل الأرحام هم الورثة الحقيقيين. أضف إلى هذا حقيقة أن الأنصار قد كانوا أصحاب زراعة، بينما كان المهاجرون يمتنون مهنة التجارة، ولذلك لم يكونوا يجيدون التعامل مع الأراضي التي تقاسموها مع الأنصار، فعمد الأنصار إلى أن يأخذوا على عاتقهم زراعة الأراضي بكاملها، أي الأجزاء التي احتفظوا بها لأنفسهم وتلك التي أوقفوها على المهاجرين، فكفوا المهاجرين عبء تحمّل تكاليف البذور ومؤونة



العمل، ثم تقاسموا المحاصيل الزراعية معهم بالتساوي مع المهاجرين، وكان لهذا العمل وزن كبير نحو بناء المجتمع المحمدي المليء بالفضائل والقيم السامية (الصفار، ص ١٥٦ - ١٥٧).

أما الممثال الآخر فقد حصل كما سبق أن بينا، بعد وفاة النبي ﷺ، وكان بطله إنسان من الذين شاركوا في المؤاخاة الثانية، وأعني به بلال الحبشي مؤذن الرسول ﷺ. لنقرأ هذا النص: «فلما دون عمر بن الخطاب الدواوين بالشام، وكان بلال قد خرج إلى الشام، فأقام بها مجاهداً، فقال عمر لبلال: إلى من تجعل ديوانك يا بلال؟ قال: مع أبي رويحة، لا أفارقه أبداً، للأخوة التي كان رسول الله ﷺ عقد بينه وبينني، فضم إليه، وضم ديوان الحبشة إلى خثعم، لمكان بلال منهم، فهو في خثعم إلى هذا اليوم بالشام» (ابن هشام، ج ٢، ص ١١٠).

وبهذا نكون قد وضعنا الأرضية التي تمكننا من مناقشة إن كان لدى أمير المؤمنين ﷺ ما يدل على اهتمامه بإشباع الحاجات التي ذكرتها نظريات الدوافع/الحفز، وسنبداً المناقشة الآن.

إن المقدمتين اللتين وضعناهما تحت البندين ٨/١/ذ/١/ع، ٨/١/ع، ٨/٢/ع، تعنيان من ضمن ما تعنيانه بأن الحاجات الإنسانية التي أشارت إليها نظريات الدوافع قد أخذها مشرّع الدين الإسلامي الحنيف في الاعتبار وأدرك تمام الإدراك بأنها تكون من المحفزات ولكنه وضع لها العلاجات التي تتلاءم مع فلسفته. فبعض من تلك الحاجات تحتاج إلى الحد من عنفوانها ولذلك وضع لها قيوداً تحد من غلوائها، والبعض منها أشبعها ولكن بطرقه الخاصة. ولنأخذ مثلاً من الحاجات التي وضعها ماسلو من ضمن الحاجات الفسيولوجية ووضعها آخرون من ضمن الحاجات الأولية، كالحاجة إلى الأكل والشرب والسكن والعلاج. هذه

الحاجات قد اهتم بإشباعها الدين الإسلامي أيما اهتمام، والمقطعان الآتيان من العهد يشيران إلى ذلك. المقطع الأول هو: «وَلْيَكُنْ آثَرُ رُؤُوسِ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مَنْ وَاسَاهُمْ فِي مَعُونَتِهِ، وَأَفْضَلَ (أفاض) عَلَيْهِمْ مِنْ جِدَّتِهِ (غناه) بِمَا يَسْعُهُمْ وَيَسَعُ مَنْ رَزَاءَهُمْ مِنْ خُلُوفِ أَهْلِيهِمْ (من بقي من النساء والعجزة بعد سفر الرجال)، حَتَّى يَكُونَ هَمُّهُمْ هَمًّا وَاحِدًا فِي جِهَادِ الْعَدُوِّ، فَإِنَّ عَظْفَكَ عَلَيْهِمْ يَعْطِفُ قُلُوبَهُمْ عَلَيْكَ». والمقطع الثاني هو: «ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمْ (أي على العمال) الْأَرْزَاقَ، فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِضْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَغِنَى لَهُمْ عَنْ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وَحُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ ثَلَمُوا أَمَانَتَكَ». وكما ذكرنا من قبل فإن هناك حديثاً مشهوراً يروى عن الإمام عليه السلام وعن الرسول ﷺ ويظهر كم هو مقدار الكره الذي يكنه سلام الله عليه للفقير<sup>(١)</sup>. هذا الحديث هو: «لو كان الفقر رجلاً لقتلته». وهاتان الحكمتان اللتان نقلتا عن أمير المؤمنين عليه السلام في نهج البلاغة تريانا إلى أي حد قد تعمق أبو الحسين عليه السلام في استقصائه للأثر السيئ للفقر على الفقير: «الغنى في الغربة وطن، والفقر في الوطن غربة»، «الفقر الموت الأكبر». ولقد جاء عن النبي المصطفى ﷺ قوله: «كاد الفقر أن يكون كفرا» (الريشهري، ج ٧، ص ٤٩٨). وهذا الحديث المروي عن الرسول الأعظم ﷺ، يرينا بطريقة عملية اهتمام الإسلام بإشباع حاجة الإنسان للمنزل والجنس اللذين يمثلان حاجات أولية حسب منظور النظريات المعاصرة، وبالتالي اهتمام الإمام عليه السلام بإشباع هذه الحاجة لأنه نفس النبي ﷺ بدليل قوله تعالى ﴿...فَقُلْ تَعَالَوْا نَدْعُ

(١) لا ضير في استدلالنا بالقول المشهور على بغض علي عليه السلام للفقر حتى لو كان قائله المصطفى ﷺ وليس علياً عليه السلام لأن علياً عليه السلام هو نفس المصطفى بشهادة القرآن ﴿...فَقُلْ تَعَالَوْا نَدْعُ أَبْنَاءَنَا وَأَبْنَاءَكُمْ وَنِسَاءَنَا وَنِسَاءَكُمْ وَأَنْفُسَنَا وَأَنْفُسَكُمْ﴾ [آل عمران: ٦١]، كما سبق وأن بينا.

أَبْنَاءَنَا وَأَبْنَاءَكُمْ وَنِسَاءَنَا وَنِسَاءَكُمْ وَأَنْفُسَنَا وَأَنْفُسَكُمْ... ﴿٦١﴾ [آل عمران: ٦١]،  
 التي لا نتردد لتكرارها لترسيخ المفهوم. الحديث يروي عن النبي ﷺ قوله «من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً، أو ليس له زوجة فليتزوج، أو ليس له دابة فليتخذ دابة» (الصفار، ١٩٩٩/١١٦). والجدير بالذكر أيضاً، هو أن النبي ﷺ حسب منطوق الحديث أضاف الدابة التي هي بمنزلة السيارة في هذا الوقت من حيث الاستخدام للمواصلات، إلى الحاجات الأولية.

على أنه يجب علينا، حين الكلام عن إشباع هذه الحاجات وغيرها من الحاجات أو الحد من تأثيرها، أن نتذكر أن الإشباع أو الحد يكون على ضوء المبادئ الإسلامية. ولنضرب مثلاً على الإشباع والحد حتى تتضح الصورة. فمثلاً إن المنزل الذي ذكر في الحديث السابق لا يمكن أن يعكس، حسب التعاليم الإسلامية، بذخاً وإسرافاً - وإن تآقت نفس الفرد الذي يتولى العمل المذكور لذلك - بل يجب أن يكون في حدود مستوى المعيشة العام وإن ارتفع مستواه عن المستوى العام يكون ارتفاع درجة لا ارتفاعاً صارخاً يتناقض كلياً مع المستوى العام للمعيشة. هذا يعني أنه إذا أبدى الشخص الذي لديه الحاجة إلى بناء منزل، رغبة - والتي تمثل مصدراً لحفزه - في بناء منزل يفوق مستواه المستوى العام بشكل صارخ، ذكّره مسؤوله بحرمة التبذير والإسراف في الإسلام، فتنحول الرغبة - في الأعم الأغلب من الحالات على الأقل - من رغبة في البناء ببذخ، إلى رغبة في التوسط في الإنفاق، فترتفع معنوياته بدلاً من أن يُحبَط. هذا مثل على إشباع واحد في آن واحد.

وإذا ما رجعنا إلى نظرية هيرزبيرج تحت البند ٨/١/ذ/٢/٣، نجد أن «تقدير الإنجازات المحققة» يأتي من ضمن المحفزات التي تؤدي إلى رفع معنويات العاملين، فما الذي يعتقده علي ﷺ بالنسبة لهذا الرأي؟

إن رأيه ﷺ سنستنتجه بعد أن نقرأ هذا المقطع من عهده الذي أعطاه للأشتر (قده): «وَوَاصِلٌ فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ (أي على الرعية)، وَتَعْلِيدِ مَا أَبْلَى ذَوُو الْبَلَاءِ (أهل الأعمال العظيمة) مِنْهُمْ، فَإِنَّ كَثْرَةَ الذُّكْرِ لِحُسْنِ أَفْعَالِهِمْ تَهْزُ الشُّجَاعَ، وَتُحَرِّضُ النَّاكِلَ (تحت المتأخر القاعد)، إِنْ شَاءَ اللَّهُ. ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِيءٍ مِنْهُمْ مَا أَبْلَى، وَلَا تَضْمَنَّ بِلَاءَ امْرِيءٍ (صنيعه العظيم) إِلَى غَيْرِهِ، وَلَا تُقْصِرَنَّ بِهِ دُونَ غَايَةِ بِلَائِهِ، وَلَا يَدْعُونَكَ شَرَفُ امْرِيءٍ إِلَى أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا، وَلَا ضَعْفُ امْرِيءٍ إِلَى أَنْ تَسْتَضْعِفَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا». الله درك يا أبا الحسنين!! هل نحتاج بعد هذا المقطع إلى دليل لنعرف أن علياً ﷺ قد سبق، بقرون، فطاحل علماء الإدارة لمعرفة الأثر الإيجابي لتقدير الإنجازات؟ الجواب طبعاً كلا، لأن الأمر واضح كوضوح الشمس.

أضف إلى هذا، ما سبق أن قلناه، تحت البند ٨/١/ذ/١/ع، بالنسبة لأمره ﷺ للأشتر بأن لا يحقرن لطفاً تعاهد به الرعية وإن قل لأنه حسب قول الإمام ﷺ داعية للرعية إلى بذل النصيحة للوالي وحسن الظن به، وأمره له أن لا يدع «تَفَقُّدَ لَطِيفِ أُمُورِهِمْ اِتِّكَالاً عَلَى جَسِيمِهَا»، ذلك لأن لِلْيَسِيرِ مِنْ لُطْفِهِ حسب رأي ابن أبي طالب ﷺ «مَوْضِعاً يَنْتَفِعُونَ بِهِ، وَلِلْجَسِيمِ مَوْقِعاً لَا يَسْتَعْتُونَ عَنْهُ»، إذ أن هذين الأمرين يريان كم كان الإمام ﷺ مدركاً لأثر العمل بهما على معنويات العاملين، ولقد سبق أن قلنا بأن النظرية الحديثة للإدارة ترى أن ضربة خفيفة يضربها القائد على كتف المقود متبوعة بإطراء، تفعل مفعول السحر في التحفيز في كثير من الأحيان، وقلنا بأن الضربة المذكورة داخلة فيما سماه قائد الغر المحجلين ﷺ «لُطْفاً تَعَاهَدْتَهُمْ بِهِ وَإِنْ قَلَّ». ولا يخفى على القارئ العزيز أن الإطراء حسب هيرزبرج يدخل ضمن عوامل الحفز. وكنا قد بينا في نفس المكان بأن علياً ﷺ كان أعمق

غوراً من مدراء هذا الزمان ومنظري الإدارة الحديثة فيما يتعلق بتفقد لطيف الأمور، إذا أن مثل هذا التفقد لا محل له من الإعراب عند نظرية الإدارة الحديثة، ذلك أن الأمور اللطيفة كما عبر عن ذلك الإمام عليه السلام أو التي لا تعد من الإنجازات الكبيرة بحسب نظرة مدراء هذه الأيام، لا تنال أية أهمية ولا تعطى لمنجزها أية حوافز وإن كانت هناك بعض الاستثناءات من بعض المدراء. أما الإمام عليه السلام، فحث على تفقدها. وهذا يعني أنه عليه السلام كان مدركاً بأن إجابة صغار الأمور تعطي دافعاً إلى الإجابة في كبارها، وبالخصوص في حالة حصول الموظف على الإطراء نتيجة إجابته للطف الأمور.

وللتذكير نقول بأننا قد سبق وأن نوهنا تحت البند المذكور أيضاً، بأن إصرار أبي الحسين عليه السلام على نشر العدل في البيئة الإسلامية يدخل تحت الحاجة إلى الأمن والسلامة حسب نظرية ماسلو، وتحت إصلاح البيئة وبالتالي يدخل ضمن عوامل الصحة أو الصيانة، حسب نظرية هيرزبيرج. وهذه العوامل حسب وجهة نظر هيرزبيرج التي ناقشناها، مهمة لمنع إحباط العاملين، وإن كانت لا تؤدي إلى تحفيزهم.

وهذا المقطع أيضاً فيه ما يوحي باهتمام الإمام عليه السلام بإصلاح البيئة والأمن والسلامة، ودلالته في هذا الشأن واضحة كل الوضوح فلا حاجة لنا للتعليق «وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ، وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَاللُّطْفَ بِهِمْ، وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعاً ضَارِياً تَعْتَنِمُ أَكْلَهُمْ، فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أَخٌ لَكَ فِي الدِّينِ، وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ، يَفْرُطُ مِنْهُمْ الزَّلْلُ، وَتَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلْلُ، يُؤْتَى عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمْدِ وَالْخَطَاءِ، فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفْحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ أَنْ يُعْطِيَكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفْحِهِ، فَإِنَّكَ فَوْقَهُمْ، وَوَالِي الْأَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ، وَاللَّهُ فَوْقَ مَنْ وَوَلَاكَ وَقَدْ اسْتَكْفَاكَ أَمْرَهُمْ، وَابْتَلَاكَ بِهِمْ».

والحقيقة هي أن البيئة التي ذكر أوصافها الإمام عليه السلام لم تكن مواتية لصيانة معنويات العاملين فحسب، بل هي من وجهة نظرنا رافعة لمعنويات العاملين وبالتالي مساهمة في زيادة الإنتاج وهذا المقطع يكشف صحة ما نقول: «وَأَجْعَلْ لِذَوِي الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْماً تُفَرِّغُ لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ، وَتَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِساً عَامّاً، فَتَتَوَاضَعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَكَ، وَتُقْعِدُ عَنْهُمْ جُنْدَكَ وَأَعْوَانَكَ مِنْ أَحْرَاسِكَ وَشُرَطِكَ، حَتَّى يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُتَتَعِّعٍ، فَإِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم يَقُولُ فِي غَيْرِ مَوْطِنٍ: (لَنْ تُقَدَّسَ أُمَّةٌ لَا يُؤْخَذُ لِلضَّعِيفِ فِيهَا حَقُّهُ مِنَ الْقَوِيِّ غَيْرَ مُتَتَعِّعٍ). ثُمَّ احْتَمِلِ الْخُرْقَ مِنْهُمْ وَالْعِيَّ (العجز عن النطق)، وَنَحَّ (أبعد) عَنْهُمْ الضِّيْقَ وَالْأَنْفَ (الاستنكاف والاستكبار)».

ألا يوحى هذا النص بأن البيئة التي تكلمنا عنها لا بد أن تكون مواتية لرفع معنويات العمال وبالتالي زيادة الإنتاج؟ الجواب طبعاً لا بد أن يكون «بلى»، وذلك لأنه إذا أمكن لذوي الحاجات وهم الفئة المستضعفة من الناس أن يتكلموا مع رأس الدولة من دون تعتعة، فلا بد من أن يكون هذا الأمر مشجعاً لبقية الناس كي يفصحوا عما يدور في أذهانهم لرؤسائهم من دون تردد، وبالتالي تزيد الاقتراحات، وتزيد معها فرص تحسين الإنتاج وفرص رفع معنويات العاملين الذين يرون اقتراحاتهم وقد أخذت طريقها للتنفيذ إذا كانت قابلة للتنفيذ. وغني عن البيان بأن هناك أسباباً أخرى تجعل البيئة المذكورة تنتج نتائج ايجابية أخرى تساعد على رفع المعنويات وزيادة الإنتاج، كإتاحة الفرصة لأي مظلوم أن يشرح مظلوميته، فيعطى حقه، فيساهم بهمة عالية في رفع الإنتاجية، والكشف عن الممارسات التي تؤثر على معنويات الكثير من العاملين وبالتالي تكون عائقاً أمام العملية الإنتاجية وزيادة كفاءتها،

كاتفق مجموعة من العمال على تقييد الإنتاج كما يفعل العمال في البيئات التي تعمل في ظل الفلسفات الرأسمالية.

ومن ضمن المفردات التي احتوت عليها قائمة المحفزات حسب ما يعتقد به منظرو الإدارة الحديثة، مفردة «الحاجات الاجتماعية» Social Needs» وهذه تشمل حاجة الفرد إلى تكوين أصدقاء، حاجته إلى تكوين علاقات ودية مع الآخرين وقبولهم له، حاجته إلى أن يكون له مكاناً مميزاً في جماعته التي ينتمي إليها... الخ.

وغني عن البيان أننا لن نحتاج إلى جهد يذكر لنثبت بأن الإسلام - وبالتالي أمير المؤمنين عليه السلام - يعترف بأهمية هذه الحاجات وحتمية إشباعها، بما يتلاءم مع فلسفته. فالعهد الذي تناولنا منه الكثير لحد الآن، وإن كان لم يتطرق إليها صراحة، يشير بما لا يدع مجالاً للشك بأنه قد شملها وأخذها في الاعتبار بطريقة آلية، ذلك أن الأخلاق التي أكد العهد على التحلي بها لا بد أن تقود إلى إشباع تلك الحاجات. فعندما ينادي بالتحلي بمفردات مثل تقوى الله، العدل، الأمانة، الصدق، مساعدة المحتاج، الرفق بالمؤمنين، إشعار القلب الرحمة والمحبة لهم، العفو عند المقدرة.. الخ، فإن الصداقة لا بد أن تحدث. بل إن المسلم الحق هو الذي يشعر بأنه أخ لجميع أفراد المجتمع المسلم، ولقد سبق أن بيّنا إلى أي مدى يمكن أن تبلغ درجة الترابط بين المسلمين عندما تكلمنا عن المؤاخاتين اللتين آخى بهما النبي صلى الله عليه وسلم بين المسلمين. أضف إلى كل ذلك بأن القرآن والسنة النبوية - ولا يوجد بعد رسول الله صلى الله عليه وسلم أعلم بهما من علي عليه السلام - قد أكّدا من خلال كثير من الآيات والأحاديث الشريفة على أن المؤمنين إخوة، ولندكر البعض منها هنا على سبيل المثال لا الحصر، فلقد جاء في الذكر الحكيم: ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ

فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخْوَابِكُمْ وَأَتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿الحجرات: ١٠﴾، ﴿وَأَعْتَصِمُوا  
بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ  
قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا...﴾ [آل عمران: ١٠٣]، ﴿...وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ  
الَّذِينَ آمَنُوا قُلْ إِصْلَاحٌ لَهُمْ خَيْرٌ وَإِنْ تُخَالِطُوهُمْ فَإِخْوَانُكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ  
الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَأَغْنَتْكُمُ إِنَّا اللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [البقرة: ٢٢٠]، ﴿فَإِنْ  
تَابُوا وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ فَإِخْوَانُكُمْ فِي الدِّينِ وَتُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ  
يَعْلَمُونَ﴾ [التوبة: ١١]. وهذه طائفة من الأحاديث الكثيرة التي جاءت عن  
النبي الأكرم ﷺ والأئمة المعصومين: روي عن النبي الأكرم ﷺ قوله:  
المؤمنون إخوة ولا شيء أثر عند كل أخ من أخيه»، كما وروي عنه ﷺ  
هذا القول «المؤمنون إخوة تتكافأ دماءهم وهم يد على سواهم يسعى  
بذمتهم أدناهم»، وهذا القول مروى عن علي عليه السلام «المؤمن أخو المؤمن  
لأمه وأبيه»، وروي عنه عليه السلام قوله: «من فقد أخا في الله فكأنما فقد  
أشرف أعضائه»، وأثر عن الإمام الصادق عليه السلام قوله: «إن المؤمن ليسكن  
إلى المؤمن كما يسكن قلب الظمآن إلى الماء البارد» (الريشهري، ج ١، ص  
٤٢ و٤٦). عموماً فإن حاجة الإنسان إلى اتخاذ أصدقاء هي من أوضح  
الواضحات ولا نحتاج إلى التوسع للتدليل على أن الإمام عليه السلام كان مدركاً  
لوجود هذه الحاجة، ذلك أن وجود هذه الحاجة يدركه أي إنسان عادي  
بفطرته، فهو مخلوق اجتماعي، فما بالناس بأمير المؤمنين وما أدراك ما  
أمير المؤمنين سلام الله عليه! والحقيقة أن ابن أبي طالب عليه السلام كان قد  
كوّن له إخواناً يصعب أن يجود الزمان بمثلهم، ولا نعتقد بأنه سيوجد  
لأن أولئك قد تربوا على يد أعظم إنسان بعد رسول الله ﷺ وأعني به  
الأمير نفسه. ومن أولئك الإخوان من سمو بالأركان الأربعة؛ سلمان  
الفرسي، أبو ذر الغفاري، المقداد بن عمرو وعمار بن ياسر وكانوا  
رضوان الله تعالى عليهم من أكابر الصحابة وعظمائهم. وسبب تسمية



هؤلاء نفر بالأركان الأربعة يرجع إلى كونهم قد انضموا لمعسكر إمام  
المتقين عليه السلام بعد وفاة النبي الأعظم صلى الله عليه وآله وامتنعوا عن بيعة أبي بكر،  
وخطبوا في المسجد النبوي بالمدينة منكرين على أبي بكر اغتصابه  
للخلافة (انظر في هذا الصدد نخيل، ١٠٣/١٩٨٨، ج ١). ولكي نقف على  
مقدار المعزة والأهمية التي كان عليه السلام يوليها لأمثال هؤلاء نسوق هذا  
المقطع من خطبته المرقمة برقم ١٨٢ فهو يعكس ما انتاب ابن أبي  
طالب عليه السلام من حسرة وأسى وتلهف لفراق هؤلاء الأحبة ونظرائهم بعد أن  
ذهبوا إلى بارئهم: «أين إخواني الذين ركبوا الطريق ومضوا على الحق؟!  
أين عمار، وأين ابن التيهان، وأين ذوالشهادتين؟! وأين نظراؤهم من  
إخوانهم الذين تعاهدوا على المنية، وأبرد برؤوسهم إلى الفجرة؟! «وبعد  
أن تفوّء بهذه العبارات ضرب عليه السلام بيده على لحيته الشريفة  
الكريمة، فأطال البكاء ثم قال: أروه على إخواني الذين تلّوا القرآن  
فأحكموه، وتدبروا الفرض فأقاموه، أحيّوا السنّة وأماتوا البدعة، دُعوا  
للجهاد فأجابوا، ووثقوا بالقائد فاتبعوه». (البحراني «٢٠٠٧/٥٨٩»).

أما بالنسبة لما ذكرته نظريات الدوافع عن رغبة الشخص في أن  
يكون له مكان مرموق في الجماعة التي ينتمي إليها، فإننا نقول أن عمل  
العمل الصالح - والعمل الصالح طبعاً كما يشتمل على الأخلاق الحميدة  
فإنه يشتمل على تحصيل العلم والإنجازات التي يحققها الفرد في الدنيا  
والتي تكون مزرعة الآخرة - ينتج عنه إعطاء الفرد القدرة على تبوء مكان  
مرموق في جماعته. وكلما ارتفعت أعمال الشخص الصالحة كلما  
ازدادت مكانته الاجتماعية سمواً. ولقد لخص الإمام عليه السلام إدراكه لهذه  
الحقيقة (الحاجة) بهذه العبارة التي صدرت في عهده للأشتر «وإنّما  
يُسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحِينَ بِمَا يُجْرِي اللَّهُ لَهُمْ عَلَى السِّنِّ عِبَادِهِ. فَلْيَكُنْ أَحَبَّ  
الذَّخَائِرِ إِلَيْكَ ذَخِيرَةُ الْعَمَلِ الصَّالِحِ، فَأَمْلِكْ هَوَاكَ، وَشَحِّ بِنَفْسِكَ (ابخل

بها) عَمَّا لَا يَجِلُّ لَكَ، فَإِنَّ الشُّحَّ بِالنَّفْسِ الْإِنْصَافُ مِنْهَا فَيَمَا أُخْبِتَ  
وَكْرِهَتْ... الخ».

ولقد حثَّ الباري على التنافس في استباق الخيرات بقوله:  
﴿فَأَسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا﴾ [المائدة: ٤٨]. والخيرات  
التي تتكلم عنها الآية المباركة حسب تفسير صاحب الميزان هي الأحكام  
والتكاليف التي جاءت بها شريعة سيّد المرسلين الغراء، ولا حاجة لنا  
في القول بأن الأحكام والتكاليف هي إحدى الأركان التي شيّد عليها  
العهد الذي تناولنا الكثير منه بالدراسة، وهذا المقطع يدل على ذلك:  
«وَأَرَدُّ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ مَا يُضْلِعُكَ (ما يؤودك ويثقلك) مِنَ الْخُطُوبِ،  
وَيَشْتَبِيهِ عَلَيْكَ مِنَ الْأُمُورِ، فَقَدْ قَالَ اللَّهُ سُبْحَانَهُ لِقَوْمٍ أَحَبَّ إِرْشَادَهُمْ:  
﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ  
فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ﴾، فَالرُّدُّ إِلَى اللَّهِ: الْأَخْذُ بِمُحْكَمِ كِتَابِهِ، وَالرُّدُّ إِلَى  
الرَّسُولِ: الْأَخْذُ بِسُنَّتِهِ الْجَامِعَةِ غَيْرِ الْمُفْرَقَةِ».

وطالما تكلمنا عن أثر الأخلاق الحميدة والعمل الصالح وأثرهما  
في قدرة الفرد في اكتساب الأصدقاء وتبوء مكانة مرموقة لدى الجماعة  
أو المجتمع الذي ينتمي إليه، يجدر بنا أن ننوه بأن الأخلاق الحميدة  
التي أكد الإسلام على أهمية التحلي بها، لا ينتج عنها فقط إعطاء الفرد  
القدرة على تكوين صداقات، وإنما تنتج عنها أشياء مهمة أخرى، نذكر  
منها تمتع البشر بالسعادة، وجعل الناس لا تقدم على الأعمال الشريرة  
التي تضر بالإنسانية، وكمثال على ذلك نقول بأن من ألقى القنبلة  
الهيدروجينية على هيروشيما، وأباد بها ملايين من اليابانيين في غمضة  
عين، لم يكن ليقدّم على ذلك العمل الشنيع لو كان متخلقاً بالأخلاق  
الإسلامية. أما المثل الآخر فلا يزال ماثلاً أمامنا، وبطله المجرم بوش  
رئيس أقوى دولة في العالم والتي تسمي نفسها قائدة العالم الحر، فهذا

المجرم قد أباد لحد الآن مئات الآلاف من العراقيين وتسبب في إذكاء روح الطائفية البغيضة بين المسلمين، ونتج عن هذه الروح الممقوتة فناء عشرات الآلاف من المسلمين، في عراقنا الحبيب على أيدي أناس ينطقون بالشهادتين، ولا تزال هذه الروح مشتعلة وتواصل نشر آثارها البغيضة من قتل للأبرياء من شيوخ وأطفال ونساء وتناحر بين المسلمين وتفرق كلمتهم. والأمثال كثيرة لا تحصى، فأينما يتلفت الإنسان يجد الأهوال والبلايا التي تصيب الأبرياء في دنيا المسلمين، وكل من يقومون بتلك الأعمال الإجرامية هم مدعو حملة مشعل الديمقراطية والحرية، أمريكا والدول الغربية: أنظر ما يحصل في فلسطين، أفغانستان، لبنان...

الخ.

هذا فيما يتعلق بالأخلاق، أما الإنجازات التي تساعد الفرد على تبوء الفرد مكانا متميزا لدى الجماعة التي ينتمي إليها، فإننا نقول بأنه خلافاً للمفهوم الغربي الذي يقيس الإنجازات انطلاقاً من مفهومه المادي والذي يضع حتى المخترعات المضررة بالإنسانية كاختراع القنبلة الذرية، من ضمن الإنجازات ويعطي عليها جوائز مثل جائزة نوبل وغيرها من الجوائز، فإن المفهوم الإسلامي لا يضع تلك المخترعات من ضمن الإنجازات، بل يدينها ويمقتها، ولا يقر إلا تلك التي تزيد من رقي الإنسان ورفاهيته وتساعد على تحقيق خلافة الله في الأرض، تلك الخلافة التي سبق وأن تكلمنا عنها.

أما فيما يتعلق بنظرية التوقع، تلك النظرية المبنية على أساس إدراك العامل للعلاقة ما بين الجهد/الأداء/المكافأة، والتي تفيد بأن العامل يُحفّز على العمل بجهد أكبر حين يشعر بأن بذل جهد أكبر من جانبه سيؤدي إلى تحسن في أدائه وأن التحسن في الأداء سيؤدي إلى حصوله على المكافأة التي يرغب فيها (انظر ١/٨/١/٢/٤ اعلاه)، فإننا

نقول بأن هذه النظرية تتلاءم وطبيعة الفطرة التي فطر الله سبحانه الإنسان عليها. فلقد سبق لنا وأن أوضحنا أن الزينة، أي المال والبنون، هي من ضمن الأشياء التي يحبها الإنسان بفطرته، وإليك أيها القارئ العزيز آية مباركة أخرى نضيفها إلى ما سبق وأن قلناه في هذا الصدد. قال الله تعالى: ﴿وَإِنَّهُ لِحُبِّ الْخَيْرِ لَشَدِيدٌ﴾ [العاديات: ٨]. والمعنى هو «إن الإنسان لأجل حب المال لشديد أي بخيل شحيح، وقيل: المراد أن الإنسان لشديد الحب للمال ويدعوه ذلك إلى الامتناع عن إعطاء حق الله، والإنفاق في الله» (الطباطبائي «١٩٨٣»). وغني عن البيان أن ابن أبي طالب عليه السلام كان مدركاً لوجود هذا الميل الفطري لأنه بطبيعة الحال إنسان ناهيك عن كونه عليه السلام الشخص الذي وصفه النبي الأكرم بأنه مدينة علمه حيث قال عليه السلام «أنا مدينة العلم وعلي بابها، فمن أراد العلم فليأت الباب» (الموسوي، ١٩٨٦/٣٩٠، الورداني، ص ١٠٨، نقلاً عن الترمذي).

وبناءً على ما سبق فإن نظرية التوقع تبدو وكأنها تحاكي الواقع ولا تبعد صحتها، وإن وجدت بعض الحالات التي لا تصدق فيها في البيئة الإسلامية، حيث أن هذه البيئة تحتوي على أناس قد غلب عليهم الزهد ويكفيهم من الرزق الكفاف، وأكبر محفز لهم في عملهم هو حصولهم على رضا الله سبحانه وتعالى، فإن هذه الحالات هي حالات استثنائية. ولذا، فإن النظرية لسببين اثنين، حسب ما نعتقد، تتفق وروح الإسلام الحنيف. الأول هو كون الإسلام، كما بينا آنفاً، لا يقف عائقاً أمام تحقيق الإنسان لل رغبات الخيرة التي فطر للعمل على تحقيقها، وإنما يعمل الإسلام على تهذيبها لكي لا تنقلب إلى أضدادها فتصبح ضارة، والرغبة في الحصول على الزينة هي رغبة خيرة ما لم تنته للجموح بالإنسان إلى الاكتناز وعدم إخراجه لحقوق بارئه تعالى. وأما السبب الثاني فيأتي من كون الإنسان يتمتع بحق في الحصول على مقابل اجتهاده

في زيادة الإنتاج، وفي الوقت نفسه فإن الإسلام بطبيعة الحال دين يصون الحقوق ويحارب الظلم ويقابل الإحسان بالإحسان. قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [النحل: ٩٠]. والجدير بالذكر هو أن العدل كما يقول صاحب الميزان يعني المساواة في المكافأة إن خيرا فخير وإن شرا فشر، والإحسان هو مقابلة الخير بأكثر منه والشر بأقل منه (الطباطبائي، مرجع سابق). وعليه فإن القادة الذين يأخذون بمفهوم هذه النظرية سيجدون البيئة الإسلامية من أحسن المراتع المواتية لنمو الإنتاج وازدهاره.

وسنكتفي بهذا القدر فيما يتعلق بمعرفة أمير المؤمنين عليه السلام بالمفاهيم التي جاءت بها نظريات الدوافع المعاصرة، ومدى اتفاهه واختلافه مع تلك المفاهيم، والشأو الذي وصل إليه الإمام فيما يتعلق باستخدام طرق الحفز في إدارته، على أنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار بأن المفاهيم وطرق الحفز التي تعرضنا لها، لا تنتمي إلى علم، وإن شئنا التلطف وذهبنا مع من يقول بأن الإدارة علم، فالمفاهيم والطرق المذكورة تنتمي إلى علم اجتماعي لا يتميز بالثبات والصحة القطعية، بينما ينطلق أمير المؤمنين عليه السلام من فلسفة وضعها خالق الخلق العليم بخلقه.

٨/١/ر: مداخل أو أساليب المدراء/المشرفين:

إن من الأسئلة التي ظل يواجهها المشرفون الإداريون والتي لم يوجد لها جواب لحد الآن هو السؤال المتعلق بالمدخل أو الأسلوب الذي يجب على الإداري أن يتبناه حتى يضمن الوصول إلى حالة يكون الموظفون عندها في أقصى درجات التحفز لبذل أقصى جهودهم في العمل.

والحقيقة بأن البحوث والكتابات المتعلقة بالأساليب أو المداخل الإدارية/الإشرافية مُشعبة بكثير من النتائج وبعض التناقضات. إلا أنه، لحسن حظنا، وجد من بين ما كتب نظريتان تنضوي بين ثنايا ما حوتاه جميع المداخل أو الأساليب الإدارية/الإشرافية، وعليه فإننا قد كفيينا عناء تقصي ذلك الكم الهائل من البحوث والكتابات التي وضعت في هذا الشأن. وهاتان النظريتان هما نظرية «س» ونظرية «ص» للبروفيسور «دوجلاس ميكجروجر Professor Douglas Mc Gregor»، واللذان صاغهما في كتابه «الجانب الإنساني للمشروع/ المؤسسة الاقتصادي/ة The Human Side of Enterprise» في هذا الكتاب ذكر ميكجروجر أن المداخل الإشرافية الفردية تعتمد في العادة على الفهم الخاص بكل مشرف إداري فيما يتعلق بطبيعة الأفراد. هذا يعني أن كل مشرف سيدير العاملين على حسب الأفكار التي يكونها عن طبيعة البشر والمحفزات التي تحفزهم على العمل. وبغرض المقارنة بين المداخل/الأساليب ذكر الفروض التي بنى عليها كلاً من نظريتيه؛ نظرية «س» «X» والتي أطلق عليها «النظرية التقليدية» ونظرية «ص» «Y».

الفروض التي تقوم عليها نظرية «س»:

- ١ - إن الفرد العادي لديه كره متأصل للعمل ويتجنبه إذا ما تمكّن من ذلك.
- ٢ - الفرد العادي يحبذ أن يُوجّه، ويرغب في تجنب تحمّل المسؤولية، وطموحه نسبياً قليل وفوق كل ذلك يطالب بالأمن/السلامة.
- ٣ - بسبب هذه الطبيعة المتأصلة في الإنسان فإن معظم الناس يجب أن يساقوا بالإكراه، يُسيطر عليهم، يُوجهون، ويُهددون بالعقاب لكي يقوموا ببذل الجهد الكافي الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

## الفروض التي تقوم عليها نظرية «ص»:

- ١ - إن الفرد العادي بطبيعته لا يكره العمل، بل إنه يبذل الجهد الجسماني والذهني في العمل بطريقة طبيعية، كذلك الطريقة التي يستخدمها في بذلها (أي في بذل الجهد الجسماني والذهني) في وقت لعبه واستجمامه. كل ما في الأمر هو أن الجهد الذي يبذله الإنسان العادي يعتمد على ظروف العمل والتي قد تكون مصدراً لرضاه أو استيائه، وعليه تؤثر تلك الظروف بالسلب أو الإيجاب على إنتاجية الإنسان.
  - ٢ - إن الإنسان العادي في الظروف المناسبة لا يقوم فقط بتحمل المسؤولية، بل إنه يبحث عنها أيضاً.
  - ٣ - إن الأفراد بصفة عامة يملكون قدرة كبيرة على الإبداع واستخدام الفكر والخيال لحل المشاكل.
  - ٤ - الإمكانيات العقلية للإنسان العادي، لا تستخدم تحت الظروف التي تتيحها الحياة الصناعية الحديثة إلا جزئياً.
  - ٥ - إن الرقابة الخارجية والتهديد ليستا الوسيلتين الوحيدتين التي يتم عن طريقهما توجيه الجهد نحو أهداف التنظيم.
  - ٦ - الالتزام بالأهداف يرتبط بالمكافآت التي ترافق تحقق الأهداف.
- ومما يجدر بالذكر هو أن الأساس الذي بنى على أساسه ميكجروجر نظريته هذه، أي نظرية «ص»، قد أخذ من نظرية ماسلو السابقة الذكر.

وسنتقل الآن لمناقشة الافتراضات المساقة أعلاه.

إن من الواضح بأن تلك الافتراضات تمثل مدخلين متطرفين،

فالمشرفون الذين يميلون إلى نظرية «س» تكون نظرتهم فيما يتعلق بـ«قدرات العاملين وحفزهم» قاصرة. فهؤلاء المشرفون يعتقدون بأن الموظفين لابد أن يخضعوا إلى مراقبة صارمة، ويحفّزوا عن طريق المكافآت النقدية والتأديب والسلطة. والمفتاح الذي يصل من خلاله من يتبنون نظرية «س» من المشرفين إلى تحفيز الموظفين، يكون عن طريق التطبيق الصحيح لمداخل تكون مصممة لإشباع الحاجات التي تشغل المستوى الأدنى من سلم التفضيل فقط ولا تتعدها لإشباع الحاجات الأخرى، وفي هذا تساوق مع الافتراضات التي تقوم عليها النظرية؛ كره الإنسان العادي للعمل، الروغان منه، عدم الرغبة في تحمل المسؤولية والطموح القليل نسبيا.

أما المشرفون الذين يتبنون نظرية «ص» فنظرتهم فيما يتعلق بـ«قدرات العاملين وحفزهم» أوسع بكثير من نظرة أقرانهم ممن يتبنون نظرية «س». وعليه فإن هؤلاء المشرفين يعتقدون بأنه إذا ما استخدم المشرفون المداخل الإدارية الصحيحة ووفروا البيئة الملائمة للعمل: توفير الظروف التي تمكن الناس من التعرف على خصائصهم الإنسانية والتي تتكون من: القابلية لتنمية القدرات، الاستعداد لتحمل المسؤولية، الاستعداد لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف التنظيم... الخ، ومن ثم تنمية تلك الخصائص، فإن الموظفين سيمارسون التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل تحقيق أهداف تستحق بذل الجهد، ولذا فإن على الإدارة أن تجعل أهدافها وأنشطتها متساوقة مع مجموعة حاجات كل موظف. وبناء على ذلك، فإن المدراء المتبنين لنظرية «ص» يعتقدون بأن الحاجات التي تشغل المستوى الأعلى تكون أهميتها فيما يتعلق بشخصية كل موظف وتنميته الذاتية، أكبر من أهمية الحاجات التي تشغل المستوى الأدنى.



وعلى كل حال، فكما سبق وأن ذكرنا، فإن المدخلين السابقين؛ نظريتي «س» و«ص» يمثلان مدخلين متطرفين من مداخل الإدارة وممارستها. ولقد كان ميكجروجر يعلم بأن إمكانية احتواء هذين التصنيفين لجميع الناس، نظراً لحالة التعقيد التي تكون عليها النفس البشرية، هي شبه مستحيلة، ولكنه تعمد صياغتهما بهذه الطريقة (Hainmann and Hilgert, 1982). والحقيقة أن المداخل التي يتبناها المدراء والمشرفون الإداريون تقع بين هذين المدخلين، وخيار الاستراتيجية التي يتبناها المدير/المشرف للقيادة، يعتمد على النظرية التي يستخدمها للتعرف على الأسباب التي تسبب سلوك موظفيه. ولا يمكن القول بأن أي من تلك المداخل هو المدخل الصحيح أو الخطأ، وذلك لأن صحة أو عدم صحة مدخل ما تعتمد على حاجات الأفراد الذين يعملون تحت قيادة الإداري وعلى الحالة/البيئة التي يعمل فيها المشرف/المدير. وفي الحياة العملية فإن المشرفين في بعض الأحيان يتبنون مدخلاً/أسلوباً يكون على النقيض من المدخل الذي يتبنونه في أكثر الأوقات. فعلى سبيل المثال فإن أكبر مناصر لنظرية «ص» يمكن أن يتبنى نظرية «س» في حالة وجود أزمة، كوجود حالة يكون فيها معظم الموظفين خارجين في إضراب، أو وجود هذا المدير في جلسة تحقيق في حالة سرقة تعرضت لها المؤسسة... الخ.

وفي النهاية فإن الرسالة التي يود ميكجروجر أن يوجهها إلينا هي أن نظرية «س» ستكون ملائمة عندما يكون الفرد مهتماً بإشباع الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، ولكن هذه النظرية، - والتي هي نظرية «الجزرة والعصا» - لن تكون ملائمة لقيادة أفراد حصلوا على إشباع بالمستوى المطلوب لحاجاتهم الأولية إذ أن هذه الحالة تقتضي التحفيز

عن طريق الحاجات التي تشغل المستوى الأعلى في مستوى التفضيل  
(نفس المصدر و1985 Scott and Rochester).

٨/١/ر/١: أنواع/أساليب القيادة (Styles of Leadership):

لقد اتضح من خلال مناقشتنا لنظريتي «س» و«ص» بأن القائد  
يمكن أن يستخدم سلطته الإدارية بأساليب عديدة. غير أننا لن نتعرض  
لإسهامات كل من كتب في هذا المجال وسنقتصر على ذكر الأنواع  
الأربعة التي ميزها هونيريجر وهيكلمان (1967) Huneryager and Heckman  
فهي تكفي لغرضنا. الأنواع الأربعة هي كالتالي:

أ - الأسلوب الدكتاتوري أو القيادة الدكتاتورية: والمدير الذي  
يمارس هذا النوع من القيادة يجعل الموظفين يقومون بالعمل عن  
طريق التهديد بالعقاب والمعاملات القاسية. وهذا النوع من القيادة  
ربما يندر وجوده في محيط التجارة والصناعة ولكنه مألوف في  
أوساط حكومات بعض البلدان ولدى الآباء والأمهات في بعض  
العائلات.

ب - الأسلوب الاستبدادي (المتسلط) أو القيادة الاستبدادية  
(المتسلطة): والمدير الذي يستخدم هذا الأسلوب يسيطر على  
القرارات في يده ولا يشجع موظفيه على مشاركته في الإدارة؛  
والحقيقة هي أن هذا المدير ربما يصر على ألا يتقبل أية أفكار من  
الموظفين، ويتوقع منهم فقط الإذعان لأوامره. ونوع القيادة هذا  
مألوف في أوساط المنظمات، فمثلاً الأطباء والرؤساء والمرضى  
والمرضى في المستشفيات يميلون لاستخدام هذا الأسلوب  
الإداري للقيادة. ومن المؤلف أيضاً أن نجد المدراء الذين يملكون  
المؤسسات التي يديرونها يميلون لتبني هذا الأسلوب.

ت - الأسلوب الديمقراطي أو القيادة الديمقراطية: المدير الذي يتبنى هذا الأسلوب يجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بشكل لامركزي ويشارك فيها الموظفون التابعون بطريقة جماعية. ولا بد من وجود موظفين راغبين في المشاركة في اتخاذ القرارات حتى يمكن تبني هذا المدخل.

ث - الأسلوب الفوضوي أو القيادة الفوضوية *Laissez-faire style*: إن إطلاق كلمة قيادة على هذا الأسلوب يتم بشكل جزافي حيث أن الشخص الذي يفترض فيه أن يقوم بدور المدير عند تبنيه للأسلوب المذكور لا يؤدي أي عمل يذكر، فإرشاداته لتابعيه قليلة أو معدومة، ويسمح لهم بتحديد أهدافهم واتخاذ القرارات بأنفسهم. والأسلوب هذا ربما نجده في مؤسسات شبيهة بالمؤسسات البحثية والأندية، فالمدير الذي يتبنى هذا الأسلوب القيادي في مؤسسة بحثية مثلاً، قد يعطي لموظفيه الذين يقومون بعمل البحوث، الحرية لتنظيم تلك البحوث وإجرائها حسب الطريقة التي يرغبون فيها، بعد أن يعين حدوداً لا يجب تجاوزها، مثل تحديد مبلغ معين للمصروفات لا يسمح لهم بتخطيه.

والحقيقة هي أن أساليب القيادة الأربعة التي ذكرناها هنا لا تعكس الصورة الحقيقية لأنواع القيادة الموجودة على أرض الواقع، وإنما هي تبسيط لتلك الصورة، فأساليب القيادة تمثل متصل (سلسلة متصلة)، يبدأ طرفه الأول بنوع أو أسلوب الإدارة الدكتاتورية وينتهي طرفه الثاني بأسلوب الإدارة الذي يكون معه تدخل المدير في إدارة موظفيه في أدنى صورته. وسنلاحظ من خلال المتصل المذكور الذي قمنا برسمه أدناه، أن الأسلوب الاستبدادي «Autocratic» مثلاً ينقسم إلى ثلاثة أقسام، وهكذا بالنسبة إلى الديمقراطي فهو يضم ثلاثة أقسام أيضاً. (BRP, 1985/298-299)

القضوي	الديموقراطي			الإستبدادي			الدكتاتوري
المدير يسمح للموظفين بالعمل حسب ما يرونه مناسباً في حدود يحددها لهم.	المدير يقدم المشكلة لمجموعة الموظفين التابعين له ويطلب منهم حليها.	المدير يقدم المشكلة، يطلب افكاراً ويستخذ التابعين له قراره على ضوء منهم الافكار. حلها.	المدير يقترح مسودة أفكاره، يطلب افكاراً التعليق، ويعدل قراره على أفكاره ضوء على ضوء الافكار. النتيجة.	المدير يقترح أفكاره ويطلب من تابعيه التعليق.	المدير يبيع القرارات لموظفيه.	المدير يتخذ القرارات ويعلن عنها.	المدير يتخذ القرارات ويطبقها بدون استشارة أحد.

### شكل ٨ - ٣: سلسلة متصلة لأساليب القيادة

هذا المتصل (السلسلة المتصلة) لأساليب القيادة كان أول من

اقترحه تنهام وشميد «1958» Tannenham and Schmidt المصدر:  
(BRP,1985).

٨ / ١ / ر / ١ / أ: الاختيار من بين أنواع/أساليب القيادة:

لن نتطرق إلى أفضلية أي نوع من أنواع القيادة المذكورة أعلاه على الآخر، وذلك لأن الأفضلية تعتمد على عوامل كثيرة، منها عوامل الزمان والمكان والأفراد. فعند حدوث حريق أو غرق سفينة مثلاً، يكون الوقت غير متاح لأخذ آراء الجماعة ومناقشتها، فيكون احتمال تفوق الأسلوب الدكتاتوري أو الاستبدادي هو الاحتمال الأقوى. وفي موقف لا يتوفر معه أفراد لديهم تجربة في الإدارة ويتمتعون بالذكاء والاستعداد للمشاركة في القرار، فعلى المدير أن لا يلجأ إليهم للمشورة، بل عليه أن يقرر ما إذا يفعل بنفسه ويفرض القرار عليهم، حتى لو توفر له الوقت

الكافي لمشاورتهم. أما إذا كان القرار يخص مجموعة أساتذة يعملون في جامعة على سبيل المثال، وكان الوقت متوفراً، ووجد بينهم من لديه مقدرة إدارية ولديه استعداد للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، فإن احتمال أن يكون الخيار الديمقراطي هو الأفضل، يكون الاحتمال الأقوى، وهكذا. إذاً يمكننا أن نقول بأن القائد الناجح هو الذي يستطيع التكيف، فيختار عند كل موقف من بين الأساليب، الأسلوب المناسب الذي ينسجم مع ذلك الموقف، وهذا يمثل تحدياً كبيراً للقادة، حيث أن كل قائد، يميل، بصفة عامة، إلى تبني أسلوب من الأساليب المذكورة أكثر من غيره من باقي الأنواع.

٨/١/ر/١/ب: شبكة ابلوك «Blake's Grid»:

إن كتابات أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية؛ (إلتون مايو، ماسلو، ميكجروجر... الخ) تميل إلى حجب عنصر العمل والذي يكون عنصراً رئيسياً في قائمة مسؤوليات المدير. وعموماً فإن تركيز مؤيدي هذه المدرسة على مدخل القيادة أو العلاقات الإنسانية (وبالخصوص أهمية إشباع رغبات الأفراد)، لدرجة اعتبار، كما يقول توفيق (١٩٧٦/٥١)، أن ميدان السلوك الإنساني هو نفسه الميدان الإداري (أي يعادله أو يساويه)، يجعل من السهل عليهم، كما جاء في (BRP, 1985/307) أن ينسوا بالمرّة بأن المهمة الرئيسية للمدير هي التأكد من إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة.

وعلى كلٍ فإن روبرت ابلوك وجين موتون «Robert R. Blake and Jane S. Mouton» في سنة ١٩٦٤ قد صمما «شبكة الإدارة» «Management Grid». وهذه الشبكة مبنية على أساس مكوّنين رئيسيين من مكوّنات السلوك الإداري وهما:

أ - الاهتمام بالإنتاج، أي «العمل».

ب - الاهتمام بالناس أي بالموظفين.

ولقد نشرا نتائج عملهما تحت العنوان «دراسات القيادة الخاصة بولاية أوهايو «Ohio State Leadership Studies»، ولكن نتائج تلك الدراسات تعرف الآن بشبكة ابليك (أنظر الرسم أدناه).

والشبكة كما يتضح من الرسم تحتوي على مقياس ذي تسع وحدات في كل من محورها الرأسي والأفقي، وتعكس خمسة أساليب/مداخل إدارية وإليك التفاصيل:

١ - المدير الضعيف (١:١) «Impoverished»: وهذا المدير كسول ولا يبدي إلا القليل من الاهتمام لتحفيز الموظفين وجعل العمل ينجز. والحقيقة أن هذا المدير يؤدي دور المراسل، إذ أن عمله الرئيسي هو توصيل المعلومات من رؤسائه إلى مرؤوسيه.

٢ - مدير نادي البلد (١:٩) «Country Club Manager»: هذا المدير يظل باستمرار متيقظاً لأهمية العلاقات الإنسانية ويولي موظفيه جل اهتمامه ويصرف الكثير من وقته من أجل توفير بيئة عمل جيدة ولا يولي لمهمة الوصول إلى أهداف محددة إلا شيئاً قليلاً من الاهتمام.

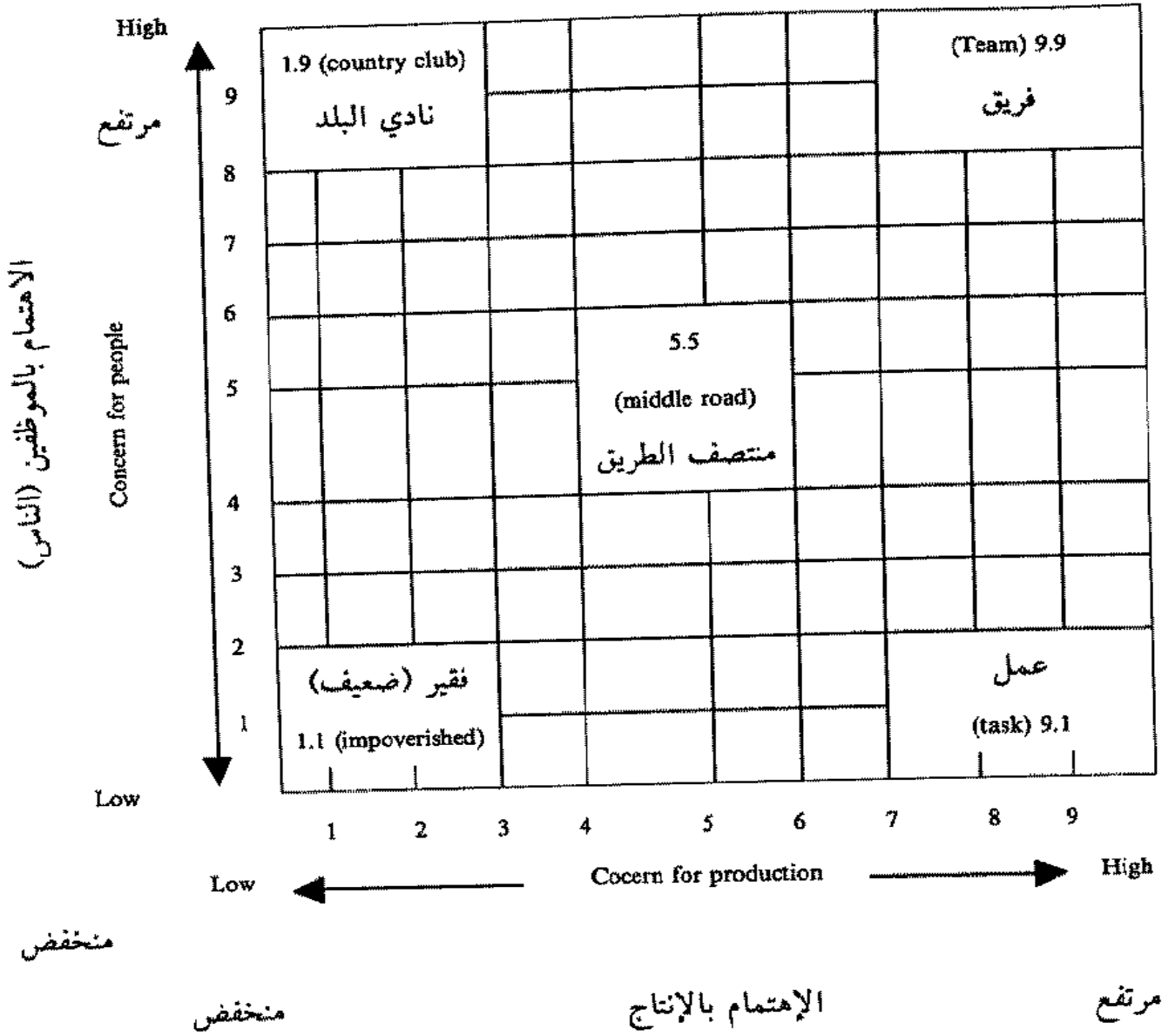
٣ - مدير العمل (٩:١) «Task Manager»: المدير الذي يتبنى هذا المدخل الإداري يولي جل اهتمامه للعمل فهو يعتبر أن مسؤوليته الرئيسية تكمن في إنجاز العمل بفعالية وكفاءة ولا يعطي للعلاقات الإنسانية إلا جزءاً يسيراً من وقته. ولغرض التأكد من سير العمل حسب الطريقة التي يرغب فيها تراه ينظم العمل بطريقة تؤدي إلى جعل التدخل الإنساني في أدنى صورته.

وبعبارة أخرى فإن المدير الذي يتبنى هذا الأسلوب الإداري يتبنى نظرية «س».

٤ - مدير منتصف الطريق (٥ : ٥) «Middle of the Road Manager» : هذا المدخل الإداري يجعل من يتبعه يوازن بين الحاجة لإنجاز العمل وجعل معنويات الموظفين لا تهبط عن المستوى المقبول. فالمدير الذي يدير حسب هذا الأسلوب لا يعطي اهتماماً كاملاً لا للموظفين ولا للعمل، فهو يلعب دوراً سياسياً يتأكد من خلاله أن يُنجز العمل بمستوى مقبول بغية إرضاء رؤسائه وفي نفس الوقت يعطي اهتماماً مقبولاً للحاجات الإنسانية.

٥ - مدير الفريق (٩ : ٩) «Team Manager» : هذا المدير يتسم بأدائه العالي على الجبهتين، جبهة العمل وجبهة الموظفين، فهو يحقق إنجازاً عالياً في العمل من خلال «قيادة» «leading» الموظفين الذين يحرص على تنمية قدراتهم وجعلهم يتفانون في إنجاز أهداف التنظيم.

الاستنتاج: يستنتج من شبكة ابليك بأن المدراء الذين يتصفون بأعلى كفاءة في إنجاز أعمالهم هم الذين يعطون اهتماماً كافياً لكل من جانب العمل وجانب الاهتمام بالأفراد.



شكل ٨ - ٤ : شبكة الإدارة (او شبكة ابلتك)

٨/١/ر/ع: الإمام علي عليه السلام ومداخل أو أساليب المدراء/

المشرفين:

من الواضح جداً تهافت البناء الذي شيدت عليه كل من نظرية «س» ونظرية «ص» حيث أن الحياة المعاشة ومنطق الأشياء يفندان ما تقولان. فمثلاً نحن نرى من ملاحظتنا العابرة بأن الإنسان العادي لا يكره العمل، بل إن هذا الإنسان يستنقص قدره إذا ما ظل عاطلاً بدون عمل، إذ أن العمل كما يقول المثل «ملح الرجال»، فكما يجعل الملح الطعام لذيذاً،

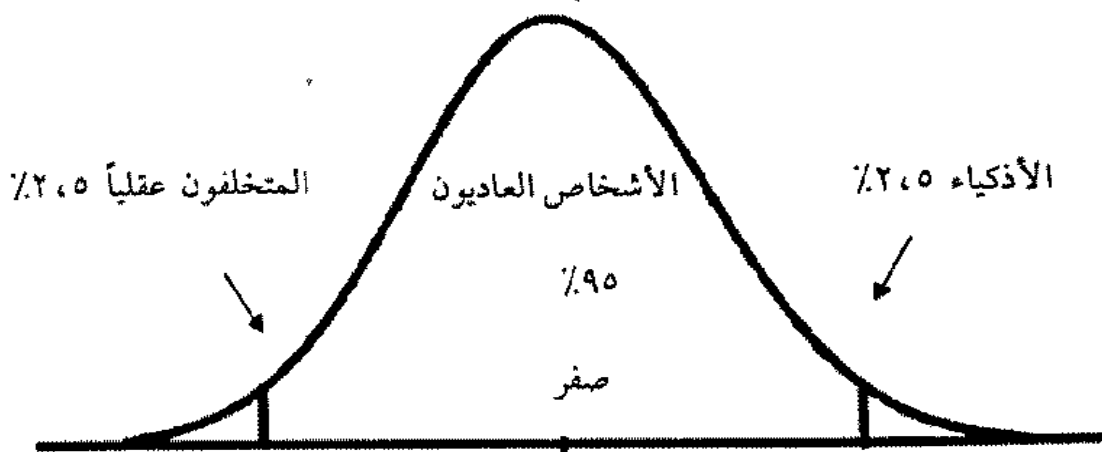


يرفع العمل من قيمة الرجل أمام الناس ، ويجعله محترماً لذاته. ولقد سبق لنا وأن ذكرنا - أنظر البند ١ : تنظيم وإدارة - بأن الإنسان هو خليفة الله تعالى في الأرض ، والقول بأن الإنسان العادي يكره العمل ، ويعني بكلام آخر أن الله تعالى قد خلقه مجبوراً على كره العمل ، يتنافى مع هذا الدور الذي قبل الإنسان القيام به ، إذ أن كره الإنسان العادي للعمل يجعله يخسر أهم عنصر يمكنه من القيام بدوره الذي ذكرناه خير قيام ، وهذا يتنافى مع حكمة الله وعدله. ذلك أن الله تعالى - كما سبق وأن ذكرنا تحت البند المذكور - لا يكلف الإنسان شيئاً فوق طاقته ، إذ يقول جل وعلا ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ...﴾ [البقرة: ٢٨٦] ، ويقول تعالى ﴿لِيُنْفِقَ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِ وَمَن قُدِرَ عَلَيْهِ رِزْقُهُ فَلْيُنْفِقْ مِمَّا آتَاهُ اللَّهُ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَّا آتَاهَا سَيِّجَعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾ [الطلاق: ٧]. وبهذا يكون أهم ركن بنيت عليه نظرية «س» قد تهدم.

على أنه وقبل أن ننتقل لنعطي ما يفيد بأن نظرية «ص» أيضاً لا تصمد أمام النقد، نود أن نشدد على أهمية فهم ما قصدناه بكلامنا المتعلق بما تقوله نظرية «س» عن كره العمل ، فما قلناه لا يعني أنه لا يوجد أناس يكرهون العمل ، بل أننا نقول بأن هناك كثيراً من الحالات التي يكره فيها بعض من العمال العمل ، ولكن كرههم للعمل ليس بسبب طبيعة متأصلة فيهم ، بل لأسباب عديدة أخرى. فمثلاً قد يكره إنسان ما عملاً ما بسبب عدم تلاؤم طبيعة ذلك العمل مع طبيعة ميوله ، إذ أن ميول الناس تختلف ؛ منهم من يميل إلى العمل الفني ، ومنهم من يميل إلى العمل اليدوي ومنهم من يميل إلى العمل الذي يتطلب جهداً ذهنياً كبيراً. وهكذا. وقد يكره إنسان آخر عملاً ما بسبب عدم تمكنه عن طريق ذلك العمل من إشباع حاجة أو أكثر من تلك التي ذكرها ماسلو وآخرون ، وهكذا.

بعد هذا التنويه المهم ، سندلف إلى مناقشة أهم جزء من الأجزاء

المكوّنة للأرضية التي تستند عليها نظرية «ص» وهو قول مناصريها بأن الأفراد بصفة عامة يملكون قدرة كبيرة على الإبداع واستخدام الفكر والخيال لحل المشاكل . في هذا الصدد نقول بأن هذا الزعم هو زعم خاطئ، وما نشاهده من خلال الحياة العملية التي نعيشها، يشهد على ما نقول . ولقد دلت الأبحاث على أن هذه الخاصية لا تختلف في طريقة توافرها في الجنس البشري عن كل الخواص التي تخضع لما يطلق عليه الإحصائيون التوزيع المعتدل، كخاصية الذكاء والتخلف العقلي . فالأشخاص المتوسطو الذكاء يمثلون الغالبية العظمى في أي مجتمع من المجتمعات؛ من ٩٠٪ فما فوق، وأما النسبة الباقية فتوزع مناصفة، بين الموهوبين ذكاء والمتخلفين عقلياً . والمنحنى المرسوم أدناه والمرقم بالشكل رقم ٨ - ٥، يلخص نسب توزيع الذكاء في عينة ممثلة لمجتمع من المجتمعات الإنسانية . ففي هذا المنحنى يكون الأشخاص الموهوبون ذكاء ٢,٥٪ من المجتمع والأشخاص المتخلفون عقلياً ٢,٥٪ منه، وأما نسبة ال ٩٥٪ الباقية فيكونها الأشخاص العاديون (انظر مثلاً *Freund and Smith «1986»* وهيكل واحمد «١٩٧٨»).



شكل ٨ - ٥ : منحنى توزيع الذكاء

والحقيقة أن أسلوب إدارة علي عليه السلام ينبعث من الاستعدادات التي خلقه الله سبحانه عليها ومن فلسفة الإسلام الحنيف وليس من نظرية

«س» أو نظرية «ص» وما وجد في الفلسفات الوضعية من نظائر لهما. إن أسلوب إدارته ﷺ ينطلق من نظرتة للإنسان بأنه مخلوق من لحم ودم وتؤثر المواقف سلباً وإيجاباً على عطاءه. وعلى سبيل المثال، فإنه إذا تعرض لمشكلة ما مع عائلته، ربما تصحبه تلك المشكلة للعمل فتؤثر سلباً على عطاءه، والعكس صحيح فلو تعرض إلى مواقف ايجابية، كإمضاء أوقات سعيدة في المنزل أو خارجه أو في كليهما ستؤثر على عطاءه بشكل ايجابي. ويعرف بأن كون الإنسان مخلصاً لله ولرسوله، يجعله يقوم بعمله خير قيام إلا إذا حال بينه وبين ذلك عامل خارج عن إرادته، ذلك لأن هذا الإنسان يدرك أن العمل أمانة ولا بد أن يقوم بالعمل على خير ما يرام، إلا أن يكون معذوراً من مرض أو نحوه، وعند ذلك ينطبق عليه قول الله تعالى ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ [البقرة: ٢٨٦]. وهو يدرك وقد صرح بذلك في نهج بلاغته بأن «الإعجاب يمنع من الازدياد» (البحراني، ١٥٣/٩٧٨). وهو القائل «رُبَّ قَوْلٍ أْبْلَغَ مِنْ صَوْلِ «الصول يعني الشدة والصولة»» (نفس المصدر، ٣٧٤/١٠١٩)، والقائل بأن «الناس أعداء ما جهلوا» (المصدر عينه، ١٥٨/٩٧٨)، وأن الرجل «ينام على الشكل ولا ينام على الحرَب» أي كما يقول الشريف الرضي رَضِيَ اللهُ عَنْهُ «يصبر على قتل أولاده ولا يصبر على سلب أمواله» (نفس المرجع، ١٠٠٢/٢٩١). ومن جملة ما قاله ﷺ «احذروا صولة الكريم إذا جاع، واللثيم إذا شَبِعَ» (المرجع نفسه، ٤٢/٩٤٨). وهو أيضاً يعلم، كما صرح بذلك في عهده لمالك الأشر، بان الناس «يَفْرُطُ (يسبق) مِنْهُمْ الزَّلَلُ (الخطأ)، وَتَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلَلُ، وَيُؤْتَى عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمْدِ وَالْحَطَأِ» ويجب أن يعطيهم القائد من عفوه وصفحه مثل الذي يُحِبُّ أَنْ يُعْطِيَهُ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفْحِهِ. ولقد قال: «من استقبل وجوه الآراء عَرِفَ مَوَاقِعَ الْخَطَأِ»، وقصد ﷺ من هذه الحكمة، كما قال البحراني، الترغيب في الاستشارة

(البحراني، ١٥٩/٩٧٩). وأخيراً وليس آخراً فإنه أيضاً لا يخفى عليه أن من الناس أحراراً تغنيهم الإشارة عن الكلام، وأن منهم من يحتاجون إلى الزجر والعصا. وسنرى، عند مناقشتنا لأسلوب علي عليه السلام في القيادة، بأن أسلوبه يتلاءم مع معتقداته هذه، وفلسفته في القيادة تقضي بأن يتعامل مع كل ظرف حسب ما تقتضيه الحاجة.

١/٨/١/ر/١/ع: الإمام عليه السلام وأنواع/أساليب القيادة (Styles of

: Leadership)

لقد ذكرنا بأن الإدارة الحديثة تقسم أساليب القيادة بغرض التبسيط، إلى أربعة أقسام. وهذه الأقسام، هي الأسلوب الدكتاتوري، والمدير الذي يقود بهذا الأسلوب يتخذ القرارات ويطبّقها بدون أن يستشير أحداً، والأسلوب الاستبدادي (المتسلط)، ومن يتبناه من المدراء يجمع القرارات في يده ولا يشجع تابعيه على المشاركة في اتخاذ القرار، والأسلوب الديمقراطي ومن يدير عن طريقه يجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بطريقة لامركزية ويعطي الفرصة لتابعيه لتنمية قدراتهم الإدارية عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والنوع الأخير من أساليب القيادة هو الأسلوب الفوضوي والمدير الذي يتبنى هذا النوع من القيادة تطلق عليه لفظة «مدير» جزافاً حيث أنه لا يستحق هذه الكلمة لأنه لا يقوم بأي نوع من أنواع الإدارة فهو يترك لموظفيه الحبل على الغارب، وإرشاداته التي يسديها لموظفيه قليلة أو معدومة، ويترك لهم الحرية في تحديد أهدافهم واتخاذ قراراتهم بأنفسهم، بعد أن يضع بعض القيود عليهم، مثل تحديد ميزانية معينة لإنجاز عمل معين لا يمكنهم تجاوزها.

وقبل أن نتقل لإلقاء الضوء على أسلوب أمير المؤمنين في القيادة،

نود أن نذكر بأن الأقسام الأربعة وضعت من أجل التبسيط ولا تمثل الواقع، إذ أن ما يحدث على أرض الواقع يدلنا على أن الأسلوب الواحد من الأساليب الأربعة لا ينحصر في نسخة واحدة إن جاز التعبير، وإنما ينقسم إلى نسخ متعددة. وكمثال على ما نقول نذكر أن الأسلوب الاستبدادي «Autocratic»، كما اقترح هونيرييجر وهيكلان وتنهام وشميد (أنظر المتصل، شكل ٨ - ٣ بعاليه) ينقسم إلى أقسام ثلاثة ومثله الديمقراطي فهو يضم ثلاثة أقسام أيضاً. فإذا علمنا ذلك فأين يمكننا أن نضع أسلوب علي عليه السلام بين تلك الأساليب؟ الجواب على هذا السؤال هو أننا لا يمكننا أن نختزل أسلوب فارس بدر وحنين وأبي السبطين عليهم السلام وباب مدينة علم الرسول صلى الله عليه وآله في أي من الأساليب السابقة، بل إن علياً عليه السلام كما سبق أن بينا في الفقرة الأخيرة من البند ٨/١/١/٤، يقود بناءً على تشخيص الموقف، فباستثناء الأسلوب الأخير (القيادة الفوضوية) الذي لا يقره، وهو أبعد ما يكون عن شخصيته عليه السلام، فإنه يجعل أدواره تنتقل بين تبني أي من الأدوار الثلاثة الأخرى، بل تنتقل أدواره بين نسخ الدور الواحد حسب تشخيصه للظرف، وسنثبت رأينا هذا بعد قليل، ولكن على القارئ أن لا ينسى بأن فلسفته في القيادة تنطلق من تعاليم الإسلام الحنيف، وعليه فمهما بلغت دكتاتوريته في درجتها فإنه عليه السلام لا يحيد عن الحق والعدل ولا يظلم أحداً، ذلك أنه عليه السلام لا يقبل على نفسه أن يسلب نملة جلب شعير، إذ يقول «... والله لو أعطيت الأقاليم السبعة بما تحت أفلاكها، على أن أعصي الله في نملة أسلبها جلب شعير ما فعلته» (البحراني، ٢١٦/٦٦٦)، فكيف يُتصور أن يظلم إنساناً؟

ولندلف الآن لإثبات ما ذكرناه عن أساليب الإمام عليه السلام في القيادة. أما قولنا بأنه عليه السلام لم يستخدم في قيادته أسلوب القيادة الفوضوية

«Laissez-faire style» فبنينا على الأسباب الآتية وغيرها كثير. أولها الوصيتان اللتان جاءتا في عهده لمالك الأشتر، وإحداهما تلك التي قالها فيما يتعلق بمن يختاره مالك للحكم بين الناس وهي «ثُمَّ أَكْثَرُ تَعَاهُدَ قَضَائِهِ»، فالأمير هنا يأمر الأشتر رضي الله عنه بأن يتتبع قضاء الحاكم بالاستكشاف والتعرف على ما يصدر عن الحاكم من أحكام. والثانية هي تلك التي أمره عن طريقها بتفقد أعمال عماله حيث قال «ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ، وَابْعَثِ الْعُيُونَ (أي الرقباء) مِنْ أَهْلِ الصُّدُقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدُوءٌ لَهُمْ (أي سوق لهم وحث) عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ».

ومن بين تلك الأسباب أيضاً، أمرُ ابنِ أبي طالب رضي الله عنه عامله كعب بن مالك باستطلاع رأي الناس في الولاية والعمال الذين يعملون تحت إمرة الإمام رضي الله عنه في العراق، كما سبق وأن ذكرنا.

وسنكتفي بهذا القدر لأن فيه ما يكفي لإثبات عدم تبني أمير المؤمنين رضي الله عنه للأسلوب الفوضوي، وما كنا بحاجة لذكر ما ذكرناه لو كنا نكتب كتابنا لمن يتعبدون الله بمذهب مدرسة أهل البيت فقط، إذ يكفينا في هذه الحالة اعتقادنا بأن الإمام رضي الله عنه معصوم (وهو ما نعتقد به)، لإثبات أن الإمام رضي الله عنه لا يمكن أن يستخدم الأسلوب المذكور، لأن هذا الأسلوب يتنافى مع تعاليم الإسلام الحنيف الذي يتطلب من كل مسلم الإخلاص في العمل. غير أننا لا نكتب لأفراد الطائفة المذكورة فقط، ولا حتى للمسلمين وحدهم بل لكل فرد يرغب في المعرفة، ولذلك التزمنا بأصول البحث العلمي الذي يؤمن به الجميع، والحقيقة بان التزامنا بهذه الأصول ليس مقتصراً على هذه الجزئية من البحث، بل يغطي كل جزئيات الكتاب كما لا بد أن يكون القارئ الكريم قد لاحظ ذلك بنفسه.

وأما زعمنا بأن الأسلوب الدكتاتوري غير الظالم هو من بين الأساليب التي مارسها أمير المتقين عليه السلام فلدينا أيضاً أكثر من دليل يسنده. من تلك الأدلة هو مخالفته لرأي من نصحه أن يبقي معاوية والياً على الشام في أول خلافته حتى يستتب له الأمر عليه السلام ثم يعزله بعد ذلك. وكان يصعب على أي شخص بخلاف سيّد الوصيين وأستاذه سيّد المرسلين محمد بن عبد الله عليه السلام أن لا يعمل بتلك النصيحة، لكونها قد أتت من أصحاب خلّص ممن يمتلكون عقولاً راجحة ويحتلون مكانة مميزة عند المنصوح أمثال عبد الله بن عباس، ولكون معاوية بن أبي سفيان قد كان والياً على إقليم (الشام) على امتداد عصري خليفتين؛ عمر بن الخطاب وعثمان بن عفان، وكان أهالي ذلك الإقليم لا يعرفون عن علي عليه السلام شيئاً ومستعدين أن يذودوا عن معاوية بقضهم وقضيضهم. وكدليل آخر على استخدامه للأسلوب الاستبدادي النافع نذكر نصيحة أصحابه له بالاستعداد لحرب معاوية بعد أن أرسل إليه جرير بن عبد الله البجلي، إذ رفض الإمام عليه السلام هذه النصيحة متعللاً بقوله: «إن استعدادي لحرب أهل الشام وجريرٌ عندهم، إغلاقٌ للشام، وصرفٌ لأهله عن خيرٍ إن أرادوه. ولكن قد وقتت لجريرٍ وقتاً لا يُقيمُ بعدهُ إلّا مخدوعاً أو عاصياً. والرأي عندي مع الأناة فأرودوا (فأمهلوا)، ولا أكره لكم الإعداد...» (البحراني، ٤٢/٢٥٥). وثالث الأدلة، يتعلق برفضه العمل بمشورة بعض أصحابه لما أشاروا عليه بآلا يتبع طلحة والزبير وآلا يرصد لهما القتال، حيث قال: والله لا أكون كالضبيح: تنام على طول اللذم (طول اللذم: ضرب الحجر أو غيره على الأرض)، حتى يصل إليها طالبها ويختلها راصدها، ولكنني أضرب بالمقبل إلى الحق المدبر عنه، وبالسامع المطيع العاصي المريب أبداً حتى يأتي عليّ يومي. فوالله ما زلت مدفوعاً عن حقّي، مُستأثراً عليّ، منذ قبض الله نبيّه عليه السلام حتى يوم الناس هذا» (البحراني، ٦/١٧٠).

وسنجعل من المثل الثالث هذا، آخر الأمثلة، خوفاً من الإطالة  
ولكون الصورة قد اتضحت.

وبالنسبة لإثباتنا بأن علياً عليه السلام كان في بعض الأحيان يستبد برأيه  
في اتخاذ القرارات، نأتي بالمثال التالي:

في ذات مرة عتب عليه طلحة والزبير - وهما من الناس الذين يشار  
إليهم بالبنان في الذود عن الإسلام في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم - لترك  
مشورتهما، فرد عليهما بخطبة نسوق منها الآتي: «لقد نعمتما يسيراً،  
وأرجأتما كثيراً... فلما أفضت إليّ (أي الخلافة) نظرتُ إلى كتاب الله  
وما وضع لنا، وأمرنا بالحُكم به فاتبعته، وما استنّ النبي - صلى الله عليه وسلم -  
فاقتديته، فلم أحتج في ذلك إلى رأيكما، ولا رأي غيركما، ولا وقع  
حكم جهلتُهُ فأستشيركما وإخواني المسلمين، ولو كان ذلك لم أرغب  
عنكما، ولا عن غيركما...» (نفس المرجع، ٦٢٢/١٩٧).

بقي علينا أن نثبت قولنا بأن الأسلوب الديمقراطي قد استخدمه  
علياً بين تلك التي استخدمها في قيادته عليه السلام، وسنثبت ذلك عن طريق  
الآتي:

• ذات مرة من المرات أشار عليه ابن عمه عبد الله بن العباس وهو  
من الذين يثق ابن أبي طالب في إخلاصهم وحصافة رأيهم، برأي  
لم يوافق عليه عليٌّ عليه السلام فردّ عليه بهذا القول: «لك أن تشير عليّ  
وأرى، فإن عصيتك فأطعني» (المرجع السابق، ١٠٠٤/٣٠٥).  
وغني عن البيان بأن إجابة الأمير عليه السلام هذه تدخل ضمن نسخة من  
نسخ الأسلوب الديمقراطي.

• وقبل دخوله في حرب صفين طلب المشورة ممن معه من  
المهاجرين والأنصار بقوله «فإنكم ميامين الرأي، مراجيح الحلم،



مقاويل بالحق، مباركوا<sup>(١)</sup> الفعل والأمر وقد أردنا المسير إلى عدونا وعدوكم فأثيروا علينا برأيكم» البستاني (٢٧/١٤١٣).

• عندما أشرف جيش معاوية بن أبي سفيان في صفين على الانكسار، رفع جيش معاوية المصاحف مدعين كذباً وزوراً بأن الحكم بينهم وبين جيش الإمام عليه السلام هو القرآن، فانطلت المكيدة على البسطاء من أتباع علي عليه السلام. عندها حاول إقناع أصحابه بأن تلك الدعوة خدعة، وعليهم مواصلة القتال حتى اجتثت معاوية وجيشه، قائلاً: «عباد الله. إني أحق من أجاب إلى كتاب الله، ولكن معاوية وعمرو بن العاص وابن أبي سرح وغيرهم ليسوا بأصحاب قرآن، وأنا أعرف بهم منكم. صحبتهم أطفالاً وصحبتهم رجالاً فكانوا شر أطفال وشر رجال. إنها كلمة حق يراد بها باطل. إنهم والله ما رفعوا المصاحف لأنهم يعرفونها ويعملون بها! ولكنها الخديعة والدهاء والمكيدة أعيروني سواعدكم وجماعكم ساعة واحدة، فقد بلغ الحق مقطعه، ولم يبق إلا أن يقطع دابر الذين ظلموا». ولكن رؤساء القراء الذين أصبحوا خوارج بعد ذلك أجابوه بقولهم: «يا علي أجب إلى كتاب الله عليه السلام إذا دعيت إليه، وإلا دفعناك برمتك إلى القوم أو نفعل بك كما صنع بابن عفان، إنه علينا أن نعمل بما في كتاب الله إذا دعينا إليه، والله لتفعلنها أو لتفعلنها». قال الإمام عليه السلام: «فاحفظوا عني نهبي إياكم، واحفظوا مقالتيكم لي، فإن تطيعوني فقاتلوا وأن تعصوني فاصنعوا ما بدا لكم». ثم تمادى القراء في غيهم، وسأل

(١) هكذا جاءت الكلمة مكتوبة في المرجع، فتركناها كما هي، والمفروض أن تكتب «مباركوا».

أحد أصحاب أمير المؤمنين علياً قائلاً «ما رأي أمير المؤمنين؟»، فقال ﷺ «لم يزل أمري معكم على ما أحب إلى أن أخذت منكم الحرب. قد والله أخذت منكم وتركت، وأخذت من عدوكم فلم تترك. وإنما فيكم أنكى وأنهك. ألا إني كنت أمس أميراً للمؤمنين، فأصبحت اليوم مأموراً، وكنت ناهياً فأصبحت منهيماً. وقد أحببتكم البقاء وليس لي أن أحملكم على ما تكرهون» (الشرقاوي «١٩٨٥/١٠٤ - ١٠٧، ج ٢).

• وبعد إصرار الكثير من أصحابه على قبول التحكيم ونزوله عند رغبتهم، أشار عليه الأشعث بن قيس بأن يبعث أبا موسى الأشعري لملاقاة عمرو بن العاص في التحكيم، ولكن الإمام ﷺ أجابه بقوله: «قد عصيتموني أول هذا الأمر فلا تعصوني الآن، إني لا أرى أن أولي أبا موسى الأشعري» فأصر الأشعث ومن معه من القراء المنحرفين، على رأيهم قائلين: «لا نرضى إلا بأبي موسى!» وعندها قال الإمام ﷺ: «ويحكم هو ليس لي ثقة لقد فارقتني وخذّل الناس عني، ثم إنه هرب شهوراً إلى مكة حتى آمنتته، لكن هذا عبد الله بن عباس أوليه ذلك». ولكن الأشعث ومن معه واصلوا إصرارهم على رأيهم متعللين بأنهم لا يريدون أن يحكم فيهم مضريان. وعند ذلك قال لهم، بعد أن أصابه التعجب من عودة ما كان في الجاهلية للحكم في مصائر الناس مرة أخرى: «إن أبيت ابن عباس، فالأشتر (وهو قحطاني مثلهم)»، فردوا قائلين «وهل سعر الأرض، وهاج هذا الأمر، وأشعل ما نحن فيه إلا الأشتر؟ لا نرضى بغير أبي موسى الأشعري.. فإنه حذرنا ما وقعنا فيه». فقال لهم ابن أبي طالب ﷺ «إن معاوية لم يكن ليضع لهذا الأمر أحداً هو أوثق برأيه في نظره من عمرو بن العاص، وإنه لا

يصح للقرشي إلا مثله. فعليكم بعبد الله بن عباس فارموا به، فإن عمرو بن العاص لا يعقد عقدة إلا حلها عبد الله، ولا يحل عقدة إلا عقدها». والنهية هي أن الأشعث ومن معه من القراء أصروا على موقفهم، فلما يتس من إقناعهم قال ﷺ والحزن العميق يعتصره «اصنعوا الآن ما أردتم، وافعلوا ما بدا لكم أن تفعلوه!» (نفس المرجع، ١١٠ - ١١٢).

وهذا القدر يكفي لإثبات استخدام أبو الحسنين ﷺ لأسلوب القيادة الديمقراطي، ولكننا نود أن نسوق ملاحظة مهمة، وهي أنه ربما يتبادر إلى الذهن، بأن علياً في الحالة الأخيرة لم يلجأ إلى الاستجابة لكلا الطرفين إلا خوفاً من القتل، وليس حباً في الديمقراطية. والحقيقة هي أن علياً ﷺ لم يعرف عنه بأنه يخاف من القتل حتى يصدق عليه هذا القول، بل المعروف عنه ﷺ بأنه أول فدائي في الإسلام، فهو الذي فدى الرسول ﷺ بنفسه عن طريق مبيته على فراشه ﷺ في الوقت الذي كانت فيه قريش تتآمر على المصطفى ﷺ ليقتلوه، فلما هجموا على دار محمد ﷺ ليلاً لينفذوا مؤامرتهم، تفاجئوا بأن من على الفراش لم يكن إلا علياً ورجعوا خائبين (انظر في هذا الخصوص خالد، ١٩٦٦/٩٠ - ٩٣ ولجنة التأليف في دار التوحيد، ١٩٧٨/٩٣ - ٩٤). وبهذه المناسبة نزلت فيه ﷺ الآية رقم ٢٠٧ من سورة البقرة وتقول «وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَؤُوفٌ بِالْعِبَادِ» (تفسير الميزان للعلامة الطباطبائي ﷺ). وهو الذي شارك مع ابن عمه رسول الله ﷺ في غزواته كلها، ما عدا غزوة تبوك حيث أن النبي ﷺ قد استخلفه على المدينة وعلى عياله في تلك الغزوة، وقال له «أنت مني بمنزلة هارون من موسى إلا أنه لا نبي بعدي» (مغنية، ١٩٧٠/٨٦ والاستيعاب للشاطبي، نقلاً عن السعيد حسن ٢٠٠٣/١١٦). وكان فارس جميع تلك الغزوات وبطلها وحامل ألويتها بلا

منازع، وهو الذي اعتمد عليه النبي في دفع الكرب عن وجهه ﷺ. وتقديراً من الله سبحانه وتعالى لبطولته وإقدامه وإخلاصه في دينه، أعطاه الله كرامات جليلة كان يطمح كل صحابي في نيل مقدار ظفر منها: ففي وقعة أحد نادى جبرئيل من السماء على مسمع من الناس «لا سيف إلا ذو الفقار (ذو الفقار هو سيف علي) ولا فتى إلا علي» (البيشواتي، ١٤٢٣/٤٨). أما الشرقاوي فينسب قول «لا فتى إلا علي» لنفر من المعجبين، كانوا يقولونه كلما اشتبك علي ﷺ في قتال، فيرج ذلك النداء الآفاق (الشرقاوي، ج ٢/٤٤)، وأما خالد فنسب قول «لا سيف إلا ذو الفقار ولا فتى إلا علي» للرسول ﷺ (خالد، ١٩٦٦/٩٤ - ٩٥). وفي الأحزاب (الخندق) قال رسول الله ﷺ عندما برز علي ﷺ لقتال عمرو بن ود العامري الذي يقال أنه كان يعدل ألف فارس، «الآن برز الإسلام كله للشرك كله» (مغنية، ٨٧/١٩٧٠ والبيشواتي، المرجع السابق، ص ٥٤)، وروي عنه ﷺ أنه قال «لمبارزة علي لعمر بن ود يوم الخندق أفضل من أعمال أمتي إلى يوم القيامة» (البيشواتي، نفس المرجع ونفس الصفحة، نقلاً عن المستدرک علی الصحیحین، ومغنية، ٨٩<sup>(١)</sup>). وعندما اتخذ أشرف

(١) وقال (أي مغنية) «في كتاب دلائل الصديق أن هذا الحديث ذكره صاحب المواقيت والحاكم في المستدرک ص ٣٢ ج ٣ من السنة. ومن المفيد هنا الإشارة إلى أن عمرواً هذا كان قد نشر الرعب والهلع في قلوب أفراد جيش المسلمين - ما عدا طبعاً بطل الإسلام الخالد علي بن أبي طالب ﷺ - لدرجة أن تسمرأوا مكانهم عاجزين عن الحراك، وقد وصفهم الواقدي بالقول «كان علي رؤوسهم الطير». ولقد راح يستهزئ بالمسلمين بعد ما طالبهم بالبراز فلم يجيبوه، إذ توجه بقوله هذا لهم «تقولون إن من يقتل منكم في الجنة ومن يقتل منا في النار، فهل من أحد أرسله إلى الجنة أو يرسلني إلى النار؟ وبالرغم من الاستهزاء بهم، لم يتجرأ أحد على برازه غير أبي الحسنين ﷺ، الذي كان يطلب الإذن من النبي ﷺ للبراز ولكنه - ويبدو أنه ﷺ كان يريد أن يلقي الحجة على القوم - لم يأذن له بالبراز إلا بعد المرة الثالثة من استئذانه ﷺ» (البيشواتي، نفس المرجع ونفس الصفحة).

المرسلين قراره بإرسال ابن عمه ابن أبي طالب ﷺ إلى فتح حصون خيبر، بعد أن فشلت في فتحها قيادة كل من أبي بكر وعمر ورجعا مهزومين كل منهما يجتن أصحابه ويجبنونه، كما فشلت قبلهما حملات قواد عدة من المسلمين إذ كان ﷺ يرسل من أجل الفتح كل يوم قائداً مختلفاً، قال ﷺ: «لأعطين الراية غداً رجلاً يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله، يفتح الله على يديه» (خالد، ١٩٦٦/٩٩). وجاء القول هكذا في البيشوائي «لأعطين هذه الراية غداً رجلاً يفتح الله على يديه، يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله» (البيشوائي، ص: ٥٦)، ونقل الورداني عن البخاري ومسلم ومسنند أحمد الحديث بهذه الصيغة «لأعطين الراية غداً رجلاً يفتح الله على يديه يحب الله ورسوله، ويحبه الله ورسوله: فلما كان الغد دعا علياً فدفعها إليه (الورداني، ١٤١٧/١١٠). ونقل عويس وعاشور الحديث باختلاف يسير (عويس وعاشور، ص ٢٢). وما كان ذلك القائد الذي عناه الرسول ﷺ إلا علياً ﷺ (المصادر الأربعة).

ومما يجدر ذكره هو أن أبا الحسن ﷺ لرباطة جأشه وعدم خوفه من المنية كان قد أجاب بهذا الجواب عندما خوّف من الغيلة: «وإن عليّ من الله جنّة حصينة، فإذا جاء يومي انفرجت عني وأسلمتني، فحينئذ لا تطيشُ السهمُ (البحراني، ٢٧٨/٦٢).

وآخر نقطة نضيفها إلى إثباتاتنا بأن علياً لما استجاب إلى طلب التحكيم وهو مكره لم يكن بسبب خوفه من القتل، هي حقيقة أن أبا الحسن ﷺ كان طوال حياته يطمح في نيل الشهادة، ومما يدل على ذلك المقطعان التاليان:

الأول هذا المقطع الذي أخذناه من كتابه الذي أرسله سلام الله عليه إلى ابن عمه عبد الله بن عباس، بعد علمه بمقتل واليه على مصر؛

محمد بن أبي بكر: «... فوالله لولا طمعي عند لقائي عدوي في الشهادة، وتوطيني نفسي على المنية لأحببت ألا أبقى مع هؤلاء يوماً واحداً، ولا ألتقي بهم أبداً» (البحراني، ٢٥/٨٦١).

والمقطع الآخر مُسْتَلٌّ من خطبة له كان قد خاطب بها أهل البصرة، وهو كالتالي: «... فقلت يا رسول الله، أو ليس قد قلت لي يوم أحد حيثُ استشهدتُ من استشهد من المسلمين، وحيثُ عني الشهادة، فشق ذلك عليّ، فقلت لي (أبشر، فإن الشهادة من ورائك؟) فقال لي (إن ذلك لكذلك، فكيف صبرك إذن؟) فقلت: يا رسول الله ليس هذا من مواطن الصبر ولكن من مواطن البشرى والشكر...» (المرجع السابق، ٥٢٩/١٥٦). إذا فالشهادة عند علي عليه السلام هي من مواطن البشرى والشكر. ولم يكن تفوهه بحب الشهادة لقلقة لسان، بل كان تعبيراً عما انطوى عليه قلبه عليه السلام، ويثبت ذلك قوله الذي قاله بعد أن ضربه الخارجي عبد الرحمن بن ملجم لعنه الله الضربة التي مات على أثرها سلام الله عليه، فلقد قال بمجرد أن ضربه ذلك الشقي بسيفه «فزت ورب الكعبة» (انظر الشرقاوي، ج ٢/٣٩١، ١٩٨٥) والصدر، أهل البيت تعدد أدوار ووحدة هدف، ص ١٤).

وسنكتفي بهذا القدر، حيث أن فيه ما يكفي لدحض الرأي الذي يقول بأن سبب استجابة أمير المؤمنين عليه السلام لقبول التحكيم هو الخوف من القتل أو التسليم لعدوه، ومن أراد التوسع فهناك المئات المئات من الأمثلة الحيّة، فالأحاديث والروايات التي تحكي شجاعة علي عليه السلام وإقدامه قد استخدم في تسجيلها ورقّ يملأ بحاراً وأنهاراً، وشغلت جزءاً كبيراً من المساحة الكبيرة للشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت) والتي يصعب على الإنسان تخيل سعتها.

١/٨/١/ر/١/ب/ع: شبكة ابليك «Blake's Grid» مقارنةً بفكر

وممارسة أمير المؤمنين ﷺ:

لقد ذكرنا تحت البند ١/٨/١/ر/١/ب بأن كتابات أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية؛ (التون مايو، ماسلو، ميكجروجر... الخ) تركز على العلاقات الإنسانية وتميل إلى حجب عنصر العمل والذي يكون عنصراً رئيسياً في قائمة مسؤوليات المدير، فجاء روبرت ابليك وجين موتون «Robert R. Blake and Jane S. Mouton» في سنة ١٩٦٤، فلفتا الأنظار إلى هذا التقصير وصمما شبكتهما الشهيرة «شبكة الإدارة» «Management Grid»، والتي صارت تعرف فيما بعد بشبكة ابليك «Blake's Grid». وهذه الشبكة مبنية على أساس مكوّنين رئيسيين من مكوّنات السلوك الإداري وهما الاهتمام بالإنتاج، أي «الاهتمام بالعمل» والاهتمام بالناس أي بالموظفين. ثم بينا من خلال هذه الشبكة بان المدير الناجح هو ذلك الذي لا يكون اهتمامه بالإنتاج على حساب العلاقات الإنسانية ولا بالعلاقات الإنسانية على حساب الإنتاج، وإنما هو من يكون كفوّاً وفعّالاً في عمله على الجبهتين كليهما، أي لا بد أن يحرز الوزن ٩ في جانب الاهتمام بالأفراد والوزن ٩ في جانب الاهتمام بالعمل. والسؤال الذي يطرح نفسه هو ما هي وجهة نظر أمير المؤمنين ﷺ في هذا الشأن وكيف نفد وجهة نظره على أرض الواقع؟ لنر:

أما من ناحية العلاقات الإنسانية فإيمانه بأهمية تكريم الإنسان وعمله الدؤوب على أن ينال الإنسان ذلك التكريم واضحان وضوح الشمس، إذ أن ما سطره في عهده للأشتر في هذه الشأن يكفي للتدليل على ذلك. والحقيقة أننا لو تركنا كل ما جاء في العهد المذكور وأخذنا فقط الجزئية التي تقول «وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ، وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ، وَاللُّطْفَ بِهِمْ، وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعاً ضَارِياً تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ، فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ:

إِمَّا أَخُ لَكَ فِي الدِّينِ، وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الخَلْقِ، يَفْرُطُ مِنْهُمْ الزَّلَلُ، وَتَعْرِضُ لَهُمُ العِلَلُ، يُؤْتَى عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي العَمْدِ وَالخَطَأِ، فَأَعْطِيهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفْحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ أَنْ يُعْطِيكَ اللهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفْحِهِ، فَإِنَّكَ فَوْقَهُمْ، وَوَالِي الأَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ، وَاللهُ فَوْقَ مَنْ وَوَالِكَ! وَقَدْ اسْتَكْفَاكَ أَمْرَهُمْ، وَابْتَلَاكَ بِهِمْ»، لكفى للتدليل على ما نقول.

والأمر الجدير بالملاحظة هو أنه عليه السلام بالإضافة إلى إيمانه بأهمية سيادة الأخلاق الحميدة في التعامل، قد كان يهتم اهتماماً كبيراً بتدريب العاملين، وفي عهده للأشتر الذي استعرضنا كثيراً مما جاء فيه، وكتابه إلى محمد بن أبي بكر عندما ولّاه على مصر قبل الأشتر، وفي كتب أخرى مشابهة لآخرين من عماله وولاته، إثباتات عدّة على ما نقول. ومن أجل الفائدة سنسوق هذا المقطع الصغير من كتابه الذي كتبه إلى محمد بن أبي بكر، الذي يعطي فيه عليه السلام له درساً عن كيفية التعامل مع العاملين «فاخفض لهم جناحك، وألن لهم جانبك، وابسط لهم وجهك، وآس بينهم في اللحظة والنظرة، حتى لا يطمعُ العظماء في حيفك لهم، ولا ييأس الفقراء من عدلك عليهم، فإن الله تعالى يُسائلكم معشر عباده عن الصغيرة من أعمالكم والكبيرة، والظاهرة والمستورة، فإن يعذب فأنتم أظلم، وإن يعفُ فهو أكرم...» (البحراني، ٢٧/٨١٢).

أمّا ما يثبت اهتمامه بالإنتاج، ففي عدله وأدائه للأمانة اللذين اشتهر بهما عليه السلام وما ذكرناه عن معاقبة الذين لا يخلصون أو لا ينجحون في أعمالهم ما يكفي لإثبات ذلك. أنظر ما قلناه في نهاية الجزء ٨ / ١ / ذ / ١ / ٤: أساليب التحفيز في فكر الإمام وممارسته عليه السلام، فيما يتعلق بعزله محمد بن أبي بكر وعمر بن أبي سلمة المخزومي وإنذاره عثمان بن حنيف.



والحقيقة بأنه ﷺ لم يكن يهتم فقط بالإنتاجية التي تنتج عن المزاولة المباشرة للأفراد في أداء أعمالهم، ولكنه كان يهتم أيضاً بالمحافظة على/ وإصلاح الأصول الإنتاجية (الأرض، الآلات، المعدات.. الخ) التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، وتوجيهه للأشتر عن طريق عهده إليه خير مثال على ذلك. هذا ما أمره به: «وَلْيَكُنْ نَظْرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أَبْلَغَ مِنْ نَظْرِكَ فِي اسْتِجْلَابِ الْخَرَاجِ، لِأَنَّ ذَلِكَ لَا يُدْرِكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ، وَمَنْ طَلَبَ الْخَرَاجَ بِغَيْرِ عِمَارَةٍ أَخْرَبَ الْبِلَادَ...».

إذا فالصورة الآن قد اتضحت ولنتقل لمناقشة أمر آخر.

٨/١/ز: التنسيق Co-Ordination: يقال عن أية عملية بأنها منسقة عندما تُجعل فيها جميع الأنشطة التي يقوم بها الأشخاص متجانسة ويكتمل كل عمل الآخر بغية تحقيق الأهداف بأقصى فاعلية ممكنة (أنظر في هذا الصدد توفيق «١٩٧٦/٤٠٥ و..» «1985/190» BRP ولقد عرف غنایم والشرقاوي «١٩٨٠/٤٨٧» التنسيق بقولهما بأنه «العملية التي تمكن المدير من تحقيق نظام رتيب للجهود الجماعية التي يبذلها رؤوسه. ومن توفير وحدة في العمل، وتوافق في الأداء، كي يتم الوصول إلى هدف محدد مشترك». وعرفه حسن وآخرون «١٩٧٤/٤٨ - ٤٩» «بقولهم» المقصود بالتنسيق تنظيم علاقة كل وحدة مع الوحدات الأخرى بحيث تساهم كل منها بأسلوب مباشر أو غير مباشر في تحقيق الهدف الكلي. وهذا يتطلب تحديد الأهداف الكلية للمنظمة كوحدة، وتحديد الأهداف الجزئية لكل وحدة من وحداته، وعلاقة هذه الأهداف الجزئية بالهدف الكلي».

إذا فالواضح مما ذكرناه أعلاه بأن القصد من التنسيق هو التأكد من أن جهود كل عامل من العاملين تصب تجاه تحقيق أهداف التنظيم، مع

الأخذ في الاعتبار بأن الوصول إلى أهداف التنظيم يجب أن يكون بأقصى فاعلية وكفاءة ممكنتين، وهذا يعني من ضمن ما يعني أن كل جهد من الجهود لا بد من أن يتم في الزمان والمكان المناسبين، وأن لا يسمح بحدوث احتكاك بين العمال/الموظفين، وإن وُجد يُعمل على حله بأقصى سرعة ممكنة، وأن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ومن الواضح أيضاً بأن كل ما ذكرناه يندرج تحت مسؤوليات المدير والتي يؤديها عن طريق واجباته الأربع التي ذكرناها. وإذا ما أنجز هذه الوظائف؛ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بفاعلية وكفاءة، فلن يحتاج إلا لتخصيص جزءٍ يسيرٍ من وقته للعمل التنسيقي، حيث أن عملية التنسيق حيثئذٍ تتم كما هو مطلوب بشكل آلي<sup>(١)</sup>.

ولهذا فإننا لن نتطرق إلى عملية التنسيق فيما يتعلق بفكر علي عليه السلام وممارسته لها، طالما أننا سنغطي الوظائف المذكورة بأجمعها.

---

(١) الجدير بالذكر أن توفيق «٤٠٥/١٩٧٦» يشاركنا هذا الرأي.



# الفصل التاسع

## الرقابة

٩ / ١ : الرقابة:

تختص وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه بوضع خطط وأهداف للتنظيم والعمل على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. غير أن النتائج التي تتحقق في الأغلب الأعم من الحالات لأسباب عدّة، من جملتها كون الأهداف التي يُرام تحقيقها توضع في بيئة يتخللها عدم اليقين والخطط تنقصها المرونة، ومن يقوم بالعمل هم بشر وهذا يعني أنهم عرضة لكثير من الأشياء التي تؤثر على إنتاجيتهم سلباً أو إيجاباً، لا تتطابق مع الأهداف التي تُرسم.

ولذلك فلا بد للمدير من إيجاد نظام يمكنه، بصفة دائمة، من مقارنة الأداء الفعلي للأفراد بالأهداف المنشودة وتحديد الانحرافات وأسبابها ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح تلك الانحرافات. وهذا النشاط، أي مقارنة الأداء وتحديد الانحرافات واتخاذ ما يلزم بغية التأكد من أن النتائج المحققة قد تمت حسب النتائج المتوقعة، وتصحيح الانحرافات إذا ما دعت الحاجة لذلك، يطلق عليه وظيفة الرقابة. وبحسب ما يعتقد هنري فايول Henry Fayol فإن الرقابة «في أية مؤسسة

تنطوي على التحقق من أن كل شيء يتم طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المتفق عليها. وأما غرضها، فالإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها. وتطبق على الأشياء والناس والأفعال (توفيق «٤١٧/١٩٧٦» و«1985/129» BRP). وأما زهير وآخرون فيقولون بأن كلمة الرقابة «تطلق على مجموعة الأعمال المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة وتسجيل الأرقام التي تتحقق وتحليلها للتعرف على مدلولاتها ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية أي اتجاه يساعد على تحقيق الأهداف أو معالجة أي قصور (زهير وآخرون «٤٠٨/١٩٧٥»).

وبالنسبة لدفت فإن الرقابة التنظيمية هي العملية المنظمة الخاصة بتنظيم الأنشطة التنظيمية لتجعل تلك الأنشطة متناغمة مع التوقعات التي تفصح عنها الخطط والأهداف ومعايير الأداء. وعرفها شيراوي بقوله بأن «أصل الرقابة هو العمل الذي يكتف العمليات فيجعلها تتواءم مع معايير مقررة سلفاً، وتُجعل المعلومات التي توضع في أيدي المدراء دعامة لذلك العمل» («2000/639» Daft).

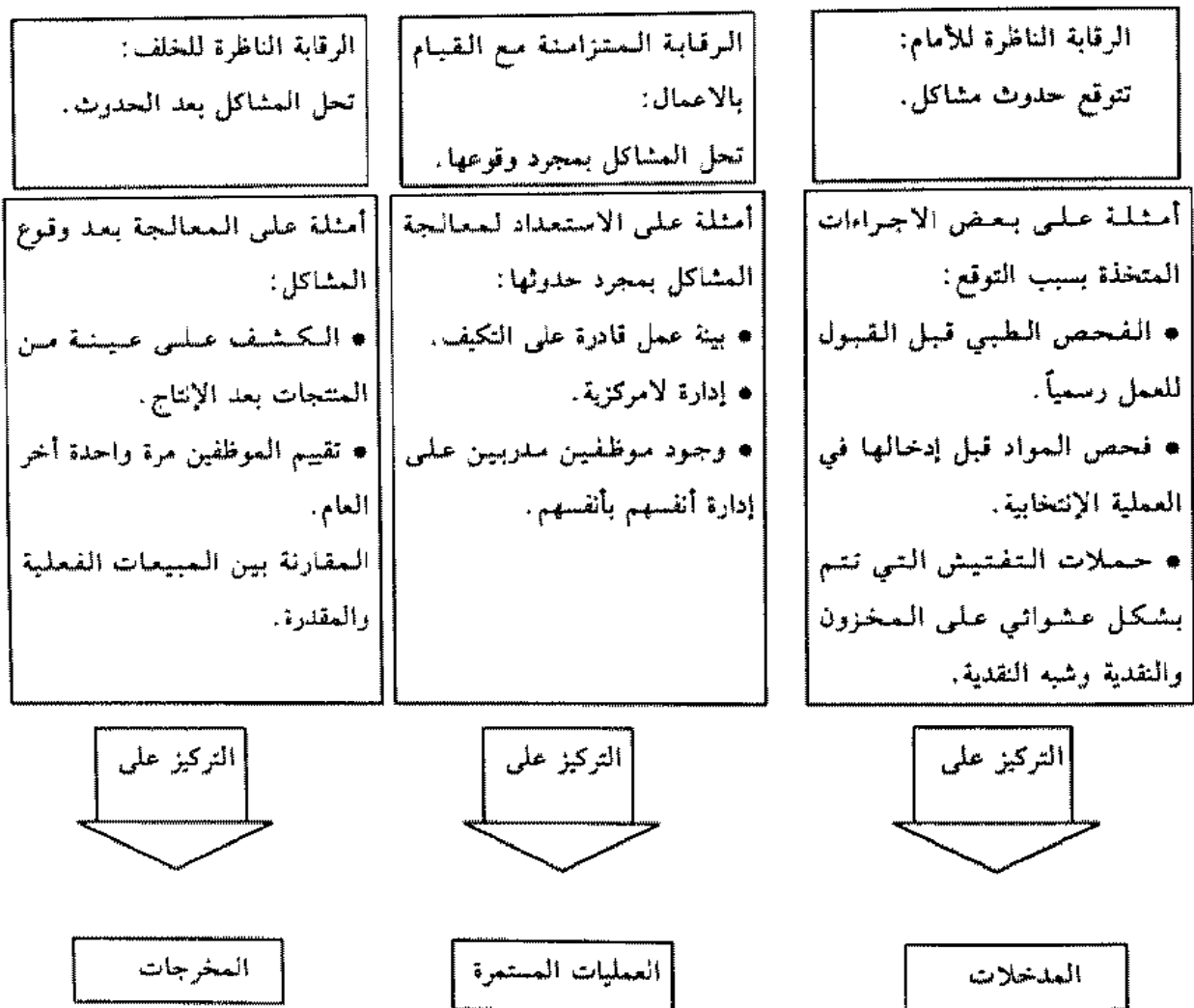
ومن مجموع التعريفات التي سقناها يتضح أن الرقابة تتطلب وجود معايير يقاس بها الأداء على أن تكون تلك المعايير معروفة لجميع العاملين، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المذكورة واتخاذ ما يلزم لتعديل الانحرافات عن معايير الأداء في حال حصولها، وهذا بالطبع يتطلب وجود معلومات عما تم أداءه. ويجب على المدراء أن يحددوا المعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، مع تحديدهم أيضاً للكيفية التي يتم من خلالها الحصول عليها ولكيفية تقاسمها مع الموظفين.

وتوجد ثلاث طرق للرقابة، واحدة تركز على المدخلات، وأخرى تركز على الأنشطة المستمرة، والثالثة يكون تركيزها على المخرجات.

والأولى تسمى الرقابة الناظرة للإمام<sup>(١)</sup> Forward-looking control  
والثانية الرقابة المتزامنة مع القيام بالأعمال «Concurrent Control» وأما  
الثالثة فتسمى «الرقابة الناظرة للخلف»<sup>(٢)</sup> «Backward-looking Control»،  
والشكل الآتي يعكس الوجه الذي تركز عليه كل واحدة من الطرق  
الثلاث، وستتناول كلا منها بشيء من التفصيل فيما بعد.

شكل ٩ - ١: الفرق بين طرق الرقابة الثلاث من حيث أوجه

التركيز:



(١) ومن أسماء هذه الطريقة «الرقابة عن طريق النظر للأمام» Feed-forward Control  
و«الرقابة التمهيدية» Preliminary Control و«الرقابة المانعة» Preventive Control.  
(٢) تسمى هذه الطريقة أيضاً طريقة التغذية المرتدة/الراجعة، الناظرة للخلف  
Feedback Control أو الرقابة الحادثة بعد الحدث Post-action Control أو إدارة  
المخرجات Out-put Control.

وستكلم عن كل واحدة من الطرق الثلاث بشيء من التفصيل فيما يأتي:

١/١/٩: الرقابة الناظرة للأمام Forward-looking control : إن هذه الطريقة تساعد المدير على اكتشاف الأخطاء المحتملة والمعوقات التي تؤدي إلى الانحراف عن الخطة الموضوعية، وعليه فإنها تساعد في عمل ما يلزم من أجل إزالة المعوقات أو منع حدوث الأخطاء قبل حصولها. والوجه الذي يكون عليه التركيز في حال اتباع هذا النوع من الرقابة، المصادر التي تنساب داخل المؤسسة/المنشأة سواء تعلقت تلك المصادر بالإنسان أو المواد أو الأموال. وغرض الطريقة الرقابية هذه هو التأكد من أن المدخلات Inputs تكون على درجة عالية من الجودة، بحيث تكفي لمنع حدوث مشاكل أثناء أداء المؤسسة/المنظمة لأعمالها. وكمثال على وجه من الوجوه التي يمكن أن تتضح عن طريقها هذه الطريقة، نذكر متطلب الفحص الطبي الذي يوجب على من يتم اختياره للعمل اجتيازه قبل أن يتم قبوله رسمياً للعمل. ذلك أن الفحص يكشف عن أية أمراض قد يحملها الشخص المذكور، فلا يوظف من تثبت نتيجة الفحص بأنه مصاب بمرض/أمراض تمنعه من أداء العمل المطلوب منه بالفاعلية المطلوبة.

وكمثال آخر نشير إلى عملية التقييم والاختيار، وذلك لأنه عن طريق العملية المذكورة يتم تحديد المهارات التي يجب أن يمتلكها الشخص المراد توظيفه لشغل وظيفة معينة، ثم يقوم المسؤولون باختيار الأشخاص الذين تثبت الاختبارات وأدوات الفحص الأخرى بأنهم يمتلكون المهارات المطلوبة، وبهذه الطريقة تزيد المؤسسة/المنظمة من احتمال أن يكون الأشخاص الذين اجتازوا عملية الاختيار أشخاصاً مناسبين لشغل الوظائف.

وفيما يتعلق بالمواد، سنعطي مثلاً على فحص تلك التي تدخل في العملية الإنتاجية قبل إدخالها في العملية. والمثال يتعلق بشركة تهتم بجودة منتجاتها، فمثل هذه الشركة، لن تدخل جزءاً مشروعاً من الأجزاء التي تحتوي عليها ماكينة سيارة إن كانت الشركة مصنعة لسيارات.

وفيما يتعلق بالأصول المالية والمحافطة عليها، أقول بأن عمليات التفتيش على النقدية وشبه النقدية، التي تقوم بها إدارة التدقيق الداخلي أو يقوم بها القسم المنوط به ذلك العمل في البنوك، والتي أعرف عن طريق خبرتي التي اكتسبتها من خلال عملي لمدة طويلة مع بنك عالمي، بأنها تتم بصورة دورية عشوائية التواريخ ومن دون إخطار مسبق لأمناء الصناديق، تحدد من حصول سرقات وتؤدي إلى زيادة حيلة وحذر أمين الصندوق فتقل الفروق - التي تحدث بين وقت وآخر نتيجة أخطاء أمناء الصندوق أو عدم أمانة بعضهم - بين المبالغ الحقيقية للنقدية وشبه النقدية وأرصدها التي تعكسها حسابات البنك. وهذا بالطبع شيء طبيعي لأنه كما يقال «من أمن العقوبة أساء الأدب»، وأمين الصندوق الذي يتعرض للتفتيش الدوري العشوائي لن يأمن العقوبة.

٢/١/٩ : الرقابة المتزامنة مع القيام بالأعمال «Concurrent»

«Control»: وتعنى هذه الطريقة بتقييم أعمال الموظفين حال التنفيذ (الأعمال الجارية) للتأكد من أن تلك الأعمال تتساوق مع معايير الجودة. وتستند (أي الطريقة) في تقييم الأعمال الجارية على معايير الأداء بالجودة المطلوبة، وتحوي أنظمة وقوانين ترشد الموظفين للعمل والسلوك المطلوبين. والغرض من هذه الطريقة هو التأكد من أن أنشطة الموظفين/العمال تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة. ومن جملة ما تتطلبه الطريقة التي نحن بصددنا رقابة العامل لذاته، والتي من خلالها يفرض الشخص رقابة على سلوكه تتزامن مع رقابته العمل الذي يقوم بتأديته.



ففي شركة «ألبا» مثلاً وهي شركة الألمنيوم بحرينية رائدة في مجال صهر وبيع الألمنيوم على شكل قوالب، يُطلب من العاملين في المصاهر أن يعملوا الخلطة التي تسبك منها قوالب الألمنيوم بدرجة نقاوة عالية لا تزيد معها نسبة الحديد إلى الألمنيوم عن حد معين كي تتمكن الشركة من بيع منتجها بعد السبك لزبائنهم. ولهذا فإنها تزود العاملين بالإرشادات التي يتمكنون من خلال اتباعها من الوصول إلى درجة النقاوة المطلوبة، وتزودهم كذلك، بالأدوات التي تمكنهم من التحقق من ذلك قبل إرسال عينة من الخلطة إلى المختبر ليقوم بعملية الاختبار المحايد. وبالإضافة إلى تزويد الشركة العاملين بالإرشادات والتعاليم والأدوات التي تمكنهم من تأدية عملهم على الوجه المطلوب تضع قوانين تُخضع لها جميع العاملين الذين يفشلون في الالتزام بمعايير الأداء المحددة<sup>(١)</sup>.

ونفس الفكرة تنطبق على المجالات الخدمية. فمن خلال خبرتي العملية مع البنك العالمي الذي كنت أعمل به في وظيفة من وظائف الإدارة العليا، أعرف مثلاً، أن البنك يضع شروطاً محددة لكل نوع من أنواع القروض: التجارية، الاستهلاكية، قروض البناء، قروض السيارات... الخ. فبالنسبة لقروض البناء مثلاً كنا قد وضعنا حداً أقصى لمدة سداد القرض بالكامل، على أن تنتهي المدة قبل وصول مقدم الطلب إلى سن التقاعد، واشترطنا ألا يقل الراتب الأساسي عن حد معين، وألا تزيد نسبة القسط الشهري عن ٤٠٪ من الراتب الثابت للمتقدم بطلب القرض وأن يكون مقدم الطلب يعمل مع مؤسسة من

---

(١) استقيت هذه المعلومة من خلال مقابلة بين مؤلف الكتاب، ومشرف عمّال سابق في مصهر ألبا، تقاعد منذ زمن قصير.

المؤسسات التي تضمها قائمة أصحاب الأعمال المقبولين عند البنك، وإذا ما تم الوفاء بكل هذه المتطلبات فعلى طالب القرض أن يحضر تعهداً كتابياً من مكان عمله بتحويل راتبه الشهري للبنك طيلة حياة القرض. وبناء عليه، فعلى الموظف المختص بملء الطلب أن يتأكد من أنه يفي بجميع المتطلبات المذكورة، أي يتأكد بأن الطلب يفي بمتطلبات الجودة، قبل أن يقدمه للمخوّل بالموافقة على القروض لإقراره أو رفضه. وغني عن البيان، بأن الموظف الذي يفشل في التأكد من وفاء الطلب بالشروط قبل تقديمه للحصول على الموافقة، يتعرض لمساءلة. وهذا لا يعني أن لا يتم التغاضي عن الوفاء ببعض الشروط المذكورة بواسطة أصحاب القرار في بعض الأحيان، ولكن هذا التجاوز ربما كلف ويكلف البنوك الشيء الكثير، وما مشكلة الرهن العقاري العالمية الحالية من هذا التجاوز بعيد.

### ٣/١/٩: الرقابة النازرة للخلف «Backward-looking Control»:

وهذه الطريقة والتي سبق أن ذكرنا بأنها تسمى أيضاً طريقة التغذية المرتدة أو الراجعة Feedback Control أو الرقابة الحادثة بعد الحدث Post-action Control أو إدارة المخرجات Out-put Control، تركز على المخرجات، وبالخصوص على جودة المنتج النهائي أو الخدمة النهائية المقدمة. والمثال الذي سقناه فيما يتعلق بالقوالب التي تنتجها شركة ألمنيوم البحرين يصلح لإعطائه هنا، مع افتراض مؤداه بأن عملية التفتيش بدلاً من إجرائها على جزء من الخلطة تجرى على قوالب الألمنيوم بعد الفراغ من السبك. ومن الملاحظ بأن هذه الطريقة ليست كفؤة حيث أنها ستتطلب إذابة السبائك من جديد وإزالة الشوائب الموجودة فيها من حديد زائد عن النسبة المقبولة ونحوه، ثم إعادة تهيئة الخلطة للسبك من جديد، وهذه عملية، بعكس الطريقة السابقة مضيعة للجهد والمال. على

أنه يجب أن لا يفهم مما قلناه بأنها ليست بذات جدوى البتة، بل إن هذه الطريقة لا زالت مفيدة أيضاً، حيث أنه في حالة اكتشاف عدم كون السبائك مستوفية لشروط الجودة، تعمل مراجعة للأخطاء التي حدثت أثناء العمل حتى يتم تجنب الوقوع فيها مرة أخرى في المستقبل.

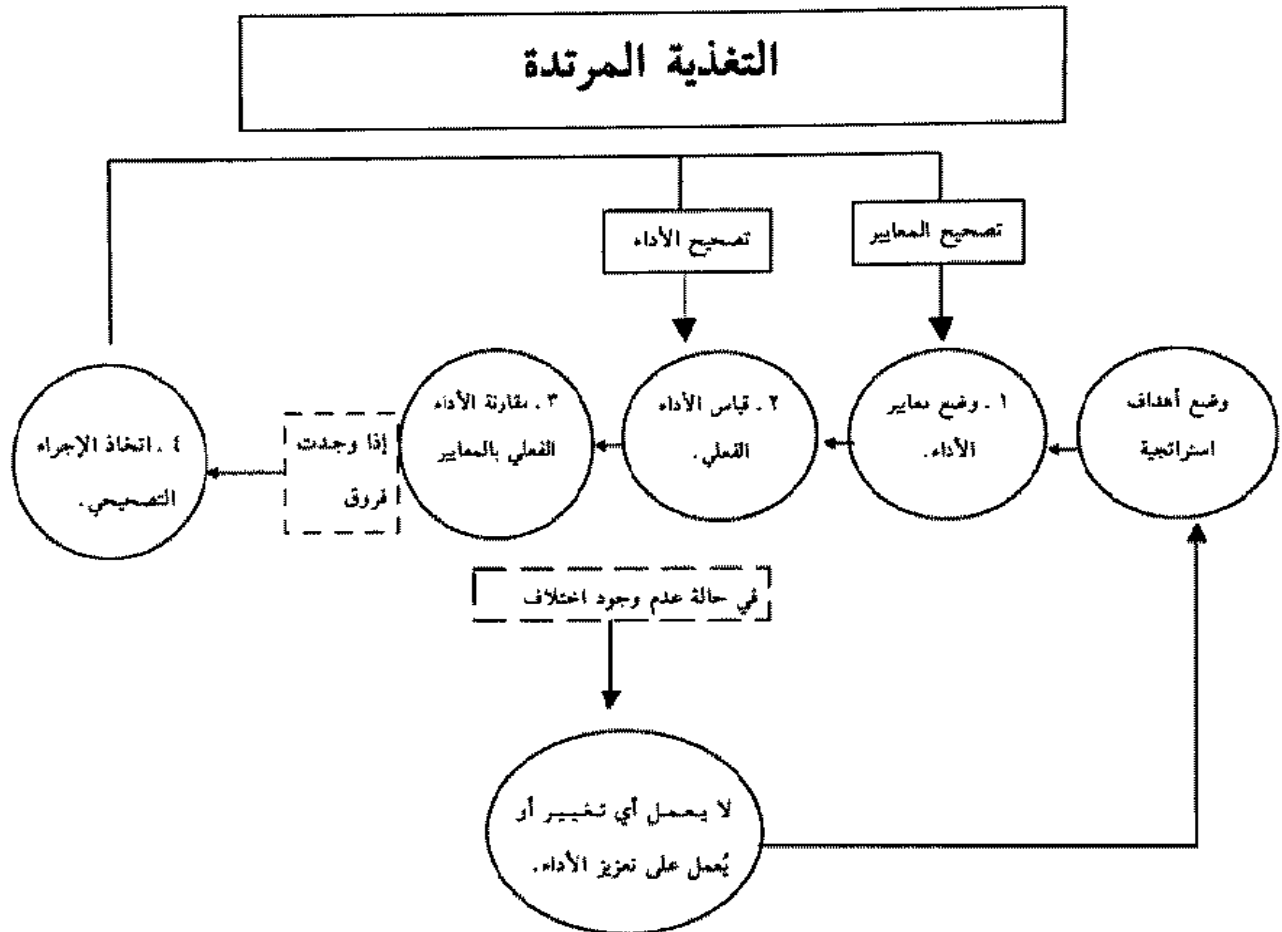
وفيما يتعلق بمجال الخدمات يمكننا أن نأخذ ما تعمله وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين بالنسبة لمدارسها للمرحلتين الإعدادية والثانوية، كمثال على هذا النوع من الرقابة. ففي كل عام تقوم بعمل امتحانين موحدتين لتلك المدارس، وتخضع الطلبة والطالبات لنفس البيئة التي تجرى فيها الامتحانات، وترتب لعملية تصحيح أوراق الامتحانات في مكان مركزي يجتمع فيه المدرسون والمدرسات الذين يقومون بعملية التصحيح والمراجعة، على أن تحمل أوراق امتحان كل طالب وطالبة أرقاماً سرية بدلاً من الأسماء حرصاً على إبعاد أي تحييز عن التصحيح والمراجعة، ثم تعلن النتائج التي أحرزتها كل مدرسة عن طريق طلابها بين المدارس الأخرى، فتكافئ الوزارة المدارس الفائزة، وتعمل ما من شأنه أن يساعد على اكتشاف أسباب تأخر المدارس الأخرى والعمل على تلافيتها في المستقبل.

ومن ضمن ما تأخذه وزارة التربية والتعليم كمؤشر على جودة مخرجات المدرسة نسبة التسرب وعدد مرات غياب التلاميذ/التلميذات عن المدرسة.

٩/١/٣/أ: نموذج نظام رقابي يعمل بالطريقة الراجعة:

كل الأنظمة المصممة تصميماً جيداً تتضمن استخدام التغذية الراجعة لتستطيع الحكم فيما إذا كان أداؤها الفعلي متوافقاً مع معايير الأداء التي وضعتها. والمدراء في المؤسسات/المنظمات التي تحتوي

على الأنظمة المذكورة يضعون أنظمة رقابية مكونة من الخطوات الأربع الرئيسية التي بينها الشكل ٩ - ٢ وهي: وضع معايير الأداء على ضوء الأهداف الاستراتيجية، قياس الأداء، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير واتخاذ ما يلزم عمله لتعديل الانحرافات عند الحاجة.



شكل رقم ٩ - ٢: نموذج نظام رقابي يعمل بالطريقة الراجعة.

وضع معايير الأداء: على ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة/للتنظيم، توضع أهداف فرعية لدوائر التنظيم وأقسامه. وهذه الأهداف هي التي تشتق منها معايير الأداء، ويقاس بالأخيرة الأداء الفعلي/النتائج الفعلية للمؤسسة. وكأمثلة على معايير الأداء التي يمكن أن تضعها الإدارات نسوق الآتي: إصدار بطاقة الصراف الآلي في بنك خلال مدة لا تزيد عن ٨ ساعات، معدّل تكلفة إنتاج وحدة منتجة من منتج معيّن يجب أن لا تزيد عن ١٠ د.ب، جعل نسبة الوحدات المنتجة

المرفوضة في حدود نسبة لا تزيد عن ٤٪ من مجموع المنتجات في وحدة إنتاجية، زيادة المبيعات بمعدل ٦٪ في السنة، إنقاص معدل الحوادث في معمل من ٥ لكل ١٠٠٠٠٠ ساعة عمل إلى ٣ لكل ١٠٠٠٠٠ ساعة عمل، جعل نسبة السيولة الجارية، وهي نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة لا تقل عن ٨،٠:١ ولا تزيد عن ٢،١:٠،٨، تسجيل ٥٠ حساباً في الشهر لزبائن جدد مع البنك، وهكذا.

وعموماً، فإن المعايير تعكس الأهداف التي عن طريق تحقيقها تُحقق استراتيجية المؤسسة ككل، فقد تكون المعايير مادية تمثل كميات من السلع المنتجة أو وحدات من الخدمات المقدمة أو سرعة في الانتهاء من خدمة أو منتج، أو عدد من ساعات العمل، أو قد يتم التعبير عنها بالنقود كالتكلفة النهائية لخدمة أو منتج، أو تكاليف الإعلان، أو التسويق... الخ.

وقد لا تكون مادية، كرفع الروح المعنوية لعاملين يعانون من انخفاض روحهم المعنوية، أو زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، أو زيادة قبول المؤسسة عند أفراد المجتمع الذي تعمل فيه، أو مراعاة القوانين التي تخضع لها المؤسسة... وهكذا.

وكما سبق أن قدمنا فإن المعايير يجب أن تعكس الأهداف المراد تحقيقها، وهذا يجعل لزاماً على المدراء أن يقيّموا بدقة ما يريدون قياسه، ثم يعرفونه تعريفاً دقيقاً، مع أخذهم في الحسبان حتمية أن تكون الأنشطة أو الجهود التي تُخضع للقياس، من ضمن الأنشطة والجهود التي تساهم مساهمة فعّالة في تحقيق الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة/ للمنظمة، وبناءً على ذلك، يضعون المعايير التي تقيس ما تحقق من أداء في كل نشاط من تلك الأنشطة/الخدمات.

ويجب أن تُحدد المعايير بطريقة واضحة لا لبس فيها، وأن تتميز بالبساطة والشمول والمرونة والواقعية، ويجب أن يُمثَل تحقيقها نوعاً من التحدي للعامل، وبحيث لا يتسم بالسهولة ولا الاستحالة، والأهم من كل ذلك أن تكون المعايير مكتوبة وليست شفوية حتى لا يُحرّف المعيار بواسطة الأشخاص الذين يقيّمون على أساسه. ومن الأهمية بمكان إعلام الموظف بتلك التي سيقيّم أداؤه وتُحدد مكافأته على أساسها، والتأكد من فهمه لها قبل إخضاع أدائه للتقييم بوقت كافٍ، فليس من الإنصاف أن يقيّم المدير الموظف بناء على معايير قد وضعها هو أو وضعتها الإدارة، ولكنه لم يخبره بها إلا قبل وقت يسير من عملية التقييم، أو لم يخبره بها على الإطلاق.

### قياس الأداء الفعلي Measurement of Actual Performance : جرت

العادة أن تقوم معظم المؤسسات، وخصوصاً في وقتنا الحاضر حيث توجد حاسبات آلية (كمبيوترات) متطورة وتحتوي على برامج بالغة التطور، بإمداد المدراء، بتقارير رسمية - منها التي تصدر بشكل يومي وأسبوعي وسنوي - وكلها تظهر كمياً وبطريقة مقارنة الأعمال المقدرة والأعمال المحققة، وبمنظرة عابرة يستطيع المدير أن يكتشف فيما إذا كانت الأعمال المحققة منسجمة تماماً مع الأعمال المقدرة سلفاً - والأخيرة بالطبع تعكس معايير الأداء - أو تزيد عنها أو تنقص. فعلى سبيل المثال لو افترضنا بأن المؤسسة قد وضعت من جملة معايير الأداء زيادة المبيعات بمعدل قدره ٦٪ سنوياً على مبيعات السنة السابقة، وصدر التقرير عن الشهر المنتهي في ٣٠/٩/٢٠٠٨، أي الربع الثالث من السنة، فعكس المعدل الفعلي الذي تحقق عن التسعة شهور المنتهية في التاريخ المذكور على أنه ٣,٧٥٪ فقط، بينما كان المعدل المقدّر هو

٤,٥٪، ففي هذه الحالة يكون هناك فرقاً سالباً بين معيار الأداء والأداء الفعلي قدره ٠,٧٥٪.

ولكن معايير الأداء كما سبق وأن أوضحنا لا تكون كلها كمية، بل إن البعض منها نوعية كالمعيار الذي يتطلب من الموظف أن يلتزم بالمواعيد النهائية المحددة سلفاً، وكفاءة الاتصال بالنظراء في العمل والرؤساء والمرؤوسين، وإدراك رغبات الزبون... الخ. وهذا النوع من المعايير لا تتضمنه التقارير التي تخرج عن طريق الكمبيوتر بالشكل الذي ذكرناه آنفاً، وعلى المدير أن يعمل على معرفة إن كان الموظف قد التزم بهذه المعايير أم لا بواسطة طرق أخرى، كالمراقبة وتوجيه بعض الأسئلة، بطريقة مباشرة إلى الموظف أو إلى الزبائن أو إلى المدراء والموظفين الآخرين، حسب ما تمليه طبيعة كل معيار.

**مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء:** والخطوة الثالثة في عملية الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء. والحقيقة أن عملية اكتشاف فيما إذا كانت النتائج الفعلية قد جاءت حسب النتائج المقدّرة سلفاً، أي حسب المعايير أم كانت أزيد أو أقل منها، سواء تمت عن طريق التقارير أو عن طريق تجوّل المدير في الميدان أو توجيه أسئلة وهو في مكتبه هي عملية لا تحتاج إلى الكثير من الحنكة والدراية الإدارية، ولكن الحاجة إليهما تأتي عند محاولة معرفة سبب الاختلاف، وذلك لأن السبب في كثير من الأحيان لا يكون واحداً، بل أكثر. فلو افترضنا وجود فرق بين المبيعات الفعلية والمبيعات المقدّرة، فقد تكون الأسباب وراء الفرق مثلاً اعتلال في معنوية موظفي الشركة أدت بهم إلى معاملة الزبائن معاملة غير حسنة، وفي الوقت نفسه دخل السوق منتج بديل أرخص سعراً، وتزامن كل ذلك مع تغيير قد أجراه بعض عملاء المؤسسة على أنشطتهم ومع انخفاض في الجهود البيعية للمؤسسة كعدد مرات زيارات

رجال البيع إلى الزبائن، أو الحملات الإعلانية. وقد يدخل من ضمن الأسباب وجود عيب في الخطة الاستراتيجية نفسها، إذ قد تكون أرقام المبيعات المقدرة قد تُوَصِّلَ إليها بناءً على طلب فعلي كان متأثراً بما يعرفه علماء نظرية التعقيد «Complexity Theory» بـ «ردّات فعل السلسلة/المجاميع من الناس» «Chain Re-actions» (انظر /1996 Stacey 283). ويمكن أن نوضح هذا المصطلح بافتراض تأثر الطلب ايجابياً على سلعة ما برغبة زبائن في الاستطلاع، وذلك لأن هذا الأثر يزيد مقدار الطلب بشكل لافت للنظر في بعض الحالات التي يسمع فيها أناس عن سلعة لأول مرة إذ أنهم يقومون بتجريبها بدافع حب الاكتشاف، ولكنهم لا يكرّرون الشراء/أو على الأقل الكثير منهم لا يكرّر الشراء بعد التجربة الأولى.

والأهم من كل ذلك أنه في كثير من الأحيان يوجد تفاعل وتداخل بين الأسباب، فالسبب قد يكون سبباً وقد يكون نتيجة لسبب واحد أو أكثر في آن واحد، وبطريقة حلزونية (أي دوارة)، وكما يقول Anthony Wilden إن في الأنظمة المعقّدة، يوجد دائماً أسباب تتسبب في جعل أسباب تسبّب أسباب (Morgan, 1986/254) فلو افترضنا وجود فرق سلبي كبير نسبياً بين المبيعات المقدرة والمبيعات المتحققة، فمن الممكن أن يمر المدير في محاولته معرفة سبب وجود الاختلاف بحالة وكأنه يحفر معها في صخر، إذ ربما يكتشف أن السبب ليس واحداً وإنما عدة أسباب، وكل من تلك الأسباب يكون، وبطريقة حلزونية (أي دوارة)، سبباً ونتيجة لسبب آخر في آن واحد. وكمثال على ذلك ربما يكتشف المدير أن سبب عدم بلوغ مبلغ المبيعات الحقيقية مبلغ المبيعات المقدرة هو الزيادة في أسعار البيع. وعند بحثه عن السبب الذي أدى بشركته لرفع أسعار البيع، يحكم أنه كان الرغبة في تغطية الزيادة في تكاليف فوائد



القرض حيث أن البنك قد زاد سعر الفائدة على الإقراض. ولكن استفساره من البنك عن سبب رفعه للفائدة، يقوده إلى معرفة أن البنك قد أجبر على عمل ذلك، حيث أنه يريد تغطية الزيادة الأخيرة في رواتب موظفيه التي أعطاها لهم لكي يستطيعوا مواجهة الزيادة في نسبة التضخم<sup>(١)</sup>، والتي - أي الزيادة في نسبة التضخم - تتضمن ارتفاعاً في أسعار السلع والخدمات، وهكذا دواليك.

**اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات:** عند ملاحظة وجود انحرافات يُعتد بها بين الأداء المقدر والأداء الفعلي الذي تعكسه معايير الأداء، وبعد عمل التحليل المطلوب ومعرفة سبب/أسباب الانحراف يأتي دور اتخاذ ما يلزم لتصحيح تلك الانحرافات. ومن الواضح مما ذكرناه سابقاً بأن عملية اتخاذ الإجراءات التي ينتج عنها تصحيح الانحرافات، في حالات ليست بالقليلة ليست بالعملية السهلة. صحيح أن بعض الانحرافات، وخصوصاً إذا كانت ذات طبيعة تتعلق مثلاً بتصحيح مخالفات الإجراءات والقواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة أو البلد وما شابه ذلك، ربما يكون علاجها سهلاً يسيراً، ولكن توجد الكثير من الانحرافات التي يصعب تصحيحها، ويتطلب علاجها جهوداً كبيرة وبراعة فائقة. فلو افترضنا على سبيل المثال بأن الوزير المختص عن إدارة التضخم في البلاد قد اكتشف بأن معدل التضخم قد بلغ ٦٪ في السنة، بينما كان المعدل المقدر ٤٪ في السنة، فإن قرار معالجة مثل هذا الانحراف يكون في غاية الصعوبة. والحقيقة هي أن المسؤولين عن

---

(١) التضخم يعني الحالة التي تكون فيها الأسعار (أسعار البضائع والخدمات من خدمات الكهرباء، وتلك التي تقدمها البنوك، والعيادات الطبية، والمحامون والمعلمون، وأصحاب سيارات الأجرة ... الخ)، أكثر التضخم يعني الحالة التي تكون فيها الأسعار مائلة نحو الارتفاع وقيمة النقود الحقيقية نحو النزول.

كبح جماح التضخم في كثير من البلدان التي تؤمن بالمذهب الاقتصادي الرأسمالي، يميلون كثيراً في مثل هذه الحالات إلى اللجوء إلى تقليل معدّل الإنفاق الحكومي وتقييد قدرة البنوك على الإقراض عن طريق الوسائل المختلفة المتاحة للبنوك المركزية وأن ميلهم هذا له ما يبرره، إذ أن معدّل التضخم له علاقة وطيدة مع حجم عرض النقود في البلد، وعن طريق تقييد الإنفاق الحكومي وقدرة البنوك على الإقراض، مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها، كما يقول الاقتصاديون، كعدم إنقاص الضرائب في البلدان التي تتبع الأنظمة الضريبية، تستطيع الدولة أن تقلل من حجم عرض النقود. غير أن اتخاذ مثل هذا القرار، ربما يؤدي، وفي كثير من الأحيان أيضاً، إلى خلق مشكلة أخرى أشدّ خطراً على البلاد. ذلك أن اقتصاد البلاد، بالرغم من زيادة معدل التضخم، ربما يكون في بعض الأحيان، على أعتاب الخروج من الحالة التضخمية ولكن تلك الحقيقة لم تبرز للعيان بعد، وذلك يرجع إلى طبيعة الآثار التي تنتج عن المسببات، إذ أنها تأخذ بعض الوقت - وقد يطول ذلك الوقت أو يقصر - قبل أن يُمكن من ملاحظتها، وذلك حسب ما يقوله مناصرو نظرية التعقيد Complexity Theory من أمثال Stacey (1996) و Marion (1999) و Morgan (1997). وتقييد الإنفاق الحكومي وقدرة البنوك على الإقراض في مثل تلك الحالات، يؤدي باقتصاد البلد إلى الدخول في حالة كساد، على أثرها تغلق الكثير من المؤسسات المنتجة أبوابها، فيرتفع معدل البطالة، فتنتج على الحكومة مشكلة أخطر وأعمق أثراً من الحالة التضخمية التي حاولت التغلب عليها.

ومثل هذا التدخل الخاطئ للمعالجة، والذي يرجع منشؤه إلى صعوبة الحكم على متى يكون مثل هذا التدخل مفيداً أو ضاراً، هو الذي أطال، كما يقول «Rowley» (1999) مرض الاقتصاد الياباني الذي

ابتدأ في سنة ١٩٩١ مع انفجار ما عثر عنه هذا الكاتب بأصول الدولة. فلقد تدخل R. Hashimoto في سنة ١٩٩٦ حينما كان رئيساً للوزراء، نتيجة لقراءة خاطئة للمؤشرات الاقتصادية، في وقت كان فيه الاقتصاد الياباني على أبواب الخروج من الأزمة المالية التي كان يقاسي منها، فزاد من قيمة الضريبة الاستهلاكية من ٣٪ إلى ٥٪ ورفع قيمة الأتعاب التي تتقاضاها الدولة نظير الخدمات التي تقدمها، وخفض الأشغال العامة. وكانت نتيجة تدخله هذا أن جعل مشكلة اقتصاد بلده عائمة وأطال في عمرها («1999» Rowley).

ثم ما بالنا نذهب بعيداً في ضربنا لأمثلة من الماضي على صعوبة تصحيح الانحرافات، في الوقت الذي توجد فيه مشكلة شاخصه أماننا في وقتنا الحاضر لم يسبق للتاريخ أن سجل لها مثيلاً في التعقيد والضرر بالناس؟ إنها الأزمة المالية العالمية التي يعرفها لكثرة ما تناولتها جميع القنوات الفضائية ووسائل الإعلام الأخرى في العالم بسبب خطرها على جميع أفراد المجتمع البشري، حتى المميزين الذين لم يبلغوا الحلم. إنها المشكلة التي ابتدأت في أمريكا بالرهون العقارية، ثم ما لبثت أن امتدت فضربت جميع اقتصاديات الدول في وقتنا الحاضر، فأجبرت قادة العالم، بقضهم وقضيضهم، أن يعملوا كفريق واحد على اختلاف مشاربهم وسياساتهم، ويوحّدوا جهودهم ويسخّروا كل إمكاناتهم المادية والبشرية وينفقوا مليارات المليارات من الدولارات من أجل حلها، ومع ذلك فهي لازالت تضرب بكلاكلها اقتصاديات العالم بأسره بقوة لحد الآن بالرغم من مضي ما يقارب ثلاثة أشهر على بدايتها (نحن الآن في بداية الشهر الأول لسنة ٢٠٠٩ م، بينما كانت بدايتها في سبتمبر، ٢٠٠٨ م).

وبسبب التعقيدات التي ذكرناها وكثير غيرها، ارتأت فئة كبيرة من

أنصار نظرية التعقيد Complexity Theory مثل «1996» Marion و Stacey «1999» و «1999» Anderson بأن إشغال المدراء أنفسهم بالتخطيط الطويل الأجل عملية عقيمة لا طائل من ورائها لأن تحقيق الأهداف ذات الطبيعة طويلة الأجل لا يمكن أن يتم، وعلى المدراء بدلاً من ذلك رسم أهداف قصيرة المدى (للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى Abdulla، مرجع سابق).

ولي تعليق على رأي أنصار نظرية التعقيد الذي تعرضنا إليه، وهو أنني، وإن كنت أتفق مع كثير مما ذكره بالنسبة للتعقيدات وصعوبة التنبؤ بالمستقبل التي تنتج عنها، إلا أنني أختلف معهم فيما يتعلق بنصيحتهم للمدراء بإيقاف العمل بالتخطيط طويل الأجل، إذ أنني أعتقد بأن التخطيط طويل المدى لازال مفيداً إذا بني على أساس افتراض سيناريوهات Scenarios، أي تضمين الخطط احتمال حدوث توقعات مختلفة، وعمل استراتيجيات متعددة، كل منها تنسجم مع حدوث سيناريوهات معينة، فتطبق خطة واستراتيجية ما، إذا حدث كذا، وتطبق خطة أخرى واستراتيجية تختلف عن الأولى، إذا حدث غير ذلك... وهكذا. وهذا يعني بأنه يجب مراجعة الخطط دورياً على ضوء ما يحصل من سيناريوهات. ولقد شرحت موقفي شرحاً وافياً في هذا الصدد في رسالة الدكتوراه الخاصة بي والتي ذكرتها كمرجع من مراجع كتابي هذا، ولا أنوي التوسع هنا، حيث أن حديثنا في هذا المكان منصب على الرقابة وليس على التخطيط، وما تعرضنا لما ذكرناه في هذه الجزئية من بحثنا إلا بسبب ما تطلبه سياق الكلام.

والنقطة الأخرى المهمة التي أنوي الإشارة إليها في تعليقي، هي أنه مع اتفاقي مع أنصار نظرية التعقيد في قولهم بأن الأسباب والنتائج في كثير من الأحيان يلعب كل منها الدورين معاً في آن واحد، فالسبب

بالإضافة للعبه دور المسبب، يلعب أيضاً دور الأثر أو النتيجة، ويعمل كل منهما بشكل دوار، وأن الأثر أو النتيجة تحتاج إلى وقت قبل أن تبدو للعيان، بالإضافة إلى أوصاف أخرى كثيرة تتصف بها المؤسسات الإنسانية المعقدة، وتجعل من قدرة المدير على التنبؤ بالمستقبل عسيرة جداً إن لم تكن مستحيلة، فإني أعتقد بجزم أن كثيراً من تلك العوامل التي تتسبب في تعقيد المشاكل، مرجعها الابتعاد عن تطبيق شرع الله سبحانه وتعالى. وسأسوق بعض الأمثلة بغية توضيح الصورة:

إن من جملة الأسباب القوية التي أدت بمناصري نظرية التعقيد إلى المناداة بإدارة المؤسسات الإنسانية عن طريق التخطيط قصير الأجل، انتشار عمليات النفاق والكذب بين مدراء معظم المنظمات الإنسانية واستخدام تلك العادة بكثرة في إدارة معظم المؤسسات، ولقد أثبت في رسالتي التي نلت بعد مناقشتها الدكتوراه في إدارة الأعمال، والتي كانت مبنية على دراسة استطلعت عن طريقها آراء ٥٢ مديراً من مختلف الدرجات، من مدراء ١٨ بنكا تجاريا (والعدد هو العدد الكلي لعدد البنوك التي كانت تعمل في البحرين في الشهر الرابع من سنة ٢٠٠٠م)، بأن تلك العادة كانت مستخدمة في إدارة البنوك. والجدير بالذكر بأن المدراء الذين استطلعت آراءهم كانوا من جنسيات مختلفة: ٢٣ من البحرين، ٢٠ من باقي بلدان آسيا، و٩ من أوروبا.

ومن الجدير بالذكر أيضاً بأنني لست الوحيد الذي أكتشف وجود هذه العادة الضارة، بل لقد سبقني لاكتشافها الكثير غيري، ومن جماتهم كاتب الإدارة المشهور Argyris - الذي ربما يكون أول من أطلق الاسم الشهير Skilled Incompetence «عدم الكفاءة الماهرة»، على الكيفية التي يُستخدم بها الكذب والنفاق والمداراة والمجاملة... الخ من السلوكيات الفاسدة، بطريقة أوتوماتيكية - ورائد نظرية التعقيد Stacey، وغيرهما كثير

أنظر «1990» Argyris و«1996» Stacey). ولقد أطلق Argyris على المفردات التي تحويها هذه العادة القبيحة - من كذب ونفاق ورياء وغش... الخ -، والذي (Argyris) ربما يكون هو أيضاً أول من اكتشفها، اسم Political and Defensive Organizational Routines «الروتين التنظيمي السياسي والدفاعي». ويقول نفس الكاتب بأن هذه العادة، بسبب شيوعها، جعلته يُواجه بهذا السؤال من كثير من المدراء التنفيذيين: «Is there any organization that does not have these hang-ups? هل توجد أية منظمة/مؤسسة لا تستخدم هذه المَعْلَقَات؟»<sup>(١)</sup>.

وتوجد أمثلة عديدة من الحياة العملية تري كم أن هذه العادة القبيحة متغلغلة في مؤسسات القطاع العام والخاص، وفي أعرق العواصم العالمية، ناهيك عن عواصم بلدان العالم الثالث. وكمثال على ذلك نذكر بأن Stockman، مدير ديوان الإدارة والميزانية على عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريجان، ذلك الذي قيل عنه قبل التحاقه بالديوان المذكور بأنه يتصف بالنزاهة، قد اضطر للاستقالة من منصبه لأنه لم يستطع تحقيق الأهداف التي رسمها لديوانه نتيجة لاستخدامه للروتين المذكور. ولم يكن الشخص الوحيد الذي كان يستخدم تلك العادة المدمرة، بل كان معه كل المسئولين في إدارة رونالد ريجان، وهذه ترجمة لما قاله Argyris 1990/37 في تعليقه على تلك الممارسات: إن الأمريكيين يدفعون الآن، وسيظلون يدفعون لوقت طويل في المستقبل، ثمن عدم الكفاءة الماهرة والروتين التنظيمي الدفاعي لمدة رئاسة رونالد ريجان، مثل ما فعلوا مع الرؤساء السابقين.

---

(١) المَعْلَقَات هنا لا تمت بصلة إلى قصائد المَعْلَقَات الشعرية المشهورة، وإنما تعني، كما يتضح من السياق، شيئاً يُعلق أو يدلى ويتناول منه عند الحاجة.

والمثال الآخر على استخدام الروتين المذكور يتعلق بكارثة المكوك Challenger - أي المكوك المتحدي - الذي صرفت عليه مبالغ طائلة من المال، فلقد تعمد كل من نائب مدير ومدير المشروع في شركة الفضاء الأمريكية الشهيرة ناسا، أن لا يوصل اقتراح مهندسي المكوك بتأخير تاريخ الإطلاق لمن ييدهم قرار التأخير حتى لا يغضبا رؤساءهما، حيث أن التأخير عن الموعد المحدد يمثل خطراً سيئاً، والرؤساء بطبيعتهم يكرهون سماع الأخبار السيئة، فتظاهر كل منهما أنه لم يفهم مما قاله المهندسون ما يفيد بأنه اقتراح بتأخير الإطلاق، وعليه أُطلق المكوك في الموعد المحدد له فتحطم المكوك وحدثت الكارثة (نفس المرجع السابق).

وهناك أمران يزيدان حسب ما يعتقد الكاتبان المذكوران؛ Argyris و Stacey من فرصة انتشار العادة المذكورة في المنظمات الآدمية ويفاقمان من آثارها المدمرة. الأول هو أنه مع كون هذه العادة تمارس على نطاق واسع فإن الجميع قد اتفقوا، وبشكل ضمني، أن لا يناقشوها ولا يشيروا إلى وجودها، وتناقش فقط على أفراد عندما يلتقي شخصان يثق كل منهما في الآخر، أو عند التقاء مجموعات تشترك في نفس المصلحة/ المصالح، وهذا الواقع بالإضافة إلى أنه يزيد من فرص انتشارها، فإنه أيضاً يجعل من محاولة التغلب عليها ومنع حدوثها أمراً عسيراً. وأما الثاني فإن العادة سيئة الصيت تمنع حصول نوعية ما من نوعيات التعلم المهمة وهي: Double Loop Learning «التعلم ذي الحلقتين»<sup>(1)</sup>، وهذا

---

(1) يحدث التعلم ذو الحلقتين «Double Loop Learning» عندما يركز الإنسان على الشواذ والتناقضات التي تخالف تصورات/معتقداته، بشرط أن يتأمل في تلك الشواذ والتناقضات، ويتساءل عن السبب في حصولها، ويغير من قناعاته عندما يكون ذلك ضرورياً. عند ذلك فقط يحدث التعلم ذو الحلقتين.

يؤدي إلى زيادة مقدار الضرر الذي ينتج عن استخدام هذه العادة السيئة.

ومن العوامل التي تتسبب في تعقيد المشاكل، إحدى خواص المنظمات الآدمية المعقدة، ومفاد تلك الخاصية بأن كلاً من تلك المنظمات تتكيف مع تأثير البيئة في بعض الأحيان (أي تخضع لتأثير البيئة في بعض الأحيان) وتؤثر فيها في أحيان أخرى، والنتيجة النهائية بأن هذه المنظمات/المؤسسات/الشركات بمجموعها تتأثر بالبيئة (الداخلية والخارجية، بما فيها التأثير القادم من خارج البلد والتأثير الخارج منه)، وتؤثر فيها، أي أن هذه المؤسسات/المنظمات/الشركات بتعبير ثانٍ، تُجبر على التكيف مع ضغط البيئة في بعض الأحيان وتُخضع البيئة للتكيف معها في أحيان أخرى، وتتطور هذه المجتمعات معاً نتيجة للتأثير على البيئة والتأثر بها (المزيد من التفاصيل انظر Hamel و *Prahalad, 1989* و *Stacey, 1996* و *Anderson, 1999* و *Murray, 1998* و *Marion, 1999*).

وأقوى أثر تتلقاه بيئة المنظمات المذكورة، يأتيها في العادة عن طريق عنصر الفائدة على رأس المال. ولتصوّر الأثر المدمر الذي يمكن أن يلعبه هذا العنصر، يكفي أن نأخذ في الاعتبار بأن أهم عامل من العوامل التي صنعت الأزمة المالية التي تعصف بالعالم في وقتنا الحاضر - في هذه الأيام التي نعيشها - هو العنصر المذكور، إذ أن الفائدة هي السبب الرئيس الذي أدى بكثير من المقترضين بضمان الرهون العقارية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الفشل في الانتظام في دفع أقساطهم، فالتجأت البنوك الدائنة إلى بيع العقارات المرهونة لديها ضماناً للقروض في محاولة منها لاسترجاع أصولها المتمثلة في القروض، وابتدأت السيولة تشح في الأسواق في أمريكا والخسائر تتكاثر، ثم أطلقت لعبة الدومينو برأسها (أي كل مؤسسة متضررة تتسبب



في تضرر الأخرى وتعلن إفلاسها) وانتقلت المشكلة إلى اقتصاديات العالم أجمع.

بينما الأمر كذلك فإن الفائدة تعتبر ربا في الديانات السماوية الرئيسية الثلاث؛ اليهودية والمسيحية والإسلام. فأما بالنسبة لتحريمها في الديانة اليهودية فقد استدل على ذلك صاحب الميزان أعلى الله مقامه بالآية ١٦١ من سورة النساء المباركة إذ تقول: ﴿وَأَخْذِهِمُ الرِّبَا وَقَدْ نُهُوا عَنْهُ﴾. وأما في الديانة المسيحية فاستدلنا على التحريم عن طريق الآيتين ٣٤ و ٣٥ من الفصل ٦ من إنجيل لوقا (أنظر في هذا الصدد دراز «١٩٧» ٢٢٦/٩). وأما الإسلام الحنيف فلم يكتف بتحريم الربا فحسب، بل لقد شدد الله تعالى في محكم كتابه وجليل خطابه في أمر الربا، كما يقول العلامة الطباطبائي في تفسيره، «بما لم يشدد بمثله في شيء من فروع الدين إلا في تولي أعداء الدين، فإن التشديد فيه يضاهي تشديد الربا» ويتضح ذلك عن طريق الآيات الآتية ﴿الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿٢٧٥﴾ يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرِي الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ ﴿٢٧٦﴾ إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٢٧٧﴾ يَتَأَيَّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٢٧٨﴾ فَإِن لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِن تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ ﴿٢٧٩﴾ وَإِن كَانَتْ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ وَأَن تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٨٠﴾ وَاتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّىٰ كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٢٨١﴾﴾ [البقرة: ٢٧٥ - ٢٨١].

ولعل السر في هذا التشدد في حرمة الربا والله أعلم، يكمن في أنه بينما يمثل الإسلام خاتم الديانات السماوية، فإن الربا يقود إلى أخطار فادحة على الجنس البشري بأسره، بما فيها حدوث حروب عالمية لا تبقي ولا تذر. ولقد ذكر صاحب الميزان أعلى الله مقامه من خلال تفسيره للآيات السابقة كلاماً غايةً في الأهمية في إشارته للأخطار والمضار الكبيرة التي تنتج عن التعامل في الربا، نذكر منه ما يكفي لتبيان إلى أي مدى من الخطورة من الممكن أن تصل آثار الربا الضارة ومن أراد قراءة المزيد نحيله إلى المرجع نفسه: «وقد شدد الله سبحانه في هذه الآيات في أمر الربا بما لم يشدد بمثله في شيء من فروع الدين إلا في تولي أعداء الدين، فإن التشديد فيه يضاهي تشديد الربا، وأما سائر الكبائر فإن القرآن وإن أعلن مخالفتها وشدد القول فيها فإن لحن القول في تحريمها دون ما في هذين الأمرين، حتى الزنا وشرب الخمر والقمار والظلم، وما هو أعظم منها كقتل النفس التي حرم الله والفساد، فجميع ذلك دون الربا وتولي أعداء الدين.

وليس ذلك إلا لأن تلك المعاصي لا تتعدى الفرد أو الأفراد في بسط آثارها المشثومة، ولا تسري إلا إلى بعض جهات النفوس، ولا تحكم إلا في الأعمال والأفعال بخلاف هاتين المعصيتين فإن لهما من سوء التأثير ما ينهدم به بنيان الدين ويعفي أثره، ويفسد به نظام حياة النوع، ويضرب الستر على الفطرة الإنسانية ويسقط حكمها فيصير نسياً منسياً على ما سيتضح إن شاء الله العزيز بعض الاتضاح... وحيث ساق أكل الربا إلى ادخار الكنوز وتراكم الثروة والسؤدد فجر ذلك إلى الحروب العالمية العامة، وانقسام الناس إلى قسمي المثري السعيد والمعدم الشقي، وبان البين، فكان بلوى يدكدك الجبال، ويزلزل

الأرض، ويهدد الإنسانية بالانهدام، والدنيا بالخراب، ثم كان عاقبة الذين أساءوا السوأى» (الطباطبائي/١٩٨٣ - ٤٠٩ م ٢).

وسأكتفي بهذا القدر ففيه ما يكفي لتوضيح بأن كثيراً من التعقيدات التي بسببها نادى مناصرو نظرية التعقيد بالابتعاد عن عادة إدارة المؤسسات عن طريق التخطيط طويل المدى والانتقال منها إلى الإدارة عن طريق التخطيط قصير الأجل، بل والتي بسببها (أي التعقيدات) أضحت كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالغة الصعوبة، أكرّر ففيه ما يكفي لتوضيح بأن كثيراً من تلك التعقيدات، مصدرها الابتعاد عن تطبيق شرع الله سبحانه وتعالى، إذ يكفي التأمل فيما قلناه عن التأثير المدمر للفائدة (أي الربا) وما أطلق عليه Argyris الروتين التنظيمي الدفاعي: النفاق، الكذب، الرياء، المداراة، المجاملة... الخ، لتبين صحة ما قلناه.

غير أنه قد يقول قائل بأن الروتين المذكور، لا يمكن منعه. وجوابنا على هذا القول هو أننا نتفق معه لعلمنا بأن فضيلتي الخير والشر تظلان في صراع دائم إلى أن يرث الله الأرض وما عليها، غير أن البيئة التي يُطبق فيها شرع الله لا بد أن تعمل على التقليل من ممارسة الروتين التنظيمي الدفاعي بشكل كبير، فلدينا أمثلة حية على الكيفية التي يُحيي بها الدين قلوب المؤمنين الملتزمين ويجعلهم يفرّون من تلك العادة السيئة فرار الحمل من الذئب، إذ يكفي فيما يتعلق بهذا الأمر التأمل في حرص المسلمين على صيام شهر رمضان مهما قست عليهم ظروف المناخ والبيئة وعلى الجهاد بأموالهم وأنفسهم في سبيل الله من غير إجبار من أحد، وذلك لأن الإقدام على صيام الشهر المذكور وإخراج الزكوات الواجبة منها والمستحبة يتطلب من الفرد إرادة أقوى من الإرادة اللازمة

للتعمود على ترك ممارسة الروتين المذكور، ومع ذلك فإن الالتزام بمبادئ الشرع الحنيف يعطي تلك الإرادة للفرد المسلم.

٤/١/٩ : الاتجاهات الحديثة:

أمست جودة المنتج/ الخدمة وانخفاض التكاليف المُحدّدين اللذين عن طريقهما يضمن المشروع زيادة أرباحه والبقاء في السوق. ولقد كانت جودة المنتج في أيام نظام الورش/ المصانع الصغيرة يكفلها النظام الذي كانت تسير عليه حيث كانت تعتمد على صناع حرفيين مهرة Skilled Craftsmen والذين بدورهم يخرّجون حرفيين مهرة عن طريق تدريبهم لصنّاع (تلاميذ مهنيين) يمكنون تحت تدريبهم لمدة طويلة حتى يجيدوا فن الصنعة (Flood,1993).

غير أن الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في القرن الثامن عشر، أدت ابتداء من القرن التاسع عشر إلى بزوغ نظام جديد للمصانع، نتجت عنه تحديات إدارية لم تواجهها المنظمات التي كانت قائمة قبل ذلك التاريخ. فالمشكلات التي واجهت القائمين على إدارة تلك المصانع بشكلها الجديد عديدة وصعبة، تتعلق بتزويد المصانع الجديدة بالعدد والآلات التي تحتاجها، تنظيم الهيكل الإداري، تدريب العاملين (والذين كان جلهم مهاجرين لا يعرفون اللغة الإنجليزية)، جدولة عمليات إنتاج معقدة، والتعامل مع عدم رضا العمال الذي غدا متزايداً مع ما استتبعه من مظاهرات واحتجاجات.

وكاستجابة لذلك العدد الكبير من المشكلات الجديدة المعقدة التي أصبحت تواجه الإدارة في جميع أنحاء أمريكا الصناعية بعد أن انتقلت إليها عدوى الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا، طور المديرون وجربوا حلولاً لتلك المشاكل المتزايدة، فانبثقت عن تلك الحلول إدارة حديثة

أطلق عليها «الإدارة الكلاسيكية أو التقليدية». وهذا المنظور الإداري يضم ثلاثة حقول/مداخل فرعية، لا ننوي الخوض في تفاصيل كل منها لعدم الحاجة إلى ذلك، وسنكتفي بإعطاء لمحة خاطفة عن المنظور المذكور: في هذا الصدد نقول بأن اختلاف كل واحد من الحقول الثلاثة عن الحقليين الباقيين هو اختلاف يسير ويكون في الناحية التي يركّز عليها. فالمدخل العام للإدارة العلمية Scientific Management التي طوّرت في أمريكا وأبوها فريديرك تيلور Frederik Winslow Taylor (1856-1915)، وهي إحدى المداخل الثلاثة، يمكن تلخيصه في: إيجاد طرق نموذجية (مثلى) لتأدية كل وظيفة، اختيار موظفين بقدرات معيّنة للقيام بكل وظيفة، تدريب العاملين على الطريقة المثلى، مساعدة الإدارة للعاملين عن طريق تخطيط عملهم وإزالة المعوقات من أمامهم، إعطاء حوافر للعمال نظير الزيادة في إنتاجيتهم. وثاني المداخل الثلاثة هو مدخل مبادئ الإدارة Administrative Principles أو مدرسة عملية الإدارة The Managerial Process School أو المدرسة العملية أو التشغيلية Operational School التي طوّرت في فرنسا، وأبوها الحقيقي كما يعتقد كثير من كتاب الإدارة، Henri Fayol (1841-1925) ولقد ركّزت هذه المدرسة على المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على الفرد العامل وحددت الوظائف الإدارية التالية، والتي لا زالت تمارس حتى وقتنا الحاضر: التخطيط، التنظيم، الأوامر، التنسيق، والرقابة. وآخر المداخل الثلاثة هو مدخل التنظيمات البيروقراطية Bureaucratic Organizations الذي طوّر في أوروبا، والذي وضع معظم مبادئه المنظر والفيلسوف الألماني ماكس وبر Max Weber (1864-1920) وعناصر هذا المدخل تتلخص في: أ: يقسم العمل مع شرح وافٍ للصلاحيّة والمسؤولية ويجعل كل قسم منه وظيفة رسمية بطريقة قانونية ب: المراكز الوظيفية

تنظم على أساس هيراركية السلطة، على أن يأتي كل مركز تحت إمرة السلطة الأعلى منه مباشرة ت: يتم اختيار الأفراد وترقيتهم بناء على مؤهلات تقنية، والتي تقيّم عن طريق الامتحان أو على أساس التدريب والخبرة ث: تدون الأعمال والقرارات الإدارية، حيث أن الاحتفاظ بالسجلات يمنح للمؤسسة بمرور الوقت ذاكرة واستمرارية ج: تُجعل الإدارة منعزلة عن ملاك التنظيم/المؤسسة ح: يخضع المدراء لقوانين وإجراءات تؤدي إلى حصول سلوك يعتمد عليه ويتنبأ بحدوثه، على أن تكون القوانين ليست شخصية وتطبق على جميع الموظفين بدون استثناء (توفيق، ١٩٧٦ و 2000, Dafi).

وكما فعلنا بالنسبة للتفاصيل المتعلقة بكل مدخل من المداخل الثلاثة حيث أننا لم نتعرض لها، فإننا لن نتعرض للإسهامات المختلفة لكل منها في المجال الإداري، ولا إلى الانتقادات التي وجهت لكل مدرسة حيث أن ذلك لا يعنينا هنا، وسنكتفي بذكر النتيجة النهائية التي حصلت في مجال الأعمال نتيجة للأخذ بفلسفة هذه الحقول الفرعية للمدرسة الكلاسيكية. فالنتيجة النهائية هي اختفاء نظام الحرفية المهنية التي كانت تصان عن طريقها جودة المنتج، والإنتاج بطريقة جديدة لم يشهد لها التاريخ مثيلاً، وهي طريقة الإنتاج الكبير. Mass Production. وهذه الطريقة من الإنتاج لها قدرة هائلة على تخفيض التكاليف الكلية للمنتج نتيجة لانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة بشكل دراماتيكي، إلا أن تلك الميزة قد حدثت على حساب ضمان الجودة، إذ أن كل منتج نهائي قد أصبح يحتوي على كثير من الوحدات الرديئة الجودة بجانب الوحدات جيدة الجودة.

وبناء على ذلك، لم يكن للإدارة في ذلك الوقت بدٌ من اللجوء إلى العمل بنظام التفتيش الرسمي على المنتج لكي تضمن للمستهلك

الحصول على وحدات منتجة ذات جودة عالية. ولكن هذا النظام بطبيعة الحال لم يكن ذا فائدة كبيرة حيث أن عملية التفتيش تتم بعد أن يتم الإنتاج، وتحمل المنظمة تكاليف المنتج الرديء.

بينما الأمر كذلك، فإن المجهود الحربي للحرب العالمية الأولى قد تطلب مزيداً من التوسع في الإنتاج الكبير، وفي الوقت نفسه أصبحت جودة المنتج أكبر أهمية من ذي قبل، وأصبح لوصول المنتجات بالجودة المطلوبة للمكان المطلوب تواجدها فيه في الوقت المناسب، أهمية بالغة. وبعد انقضاء الحرب العالمية الأولى، صار من المسلم به بأن جودة المنتجات قد لعبت دوراً كبيراً في انتصار الحلفاء، فأُسست الجمعيات والمعاهد التي ساهمت في زيادة الإنتاج وجودته. فعلى سبيل المثال فإن بريطانيا قد شهدت تأسيس جمعية التفتيش التقني *Technical Inspection Association* في سنة ١٩١٩ والتي بَدُل اسمها سنة ١٩٢٢ إلى معهد التفتيش الهندسي *the Institution of Engineering Inspection*. وفي سنة ١٩٣١ أمكن إعطاء شرح واضح وقابل للقياس عن رقابة الإنتاج وفرض استخدام تقنية صارمة لملاحظته وتقييمه بشكل يومي وتحسين جودته.

ولكن اندلاع الحرب العالمية الثانية جعل الصناعة تفقد توازنها إذ غدا التركيز في فترة الحرب منصباً على الصناعات الحربية، ونمت بحوث العمليات، وزادت الخطط التي تعد لغارات القصف بالقنابل والتموين اللوجستي، وكانت تلك الزيادة مصحوبة بزيادة في الكفاءة أيضاً.

ولقد زاد الاهتمام كما هو واضح بأمر الجودة أثناء الحرب، إلا أن الأفضلية قد أعطيت للوفاء بالتسليم في التواريخ المحددة سلفاً، على حساب معايير جودة المنتجات.

وربّ ضارّة نافعة كما يقول المثل، فهزيمة اليابانيين في الحرب، جعلتهم يعون الدرس جيداً بعد انتهائها مباشرة. إنهم عرفوا ما للجودة من أهمية، وعرفوا بأن أمامهم تحدياً هائلاً لا بد لهم من أن يتجاوزوه كي يتغلبوا على السمعة الرديئة التي كانت تعرف عن منتجاتهم، فأدخلوا برنامجاً وطنياً طموحاً، ولكنه لم يكن من أجل النهوض بالصناعات العسكرية، بل من أجل أهداف اقتصادية. وبحلول سبعينات القرن العشرين أصبح اليابانيون أساتذة في الوصول إلى الجودة في قطاعهم الصناعي. وواصلوا العمل الجاد حتى غيّرُوا قواعد اللعبة واستطاعوا نقل المنافسة من الإنتاجية إلى الجودة، فتغلبهم على تحدي الجودة جعلهم يتمكنون من زيادة صادراتهم بدرجة عرضوا بها اقتصاديات الدول الغربية للدمار، إذا أن كثيراً من تلك الدول قد تلقت ضربات عن طريق وجود عجز في موازينها التجارية مع اليابان. والحقيقة هي أن ثورة الجودة اليابانية قد مكنت اليابانيين من تحقيق قوة اقتصادية هائلة مكنتهم من الهيمنة على تجارة العالم.

وهناك أسماء لامعة كان لها الفضل الأكبر في وضع فلسفة الجودة ومبادئها وطرقها، نذكر منهم الأسماء الآتية: ديمنك W. Edwards Deming، وابتدأ إسهاماته في أربعينات القرن العشرين، جوزيف جوران Joseph M. Juran وشيجو شنجو Shigeo Shingo وجنشي تاجوشي Genichi Taguchi وكأورو إيشي كاوا Kaoru Ishikawa وأرمند فيجنباوم Armand V. Feigenbaum.

وعلى كل حال فإن قصة نجاح اليابان قد أيقضت بعض مدراء الدول الغربية والدول الأخرى من سباتهم، فلقد أدركوا بأن نجاح اليابان لم يكن فقط بسبب الفروق الاجتماعية والثقافية، ولكنه يعكس رغبة اليابانيين في تلبية رغبات الزبائن في الحصول على ما يريدونه من بضائع



وخدمات. وبحلول الثمانينات من القرن المنصرم، بدأ واضحاً وجود صلة وثيقة بين قدرة المؤسسات على البقاء في السوق، وجودة المنتجات.

وعليه فإن ثمانينات القرن الماضي قد شهدت تطبيق ما عرف بنظام إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، والتي كانت اليابان قد طبقتها بنجاح باهر. وحتى يتضح المقصود من هذا المفهوم نسوق التعريفات الآتية:

● إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم نظام شامل يأخذ في الاعتبار وجود حاجة لإدارة أمور ذات طبيعة تقنية/ فنية وبيئية أو سياسية (Flood, 1993/3-5).

● إن إدارة الجودة الشاملة لا تتطلب فقط مشاركة جميع الموظفين في تحسين الجودة ولكنها أيضاً تضع هدفاً مفاده الوصول إلى حالة تكون معها كل العمليات التي يقام بها في المؤسسة، سواء كانت قبل البدء في صنع المنتج/ أو الخدمة أو أثناءه أو بعده، خالية من الأخطاء/ العيوب.

● إدارة الجودة الشاملة تعني مجهوداً يتخلل كافة أنحاء المنظمة/ المؤسسة بقصد سكب الجودة في كل نشاط في المؤسسة/ المنظمة من خلال التحسين المستمر. وترتكز فلسفة تلك الإدارة على العمل الجماعي من خلال الفريق الواحد، بغية الحصول على رضا المستهلك وتخفيض التكاليف. وتطبق إدارة الجودة الشاملة عن طريق تشجيع المدراء والموظفين على التعاون فيما بينهم عبر مختلف الرتب والوظائف والدوائر وفيما بينهم وبين العملاء والموردين، لاكتشاف فرص إدخال التحسينات مهما بلغت تلك

التحسينات في الصغر. وفي ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، فإن فرقاً من العاملين يُدربون ويُعطون الصلاحية لاتخاذ قرارات تساعد المؤسسة على تحقيق معايير جودة مرتفعة. وهذا يقتضي أن تنقل المؤسسات مسؤولية رقابة الجودة من الدوائر المتخصصة إلى العاملين. ولذلك فإن إدارة الجودة تعني من ضمن ما تعنيه، الانتقال من مدخل الرقابة المركزية إلى مدخل الرقابة اللامركزية (Daft, «653»).

وقبل أن ننتقل إلى ذكر بقية الاتجاهات أود أن أبين دور كل طريقة من الطرق الرقابية الثلاث التي تكلمنا عنها سابقاً، في المؤسسات التي تعمل بنظام إدارة الجودة الشاملة. في هذا الصدد أقول بأن دور الرقابة عن طريق التغذية الراجعة للناظرة للأمام في المؤسسات التي تعمل بالنظام المذكور يتضمن تدريب العاملين على منع حصول المشاكل بدلاً من الكشف عنها بعد وقوعها، وإعطاءهم المسؤولية والصلاحية لتصحيح الأخطاء وتبيان المشاكل والمساهمة في حلها. وأما دور الرقابة المتزامنة مع القيام بالأعمال فيتضمن المساهمة في إيجاد موظفين ملتزمين، وبيئة عمل مواتية لنظام الجودة الشاملة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. ودور الرقابة عن طريق التغذية الراجعة للخلف، يتضمن وضع أهداف ترمي إلى إشراك جميع الموظفين في اتخاذ القرارات والوصول إلى حالة يكون فيها سجل العيوب يساوي صفراً (انظر نفس المرجع والصفحة).

بقي أن نقول بأن اشتداد المنافسة العالمية وتوقعات العملاء التي كانت لا تقف عند حد، قد أدت إلى انبثاق أعداد متزايدة من المؤسسات التي تتبنى إدارة الجودة، وبزغت على السطح منظمات استشارية عديدة اتخذت من التدريب على الجودة عملاً رئيسياً لها، وهذا

الاتجاه خلق شعوراً بوجود حاجة إلى إدارة الجودة، وساهم في إذكاء هذا الشعور تطوير نظام عالمي، في الفترة نفسها، لضمان إدارة الجودة International Quality Assurance Management System Standards or Universal Framework for Quality Assurance. والجدير بالذكر أن الضمان المذكور يحصل عليه المستهلك بطريقة غير مباشرة، عن طريق شراء منتجات/خدمات شركة مُنحت تصديقاً يفيد بأن المعايير التي على أساسها تنتج منتجاتها/خدماتها تتطابق مع المعايير العالمية للجودة، عن طريق إحدى الشركات العالمية التي تعطي مثل ذلك التصديق وأشهرها المنظمة العالمية للمعايير (المقاييس) International Organization for Standards (ISO) (وهي اتحاد يضم ١٣٠ هيئة مهتمة بالمعايير الوطنية من أماكن عديدة من العالم ومقرها جنيف) والتي ابتدأت تعطي شهادات الجودة ابتداءً من ثمانينات القرن العشرين، عن طريق سلسلة ISO 9000. والمعايير العالمية التي وضعتها المنظمة المذكورة تكوّن خطوطاً عريضة موحدة تحدّد ما الذي يجب على المنظمات/المؤسسات الإنتاجية/الخدمية عمله للتأكد من أن منتجاتهم تتوافق مع متطلبات الجودة العالية (Flood and Daft. مرجعان سابقان). وبهذا ننهي الكلام عن وظيفة الرقابة، من منظور تاريخي صنعه رواد الإدارة الحديثة.

ومن الملاحظ أن الكلام الذي ذكرناه في هذا الشأن، بالرغم من الإسهاب النسبي الذي ألبأتنا التطورات التاريخية لولوجه، لا يخرج عن كونه يتعلق بمحاولات مستمرة لتطوير قدرات الإنسان وقابلياته وجعل معنوياته عالية باستمرار بغية التوصل إلى تنفيذ كل الأعمال المنتجة (بما فيها الخدمات) بأقصى درجات الإتقان والكفاءة الممكنتين، وإيجاد كل ما يعينه على تحقيق ذلك من وسائل وآلات وعدد ومراكمة خبرة... الخ.

لذا فإننا سننظر نسطحب هذه الحقيقة معنا طوال مقارنة هذا الاتجاه،  
بالاتجاه الذي كان يسلكه أمير المؤمنين وسيد المتقين علي بن أبي  
طالب عليه السلام في مجال الرقابة.

١/٤٩ : وظيفة الرقابة ومعرفة علي عليه السلام بأهميتها وممارسته لها :

قبل الشروع في الكلام فيما يتعلق بالعنوان ١/٤٩ المذكور أعلاه،  
أود أن ألفت نظر القارئ الكريم إلى أن الفنون التي استعرضناها عن  
الرقابة وما رافقتها من تطورات حديثة قادت إلى الاتجاهات الحالية التي  
أشرنا إليها، قد كانت نتيجة للتطور الإنساني الذي حدث في مناحي  
الحياة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، ونتيجة للتعقيد الهائل الذي  
حصل في دنيا الأعمال والذي تطرقنا لبعض أسبابه أثناء كلامنا عن  
التطورات التي حدثت في مجال الرقابة على وجه الخصوص والإدارة  
بوجه عام. والعهد الذي وجد فيه الإمام علي عليه السلام وكان في صدر  
الإسلام الحنيف، كان يتسم بالبساطة في كل شيء؛ في بساطة الإنسان  
الذي بالإضافة إلى التعاليم الإسلامية التي صقلت أخلاقه فجعلته بصفة  
عامة - أقول بصفة عامة، لوجود أناس مستثنين لا ينطبق عليهم الكلام  
الذي سأقوله - يتصف بأوصاف نبيلة كثيرة كالإخلاص والأمانة وحب  
الآخرين وتقوى الله سبحانه وتعالى، وهذه لعمرى صفات لها مفعول  
السحر في ارتفاع قيمة الإنتاج وجودته، وفي بساطة الاقتصاد الذي كان  
اقتصاداً بدائياً ركنه الأساسيان هما الزراعة والرعي وأما الصناعات  
فكانت بالطبع بدائية، وفي علاقة الإنسان بأخيه الإنسان التي لم تلوثها  
العلاقات الربوية، حيث أن الربا قد كان محرماً ولم يكن له وجود في  
ذلك الزمان، والممارسات التي سماها Argyris و Stacey بالروتين  
التنظيمي من نفاق وكذب ورياء ومجاملة... الخ، وما تستتبعها من آثار  
مدمرة على العمليات الإنتاجية والإدارية وعلى الاقتصاد على وجه

العموم، وإن كانت لم تختفي في ذلك الوقت أيضاً، إلا أن الإسلام قد استطاع الحد منها كثيراً. وفي مثل تلك الحالة التي تتصف بالبساطة، كما يقول توفيق (١٩٧٦) وكتاب إدارة آخرون وأنا أحدهم، تكفي الملاحظة الشاملة عن كل الفنون التي تكلمنا عنها، للقيام بعملية الرقابة.

بعد سوقنا لهذه الملاحظة المهمة نريد أن نتوجه بالسؤال الآتي:

**كيف كانت معرفة علي عليه السلام بأهمية الرقابة وممارسته لها؟**

وجوابنا على هذا السؤال هو أنه كما هي عليه الحال بالنسبة لبقية الوظائف الإدارية التي سبق وأن أثبتنا سبق علي عليه السلام لجميع منظري وممارسي الإدارة الحديثة للمعرفة بها وممارستها بل وتسجيل إبداعات لازالت محل إعجاب وتشير الدهشة ونحن في القرن الواحد والعشرين، فإنه عليه السلام قد كان سباقاً لمعرفة وظيفة الرقابة وممارستها والإبداع فيها أيضاً.

والحقيقة هي أن كون أمير المؤمنين عليه السلام هو نفس رسول الله صلى الله عليه وسلم كما سبق وأن أوضحنا، وما يستتبع هذا القول من أنه عليه السلام أعلم الناس بكل ما يتعلق بشؤون الدين الإسلامي الحنيف، وأقدرهم على تطبيقه بعد ابن عمه رسول الله صلى الله عليه وسلم، يعفينا عن إعطاء تبرير لما قلناه عن معرفة ابن أبي طالب عليه السلام بوظيفة الرقابة وممارسته لها وتفوقه على جميع الناس في هذا الصدد، باستثناء ابن عمه المصطفى صلى الله عليه وسلم لكونه صاحب الرسالة. وذلك لأن الذي قلناه لحد الآن قد أوضح بأن فلسفة الديانة المحمدية على صاحبها وآله أفضل الصلاة والسلام، قد أفردت مكاناً هاماً بين جناباتها لمسألة الرقابة واهتمت بها أيما اهتمام.

وعلى وجه العموم فإنه لا ضير من إعطاء بعض الأمثلة التي تُري كم كان أمير المؤمنين عليه السلام له اليد الطولى في المعرفة بأهمية الرقابة

وأساليب ممارستها، وممارستها فعلياً وبفاعلية منقطعة النظير والحث على/وبيان أهمية الممارسة وإعطاء أساليب وطرق بعضها من وحي القرآن وبعضها مبتكرة ولكنها متسقة مع تعاليم الدين الحنيف، إذاً فلنبداً على بركة الله تعالى:

لنقرأ هذه المقطع من عهده ﷺ لمالك الأشتر (قده): «ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ، فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِبَارًا، وَلَا تُؤَلِّهِمْ مُحَابَاةً وَأَثَرَةً، فَإِنَّهُمَا جِمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الْجَوْرِ وَالْخِيَانَةِ. وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ وَالْحَيَاءِ، مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ، وَالْقَدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةِ، فَإِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقًا، وَأَصَحُّ أَعْرَاضًا، وَأَقْلُ فِي الْمَطَامِعِ إِشْرَافًا، وَأَبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْرًا. ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ، فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَغِنَى لَهُمْ عَنِ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وَحُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ ثَلَمُوا أَمَانَتَكَ. ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ، وَابْعَثِ الْعُيُونََ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ».

ماذا نستنتج من هذا المقطع في ضوء ما ذكرناه عن أنواع الرقابة الثلاثة التي تكلمنا عنها؛ الرقابة الناظرة للأمام Forward Looking Control، الرقابة المتزامنة مع القيام بالأعمال Concurrent Control والرقابة الناظرة للخلف «Backward-looking Control»؟ الأمر واضح جداً، فالمقطع يري بما لا يدع مجالاً للشك بأنه يتضمن الطرق الثلاث جميعها؛ الطريقة الناظرة للأمام والطريقة الناظرة للخلف وطريقة الرقابة المتزامنة مع القيام بالأعمال. فأما بالنسبة لاحتوائه على الناظرة للأمام فيتضح ذلك من نصحه/ أمره لواليه بأن لا يوظف العامل إلا بعد أن يجتاز الاختبار المناسب ويثبت بأنه صالح للعمل، بل إنه لم يكتف بذلك ﷺ،

وإنما طلب من الأشر (قده) أن يتأكد من أن طالب العمل كي يُصار إلى الموافقة عليه بعد اجتيازه للامتحان، يتصف بمواصفات ذكرت في المقطع السابق، وأن يَسْبَغَ عَلَيْهِ الْأَرْزَاقُ بعد التوظيف، لِأَنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُ عَلَى اسْتِصْلَاحِ نَفْسِهِ، وَغِنَى لَهُ عَنْ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِي غَيْرِهِ. وهذا لعمرى ما تنادي به طريقة الرقابة المذكورة. وأما من ناحية احتواء المقطع على الطريقة الناظرة للخلف، فتتضح من هذه الجزئية من المقطع والتي تحتوي على الطرق الثلاث جميعها؛ «ثُمَّ تَفَقَّدَ أَعْمَالَهُمْ، وَابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ». فالأمر بتفقد الأعمال، يشمل الأعمال الجارية والأعمال السابقة، وهذا يعني استخدام الطريقتين، المتزامنة مع القيام بالأعمال والناظرة للخلف في الوقت عينه، ثم إن عملية القيام بالرقابة في حد ذاتها، تعني الرقابة الناظرة للإمام، ولقد ذكر ذلك أمير المؤمنين عليه السلام بنفسه عندما قال «إِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ، وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ».

ونريد أن نذكر بأن من جملة ما تحتوي عليه طريقة الرقابة الناظرة للخلف، وضع معايير وتصحيح الانحرافات، فماذا كان يصنع علي عليه السلام في هذا الصدد؟ إن علياً عليه السلام كان يزن بميزان الله تعالى الذي لا يغفل عن مثقال ذرة من خير أو شر ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ [٧ - ٨]. ولذلك فإن المعايير التي وضعها الإمام عليه السلام هي تلك التي وضعها الله تعالى والإجراءات التي يتخذها لتصحيح الانحرافات هي من نتاج توجيهات الباري جل شأنه، والأمثلة على ذلك لا تحصى، ولكننا هنا لحاجتنا الماسة إلى الاختصار ولسهولة حصول القارئ على العديد من الأمثلة من دون عناء سنكتفي بذكر مثل واحد فقط. فهو عليه السلام في هذه الجزئية من

عهده لمالك رضي الله عنه يقول «...وَتَحَفَّظَ مِنَ الْأَعْوَانِ، فَإِنْ أَحَدٌ مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إِلَى خِيَانَةٍ اجْتَمَعَتْ بِهَا عَلَيْهِ عِنْدَكَ أَخْبَارُ عُيُونِكَ، اكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِدًا، فَبَسَطْتَ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةَ فِي بَدَنِهِ، وَأَخَذْتَهُ بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِهِ، ثُمَّ نَصَبْتَهُ بِمَقَامِ الْمَذَلَّةِ، وَوَسَمْتَهُ بِالْخِيَانَةِ، وَقَلَّدْتَهُ عَارَ التَّهْمَةِ». إذا فالمعيار هنا هو الأمانة، فإن ثبت بأن أحداً قد خانها، تعرّض للعقوبة التي يستحقها فتكون تلك العقوبة رادعة له ولغيره في المستقبل.

وسنتجه الآن لإعطاء أمثلة تبيّن أن الإمام عليه السلام قد كان يقوم بوظيفة الرقابة بنفسه ولا يقتصر على مثل تلك الأوامر والنصائح التي يسديها لولاته. وفي هذا الصدد نود أن نذكر القارئ الكريم بما قد سبق وأن ذكرناه تحت العنوان «التنظيم ومعرفة علي عليه السلام به وممارسته له»، وذلك أن علياً عليه السلام يعرف بأن المسؤولية لا تفوض، وعلى هذا الأساس يعرف بأنه يظل مسؤولاً عما يقوم به وولاته من أعمال خولهم القيام بها، وبناءً عليه فإنه يتحتم عليه مراقبة أعمالهم، وهذا مثال يتعلق بمراقبتهم بنفسه:

إن مثالنا يتعلق بإعطائه أمره عليه السلام - حسب ما ذكرنا تحت البند الذي يفيد بأنه لم يمارس أسلوب الإدارة الفوضوية - لعامله كعب بن مالك باستطلاع رأي الناس في الولاية والعمال الذين يعملون تحت إمرته «أي إمرة الإمام» في العراق، وهذا هو منطوق الأمر: «أما بعد فاستخلف على عمالك، وأخرج طائفة من أصحابك حتى تمر بأرض السواد كورة بعد كورة، فتسألهم عن عمالهم، وتنظر في سيرتهم» (أنظر شمس الدين، ١٩٩٢/٥٨١).

وقبل أن أختتم أود أن أسوق مثلاً على مدى الفاعلية العالية التي يتمتع بها النظام الرقابي في عهد الأمير عليه السلام وعلى مدى فاعلية الرقيب في الأوقات الحالكة، إذ أن هذين العنصرين يشيران إلى جودة النظام



الرقابي. والمثال الذي سنسوقه هنا هو المثال الذي كنا قد ذكرناه كنموذج على خصائص أوامر أمير المؤمنين عليه السلام، تحت العنوان خصائص أوامر أمير المؤمنين، ويتعلق بالكيفية التي خلّص بها عليه السلام قسماً كبيراً من أصحابه، كانت مفرزة من جيش معاوية قد انفردت بهم وطوّقتهم. والكيفية التي خلّص بها سلام الله عليه أنصاره كما سبق أن بينا كانت عن طريق إرساله لشخص واحد فقط من أعوانه، وهو عبد العزيز بن الحارث الجعفي، إذ أمره أن يحمل على أهل الشام ويحاول الوصول إلى أصحابه المحاصرين، وبمجرد أن يصل يقرؤهم سلام الأمير عليه السلام، ويطلب منهم أن يهلّوا ويكبّروا ويحملوا حملة رجل واحد، حتى يسمعهم بقية أفراد جيش الإمام عليه السلام فيهلّون ويكبّرون ويحملون من خلفهم. ولقد فعل الجعفي ما أمره الإمام عليه السلام وكانت النتيجة أن كُتِب الخزي والعار على أهل الشام وانفرجوا عن أصحاب علي عليه السلام، وخرج المحاصرون ولم يستشهد منهم أحد، في الوقت الذي تمكّن فيه أصحاب أمير المؤمنين عليه السلام من قتل سبعمائة رجل من أصحاب معاوية، كما سبق وأن قلنا.

إذا، فلنتأمل فيما حدث لنرى إن كان فيه ما يشير إلى فاعلية نظام الأمير الرقابي وفاعلية الرقيب في الأوقات الحالكة. الذي حدث هو أن الإمام عليه السلام قد كان يراقب الوضع بصفة مستمرة، وبذلك عرف عن محاصرة مفرزة من جيش معاوية لقسم من جيشه، والمحاصرة تعني انحرافاً عن الخطة الموضوعة للانتصار على معاوية بأقل خسائر ممكنة، وتعني انحرافاً عن أحد المعايير، وهذا يستدعي القيام باتخاذ الإجراء المناسب، وكان الإجراء هو الذي ذكرناه.

وهذا يعني بأن النظام الرقابي قد كان يتميز بفاعلية كبيرة، إذ أن القدرة على مراقبة مصير ثلّة صغيرة من جيش عرمرم كان يقاتل في صف

الإمام في صفين وعدم الغفلة عنهم ولو لمدة لحظات، ووضع العلاج للانحراف في الوقت المناسب، يشير إلى أن النظام يتميز بالشمولية والديناميكية . ثم إننا إذا ما أخذنا في الاعتبار بأن جميع أفراد الثلثة المذكورة من جيش علي عليه السلام لم يكن أمامهم، إن لم تتدخل الرحمة الإلهية غير الشهادة أو الاستسلام، ولكن الذي حدث بعد تنفيذ الإجراء الذي اتخذه ابن أبي طالب عليه السلام أن سلم الجميع وانفك الطوق عنهم، وفي مقابل ذلك قتل ٧٠٠ عنصر من خصومهم، نستنتج أن تلك النتيجة تشير في جزء منها<sup>(١)</sup> إلى مدى الإحكام الذي كانت تتميز به الخطة.

وأما من ناحية تميّز الإجراء بالابتكار، فإني على الأقل لا أعرف بأن هناك من ابتكر هذا الإجراء قبل علي عليه السلام، بل ولم أقرأ بأن أحداً بعده قد استخدمه. ثم إن هناك نقطة أخرى مهمّة تتعلق بالإجراء المذكور، وهو أنه يبقى قابلاً للاستخدام باستمرار - وعلى وجه الخصوص إذا افترضنا بقاء الأسلحة على ما كانت عليه في زمن الإمام عليه السلام - وذلك، لأنه لو حدثت قضية مماثلة، وُضِعَ مثل ما صنعه الجعفي وبقية أفراد جيش علي عليه السلام لإنقاذ المطوّقين، فلن يجد الخصم مناصباً من التأثر من سلاح التهليل والتكبير، فأصوات التهليل والتكبير ستأخذ بتلايبه وتجعله في حالة سيئة.

وما قلناه يكفي لإثبات مدى فاعلية الرقيب، ولا نحتاج إلى أية إضافة، فعلي عليه السلام قد استمر في المراقبة الفعّالة في أحلك الظروف، واتخذ الإجراء الذي أثبتنا مدى فاعليته، في الوقت المناسب، في وقت لم يصب أي من أفراد الجماعة المطوّقة بسوء.

(١) إن سبب قولنا «في جزء منها» لأن باقي النتيجة قد تدخلت فيها أشياء أخرى مثل إيمان أفراد الثلثة بعدالة قضيتهم وتصميمهم على النصر أو الشهادة.

وآخر مثال نقوم بذكره سيكون غاية في الوضوح على ما يجري في آيامنا هذه. فلقد سبق وأن أوضحنا تحت البند «التخطيط ومعرفة علي عليه السلام به وممارسته له»، بأن نظام خرص الثمار، أي تقدير الثمار وهي لما نزل لم تنضج بعد، كثمار النخيل مثلاً، قد كان موجوداً منذ عهد النبي عليه السلام، وكان يوعز بمهمة الخرص (التقييم مقدماً) إلى خبراء في الخرص. ولقد ذكرنا في ذلك المكان بأنه قد ثبت أن المصطفى عليه السلام قد أسند مهمة خرص الثمار إلى بعض العمال، منهم عبد الله بن رواحه وجبار بن صخر وسهل بن أبي حثمة والصلت بن معديكرب الكندي. وقلنا بأن (الفاسي ١٩٩٩/٣١٦) قد نقل عن صحيح مسلم هذا الحديث «عن أبي حميد قال: خرجنا مع رسول الله عليه السلام في غزوة تبوك، فأتينا وادي القرى، على حديقة لامرأة فقال رسول الله عليه السلام: أحرصوها فحرصناها، وحرصها رسول الله عليه السلام عشرة أوسق (الوسق ستون صاعاً بصاع النبي عليه السلام) وقال: أحصيتها حتى نرجع إليك، إن شاء الله وانطلقنا حتى قدمنا تبوك».

وهذا يعني بأن أمير المؤمنين قد كان يقوم بالشيء نفسه في عهده عليه السلام. وهذا من أوضح الأمثلة على الرقابة المماثلة لرقابة هذا العصر، فالمعيار يكون مجموع الزكاة المقدرة، والذي يقارن بمجموع الزكاة الفعلية التي تستلم، والإجراء يتخذ بناء على ما تمليه نتيجة المقارنة، فإن وجد فرق يعتد به اتخذ الإجراء اللازم وإن لم يوجد، فلا يتخذ أي إجراء.

وبهذا تكون قد انتهينا من الكتاب ويسرنا ان نقول بان «آخر دعوانا ان

الحمد لله رب العالمين، وصلى الله على محمد وآله الطيبين الطاهرين.

## المصادر العربية

- ابن هشام، عبد الملك، أبو محمد المعافري (١٩٨٧). السيرة النبوية لابن هشام، ج ٢. تقديم وتعليق وضبط طه عبد الرؤوف سعد. دار الجبل، بيروت، لبنان.
- الأمين، حسن (١٩٧٢). دائرة المعارف الإسلامية الشيعية. الجزء الأول. مطابع الوفاء، بيروت، لبنان.
- الأميني، عبد الحسين أحمد النجفي (١٣٦٦). الغدير في الكتاب والسنة والأدب. ج ١ وج ٢. دار الكتب الإسلامية.
- البحراني، ميثم بن علي بن ميثم «٢٠٠٧». شرح نهج البلاغة. الطبعة الأولى. مكتبة فخرآوي. البحرين.
- البستاني، محمد (١٤١٣ هـ ق). الاستراتيجية العسكرية عند الإمام علي. سيّد الشهداء عليه السلام، قم.
- البيشوائي، مهدي. تعريب: الواسطي، حسين (١٤٢٣ هـ). سيرة الأئمة: عرض وتحليل للحياة الاجتماعية والسياسية والعلمية للأئمة المعصومين عليهم السلام.
- الجزائري، عز الدين.

- الجمال، أ. د. راسم محمد وعياد، د. خيرت معوض (٢٠٠٥).  
إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي. الطبعة الأولى.  
الدار المصرية اللبنانية.
- الجوهري، الحاج محمد صالح (١٩٩١). ضياء الصالحين في  
الأدعية والأعمال والصلوات والزيارات. ط ١. مؤسسة  
الأعلمي للمطبوعات. بيروت، لبنان.
- الحمادي، يوسف والشناوي، محمد (١٩٨١). النقد والبلاغة  
للصف الثاني الثانوي. ط ٢. تعديل سلطان، حسين علي  
والشايحي، د. هلال. مراجعة: أبو الحسن إبراهيم حسن.  
وزارة التربية والتعليم بدولة البحرين. دار المعارف.
- الرازي، الشيخ الإمام محمد بن أبي بكر بن عبد القادر  
(١٩٨٠). مُختار الصّحاح. طبعة حديثة منقّحة. المكتبة الأموية.
- الريشهري، محمد محمدي (١٣٦٧ ارديهشت). ميزان الحكمة.  
المجلدات ١، ٢، ٤، ٦، ٧، ٩، ١٠. الطبعة الثانية. مكتب  
الإعلام الإسلامي.
- السعيد، حسن (٢٠٠٣). قضايا إسلامية معاصرة. الإسلام  
والرأي الآخر: تجربة الإمام علي نموذجاً. دار الهادي للطباعة  
والنشر، بيروت، لبنان.
- الشرقاوي، عبد الرحمن (١٩٨٥). علي إمام المتقين، الجزء  
الثاني. مكتبة غريب.
- الصدر، السيد محمد باقر (٢٠٠٥/٣٥). الإسلام يقود الحياة.  
دار الكتاب الإسلامي.

- الصدر، السيد محمد باقر (٢٠٠٤). المدرسة القرآنية. دار الكتاب الإسلامي.
- الصدر، السيد محمد باقر. أهل البيت تنوع أدوار ووحدة هدف (ص ١٤). دار التعارف للمطبوعات. بيروت - لبنان.
- الصفار، الشيخ سالم (١٩٩٩). سيرة الرسول ﷺ في القيادة والمناهج الإنسانية: سيرة تحليلية. دار الثقلين. بيروت. لبنان.
- الطباطبائي، العلامة السيد محمد حسين «١٩٨٣». الميزان في تفسير القرآن. ط ٢. المجلدات: ١ - ١٠.
- العسكري، مرتضى (١٩٩٣). معالم المدرستين، المجلد الأول. دار المؤرخ العربي، بيروت، لبنان.
- آل علي، الدكتور نور الدين (ناقل الكتاب إلى العربية «١٩٩٩»). راجعه: فلسطين، الأستاذ وديع. الإمام الصادق كما عرفه علماء الغرب. مؤسسة الفكر الإسلامي. لبنان، بيروت.
- الفاسي، العلامة السيد محمد عبد الحي الكتاني الإداري الحسني (١٩٩٩). نظام الحكومة النبوية المسمى التراتيب الإدارية. الطبعة الثانية. تحقيق د. عبد الله الخالدي. شركة دار الأرقم بن أبي الأرقم للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.

## القرآن الكريم.

### الكوراني، الشيخ علي.

<http://www.rafed.net/research/05/01.html>

- الموسوي، الإمام عبد الحسين شرف الدين «١٩٨٦». تحقيق

وتعليق: حسين الراضي. المراجعات. الدار الإسلامية. بيروت، لبنان.

- الورداني (١٤١٧هـ. ق). السيف والسياسة في الإسلام: الصراع بين الإسلام النبوي والإسلام الأموي. ط ١. دار الجسام، القاهرة.

- أيّوب، سعيد (١٩٩٢). الانحرافات الكبرى: القرى الظالمة في القرآن الكريم. دار الهدى، بيروت، لبنان.

- بحر العلوم، عز الدين (١٩٨٣). أضواء على دعاء كميل. ط ٢. دار الزهراء للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت، لبنان.

- توفيق، د. جميل أحمد (١٩٧٦). مذكرات في إدارة الأعمال. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

- توفيق، د. جميل أحمد (١٩٧٩). مذكرات في نظرية التنظيم والإدارة. مكتب كريدية. بيروت.

- حسن، د. عادل وزهير، د. مصطفى وعبيد، د. عاطف (١٩٧٤). الإدارة العامة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت، لبنان.

- حجازي، د. مصطفى (١٩٩٠). الاتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية والإدارة. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت، لبنان.

- حمدان، محمد (٢٠٠٤). القيادة الصالحة وبناء الحضارات: دراسة مقارنة بين عهد الأشر وعهد ميكافيللي. دار الولاء للطباعة والنشر والتوزيع. لبنان.

- حيدر، د. كامل (١٩٩٥). رسائل الإمام علي (عليه السلام). دار الفكر اللبناني.
- خالد محمد خالد (١٩٦٦). في رحاب علي. ط ١. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- دار المشرق (١٩٨٦)، بيروت، لبنان. المنجد في اللغة والأعلام. ط: ٢٨.
- دخيل، علي محمد علي (١٩٨٨). مدرسة الرسول الأعظم ﷺ، الأجزاء: ١، ٣. دار المرتضى، الغبري، بيروت.
- درّاز، د. حامد عبد المجيد (١٩٧٩). مبادئ الاقتصاد العام. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت. لبنان.
- زميزم، سعيد رشيد (٢٠٠٧). رجال حول علي بن أبي طالب. مؤسسة البلاغ للطباعة والنشر والتوزيع. لبنان.
- سليمان، كامل (١٩٧٩). الحسن بن علي: دراسة وتحليل. دار الكتاب اللبناني، بيروت.
- شمس الدين، محمد مهدي (١٩٨١). دراسات في نهج البلاغة. ط ٣. الدار الإسلامية، بيروت، لبنان.
- شمس الدين، محمد مهدي (١٩٩٢). نظام الحكم والإدارة في الإسلام. ط ٣. دار الثقافة للطباعة والنشر، قم المقدسة، إيران.
- طه، د. مصطفى كمال (١٩٧٥). الأوراق التجارية والافلاس في القانون اللبناني. الطبعة الثانية. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت. لبنان.



- عبده، الشيخ محمد «١٩٩٦». شرح نهج البلاغة. الطبعة الأولى. دار الفكر العربي. بيروت. لبنان.
- عتيق، د. عبد العزيز (١٩٧٢). في البلاغة العربية: علم البيان. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- عتيق، د. عبد العزيز (١٩٧٢). في البلاغة العربية: علم البديع. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- عجوة، د. علي «٢٠٠٠». الأسس العلمية للعلاقات العامة. الطبعة الرابعة. عالم الكتب.
- عويس، د. عبد الحلیم وعاشور، مصطفى (-). من أعلام الإسلام: رابع الراشدين، علي المفترى عليه. دار الاعتصام للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
- غنايم، د. عمرو والشرقاوي، د. علي (١٩٨٠). تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت. لبنان.
- لجنة التأليف في دار التوحيد (١٩٧٨). ط١. أهل البيت. ج ٢. دار التوحيد. الكويت.
- مغنية، محمد جواد (١٩٧٠). إمامة علي عليه السلام بين العقل والقرآن. ط١. مؤسسة الأعلمی للمطبوعات، لبنان.
- مكتبة طاهرة «٢٠٠٨». مقتطفات الرحمة: أدعية - صلوات - زيارات.
- هیکل، د. عيد العزيز فهمي وأحمد، د. فاروق عبد العظيم (١٩٧٨). الإحصاء. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

- يحيى، هارون. معجزات النبات - الجذور الحفارات الطبيعية:  
آيات الله في الآفاق، موسوعة الإعجاز العلمي في القرآن  
والسنة).

55 a net/firas/arabic/printhttp://www.details.php?page = -  
show\_det&id = 836.dt.184/08

- يعقوب، د. ايميل بديع (١٩٨٦). موسوعة النحو والصرف  
والإعراب. دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.



## المصادر الأجنبية

- Abdulla, Dr. Essa Makki «2002». Complexity Theory: Illuminations from Practitioners. Unpublished Doctorate Thesis.
- Anderson, P. Complexity Theory and Organization Science. Organization Science. V. 10, No. 3, May- June, 1999: 216 - 232.
- Ansoff, I. (1987). Corporate Strategy. Penguin.
- Argyris, C. (1990). Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Prentice Hall.
- Brierley Price Prior Ltd (BRP) «1985».
- Buchanan, D. A. and Huczynski, A. A. (1985). Prentice-Hall International.
- Daft, R. L. (2000). Management. The Dryden Press.
- Dale, E., Ph.D. (1978). Management: Theory and Practice. 4<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill Book Company.
- de Wit, B. and Meyer, R. (Ed.). 1998. Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective. 2<sup>nd</sup> Edition. Thomson Business Press.
- Flood, R. B. (1993). Beyond TQM. John Willey and Sons Ltd.
- Freund, J. E. and R. M. Smith (1986). Statistics A First Course. 4<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall, Inc.
- Hacket, P. (1979). Success in Management: Personnel. John Murray (Publishers) Ltd.

- Haimann, T. and R. L. Hilgert(1982). Supervision: Concepts and Practices of Management. 3<sup>rd</sup> Edition. South-western Publishing Co. Cincinnati, Ohio.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). Competing For The Future. HBS Press.
- Hammersley, M. and Atkinson, P. (1983). Ethnography Principles in Practice. Tavistock. London.
- Luthans, F. (1981). Organizational Behavior. 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw-Hill International Book Company.
- Marion, R. (1999). The Edge of Organization: Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems. Sage.
- Morgan, G. (1986 and 1997). Images Of Organization. Sage Publications, Inc.
- Murray, P. J. Complexity Theory and the Fifth Discipline. Systemic Practice and Action Research, Vol. 11, No.3, 1998: 275 - 293.
- Rowley, A. Japan Getting on Its Feet. The Banker, London, January, 1999:28 - 29.
- Scott, J. and Rochester, A. (1985). Effective Management Skills: Managing People. Harper Scott Ltd.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. Century Business.
- Stacey, R. D. (1996). Strategic Management and Organisational Dynamics. 2<sup>nd</sup> Edition. Pitman Publishing.
- Thompson, A. A. and A. J. Strickland (1989). Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager. BPI Irwin.

## المحتويات

الإهداء	٥
شكر و عرفان	٧
تقديم	١١
الفصل الأول: تمهيد	١٥
الفصل الثاني: تنظيم وإدارة	١٩
ع٢ - التنظيم والإدارة في الصدر الأول للإسلام كما يُستدل عليهما من أفعال علي بن أبي طالب <small>عليه السلام</small> وأقواله	٢١
الفصل الثالث: علي ونظرية التنظيم والإدارة	٢٩
١/٣: أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه (كلمة العاملين أينما وجدت في هذا الكتاب تعني الموظفين الكتبة والإداريين في جميع الدرجات والعاملين في العمل اليدوي في جميع الرتب أيضاً) ...	٢٩
ع٣/١: علي وأهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه	٣٠
الفصل الرابع: تعريف بماهية الإدارة وإجراء بعض المقارنات بين بعض أفكار الإمام وأدواره الإدارية وأفكار وأدوار مديري وعلماء الإدارة المعاصرين	٣٣
الفصل الخامس: وظائف المدير	٣٩
١/٥: وظائف المدير	٣٩
الفصل السادس: التخطيط	٤١
١/٦: التخطيط	٤١

- ٤٤ ..... ١/٤٦ : التخطيط ومعرفة علي ﷺ به وممارسته له
- ٤٤ ..... ١/١/٤٦ : التزام الإمام ﷺ بتحقيق الهدف الذي وضعه لنفسه
- ٤٤ ..... ٢/١/٤٦ : تقسيم الإمام ﷺ لأهدافه مابين قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل
- ٥٤ ..... ٣/١/٤٦ : أمثلة على السياسات التي وضعها علي ﷺ للمساعدة في تحقيق أهدافه
- ٦٢ ..... ٤/١/٤٦ : مثال للتدليل على أن ابن أبي طالب ﷺ كان يستخدم تقنية «الإجراءات» لتسهيل عملية الوصول لأهدافه
- ٦٧ ..... ٥/١/٤٦ : الأحكام/القواعد التي كان يضعها علي ﷺ لتساعد على بلوغ الأهداف
- ٦٩ ..... ٦/١/٤٦ : البرامج التي تساعد علياً ﷺ على تحقيق الأهداف
- ٧٠ ..... ٧/١/٤٦ : الميزانيات التقديرية المساعدة على بلوغ الأهداف
- ٧٢ ..... ٨/١/٤٦ : بعض من أنواع الاستراتيجيات التي كان يستخرها أبو الحسين ﷺ لتحقيق أغراضه
- ٧٢ ..... الاستراتيجيات الوقائية «Preemptive Strategy»
- ٧٣ ..... استراتيجية الهجوم الكاسح عن طريق تكثيف عدد الجنود
- ٧٣ ..... الاستراتيجيات الدفاعية «Defensive Strategies»
- استراتيجية العمل على تكوين ما أسماه الصدر «جيش عقائدي»
- ٧٤ ..... يحمل مفاهيم العقيدة الإسلامية ويعمل بها
- استراتيجية استخلاف أئمة معصومين يبقى آخرهم إلى قيام الساعة ليكملوا دوره من خلال لعب أدوار متعددة ولكنها تصب في تحقيق نفس الأهداف (وهي بالطبع استراتيجية وضعها الباري جل شأنه)
- ٧٦ ..... ١/٨/١/٤٦ : بعض الشواهد على مدى نجاح الاستراتيجيات التي وضعها علي ﷺ في تحقيق أهدافه
- ٨٢ ..... الفصل السابع: التنظيم
- ٨٧

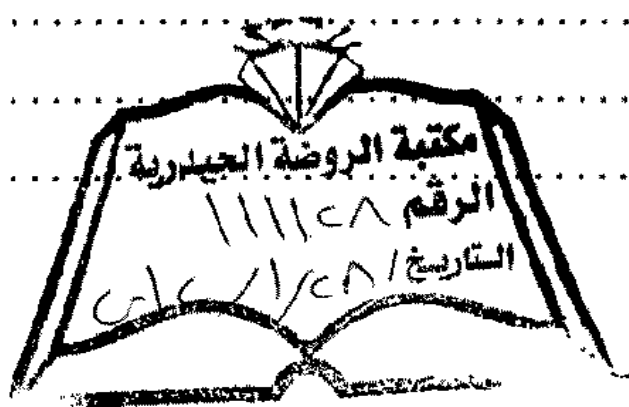
٨٧	.....	١/٧ : التنظيم «Organizing»
٨٨	.....	١/١/٧ : تعريف السلطة «Authority»
٨٩	.....	١/أ/١/٧ : المسؤولية «Responsibility»
٩٠	.....	٢/أ/١/٧ : تفويض السلطة «Delegation of Authority»
٩١	.....	ع/١/٧ : التنظيم ومعرفة علي <small>عليه السلام</small> به وممارسته له
٩٩	.....	الفصل الثامن: التوجيه
٩٩	.....	١/٨ : التوجيه «Directing»
١٠٠	.....	ع/١/٨ : التوجيه «Directing» فكراً وممارسة عند الإمام علي <small>عليه السلام</small>
١١٣	.....	أ/١/٨ : علاقة المدير بمرؤوسيه
١١٥	.....	ع/أ/١/٨ : أمير المؤمنين <small>عليه السلام</small> وعلاقة المدير بمرؤوسيه
١١٨	.....	ب/١/٨ : مبدأ تجانس الأهداف ووحدة الرئاسة
١٢٠	.....	ع/ب/١/٨ : مبدأ تجانس الأهداف ووحدة الرئاسة عند علي <small>عليه السلام</small> مفهوماً وممارسة
١٢٥	.....	١/٨ : توفير المعلومات الضرورية
١٢٨	.....	ع/١/٨ : توفير المعلومات الضرورية
١٣٥	.....	١/٨ : إصدار الأوامر Issuance of Orders
١٣٦	.....	ع/١/٨ : إصدار الأوامر Issuance of Orders
١٣٧	.....	١/٨ : خصائص الأمر الجيد
١٤١	.....	ع/١/٨ : خصائص أوامر أمير المؤمنين
١٥٠	.....	١/٨ : تفويض السلطة «Delegation of Authority»
١٥١	.....	ع/١/٨ : تفويض السلطة «Delegation of Authority» ومبدأ تفويض السلطة «Delegation of Authority»
١٥١	.....	١/٨ : أهمية الاتصال «Communication» وماهيته
١٥٣	.....	١/٨ : أطراف الاتصال
١٥٣	.....	ب/١/٨ : مضمون الرسالة
	.....	ع/١/٨ : أهمية الاتصال «Communication» وماهيته عند ابن أبي



- طالب عليه السلام فكراً وممارسة ..... ١٥٣
- ١٦٢ ..... ٨/١/د/ت: اللغات والتعبير التي تنقل من خلالها الرسائل
- ٨/١/د/ث/ع: اللغات والتعبير التي تنقل من خلالها الرسائل عند
- ١٦٤ ..... علي عليه السلام
- ١٧٣ ..... ٨/١/د/ج: الاتصال الفعال
- ٨/١/د/ج/ع: اتصال علي عليه السلام مقارنة بـ «الاتصال الفعال» حسب
- ١٧٥ ..... المفهوم الحديث
- ٨/١/د/ح: الموازنة بين متطلب التناسب بين مضمون الرسالة
- ومستوى الجمهور المتلقي، وبين تشجيعه على أن يتعامل مع
- ١٧٨ ..... المعلومات التي تعطيها الرسالة بدرجة أعظم عمقاً
- ٨/١/د/ح/ع: علي عليه السلام والموازنة بين متطلب التناسب بين
- مضمون الرسالة ومستوى الجمهور المتلقي وبين تشجيعه على أن
- ١٧٨ ..... يتعامل مع المعلومات التي تعطيها الرسالة بدرجة أعظم عمقاً
- ٨/١/د/ح/١: عوامل تدخل في عملية تعزيز فرص استجابة
- ١٧٩ ..... المتلقي للرسائل الاتصالية
- شكل ٨ - ١: طريقة بناء رسالة اتصالية تأخذ في الاعتبار العوامل
- ١٨٠ ..... التي تعزز فرص استجابة المتلقي
- ٨/١/د/ح/١/ع: علي عليه السلام والعوامل التي قال عنها «هلاهان»
- بأنها تدخل في عملية تعزيز فرص استجابة المتلقي للرسائل
- ١٨٠ ..... الاتصالية
- ٨/١/د/ح/٢: تكتيكات تستخدم للمساعدة في بناء الرسائل
- ١٨١ ..... الاتصالية
- ٨/١/د/ح/٢/٤: ملامسة ممارسة الإمام علي عليه السلام وفكره
- ١٨٩ ..... للتكتيكات المساعدة في بناء الرسائل الاتصالية
- ٢١١ ..... ٨/١/ذ: أساليب التحفيز ونظريات الدوافع
- ٢١١ ..... ٨/١/ذ/١: أساليب التحفيز

- ٢١٢ ..... نظريات الدوافع (المحفزات) ٢/١/٨
- ٢١٢ ..... نظرية هيراريكية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow ١/٢/٨
- ٢١٢ ..... Maslow
- ٢١٥ ..... شكل ٢ - ٨ هيراريكية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow
- ٢١٥ ..... هيراريكية الحاجات ذات المستويين ٢/٢/٨
- ٢١٥ ..... نظرية الحفز/الصحة أو النظرية ذات العاملين ٣/٢/٨
- ٢١٧ ..... لهيرزبيرج Herzberg P. H.
- ٢٢٠ ..... نظرية التوقع ٤/٢/٨
- ٢٢٠ ..... أساليب التحفيز ونظريات الدوافع في فكر الإمام وممارسته ٤/١/٨
- ٢٢٠ ..... أساليب التحفيز في فكر الإمام وممارسته ﷺ ٤/١/٨
- ٢٢٩ ..... نظريات الدوافع في فكر الإمام وممارسته ﷺ ٤/٢/٨
- ٢٥٠ ..... ر: مداخل أو أساليب المدراء/المشرفين ١/٨
- ٢٥١ ..... الفروض التي تقوم عليها نظرية «س»
- ٢٥٢ ..... الفروض التي تقوم عليها نظرية «ص»
- ٢٥٥ ..... أنواع/أساليب القيادة (Styles of Leadership) ١/١/٨
- ٢٥٥ ..... الأسلوب الدكتاتوري أو القيادة الدكتاتورية
- ٢٥٥ ..... الأسلوب الاستبدادي (المتسلط) أو القيادة الاستبدادية (المتسلطة)
- ٢٥٦ ..... الأسلوب الديمقراطي أو القيادة الديمقراطية
- ٢٥٦ ..... الأسلوب الفوضوي أو القيادة الفوضوية «Laissez-faire style»
- ٢٥٧ ..... شكل ٨ - ٣: سلسلة متصلة لأساليب القيادة
- ٢٥٧ ..... الاختيار من بين أنواع/أساليب القيادة ١/١/٨
- ٢٥٨ ..... شبكة ابليك «Blake's Grid» ١/١/٨
- ٢٦١ ..... شكل ٨ - ٤: شبكة الإدارة (أو شبكة ابليك)
- ٢٦١ ..... الإمام علي ﷺ ومداخل أو أساليب المدراء/المشرفين ١/١/٨
- ٢٦٣ ..... شكل ٨ - ٥: منحني توزيع الذكاء

	(Styles of القيادة وأساليب القيادة) Leadership
٢٦٥	..... Leadership)
	١/٨/ر/١/ب/ع: شبكة ابليك «Blake's Grid» مقارنةً بفكر
٢٧٦	..... وممارسة أمير المؤمنين <small>عليه السلام</small>
٢٧٨	..... Co-Ordination التسيق ١/٨/ز:
٢٨١	..... الفصل التاسع: الرقابة
٢٨١	..... ١/٩: الرقابة
	شكل ٩ - ١: الفرق بين طرق الرقابة الثلاث من حيث أوجه
٢٨٣	..... التركيز
٢٨٤	..... Forward-looking control للامام ١/١/٩: الرقابة الناظرة للأمام
٢٨٥	..... «Concurrent Control» الرقابة المتزامنة مع القيام بالأعمال ٢/١/٩:
٢٨٧	..... «Backward-looking Control» الرقابة الناظرة للخلف ٣/١/٩:
	شكل رقم ٩ - ٢: نموذج نظام رقابي يعمل بالطريقة الراجعة وضع
٢٨٩	..... معايير الأداء
٢٩١	..... Measurement of Actual Performance قياس الأداء الفعلي
٢٩٢	..... مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء
٢٩٤	..... اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات: ١٨٧
٣٠٥	..... الاتجاهات الحديثة ٤/١/٩:
٣١٣	..... ١/ع٩: وظيفة الرقابة ومعرفة علي <small>عليه السلام</small> بأهميتها وممارسته لها
٣٢١	..... المصادر العربية
٣٢٩	..... المصادر الأجنبية
٣٣١	..... المحتويات





## المؤلف في سطور

### المؤهلات العلمية :

- \* يحمل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة هل (Hull) ببريطانيا وشهادة ماجستير في الإدارة من جامعة البحرين، ويكالوريوس الإدارة من جامعة بيروت العربية.
- \* ويحمل دبلومي البنوك؛ المتوسط والعالي من مركز البحرين للدراسات المالية والمصرفية.
- \* ولديه شهادات أخرى عديدة في مجالي البنوك والإدارة.

### الخبرة العملية :

- \* عمل مع بنك عالمي، وهو بنك كرنديز سابقاً، وعرف فيما بعد باسم بنك البحرين التجاري، لمدة تقرب من ٢٥ سنة تدرج خلالها من موظف عادي إلى أن وصل إلى مركز مدير أول بالإدارة العليا للبنك.
- \* وكان يعمل قبل ذلك مع شركة ألمنيوم البحرين (ألبا) بدرجة إشرافية في المخازن لمدة خمس سنوات.
- \* وفي بداية حياته العملية شغل وظيفة كاتب حسابات في القاعدة البريطانية بالبحرين (أيام الاستعمار البريطاني) لمدة خمس سنين أيضاً.
- \* درس المحاسبة والاقتصاد والإدارة المالية بكلية الخليج للضيافة عن طريق الدوام الجزئي.

### أعمال اجتماعية تطوعية :

- \* شغل منصب رئيس مجلس إدارة نادي قريته الدير بمملكة البحرين؛ نادي الدير الثقافى الرياضي لدورات عدة في سبعينات القرن المنصرم.
- \* ترأس مجلس إدارة جمعية الدير التعاونية الاستهلاكية لمدة أربع سنوات في تسعينيات القرن الماضي، وقد كانت عند استلامه لرئاسة مجلس إدارتها تمر بأزمة مالية خانقة جعلتها تخسر جل رأس مالها، واستطاع بمساعدة فريقه الإداري وبتوفيق من الله تعالى قبل كل شيء، وضعها على سكة الربحية.
- \* عضو مؤسس لصندوق قريته الخيري والذي غدا اليوم من المؤسسات التي لا غنى عنها في القرية.
- \* عضو مؤسس لجمعية الهدى الإسلامية، وهي جمعية تعنى بكل ما من شأنه أن ينهض بالشأن الإسلامى والثقافى في القرية. واستلم رئاسة أول مجلس إدارة لها بين العامين ٢٠٠٦. ٢٠٠٨م.

مكة فخر أوي