

سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية

الكتاب الثاني

مبادئ

الإدارة الإسلامية

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

Les éditions du LAPDEC



منشورات مخبر لابداك

مبادئ الإدارة الإسلامية

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

تصميم وإنجاز

خلية النشر العلمي

لفهر تحليل و استشراف و تطوير

الوظائف و الكفاءات

Grapho-Lab du LAPDEC

جامعة مصطفى اسطمبرلي

معسكر - الجزائر

ردمك ISBN 978-9931-9683-9-9

الإيداع القانوني أوت 2021

ISBN 978-9931-9683-9-9



9 789931 968399



مبادئ الإدارة الإسلامية

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

عنوان الكتاب:

مبادئ الإدارة الإسلامية

تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

الطبعة الأولى عدد الصفحات 416

الناشر: خلية النشر العلمي لمخبر تحليل

واستشراف وتطوير الوظائف و الكفاءات

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)

Grapho-Lab du LAPDEC

العنوان البريدي: مخبر لابداك - كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير /

جامعة معسكر - القطب الجامعي سيدي

سعيد معسكر 29000 الجزائر

العنوان الإلكتروني:

lapdec@univ-mascara.dz

© مخبر لابداك - جامعة معسكر

ردمك ISBN 978-9931-9683-9-9

الإيداع القانوني أغسطس/آب 2021

جميع الحقوق محفوظة

Les éditions du LAPDEC



الإهداء

إلى والدي الذين استثمروا كثيرا في تربيتهنا
وظلوا ملتزمين بالدعاء من أجل نجاحي ورفاهيتي

المؤلف

استهلاك

قيمة المعرفة

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ [الزمر: 9]

قيمة المعرفة 1

عَنْ أَنَسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ، كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ. رواه الترمذي .

عن أبي هريرة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: أَلَا إِنَّ الدُّنْيَا مَلْعُونَةٌ مَلْعُونَةٌ مَا فِيهَا، إِلَّا ذَكَرَ اللَّهَ وَمَا وَالَاهُ، وَعَالِمٌ أَوْ مُتَعَلِّمٌ. رواه الترمذي

قيمة المعرفة 2

عَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ، يَقُولُ: مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالَمَ لَيَسْتَعْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحَيْتَانُ فِي الْمَاءِ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ. أخرجه أبو داود، والترمذي، وابن ماجه، وأحمد.

صفات القائد/المدير الجيد

﴿ فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران: ١٥٩]

صفات القائد/المدير الجيد 1

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : ثلاثة لا يهولهم الفزع الأكبر ولا ينالهم الحساب هم على كتيب من مسك حتى يفرغ من حساب الخلائق رجل قرأ القرآن ابتغاء وجه الله وأمَّ به قومًا وهم به راضون وداع يدعو إلى الصلوات ابتغاء وجه الله ومملوك لم يمنعه ريق الدنيا من طاعة ربه. رواه الطبراني في المعجم.

صفات القائد/المدير الجيد 2

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال جاء رجل إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فصمت عنه رسول الله صلى الله عليه وسلم ثم قال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فقال كل يوم سبعين مرة. رواه الترمذي

السعي في سبيل الله

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: مرَّ رجلٌ من أصحابِ رسولِ الله صلى الله عليه وسلم بشعبٍ فيه عُيَيْنَةٌ من ماءٍ عذبةٍ فأعجبته لطيبها فقال : لو اعتزلتَ الناسَ فأقمْتُ في هذا الشَّعبِ ولن أفعل

حتى أستأذن رسول الله ﷺ فذكر ذلك لرسول الله ﷺ فقال: لا تفعل فإن مقام أحدكم في سبيل الله أفضل من صلواته في بيته سبعين عامًا، ألا تحبون أن يغفر الله لكم، ويدخلكم الجنة؟ اغزوا في سبيل الله، من قاتل في سبيل الله فوآق ناقةٍ وجبت له الجنة. جامع الترمذي.

عظمة الله عز و جل

﴿سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ① لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ يُحْيِي وَيُمِيتُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ② هُوَ الْأَوَّلُ وَالْآخِرُ وَالظَّاهِرُ وَالْبَاطِنُ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ③ هُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ يَعْلَمُ مَا يَلِجُ فِي الْأَرْضِ وَمَا يَخْرُجُ مِنْهَا وَمَا يَنْزِلُ مِنَ السَّمَاءِ وَمَا يَرْجِعُ فِيهَا وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ④ لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَى اللَّهِ تُرْجَعُ الْأُمُورُ ⑤ يُوَلِّجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَيُوَلِّجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَهُوَ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ ⑥﴾ [الحديد: 1-6]

الله سبحانه و تعالى يحب المتحابين فيه

يحيى عن مالك عن أبي حازم بن دينار عن أبي إدريس الخولاني، أنه قال : دخلت مسجد دمشق، فإذا فتى شاب براق الثنايا، وإذا الناس معه إذا اختلفوا في شيء أسندوه إليه، وصدروا عن قوله، فسألت عنه، فقبل : هذا معاذ بن جبل رضي الله عنه، فلما كان الغد هجرت فوجدته قد سبقني بالتهجير، ووجدته يصلي، قال : فانتظرت حتى قضى صلاته، ثم جئت من قبل وجهه، فسلمت عليه، ثم قلت له : والله إني لأحبك

في الله، فقال : آله، قال : آله، فقلت : آله، فقال : آله، فقلت : آله، قال : فأخذ
بجوبة ردائي فجبذني إليه، وقال: أبشر فيني سمعت رسول الله - ﷺ - يقول: قال الله
تبارك وتعالى: وجبت محبتي للمتحابين في، وللمتجالسين في، والمتبازلين في، والمتزاورين
في . موطأ مالك.

محتويات الكتاب

27 مقدمة الطبعة العربية
33 نبذة عن المؤلف
37 مقدمة المؤلف
41 الفصل الأول: المبدأ من منظور إسلامي
41 ما هو المبدأ ؟
43 الإدارة في المنظور الإسلامي
47 أهداف نظرية الإدارة الإسلامية
47 مبادئ نظرية الإدارة الإسلامية
47 ما ينطبق على المنظمات
48 ينطبق على المديرين /...../
48 ينطبق على الأفراد / الموظفين
49 الفصل الثاني: النبي محمد ﷺ وتطور الأفكار الادارية
49 مقدمة
49 تطور الأفكار الإدارية عند النبي ﷺ
49 العلم الإلهي
50 الحياة في الصحراء
51 التدريب على الرعي
52 وضع الحجر الأسود
52 ميثاق السلام (حلف الفضول)
53 المشروع التجاري
54 تراث السابقين
56 أ- نظرية نظام الإدارة
56 مقدمة
58 1- القلب يؤثر على الجسد كله
58 2- يرتكز الإسلام على خمسة أجزاء
59 3- ثواب الصلاة وأثرها على الأعمال الصالحة الأخرى
60 4- المسلمون كالجسد الواحد (تمثل الأجزاء ككل)
61 نظرية نظام الإدارة والإسلام
62 يؤثر الجزء الفردي على الأجزاء الأخرى
64 ب- حركة العلاقات الإنسانية
65 1 - المقاربة التحفيزية عند النبي ﷺ
65

65	العوامل الملموسة
67	1- المنافع المادية
67	المشاركة في أنشطة مختلفة
67	العوامل غير الملموسة
69	1- التشجيع
71	2- البشارة بالأخبار السارة
73	3- الدعاء
75	4- تحويل الأنظار من متاع الدنيا إلى ثواب الآخرة
76	5- التدريب والتعليم
76	6- الالتزام بالمصالح التنظيمية
78	2- النماذج المعاصرة والمقاربة النبوية
79	3- دراسة حالة عن الدافعية
79	1 توضيح أهداف الغزوة
81	2 إدماج المشاركين
82	3 الدافعية الفردية
82	4 الدافعية الجماعية
83	4- خصائص إستراتيجية التحفيز
83	ج- منهج العمليات الشاملة
84	مقدمة
84	الوظائف الإدارية
85	1- التخطيط
85	2- التنظيم
86	3- القيادة
86	4- الرقابة
86	النبى ﷺ وأعمال هنري فايول
87	1- تقسيم العمل
88	2- السلطة
93	3- الانضباط
93	4- وحدة القيادة
93	5- وحدة التوجيه
94	6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
95	7- المكافأة
96	8- المركزية
96	9- التسلسل الرئاسي
97	10- النظام

100	11- المساواة
100	12- استقرار العمالة
100	13- المبادرة
101	14- روح الجماعة
101	ممارسات النبي ﷺ وأفكار ماكس ووبر
102	1- توضيح الأدوار
103	2- حفظ السجلات
104	3- الترتيب الهرمي
106	4- تحديد القواعد
107	5- فصل الملكية عن التنظيم
108	د - نظرية الإدارة العلمية
109	1- المعيارية (التقييس)
110	2- دراسة الوقت والمهام
110	3- الانتقاء والتدريب المنهجين
113	4- الحوافر الأجرية
113	هـ - النظرية الموقفية
113	مقدمة
114	النبي ﷺ والمقاربة الموقفية
114	غزوة أحد
115	جواب النبي ﷺ
116	غزوة الخندق
117	غزوة تبوك
119	رحلة الهجرة
121	ملاحظات ختامية
121	الفصل الثالث: مرتكزات الإدارة الإسلامية
122	مقدمة
122	افتراضات النظريات المعاصرة
123	1- المستخدمون عبارة عن آلات
125	2- دفع أجور أقل
126	3- المعاملة اللاإنسانية
127	4- الهيكل الهرمي
128	5- السلطة كوسيلة للإكراه
129	افتراضات نظرية الإدارة الإسلامية
130	مرتكزات نظرية الإدارة الإسلامية
140	الملاحح الرئيسة لنظرية الإدارة الإسلامية

143 الأسلوب النبوي في الإدارة
143	الفصل الرابع: المبادئ المتعلقة بالمنظمات
144 مقدمة
144 الإسلام هداية للجميع
144 المبدأ 1: مسؤوليات الخليفة / المدير
145 أ- إقامة أركان الإسلام
146 ب- المسؤوليات الشخصية
147 المبدأ 2: الجزاء في الآخرة
148 المبدأ 3: علاقة العمل - الأسرة - المجتمع
148 المبدأ 4: اتخاذ القرار بالتشاور
149 أ- كان النبي ﷺ يستشير زملائه
149 ب - حالة في مركز الاهتمام: غزوة أحد
149 ج - حالة في مركز الاهتمام: غزوة الخندق
150 د - حالة في مركز الاهتمام: أسرى الحرب
150 المبدأ 5: السياسات التنظيمية
151 أ - دفع التعويضات
151 ب- قياس الأداء
151 ج - تيسير الأمور على الناس
151 تخفيف الصلاة
152 أن لا يشق على الناس
152 أن لا ينفر الناس فيملوا
152 د - ما أهدي للعامل فهو للمنظمة
153 هـ- إقامة العدل
153 الحكم بعقوبة امرأة
154 على الأب أن لا يهب لبعض أبنائه دون الآخرين
154 التوزيع العادل للغذاء
154 سالم مولى أبي حذيفة عبد كان يؤم الصلاة
155 و- السياسات الأخلاقية
155 1 - تحريم الغش
155 2- النهي عن الإغواء بالعرض البليغ
155 3- المحافظة على حقوق الغير
156 4 - تجنب تكرار الوعظ
156 5- لابغي ولا غل ولا حسد
156 6- العادات الحميدة: هين، لين، قريب وسهل
156 7- النهي عن الاعجاب بالنفس

157	المبدأ 6: إستراتيجية الاتصال
157	تكرار البيان ثلاث مرات
157	تحريم التشدد في الكلام
158	النهي عن التشدد والثثرة
158	تحريم القذف والسب والفحش والوقاحة
158	تبشير الناس
159	الرفق (التحكم في الذات، ضبط النفس والتسامح)
159	تحريم الكلام البذيء
159	المبدأ 7: المسؤولية الاجتماعية
159	أ - تحرير الأسرى
160	حالة في مركز الاهتمام: تحرير الأسرى
160	ب- تفريج كرب المسلم
160	ج - السعي على الأرامل والمساكين
160	د - مساعدة الضعفاء
161	المبدأ 8: الإحسان إلى المؤوسين
161	أ- الإحسان إلى الخدم والمؤوسين
161	ب- زيارة المسلمين / المرضى
162	ج- الكلمة الطيبة
162	د- الوجه الطليق
162	هـ - المسلم ستر لأخيه المسلم
162	المبدأ 9: العاء لبعضهم البعض
163	10المبدأ: إدارة المشاكل
164	أهمية إصلاح ذات البين
165	الفصل بين المنظمة والأمر الفردية
165	منهجية النبي ﷺ
165	الموقف 1- الحل بالأعمال الصالحة (الصلاة)
166	الموقف 2- تبول البدوي في المسجد
166	الموقف 3 - الكلام في الصلاة
167	الموقف 4- سياسة عدم الانتقام
167	الموقف 5- سياسة العفو: العفو عن المرؤوسين سبعين مرة كل يوم
167	الموقف 6 - العفو عن أخطاء المسلم
167	الموقف 7- قبول عذر المرؤوسين
168	الموقف 8- تقديم النصيحة الحسنة
168	الموقف 9- قول الكلمة الطيبة
171	الموقف 10- تقديم المشورة الحسنة

171	الفصل الخامس: المبادئ المتعلقة بالمديرين
172	مقدمة
173	النبي ﷺ هو القدوة الحسنة
173	كان النبي ﷺ أحسن الناس خلقاً
174	التعامل مع البدوي الذي جذب برائه ﷺ
174	مسئوليات المديرين
174	المبدأ 1: مسؤول عن رعاياه
175	المبدأ 2: التمسك بالشريعة وإقامة الدين
175	المبدأ 3: مسؤول عن حاجات المسلمين وختلتهم وفقدهم
176	المبدأ 4: من يؤم الصلاة؟
176	مكافآت المدير
176	1- الإمام العادل تحت ظل الله يوم القيامة
177	2- يكون المدراء العادلون على منابر من نور مع الله سبحانه وتعالى
177	3- خيار أئمتكم من تحبونهم ويحبونكم
177	4- الحاكم العادل من أهل الجنة
177	الخصائص الشخصية للمدير
177	1 - كان النبي أحسن الناس خلقاً
178	2- التواضع
178	3- الحياء
178	4- الحلم والأناة
179	5- الرفق
179	6- الكرامة
179	7- السكينة
180	8- الصبر
180	9- ضبط النفس (السيطرة على الغضب)
180	10- الوفاء بالوعد
180	11- المجاملة
181	12- مساعدة المرؤوسين
182	13 - إعلان البشري
182	عادات وأفعال منهي عنها
183	1- الكبر والغرور
183	2- لا يظلم أحد الآخر
184	3- تجنب بذاءة اللسان
184	محاذير يتوجب على المديرين تجنبها
184	1- المدير السيئ لا يجتهد في نصح مرؤوسيه

184	2- النبي ﷺ يشدد على من يتشدد مع الرعية
185	3- الله سبحانه وتعالى سائل الحكام / المديرين عما استرعاهم
185	4- شر الرعاة (الحكام) القساة
185	5- إن الله يحتجب يوم القيامة عن حاجات الحكام وصدقاتهم وفقيرهم
187	6- يتحما الأثرياء والحكام مسؤليات صارمة
187	الفصل السادس: المبادئ المتعلقة بالمستخدمين
187	مقدمة
188	خصال المستخدمين
188	الطاعة بشكل عام
188	أدوا الذي عليكم وأسألوا الله الذي لكم
189	المبدأ 1: طاعة الحاكم / المدير
189	من إجلال الله سبحانه وتعالى إكرام الحاكم العادل
190	الله سبحانه وتعالى يكرم من يكرمون سلطان الله
190	طاعة الأمير المعين من قبل النبي ﷺ هي طاعة للنبي ﷺ
190	وجوب السمع والطاعة فيما يجب ويكره
190	الطاعة بقدر الاستطاعة
190	لا طاعة في المعصية
191	من خلع يده من طاعة سيلقى الله يوم القيامة بغير حجة
191	من فارق الجماعة مات ميتة جاهلية
191	اسمع وأطع ، وإن استعمل عليك عبد حبشي
192	إذا جاء من ينازع الإمام فاضربوا عنقه
192	من عصى الأمير فقد عصاني
192	أطع الحاكم حتى لو حرم حقلك
192	المبدأ 2: عدم جواز معصية الحاكم
192	من كره من أميره شيئاً فليصبر
193	من ترك طاعة الأمير ولو لوقت قصير ومات مات ميتة جاهلية
193	من أهان أميره أهانه الله
193	من يشتم الحاكم يشتمه الله
193	البيعة لأجل مصالح دنيوية
194	المبدأ 3: إنما الطاعة في المعروف
194	المبدأ 4: مساعدة المديرين
194	125- من زار حاكماً لمساعدته فهو في أمان الله
195	من زار مريضاً فهو في أمان الله
195	المبدأ 5: لا تشتك زملاًك
195	المبدأ 6: كتمان عيوب الآخرين

196	المبدأ 7: كتمان أسرار الزملاء إذا طلبوا منك الاستشارة
196	تقديم النصيحة الصادقة
197	إخلاص العاملين يضاعف أجورهم
197	الفصل السابع: إستراتيجية النبي ﷺ في التخطيط
198	أ - مرتكزات التخطيط
200	مفهوم التخطيط
201	الرؤية
202	الرسالة
204	الأهداف
204	ب- ما الذي خطط له؟
205	مقدمة
205	ج- أمثلة عن التخطيط في مكة
206	خطة بيع فكرة الإسلام الجديدة
208	التخطيط لتعليم الفكرة
209	التخطيط لتحفيز الصحابة ﷺ
209	التخطيط لإدارة الوافدين الجدد
210	المشاريع التجارية
211	التخطيط للدعوة بمكة المكرمة
212	أ - الهجرة إلى الحبشة
212	ب- مخطط رحلة الطائف
213	ج- مخطط دعوة الحجاج
214	د- الهجرة من مكة إلى المدينة
214	أمثلة عن التخطيط في المدينة المنورة
215	مقدمة
216	إدماج المهاجرين والأنصار
217	إدارة القبائل غير المسلمة
218	التوسع بالدعوة إلى مستوى الدولة
219	تطبيق الشريعة
220	إدارة شؤون الدولة الناشئة حديثاً
221	المواجهات المسلحة
222	إطار تحليل الخطط
222	دراسة حالة - رحلة الهجرة
222	مقدمة
222	ملخص موجز للرحلة
224	خلفية

225 خطة العمل
225 بداية الرحلة
226 ردة الفعل
227 داخل الغار
229 نحو المدينة المنورة
230 المضامين الإدارية
231 دوافع الهجرة
232 عملية التخطيط
235 تطبيق نموذج التخطيط
236 صناعة القرار
237 الدافعية والتنظيم
241 الاستنتاجات
241	الفصل الثامن: إستراتيجية النبي ﷺ في التنظيم
241 أ- أساسيات التنظيم
242 مقدمة
243 تقسيم العمل
244 تحديد المهام الفرعية
247 المثلث الإداري: السلطة والمسؤولية والمساءلة
248 سلطة الخط التدرجي وسلطة الأركان
250 سلسلة الدعم / القيادة
251 الانسجام بين الأعضاء
253 معاملة المرؤوسين
253 ب- الهيكل التنظيمي
253 مقدمة
254 التقسيم الإداري
254 أ- قسم الدفاع
257 ب. قسم التعليم وقسم المالية
258 الهيكل التنظيمي الذي استخدمه الرسول ﷺ
259 الأفراد والفرق
261 تشكيل الفريق وإدارته
262 هيكل الفريق
262 ج- تخصيص الموارد
263 مقدمة
264 تخصيص الموارد
265 د. الاتصال

266	قنوات الاتصال النبوية
267	التواصل الكتابي
268	الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد)
268	1- الوجه المبتسم
268	2- طريقة الكلام
269	3- تكرار الكلمات
269	4- عوامل متنوعة حول الاتصال
269	أ - إعطاء الإيماءة بيد كاملة
269	ب - إيماءاته الأخرى بيده
270	ج - كان حديثه واضحاً
270	د - كانت كلماته موجزة
270	هـ - لم يخلج أحداً قط في حديثه
270	و - سعادته وابتسامته
271	ز - غضب النبي ﷺ
271	طريقة الباب المفتوح
272	عناصر مبتكرة
274	المستمع اليقظ
276	ملاحظات ختامية
276	دراسة حالة - غزوة أحد
276	مقدمة
277	الاستعدادات الأولية
279	تنظيم القوى العاملة
281	التشجيع / التحفيز
282	العمل الاستراتيجي
282	المضامين الإدارية
283	هيكل السلطة
285	تحديد الأدوار والمسؤوليات
286	التهيئة المادية للتجهيزات
286	الأقسام الإدارية
288	إدارة الموارد البشرية
289	اختيار المستخدمين
290	إستراتيجية الاتصال
293	إعادة الهيكلة
293	الفصل التاسع: الإستراتيجية القيادية عند النبي ﷺ
293	أ- مقدمات عن الريادة

294 مقدمة
299 الدافعية بشكل عام
300 أ - الحوافز النقدية
305 ب - الحوافز غير النقدية
306 القدرات القيادية
308 قوة التأثير
308 إدارة العلاقات
309 تنمية العلاقات الاجتماعية
310 قدوة للآخرين
312 إقامة العدل
312 ب - المسؤولية الاجتماعية
313 مقدمة
314 التدابير الفردية
316 التدابير الجماعية
316 ج- النبي ﷺ كمبتكر
317 مقدمة
319 الحلول النبوية المبتكرة لمعالجة المشاكل
320 أ- الابتكار الاقتصادي والسياسي
321 ب- الدخول إلى الأسواق الخارجية
322 ج- الدخول إلى السوق الوطنية
322 د - أسلوب إداري استباقي
322 مقدمة
324 أسلوب إدارة استباقي
328 الموقع الاستراتيجي
329 ه - الإدارة المالية
330 مصادر التمويل
332 النفقات
334 تداول الثروة
334 و - صنع القرار
335 مقدمة
335 قواعد القرار
336 تحديد واختيار البدائل
337 طريقة النبي ﷺ في اتخاذ القرارات
338 قرار مهيكّل / غير مهيكّل
339 قرارات المجموعة

340	قرارات طويلة المدى / قصيرة المدى
340	خصوصيات القرارات النبوية
340	ز - التغيير الثقافي
341	مقدمة
342	تغيير المعتقدات
343	احترام متبادل
343	إفشاء السلام
344	طاعة المدير / الرئيس
344	وجوب تحلي العامل بصفة الصدق
345	زيارة المستخدمين المرضى
346	تقديم النصائح الجيدة
347	دعم المرؤوسين
348	الالتزام بالمواعيد
348	العمل بروح الفريق الواحد
350	جودة الخدمة
351	ح - التوظيف والاختيار
352	مواصفات الوظيفة
355	التوصيف الوظيفي
355	ط - دراسة حالة - معاهدة الحديبية
355	مقدمة
358	لمحة موجزة عن الحدث
358	المضامين الإدارية
359	التفاوض
360	1- توضيح المصالح
360	2- تحديد الخيارات
361	3- تصميم باقات الصفقات
361	الجولة الأولى من المحادثات
362	إرسال عثمان <small>رضي الله عنه</small> إلى مكة المكرمة
364	الجولة الثانية من المحادثات
365	الجولة النهائية
366	4- اختيار الصفقة
367	5- إتمام الصفقة
371	دلالات متنوعة
371	الفصل العاشر: إستراتيجية الرقابة عند النبي <small>صلى الله عليه وسلم</small>
371	أ - أساسيات الرقابة

374	مقدمة
375	عملية الرقابة
379	1- تحديد معايير الأداء
379	2- مراقبة الأداء
380	3- تقويم الأداء
381	4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية
381	ب - أنواع الرقابة
382	التغذية المسبقة
383	الرقابة المتزامنة
384	رقابة التغذية المرتدة
387	المساءلة (المحاسبة)
387	ج - دراسة حالة - فتح مكة
387	مقدمة
388	الأساس المنطقي لدراسة الحالة
391	نبذة مختصرة عن الرحلة
392	دلالات الفتح بالنسبة للمديرين
393	رقابة استباقية (التغذية المسبقة)
399	الرقابة بالتغذية المرتدة
399	الفصل الحادي عشر : الخاتمة
401	1- الأعمال الأساسية
401	2 - موضوعات ذات صلة
402	صنع القرار
403	معالجة المشاكل
404	إدارة الفرق
406	3- التوسع في موضوعات نظرية الإدارة الإسلامية
409	ملاحظات ختامية
	المراجع

كتب أخرى للمؤلف

أسلوب الإدارة الإسلامية

1. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2021) **The Value of Work in Islamic Management Theory** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
2. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Decisions Making Approach of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
3. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Introduction to Islamic Theory of Management**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
4. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Problem Solving Approach of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
5. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Managerial Implications of Five Pillars of Islam**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
6. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Prophet Muhammad's [PBUH] Selection of Team Leaders**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
7. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Key Managerial Decisions of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
8. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Prophet Muhammad [PBUH] & Evolution of Management Theory**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
9. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Transformation Strategy of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
10. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Managerial Implications of the Conquest of Khyber**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
11. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Financial Management Strategy of the Prophet (PBUH)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
12. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Information Management Strategy of the Prophet (PBUH)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

13. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Motivation Strategy of the Prophet (PBUH)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
14. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Strategic Management: The Approach of the Prophet (PBUH)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
15. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
16. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Major Military Expeditions of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
17. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Major Non-Military Expeditions of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
18. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Battle of Hodhabia**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
19. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Battle of Trench**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
20. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Conquest of Makkah**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
21. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Battle of Hunain**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
22. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Battle of Uhadh Campaign**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
23. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Managerial Implications of the Tabuk Campaign**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
24. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Management Practices of the Prophet (ﷺ)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
25. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Managerial Implications of the Hijrah Expedition**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
26. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Managerial Implications of the Battle of BADR**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

27. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Managerial Thoughts of the Prophet (PBUH)** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
28. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Controlling Strategy of the Prophet (PBUH)** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
29. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Leading Strategy of the Prophet (PBUH)** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
30. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Organising Strategy of the Prophet (PBUH)** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
31. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Planning Strategy of the Prophet (PBUH)** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
32. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Prophet Muhammad (PBUH) as a planning expert**, available on Amazon (Paperback edition)
33. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Sales and Marketing: Selected Ahadith**, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)
34. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2016) **Responsibilities of Managers: Selected Ahadith**, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

العلوم الإدارية

1. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Management Information Systems**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
2. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Managing Your Projects**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)
3. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Business Case Studies**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
4. Prof Dr. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2016) **Research Proposals: Contents & Exemplars**, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)
5. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2012) **Understanding Information Systems**, Manchester: GRaASS.
6. Prof Dr Javed Iqbal Saani (2011) **Digital Divide in South Asia**, ISBN: 9789699578120.
7. Prof Dr. Javed Iqbal Saani and Muhammad Rafi Khattak (2011) **Managing Risk in Projects**, ISBN: 9789699578090.
8. Prof Dr. Javed Iqbal Saani and Muhammad Nadeem Khan (2011, 2018) **Understanding Project Management**, ISBN: 978969957845, available on Amazon (Paperback edition)

9. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2011) **Information Systems for Managers**, Grass Books, Manchester.
10. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2010) **Managing strategic change: a real-world case study**, ISBN: 978-3838330952, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

اهتمامات عامة

1. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Islamic Perspective of Knowledge**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
2. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **The Intercession of the Prophet (PBUH)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
3. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Who are Wrongdoers [Zalimoon]?** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
4. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Characteristics of Successful People**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
5. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Key Campaigns of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
6. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **The Importance of Islamic Greeting**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
7. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Who are Mujrimoon: Criminals, Polytheists & Sinners?** Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
8. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **GLAD TIDINGS of Allah (SWT) and His Apostle (PBUH) TO NOBLE PEOPLE**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
9. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Qualities of Righteous People**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
10. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Greatness of Allah (SWT) in the Words of Allah (SWT)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
11. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2019) **Tablighi Mazaakry: The Programme & Contents of the Work of Dawah**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
12. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Qualities of Momins: The Quranic Perspective**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

13. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Hajj Experience: Combining Dawah and Manasiks**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
14. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Sukhn-e-Saani (The book of poetry)**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)
15. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Virtues of Sickness: Selected Ahadith**, available on Amazon (Paperback edition)
16. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Muhammad (PBUH): His Trials & Tribulations**, available on Amazon (Paperback edition)
17. Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2016) **Experience: The Journey of My Life**, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

مقدمة الطبعة العربية

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ، نَحْمَدُهُ وَنَسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ، وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ، وَمَنْ يَضِلَّ فَلَا هَادِيَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ، ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ﴾، ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾، ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَفُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا﴾

أَمَّا بَعْدُ: فَإِنَّ خَيْرَ الْكَلَامِ كَلَامُ اللَّهِ تَعَالَى، وَخَيْرَ الْهَدْيِ هَدْيُ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَشَرُّ الْأُمُورِ مُحَدَّثَاتُهَا، وَكُلُّ مُحَدَّثَةٍ بَدْعَةٌ، وَكُلُّ بَدْعَةٍ ضَلَالَةٌ، وَكُلُّ ضَلَالَةٍ فِي النَّارِ.

لعل أهم ما يجلب انتباه القارئ و يستهويه في كتابات البروفيسور جاويد إقبال ثاني هو تمكنه وبجنته عالية من تناول السيرة النبوية بمنهجية جديدة وبأسلوب حديث، خلافاً للمنهجية الغالبة على معظم كتب السيرة والمتمثلة في منهج السرد القصصي - رغم الأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الكتب، أقله في نقل تفاصيل حياة نبينا عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم إلى الأجيال المتعاقبة - استطاع الأستاذ إقبال أن يتناول السيرة بمنهجية موضوعية هادفة، تُبرز وبدقة أبعاداً مُعَيَّبة من شخصية نبينا عليه الصلاة والسلام.

لقد كتب الكثيرون - جزاهم الله خيراً - في هدي النبي عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم، وتوسعوا في عرض مختلف جوانب سيرته العطرة وخصاله الحميدة، ومن أجود

ما كتب في هذا الشأن ما خطّه يراع العالم الرباني الإمام شمس الدين أبي عبد الله محمد بن أبي بكر الزرعي الشهير بابن قيم الجوزية رحمه الله : **زاد المعاد في هدي خير العباد**، فكان هذا الكتاب بحق من أعظم ما صُنّف في السيرة النبوية قديما وحديثا.

وبالرغم مما بذل فيه مؤلفه رحمه الله من جهد جهيد في ذكر كل تفاصيل حياته الشريفة عليه الصلاة والسلام، وبالرغم مما بذل غيره ممن كتبوا في السيرة النبوية - جزاهم الله خيرا - غير أن بعض الجوانب الحساسة ما تزال بحاجة إلى إعادة عرض ومزيد بيان، بأسلوب يتفق مع التوجهات العصرية من حيث تطور النظم المعرفية والأدوات المنهجية ومن حيث أساليب الخطاب ونوعية المصطلحات حتى يكون أقرب إلى المثقف المعاصر وأسهل تناولا على الباحث غير المتخصص في المسائل الشرعية واللغة العلمية الأصلية.

إن تناول الموضوعي المتخصص للسيرة النبوية الشريفة يفتح آفاقا شاسعة للتعرف على شخصية النبي ﷺ في أبعادها المختلفة: النبي السياسي والمرابي والإداري ورجل الأعمال والمبتكر... إلخ، والتعرف على هديه عليه الصلاة والسلام في جوانب عملية شتى: سياسية وتربوية وإدارية وغيرها...، لا ننكر أن هناك العديد من المحاولات الجادة التي نحت هذا المنحى وحاولت إبراز بعض الجوانب من شخصيته الشريفة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: الرسول القائد لمحمود شيث خطاب، و النبي القائد لعبد المنعم عز الدين البدوي، و الرسول السياسي لمحمد عمارة، والنبي المرابي لأحمد رجب الأسمر، وغيرها، نفع الله بها وأجزل المثوبة لكُتّابها، بيد أنها - رغم أهميتها - بحاجة إلى تأطير إبستمولوجي ومنهجي لإدراجها ضمن حقول معرفية محددة، أو بعبارة أخرى ينبغي إخراجها من بوتقة المنهج السردي القصصي أو التاريخي إلى مستوى الطرح العلمي المنهجي أو النظامي عبر استقراء مضامينها ودلالاتها العلمية

و/أو العملية، على ضوء ما توصلت إليه المعارف الحديثة من تطورات لاسيما في حقول المعارف الإنسانية والاجتماعية.

لقد استطاع البروفيسور إقبال بجدارة أن يكسر القوقعة التي حُصرت داخلها العلوم الإدارية وأن يتجاوز الهيمنة و الاحتكار الذين طالما مارسهما الغرب على الإدارة على الصعيدين الفكري والممارساتي باعتراف كُتّاب و منظرين غربيين،⁽¹⁾ وأن يبرز الدور الريادي للنبي ﷺ في تصميم واستخدام مناهج وأدوات إدارية، لا زال الكثيرون يعتبرونها من مبتكرات الفكر الغربي لجهلهم بالتراث الإسلامي أو لانظماس بصيرتهم وانبهارهم بكل وافد من بلاد الغرب، كما هو شأن أحد المنهزمين في قوله: "إن دخول ميدان البحث العلمي بروح النظر الديني لا شك يسيء إلى العلم و يقيده ويقطع الطريق على نتائجه"⁽²⁾، جاهلا أو متجاهلا ما ترتب عن القطيعة بين العلم ومبادئ الدين والأخلاق من ويلات وكوارث تتجرع البشرية مرارتها وتكتوي بنيرانها يوما بعد آخر في شكل أمراض خطيرة وأسلحة فتاكة وتدمير ممنهج لمقومات الحياة المتوازنة على بساط المعمورة⁽³⁾، ومتغاضيا عما حققته أسلمة المعاملات المالية والممارسات المصرفية - على سبيل المثال - من نجاحات باهرة على الصعيد العالمي باعتراف القاصي والداني و بشهادة العدو قبل الصديق، وناسيا أخيرا أن الأمة الإسلامية إنما عرفت أوج ازدهارها وبلغت مستويات الريادة العالمية في ظل التعاضد بله التلاحم بين الوحي الإلهي والتفكير العلمي، أي ما عبّر عنه الإمام ابن تيمية رحمه

¹ أذكر منهم على سبيل المثال ال كتاب الذائع الصيت:

D. Bollinger & G. Hofstede(1987) *Les différences culturelles dans le management: Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* éd. d'organisation, Paris.

² د. عبد العظيم أنيس (1995)، هل يمكن أسلمة العلوم؟ ضمن كتاب: الإسلام و السياسة: الأسس الفكرية و

الأهداف العملية، موفم للنشر، الجزائر، ص ص 180 - 183.

³ راجع إن شئت: كتاب *التسويق الإسلامي وترشيد السلوك الإستهلاكي* (2015)، إشراف و تنسيق أ.د. الحبيب

ثابتي، دار صبحي للطباعة و النشر، الجزائر.

الله (وجعله عنواناً لأحد مؤلفاته) موافقة صحيح المنقول لصريح المعقول أو درء تعارض العقل و النقل، وقد أبلى علماء الإسلام بلاءً حسناً في الجمع بين علوم الدين وعلوم الدنيا، أو العلوم الشرعية والعلوم الوضعية، فأنتجوا وابتكروا ما أذهل العالم آنذاك.⁽⁴⁾

ومما ينبغي التأكيد عليه في هذا الصدد أن الدعوة إلى اتخاذ الدين الإسلامي مرجعاً وحكماً في شؤون المسلمين العامة والخاصة، وإطاراً شاملاً للبحوث والدراسات المتعلقة بها، لا يقصد بها إضفاء مسحة إسلامية سطحية على النظريات العلمية والنظم المعرفية، ولا "العودة إلى (الماضي) بقصد طرحه طرحاً عقلياً علمياً"⁽⁵⁾ كما يدعي بعض مناوئي مشروع التأصيل الإسلامي للمعرفة، وإنما يقصد بها دراسة العلوم والمعارف الحديثة لاسيما في حقول العلوم الإنسانية والاجتماعية وفق تصورات إسلامية أصيلة وفي نطاق عقيدة الإسلام وشريعته، بُغية تخليص هذه المعارف من التراكمات الإيديولوجية الواهية، ومن ثم إزالة حالة الازدواجية المصطنعة والتعارض المفتعل والمغرض بين علوم الدين والعلوم الأخرى التي يراد لها أن تبقى مقطوعة الصلة بالمصادر الإلهية والتوجيهات النبوية.

ينبغي علينا كمسلمين أن يكون هذا المقصد قناعة تامة، بله عقيدة راسخة، لأن السبيل الأوحى لخلاص البشرية وتحررها، والطريق الصحيح لنهضة الأمة الإسلامية ورفيها، هو ربط الصلة وتوثيق العلاقة من جديد بالمصادر الربانية لتسيير شؤون الحياة، لأن الخالق سبحانه وتعالى كما أبدع النظام الكوني ورتب دعائم التوازن

⁴ يرجى مطالعة: البروفيسور سليم الحسني، ألف اختراع واختراع: التراث الإسلامي في عالمنا، الناشر

Foundation for Science, Technology and Civilisation

<https://www.1001inventions.com>

<https://muslimheritage.com>

⁵ د. محمود عبد الفضيل (1995)، ملاحظات أولية حول بعض مقولات الاقتصاد الإسلامي، ضمن كتاب: الإسلام

و السياسة: الأسس الفكرية و الأهداف العملية، موفم للنشر، الجزائر، ص 111.

الطبيعي، كذلك أنزل شرائع وأحكاما تضمن توازن الحياة البشرية في شتى مجالاتها، وتكفل تحقيق مبدأي الاستخلاف وعمارة الأرض القائمين على قيم الكرامة الإنسانية والعدالة الاجتماعية.

على هذا الأساس، وشعورا منا بالمسؤولية التي أوجب الله على كل مسلم تحمّلها وأداءها، ارتأينا المبادرة بهذا المشروع المتواضع المتعلق بتأصيل العلوم الإدارية، والمساهمة بنشر ما تيسر من بحوث ودراسات جادة ومفيدة في هذا المضمار، وقد أصدرنا الكتاب الأول ضمن سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية، تحت عنوان **مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية**، و هذا الكتاب الثاني من السلسلة، كلاهما من تأليف أخينا البروفيسور جاويد إقبال ثاني وترجمة الأستاذ الحبيب ثابتي، على أمل أن يُتبعها بكتابات أخرى تثري هذا الميدان الهام و الحساس جدا، وعليه أدعو إخواني الباحثين المهتمين بالإدارة الإسلامية والغيورين على المنهج الإداري النبوي مساندة هذا المشروع ودعمه بالدعاء أولا ثم بالمشاركة في أبحاثه والنصح للقائمين عليه.

ولا يفوتني في الأخير أن أشكر أخي وأستاذي البروفيسور جاويد إقبال على ثقته الثمينة ودعمه المتواصل، جزاه الله خير الجزاء، وجمعنا به في جنة عرضها السماوات والأرض.

والله من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل.

ملاحظة: أدرجت بعض التعليقات الطفيفة على هامش الكتاب ورمزت لها بالحرف (ج) إشارة إلى المترجم، تمييزا لها عن هوامش المؤلف.

البروفيسور الحبيب ثابتي

مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات

وأستاذ العلوم الإدارية بجامعة معسكر - الجزائر

نبذة عن المؤلف

"أستاذ وكاتب وشاعر وباحث وداعية إلى الخير" ... هكذا يعرف البروفيسور إقبال بنفسه على صدر صفحته على الفايسبوك ... و هو علاوة على ذلك يعتبر بحق كبير منظري الإدارة الإسلامية كما تشهد به مؤلفاته و أبحاثه الغزيرة في هذا الشأن.

عندما تقرأ سيرة المترجم له ومسيرته العلمية تحضرك دعوة الإمام ابن سينا رحمه الله الذي كان يسأل ربه "العمر العريض"، عمر لا يقاس - بخلاف العمر الطويل أو المديد - بعدد السنوات بل بكمية الانجازات و نوعيتها، إنه العمر الحافل بالانجازات التي تخدم الأمة على مر أجيالها المتعاقبة.

إن البروفيسور إقبال هو واحد ممن رزقهم الله عمرا عريضا تمكن خلاله من تأليف ما يربو عن الستين كتابا و عددا كبيرا من المقالات العلمية، و أسهم بشكل لا نظير له في بناء نظرية الإدارة الإسلامية وتوطيد أركانها، جزاه الله خيرا وزاد في عمره طولا وعرضا لاستكمال هذا المشروع الإسلامي العظيم الذي يضاهي في طموحاته ومقاصده مشروع المالية والصيرفة الإسلامية.

ولد البروفيسور جاويد إقبال ثاني 16 أبريل 1959 بروالاكوت . بونش آزاد بالكشمير، وتلقى تعليمه الابتدائي والثانوي في مدرسة صابر شهيد العليا في روالاكوت، ثم التحق بجامعة آزاد جامو وكشمير حيث تحصل على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال بميدالية ذهبية و شهادة الماجستير في المالية بميدالية ذهبية أيضا، درّس بعض الوقت في نفس الجامعة، ليلتحق بعدها بالمملكة المتحدة

حيث تحصل على شهادة الماجستير من جامعة هال و شهادة الدكتوراه من جامعة سالفورد.

شغل عدة وظائف في إنجلترا ، منها أستاذ ومدير دراسات ومستشار تسويق ... قبل أن يقفل راجعا إلى بلاده عام 2006 ليتولى التدريس بجامعة اقرأ في إسلام آباد كأستاذ مشارك، عُيّن بعدها رئيسا لقسم إدارة التكنولوجيا في الجامعة الإسلامية الدولية بإسلام آباد من 2012 إلى 2015، ثم أستاذا وعميدا لكلية العلوم الإدارية في جامعة آزاد جامو و كشمير، وهو يشغل حاليا منصب مدير المجلس الدولي لرواد الأعمال في مانشستر و أستاذا بمدرسة التجارة بلندن.

تميز بكفاءاته العالية على نطاق عالمي لاسيما ببحوثه العلمية الكثيرة، فقد صنفت جامعة ديكن الأسترالية مقاله: "التعلم من مشروع بحث الدكتوراه: هيكل ومحتوى اقتراح بحث" كأفضل مقال في هذا الموضوع، وهو مستعمل على نطاق عالمي واسع كمرجع معتمد لكتابة مشاريع البحوث والمقالات، لاسيما رسائل الدكتوراه.

فاز البروفيسور إقبال بالعديد من الجوائز العلمية منها: جائزة العالم المتميز من قبل إحدى المنظمات الدولية عام 2016.

أصدر عام 2018 سيرته الذاتية تحت عنوان: "Experience: The journey of my life" أورد فيها تفاصيل كثيرة عن أفراد عائلته أصولا و فروعا، ثم تطرق إلى مشواره التعليمي و المهني و نشاطه الأكاديمي و ختمها بالحديث عن تجربته الدينية ونشاطه الدعوي.

خصص جل مؤلفاته لبناء وتوطيد دعائم نظرية الإدارة الإسلامية، استقرأ مبادئها وتطبيقاتها من هدي النبي ﷺ، وقد تجاوزت مؤلفاته في الإدارة الإسلامية الخمسين مؤلفاً (بين كتاب و مقال)، وهو بذلك يعتبر أهم وأكبر منظر في هذا الشأن، غير أن مؤلفاته جميعها منشورة باللغة الانجليزية، ما دفعنا إلى محاولة تعريب ما تيسر منها بعون الله تعالى وحسن توفيقه.

أهم مؤلفاته:

- (1) المبادئ التوجيهية الإسلامية للمسؤولين الجدد (2021)
- (2) مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية (2020)
- (3) منهج اتخاذ القرار عند النبي ﷺ (2020)
- (4) المنظور الإسلامي للمعرفة (2020)
- (5) النبي ﷺ صلى الله عليه وسلم وتطور نظرية الإدارة (2020)
- (6) إستراتيجية إدارة المعلومات عند النبي ﷺ (2019)
- (7) مبادئ الإدارة الإسلامية (2020)
- (8) إستراتيجية التحول عند النبي ﷺ (2020)
- (9) إستراتيجية التحفيز عند النبي ﷺ (2019)
- (10) الممارسات الإدارية عند النبي ﷺ (2019)
- (11) مقارنة النبي ﷺ في الإدارة الإستراتيجية (2019)
- (12) صفات الأشخاص الناجحين (2019)
- (13) الأفكار الإدارية عند النبي ﷺ (2018)

- 14) التحكم في الإستراتيجية عند النبي ﷺ (2018)
 - 15) الإستراتيجية القيادية عند النبي ﷺ (2018)
 - 16) المضامين الإدارية لغزوة أحد (2018)
 - 17) المضامين الإدارية لغزوة بدر (2018)
 - 18) المضامين الإدارية لبعثة الهجرة (2018)
 - 19) النبي مُحَمَّد ﷺ: كخبير تخطيط (2017)
 - 20) مسؤوليات المديرين: أحاديث مختارة (2017)
- أسأل الله تعالى أن يحفظ البروفيسور إقبال و أن ينفع بعلمه و مؤلفاته.

المترجم

البروفيسور الحبيب ثابتي

مقدمة المؤلف

الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، اللهم اغفر لكل أمة محمد ﷺ ولأمم جميع الأنبياء والمرسلين، ولكل من سار على النهج القويم.

الغرض من هذا الكتاب هو دراسة الجوانب الإدارية للنبي ﷺ كما ابتكرها وطبقها في حياته عليه الصلاة والسلام، لقد أرسله الله سبحانه وتعالى كنموذج لإرشاد البشرية في جميع جوانب النشاط البشري، ويعد نظام الإدارة أحد هذه الجوانب، بله أهمها، لكونه يهتم بإدارة الأشخاص واستغلالهم في العمل؛ تؤكد نظرية الإدارة التقليدية على الأمور المتعلقة بالعمل فقط، فهي تعنى بأنشطة الشخص داخل المنظمة التي يعمل فيها، وهي أقل اهتمامًا بالأنشطة العائلية والاجتماعية للمستخدمين، وبالتالي، فإن سياسات المنظمات تدور حول الأنشطة المتعلقة بعمل المستخدمين أو المديرين أو حتى المالكين.

خلافًا لذلك، تهتم نظرية الإدارة الإسلامية بجميع جوانب حياة العامل، وتشمل عمله وأسرته وشؤونه/أنشطته الاجتماعية، لأن شؤونه/أنشطته العائلية والاجتماعية تؤثر على عمله والعكس صحيح، إن كسب الحلال (بنزاهة) على سبيل المثال، هو شكل من أشكال العبادة، والإنفاق على عائلته هو أيضًا عبادة، وبالمثل، فإن مساهمته في الأنشطة الاجتماعية مثل أي إنفاق خيري هي عبادة أيضًا، هذا يعني أنه يجب أن يكسب بطريقة حلال أو مباحة، فإن لم يكسب المال بالطرق المباحة، فإن ذلك سيؤثر على أسرته ونشاطه الاجتماعي.

لذلك، تفترض نظرية الإدارة الإسلامية أن المستخدم هو إنسان، ومسلم، وعضو في المجتمع، قبل أن يكون عاملاً، يعتني المديرون بالأنشطة المتعلقة بالعمل في ممارسات الإدارة التقليدية، لكن المدير المسلم أضاف إلى ذلك التزامات حول الأنشطة الأسرية والاجتماعية لمستخدميه والتي يفرض عليهم الإسلام التكفل بها، على سبيل المثال، إذا مرض عامل ما، من المفترض أن يقوم المدير المسلم بزيارته كمسلم لكن ممارسات الإدارة التقليدية لا تهتم بذلك.

يتضمن الكتاب أحد عشر فصلاً: الأول يتعلق بمفهوم المبدأ / المبادئ، لقد تناولناه من منظور إسلامي، أي أننا ربطناه بمنطق الشريعة الإسلامية، فحين نقول أن المبدأ هو جزء من الحقيقة الكونية، ومحتويات القرآن الكريم كلها حقائق كونية، لذلك فهي إذن مبادئ، مثال ذلك أمر القرآن الكريم بطاعة الله ورسوله والحاكم / المدير. يربط الفصل الثاني نظرية الإدارة الإسلامية بالنظريات الحالية الكبرى، قام المؤلف بتقييم النظريات الحالية للإدارة وخلص إلى أن النبي هو المؤسس الأصلي لهذه النظريات. تطرق الفصل الثالث إلى أساسيات نظرية الإدارة الإسلامية، لقد بحثت في أوجه القصور في النظريات الموجودة وما تقدمه النظرية الإسلامية لحل هذه العيوب. تصف الفصول الثلاثة التالية مبادئ الإدارة للمنظمات والمديرين والمستخدمين. بينما تحلل الفصول الأربعة التالية وظائف الإدارة الرئيسة: التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة. ويختتم الفصل الأخير المناقشة، حيث وجد المؤلف موضوعات ذات صلة تنبع من تحليل الحملات الكبرى التي قام بها النبي ﷺ وتشمل سبع غزوات كبرى، ومعاهدة الحديبية ورحلة الهجرة، ترتب عن هذا التحليل ظهور تسعة عشر موضوعاً،

وبالإضافة إلى ذلك، تعتبر موضوعات اتخاذ القرار وحل المشكلات وإدارة الفريق جزء من التحليل أيضًا (أفرد المؤلف لكل موضوع من هذه الموضوعات كتابًا مستقلًا).
و عموماً، هديني من هذا العمل هو إبراز صفات نبينا عليه الصلاة و السلام و توافقها مع جوانب مختلفة من القيادة كما يفهمها المديرون في العالم المعاصر.
أسأل الله سبحانه و تعالى أن يتقبل منا هذا الجهد المتواضع و أن يجعله سبباً للمغفرة لي و لكل الأمة، و أن يكون مصدر إرشاد للقراء، آمين.
و المؤلف يرحب بكل الاقتراحات لإدماجها في طبعات قادمة.

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

مانشستر، 31 أكتوبر 2020

راجعها في 8 جويلية 2021

الفصل الأول

المبدأ من منظور إسلامي

المفاهيم الرئيسة ﴿ فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ [آل عمران: 159]

ما هو المبدأ؟

نظرًا لكون النظرية مجموعة من المبادئ، فإنه من المفيد معرفة حقيقتها للمضي قدمًا في المناقشة، يعرف الخبراء المبدأ على أنه "حقيقة أساسية ... تعمل كأساس لنظام من المعتقدات أو السلوكيات أو لسلسلة من التفكير ... قاعدة أو معتقد يحكم سلوك الفرد" (6)، هناك بضع كلمات رئيسية في هذا التعريف تحتاج إلى شرح لفهم الظاهرة.

الحقيقة الأساسية (7)

ينوي المؤلف الحديث عن "نظرية الإدارة الإسلامية"، لذلك، من المهم معرفة معنى "الحقيقة الأساسية" من منظور إسلامي، نحن نؤمن أن كل ما يقوله القرآن والسنة هو الحقيقة الأساسية، بما أن الإسلام يرشدنا في كل مهمة، وهو منهج كامل للحياة ناقشه الخبراء منذ زمن بعيد، والعلماء المسلمون يعتقدون نفس الشيء حيال ذلك،

⁶ <https://www.lexico.com/definition/principle>

⁷ يستخدم العلم المعاصر الملاحظة والتجربة لاكتشاف الحقيقة.

وبالتالي، فإن الحقائق الأساسية قابلة للتطبيق من وجهة نظر "الإدارة" كنظام، أي بعبارة أخرى، المبادئ التوجيهية التي يقدمها القرآن والسنة عن "الإدارة" كمجموعة من المعارف صحيحة، وستكون أساس تحليلنا في الصفحات التالية.

نظام الاعتقاد

تعريف "المبدأ" يرتبط بنظام الاعتقاد كمفهوم مهم، والنظام هو "مجموعة من المبادئ أو الإجراءات التي يتم بموجبها عمل شيء ما؛ مخطط أو طريقة منظمة" (8)، الحج، على سبيل المثال، واجب إلزامي على المسلم الذي يمكنه تحمل نفقاته، يتكون الحج من سلسلة من الإجراءات في أماكن محددة، أي أنه مخطط منظم، والاعتقاد (الإيمان) يعني "فناعة دينية ... شيء يقبله المرء على أنه حقيقي و واقعي، رأي راسخ رسوخا تاما" (9)، يؤمن المسلمون، مثلا، أن الله واحد، خلق الملائكة، و أرسل الأنبياء عليهم الصلاة و السلام لهداية البشرية، وأنزل الكتب السماوية، وهو مالك يوم الدين ... إلخ.

السلوك

إنه يعني "طريقة التصرف ... نشاط الإنسان أو الحيوان الذي يمكن ملاحظته" (10)، يوجه الإسلام أتباعه إلى التصرف بطرق ودية، والتحدث بحدوء، وإفشاء السلام وما إلى ذلك.

⁸ <https://www.lexico.com/definition/system>

⁹ <https://www.lexico.com/definition/belief>

¹⁰ <https://www.wordreference.com/definition/Behaviour>

سلسلة التفكير

تعني "في بعض الأحيان عندما تكون هناك عدة حقائق تقودنا منطقيًا من فرضية أو ادعاء إلى استنتاج، ونطلق على المجموعة الكاملة من الحقائق المعطاة "سلسلة التفكير"؟"⁽¹¹⁾ عندما نتحدث عن وجود الله سبحانه وتعالى، فإننا نتأمل عددًا من الأسباب لإثبات وجوده، يمكننا، على سبيل المثال، أن نرى الشمس والقمر والأرض والنجوم والمطر والحيوانات والمحيطات وما إلى ذلك، فنقول الله سبحانه وتعالى خلق هذه الأشياء، لذلك فهو موجود، وبالتالي، فإننا نبرهن بسلسلة من الأسباب لإثبات ادعائنا.

الفكرة / المفهوم

المفهوم يعني الفكرة، والفكرة تعني "تصور أو اقتراح لمسار عمل محتمل"⁽¹²⁾، يجب على المدير، على سبيل المثال، أن يغفر لمروؤسه حتى سبعين مرة في اليوم وفقًا للتعاليم الإسلامية، إنه اقتراح لإدارة الناس، لقد أوردنا في هذا الكتاب العديد من الأفكار أو أساليب العمل من منظور إداري.

هذه العناصر الخمسة هي أجزاء من كلمة المبدأ، يدور حولها تحليلنا لـ "مبادئ ونظرية الإدارة الإسلامية"، لذلك سوف نطبقها في وجهات نظر مختلفة لإثبات الفرضية الأساسية لحجتنا.

¹¹ <https://forum.wordreference.com/threads/chain-ofreasoning.2012413/>

¹² <https://www.lexico.com/definition/concept>

الإدارة في المنظور الإسلامي؟

يعرف الخبراء تقليدياً الإدارة على أنها "عملية التصميم والحفاظ على بيئة يستطيع فيها الأفراد، الذين يعملون معاً في مجموعات، تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة" (13)، هناك العديد من المشاكل في هذا التعريف مقارنة بمنظور الإدارة الإسلامية: أولاً، يتجاهل سلطان الله سبحانه وتعالى ودور نبيه عليه الصلاة والسلام، ثانياً، يقصر أنصار هذا التعريف أجر العمل على هذه الحياة الدنيا، وهو ما يعني أنها نظرة قصيرة المدى للظاهرة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه لا يأخذ في الاعتبار الجانب الأخلاقي للإدارة، وأخيراً، تستند نظرية الإدارة المعاصرة إلى السلوك البشري الذي يديه الأفراد في بيئة العمل، كما أنه يتجاهل رفاهية المجتمع حيث يعمل الناس ويعيشون.

من خلال ما سبق نلمس مدى حاجتنا إلى تعريف أكثر شمولاً للإدارة يمكنه معالجة الاختلافات في التعريف التقليدي، لذلك فإننا نقترح التعريف التالي:

"الإدارة الإسلامية هي اكتشاف وتنفيذ إطار موجه للإنسان كي يتمكن الأفراد والفرق من العمل معاً لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية لرفاهية المجتمع، والغرض من ذلك هو طاعة الله سبحانه وتعالى ورسوله في أماكن خاصة وتنظيمية، لكسب العيش والاستعداد للآخرة، وفقاً لضوابط الشريعة الإسلامية."

هناك العديد من الكلمات الرئيسية / الموجهة في هذا التعريف تحتاج إلى شرح.

¹³ Koontz, Harold, and Heinz Weirich (2020) *Essentials of Management: An International, Innovation and Leadership Perspective*, Chennai: McGraw-Hill Education (India) Private Limited.

اكتشاف وتنفيذ إطار موجه للإنسان. نحن بحاجة إلى اكتشاف إطار موجه للإنسان في نصوص الشريعة الإسلامية، في شكل "مبادئ إدارية"، حتى يتمكن الناس من فهمها وممارستها وتنفيذها.

كما رأينا سابقاً فإن "الحقيقة الأساسية" هي جزء من المبادئ؛ وإن اكتشاف هذه الحقيقة ينبثق من القرآن والسنة واتفاق كبار العلماء عليها.

المبادئ موجهة للأفراد والفرق. تحدد الشريعة الإسلامية بعض المبادئ للأفراد مثل الصدق أو الولاء، وبعض الأفكار مخصصة للفرق، مثل العمل معاً، والتشاور مع بعضنا البعض، وطاعة القائد، والاعتناء بالمرؤوسين.

الأهداف الشخصية والتنظيمية. يعمل الأشخاص في المنظمات من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، بينما تقوم المنظمات بتوظيفهم لتحقيق أهدافها، هذه الأهداف بنوعيتها ضرورية من وجهة نظر الأطراف المعنية، لذلك يتوجب على الأفراد تحقيقها جميعاً.

رفاهية المجتمع. من المهم مراعاة المجتمع حيث توجد المنظمة وحيث يعيش المستخدمون أو المدير، هناك الكثير من الناس الذين يحتاجون إلى مساعدة من أولئك الذين يكسبون المال، يجب على المدير والمستخدمين والمنظمة الاعتناء بهم من خلال المساهمة في المشاريع الاجتماعية / الاقتصادية التي تستهدف الجمهور والأفراد المحتاجين، يجب أن يشمل أيضاً بعض المستخدمين الذين على الرغم من العمل لا

يمكنهم الوفاء بالمسؤوليات المالية لأسرهم أو من يعولونهم، وبالتالي فإن رفايتهم هي مسؤولية الإدارة.

العلاقات خارج بيئة العمل. تهتم نظرية الإدارة الإسلامية بعلاقات الإدارة والمستخدمين خارج بيئة العمل، بينما لا تهتم نظريات الإدارة التقليدية بالعامل خارج بيئة العمل، لكن الإدارة الإسلامية تركز على كون المستخدمين مسلمين، مما يتطلب توسيع علاقة المديرين بالجوانب الاجتماعية / الاقتصادية للعامل، فإذا كان العامل مثلاً لا يستطيع التعامل مع المشكلات الاقتصادية بأجره، الذي يتقاضاه من المنظمة، فيجب على مديره أن يدعمه، قد يكون ذلك من خلال مساعدته الشخصية أو من خلال الدعم التنظيمي من باب "المسؤولية الاجتماعية".

يطور المدراء والمستخدمون أيضاً المزيد من العلاقات، عندما يمرض شخص ما يتوجب عليهم الاعتناء به، هذه الفكرة تربطها نظرية الإدارة الإسلامية مرة أخرى بأحد مرتكزاتها الأساسية، أي كون العامل مسلماً، والمسلم له بعض الحقوق اتجاه المسلمين الآخرين، من هذه الحقوق أن تزوره عندما يمرض، وهو عمل مجزٍ للزائر⁽¹⁴⁾، ويرتبط العمل أيضاً بأحد العناصر الأساسية للنظرية الإسلامية أنه يقدم الثواب في الآخرة وكذلك في الحياة الدنيا، وهكذا يحصل المدير أو المستخدمون على المكافأة في الآخرة عن زيارتهم لزميلهم المريض.

¹⁴ نوير بن أبي فاختة عن أبيه قال عاد أبو موسى الأشعري الحسن بن علي قال فدخل علي ﷺ فقال أعاندا جفت يا أبا موسى أم زائراً فقال يا أمير المؤمنين لا بل أعاندا فقال علي ﷺ فإني سمعت رسول الله ﷺ يقول ما عاد مسلم مسلماً إلا صلى عليه سبعون ألف ملك من حين يصبح إلى أن يمسي وجعل الله تعالى له خريفاً في الجنة قال فقلنا يا أمير المؤمنين وما الخريف قال الساقية التي تسقي النخل. جامع الترمذي.

أهداف نظرية الإدارة الإسلامية

لا يقبل الله سبحانه وتعالى إلا الأعمال التي نقوم بها لأجل مرضاته، لذلك، فإن الهدف الأول لنظرية الإدارة الإسلامية هو إرضاء الله سبحانه وتعالى فيما يتعلق بالشغل والإدارة، الأول يعني البحث عن العمل المباح واعتماده، ثانياً، الشريعة الإسلامية ترشدنا إلى وسائل العمل والكسب الحلال، مما يحفزنا على تطبيق أحكام الشريعة في هذا الصدد، وبهذه الطريقة يكسب العامل رزقه بالوسائل المباحة ويستعمله في شؤون أسرته وأقاربه وأغراضه الخيرية، كما تمكنه من المشاركة في تطوير مجتمع صحي وآمن.

باختصار، يمكننا القول أن نظرية الإدارة الإسلامية تهدف إلى:

- ✓ كسب رضا الله من خلال العمل المباح،
- ✓ تطبيق الشريعة،
- ✓ كسب الرزق بواسطة الوسائل الحلال،
- ✓ خدمة المجتمع والمشاركة في تنمية مجتمع آمن وصحي.

مبادئ نظرية الإدارة الإسلامية

لفهمها ووضعها موضع التنفيذ قسمنا هذه المبادئ إلى ثلاث فئات.

ما ينطبق على المنظمات

بعض المبادئ تنطبق على كل من المستخدمين والمديرين / أصحاب العمل، و هي عبارة عن مبادئ توجيهية على المستوى التنظيمي، قمنا بتحليلها في الفصل الرابع.

ما ينطبق على المديرين

يتضمن المبادئ الخاصة بالمديرين، والمدير هو الشخص الذي يعتني بعمل اثنين من المرؤوسين على الأقل لأن "الأمير" يُختار من بين ثلاثة أشخاص⁽¹⁵⁾، ولا يمنع ذلك من كون "المقاول / رائد الأعمال الوحيد" هو أيضًا مدير لأنه يدير أعماله بنفسه، وقد أكدنا بالفعل بأن الفرد هو أيضًا مدير لموارده بغض النظر عن أنشطته التجارية أو الاجتماعية / الشخصية، هذا النوع من المبادئ قمنا بتحليله في الفصل الخامس.

ما ينطبق على الأفراد / المستخدمين

يتعلق الأمر بالمبادئ التي تنطبق على المستخدمين كأفراد، و قد ركزنا بالخصوص على طاعة المديرين والولاء للمنظمة، وقمنا بتحليلها في الفصل السادس.

¹⁵ عين الله سبحانه وتعالى الزوج مديرا على زوجته، ومع ذلك، فإن العلاقة الزوجية ليست منظمة تجارية.

الفصل الثاني

النبي محمد ﷺ و تطور الفكر الإداري

المفاهيم الرئيسة

يظهر من التحليل أن الرسول ﷺ قد أرسى أسس كل نظريات الإدارة المعاصرة.

مقدمة

من المهم معرفة المصادر التي تعلم منها النبي ﷺ أفكاره الإدارية، يساعدنا ذلك على تحديد قيمة هذه الأفكار، المصدر الأساسي هو العلم الذي أنعم الله به على نبيه عليه الصلاة و السلام، مبعوثه إلى العالم أجمع، والثاني هو التراث الذي ورثه عن الأولين، والثالث هو المكان الذي عاش فيه حياته المبكرة، والرابع هو تجربة حياته التي تبلورت تدريجياً، أي التجارب والمحن التي عايشها في سبيل القضية الإسلامية، نصفها الآن بالتتابع.

تطور الأفكار الإدارية عند النبي ﷺ

العلم الإلهي

مصدر المعرفة والحكمة التي يمتلكها جميع البشر هو الله سبحانه وتعالى لأنه خالق العلم، أول ما أنزل على النبي ﷺ قوله تعالى:

﴿ أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝٢ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝٣
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝٤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝٥ ﴾ [العلق: 1 - 5].

في مناسبة أخرى، قَالَ تَعَالَى: ﴿عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾ [الرحمن: 4].

وهناك مئات المواضع الأخرى حيث يصف الله سبحانه تفضله بالعلم والحكمة التي وهبها لنبيه ﷺ، لقد أوردنا بعض الأمثلة في الفصل السابق، الغرض من ذلك هو معرفة أن الله سبحانه وتعالى هو مصدر كل معلومة نمتلكها اليوم، أو سيمتلکها الناس إلى قيام الساعة.

الحياة في الصحراء

فتح النبي ﷺ عينيه في بيئة كان الناس فيها بعيدين عن الأخلاق، كان اضطهاد الضعفاء والفقراء شائعاً، لقد كان مجتمعاً منقسماً يتقاتل الناس فيه لأسباب تافهة.

كان من عاداتهم إرسال الأطفال حديثي الولادة إلى الصحراء لتهيئتهم في بيئة مفتوحة وطقس أفضل، بالإضافة إلى ذلك، كانت الحياة في المدينة سهلة، بينما كانت حياة الريف صعبة، وعليه يُراد للأطفال أن يشاركوا في الأنشطة البدنية مثل العمل الزراعي، كان البذر والقطع وإدارة المحاصيل والتمور من الأعمال الشاقة، كان الغرض إذن هو تعلم مصاعب الحياة.

لكن كانت هناك أسباب أخرى للرضاعة في الصحراء، يعتقد Lings أن "المدن كانت أماكن حيث الفساد، الكسل (الخمول) والإهمال (غير مرتبة أو غير نظيفة في المظهر أو العادات) تكمن في ظلال جدرانها، وعلى استعداد لإضعاف حذر الرجل ويقظته"⁽¹⁶⁾، كما يؤكد بأن سكان الصحراء كانوا يتكلمون اللغة الأصلية، التي تمثل

¹⁶ Lings, p. 23.

جمال الأماكن المنعزلة، كان سكان الصحراء فصيحين، واعتادوا على إظهار ذلك في شكل قصائد شعرية، لأن الشعر هو قمة أي لغة، كان الشعراء البارزون في ذلك الوقت هم سكان الصحراء وليس المدن، واختتم Lings نقاشه بالقول: الصحراء توفر الهواء النقي، والعربية الفصحى، وحرية الروح، كانت المهارات القابلة للنقل هي اللغة وحرية التفكير، كان ذلك بسبب عدم وجود حد للرؤية، يمكن للمرء أن يرى إلى غاية حدود رؤيته، وهي سلعة نادرة في المدن، كانت السماء هي الحد، يتعلم الأطفال اليقظة والحذر في البرية، وهو ما يؤكد أن مُحَمَّد بن عبد الله ﷺ تعلم هذه الصفات في الصحراء منذ طفولته.

التدرب على الرعي

لكسب قوته، رعى الأغنام والماعز حول مكة، يقول Adair "على الراعي أن يحافظ على القطيع معاً وأن يعتني بكل خروف."⁽¹⁷⁾ يتعلم الراعي كيفية تحديد وتحقيق الهدف المشترك،⁽¹⁸⁾ الحفاظ على المجموعة موحدة وتحميد الاحتياجات الفردية للأعضاء؛ من حيث نظرية الإدارة، هذه هي أهداف قائد الفريق، باختصار، الراعي مسؤول عن رفاهية القطيع؛ وفي وقت لاحق، عزز النبي ﷺ هذه الصفات، قال في هذا الصدد أن على القائد المسلم / الحاكم أن يعتني بشؤون الناس، إنه مسؤول عن شؤونهم.⁽¹⁹⁾ تعلم فن إدارة المجموعة (الفريق حسب الأدبيات الإدارية الحالية) عندما

¹⁷ Adair, p. 23.

¹⁸ Gary Wyles (2012) How to be an effective team leader, <http://www.hrmmagazine.co.uk/article-details/how-to-be-an-effective-team-leader>

¹⁹ عن ابن عمر رضي الله عنهما، عن النبي ﷺ قال: ((كلُّكم راعٍ، وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيته، والأمير راعٍ، والرجل راعٍ على أهل بيته، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده، فكُلُّكم راعٍ، وكلُّكم مسؤول عن رعيته))؛ متفق عليه.

كان يعمل راعياً، لأن إدارة الحيوانات أصعب من إدارة الإنسان، ومن الناحية العملية، يجدر بالشخص تعلم وظيفة صعبة ثم القيام بعمل سهل بعد ذلك.

وضع الحجر الأسود

لم يتفق قادة قريش على إستراتيجية مشتركة لتثبيت الحجر الأسود بعد إعادة بناء الكعبة المشرفة، فقرروا قبول اقتراح أول شخص يدخل المسجد الحرام في اليوم التالي، فكان النبي ذلك الشخص.

فلما رأوه هتفوا: هذا الأمين، رضينا، هذا محمد. كان معروفاً بأنه جدير بالثقة، لقد قبلوا المعيار الإداري للنبي ﷺ؛ هناك نظرية في الفكر الإداري المعاصر مفادها أن المدير هو الذي يقبله مرؤوسه.

انظر الآن إلى جمال الحكم، فالنبي ﷺ أشرك الجميع ولكنه قام بالعمل الأساسي بنفسه، كانت كل عشيرة ممثلة في العملية، لذلك كان الجميع سعداء، وهكذا ظهر كقائد من خلال هذا الحدث، وثبتت قدرة الرسول ﷺ على إدارة جميع عشائر قبيلته.

ميثاق السلام (حلف الفضول)

تعاهدت قبائل قريش على أن لا يجدوا بمكة مظلوماً من أهلها و غيرهم من سائر الناس إلا قاموا معه، وكانوا على من ظلمه حتى ترد عليه مظلّمته، وشهد رسول الله ﷺ هذا الحلف، وقال بعد أن أكرمه الله بالرسالة: لقد شهدت في دار عبد الله بن

جدعان حلفا ما أحب أن لي به حمر النعم، ولو أدعى به في الإسلام لأجبت.⁽²⁰⁾
كانت العناصر الرئيسة للاتفاق هي:

- إرساء السلام؛
- مساعدة الفقراء؛
- دعم المظلوم؛
- حماية المسافرين.

لقد أعد الخلفية للمستقبل القادم عندما يتم إنشاء ركائز الرفاهية هذه إلى الأبد، بدأ يفكر في الكون كفيلسوف وفي المجتمع كمصلح، كانت مقدمة لوظيفة النبوة، وهكذا انتهت الهدنة في النقاط التي كانت مفيدة للجميع وكانت حجر الزاوية في تحسين المجتمع ككل.

كان النبي أحد المشاركين في الحدث، يتعلم الإنسان من خلال المشاركة، وقد شارك بنشاط في هذا الحدث، تعلم الرسول بعض جوانب القيادة من خلال هذه التجربة؛ أرسى الميثاق أسس الرفاهية طويلة الأمد، لأن السلام والتواضع والتعاطف كانت طبيعته الثانية عليه الصلاة والسلام، لقد أثبت صراحة هذه الخصائص مرارًا وتكرارًا في بقية حياته خاصة أثناء جهوده الدعوية، وهو ما سنشرحه من خلال إيراد بعض الأمثلة لاحقًا.

المشروع التجاري

كان أبو طالب ملازمًا للنبي ﷺ في الحل وفي الترحال، وقد تعلم الرسول ﷺ تكتيكات التجارة بسبب مرافقته لعمه، اشتهر بالأمانة والذكاء والنضج وجدارته

²⁰ صفي الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، ص 50 (ج)

بالثقة، هذه الصفات قادتته إلى تكوين شراكة تجارية مع خديجة رضي الله عنه، وأصبحت هذه الشراكة، بالتالي، مشروعًا مربحًا، بالإضافة إلى ذلك، تمكنت خديجة (رضي الله عنها) من التعرف على المزيد من صفاته الحميدة (الشخصية الرفيعة، والصدق، إلخ) من خلال عبيدها الذين كانوا يعملون مع النبي ﷺ، ما حفزها على بدء حياة أسرية معه، وأصبحت خديجة رضي الله عنها أول شخص يعتنق دينه الجديد، كتب مولانا محمد جعفر بهلواروي: لنجاح الأعمال يجب توفر عاملين مهمين: العمل الدؤوب والحكمة،⁽²¹⁾ تعلم النبي ﷺ شروط التجارة وكيفيات التعامل مع الناس من مختلف الأمزجة والأعمار والمكانات الاجتماعية، وقد زودته الممارسة بفن التفاوض مع التجار المحليين والأجانب، كان جوهرها هو سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى اتفاق بشروط معينة، مثل السعر ووقت التسليم وما إلى ذلك، كان النبي ﷺ في حاجة إلى هذه المهارات لتبليغ رسالة الله سبحانه وتعالى فيما بعد.

تراث السابقين

من المهم فهم تطور أفكار النبي ﷺ الإدارية مع مرور الوقت، يؤكد بهلواروي أن حياة النبي ﷺ السابقة كانت حديقة يمكن أن يتفتح فيها الربيع بعد إعلان النبوة، كان من قبيلة شريفة في مكة، وكان أسلافه من ساداتها، مما يعني أنه ورث صفات القيادة، عمل مع جده وعمه، بما أن كلاهما كانا وصيين عليه، فقد تعلم منهما تكتيكات الإدارة، كان مرتبطًا بهما كثيرًا، شعر النبي ﷺ بالفراغ الكبير الذي خلفه موت عمه أبي طالب.

²¹ Phalwarvi, p. 19.

على الرغم من عدم وجود حكومة موحدة أو مركزية في ذلك الوقت، إلا أن العشائر البارزة في مكة أنشأت مجلسًا استشاريًا يمثل كل عشيرة فيه أحد أفرادها، كتب الرازي (1987) عن إعادة بناء الكعبة أن الناس قسموا البناء إلى أجزاء كثيرة حتى تتمكن كل عشيرة من العمل على أحدها، قرروا ذلك بالتشاور مع جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى ذلك، يذكر العلماء وجود برلمان في مكة، هذه الهيئة وافقت على قرار الهجوم القاتل على النبي ﷺ قبل الهجرة، ويصف المباركفوري (1995)⁽²²⁾ أسماء زعماء العشائر السبعة الذين شاركوا في الاجتماع، وهو ما يؤكد وجود نظام ديمقراطي في المدينة، وكان أسلاف الرسول أعضاء فاعلين فيها.

يبدو أن الله تعالى فتح سبلاً للنبي ﷺ للتعلم منذ طفولته، كان جده يحضر محفل قريش لمناقشة أمور مختلفة، اصطحبه إلى هناك وهو في السابعة من عمره فقط وكان الوجهاء يطرحون عليه أسئلة، اعتاد الجد أن يقول: "أشياء عظيمة تنتظر ابني الصغير." ⁽²³⁾ مما ينبئ أن النبي ﷺ كان محضراً منذ طفولته لأداء مهام عظيمة لصالح المجتمع، لم يكن طفلاً عادياً، وقد شعرت حليلة السعدية بالفرق في حضنها / مهدها، كما أدركت أمه من قبل وهو جنين في رحمها، وشهد العالم كله ذلك فيما بعد.

النقاط الرئيسية

أنعم الله سبحانه وتعالى على النبي ﷺ بالعلم اللازم للقيام بواجبات الدعوة، لقد تعلم في حياته الصحراوية العديد من الصفات مثل تحمل المشقة واليقظة والحذر، وتعلم لغة

²² Mubarikpuri (1995), p. 227.

²³ Lings, p. 25.

أصلية بليغة، وتنفس هواءً نقيًا، وحقق حرية الروح، ولكونه مارس الرعي، تعلم كيفية رعاية الأفراد والحفاظ على الفريق موحدًا، كان يعرف كيف يحدد الهدف ويحققه، ظهر كقائد ناجح يمكن أن يتحمل أي مسؤولية، وهو لما يتجاوز المرحلة الأولى من عمره، من خلال طريقته في وضع الحجر الأسود.

تعلم فن التفاوض في حلف الفضول بين أهل مكة، أثبت الرسول ﷺ صدقه، وذكاءه، ونضجه، وجدارته بالثقة، وتحديات العمل، والمفاوضات، والحكمة حتى في المهمات غير التجارية.

جعله تراث الأسلاف غنيًا بالقدرات الإدارية.

ندرس الآن بعض النظريات المشهورة في الإدارة لنعلم أن الرسول ﷺ هو من صاغ هذه النظريات، لكن الناس لم يعرفوا مساهمته، أو لم يتمكنوا من الاطلاع عليها.

أ. نظرية نظم الإدارة

مقدمة

لقد عرض النبي ﷺ مفهوم النظام، وأعطى عشرات الأمثلة حول هذا الموضوع، سنشير إلى أربعة أمثلة للأنظمة في هذا الفصل بغرض ربطها بنظرية النظام... يعتقد منظرو النظام أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من عدة أجزاء حيث يلعب كل جزء دورًا مهمًا، ويقصد بالنظام "بنية منظمة وهادفة تتكون من عناصر مترابطة ومتداخلة (مكونات، كيانات، عوامل، أعضاء، أجزاء، إلخ)، تؤثر هذه العناصر باستمرار على بعضها البعض (بشكل مباشر أو غير مباشر) للحفاظ على نشاطها واستمرار بقاء

النظام من أجل تحقيق أهدافه ... تتوقف الأنظمة عن العمل عند إزالة عنصر أو تغييره بشكل كبير⁽²⁴⁾، بالإضافة إلى ذلك، "يشير النظام ببساطة، فيما يتعلق بالإدارة، إلى مجموعة من الأجزاء المختلفة التي تعمل معًا بطريقة مترابطة لتحقيق الكل"⁽²⁵⁾.

يؤمن منظرو النظام بالتآزر الذي "يحدث عندما يحقق نظامان أو أكثر نجاحًا أكبر في العمل معًا مما لو يعملان بشكل مستقل"⁽²⁶⁾، ويصف القرآن الكريم هذه الحقيقة في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ﴾ [الأنفال: 65]، و الصفة التي تؤهل المؤمنين لاكتساب التآزر هي إيمانهم بإله واحد يمددهم بالعون و الدعم.

قد يكون النظام مفتوحًا أو مغلقًا: في النظام المغلق تعتبر المنظمة قائمة بذاتها ومكتفية ذاتيًا من حيث الأنشطة الإدارية، بينما في النظام المفتوح، ترتبط المنظمة بالزبائن والموردين⁽²⁷⁾.

سنشير في هذا الفصل إلى بعض الأمثلة عن الأنظمة لتوضيح العلاقة بين التعاليم الإسلامية ونظرية نظم الإدارة.

²⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/system.html>

²⁵ Chikere, Cornell C. and Nwoka, Jude International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 9, p. 1-7.

²⁶ Dyck/Neubert, 2009, p. 45.

²⁷ Dyck/Neubert, 2009, p. 45.

1- القلب يؤثر على الجسد كله

عَنِ النَّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ - وَأَهْوَى النَّعْمَانُ بِإِصْبَعَيْهِ إِلَى أُذُنَيْهِ: إِنَّ الْحَلَالَ بَيْنَ، وَالْحَرَامَ بَيْنَ، وَبَيْنَهُمَا مُشْتَبِهَاتٌ لَا يَعْلَمُهُنَّ كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ، فَمَنْ اتَّقَى الشُّبُهَاتِ فَقَدْ اسْتَبْرَأَ لِدِينِهِ، وَعَرْضِهِ، وَمَنْ وَقَعَ فِي الشُّبُهَاتِ وَقَعَ فِي الْحَرَامِ، كَالرَّاعِي يَرْعَى حَوْلَ الْحِمَى، يُوشِكُ أَنْ يَقَعَ فِيهِ، أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ مَلِكٍ حِمَى، أَلَا وَإِنَّ حِمَى اللَّهِ مُحَارِمُهُ، أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْعَةً إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ، وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الْجَسَدُ كُلُّهُ، أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ. مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ.

يوضح المثال أعلاه حالة النظام، يصف أن القلب جزء من نظام، عندما يعمل بشكل صحيح، يعمل النظام الكامل (الجسد) بشكل صحيح، والعكس صحيح، بالإضافة إلى ذلك، فإن القلب هو نظام بحد ذاته كما نفهمه اليوم، ويرتبط بأنظمة فرعية أخرى (مثل الكلى، والكبد، إلخ)، إذا كان أحد الأنظمة الفرعية لا يعمل بشكل صحيح، أي أنه مريض، فإنه يؤثر على الآخرين، ويحد بالتالي من أداء النظام، من المهم اعتبار أن مثال القلب معبر لأن عمله يحافظ على عمل النظم الفرعية الأخرى، والعكس صحيح.

2- يرتكز الإسلام على خمسة أجزاء

عن حنظلة قال: سمعت عكرمة بن خالد يحدث طاوساً أن رجلاً قال لعبد الله بن عمر: ألا تعزُّو؟ فقال: إني سمعتُ رسولَ الله ﷺ، يقول: إِنَّ الْإِسْلَامَ بُنِيَ عَلَى خَمْسٍ: شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، وَإِقَامِ الصَّلَاةِ، وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ، وَصِيَامِ رَمَضَانَ، وَحَجِّ الْبَيْتِ. رواه مسلم.

يدل هذا الحديث على أن الإسلام نظام يتكون من خمسة أجزاء: الشهادة، والصلاة، والصيام، والزكاة، والحج، والصلاة جزء منه، أراد النبي ﷺ إظهار مفهوم النظام من خلال هذا المثال.

3- ثواب الصلاة وأثرها على الأعمال الصالحة الأخرى

ورد في الحديث "أن من حافظ على الصلوات المكتوبة؛ أكرمه الله تعالى بخمس كرامات: يرفع عنه ضيق العيش، وعذاب القبر، ويُعطيه كتابه بيمينه، ويمر على الصراط كالبرق الخاطف، ويدخل الجنة بغير حساب، ومن تماون بالصلاة؛ عاقبه الله بخمس عشرة عقوبة: خمس في الدنيا، وثلاث عند الموت، وثلاث في القبر، وثلاث عند خروجه من القبر، فأما اللاتي في الدنيا: فالأولى: تُنزع البركة من عمره، والثانية: تُمحي سيماء الصالحين من وجهه، والثالثة: كل عمل يعمل لا يأجره الله عليه، والرابعة: لا يُرفع له دعاء إلى السماء، والخامسة: ليس له حظ في دعاء الصالحين، وأما اللاتي تُصيبه عند الموت: فإنه يموت ذليلاً، والثانية: يموت جائعاً، والثالثة: يموت عطشاناً ولو سُقي بحار الدنيا ما روي من عطشه، وأما اللاتي تُصيبه في قبره: فالأولى: يُصيق عليه قبره حتى تختلف فيه أضلاعه، والثانية: يُوقد عليه القبر ناراً يتقلب على الجمر ليلاً ونهاراً، والثالثة: يُسلط عليه في قبره ثعبان اسمه الشجاع الأقرع، عيناه من نار، وأظفاره من حديد، طول كل ظفر مسيرة يوم، يُكلم الميت، فيقول: أنا الشجاع الأقرع، وصوتُه مثل الرعد القاصف، يقول: أمرني ربي أن أضربك على تضييع صلاة الصبح إلى طلوع الشمس، وأضربك على تضييع صلاة الظهر إلى العصر، وأضربك على تضييع صلاة العشاء إلى الصبح، فكلما ضربه ضربة يغوص في الأرض سبعين ذراعاً، فلا يزال في الأرض مُعذباً إلى يوم القيامة، وأما اللاتي تُصيبه عند خروجه من

قبره في موقف القيامة: فشِدَّةُ الحِسَابِ، وسَخَطُ الرَّبِّ، ودُخُولُ النَّارِ، وفي رواية: فَإِنَّهُ يَأْتِي يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَعَلَى وَجْهِهِ ثَلَاثَةُ أَسْطُرٍ مَكْتُوبَاتٍ: السَّطْرُ الْأَوَّلُ: يَا مُضَيِّعَ حَقِّ اللَّهِ، السَّطْرُ الثَّانِي: يَا مَخْصُوصًا بَغْضَبِ اللَّهِ، السَّطْرُ الثَّلَاثُ: كَمَا ضَيَّعْتَ فِي الدُّنْيَا حَقَّ اللَّهِ؛ فَأَيْسُرُ أَنْتَ الْيَوْمَ مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ". (28)

جاء في الحديث أن الإنسان إذا ترك الصلاة، التي هي من أهم واجبات المسلم، فإن ذلك يؤثر على أعماله الأخرى، تأمل العبارات "كلُّ عملٍ يعملُهُ لا يُأْجِرُهُ اللَّهُ عَلَيْهِ، لا يُرْفَعُ لَهُ دَعَاءٌ إِلَى السَّمَاءِ، ليس له حِظٌّ فِي دَعَاءِ الصَّالِحِينَ"، مما يعني أن العبادة نظام، إذا أهمل أحدها أثر ذلك على الآخرين.

4- المسلمون كالجسد الواحد (تمثل الأجزاء ككل)

عن النعمان بن بشير رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى. أخرجه مسلم، كتاب البر والصلوة والآداب، باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم.

يؤكد الحديث أنه إذا لم يعمل جزء واحد من النظام فإنه يؤثر على الأجزاء الأخرى (الجسم)، والنظام هنا هو المجتمع الإسلامي بأسره، فإذا كان أحد أفراده في مشكلة يجب أن يشعر الآخرون بمصابه.

²⁸ مُجَدِّ زَكْرِيَا الكَانْدَهْلَوِي: مَنَهْجُ الْحَيَاةِ الْإِيمَانِيَّةِ وَالتَّوْبِيَّةِ الدِّيْنِيَّةِ فِي ضَوْءِ الْكِتَابِ وَ السَّنَةِ، وَ هُوَ مَجْمُوعَةُ الرِّسَالَةِ فِي فِضَائِلِ الْأَعْمَالِ، ص 57-58 (ج)

نظرية نظام الإدارة والإسلام

يُعرّف النظام بأنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل ككل لتحقيق غرض مشترك".⁽²⁹⁾ دعونا نربط التعريف بالأمثلة التي أشرنا إليها في الفقرات أعلاه.

يصف المثال الأول أن القلب جزء من نظام، عندما يعمل بشكل صحيح، فإن النظام الكامل (الجسد) يعمل بشكل صحيح، والعكس صحيح، ويُبيّن المثال الثاني أن الإسلام نظام يتكون من خمسة أجزاء، ويشير المثال الثالث إلى أن بعض الأجزاء مهمة بشكل خاص في النظام، فإذا كانت هذه الأجزاء لا تعمل، فستؤثر على النظام بأكمله، وبمعنى آخر: إذا كان الإنسان لا يصلي بحسب هذا الحديث فلا تقبل منه سائر أعماله الصالحة؛ في منظمات الأعمال، أهمية التمويل مثل الصلاة في الإسلام، إذا لم تكن الموارد المالية متاحة للمتطلبات الحالية مثل رأس المال العامل، فمن الصعب أن تعمل الوظيفة التجارية، أي أن الموارد الأخرى ستكون عديمة الفائدة.

المثال الرابع يكشف آثار الجزء المريض على الآخرين، في منظمات الأعمال، لدينا عادةً العديد من الأقسام: التسويق، والإنتاج، وإدارة المعلومات، والتمويل، والموارد البشرية، إذا لم يقدم أحدها خدماته أو قدم خدمات سيئة، فسوف يؤثر على الأقسام الأخرى، و عليه يقوم قسم التسويق بتحليل أداء كل منتج أو خط إنتاج؛ ويتم من ثم إسقاط الأقل أداء.

²⁹ Smith, p. 43.

يؤثر الجزء الفردي على الأجزاء الأخرى

المنظمة عبارة عن نظام حيث "يكون لكل جزء من المنظمة تأثير على الأجزاء الأخرى ولا يمكن للمنظمة بأكملها العمل إلا إذا كانت الأجزاء الفردية تعمل بفعالية وتتعاون".⁽³⁰⁾ المثال الثالث يوضح أن الصلاة جزء من الإسلام الذي يتكون من خمسة أركان: الشهادة، والصلاة، والصيام، والزكاة، والحج... والمسلم الملتزم هو الذي يؤمن بجميع الأجزاء ويمارسها، ومع ذلك، كل جزء له دوره ومساهمته، بحيث تؤثر كل واحدة من الواجبات الإلزامية على النظام بأكمله، تأمل هذا الحديث.

عن زيد بن أرقم رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: "من قال لا إله إلا الله مخلصا دخل الجنة قيل: يا رسول الله وما إخلاصه؟ قال: أن تحجزه عن المحارم." رواه الطبراني في الأوسط والكبير.

علق مولانا زكريا الكاندهلوي عليه بقوله: "وطبعا إن الرجل إذا قال: لا إله إلا الله، و كف عن محارم الله تبارك وتعالى، فما من شك في دخوله الجنة، و إن لم يجتنب محارم الله عز وجل، فإنه يدخل الجنة ببركة هذه الكلمة في يوم من الأيام، وإن كان بعد أن يعذب في النار بمعاصيه، أما إن كان شؤم معاصيه بحيث يجرمه الإيمان فهذا كان عاقبة أمره خسرا".⁽³¹⁾

سيستفيد صاحب الإيمان لأنه كان يمارس جزءًا واحدًا فقط من النظام بأكمله، أي أنه أخذ الشهادة فقط، يجازيه الله تعالى عليها جزاؤها الجنة.

³⁰ Smith, p. 42-43.

³¹ محمد زكريا الكاندهلوي: منهج الحياة الإيمانية و التربية الدينية في ضوء الكتاب و السنة، و هو مجموعة الرسائل في فضائل الأعمال، ص 385.

ب - حركة العلاقات الإنسانية

مقدمة

ينظم الإسلام شؤون الناس كلها والعلاقات التي تربط بينهم، وترتبط معظم التصرفات المجزية والأعمال الصالحة بالعلاقات المتبادلة بعد المسؤوليات الواجبة.

في هذا الصدد روى أبو هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً، وخياركم خياركم لنسائهم، رواه الترمذي وقال: حديث حسن صحيح.

عن مسروق قال دخلنا على عبد الله بن عمرو رضي الله عنه حين قدم مع معاوية إلى الكوفة فذكر رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال لم يكن فاحشاً ولا متفحشاً، وقال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إن من أخيركم أحسنكم خلقاً. رواه البخاري.

تؤكد حركة العلاقات الإنسانية على الجانب الإنساني للعمل، وقد أثبت سميث أن دراسات هوثورن خلصت إلى أن "المديرين يحتاجون إلى مراعاة العوامل الاجتماعية والنفسية مثل المعايير وديناميكيات الجماعات"⁽³²⁾، كما يعتقد Barnard، أحد الخبراء الإنسانيين، أن تعاون العاملين أمر مهم⁽³³⁾ وخلص Kreitner إلى أنه يجب على المديرين أن يعرفوا أن الأفراد هم مفتاح الإنتاجية، ويعتقد أن "النجاح يعتمد على

³² Elton Mayo, p. 42.

³³ Chester Barnard

الأفراد ذوي الدافعية والمهارة والملتزمين بالأهداف التنظيمية⁽³⁴⁾، ويتوافق الاهتمام والاعتراف الفردي مع نظرية العلاقات الإنسانية.⁽³⁵⁾

تفيد إسهامات هذا الاتجاه مدى أهمية تعاون المستخدمين والتزامهم بالأهداف التنظيمية، يتعاون المستخدمون ويظهرون الالتزام عندما يكون لديهم الدافع، وعلى هذا الأساس يمكن للمدير تحفيزهم عندما يعتني باحتياجاتهم الاجتماعية والنفسية بالإضافة إلى مجموعة المهارات التي يحتاجونها لأداء واجباتهم ومسؤولياتهم.

عندما ننظر إلى الكلمات أو العوامل التي تحتها خط والتي طرحها العديد من خبراء العلاقات الإنسانية كجزء من النظرية، يبدو أن جوهر حركة العلاقات الإنسانية هو تحفيز المستخدمين أو أعضاء المنظمة على الالتزام والتعاون وما إلى ذلك، دعونا نكتشف هذه العناصر في المنهج الإداري للنبي ﷺ. نحن ندرس هذه العوامل تحت شعار الدافعية، يتوجب على المديرين تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية، ومنح الاهتمام الفردي، والاعتراف بجهود/مساهمة المستخدمين/المؤوسين، يجب أن توفر الإدارة فرصًا للتدريب على المهارات التي يحتاجها المستخدمون لأداء واجباتهم، في المقابل، يتلقى المستخدمون الدافعية ويقدمون الالتزام بالأهداف التنظيمية بالإضافة إلى الأداء.

³⁴ P. 44.

³⁵ <https://www.business.com/articles/humanrelations-management-theory-basics/>

1- المقاربة التحفيزية عند النبي ﷺ

تشمل إستراتيجية النبي ﷺ التحفيزية عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة، تدور النظريات التقليدية حول احتياجات الإنسان، بينما تشمل مقاربة النبي ﷺ عوامل روحية أيضاً، سنقوم بدراستها في الفقرات التالية، وقد قسمنا العوامل التحفيزية إلى فئتين عريضتين من أجل تحقيق أغراض هذا الكتاب.

العوامل الملموسة

وهي نوعان: تقديم المنافع المادية ومشاركة الرسول ﷺ في الأنشطة الجماعية المختلفة.

1- المنافع المادية

عندما تأسست الحكومة الإسلامية في المدينة المنورة، بدأت في تحقيق إيرادات لتمويل برامج الرفاهية العامة، وكانت المصادر الرئيسة للإيرادات هي الخمس والزكاة وغنائم الحرب.

تم جمع الخمس والزكاة وتوزيعها على جميع المحتاجين، لقد كانت مصدراً للحد من الفقر والقضاء عليه، كما جرى تحصيل غنائم الحرب من الحملات العسكرية وتم توزيعها على المشاركين.

قام الرسول ﷺ بسبع حملات عسكرية كبرى وفاز بغنائم الحرب في معظم الحالات، فوزعها على المشاركين، تفاصيل الغنائم الموزعة خلال معركة حنين على سبيل المثال، كما يلي (انظر الجدول 1):

الجدول 1: تفاصيل الغنيمة		
الاسم	الكمية	المبالغ النقدية
أبو سفيان بن حرب	200 بغير	40 أوقية (حوالي 6 كلف فضة)
يزيد بن أبي سفيان	200 بغير	40 أوقية (حوالي 6 كلف فضة)
معاوية بن أبي سفيان	200 بغير	40 أوقية (حوالي 6 كلف فضة)
حكيم بن حزار	200 بغير	-
صفوان بن أمية	300 بغير	-
حارث بن كلدة	100 بغير	-

كما تحصل بعض قادة قريش وغير قريش على 100 بغير، بعض الناس حصلوا على 50 بغير والبعض الآخر 40 بغير.⁽³⁶⁾

بعد ذلك، أمر الرسول ﷺ أحد الصحابة بحساب الغنائم المتبقية وعدد المشاركين لتقدير الحصة الفردية للجنود، فتحصل كل جندي على أربعة جمال وأربعين ماعز،

³⁶ قال الإمام ابن قيم الجوزية رحمه الله في زاد المعاد ص 558 (ط. دار ابن حزم): "وهذا العطاء الذي أعطاه النبي ﷺ لقريش والمؤلفة قلوبهم، هل هو من أصل الغنيمة أو من الخمس، أو من خمس الخمس؟ قال الشافعي ومالك: هو من خمس الخمس، وهو سهمه ﷺ الذي جعله الله له من الخمس، وهو غير الصفي وغير ما يصيبه من المغنم، لأن النبي ﷺ لم يستأذن الغنائم في تلك العطية. ولو كان العطاء من أصل الغنيمة لاستأذنتهم لأنهم ملكوها بحوزها والاستيلاء عليها، وليس من أصل الخمس لأنه مقسوم على خمسة، فهة إذن من خمس الخمس. وقد نص الإمام أحمد على أن النفل يكون من أربعة أخماس الغنيمة، وهذا العطاء هو من النفل، نفل النبي ﷺ به رؤوس القبائل والعشائر ليتألفهم به وقومهم على الإسلام، فهو أولى بالجواز من تفيل الثلث بعد الخمس، والربع بعده، لما فيه من تقوية الإسلام وشوكته وأهله، واستجلاب عدوه إليه..." (ج)

وتحصل الفرسان على ثلاثة أضعاف حصة الجندي لأن الحصان يحصل على ضعف الرجل، وبالتالي، فإن نصيب الفارس يعادل ثلاثة أشخاص.⁽³⁷⁾

2- المشاركة في أنشطة مختلفة

من المهم أن نعرف أن المرؤوسين يشعرون بالتشجيع عندما يرون أن المدير يساعدهم في تنفيذ مهامهم، وقد خرج الرسول ﷺ من مركز القيادة والرقابة في معركة بدر قبل أن يأمر قواته بالقتال؛ وأصيب النبي ﷺ في غزوة أحد أثناء دفاعه عن نفسه⁽³⁸⁾ كما وجه ضربة إلى كافر بينما كان يتقدم نحوه ﷺ.⁽³⁹⁾

اعترضت الصحابة صخرة كبيرة أثناء حفر الخندق فضربها النبي ﷺ ضربة شديدة قسمها إلى أشلاء.⁽⁴⁰⁾ هذه الأمثلة من أجل الإيجاز على الرغم من وجود الكثير منها في حياته ﷺ.

العوامل غير الملموسة

وقد طبق النبي ﷺ أربعة أنواع من هذه العناصر لتحفيز مرؤوسيه، نوردتها فيما يلي:

1- التشجيع

ارتبطت إستراتيجية الرسول ﷺ بتشجيع الناس في جميع مستويات المجتمع، إنه يعني "إجراء منح الشخص الدعم أو الثقة أو الأمل".⁽⁴¹⁾

³⁷ Saani, Javed Iqbal (2019) *Managerial Implications of the Battle of Hunain*, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

³⁸ Shibli Noamani and Sulaiman Nadhvi, p. 230.

³⁹ Iben-e-Qyyum, (1990) *Za'd Al-ma'ad* (Urdu edition), p. 787.

⁴⁰ Phalwarvi, p. 368.

عن الزبير بن العوام أن رسول الله ﷺ قال في غزوة أحد: "من يأخذ هذا السيف بحقه؟ ... فقام أبو دجاجة سماك بن خرشة فقال: أنا أخذه يا رسول الله بحقه، فما حقه؟ فقال رسول الله ﷺ: ألا تقتل به مسلماً ولا تفر به من كافر، وبعد أن أخذ أبو دجاجة السيف من يد النبي ﷺ، أخرج عصابته فتعصب بها وقال:

إني امرؤ عاهدني خليلي أن لا أقيم الدهر في الكبول
إذ نحن بالسفح لدى النخيل أضرب بسيف الله والرسول

وكان يتبختر بين الصفوف، فقال الرسول ﷺ: إنها مشية يبغضها الله إلا في مثل هذا الموطن." (42)

وأثناء غزوة فتح مكة، استمر الرسول في التشجيع، قال Lings: "لقد نبه على الفور الواحة بأكملها وتحدث بكلمات تشجيع لأتباعه، ووعدهم بالنصر شريطة التحلي بالصبر ومحافة الله عز وجل وطاعة الأوامر." (43) وحسب الكاندهلوي أنه كان من عادة النبي ﷺ تحريض أصحابه قبل كل غزوة، وكتب بهذا الخصوص:

ذكر ابن إسحاق في خبره عن يوم بدرٍ قال: ثم خرج رسول الله ﷺ إلى الناس فحرّضهم، ونفل كل امرئ منهم ما أصاب. وقال: "والذي نفس محمد بيده لا يقاتلهم اليوم رجل، فيقتل صابراً محتسباً، مقبلاً غير مُدبر، إلا أدخله الله الجنة".

⁴¹ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/encouragement>

⁴² سيرة ابن هشام 67/2

⁴³ P. 216.

وخلال رحلة الهجرة كان أبو بكر قلقاً على سلامة النبي ﷺ في الغار، قال الحسن البصري: انطلق النبي ﷺ و أبو بكر إلى الغار، فدخلوا فيه، فجاءت العنكبوت، فنسجت على باب الغار، وجاءت قريش يطلبون النبي ﷺ، فلما رأوا على باب الغار نسج العنكبوت، قالوا: لم يدخله أحد، وكان النبي ﷺ قائماً يصلي و أبو بكر يرتقب، فقال أبو بكر رضي الله عنه للنبي ﷺ: فداك أبي و أمي هؤلاء قومك يطلبونك! أما والله ما على نفسي أبكي، و لكن مخافة أن أرى فيك ما أكره، فقال له النبي ﷺ: لا تحزن إن الله معنا.

2 - البشارة بالأخبار السارة

كان النبي ﷺ يبشر أصحابه بالأخبار السارة، عقب انتهاء غزوة الخندق قال رسول الله ﷺ حين أجلى الله الأحزاب عن المدينة: الآن نغزوهم، ولا يغزوننا، نحن نسير إليهم. رواه البخاري (44)

بشر النبي ﷺ أصحابه بالجنة، قال رسول الله ﷺ يوم بدر: قوموا إلى جنة عرضها السموات والأرض، فقال عمير بن الحمام الأنصاري: يا رسول الله، جنة عرضها السموات والأرض؟ قال: نعم، قال: بخٍ بخٍ، فقال رسول الله ﷺ: ما يملكك على قولك بخٍ بخٍ؟ قال: لا والله يا رسول الله، إلا رجاءة أن أكون من أهلها، قال: فإنك من أهلها، فأخرج تمراتٍ من قرنيه، فجعل يأكلٍ منهن، ثم قال: لئن أنا حييت حتى آكل تمراتي هذه إنها لحياة طويلة، قال: فرمى بما كان معه من التمر، ثم قاتلهم حتى قُتل. رواه مسلم.

⁴⁴ صفي الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، ص 287 (ط. دار الفكر - بيروت) (ج)

عن عثمان بن عفان رضي الله تعالى عنه قال: كان رسول الله ﷺ يطوف بالبيت ويده في يد أبي بكر وفي الحجر ثلاثة نفر جلوس عقبة ابن أبي معيط وأبو جهل بن هشام وأمّية بن خلف فمر رسول الله ﷺ عليهم فلما حاذاهم اسمعوه بعض ما يكره فعرف ذلك في وجه النبي ﷺ فدنوت منه حتى وسطته أي جعلته وسطا فكان ﷺ بيني وبين أبي بكر وأدخل أصابعه في أصابعي وطفنا جميعا فلما حاذاهم قال أبو جهل والله لا نصالحك ما بلّ بحر صوفة وأنت تنهى أن نعبد ما كان يعبد آباؤنا فقال رسول الله ﷺ: أنا ذلك، ثم مشى عنهم فصنعوا به في الشوط الثالث مثل ذلك حتى إذا كان الشوط الرابع ناهضوه أي قاموا له ﷺ ووثب أبو جهل يريد أن يأخذ بمجامع ثوبه ﷺ فدفعت في صدره فوقع على أسته ودفعت أبو بكر أمّية بن خلف ودفعت رسول الله ﷺ عقبة بن أبي معيط ثم انفرجوا عن رسول الله ﷺ وهو واقف ثم قال: أما والله لا تنتهون حتى يحل بكم عقابه - أي ينزل عليكم عاجلا - قال عثمان: فوالله ما منهم رجل إلا وقد أخذته الرعدة فجعل رسول الله ﷺ يقول: بئس القوم أنتم لنبيكم، ثم انصرف إلى بيته وتبعناه حتى انتهى إلى باب بيته ثم أقبل علينا بوجهه فقال: أبشروا فإن الله عز وجل مظهر دينه ومتمم كلمته وناصر نبيه إن هؤلاء الذين ترون مما يذبح الله على أيديكم عاجلا، ثم انصرفنا إلى بيوتنا فوالله لقد ذبحهم الله بأيدينا يوم بدر. (السيرة الحلبية: نور الدين الحلبي)

وشدّد الرسول ﷺ على أهمية تبليغ البشارة للناس، روى الإمام البخاري: عن أنس بن مالك رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: يَسِّرُوا وَلَا تُعَسِّرُوا، وَبَشِّرُوا وَلَا تُنْفِرُوا. وفي حديث

آخر: عن أبي بردة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم بعث جده أبا موسى ومعاذا إلى اليمن، فقال: **يسِّرا ولا تعسِّرا، وبشِّرا ولا تنفِّرا، وتطاوعا ولا تختلِّفا.** متفق عليه.

3- الدعاء

من الإجراءات القوية للنبي صلى الله عليه وسلم الاستعانة بالله سبحانه وتعالى بالدعاء لنصرة الإسلام ولتحفيز الأفراد، كان الغرض من الدعاء هو تحفيز الناس، لقد كان عاملاً مميّزاً في أسلوب إدارة النبي صلى الله عليه وسلم.

كانت المواجهة العسكرية الأولى (غزوة بدر) لحظة حاسمة في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم والمسلمين في ذلك الوقت، لذلك أكثر النبي صلى الله عليه وسلم من الدعاء في هذه المناسبة.

روى أبو داود في سننه، والحاكم في المستدرک، والبيهقي من حديث عبد الله بن عمرو قال: خرج رسول الله صلى الله عليه وسلم يوم بدر في ثلاثمائة وخمسة عشر رجلاً من أصحابه، فلما انتهى إليها قال: "اللهم إنهم جياع فأشبعهم، اللهم إنهم حفاة فأحملهم، اللهم إنهم عراة فأكسهم"، ففتح الله له يوم بدر فانقلبوا حين انقلبوا وما منهم رجل إلا قد رجع بجمل أو جملين، واكتسوا، وشبعوا.

وروى الطبراني عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: ما سمعنا مناشداً أنشد حقاً له، أشد مناشدة من محمد صلى الله عليه وسلم يوم بدر، جعل يقول: اللهم إني أنشدك ما وعدتني، اللهم إنك إن تملك هذه العصاة (أي صحابته رضي الله عنهم) لا تُعبد، ثم التفت كأن وجهه القمر، فقال: كأنما أنظر إلى مصارع القوم [عشية]. قال ابن حجر: قوله: اللهم إني أنشدك، أي: أطلب منك.

دعا النبي ﷺ في غزوة أحد بهذا الدعاء.

روى الإمام أحمد، لما كان يوم أحد وانكفأ المشركون، قال رسول الله ﷺ: استنوا حتى أثنى على ربي عز وجل، فصاروا خلفه صفوفًا، فقال: "اللهم لك الحمد كله، اللهم لا قابض لما بسطت، ولا باسط لما قبضت، ولا هادي لمن أضللت، ولا مضل لمن هديت، ولا معطي لما منعت، ولا مانع لما أعطيت، ولا مقرب لما باعدت، ولا مبعد لما قربت. اللهم: ابسط علينا من بركاتك ورحمتك وفضلك ورزقك. اللهم إني أسألك النعيم المقيم، الذي لا يحول ولا يزول. اللهم: إني أسألك العون يوم العيلة، والأمن يوم الخوف. اللهم إني عائد بك من شر ما أعطيتنا وشر ما منعتنا. اللهم حبب إلينا الإيمان وزينه في قلوبنا، وكره إلينا الكفر والفسوق والعصيان، واجعلنا من الراشدين. اللهم توفنا مسلمين وأحينا مسلمين، وألحقنا بالصالحين غير خزايا ولا مفتونين، اللهم قاتل الكفرة الذين يكذبون رسلك، ويصدون عن سبيلك، واجعل عليهم رجزك و عذابك. اللهم قاتل الكفرة الذين أوتوا الكتاب إله الحق". رواه البخاري في الأدب المفرد وأحمد في مسنده (45).

وكان من عادة النبي ﷺ أن يدع لأصحابه، فعن شداد بن الهاد الليثي أن رجلاً من الأعراب جاء إلى النبي ﷺ فآمن به واتبعه، ثم قال: أهاجر معك، فأوصى به النبي ﷺ بعض أصحابه، فلما كانت غزوة خيبر غنم النبي ﷺ فيها شيئاً، فقسّم وقسم له، فأعطى أصحابه ما قسم له، وكان يرعى ظهرهم، فلما جاءهم دفعوه إليه، فقال: ما هذا؟، قالوا: قسم لك النبي ﷺ، فأخذته فجاء به إلى النبي ﷺ، فقال: ما هذا؟ قال:

⁴⁵ المباركفوري، نفس المرجع، ص 256.

قَسَمْتُهُ لَكَ، قَالَ: مَا عَلَيَّ هَذَا تَبَعْتُكَ، وَلَكِنْ أَتَّبَعْتُكَ عَلَيَّ أَنْ أُرْمَى إِلَى هَاهُنَا، وَأَشَارَ إِلَى حَلْقِهِ بِسَهْمٍ، فَأَمُوتَ فَأَدْخُلَ الْجَنَّةَ فَقَالَ: إِنْ تَصَدَّقَ اللَّهُ بِصَدَقَتِكَ، فَلَبِثُوا قَلِيلًا ثُمَّ تَهَضُّوا فِي قِتَالِ الْعَدُوِّ، فَأُتِيَ بِهِ النَّبِيُّ ﷺ يَحْمِلُ قَدَ أَصَابِهِ سَهْمٌ حَيْثُ أَشَارَ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: أَهْوَ هُوَ؟ قَالُوا: نَعَمْ، قَالَ: صَدَقَ اللَّهُ فَصَدَقَهُ، ثُمَّ كَفَّنَهُ النَّبِيُّ ﷺ فِي جُبَّتِهِ، ثُمَّ قَدَّمَهُ فَصَلَّى عَلَيْهِ، فَكَانَ فِيهَا ظَهَرَ مِنْ صَلَاتِهِ: اللَّهُمَّ هَذَا عَبْدُكَ خَرَجَ مُهَاجِرًا فِي سَبِيلِكَ فَفُتِلَ شَهِيدًا أَنَا شَهِيدٌ عَلَيَّ ذَلِكَ. أَخْرَجَهُ النَّسَائِيُّ وَعَبْدُ الرَّزَاقِ فِي الْمَصْنَفِ وَالطَّبْرَانِيُّ فِي الْكَبِيرِ.

آثار الدعاء

لَمَّا خَرَجَ الرَّسُولُ ﷺ يَوْمَ بَدْرٍ دَعَا رَبَّهُ لِلَّذِينَ خَرَجُوا مَعَهُ أَنْ يَحْمِلَهُمْ وَيَكْسُوهُمْ وَيَشْبِعَهُمْ، فَفَتَحَ اللَّهُ لَهُ وَاسْتَجَابَ دَعَاءَهُ، رَوَى أَبُو دَاوُدَ بِإِسْنَادٍ حَسَنٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ خَرَجَ يَوْمَ بَدْرٍ فِي ثَلَاثِمِائَةٍ وَخَمْسَةَ عَشَرَ، وَقَالَ: اللَّهُمَّ إِنِّهِمْ حِفَاةٌ فَاحْمِلْهُمْ، اللَّهُمَّ إِنِّهِمْ عِرَاةٌ فَارْكُسْهُمْ، اللَّهُمَّ إِنِّهِمْ جِيَاعٌ فَأَشْبِعْهُمْ، فَفَتَحَ اللَّهُ لَهُ، فَانْقَلَبُوا وَمَا مِنْهُمْ رَجُلٌ إِلَّا رَجَعَ بِجَمَلٍ أَوْ جَمَلَيْنِ، وَارْتَسَوْا، وَشَبِعُوا. كَانَ دَعَاءُ النَّبِيِّ ﷺ يُعْطِي نَتَائِجَ إيجابيةً فِي كُلِّ مَرَّةٍ، دَعَا لِهَدَايَةِ أَهْلِ الطَّائِفِ، مِثْلًا، فَسَهَّلَ اللَّهُ عَلَيْهِمُ الدَّخُولَ فِي دِينِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ.

4- تحويل الأنظار من متاع الدنيا إلى ثواب الآخرة

يَحْصِلُ النَّاسُ عَلَى الدَّفَاعِيَّةِ مِنَ الْأَشْيَاءِ الَّتِي يَجِبُهَا أَوْ يَرِغِبُونَ فِيهَا، إِذَا كَانَ الْمُدِيرُ يَلْبِي حَاجَةَ أَوْ رَغْبَةَ النَّاسِ، فَإِنَّهُمْ يَشْعُرُونَ بِالدَّفَاعِيَّةِ، وَقَدْ كَانَ الصَّحَابَةُ يُؤْمِنُونَ بِأَنَّ الْآخِرَةَ هِيَ الْحَيَاةُ الْحَقِيقِيَّةُ، لِذَلِكَ تَرَاهُمْ أَكْثَرَ دَفَاعِيَّةً عِنْدَمَا يَجِدُونَ أَنَّ فِعْلًا أَوْ شَيْئًا مَا

يزيد من احتمالية الحصول على ثواب الآخرة، ولعلم النبي ﷺ بهذه المشاعر اعتاد أن يوجه اهتمامهم من الاقتصار على منافع الدنيا إلى سعة ثواب الآخرة، تأمل هذا الحديث.

روى عبيد الله بن سلمان أن رجلا من أصحاب النبي ﷺ حدثه قال: لما فتحنا خيبر أخرجوا غنائمهم من المتاع والسبي فجعل الناس يتبايعون غنائمهم فجاء رجل حين صلى رسول الله ﷺ فقال يا رسول الله لقد رحمت رجحا ما ربح اليوم مثله أحد من أهل هذا الوادي، قال: ويحك وما رحمت؟ قال: ما زلت أبيع وأبتاع حتى رحمت ثلاث مائة أوقية، فقال رسول الله ﷺ: أنا أنبتك بخير رجل ربح، قال ما هو يا رسول الله؟ قال ركعتين بعد الصلاة. رواه أبو داود.

كان اهتمام الصحابي مركزا على المنفعة المادية فأعاد النبي توجيهه نحو الحياة الأبدية.

مثال آخر من قصة أم الحسين فاطمة الزهراء ؑ: عن علي بن أبي طالب ؑ: أن فاطمة ؑ اشتكت ما تلقى من الرّحى (آلة الطحن) مما تطحن، فبلغها أنّ رسول الله ﷺ أتى بسبي، فأتته تسأله خادماً فلم تُوافقه، فذكرت لعائشة ؑ، فجاء النبي ﷺ فذكرت ذلك عائشة له، فأتانا وقد دخلنا مضاجعنا، فذهبنا لنقوم، فقال: على مكانكما، حتى وجدت برد قدميه على صدري (من شدة البرد)، فقال: ألا أدلكما على خير مما سألتماه، إذا أخذتما مضاجعكما فكبري الله أربعاً وثلاثين، واحداً ثلاثاً وثلاثين، وسبّحاً ثلاثاً وثلاثين، فإنّ ذلك خير لكما مما سألتماه. رواه البخاري. وفي رواية لمسلم: قال النبي ﷺ لهما: ألا أعلمكما خيراً مما سألتما؟ إذا أخذتما مضاجعكما، أن تكبري الله أربعاً وثلاثين، وتسبّحاه ثلاثاً وثلاثين، وتحمداه ثلاثاً

وثلاثين، فهو خيرٌ لكما من خادم، وفي رواية: قال عليٌّ عليه السلام: ما تركته منذ سمعته من النبي صلى الله عليه وآله، قيل له: ولا ليلة صقّين؟ قال: ولا ليلة صقّين.

و عن أنس رضي الله عنه قال جاءت فاطمة يوماً إلى النبي صلى الله عليه وآله، فقالت: يا رسول الله إني وابن عمي ما لنا فراش إلا جلد كبش ننام عليه بالليل ونعلف عليه ناضحنا بالنهار، فقال: يا بنية اصبري فإنّ موسى بن عمران أقام مع امرأته عشر سنين ليس لهما فراش إلا عباءة قطوانية. فانصرفت فاطمة رضي الله عنها راضية.

يشير هذا الحديث إلى أن النبي صلى الله عليه وآله دلّ ابنته على أعمال فاضلة بدلاً من الأشياء المادية.

5- التدريب والتعليم

فتح الرسول صلى الله عليه وآله أول مركز للتدريب والتعليم في دار الأرقم بمكة المكرمة، و أرسل النبي صلى الله عليه وآله مصعب بن عمير رضي الله عنه إلى المدينة المنورة، وأمره أن يقرئهم القرآن، ويعلمهم الإسلام، ويفقههم في الدين، وكان نزول مصعب رضي الله عنه بالمدينة على أسعد بن زرارة رضي الله عنه، وكان مصعب رضي الله عنه يُسمّى بالمدينة المنورة: المقرئ، كما ذكر ذلك ابن هشام في السيرة النبوية، وابن كثير في البداية والنهاية، والبيهقي في دلائل النبوة. وكان أهل الصفة يعيشون في مسجد رسول الله صلى الله عليه وآله من أجل التعلم.

حديث ترويض الخيل لأغراض حربية، أدرجه مؤلف بلوغ المرام في باب الجهاد بينما أورده الإمام مسلم في كتاب الإمارة.

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ : سَأَبَقَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِالْحَيْلِ الَّتِي قَدْ ضُمَّرَتْ، مِنْ الْحَفِيَاءِ، وَكَانَ أَمْدُهَا ثَنِيَّةَ الْوَدَاعِ وَسَابِقَ بَيْنَ الْحَيْلِ الَّتِي لَمْ تُضْمَرْ مِنَ الثَّنِيَّةِ إِلَى مَسْجِدِ بَنِي زُرَيْقٍ، وَكَانَ ابْنُ عُمَرَ فِيْمَنْ سَابَقَ . مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ . زَادَ الْبُخَارِيُّ، قَالَ سُفْيَانُ : مِنْ الْحَفِيَاءِ إِلَى ثَنِيَّةِ الْوَدَاعِ خَمْسَةُ أَمْيَالٍ، أَوْ سِتَّةٌ، وَمِنْ الثَّنِيَّةِ إِلَى مَسْجِدِ بَنِي زُرَيْقٍ مِيلٌ.

6- الالتزام بالمصالح التنظيمية

تأمل القصة التالية لأخوين، أحدهم وقع في معركة بدر أسيراً، كان الآخر مسلماً حقيقياً لا يخدم الروابط الأسرية / القرابة على حساب المصالح التنظيمية.

قال ابن إسحاق رحمه الله: "وحدثني ثبيته بن وهب، أخو بني عبد الدار أن رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حين أقبل بالأسارى فرّقهم بين أصحابه، وقال: استوصوا بالأسارى خيراً. قال: وكان أبو عزيز بن عمير بن هاشم أخو مصعب بن عمير رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا لأبيه وأمه في الأسارى. قال: فقال أبو عزيز بن عمير: مرّ بي أخي مصعب بن عمير رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا ورجل من الأنصار يأسرني، فقال: شدّ يدك به، فإنّ أمّه ذات متاع، لعلها تفديه منك .. قال ابن هشام: وكان أبو عزيز صاحب لواء المشركين بعد النضر بن الحارث، فلما قال أخوه مصعب بن عمير لأبي اليسر - وهو الذي أسره - ما قال، قال له أبو عزيز: يا أخي هذه وصاتك بي؟ فقال له مصعب: إنه أخي دونك ... " (46)

2 - النماذج المعاصرة والمقاربة النبوية

قد يكون من المفيد مقارنة المقاربة النبوية مع وجهات النظر المعاصرة، ترتبط الدافعية الأساسية باحتياجات الإنسان ورغباته، ويشمل ذلك كل من المديرين والمستخدمين.

⁴⁶ أبو القاسم السهيلي، الروض الأنف في شرح السيرة النبوية لابن هشام (5/ 155) (ج)

يريد المديرون الحصول على العمل من المستخدمين، لذلك، فإنهم يقدمون مزايا للعمل لديهم، ويريد المستخدمون العمل لديهم لكسب المزايا التي يقدمها أصحاب العمل لهم، وبما أن المستخدمين بشر فهم يشعرون بالتعب أو الملل، وفي بعض الحالات، لا يرغبون في القيام بالعمل، غير أن لديهم رغبات يريدون تحقيقها، تساهم طبيعة العمل أيضاً في إرهاقهم أو عدم اهتمامهم، لكن المدير بحاجة إلى عملهم لأنه ملزم بإدارة مؤسسته بغية تزويد العملاء بالسلع أو الخدمات، وفي بعض الحالات، يتنافس المديرون مع أطراف منافسة أو يدافعون عن منطقة جغرافية أو أيديولوجية، وهنا تتدخل نظرية الدافعية لمعالجة المشكلة.

تلعب هنا نظرية العرض والطلب دوراً هاماً، تقول النظرية أن سعر السلعة يتحدد عندما تتقاطع منحنيات العرض والطلب مع بعضها البعض، تُعرف باسم نقطة التوازن، بمعنى آخر، إنها النقطة التي يكون فيها البائعون على استعداد لبيع منتج ما ويكون المشتري سعيداً بشرائه، يقدم المديرون سعراً للمستخدمين للعمل لديهم ويسعد هؤلاء بالعمل، ومع ذلك، فإن مستوى هذه الاتفاقية لا يطول، إذ يحتاج المستخدمون إلى بعض "المزايا" الإضافية لمواصلة القيام بعملهم بسبب محدوديتهم البشرية، مثل التعب، وفقدان الاهتمام، وما إلى ذلك.

كما رأينا في الفصل الثاني أعلاه، فإن نظريات التحفيز المعاصرة تدور حول ثلاثة عوامل: مشاركة الأفراد، ودور الإدارة والاحتياجات (البشرية) للمستخدمين، أما المقاربة النبوية فإنها تشرك الناس في صنع القرار، كان النبي ﷺ يستشير أصحابه قبل اتخاذ أي قرار لأن الله تعالى أمر بذلك، وعمل النبي ﷺ قدوة ومثل يُحتذى.

ومع ذلك، فإن حالة النبي ﷺ كانت مختلفة بسبب عامل فريد لا وجود له في النظريات المعاصرة، هو مفهوم الحياة الآخرة والمكافآت / العقاب هناك، ينتظر العامل المسلم مكافأة في الدنيا وكذلك ثوابا في الآخرة؛ قاد الرسول ﷺ العديد من الحملات العسكرية، كانت المنافع المادية المتوقعة لمثل هذه المشاريع هي الغنيمة، (لكن في كثير من الحالات لم تكن الغنيمة موجودة أو لم توزع بسبب الاحتياجات الخاصة)، وكانت المنفعة غير المادية هي الفوز في الآخرة، عرضها النبي ﷺ وسعى لها الصحابة رضوان الله عليهم، هذا الذي حفّز الصحابة كما درسناه في غزوة الخندق، هذا التحفيز بالخصوص غير موجود عند المنظرين المعاصرين، و ذلك بالتالي هو ما يميّز النظرية النبوية عن النظريات المعاصرة.

3 - دراسة حالة عن الدافعية⁽⁴⁷⁾

يوجه القائد مرؤوسيه حتى يتمكنوا من القيام بالمهمة الموكلة إليهم بسعادة، وتلعب شخصية القائد دورًا رئيسًا في العملية، أي الطريقة التي يتعامل بها مع الناس، بالإضافة إلى ذلك، يطبق المدير التدابير المالية وغير المالية لمواصلة العمل.

كان النبي ﷺ يتمتع بشخصية كاريزمية، لكنه أضاف إليها تطبيق نظام المنافع المادية، لقد بحثنا في هذا الفصل في إستراتيجية التحفيز النبوية، وهي تشمل الدعاء والتشجيع والمنفعة المادية، بالإضافة إلى ثواب الآخرة.

⁴⁷ اقتُبست الحالة من كتاب المؤلف "المضامين الإدارية لغزوة خيبر" (باللغة الانجليزية).

1 - توضيح أهداف الغزوة

الهدف من الغزوة هو تشكيل قوة دافعة لنشر الإسلام وإزالة العقبات التي تحول دون تقدمه، على اعتبار أن هذا الأمر هو هدف كل مسلم، ولذلك تعتبر الجهود العسكرية جزءًا هامًا من النشاط الدعوي؛ عندما عين النبي ﷺ، علي رضي الله عنه، على سبيل المثال، كحامل لواء القتال نصحه بالكلمات التالية:

عن سهل بن سعد رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال : (لأُعْطِيَنَّ الرَّايَةَ غَدًا رَجُلًا يَفْتَحُ اللَّهُ عَلَى يَدَيْهِ) قال: فبات النَّاسُ ليلتهم أُيُّهم يُعْطَاهَا فَلَمَّا أَصْبَحَ النَّاسُ غَدَوْا عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ كُلُّهُمْ يَرْجُو أَنْ يُعْطَاهَا فَقَالَ : (أَيْنَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ ؟) قالوا : تشتكي عيناه يا رسولَ الله، قال: فأرسلوا إليه فلَمَّا جاء بصَقِّ فِي عَيْنَيْهِ ودعا له فبرأ حتى كأنَّ لَمْ يَكُنْ به وجعٌ وأعطاه الرَّايَةَ فقال عليُّ رضي الله عنه: يا رسولَ الله أَقَاتِلُهُمْ حَتَّى يَكُونُوا مِثْلَنَا ؟ قال: (انْفُذْ عَلَى رِسْلِكَ حَتَّى تَنْزِلَ بِسَاحَتِهِمْ ثُمَّ ادْعُهُمْ إِلَى الْإِسْلَامِ وَأَخْبِرْهُمْ بِمَا يَجِبُ عَلَيْهِمْ مِنْ حَقِّ اللَّهِ فِيهِ فَوَاللَّهِ لَأَنْ يَهْدِيَ اللَّهُ بِكَ رَجُلًا وَاحِدًا خَيْرٌ لَكَ مِنْ أَنْ يَكُونَ لَكَ حُمْرُ النَّعَمِ). رواه ابن حبان.

وهكذا، كانت الأولوية هي الدعوة إلى الإسلام حتى يتمكنوا من تحقيق الفوز الأبدي الذي يبذل المسلمون جهودًا من أجله.

2 - إدماج المشاركين

يشعر الناس بالفخر أو الشرف عند اختيارهم لمشروع مشهور، هناك العديد من رواد الفضاء في بلد ما، على سبيل المثال، يمكن إرسالهم في مهمة فضائية، لكن أولئك الذين يتم اختيارهم للرحلة الفضائية يشعرون بالفخر، كان النبي ﷺ قد أدمج

المشاركين في صلح الحديبية، الذي بايعوا النبي ﷺ على الموت من أجل الإسلام على أن يغادروا ساحة المعركة، ثم خصّهم وحدهم بعد ذلك بالمشاركة في غزوة خيبر، يقول المباركفوري:

"شاع بين المسلمين أن عثمان رضي الله عنه قتل، فقال رسول الله ﷺ لما بلغته تلك الإشاعة: (لا نبرح حتى نناجز القوم)، ثم دعا أصحابه إلى البيعة، فثاروا إليه يبايعونه على أن لا يفروا، وبايعته جماعة على الموت، وأول من بايعه أبو سنان الأسدي رضي الله عنه، و بايعه سلمة بن الأكوع رضي الله عنه على الموت ثلاث مرات، في أول الناس ووسطهم وآخرهم، وأخذ رسول الله ﷺ بيد نفسه وقال: هذه عن عثمان)، ولما تمت البيعة جاء عثمان رضي الله عنه فبايعه، ولم يتخلف عن هذه البيعة إلا رجل من المنافقين يقال له جد بن قيس.

أخذ رسول الله ﷺ هذه البيعة تحت الشجرة، وكان عمر رضي الله عنه أخذها بيده، ومعقل بن يسار رضي الله عنه أخذها بغصن الشجرة يرفعه عن رسول الله ﷺ، وهذه هي بيعة الرضوان التي أنزل الله فيها ﴿لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَبَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا﴾ [الفتح: 18].⁽⁴⁸⁾

يؤكد هذا الحدث أن الاختيار تم على أساس الجدارة، لأن الصحابة في الحديبية التزموا بالموت في سبيل الله.

وفي غزوة خيبر رغب الكثيرون في المشاركة و تحمسوا لها، و كان المنافقون و ضعاف الإيمان قد تخلفوا من قبل عن حملة الحديبية، فأنزل الله أمره لنبيه فيهم: ﴿سَيَقُولُ

⁴⁸ المباركفوري، نفس المرجع، ص 312.

الْمُخَلَّفُونَ إِذَا انْطَلَقْتُمْ إِلَى مَغَائِرٍ لِنَأْخُذُهَا ذُرُونًا نَتَّبِعْكُمْ يُرِيدُونَ أَنْ يُبَدِّلُوا
كَلِمَ اللَّهِ قُلْ لَنْ تَتَّبِعُونَا كَذَلِكَ قَالَ اللَّهُ مِنْ قَبْلُ فَسَيَقُولُونَ بَلْ تَحْسُدُونَنَا بَلْ كَانُوا لَا
يَفْقَهُونَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿١٥﴾ [الفتح: 15].

قال صفى الدين المباركفوري: "فلما أراد رسول الله ﷺ الخروج إلى خيبر، أعلن أن لا يخرج معه إلا راغب في الجهاد، فلم يخرج إلا أصحاب الشجرة و هم ألف وأربعمائة". (49)

3 - الدافعية الفردية

كان من عادة النبي ﷺ أن يشجع الأعمال الفردية لأصحابه، فلما خرج مرحب، زعيم اليهود الذي كان يعادل 1000 جندي، يخطر بسيفه، برز له عامر رضي الله عنه فاختلفا ضربتين، فوقع سيف مرحب في ترس عامر، وذهب عامر ﷺ يسفل له، وكان سيفه قصيرا، فتناول به ساق يهودي ليضربه، ويرجع ذباب سيفه، فأصاب عين ركبته فمات منه، و قال فيه النبي ﷺ: (إن له لأجرين وجمع بين أصبعيه، إنه لجاهد مجاهد قل عربي مشى بها مثله). رواه البخاري و مسلم. (50)

ثم خرج ياسر أخو مرحب و هو يقول: من يبارز؟ فبرز إليه الزبير ﷺ، فقالت صفية أمه: يا رسول الله يقتل ابني، قال: (بل ابنك يقتله)، فقتله الزبير ﷺ، (51) وحدث ما تنبأ به الرسول ﷺ.

49 ص 334

50 ص 338

51 ص 339

قبل المعركة بيوم واحد، قال النبي ﷺ لإثارة الفضول والإلهام: لأعطين الراية غداً رجلاً يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله، فلما أصبح الناس غدوا على رسول الله ﷺ، كلهم يرجو أن يعطاها، فأعطاها لعلي بن أبي طالب رضي الله عنه. (52)

4 - الدافعية الجماعية

عندما رأى مدينة خيبر دعا الرسول ﷺ بالنصر، وكان حصن الصعب بن معاذ ذا أهمية خاصة بالنسبة للمسلمين عندما اقترب منه الجيش، فدعا النبي ﷺ لفتح هذا الحصن دعاءً خاصاً.

كان المشاركون من أهل الحديبية الذين أحضروا معهم مائتي فرس للحدث، وقد شملهم الرسول ﷺ في توزيع الغنائم، كانوا سعداء بشكل لا يصدق لتلقي غنائم الحرب الإضافية.

وفي هذه الغزوة قدم جعفر بن أبي طالب رضي الله عنه وأصحابه من الحبشة و معهم الأشعريون أبو موسى رضي الله عنه وأصحابه، فأسهم لهم الرسول ﷺ من الغنيمه؛ ولما قدم جعفر رضي الله عنه على النبي ﷺ تلقاه و قبله وقال: (والله ما أدري بأيهما أفرح؟ بفتح خيبر أم بقدم جعفر رضي الله عنه). (53)

4 - خصائص إستراتيجية التحفيز

بدأت الدافعية مع ضم الجنود إلى الجيش، اختار النبي ﷺ فقط المشاركين في صلح الحديبية لأنهم بايعوا النبي ﷺ على الموت من أجل قضية الإسلام، وقد اعتاد الرسول

⁵² ص 337

⁵³ ص 343-344

ﷺ أن يدعو بالنصر لقواته، وواصل الدعاء في الحملة، كان ذلك مهمًا للمسلمين لأنهم كانوا يعلمون أن دعاء النبي ﷺ مستجاب، فمثلاً عندما دعا للصحابي الشاعر عبد الله بن رواحة قائلاً: "اللهم ارحمه"، أدرك الصحابة أنه سيستشهد.

وكذلك، كان النبي ﷺ يشجع أصحابه على اتخاذ المبادرات بالمبارزة في غزوة خيبر، فأثنى على علي وعامر والزيبر رضي الله عنهم، إلخ.

حصل جميع المشاركين على نصيبهم من غنائم الحرب، وبما أن كثير من الصحابة أتوا بجيولهم من المدينة، فكان نصيب الحصان ضعف نصيب الجندي، كافأهم الرسول ﷺ طبقاً لأحكام توزيع الغنائم، وبذلك عاد الفرسان سعداء بما تحصلوا عليه في خيبر.

ج - مقارنة العمليات الشاملة⁽⁵⁴⁾

مقدمة

تفترض مقارنة العمليات الشاملة أن جميع المنظمات تتطلب نفس عمليات الإدارة العقلانية⁽⁵⁵⁾، وأكد أنصار المقاربة الأوائل على تقسيم العمل، وتسلسل القيادة (من يتبع من) والسلطة (من هو المسؤول عن إنجاز المهام)، ساهم هنري فايول بنصيب الأسد في هذه المقاربة، اقترح خمس وظائف للمديرين (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة) وأربعة عشر (14) مبدأً للإدارة، وطرح ماكس ويبر أيضًا بعض

⁵⁴ تُعرف أيضًا باسم نظرية الإدارة الكلاسيكية كما صنفها سميث (2007).

⁵⁵ Kreitner, p. 35.

المبادئ لتعزيز المقاربة، لقد حققنا في هذه العناصر في علاقتها بالأنشطة الإدارية للنبي

ﷺ.

الوظائف الإدارية

قمنا بتحليل هذه الوظائف في أربعة مكونات كما وصفها/حللها Kreitner: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، مع تغييرات طفيفة، وعرضها بإيجاز في الصفحات التالية.⁽⁵⁶⁾

1 - التخطيط

خطط الرسول ﷺ للعديد من الحملات العسكرية وغير العسكرية، وكانت الهجرة من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة أهم حدث في حياته، ترتبت عنه آثار بالغة الأهمية على حياة المسلمين وعلى العالم بأسره، هذه الآثار لا تزال مدركة وستستمر إلى نهاية العالم. قام إقبال وأحمد بتحليل الهجرة كدراسة حالة عن تخطيط النبي ﷺ⁽⁵⁷⁾، ثم توسع فيها إقبال في عمله الأخير⁽⁵⁸⁾، استخدم النبي ﷺ في رحلة الهجرة نموذج تخطيط من ثماني خطوات، التفاصيل موجودة في المصدرين المشار إليهما أعلاه.

كما خطط الرسول ﷺ لمعاهدة الحديبية، وبعثة الحبشة، ورحلته إلى الطائف، كانت مساعيه التخطيطية مكلفة بالنجاح على الرغم من أن نتائج بعضها تأخر قليلاً (انظر الفصل 7).

⁵⁶ Kreitner, R (2009) *Principles of Management*, South-Western Cengage Learning.

⁵⁷ Iqbal Javed and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) *Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition*, INSIGHT, Vol.1, No. 3, pp. 37-68.

⁵⁸ Iqbal, Javed Saani (2018) *Planning Strategy of the Prophet(PBUH)*, Intellectual Capital Enterprise Limited, London with the collaboration of Amazon.com.

2 - التنظيم

يتعلق بترتيب الموارد والأفراد من أجل العمل بشكل ودي بغية تحقيق الفعالية والكفاءة، فحصها إقبال في عمله التكميلي حول وظائف المديرين،⁽⁵⁹⁾ ناقش فيه: تقسيم العمل، وتعريف المهام الفرعية، والمثلث الإداري (السلطة والمسؤولية والمساءلة)، والسلطة التدريجية والسلطة على المستخدمين، وسلطة الدعم / القيادة، والتناغم بين الأعضاء، معاملة المرؤوسين، الهيكل التنظيمي (تنظيم الأقسام، سعة التحكم، الهيكل التنظيمي)، تخصيص الموارد (تخصيص الموارد، الأفراد والفرق، تشكيل الفريق وإدارته)، الاتصال (قنوات الاتصال، الاتصال الكتابي، عناصر الاتصال المبتكرة، المستمع اليقظ، تصحيح الأخطاء)؛ كما تناول في دراسة حالة فحص تنظيم القوى العاملة، والتشجيع، وهيكل السلطة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، والترتيب المادي للتجهيزات، وإدارة الموارد البشرية.

يؤكد ذلك أن النبي ﷺ قد مارس مجالات رئيسة من الوظيفة كما نفهمها اليوم.

3 - القيادة

ينظر إقبال إلى القيادة على أن: "المدير / القائد هو الشخص الذي يقدم الدعم للمرؤوسين، ويقيهم متحفزين، يزودهم بالموارد المطلوبة ويحل مشكلاتهم الناشئة عن

⁵⁹ Iqbal, Javed Saani (2018) *Organising Strategy of the Prophet* Intellectual Capital Enterprise Limited, London with the collaboration of Amazon.com.

العمل أو ما بعده؛ يجب على القائد أن يعرف ما يقوم به أتباعه، ويكون بمقدوره القيام به بنفسه ويكون قادراً على مراقبته"⁽⁶⁰⁾ (انظر الفصل 8).

4 - الرقابة

تتعلق بتحديد الأهداف والمعايير، وقياس الأداء وتقييمه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ يوضح الفصل 10 جوانب مختلفة قدمها الرسول ﷺ إلى العالم عندما لم يكن يعلم بها أحد.

نتبين مما سبق أن النبي ﷺ قد مارس أصول الرقابة منذ قرون، ولو أن علماء الإدارة المعاصرين درسوا حياة الرسول ﷺ، لم يضطروا إلى البحث في مكان آخر لتكوين نظريات تطويرية لم يتفق عليها إلا القليل منهم، عندما ظهرت الإدارة العلمية، أخذها المديرون على أنها كعكة ساخنة، بينما انتقدوا منظرو العلاقات الإنسانية بالأدلة التجريبية.

النبي ﷺ وأعمال هنري فايول

ابتكر الرسول ﷺ مبادئ الإدارة التي ادعى العلماء المعاصرون اكتشافها لأنهم لم يدرسوا حياته ﷺ، سنحاول دراستها في الفقرات التالية:

1- تقسيم العمل

قسم الرسول ﷺ أعمال حفر الخندق إلى مجموعات مكونة من عشرة أفراد، تتولى كل مجموعة حفر أربعين ذراعاً من الخندق، كان عمق الخندق حوالي 4.5 متر⁽⁶¹⁾. وفقاً

⁶⁰ Iqbal, Javed Saani (2018) *Managerial Thoughts of the Prophet (PBUH)* Intellectual Capital Enterprise Limited, London with the collaboration of Amazon.com.

للمباركفوري "وكل إلى كل عشرة رجال أن يحفروا من الخندق أربعين ذراعاً ... قال سهل بن سعد: كنا مع رسول الله ﷺ في الخندق، وهم يحفرون، ونحن نقل التراب على أكتادنا (جمع كتيد، وهو ما بين الكاهل إلى الظهر)." (62)

2-السلطة

أقام الرسول ﷺ سلسلة السلطة والمسؤولية والمسائلة، عين حذيفة رضي الله عنه للتحقيق في أنشطة العدو خلال معركة الخندق، وصف حذيفة ذلك بقوله: لقد رأيتنا ليلة الأحزاب ونحن صافون فعوداً، وأبو سفيان ومن معه من الأحزاب فوقنا، وقريظة اليهود أسفل منا، نخافهم على ديارينا، وما أتت علينا ليلة قط أشد ظلمة، ولا أشد ريحاً، في أصوات ريحها أمثال الصواعق، وهي ظلمة ما يرى أحد منا أصبعه، فجعل المنافقون يستأذنون رسول الله ﷺ، ويقولون: {إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِيَ بِعَوْرَةٍ} [الأحزاب: 13]، فما يستأذن أحد منهم إلا أذن له، فينسلون، ونحن ثلاث مئة أو نحو ذلك، إذ استقبلنا رسول الله ﷺ رجلاً رجلاً، حتى مر علي وما علي جنة من العدو ولا من البرد إلا مرط لامرأتي ما يجاوز ركبتي، فأتاني وأنا جاث على ركبتي، فقال: من هذا؟ فقلت: حذيفة. قال: حذيفة؟ فتقاصرت إلى الأرض، فقلت: بلى يا رسول الله؛ كراهية أن أقوم. قال: قم. فقممت، فقال: إنه كان في القوم خبر، فأني بحبر القوم. قال: وأنا من أشد القوم فرعاً وأشدهم قرأ، فخرجت، فقال رسول الله ﷺ: اللهم احفظه من بين يديه ومن خلفه، وعن يمينه وعن شماله، ومن فوقه ومن تحته. قال: فوالله ما خلق الله فرعاً ولا قرأ في جوفي إلا خرج من جوفي، فما أجد منه شيئاً. فلما

⁶¹ <https://www.lastprophet.info/27-the-battle-of-the-trench>

⁶² المباركفوري، الرحيق المختوم، ص 277

وَلَيْتُ قَالَ: يَا حُذَيْفَةُ، لَا تُحَدِّثَنَّ فِي الْقَوْمِ شَيْئًا حَتَّى تَأْتِيَنِي. فَخَرَجْتُ حَتَّى إِذَا دَنَوْتُ مِنْ عَسْكَرِ الْقَوْمِ نَظَرْتُ فِي ضَوْءِ نَارٍ لَهُمْ تُوقَدُ، وَإِذَا رَجُلٌ أَدْهَمُ ضَحْمًا، يَقُولُ بِيَدِهِ عَلَى النَّارِ وَيَمْسُخُ خَاصِرَتَهُ، وَيَقُولُ: الرَّحِيلَ الرَّحِيلَ. ثُمَّ دَخَلْتُ الْعَسْكَرَ فَإِذَا أَدْنَى النَّاسِ مِنِّي بَنُو عَامِرٍ يَقُولُونَ: يَا آلَ عَامِرٍ، الرَّحِيلَ الرَّحِيلَ، لَا مُقَامَ لَكُمْ، وَإِذَا الرِّيحُ فِي عَسْكَرِهِمْ مَا تَجَاوَزُ شِبْرًا، فَوَاللَّهِ إِنِّي لَأَسْمَعُ صَوْتَ الْحِجَارَةِ فِي رِحَالِهِمْ وَفُرْشِهِمْ، الرِّيحُ تَضْرِبُهُمْ. ثُمَّ خَرَجْتُ نَحْوَ النَّبِيِّ ﷺ، فَلَمَّا انْتَصَفْتُ فِي الطَّرِيقِ أَوْ نَحْوَ ذَلِكَ، إِذَا أَنَا بِنَحْوِ مِنْ عَشْرِينَ فَارِسًا مُعْتَمِينَ، فَقَالُوا: أَخْبِرْ صَاحِبَكَ أَنَّ اللَّهَ كَفَاهُ الْقَوْمَ. فَرَجَعْتُ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، فَأَخْبَرْتُهُ وَهُوَ مُشْتَمِلٌ فِي شِمْلَةٍ يُصَلِّي، وَكَانَ إِذَا حَزَبَهُ أَمْرٌ صَلَّى، فَأَخْبَرْتُهُ خَبَرَ الْقَوْمِ؛ أَنِّي تَرَكْتُهُمْ يَتْرَحَلُونَ، وَأَنْزَلَ اللَّهُ: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَتْكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحًا وَجُنُودًا لَمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا﴾ [الأحزاب: 9].

من الجدير بالاهتمام أن النبي ﷺ كان يصدر الأوامر هو أو أميره / قائده المعين فقط، لذلك، اعتاد المرؤوسون على تلقي الأوامر من شخص واحد فقط. (63)

3- الانضباط

يتضمن الاحترام والطاعة: الأول مسؤولية المدير بينما يتعلق الثاني بالمرؤوسين.

الاحترام

الاحترام يعني "شعور قوي بقبول شخص ما / شيء ما بسبب صفاته الحميدة أو إنجازاته" (64)، كان النبي ﷺ يحترم الجميع، تأمل هذا الحديث:

⁶³ لاحظ أن السلطة ووحدة الأوامر عند فابول جزء من هذا التصور.

عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: «إِنَّ مِنْ إِجْلَالِ اللَّهِ: إِكْرَامَ ذِي الشَّيْبَةِ الْمُسْلِمِ، وَحَامِلِ الْقُرْآنِ غَيْرِ الْعَالِي فِيهِ وَالْجَانِي عَنْهُ، وَإِكْرَامَ ذِي السُّلْطَانِ الْمُقْسِطِ» رواه أبو داود.

انظر إلى معاملة الرسول ﷺ لعكرمة بن أبي جهل:

عن عبد الله بن الزبير رضي الله عنه قال: لما كان يوم فتح مكة هرب عكرمة بن أبي جهل وكانت امرأته أم حكيم بنت الحارث بن هشام امرأة عاقلة أسلمت، ثم سألت رسول الله ﷺ الأمان لزوجها فأمرها برده، فخرجت في طلبه وقالت له: جئتك من عند أوصل الناس وأبر الناس وخير الناس وقد استأمنت لك فأمنك، فرجع معها، فلما دنا من مكة، قال رسول الله ﷺ لأصحابه: "يأتيكم عكرمة بن أبي جهل مؤمنا مهاجرا، فلا تسبوا أباه، فإن سب الميت يؤذي الحي، ولا يبلغ الميت"، فلما بلغ باب رسول الله ﷺ استبشر ووثب له رسول الله ﷺ قائما على رجله فرحا بقدمه.

قال: وجعل عكرمة يطلب امرأته يجامعها، فتأبى عليه، وتقول: إنك كافر وأنا مسلمة، فيقول: إن أمرا منعك مني لأمر كبير، فلما رأى النبي ﷺ عكرمة وثب إليه وما على النبي ﷺ رداء فرحا بعكرمة، ثم جلس رسول الله ﷺ فوق بين يديه، وزوجته منتقبة، فقال: يا محمد، إن هذه أخبرتني أنك أمّنتني، فقال رسول الله ﷺ: صدقت، فأنت آمن، فقال عكرمة: فيلام تدعو يا محمد؟ قال: أدعوك إلى أن تشهد أن لا إله إلا الله، وأني رسول الله، وأن تقيم الصلاة وتؤتي الزكاة، وتفعل وتفعل، حتى عدّ خصال الإسلام، فقال عكرمة: والله ما دعوت إلا إلى الحق، وأمر حسن جميل، قد كنت

⁶⁴ https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/respect_1?q=Respect

والله فينا قبل أن تدعو إلى ما دعوت إليه وأنت أصدقنا حديثًا، وأبرنا برًا، ثم قال عكرمة: فإني أشهد أن لا إله إلا الله، وأشهد أن محمدًا عبده ورسوله، فسُرَّ بذلك رسول الله ﷺ ثم قال: يا رسول الله، عَلِّمْنِي خَيْرَ شَيْءٍ أَقُولُهُ، قال: تقول: أشهد أن لا إله إلا الله، وأن محمدًا عبده ورسوله، قال عكرمة: ثم ماذا؟ قال رسول الله ﷺ: تقول: أشهد الله وأشهد من حضر أيَّ مسلم مهاجر ومجاهد، فقال عكرمة ذلك.

فقال رسول الله ﷺ: لا تسألني اليوم شيئًا أعطيه أحدًا، إلا أعطيتُك، فقال عكرمة: فإني أسألك أن تستغفر لي كلَّ عداوة عاديتُكها، أو مسيرٍ وضعت فيه، أو مقام لقيتُك فيه، أو كلام قلته في وجهك، أو وأنت غائب عنه، فقال رسول الله ﷺ: اللهم اغفر له كلَّ عداوة عادانيها، وكل مسير سار فيه إلى موضع يريد بذلك المسير إطفاء نورك، فاغفر له ما نال مني من عرض: في وجهي، أو وأنا غائب عنه، فقال عكرمة: رضيتُ يا رسول الله، لا أدع نفقة كنت أنفقها في صدِّ عن سبيل الإسلام، إلا أنفقت ضعفها في سبيل الله، ولا قتالاً كنت أقاتل في صدِّ عن سبيل الله، إلا أبليتُ ضعفه في سبيل الله، ثم اجتهد في القتال حتى قُتِل شهيدًا.

وبعد أن أسلم ردَّ له رسول الله ﷺ امرأته بذلك النكاح الأول.

قال النبي ﷺ في مناسبة أخرى:

عن عبد الله بن عباس رضي الله عنهما أن النبي ﷺ قال: ليس منَّا من لم يرحم صغيرنا، ويؤدِّر كبيرنا، ويأمر بالمعروف، ويَنه عن المنكر. أخرجه البغوي في شرح السنة.

كان من عادة العرب قبل الإسلام أن يتزوج الابن زوجة أبيه بعد وفاة والده أو طلاقه منها،⁽⁶⁵⁾ فحرم الإسلام هذه العادة، وفرض احترام المرأة وزوجات الأب بالخصوص، إذ لا يجوز في الإسلام الزواج بزوجات الأب بأي حال.

الطاعة

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة. رواه البخاري.

قبل صلح الحديبية زار عروة بن مسعود الثقفي النبي صلى الله عليه وسلم، ثم رجع إلى قريش ليخبرهم بما رأى وسمع، فقال: "أي قوم، والله لقد وفدت على الملوك، على قيصر و كسرى والنجاشي، والله ما رأيت ملكا يعظمه أصحابه ما يعظم أصحاب محمد صلى الله عليه وسلم، والله إن تنخم نخامة إلا وقعت في كف رجل منهم، فذلك بما وجهه و جلده، وإذا أمرهم ابتدروا أمره، إذا توضع كادوا يقتتلون على وضوئه، و إذا تكلم خفضوا أصواتهم عنده، وما يجدون إليه النظر تعظيما له".⁽⁶⁶⁾

عندما نقضت قريش صلح الحديبية، خرج أبو سفيان حتى قدم على رسول الله صلى الله عليه وسلم المدينة فدخل على ابنته أم حبيبة بنت أبي سفيان فلما ذهب ليجلس على فراش رسول الله صلى الله عليه وسلم طوته عنه، فقال: يا بنية والله ما أدرى أرغبت بي عن هذا الفراش أم رغبت به عني، قالت: بل هو فراش رسول الله صلى الله عليه وسلم وأنت رجل مشرك نجس فلم أحب أن تجلس على فراش رسول الله، قال: والله لقد أصابك يا بنية بعدي شر ثم

⁶⁵ المباركفوري ص 35

⁶⁶ المباركفوري ص 311

خرج حتى أتى رسول الله ﷺ فكلمه فلم يرد عليه شيئا ثم ذهب إلى أبي بكر رضي الله عنه فكلمه أن يكلم له رسول الله ﷺ فقال ما أنا بفاعل ثم أتى عمر بن الخطاب رضي الله عنه فكلمه فقال أنا أشفع لكم إلى رسول الله ﷺ فوالله لو لم أجد إلا الذر لجاهدتكم ثم خرج فدخل على علي بن أبي طالب رضي الله عنه وعنده فاطمة ابنة رسول الله ﷺ وعندها الحسن بن علي غلام يدب بين يديها فقال: يا علي إنك أمس القوم بي رحما وأقربهم مني قرابة وقد جئت في حاجة فلا أرجعن كما جئت خائبا اشفع لنا إلى رسول الله ﷺ قال: ويحك يا أبا سفيان والله لقد عزم رسول الله ﷺ على أمر ما نستطيع أن نكلمه فيه فالتفت إلى فاطمة فقال: يا ابنة محمد هل لك أن تأمري بنيك هذا فيجبر بين الناس فيكون سيد العرب إلى آخر الدهر، قالت: والله ما بلغ بني ذلك أن يجبر بين الناس وما يجبر على رسول الله ﷺ أحد، قال: يا أبا الحسن إني أرى الأمور قد اشتدت علي فانصحني، فقال له: والله ما أعلم شيئا يغني عنك شيئا ولكنك سيد بني كنانة فقم فأجر بين الناس ثم الحق بأرضك قال أو ترى ذلك مغنيا عني شيئا قال لا والله ما أظن ولكن لا أجد لك غير ذلك، فقام أبو سفيان في المسجد فقال أيها الناس إني قد أجزت بين الناس ثم ركب بعيره فانطلق فلما قدم على قريش قالوا ما وراءك قال جئت مُجدا فكلمته فوالله ما رد علي شيئا ثم جئت. (67)

4- وحدة القيادة

يشير هذا المفهوم إلى أن كل فرد يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد، منذ أن بعث الله سبحانه وتعالى النبي ﷺ كان هو المصدر الوحيد للأوامر، إلى أن فوض السلطة لآخرين، الحديث التالي يصف الوضع.

عن جبير بن مطعم رضي الله عنه أَنَّ امْرَأَةً سَأَلَتْ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ شَيْئًا، فَأَمَرَهَا أَنْ تَرْجِعَ إِلَيْهِ، فَقَالَتْ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَرَأَيْتَ إِنْ جِئْتُ فَلَمْ أَجِدْكَ؟ قَالَ أَبِي: كَأَنَّهَا تَعْنِي الْمَوْتَ، قَالَ: فَإِنْ لَمْ يَجِدْنِي فَأْتِي أَبَا بَكْرٍ. وفي رواية: أَنَّ امْرَأَةً أَتَتْ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ فَكَلَّمَتْهُ فِي شَيْءٍ، فَأَمَرَهَا، بِأَمْرٍ. رواه البخاري ومسلم.

5- وحدة التوجه

يعني وجوب إتباع الجميع للاتجاه المحدد أو السعي وراء الأهداف المشتركة، كان كل صحابي يتبع هدفًا واحدًا هو تطبيق الإسلام في حياته، والعمل على نشره للآخرين.

كان النبي ﷺ وأصحابه يسرون على نفس الخط، لقد بذلوا جهدًا لإدارة نشر الإسلام معًا، هاجروا إلى المدينة المنورة، وخاضوا 27 معركة، ووقعوا صلح الحديبية، وقدّموا تضحيات مالية ومادية، كل ذلك يؤكد أنهم كانوا يسرون في نفس الاتجاه منذ بداية الإسلام حتى أنفاسهم الأخيرة.

6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة

تشكل التضحية بالمصالح الفردية من أجل المصالح التنظيمية جزءًا من الولاء والإخلاص للمنظمة.

قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: فما هو إلا أن رأيته قد أسلم (يقصد الحكم بن كيسان) حتى أخذني ما تقدم وما تأخر وقلت: كيف أردّ على النبي صلى الله عليه وسلم ، أمرًا هو أعلم به مني، ثم أقول إنما أردتُ بذلك النصيحةَ لله ولرسوله؟ قال عمر رضي الله عنه: فأسلم والله فحسن إسلامه وجاهد في الله حتى قُتل شهيدًا ببئر معونة ورسول الله صلى الله عليه وسلم راضٍ عنه ودخل الجنان.

أراد النبي صلى الله عليه وسلم البقاء في المدينة المنورة في غزوة أحد، لكنه غير رأيه بعد استشارة أصحابه لصالح عامة الناس أي لصالح الدولة، وهكذا، استحوذت المصالح التنظيمية على المصالح / الاختيارات الشخصية.

7- المكافأة

أكد الرسول صلى الله عليه وسلم على أهمية المكافأة، كان هناك نوعان من المكافآت في زمن النبي صلى الله عليه وسلم: الأجر وغنائم الحرب.

أوصى النبي صلى الله عليه وسلم بالمسارعة إلى دفع الأجور قبل أن يجف عرق الأجير، كما شدد في الحديث التالي بخصوص عدم دفع الأجور.

1 - عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه. رواه ابن ماجه.

2 - عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "قَالَ اللهُ تَعَالَى: ثَلَاثَةٌ أَنَا حَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ عَدَرَ، وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ، وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ" ، رواه البخاري في صحيحه.

دفع الرسول ﷺ الغنيمة لجنوده بسخاء، في معركة خيبر، على سبيل المثال، تم دفع رواتب الجنود وحيولهم في وقت واحد، حصل الفارس على ثلاثة أسهم: سهمان لفرسه وواحد له.

كُلف أحد الصحابة بدعوة إحدى القبائل، فوصف قصته كالتالي:

روى البخاري بسنده عن أبي هريرة رضي الله عنه قال قدم الطفيل بن عمرو الدوسي رضي الله عنه على رسول الله ﷺ فقال: يا رسول الله إن دوسًا قد عصت، فادع الله عليهم فقال: "اللهم اهد دوسًا". وقال لي: "اخرج إلى قومك فادعهم وارفق بهم"، فخرجت أذعوهم حتى هاجر النبي ﷺ إلى المدينة، ومضت بدرًا وأحدًا والخندق ثم قدمت بمن أسلم ورسول الله ﷺ بخيبر حتى نزلنا المدينة بسبعين أو ثمانين بيتًا من دوس، ولحقنا رسول الله ﷺ بخيبر فأسهم لنا مع الناس وقلنا: يا رسول الله اجعلنا في ميمنتك واجعل شعارنا مرورًا، ففعل. رواه البخاري.

لست متأكدًا مما إذا كان هذا الصحابي قد شارك في خيبر أم لا، ومع ذلك، فقد حصل على نصيبه من الغنائم، ذلك أن النبي ﷺ في خيبر اختار فقط المشاركين في الحديبية، مما يعني أن النبي ﷺ أعطاه تفضلاً، وهو ما يؤكد أن النبي ﷺ كان سخياً في مكافأة مرؤوسيه / جنوده.

8 - المركزية

التوازن بين المركزية واللامركزية يضمن نجاح المنظمة، لقد احتفظ النبي ﷺ بسلطة اتخاذ القرار لنفسه بحكم نبوته، ومع ذلك، فقد لجأ إلى لامركزية السلطة عند الحاجة، سمح

لأبي بكر رضي الله عنه بإمامة الصلاة عندما كان النبي صلى الله عليه وسلم مريضاً، كما عين نواباً له لأداء وظائف عديدة، عين أيضاً حكاماً على اليمن، و أرسل عثمان رضي الله عنه ممثلاً له أثناء مفاوضات الحديبية.

9- التسلسل الرئاسي

يتعلق الأمر بإتباع التسلسل القيادي إلا عندما يسمح المدير بذلك، كان الصحابة يطيعون الرسول صلى الله عليه وسلم في كل الأحوال، عندما عجز كعب بن مالك رضي الله عنه عن المشاركة في غزوة تبوك، صدر الأمر بمعاقبته من خلال المقاطعة الاجتماعية، يقول: "نَهَى رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم عَنْ كَلَامِنَا أَيُّهَا الثَّلَاثَةُ مِنْ بَيْنِ مَنْ تَخَلَّفَ عَنْهُ، فَاجْتَنَبْنَا النَّاسَ - أَوْ قَالَ: تَعَيَّرُوا لَنَا - حَتَّى تَنْكَرْتُ لِي فِي نَفْسِي الْأَرْضَ، فَمَا هِيَ بِالْأَرْضِ الَّتِي أَعْرِفُ، فَلَبِثْنَا عَلَى ذَلِكَ خَمْسِينَ لَيْلَةً... فَكُنْتُ أَخْرُجُ فَأَشْهَدُ الصَّلَاةَ مَعَ الْمُسْلِمِينَ، وَأَطُوفُ فِي الْأَسْوَاقِ وَلَا يُكَلِّمُنِي أَحَدٌ".

10 - النظام

النظام يعني أنه "يجب أن يكون تحت تصرف المستخدمين في المؤسسة الموارد المناسبة حتى يتمكنوا من العمل بشكل صحيح، بالإضافة إلى النظام الاجتماعي (مسؤولية المديرين)، يجب أن تكون بيئة العمل آمنة ونظيفة ومرتبطة"⁽⁶⁸⁾.

المدير مسؤول عن توفير الموارد اللازمة للمستخدمين حتى يتمكنوا من العمل بسهولة؛ طلب النبي صلى الله عليه وسلم من أبي بكر رضي الله عنه أن يحضر الدواب والدليل لرحلة الهجرة، كما عمل على توفير الغذاء والمعلومات أثناء تواجده في غار ثور؛ ويشمل النظام أيضاً ظروف

⁶⁸ <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management/>

العمل، أي التجهيزات للقوى العاملة حتى يتمكنوا من العمل بشكل صحيح، والنظافة أيضا ضرورية لسلامة المستخدمين لأنه في حالة انسكاب الزيت على الأرض أو أرضية المتجر، مثلا، يزداد احتمال وقوع حادث ويعرض العاملين للخطر.

النظافة جزء من الإسلام؛ قال النبي ﷺ: النظافة نصف الإيمان، تأمل هذا الحديث:

عن أبي مالك الحارث بن عاصم الأشعري رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: الطهور شطر الإيمان، والحمد لله تملأ الميزان، وسبحان الله والحمد لله تملآن - أو تملأ - ما بين السماء والأرض، والصلاة نور، والصدقة برهان، والصبر ضياء، والقرآن حجة لك أو عليك، كل الناس يغدو، فبائع نفسه فمعتقها أو موبقها؛ رواه مسلم.

11- المساواة

العدل هو جوهر المساواة، وله وجهين: العدالة واللطف.

العدالة

يعرف قاموس أكسفورد العدالة على أنها "المعاملة العادلة للناس"، والله سبحانه وتعالى أمر بالعدل، ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [النحل: 90].

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قيل يا رسول الله: من خير الناس؟ فقال: كل مؤمن مخموم القلب فقيل وما مخموم القلب؟ فقال ﷺ: هو التقي النقي الذي لا غش فيه ولا بغى ولا غدر ولا غل ولا حسد. رواه ابن ماجه.

تنبأ البعض بمولد النبي ﷺ حتى قبل ولادته عليه الصلاة والسلام، فهذا سيف بن ذي يزن يقول لعبد المطلب بن هاشم: هذا حينه الذي يولد فيه أو قد ولد، يموت أبوه وأمه، ويكفله جده وعمه وقد وجناه مرارا، والله باعته جهارا، وجاعل له منا أنصارا يعز بهم أوليائه، ويذل به أعداءه، ويفتتح كرائم الأرض، ويضرب بهم الناس عن عرض، يخذم الأديان، ويكسر الأوثان ويعبد الرحمن، قوله حكم وفصل، وأمره حزم وعدل، يأمر بالمعروف ويفعله، وينهي عن المنكر ويبطله" (69).

و في قصة المرأة المخزومية التي سرقت، فأراد الناس أن يشفعوا لها عند رسول الله ﷺ، فقال أن الله أهلك بني إسرائيل لأنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحدّ.

روى البخاري ومسلم عن عائشة رضي الله عنها، أن قريشاً أهمهم شأن المرأة المخزومية التي سرقت، فقالوا: من يكلم فيها رسول الله ﷺ: فقالوا: من يجترئ عليه إلا أسامة بن زيد رضي الله عنه حب رسول الله ﷺ؟ فكلمه أسامة، فقال رسول الله ﷺ: «أتشفع في حدّ من حدود الله؟» ثم قام فاختطب، ثم قال: «إنما أهلك الذين قبلكم، أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحدّ، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها».

هناك عشرات الأمثلة مثل هذه، هدفنا هو إظهار بعض اللحظات عن الأمر لفهمه.

⁶⁹ ابن كثير، البداية و النهاية، 261/2-262، ط. دار الكتب العلمية.

أقام الإسلام العدل في مجتمعات كان أساس التعاون فيها، وفقاً للمباركفوري، هو القيم الأسرية والقبلية، وحيث كانت القاعدة السائدة هي المثل "انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً"، لذلك، كانت العدالة نادرة، وقد رأينا في مثال المرأة المتورطة في قضية سرقة، لكن الناس أرادوا العفو عنها لأنها تنتمي إلى عشيرة محترمة، فرفض النبي ببساطة تلبية مطلبهم.

اللطف

معناه في القاموس "صفة الشخص الكريم والخدم والمهتم بالآخرين، أو فعلاً يظهر هذه الصفة"،⁽⁷⁰⁾ تأمل القصة التالية:

عن عدي بن حاتم رضي الله عنه قال : جاءت خيل رسول الله ﷺ أو رسل رسول الله ﷺ بعقرب فأخذوا عمتي وناسا فلما أتوا بهم النبي ﷺ صفوا له فقالت يا رسول الله نأى الوافد و انقطع الولد وأنا عجوز كبير وما بي من خدمة فمَنَّ عليّ منّ الله عز وجل عليك قال : ومن وافدك ؟ قالت عدي بن حاتم قال : أي الذي فر من الله ورسوله، قالت فمَنَّ عليّ، فلما رجع - و رجل إلى جنبه ترى أنه علي - فقال سليه حملانا قالت فسألته فأمر بأتان، فقلت لقد فعلت فعلة ما كان أبوك يفعلها فقالت ائته راغباً أو راهباً فقد أتاه فلان فأصاب منه و أتاه فلان فأصاب منه، فأئتيته.

هذا مثال عن لطف الرسول ﷺ، وهناك عشرات الأمثلة في سيرته.

⁷⁰ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/kindness>

12- استقرار العمالة

يُقر الإسلام ديمومة شغل الوظيفة إلا إن استلزم الظروف تغييرا ما، عيّن الرسول ﷺ عثمان بن عفان رضي الله عنه على هجرة الحبشة ، وأبا بكر رضي الله عنه لإدارة الحج في السنة التاسعة للهجرة، وقد استبدل النبي ﷺ حامل اللواء بمناسبة فتح مكة لسبب ما، كما عيّن الرسول ﷺ ولاية على اليمن ... كل من عيّنهُ الرسول ﷺ على وظيفة، لم يتركها أبداً لأنهم كانوا ملتزمين ومخلصين للنبي ﷺ.

13- المبادرة

تتمثل في إشراك المرؤوسين لجعلهم يهتمون بشؤون المنظمة، واستغلال أفكارهم في صنع القرار.

أشرك النبي ﷺ الناس قبل غزوة أحد أصحابه في اتخاذ القرار، وغَيّر رأيه مراعاة لاقتراحهم، واستشار أصحابه في معاملة أسرى الحرب بعد غزوة بدر واتخذ القرار بناء على رأي أصحابه.

14- روح الجماعة

من المهم الحفاظ على معنويات الأفراد عالية بفضل الجهود المتناغمة، إن الانسجام بين المستخدمين عامل أساسي لنجاح المنظمة.

وهو ما يعني وجود "ترتيب متسق أو منظم أو ممتع للأجزاء، أي التطابق"⁽⁷¹⁾، تشير كلمة الأجزاء هنا إلى الأشخاص، والمديرون هم المسؤولون بشكل أساسي على خلق

⁷¹ <https://www.dictionary.com/browse/harmony>

الانسجام بواسطة تدابير مختلفة، مما يعني أن الناس يعملون مع بعضهم البعض بسعادة وعن طيب خاطر، والعلاقات الودية بين المستخدمين تحفزهم على العمل.

كانت العلاقات بين الصحابة نموذجية، كانوا يتعاونون مع بعضهم البعض للقيام بمهام مختلفة، كان حفر الخندق مهمة صعبة، لكنهم قاموا بها بشكل ودي، وكان أحد العوامل في ذلك هو الإخلاص، تأمل هذا الحديث.

عن ابن عمر رضي الله عنهما أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يُسْلِمُهُ، وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللَّهُ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً، فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبَاتِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ. رواه البخاري ومسلم.

ممارسات الرسول ﷺ وأفكار ماكس ووبر

ادعى ماكس ووبر أن نظريته كانت الأفضل، لكن غاب عنه أن هذا النموذج ظهر قبل وقت طويل من اكتشافه، لقد حققنا في أصل هذا النظام واستحدثاته من قبل النبي مُحَمَّد ﷺ في القرن السابع الميلادي.

1- توضيح الأدوار

كان الرسول ﷺ قد أوفد مصعب بن عمير لتعليم الإسلام لمسلمي المدينة المنورة ودعوة غير المسلمين فيها، وحدد عليه الصلاة والسلام دور فريق مكون من 50 رامياً خلال معركة أحد.

"عبأ رسول الله ﷺ جيشه، و هياهم صفوفًا للقتال، فانتخب منهم فصيلة من الرماة الماهرين، قوامها خمسون مقاتلاً، و أعطى قيادتها لعبد الله بن جبير بن النعمان الأنصاري الأوسي البدري ﷺ، وأمرهم بالتمركز على جبل يقع على الضفة الجنوبية من وادي قناة - و عرف فيما بعد بجبل الرماة - جنوب شرق معسكر المسلمين، ... وقال لقائدهم: نضح الخيل عنا بالنبل، لا يأتون من خلفنا، إن كانت لنا أو علينا فأنتب مكانك لا نؤتيتن من قبلك، ثم قال للرماة: احموا ظهورنا، فإن رأيتمونا نقتل فلا تنصرونا، وإن رأيتمونا قد غنمنا فلا تشركونا." (72)

2- حفظ السجلات

احتفظ المسلمون بسجلات المشاركين في مختلف البعثات، كما احتفظوا بسجل الغنائم التي استولوا عليها في غزوة حنين، ونفس الشيء حدث في غزوة خيبر، وقد كان عدد المشاركين في غزوة تبوك 30.000 تم الاحتفاظ بسجلاتهم أيضا لدرجة أن ثلاثة أشخاص لم يتمكنوا من المشاركة تم التعرف عليهم.

عامل آخر يرتبط بما سبق هو أداء المرؤوسين، عندما أراد النبي ﷺ فتح مكة، كان الأمن هو القضية الرئيسية، لأن الرسول ﷺ أراد تجنب إراقة الدماء من خلال الدخول المفاجئ إلى مكة، كان الهدف هو إجبار العدو على إلقاء السلاح بدلاً من القتال.

حاول أحد الصحابة إخبار أهله بمكة ليأخذوا حذرهم، لكن النبي ﷺ غفر للصحابي بسبب أدائه السابق، مشاركته في غزوة بدر؛ وعندما ساهم عثمان ﷺ بتجهيز جيش العسرة (غزوة تبوك)، قال النبي ﷺ: ما على عثمان ما عمل بعد هذه، ما على

⁷² المباركفوري ص 230-231

عثمان ما عمل بعد هذه، رواه الترمذي، و في مسند أحمد: "ما ضر ابن عفان ما عمل بعد اليوم - يرددها مراراً". تأمل هذا الحديث.

عن الأحنف بن قيس قال : خرجنا حجاجا فقدمنا المدينة ونحن نريد الحج فبينما نحن في منازلنا نضع رحالنا إذ أتانا آت فقال إن الناس قد اجتمعوا في المسجد وفرغوا فانطلقنا فإذا الناس مجتمعون على نفر في وسط المسجد وإذا علي والزبير وطلحة وسعد بن أبي وقاص رضي الله عنهم، فإننا كذلك إذ جاء عثمان بن عفان رضي الله عنه عليه ملاءة صفراء قد قنع بها رأسه فقال أهاهنا علي أهاهنا طلحة أهاهنا الزبير أهاهنا سعد قالوا نعم قال فإني أنشدكم بالله الذي لا إله إلا هو أتعلمون أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال من يتتبع مرید بني فلان غفر الله له فابتغته بعشرين ألفا أو بخمسة وعشرين ألفا فأتيت رسول الله صلى الله عليه وسلم فأخبرته فقال اجعلها في مسجدنا وأجره لك قالوا اللهم نعم قال فأنشدكم بالله الذي لا إله إلا هو أتعلمون أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال من يتتبع بئر رومة غفر الله له فابتغته بكذا وكذا فأتيت رسول الله صلى الله عليه وسلم فقلت قد ابتعتها بكذا وكذا قال اجعلها سقاية للمسلمين وأجرها لك قالوا اللهم نعم قال فأنشدكم بالله الذي لا إله إلا هو أتعلمون أن رسول الله صلى الله عليه وسلم نظر في وجوه القوم فقال من جهز هؤلاء غفر الله له يعني جيش العسرة فجهزتهم حتى ما يفقدون عقالا ولا خطاما قالوا اللهم نعم قال اللهم اشهد اللهم اشهد.

3- الترتيب الهرمي

طوّر النبي صلى الله عليه وسلم بنية هرمية صلبة، بحكم نبوته كان رئيسا للدولة / المنظمة، ومع ذلك، كان دائما يعين نائبا له عند مغادرته لمهمة خارج المدينة المنورة، تأمل هذا الحديث حيث حدد النبي صلى الله عليه وسلم مستويات الإدارة.

عن جبير بن مطعم أَنَّ امْرَأَةً سَأَلَتْ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ شَيْئًا، فَأَمَرَهَا أَنْ تَرْجِعَ إِلَيْهِ، فَقَالَتْ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَرَأَيْتَ إِنْ جِئْتُ فَلَمْ أَجِدْكَ؟ ... قَالَ: فَإِنْ لَمْ تَجِدْنِي فَأُتِي أَبَا بَكْرٍ. وفي روايةٍ: أَنَّ امْرَأَةً أَتَتْ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ فَكَلَّمَتْهُ فِي شَيْءٍ، فَأَمَرَهَا، بِأَمْرٍ. رواه البخاري ومسلم.

وقسم جيشه إلى ثلاث مجموعات عندما دخل مكة، وكان رؤساء المجموعات يتبعونه مباشرة.

4- تحديد القواعد

يوفر التاريخ الإسلامي الرواية الأكثر تفصيلاً لحياة النبي ﷺ التي كانت عبارة عن قواعد لبقية الناس / المسلمين، السنة النبوية موجودة في حياة المسلمين من الصباح إلى النوم، وقد قام إقبال (2017) بتفحص بعض القواعد ذات التوجه الإداري، والجدول 2 يوضح محتويات عمله.⁽⁷³⁾

الجدول 2 القضايا الرئيسية التي حددت لها القواعد	
المدير - كيفية معاملة الأشخاص	الأهداف العامة
المغادرين	إقامة الصلاة
سرية شؤون الزملاء	خدمة المجتمع الإسلامي / توظيف
صناعة القرار	المرؤوسين
الأساسيات	تعيين المستخلفين
تقبل العذر	تحفيز قائد معين / مستخدم

⁷³ Iqbal, Saani, J (2016) *Responsibilities of Managers: Selected Ahadith*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

سياسة العفو	موافقة الأقران / الدعم
السلوك	تعيين فريق
المجاملة / الكياسة	تعيين المستشارين
زيارة المسلمين / المرضى	شروط التوظيف
تقديم النصيحة الجيدة	اختيار الخليفة من قبل الخبراء
إعطاء مشورة جيدة	التدريب والتطوير
دعم المرؤوسين	الأساسيات
السياسات التنظيمية	دورة تدريبية قصيرة
حماية حقوق الغير	المدير القدوة
العدالة	إرشادات عامة
مقياس الأداء	الصبر
دفع المكافآت	إدارة المشاكل
الاتصال	كيفية التعامل مع الأخطاء؟
المرتكزات	المساءلة
الكلمات الطيبة	سياسة عدم الانتقام
العتاب	المساواة
عادات غير مرغوب فيها	سياسة العقاب
لا تخدع	حل النزاعات
لا تضيق على الناس	إدارة الأخلاق
مسؤوليات المستخدمين	الوفاء بالوعد
صفات المستخدم	اتساق الإجراءات
طاعة المديرين	مساعدة المرؤوسين
الهدايا للمستخدمين	المسؤولية الاجتماعية

إكرام الضيف	ولاء المستخدمين
إطلاق سراح الأسرى	عصيان المدير
العلاقات الشخصية	تقديم شكاوى ضد الزملاء
البشارة	مساعدة المديرين
طلب الدعاء	الإعجاب بالنفس

يشير الجدول إلى أن النبي ﷺ حدد القواعد لجميع جوانب الإدارة، وقد درس إقبال أيضاً القضايا ذات الصلة في أعماله الأخرى.⁽⁷⁴⁾

تطرق ماكس ويبر إلى مبدأ تقسيم العمل، وقد ناقشناه في إطار عمل هنري فايول أعلاه.

5- فصل الملكية عن التنظيم

هذا يعني أن القضايا الشخصية منفصلة عن الأمور التنظيمية، عندما كان النبي ﷺ يكلف بعض أصحابه بجمع الزكاة، كان يدفع للجامع مقابل الخدمات التي يقدمها للمنظمة، وعليه لم يكن للجامع حق إضافي (أو امتياز) لأنه يعمل لصالح المنظمة، وبذلك، كان الشخص المعني (جامع الزكاة) والمنظمة كيانين منفصلين، الآية القرآنية التالية توعد بذلك: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَاةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرَامِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: 60]

⁷⁴ Iqbal, Saani, Javed (2017) *Sales and Marketing: Selected Ahadith*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited; Iqbal, Saani, Javed (2018) *Managerial Thoughts of the Prophet* ﷺ London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

قال الشيخ عبد الرحمن السعدي رحمه الله: "الصدقات (أي الزكوات الواجبة) لهؤلاء المذكورين دون من عداهم لأنه حصرها فيهم، و هم ثمانية أصناف: للفقراء (الفقير الذي لا يجد شيئاً أو يجد بعض كفايته دون نصفها) والمساكين (المسكين الذي يجد نصفاً فأكثر ولا يجد تمام كفايته) والعاملين عليها (هم كل من له عمل وشغل فيها، من حافظ لها، وجاب لها من أهلها، أو راع، أو حامل لها، أو كاتب، أو نحو ذلك)، والمؤلفة قلوبهم (السيد المطاع في قومه، ممن يرجى إسلامه، أو يخشى شره، أو يرجى بعبطيته قوة إيمانه ...)؛ وفي الرقاب (هم المكاتبون الذين قد اشتروا أنفسهم من ساداتهم، وفك الرقبة المسلمة التي في حبس الكفار داخل في هذا) و الغارمين (وهم قسمان: الغارمون لإصلاح ذات البين، ومن غرم لنفسه ثم أعسر فإنه يعطى ما يوفي به دينه) وفي سبيل الله (أي الغزاة المتطوعة الذين لا ديوان لهم، والمتفرغ لطلب العلم) وابن السبيل (الغريب المنقطع به في غير بلده).⁽⁷⁵⁾

د - نظرية الإدارة العلمية

يعتبر تايلور بمثابة الأب لهذه النظرية، استندت فرضيته إلى أربعة مجالات: المعيارية (أو التقييس)، ودراسة الوقت والمهام، والاختيار والتدريب الممنهجين، والحوافز الأجرية، ومع ذلك، فقد ابتكر النبي ﷺ منذ زمن طويل معظم هذه العوامل، لكن تايلور لم يكن على علم بذلك، دعونا إذن نفحصها معاً.

⁷⁵ عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، 2/269-270، ط. عالم الكتب. (ج)

1- المعيارية (التقييس)

تعني أن "مسار تصنيع الأشياء من نفس النوع لها جميعا نفس المواصفات الأساسية".⁽⁷⁶⁾ عندما نتفحص واجبات الإسلام مثل الصلاة والصيام والزكاة والحج، نجد أنها تشترك في العناصر الأساسية، عدد الركعات أو دورات الصلاة، على سبيل المثال، هو نفسه للجميع، نسبة الزكاة هي نفسها أيضًا بغض النظر عن درجة ثراء الشخص، كما أن وقت بداية ونهاية الصيام وشروطه هي نفسها.

وبالتالي، فإن هذه الالتزامات هي نفسها بحيث يمكن للجميع القيام بها، وقد تم تحديد معيار الصلاة كما تبينه الأحاديث التالية.

حديث أن "عمار بن ياسر رضي الله عنه صلى صلاة فأخفها فقبل له: خففت يا أبا اليقظان فقال: هل رأيتموني نقصت من حدودها شيئاً؟ قالوا: لا قال: إني بادرت سهو الشيطان إن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: إن العبد ليصلي الصلاة لا يكتب له نصفها ولا ثلثها ولا ربعها ولا خمسها ولا سدسها ولا عشرها " وكان يقول: "إنما يكتب للعبد من صلاته ما عقل منها" ، أخرجه أحمد بإسناد صحيح.

قال مولانا زكريا معلقاً: الإخلاص و الخشوع هو مقياس الأجر و الثواب في الحقيقة، وجاء في حديث أن للفريضة عند الله وزناً فكلما نقص منه حوسب، وجاء في حديث آخر: أن أول ما يرفع من الناس الخشوع، فلا يوجد خاشع في قوم".⁽⁷⁷⁾

⁷⁶ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/standardization>

⁷⁷ محمد زكريا الكاندهلوي، منهج الحياة الإيمانية و التربية الدينية في ضوء الكتاب و السنة، ص 90

بعض المصلين يحصلون على عُشر المكافأة الإجمالية، ويحصل آخرون على مكافأة تتراوح من العُشر إلى النصف كحد أقصى، كما أنه من الصحيح القول إن هناك من ينال الأجر كاملاً وآخرون لا يحصلون على أجر على الإطلاق، يؤكد هذا الحديث إذن أن الله سبحانه وتعالى حدّد معياراً لفريضة الصلاة، ويُحتسب أجر الصلاة وفقاً للمقياس المحدّد.

2- دراسة الوقت والمهام

جوهرها هو مقدار الوقت المطلوب لإنجاز نشاط ما، أو أفضل وقت لإنجاز العمل، وقد كان النبي ﷺ قد نصح أنه إذا تزوج الرجل فعليه أن يبقى مع البكر لمدة سبعة أيام وثلاثة أيام مع الثيب، تأمل هذا الحديث.

عن أنس قال من السنة إذا تزوج الرجل البكر على الثيب أقام عندها سبعا ثم قسم، وإذا تزوج الثيب على البكر أقام عندها ثلاثا ثم قسم. قال أبو قلابة: ولو شئت لقلت: إن أنسا رَفَعَهُ إلى النبي ﷺ. متفق عليه.

وهكذا تكتمل المهمة في ثلاثة أو سبعة أيام وهو الوقت الأمثل للغرض / النشاط.

وقت الصيام من طلوع الفجر إلى غروب الشمس، الأكل والشرب وما إلى ذلك غير مسموح به خلال هذه الفترة، يحتاج الحج إلى خمسة أيام لإكماله وهناك قيود على القيام بأنشطة معينة خلال ذلك: وضع العطر، ولبس غطاء الرأس، على سبيل المثال، وما إلى ذلك؛ تشير هذه الأمثلة إلى أن النبي ﷺ قد حدد الوقت والأنشطة التي ينطوي عليها إنجاز / إنهاء عمل ما.

3- الانتقاء والتدريب الممنهجين

أقام الرسول ﷺ مركزاً للتدريب في بيت الأرقم الذي عُرف بـ "دار الأرقم" بمكة المكرمة، وأرسل مصعب بن عمير رضي الله عنه لتدريب وتعليم أهل المدينة المنورة، يصف الكاندهلوي تفويضه لهذا المنصب بقوله: "وبعد أن تمت البيعة وانتهى الموسم بعث النبي ﷺ مع هؤلاء المبايعين أول سفير إلى يثرب، ليُعَلِّم المسلمين فيها شرائع الإسلام، ويفقههم في الدين و ليقوم بنشر الإسلام بين الذين لم يزالوا على الشرك، واختار هذه السفارة شاباً من شباب الإسلام من السابقين الأولين، وهو مصعب بن عمير العبدري رضي الله عنه، نزل مصعب بن عمير على أسعد بن زرارة رضي الله عنه، وأخذاً ينشران الإسلام في أهل يثرب بجد وحماس، وكان مصعب رضي الله عنه يعرف بالمقرئ" (78).

كان النبي ﷺ ينتقي الأشخاص بعناية لتكليفهم بمهام معينة، اختار عثمان رضي الله عنه سفيراً في قريش في وقت مفاوضات الحديبية لأنه كان يحظى باحترام كبير في مكة وله مزاج معتدل، وعندما كان من المقرر إرسال أحكام جديدة إلى الكفار، اختار علياً رضي الله عنه لإيصال رسالته إلى أبي بكر رضي الله عنه الذي كان أمير الحج في السنة التاسعة، وعندما رأى أن غزوة خيبر أخذت تطول، اختار علياً رضي الله عنه لشن هجوم جديد ونجح بذلك في الاستيلاء على القلعة.

4- الحوافز الأجرية

الأجر حسب الأداء هو المفتاح في العصر العلمي، أي أن أصحاب الأداء العالي يحصلون على أكثر من المتوسط.

⁷⁸ المباركفوري ص 130

كان هناك نوعان من الأجور سائدين في زمن الرسول ﷺ، أجر العمل الدوري،
الأجر الشهري مثلاً، وأجر القطعة.

عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال: "أمرني رسول الله ﷺ أن أقوم على بُدنيه، وأن
أَتَصَدَّقَ بِلَحْمِهَا وَجُلُودِهَا وَأَجَلَّتْهَا، وَأَنْ لَا أُعْطِيَ الْجَزَارَ مِنْهَا، قَالَ: نَحْنُ نُعْطِيهِ مِنْ
عِنْدِنَا"، رواه مسلم.

كانت هناك معدلات عادية للأجور كما يصف هذا الحديث.

عن مجاهد، قال : خرج علينا علي بن أبي طالب رضي الله عنه يوماً معتجراً فقال: جعت مرّة
بالمدينة جوعاً شديداً فخرجت اطلب العمل في عوالي المدينة، إذا أنا بامرأة قد جمعت
مدرأً (الطين اليابس) تريد بله فأتيتها فقاطعتها كل ذنوب (دلو ماء) على تمرة
فمددت ستة عشر ذنوباً حتى مجلت يداي، ثم أتيت الماء فأصبت منه ثم أتيتها فقلت
بكفي هكذا بين يديها فعدت لي ستة عشر تمرة فأتيت النبي ﷺ فأخبرته فأكل معي
منها. قوله: مجلت أي تنفطت. رواه ابن ماجه.

و كانت الأجور الممتازة من الناحية العملية تمارس آنذاك كما يصفها الحديث التالي.

روى ابن عساکر بإسناده عن عكرمة عن ابن عباس رضي الله عنهما ، قال: بلغ علي بن أبي
طالب رضي الله عنه عن رسول الله ﷺ جوع فأتى رجلاً من اليهود، فاستقى له سبعة عشر
دلواً على سبعة عشر تمرة، ثم أتى بهن رسول الله ﷺ فقال: يا رسول الله، بلغني ما
بك من الشدة، فأتيت رجلاً من اليهود فاستقيت له سبعة عشر دلواً على سبعة عشر
تمرّة، فقال رسول الله ﷺ: فعلت هذه حباً لله ولرسوله؟ قال: نعم، قال: فأعد للبلاء

أجفافاً يعني الصبر. وفي حاشية السندي على ابن ماجه: عن علي عليه السلام قال: كنت أدلو الدلو بتمر وأشترط أنها جلدة.⁽⁷⁹⁾

تظهر الأحاديث التالية المزيد من المكافآت على الجهاد في سبيل الله سبحانه وتعالى.

روى ابن ماجه عن علي بن أبي طالب وأبي الدرداء وعبد الله بن عمر وأبي أمامة الباهلي وعبد الله بن عمرو وجابر بن عبد الله وعمران بن حصين عليهم السلام كلهم يحدث عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: من أرسل بنفقة في سبيل الله وأقام في بيته فله بكل درهم سبعمائة درهم ومن غزا بنفسه في سبيل الله وأنفق في وجهه فله بكل درهم سبعمائة ألف درهم، ثم تلا هذه الآية: (وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ)، وقد روي عن ابن عباس رضي الله عنهما أن التضعيف ينتهي لمن شاء الله إلى ألفي ألف .

و عن خريم بن فاتك رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : من أنفق نفقة في سبيل الله كتبت له بسبع مائة ضعف. سنن النسائي.

وأخرج أبو داود والحاكم وصححه عن معاذ بن أنس رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إن الصلاة والصيام والذكر تضاعف على النفقة في سبيل الله بسبعمائة ضعف.

يفترض أن تكون الحالات المذكورة أعلاه كافية لشرح المسألة.

⁷⁹ تمر جلدة أي تمر جيدة قوية الجلد، وهذا كناية عن جودتها وامتلائها. (ج)

هـ - النظرية الموقفية

مقدمة

تفترض هذه المقاربة أنه لا توجد أفضل طريقة لتنظيم وقيادة شركة أو اتخاذ قرار، فالموقفية تعني "اختيار مسار عمل بديل ... وهو ما يعني أن تطبيق أدوات وتقنيات الإدارة المختلفة يجب أن يكون مناسباً للحالة المعينة، لأن كل موقف يمثل مشكلة فريدة."⁽⁸⁰⁾

صاغ النبي ﷺ فكرة الموقفية لكن المنظرين الإداريين لم يكن في مقدورهم التحقيق في تاريخ حياته، نحن نفهم أن هنري فايول حدد أربعة عشر مبدأً للإدارة في عام 1916 ولكن عمله لم يكن معروفاً في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية حتى توفرت ترجمة كتابه في عام 1949، وينطبق نفس الشيء على عمل النبي ﷺ لأن محاولات قليلة جداً جرت لدراسة حياته عليه الصلاة والسلام قبل ظهور الجهود الأخرى حيال ذلك، وعليه دعونا نتفحص مقاربة الرسول ﷺ في هذا الصدد.

النبي ﷺ و المقاربة الموقفية

طرح الرسول ﷺ هذه الفكرة منذ زمن بعيد، أي أنه يجب معالجة الأمر حسب الظروف الخاصة به، فقد خاض ثلاث معارك دفاعية بثلاث استراتيجيات مختلفة، ولم يتبن "أفضل طريقة" للهجرة.

⁸⁰ Kreitner, p. 48.

غزوة احد

غادر النبي ﷺ المدينة المنورة ليأخذ موقفاً دفاعياً في معركة أحد خارج المدينة، وكان هناك رأيان في خطة الدفاع، لكن النبي ﷺ اختار الهجوم، لبس درعه وخرج من منزله، فقالت الأنصار: رددنا على رسول الله ﷺ رأيه، فجاؤوا فقالوا: يا نبي الله شأنك إذاً، فأجاب: "الآن ليس لنبي إذا ليس لأمته أن يضعها حتى يُقاتل".

نقل إقبال ثاني (2019) الحادثة بقوله: وبما أن الكفار تلقوا هزيمة غير مسبوقة على يد المسلمين في بدر قبل نحو عام، فقد كانوا يستعدون للانتقام في أسرع وقت ممكن، لقد سعوا للحصول على مساعدة قبائل أخرى في المنطقة لأنهم يعرفون أنه ليس من السهل تحدي المسلمين وحدهم، قاموا بتجهيز ثلاثة آلاف جندي بأحدث الأسلحة بما في ذلك 200 حصان للقتال وسبعمئة درع، وتقدم الجيش باتجاه المدينة المنورة في السنة الثانية من الهجرة، اتخذوا من دعم النساء مصدراً للإلهام وكدرع معنوي في حالة حدوث انعكاس في المعركة.

استغرق جيش قريش وحلفاؤهم ما يقرب من أسبوع للتمركز في أطراف المدينة المنورة، قرر المسلمون مواجهتهم خارج المدينة، قرر النبي ﷺ ذلك بعد استشارة أصحابه.

جواب الرسول ﷺ

كان النبي ﷺ مفكراً استراتيجياً ومخططاً حكيماً، وكان قد عين عمه العباس عليه السلام لمراقبة حركة العدو وخططه وبرامجه، فبعث برسالة إلى النبي ﷺ قبل وقت طويل من تشكيل جيش مكة للسير نحو دولة المدينة المنورة الناشئة حديثاً، يخبره عن برنامج قريش.

استشار الرسول ﷺ فريقه وقرر الخروج من المدينة للقاء العدو، وطلب من الأشخاص الذين يعيشون خارج المدينة الانضمام إلى غالبية السكان في الداخل.

أعلن استعدادة لمعركة محتملة مع جيش مكة واتخذ بعض الإجراءات الأمنية لمراقبة العدو، وتم إنشاء فرقة لرعاية الرسول ﷺ، وشكلت دورية تعمل على مداخل المدينة لمنع أي هجوم مفاجئ.

عندما تم تجميع الجيش حرضهم النبي ﷺ على القتال كما أمر الله سبحانه وتعالى، كان الناس مستعدين وسعداء للمشاركة في هذه الحملة.

عين الرسول ﷺ نائبه على المدينة المنورة، ونظم الجيوش في ثلاث كتائب: المهاجرون، وأوس (قبيلة الأنصار) والخزرج (قبيلة الأنصار الأخرى)، وتقدم الجيش الإسلامي باتجاه أحد. (81)

غزوة الخندق

كانت هناك أسباب عديدة لحفر الخندق، لقد كانت إستراتيجية سرية في ظل هذه الظروف، كان عدد قوات العدو أكبر بكثير مقارنة بخصومهم، وعلى الأرض، كان الجزء الشمالي من المدينة المنورة هو الأكثر ضعفًا، حيث كانت جميع الجوانب الأخرى محاطة بالجبال وبساتين النخيل، وقد فهم النبي ﷺ كخبير عسكري ماهر أن الحلفاء سوف يسرون في هذا الاتجاه، لذلك أمر بأن يكون الخندق في هذا الجانب، وعلاوة على ذلك، "كان الوقت قصيرًا وكل الجهود يجب أن تبذل إلى أقصى حد

⁸¹ Iqbal Saani, Javed (2018) *Managerial Implications of the Battle of Uhud*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

حتى لا تترك أي فجوة خطيرة في الدفاعات، لكن الخندق لم يكن بحاجة إلى أن يكون متواصلًا في العديد من الأماكن، لأن شمال المدينة كان هو الجانب المكشوف أمام العدو، والذي يستطيع منه دخول المدينة وتهديدها، أما الجوانب الأخرى فهي حصينة منيعة، تقف عقبة أمام أي هجوم يقوم به الأعداء، فكانت الدور من ناحية الجنوب متلاصقة عالية كالسور المنيع، وكانت حرة واقم من جهة الشرق، وحرّة الوبرة من جهة الغرب، تقومان مقام حصن طبيعي، وكانت أطام بني قريظة في الجنوب الشرقي كفيلة بتأمين ظهر المسلمين، لذلك تقرر حفر خندقٍ رئيسيّ يمتد من الطرف الغربي لجبل سلع حتى طرف حرة الوبرة، ثم يمتد أمام جبل سلع متجهًا شرقًا حتى أطراف حرة واقم، وحفر خنادق ثانوية من طرف الخندق الرئيسي حتى مجمع وادي بطحان جنوبًا".

حفر المسلمون خندقًا للدفاع عن المدينة المنورة في غزوة الأحزاب، بعد أن دعاهم النبي ﷺ إلى جلسة استشارية تم فيها التعبير عن العديد من الآراء حول أفضل خطة عمل؛ لكن أخيرًا وقف سلمان ﷺ وقال: "يا رسول الله، إنا كنا بأرض فارس إذا حوصرنا خندقنا علينا"، واتفق الجميع على هذه الخطة بحماس، لأنهم كانوا يكرهون تكرار إستراتيجية أحد. (82)

غزوة تبوك

تبني الرسول ﷺ إستراتيجية مختلفة لغزوة تبوك، قطع مسافة طويلة لتحدي الخصوم، ولم تكن هناك أي مقاومة في المناطق التي اجتازها في طريقه مما يعني أنها كانت

⁸² Lings, p. 216.

خاضعة للمسلمين، لم يكن هناك أحد لتحديه، كانت لديه بدائل أخرى، لكنه اختار نهجاً هجومياً، وكانت إستراتيجية ناجحة.

ذكر الطبري في التاريخ (101/3) قال: "كُلُّ قَدِ اجْتَمَعَ حَدِيثُهُ فِي هَذَا الْحَدَثِ: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ أَمَرَ أَصْحَابَهُ بِالتَّهَيُّؤِ لِعَزْوِ الرُّومِ، وَذَلِكَ فِي زَمَنِ عُسْرَةٍ مِنَ النَّاسِ، وَشِدَّةٍ مِنَ الْحَرِّ، وَجَدْبٍ مِنَ الْبِلَادِ، وَحِينَ طَابَتِ التَّمَارُ وَأُجِبَّتِ الظُّلَالُ، فَالنَّاسُ يُجْبُونَ الْمَقَامَ فِي ثَمَارِهِمْ وَظِلَالِهِمْ، وَيَكْرَهُونَ الشُّحُوصَ عَنْهَا عَلَى الْحَالِ مِنَ الزَّمَانِ الَّذِي هُمْ عَلَيْهِ، وَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ فَلَمَّا يَخْرُجُ فِي عَزْوَةِ إِلَّا كَتَى عَنْهَا، وَأَخْبَرَ أَنَّهُ يُرِيدُ غَيْرَ الَّذِي يَصْمُدُ لَهُ، إِلَّا مَا كَانَ مِنْ عَزْوَةِ تَبُوكَ، فَإِنَّهُ بَيَّنَّهَا لِلنَّاسِ لِيُعَدَّ الشُّقَّةَ وَشِدَّةَ الزَّمَانِ وَكَثْرَةَ الْعَدُوِّ الَّذِي يَصْمُدُ لَهُ، لِيَتَأَهَّبَ النَّاسُ لِذَلِكَ أَهْبَتَهُ، وَأَمَرَ النَّاسَ بِالْجِهَازِ، وَأَخْبَرَهُمْ أَنَّهُ يُرِيدُ الرُّومَ، فَتَجَهَّزَ النَّاسُ عَلَى مَا فِي أَنْفُسِهِمْ مِنَ الْكُرْهِ لِذَلِكَ الْوَجْهِ لِمَا فِيهِ، مَعَ مَا عَظَّمُوا مِنْ ذِكْرِ الرُّومِ وَعَزْوِهِمْ."

رحلة الهجرة

لم يسلك الرسول ﷺ "أفضل طريق" للهجرة، مما جعل من الصعب على العدو الوصول إلى فريقه، يذكر إقبال ثاني (2018)⁽⁸³⁾ هذا الحدث باختصار: غادر النبي ﷺ بعد أن وصل معظم أصحابه إلى المدينة المنورة، كانت الرحلة نفسها مثلاً عن مشروع جيد التخطيط، كتب مولانا يوسف الكاندهلوي: "وخرج من تحت الليل هو وأبو بكر ﷺ قِبَلَ الْغَارِ بَثُورَ - وهو الغار الذي ذكره الله عزَّ وجلَّ في القرآن - وعمد علي بن أبي طالب ﷺ فرقد على فراشه يوارى عنه العيون. وبات المشركون من

⁸³ Iqbal Saani, Javed (2018) *Managerial Implications of the Hijrah Expedition*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

قريش يختلفون ويأتمرون إن نَجِّم على صاحب الفراش فنوثقه، فكان ذلك حديثهم حتى أصبحوا. فإذا عليٌّ عليه السلام يقوم عن الفراش، فسأله عن النبي صلى الله عليه وآله فأخبرهم أنه لا علم له به، فعلموا عند ذلك أنه خرج. ⁽⁸⁴⁾

رد الفعل: لما أدركوا أن رسول الله صلى الله عليه وآله قد خرج من مكة ... يواصل مولانا الموضوع فيقول: فركبوا في كل وجه يطلبونه، وبعثوا إلى أهل المياه يأمرؤهم، ويجعلون لهم الجعل العظيم؛ وأتوا على ثور الذي فيه رسول الله صلى الله عليه وآله وأبو بكر رضي الله عنهما حتى طلعا فوقه. وسمع النبي صلى الله عليه وآله أصواتهم، فأشفق أبو بكر رضي الله عنه عند ذلك وأقبل على الهمة والخوف، فعند ذلك قال له النبي صلى الله عليه وآله: «لا تحزن إن الله معنا» ودعا فنزلت عليه سكينه من الله عز وجل: ﴿إِلَّا تَصْرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُودٍ لَّمْ تَرَوْهَا وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَىٰ وَكَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿التوبة: 40﴾ ⁽⁸⁵⁾.

كان العدو يفتش باستمرار، على حد قول مولانا يوسف الكاندهلوي: فلما انتهيا إليه دخل أبو بكر رضي الله عنه الغار قبله، فلم يترك فيه جُحراً إلا أدخل فيه أصبعه مخافة أن يكون فيه همة، وخرجت قريش حين فقدوها في بُغائهما، وجعلوا في النبي صلى الله عليه وآله مائة ناقة، وخرجوا يطوفون في جبال مكة حتى انتهوا إلى الجبل الذي هما فيه، فقال أبو

⁸⁴ يوسف الكاندهلوي: حياة الصحابة، 408-407/1

⁸⁵ 408/1

بكر - لرجل مواجه الغار - : يا رسول الله، إنَّه ليرانا، فقال: «كلا إنَّ ملائكة تسترنا بأجنحتها»، فجلس ذلك الرجل فبال مواجه الغار، فقال رسول الله ﷺ: «لو كان يرانا ما فعل هذا». (86)

ويكتب الكاندهلوي المزيد عن هذه الرحلة: "فمكثنا ثلاث ليالٍ، يُرَوِّحُ عليهما عامر بن فُهَيْرَة مولى أبي بكر ﷺ غنماً لأبي بكر، ويُدلج من عندهما، فيصبح مع الرعاة في مراعيها، ويُرَوِّحُ معهم ويبطئ في المشي، حتى إذا أظلم الليل إنصرف بغنمه إليهما؛ فتظن الرعاة أنه معهم. وعبد الله بن أبي بكر ﷺ يظل بمكة يتطلَّب الأخبار، ثم يأتيهما إذا أظلم الليل فيخبرهما، ثم يُدلج من عندهما فيصبح بمكة". (87)

ملاحظات ختامية

تشير المناقشة أعلاه إلى أن النبي ﷺ افترض أنه لا توجد طريقة مثلى لخوض معركة، وعليه استخدم أساليب مختلفة للتعامل مع مواقف متشابهة، أي المعارك.

هناك عشرات من هذه الأمثلة حول إدارة شؤون دولة المدينة الحديثة النشأة، وقيادة الناس واتخاذ القرارات في إطار مقارنة موقفية.

86 ص 411

87 ص 411

الفصل الثالث

مرتكزات الإدارة الإسلامية

المفاهيم الرئيسة

قام المؤلف بتحليل افتراضات النظريات الحالية للإدارة. ووصف أربع افتراضات للإدارة الإسلامية. وصفنا مرتكزات الإدارة الإسلامية. يناقش المؤلف بعض مزايا النظرية الجديدة. قمنا بتلخيص المبادئ الأساسية لأسلوب الإدارة النبوية.

مقدمة

إنه من باب التقليد أن نقوم بتقييم النظريات الموجودة لمعرفة عيوبها حتى تتمكن النظرية الجديدة من تجاوزها، لقد نظرنا في افتراضات أهم نظريات الإدارة المعاصرة وفي الطريقة التي تناولت بها مقارنة الرسول ﷺ الإدارية تلك الافتراضات، وقد أضاف عليها النبي ﷺ جوانب إدارية أخرى، هذا يعني أن المديرين يحتاجون إلى نظرية جديدة لإدارة مؤسساتهم، وقد مارس النبي ﷺ أيضاً نظريات الإدارة الأساسية التي قمنا بفحصها في كتاب مستقل⁽⁸⁸⁾.

⁸⁸ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Prophet Muhammad [PBUH] & Evolution of Management Theory*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

افتراضات النظريات المعاصرة

ترتكز هذه النظريات على العديد من الافتراضات، قمنا بتحليل خمسة منها من منظور إسلامي.

1- المستخدمون عبارة عن آلات

يعتقد المدراء أن المستخدمين مجرد آلات، والدليل على ذلك أنهم يفرضون ساعات عمل إضافية على المستخدمين للاستفادة بشكل أكبر من القوى العاملة المتاحة، وبذلك يقضي العامل وقتاً أطول في مكان العمل، مما يعني أن لديهم القليل من الوقت لعائلاتهم وأصدقائهم أو بشكل أكثر تحديداً للأنشطة الاجتماعية، ويُعتبر اللجوء إلى العمل الإضافي طريقة أرخص بالنسبة للمؤسسات ولكنه يحد من وقت فراغ المستخدمين.

أمر النبي أحد أصحابه أن يُحمّل حيوانه قدرًا مناسبًا من العمل، ناهيك عن الحديث عن البشر، تأمل هذا الحديث: عن عبد الله بن جعفر قال : أردفني رسولُ الله صلى الله عليه وسلم خلفه ذات يوم، فأسرَّ إليَّ حديثًا لا أحدثُ به أحدًا من الناس، وكان أحبَّ ما استتر به رسول الله ﷺ لحاجته هدفٌ أو حائشٌ نخلٍ. فدخلَ حائطًا لرجلٍ من الأنصار فإذا جملٌ، فلما رأى النبي ﷺ حنَّ وذرفت عيناه، فأتاه النبي ﷺ فمسح سراته إلى سنامه وذفراه فسكَّن فقال: مَنْ ربُّ هذا الجمل؟ لمن هذا الجمل؟ فجاءه فتى من الأنصار فقال: لي يا رسول الله. فقال: أفلا تتقي الله في هذه البهيمة التي ملَّكَك الله إياها؟ فإنه شكَا إليَّ أنك تُجميعه وتُدبُّه. رواه أبو داود و أحمد واللفظ له.

هذا يعني أن صاحب العمل يستغل المستخدمين كثيرا في العمل، تكفي ثماني ساعات من العمل، لكن ما هو شائع في شركات القطاع الخاص هو اثنتي عشرة ساعة أو أكثر، تستغرق مدة العمل في المطاعم ومحلات الوجبات السريعة وشركات سيارات الأجرة ما يقارب ستة عشر ساعة، إذا قام شخص ما بمثل هذا القدر من العمل، فلن يكون بمقدوره تخصيص بعضا من وقته للأنشطة الاجتماعية أو حتى لعائلته، هذا يعني أن صاحب العمل يستهلك كل وقته مقابل مبلغ زهيد، هذا الأمر شائع جدًا في المملكة المتحدة.

2- دفع أجور أقل

ثانيًا، يتقاضى المستخدمون أجورًا أقل بسبب جنسهم أو أصلهم العرقي، يوضح الجدول 3 الاختلاف في بلدان مختارة من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أي الدول الأكثر تطورًا في العالم المعاصر.

الجدول 3	
فجوة الأجور بين الجنسين في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المختارة	
الدولة	النسبة المئوية للفارق
كوريا	32.48
اليابان	23.48
إسرائيل	22.66
فنلندا	18.86
المكسيك	18.75
الولايات المتحدة الأمريكية	18.47

17.59	كندا
16.01	المملكة المتحدة
15.25	ألمانيا
15.1	سويسرا
14.88	النمسا
14.71	جمهورية التشيك
13.87	جمهورية سلوفاكيا
13.69	فرنسا
13.01	مجموع منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية

متوسط الفرق أكثر من 13٪، وهذا يعني أن العوامل يتلقين أقل من نظرائهن فيما يسمى بالبلدان المتقدمة حيث توجد ادعاءات بالمساواة بين الجنسين، الفرق أكثر وضوحا في البلدان الأقل نمواً.

لكن القصة لا تنتهي هنا، هناك فجوة في الأجور بين الأعراق المختلفة، ويوضح الجدول 3 أ بعض الحقائق حول فجوة الأجور في المملكة المتحدة، وهناك حالات أخرى متاحة أيضاً.

الجدول 3 أ

فرق الأجور بين البيض والآسيويين / الباكستانيين / البنغاليين (بيانات 2018)
الفرق في النسبة المئوية في متوسط الأجر بالساعة بين الأشخاص من العرق الأبيض وجميع أولئك الذين ينتمون إلى مجموعات أقلية عرقية هو الأكبر في لندن بنسبة 21.7٪، في حين أن العمال من المجموعة العرقية البنغلاديشية، في المتوسط،

يكسبون 20.2 ٪ أقل من العمال البريطانيين البيض، بينما يتحصل العمال في المجموعتين العرقيتين الباكستانية والبنغلاديشية أقل متوسط أجر للساعة في المملكة المتحدة.⁽⁸⁹⁾

خلافًا لذلك دفع الرسول ﷺ أجرًا لمن لا يريد مقابل خدماته، عن ابن الساعدي قال استعملني عمر رضي الله عنه على الصدقة فلما فرغت منها وأديتها إليه أمر لي بعمالة⁽⁹⁰⁾ فقلت إنما عملت لله وأجري على الله، قال خذ ما أعطيت فإني قد عملت على عهد رسول الله ﷺ فعملني فقلت مثل قولك فقال لي رسول الله ﷺ إذا أعطيت شيئًا من غير أن تسأله فكل وتصدق. رواه أبو داود في سننه.

وأصدر الرسول ﷺ تحذيرًا شديد اللهجة عن عدم دفع الأجور، فعن أبي هريرة رضي الله عنه: قال النبي ﷺ: قال الله تعالى: (ثَلَاثَةٌ أَنَا وَخِزْمَةُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ: رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ، وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ، وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوَىٰ مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِ أَجْرَهُ). رواه البخاري.

3- المعاملة اللاإنسانية

يعامل العديد من أرباب العمل والمديرين المستخدمين بطريقة غير إنسانية، تسخر المنظمات الصغيرة الخاصة العمال لساعات طويلة ولا تدفع لهم معدلات الأجور التي تحددها الحكومة، وهناك حالات عدم الدفع أيضًا، والإيذاء الجسدي بالإضافة إلى ذلك، القصص في هذا الشأن لا تعد ولا تحصى لتضمينها في هذا الكتاب الصغير.

⁸⁹ <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/earningsandworkinghours/articles/ethnicitypaygapsingreatbritain/2018>

⁹⁰ قوله (أمر لي بعمالة) هي بضم العين، وهي المال الذي يعطاه العامل على عمله. (ج)

تعامل النبي ﷺ مع خادمه وعبده بطريقة مثالية، انظر إلى "الحالة في مركز الاهتمام" التالية.

حالة في مركز الاهتمام: معاملة الرسول ﷺ

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: خدمتُ رسولَ الله ﷺ عشرَ سنينَ ، فما قال لي أُفِّ قطُّ، وما قال لي لشيءٍ صنعتهُ : لمْ صنعتهُ ، ولا لشيءٍ تركتهُ : لمْ تركتهُ . رواه البخاري و مسلم

4- الهيكل الهرمي

هناك العديد من المستويات الإدارية في المنظمات في الوقت الراهن، منظمة تجارية عادية لديها ثلاثة مستويات من الإدارة: كبار المديرين والمدراء المتوسطين والمديرين التشغيليين مثل المشرفين، المنظمات العسكرية لديها عشرة مستويات إدارية أو أكثر، و قد أصبحت بنية الفريق في الآونة الأخيرة شائعة ولكنها ليست منتشرة في كل مكان.

شكل الرسول ﷺ فرقاً كثيرة تحت رئاسة قائد واحد، لقد درسنا هذا الموضوع في كتاب منفصل⁽⁹¹⁾، ونجح الرسول ﷺ بدون أي مستويات إدارية في معركة أحد، كما شكل فرقاً من عشرة أشخاص لحفر الخندق، وتواصل الله سبحانه وتعالى مع موسى عليه السلام مباشرة، ولم يكن هناك أي مستوى إداري، و تواصل الله سبحانه

⁹¹ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Prophet Muhammad's [PBUH] Selection of Team Leaders*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

وتعالى مع الأنبياء الآخرين عليهم الصلاة و السلام من خلال جبريل عليه السلام، وهكذا، كان هناك مستوى واحدا في الممارسة.

5- السلطة كوسيلة للإكراه

السلطة هي وسيلة للقمع في كثير من المنظمات، و إن كانت المؤسسات العسكرية والأمنية تشتهر بذلك أكثر، بينما كان النبي ﷺ قد أدار حملات عسكرية وغيرها لكنه لم يسئ استخدام السلطة، لقد طبقها لدعم مرؤوسيه، كان نبيا ومقتضى ذلك كان أيضا رئيسا للدولة، لكنه اعتاد أن يتصرف كشخص عادي، شارك على سبيل المثال في حفر الخندق بنفسه خلال غزوة الخندق، انظر إلى هذا المثال:

"من خدمك وجب عليك أن تخدمه أيضا" ... أف (كلمة تدمر) لم يقلها النبي ﷺ أبدا لخادمه، ولم يلم عبده على فعل شيء أو تركه ...، إن محبة الفقراء والمحتاجين وتسليتهم أو المشاركة في جنازاتهم كانت من الأمور التي واظب عليها النبي صلى الله عليه وسلم دائما ...، لم يحتقر أو يذل أي شخص فقير لفقره...

روي أن النبي ﷺ كان في بعض أسفاره ، فأمر بإصلاح شاة، فقال رجل يا رسول الله: علي ذبحها، وقال آخر: علي سلخها، وقال آخر: علي طبخها، فقال صلى الله عليه وسلم: (وعلي جمع الحطب). فقالوا : يا رسول الله، نحن نكفيك ؟ فقال: (قد علمت أنكم تكفوني، ولكني أكره أن أتميز عليكم، فإن الله يكره من عبده أن يراه متميزا بين أصحابه) ، وقام ﷺ وجمع الحطب (92).

⁹² Lings, p. 501.

خلافًا لما ورد أعلاه بخصوص النظريات الإدارية المعاصرة، تستند الإدارة الإسلامية إلى افتراضات موجهة نحو الإنسان، و فيما يلي بعضها منها:

افتراضات نظرية الإدارة الإسلامية

يفترض الإسلام أن المستخدمين بشر ومسلمون ولهم دور يلعبونه في المجتمع، وهم أيضا مستخدمو المنظمة المعنية، وتشمل الآثار المترتبة عن هذه الافتراضات ما يلي:

المستخدمون بشر. بما أنهم بشر يجب معاملتهم كبشر، لذلك، ينبغي إذن تكليفهم من العمل ما يطيقون.

إنهم مسلمون. وبما أنهم مسلمين، فإنهم يتمتعون بحقوق كمسلمين في المنظمة، للمسلم خمسة حقوق على الأقل على إخوانه المسلمين، مما يعني أن المسلم (المستخدم) يستحق هذه الحقوق؛ هناك قضية شائعة في المملكة المتحدة ودول أوروبية أخرى، يحق للمستخدمين المسلمين أداء صلاة الجمعة، يأخذون إجازة (الوقت اللازم) لذلك، بالرغم من أن صاحب العمل يحتاج إلى مواصلة نشاطه، على سبيل المثال، شركة صغيرة مثل مكتب البريد ومحطات البنزين والمطاعم وما إلى ذلك.

ثم هم مستخدمون. كونهم بشرًا ومسلمين، فهم أيضا مستخدمون، وهذا يعني اعتبار وضعهم كبشر ومسلمين قبل استخدامهم في العمل.

هم جزء من المجتمع الذي يعيشون فيه. السماح لهم بلعب دور في المجتمع، لكن عندما يعملون "ساعات عمل إضافية" لا يمكنهم لعب أي دور لأنهم لا يملكون

الوقت لذلك، يستفيد صاحب العمل من العمل الإضافي لأنه يتردد في توظيف شخص آخر، فهو يريد "ربحًا أكثر" ويوفر الضرائب من خلال مثل هذه السياسات.

نستخلص مما تقدم أنه يوجد مثلث / علاقة "العمل - الأسرة - المجتمع"، ينبغي على المديرين مراعاة ذلك في تشغيلهم للمستخدمين، إن المستخدم ليس مجرد كيان يوفره لك المجتمع لتفعل به كل ما تريد، بل يجب على صاحب العمل تسخيره بالقدر المناسب من العمل، أي ثماني ساعات، إن تكليف المستخدمين بالعمل الإضافي يتقل كاهلهم، لكن أصحاب العمل يفعلون ذلك لأجل مصالحهم فقط، إن توظيف أشخاص آخرين للقيام بالأعمال الإضافية من شأنه أن يوفر مناصب شغل جديدة ويقلل بالتالي من معدل البطالة.

مرتكزات نظرية الإدارة الإسلامية

هناك عدد من العوامل التي توجه تصرفات المديرين والمستخدمين، تتمثل في النقاط التالية:

1- يقوم المديرون بمساعدة عمالهم أو التخفيف من أعبائهم إرضاء الله تعالى، ويعمل المستخدمون بجد لنفس الغرض، ومع ذلك، يحصل كلاهما على أجر مقابل تقديم خدماتهما، ويتلقى المالك ربحًا مقابل استثماره للوقت والقدرة والمال كرائد أعمال.

2- مبادئ الإدارة الإسلامية هي وحي إلهي مما يعني أنها كاملة في كل جوانبها، لذلك لا تحتاج إلى التغيير، إن النظريات الأخرى تتغير مع تجربة البشرية، أما نحن فلسنا بحاجة إلى إجراء تجارب لتبرير واقعية أو مصداقية المبادئ الإسلامية، مهمتنا

هي ممارستها لأنها كاملة، ومثال ذلك أن النظرية الإسلامية تحظر خداع أي مدير / مالك من قبل مستخدميه أو العكس، وهذا حكم عقيدي لا يحتاج إلى تغيير.

3- ومع ذلك، يمكن للخبراء إجراء البحوث لتقييم أداء المستخدمين / المديرين المحترفين في المنظمات التي يحكمها المديرون بناءً على نظرية الإدارة الإسلامية.

الملامح الرئيسية لنظرية الإدارة الإسلامية

أدار الرسول ﷺ منظمة كبيرة / بلدًا صاغ فيه النظرية وطبقها، تركز النظريات المعاصرة على منظمات الأعمال الصغيرة جدًا مقارنة بالدولة.

توفر نظرية الإدارة الإسلامية مبادئ مفصلة في جميع جوانب المنظمة مع أمثلة أو حالات واقعية، أطلق الرسول ﷺ مفهوم "دراسات الحالات"، إنها طريقة تدريس شائعة في كليات إدارة الأعمال هذه الأيام.

تنطبق نظرية الإدارة الإسلامية على المنظمات الكبيرة مثل الدولة والمنظمات الصغيرة مثل الأسرة أيضًا، والمبادئ التوجيهية لهذه النظرية تهم كل من المديرين والمرؤوسين، بينما تركز نظريات الإدارة الحالية على "المديرين" أي الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة / القوة.

لا تتضمن النظريات المعاصرة دراسات حالات حول معظم الجوانب الإدارية، وإن وجد بعضها فهي خيالية كتبها المؤلفون بطريقة خيالية، لكن أمثلة زمن النبي صلى الله عليه وسلم هي تجارب حقيقية في الحياة، وتقدم نظرية الإدارة الإسلامية ممارسات ثرية للنبي ﷺ وأصحابه خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الناس في شكل حالة.

يمكننا تلخيص السمات الرئيسة للنظرية في الفقرات التالية.

1- الدعم الإلهي

لا تحظى النظريات الحالية بالدعم الإلهي، ونظرًا لكون معظم سكان العالم يتبعون بعض الديانات، يجد المستخدمون أنفسهم مرتاحين لاعتماد أي مبدأ إداري قائم على التعاليم الدينية، بينما لا تحظى النظريات من صنع الإنسان بدعم ديني من الكتب الإلهية، كما تفتقر النظريات الحالية إلى مفهوم المكافأة في الآخرة خلافاً لنظرية الإدارة الإسلامية.

الله سبحانه و تعالى يأمر بطاعة الحكام / المديرين. قَالَ تَعَالَى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَذُودُوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [النساء: 59]

2 - ثواب الآخرة

عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ما من غازية تغزو في سبيل الله، فيصيبون الغنيمة، إلا تعجلوا ثلثي أجرهم من الآخرة، و يبقى لهم الثلث، فإن لم يصيبوا غنيمةً ، تم لهم أجرهم، وفي رواية: ما من غازية أو سرية تغزو فتغنم وتسلم إلا كانوا قد تعجلوا ثلثي أجرهم وما من غازية أو سرية تخفق وتصاب إلا تم أجرهم. رواه مسلم.

وروي أنه من حافظ على الصلوات المكتوبة؛ أكرمه الله تعالى بخمس كرامات: يرفع عنه ضيق العيش، وعذاب القبر، ويُعطيه كتابه بيمينه، ويمر على الصراط كالبرق الخاطف، ويدخل الجنة بغير حساب. تؤكد هذه الأمثلة بوضوح الحجة القائلة بأن الوعد بمكافأة العمل والعمل الصالح ينطبق على الحياة الدنيا و حياة الآخرة.

3-العلاقة العمل - الأسرة - المجتمع

تتضمن مظهرين، أي أن الله سبحانه وتعالى أمر بالعمل من أجل إعالة الأسرة، والكسب الحلال هو عبادة في الإسلام ومن ثم الإنفاق على الأسرة هو عمل خيري أيضاً، وبالمثل، فإن الزكاة عنصر إلزامي في العقيدة وهي واجب سنوي على كل مسلم قادر، يُعطى الفقراء المبالغ المالية التي يخرجها المسلمون الأثرياء، كلما ارتفع دخل الأغنياء كلما زاد المبلغ الذي يدفعونه للفقراء، مما يقلل من الفقر ويعزز رفاهية المجتمع بأكمله.

- الله سبحانه و تعالى يأمر بالعمل؛
- المسلم يجازى على إنفاقه على أسرته؛
- المسلم يجازى على إنفاقه على القضايا الاجتماعية.

1- ابتغاء فضل الله تعالى: العمل: قَالَ تَعَالَى: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [الجمعة: 10]

العمل مصدر الثواب: (خير الكسب العمل بيده). عن رافع بن خديج قال: قيل يا رسول الله أيُّ الكسبِ أطيبُ؟ قال: عملُ الرَّجُلِ بيده وكلُّ بيعٍ مبرورٍ. (مشكاة المصابيح).

2 - الإنفاق على الأسرة: عن أبي مسعود البدرى رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إنَّ المسلمَ إذا أنفقَ على أهله نفقَةً وهو يحتسبُها كانت له صدقةً". رواه البخاري ومسلم.

3- الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية (مثل الأيتام): يحافظ المستخدم على العلاقات مع أعضاء المجتمع الآخرين، وهذا يعتمد على عمله/وظيفته ودخله، يمكنه دعم هذه الأنشطة أو الأشخاص مالياً، غير أن حالته المالية تعتمد على دخله، كلما زاد دخله زادت فرص إنفاقه أكثر، ويؤثر بالتالي، على حياة الآخرين من خلال وضعه المالي، الحديث التالي يصف الظاهرة.

عن أم سلمة أم المؤمنين رضي الله عنها قالت: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، هَلْ لِي أَجْرٌ فِي بَيْتِي أَبِي سَلَمَةَ؟ أُنْفِقُ عَلَيْهِمْ، وَلَسْتُ بِتَارِكِيهِمْ هَكَذَا وَهَكَذَا، إِنَّمَا هُمْ بَيْتِي، فَقَالَ: نَعَمْ، لَكَ فِيهِمْ أَجْرٌ مَا أَنْفَقْتِ عَلَيْهِمْ. رواه البخاري ومسلم.

4 - جوانب أخرى من العمل - الأسرة - المجتمع:

- زيارة المرضى المسلمين،
- المشاركة في الجنائز،
- المشاركة في مراسم الزواج،
- زيارة المسلمين / الأقارب.

4- ضبط النفس بالصدق و النزاهة

العمل بصدق

عن عبد الله بن عباس قال: لما نزلت ﴿وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [الإسراء: 34] و ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ أَمْوَالَ الْيَتَامَىٰ ظُلْمًا إِنَّمَا يَأْكُلُونَ فِي بُطُونِهِمْ نَارًا وَسَيَصْلَوْنَ سَعِيرًا﴾ [النساء: 10] انطلق من كان عنده يتيماً فعزل طعامه من طعامه وشرابه من شرابه، فجعل يفضل له الشيء من طعام فيحبس له حتى يأكله أو يفسد، فاشتد ذلك عليهم، فذكروا ذلك لرسول الله صلى الله عليه وسلم، فأنزل الله ﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْيَتَامَىٰ قُلْ إِصْلَاحٌ لَهُمْ خَيْرٌ وَإِنْ تُخَالِطُوهُمْ فَإِخْوَانُكُمْ﴾ [البقرة: 220] فخلطوا طعامهم بطعامهم وشرابهم بشرابهم. رواه النسائي.

العامل مسؤول عن ممتلكات مستخدمه/صاحب العمل. عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال: أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَأَلَا مِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، متفق عليه.

5- دفع الراتب / الأجر مقدما

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال: أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه. رواه ابن ماجه.

6- التلطف مع المرؤوسين

عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ثلاثٌ مَنْ كُنَّ فِيهِ نَشْرُ اللَّهِ عَلَيْهِ كُنْفَهُ وَأَدْخَلَهُ جَنَّتَهُ: رَفِقٌ بِالضَّعِيفِ وَشَفِيقٌ عَلَى الْوَالِدِينَ وَإِحْسَانٌ إِلَى الْمَمْلُوكِ. رواه الترمذي.

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: خدمتُ رسولَ الله صلى الله عليه وسلم عشرَ سنينَ ، فما قال لي أُفٍّ قطُّ ، وما قال لي لشيءٍ صنعتهُ : لمِ صنعتهُ ، ولا لشيءٍ تركتهُ : لمِ تركتهُ. رواه البخاري.

تلطف النبي صلى الله عليه وسلم في قصة زيد رضي الله عنه الشهيرة. أصاب زيدًا رضي الله عنه سيئٌ في الجاهلية؛ وذلك حين خرجت أمه به تزور قومها بني معن، فأغار عليهم خيل بني القين بن جسر، فأخذوا زيدًا، فقدموا به سوق عكاظ، فاشتراه حكيم بن حزام لعَمَّتِهِ خديجة بنت خويلد، فوهبته خديجة للنبي صلى الله عليه وسلم بمكة قبل النبوة. ثم إن ناسًا من كلب حجُّوا فرأوا زيدًا، فعرفهم وعرفوه، فانطلق الكلبيون، فأعلموا أباه، ووصفوا له موضعه، وعند مَنْ هو.

فخرج حارثة وأخوه كعب ابنا شراحيل لفدائه، فقدموا مكة، فدخلا على النبي صلى الله عليه وسلم، فقالا: يا ابن عبد المطلب، يا ابن هاشم، يا ابن سيد قومه، جئناك في ابنا عندك فامنن علينا، وأحسن إلينا في فدائه. فقال: "مَنْ هُوَ؟" قالوا: زيد بن حارثة. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "فَهَلَّا غَيْرَ ذَلِكَ". قالوا: ما هو؟ قال: "ادْعُوهُ وَخَيْرُوهُ،

فَإِنْ اخْتَارَكُمْ فَهُوَ لَكُمْ، وَإِنْ اخْتَارَنِي فَوَاللَّهِ مَا أَنَا بِالَّذِي اخْتَارَ عَلَيَّ مِنْ اخْتَارَنِي أَحَدًا". قالوا: قد زدتنا على النَّصْفِ وأحسنْتَ.

فدعاه رسول الله ﷺ فقال: "هَلْ تَعْرِفُ هَؤُلَاءِ؟" قال: نعم. هذا أبي وهذا عمي. قال: "أَنَا مَنْ قَدْ عَرَفْتَ، وَرَأَيْتَ صُحْبَتِي لَكَ، فَاحْتَرِنِي أَوْ احْتَرُهُمَا". قال: ما أريدهما، وما أنا بالذي اختار عليك أحدًا، أنت مني مكان الأب والعم. فقالوا: ويحك يا زيد، اتختر العبودية على الحرية وعلى أبيك وأهل بيتك؟! قال: نعم، قد رأيت من هذا الرجل شيئًا، ما أنا بالذي اختار عليه أحدًا أبدًا. فلما رأى رسول الله ﷺ ذلك أخرجته إلى الحجر، فقال: "يَا مَنْ حَضَرَ، اشْهَدُوا أَنَّ زَيْدًا ابْنِي، يَرِثُنِي وَأَرِثُهُ". فلما رأى ذلك أبوه وعمه طابت نفوسهما وانصرفا. (93)

7- إدارة النزاعات بشكل ودي

إدارة الأخطاء: عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فصمت عنه رسول الله ﷺ ثم قال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فقال كل يوم سبعين مرة. (سنن أبي داود).

مراعاة المساهمات السابقة أثناء إدارة المشكلات: عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال: بَعَثَنِي رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَنَا وَالرُّبَيْرُ وَالْمُقَدَّادُ، فَقَالَ: انْطَلِقُوا حَتَّى تَأْتُوا رَوْضَةَ حَاخٍ، فَإِنَّ بِهَا طَعِينَةً مَعَهَا كِتَابٌ فَخُذُوهُ مِنْهَا فَدَهَبْنَا تَعَادَى بِنَا حَيْلُنَا حَتَّى أَتَيْنَا الرَّوْضَةَ، فَإِذَا نَحْنُ بِالطَّعِينَةِ، فَقُلْنَا: أَخْرِجِي الْكِتَابَ، فَقَالَتْ: مَا مَعِيَ مِنْ كِتَابٍ، فَقُلْنَا:

⁹³ ابن عبد البر: الاستيعاب في معرفة الأصحاب 545/2. (ج)

لُتُخْرِجَنَّ الْكِتَابَ أَوْ لِنُلْقِيَنَّ الثِّيَابَ، فَأَخْرَجْتُهُ مِنْ عِقَاصِهَا، فَأَتَيْنَا بِهِ النَّبِيَّ ﷺ ، فَإِذَا فِيهِ مِنْ حَاطِبِ بْنِ أَبِي بَلْتَعَةَ إِلَى أَنَسِ بْنِ الْمَشْرُكِيِّ مَمَّنْ بِمَكَّةَ، يُخْبِرُهُمْ بِبَعْضِ أَمْرِ النَّبِيِّ ﷺ ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: مَا هَذَا يَا حَاطِبُ؟ قَالَ: لَا تَعَجَّلْ عَلَيَّ يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنِّي كُنْتُ امْرَأً مِنْ قُرَيْشٍ، وَلَمْ أَكُنْ مِنْ أَنْفُسِهِمْ، وَكَانَ مِنْ مَعَكَ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ لَهُمْ قَرَابَاتٌ يَحْمُونَ بِهَا أَهْلِيهِمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِمَكَّةَ، فَأَحْبَبْتُ إِذْ فَاتَنِي مِنَ النَّسَبِ فِيهِمْ، أَنْ أَصْطَنَعَ إِلَيْهِمْ يَدًا يَحْمُونَ قَرَابَتِي، وَمَا فَعَلْتُ ذَلِكَ كُفْرًا، وَلَا ارْتِدَادًا عَنْ دِينِي، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: إِنَّهُ قَدْ صَدَقَكُمْ فَقَالَ عُمَرُ: دَعْنِي يَا رَسُولَ اللَّهِ فَأَضْرِبَ عُنُقَهُ، فَقَالَ: إِنَّهُ شَهِدَ بَدْرًا وَمَا يُدْرِيكَ؟ لَعَلَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ اطَّلَعَ عَلَى أَهْلِ بَدْرٍ فَقَالَ: اعْمَلُوا مَا شِئْتُمْ فَقَدْ عَفَرْتُ لَكُمْ.

8- الدعاء للعامل قبل تكليفه بالوظيفة

عن حذيفة رضي الله عنه قال: قال لي رسول الله ﷺ: إِنَّهُ كَانَ فِي الْقَوْمِ خَبْرٌ، فَأَتَنِي بِخَبْرِ الْقَوْمِ ... فَخَرَجْتُ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: اللَّهُمَّ احْفَظْهُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ، وَعَنْ يَمِينِهِ وَعَنْ شِمَالِهِ، وَمِنْ فَوْقِهِ وَمِنْ تَحْتِهِ.

9 - التكليف بالعمل حسب قدرة العاملين

عن مالك بن أنس أنه بلغه أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يذهب إلى العوالي (94) كل يوم سبت فإذا وجد عبدا في عمل لا يطيقه وضع عنه منه. (موطأ الإمام مالك).

⁹⁴ العوالي: القرى المجتمعة حول المدينة من جهة نجدها، ومن جملتها قباء (شرح الزرقاني على الموطأ) (ج)

عن صفوان بن سليم عن عدة من أبناء أصحاب رسول الله ﷺ عن آبائهم، عن رسول الله ﷺ قال: «ألا من ظلم معاهدًا، أو انتقصه حقه، أو كلفه فوق طاقته، أو أخذ منه شيئاً بغير طيب نفس منه، فأنا حجيجُه يوم القيامة»، رواه أبو داود.

10- الولاء بالتوجيه و الرضا الإلهيين

من إجلال الله سبحانه وتعالى إكرام الحاكم / المدير العادل: عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: إنّ من إجلال الله تعالى إكرام ذي الشبهة المسلم، وحامل القرآن غير الغالي فيه والجافي عنه، وإكرام ذي السلطان المقسط. رواه أبو داود.

الله سبحانه وتعالى يكرم من يكرمون سلطان الله: عن أبي بكر رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله - ﷺ - يقول: من أكرم سلطان الله تبارك وتعالى في الدنيا أكرمه الله يوم القيامة، ومن أهان سلطان الله عز وجل في الدنيا أهانه الله يوم القيامة.

طاعة الأمير المعين من قبل النبي ﷺ هي طاعة للنبي ﷺ: عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: مَنْ أطاعني فقد أطاع الله وَمَنْ عصاني فقد عصى الله، وَمَنْ أطاع الأميرَ فقد أطاعني وَمَنْ عصى الأميرَ فقد عصاني.

من زار حاكماً لمساعدته فهو في أمان الله: عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: خمسٌ مَنْ فعل واحدةً منهنَّ كان ضامناً على الله: مَنْ عاد مريضاً، أو خرَّج غازياً، أو دخل على إمامه يريدُ تعزيره و توقيره، أو قعد في بيته فسلمَ النَّاسُ منه، و سلمَ من النَّاسِ.

11- تم تحديد قواعد منفصلة للمنظمات والمديرين والمستخدمين

هناك قواعد منفصلة لأصحاب المصلحة الثلاثة، للمزيد من التفاصيل انظر الفصول 3 - 5 من هذا الكتاب.

12- الهيكل التنظيمي المسطح

عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم. رواه أبو داود.

13- ملامح خمس نظريات معاصرة للإدارة تندرج ضمن نظرية الإدارة الإسلامية

راجع كتابي "النبي محمد صلى الله عليه وسلم وتطور نظرية الإدارة" " Prophet Muhammad & Evolution of Management Theory [PBUH]" حيث قارن المؤلف بين خمس نظريات أساسية في الإدارة وممارسات الرسول صلى الله عليه وسلم، وخلص إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم هو مصدر هذه النظريات، لكنها لم تكن معروفة للعالم قبل ظهور هذه الأعمال الأخيرة.

14- البناء على دراسة الحالة

تم استخلاص النظرية من الحالات التي عاشها الرسول صلى الله عليه وسلم، فقد مارس النبي صلى الله عليه وسلم المفاهيم والأفكار النظرية، لذلك، تحتاج المنظمات إلى تنفيذها للاستفادة منها.

15- تطبيق عالمي

التركيز الأساسي للنظرية هو المديرين والمستخدمين المسلمين، إنهم يعيشون في كل ركن من أركان الكوكب تقريباً، لذلك، يمكنهم تطبيق النظرية، وبإمكان الآخرين أيضاً تطبيقها لأنها مرتبطة بالقضايا الإنسانية الشائعة بغض النظر عن معتقدات الفرد.

الأسلوب النبوي في الإدارة

على الرغم من صعوبة تلخيص جميع جوانب الأسلوب الإداري للنبي ﷺ هنا، إلا أن بعض الجوانب الرئيسة قد تتجلى من خلال العناصر التالية:

القدوة

أظهر النبي ﷺ أمثلة كثيرة في هذا الصدد، فقد كان يجمع الحطب بينما كان أصحابه يطبخون، وشارك في كسر الصخرة أثناء حفر الخندق، وفي غزوة بدر خرج الرسول ﷺ وأبو بكر ليرى مكان العدو، وبينما كان الصحابة يعانون من الجوع، كان الرسول يشاركونهم ذلك، وهكذا.

أسلوب الإدارة الاستباقي

لما أدرك النبي ﷺ أن أهل مكة لن يقبلوا دعوته بسهولة، حاول إيجاد مكان بديل، سافر إلى الطائف لهذا الغرض، وأرسل مندوبين من الصحابة إلى الحبشة ليجد مكانا له، لقد اقترب من أهل المدينة الذين أسلموا وأعطوه المكان البديل لنشر الإسلام، وبذلك، أصبحت المدينة مركز حملته.

الإدارة المالية

أسس النبي ﷺ وأدار دولة ذات موارد مالية ذاتية، ومع ذلك، فقد أعطاه الله سبحانه وتعالى نظامًا للإدارة المالية، وكانت المصادر الرئيسة لتمويل هي الزكاة والغنائم والتبرعات العامة.

المسؤولية الاجتماعية

كان ينفق المال العام على الفقراء والمحتاجين في المجتمع، وأوصى بإنفاق المال للإفراج عن الأسرى، وكانت مساعدة الأرامل والأيتام عنصرًا إلزاميًا في ممارساته.

التغيير الثقافي

غيّر النبي ﷺ الطريقة التي يتحدث بها الناس، ويتعاملون بها مع بعضهم البعض، ويكسبون بها المال، كان الفقراء والضعفاء محور تركيزه الأساسي، كما حصلت النساء والعبيد على مكانة خاصة في ممارساته الإدارية.

إستراتيجية التحفيز

شدد النبي ﷺ على دفع المكافأة للعمال، وكان عمليا يبدي كثيرا من الاحترام لعييده ومرؤوسيه، تعتبر قصص أنس (رضي الله عنه) وزيد (رضي الله عنه) اللذين خدماتهم معًا لسنوات جزءًا رائعًا من سلوكه.

اعتاد على تحفيز الناس بالوسائل المادية وغير المادية، وقد حث الدين الإسلامي كثيرا على التشجيع والتحفيز، وهناك المئات من الأمثلة الفردية والجماعية لإستراتيجيته التحفيزية، بحيث تتمحور قيادته حول تحفيز أصحابه والثناء عليهم.

صناعة القرار

كان النبي يتخذ القرارات دائما بالتشاور.

الحلول المبتكرة لمعالجة المشاكل

كان أسلوبه في حل المشاكل مبتكرًا، أي أنه اعتاد معالجة المشاكل بطرق جديدة.

ناقشنا، بالإضافة إلى ذلك، المبادئ المتعلقة المنظمات والمديرين والمستخدمين، وهي تندرج ضمن هذا السياق، وبالمثل، تناقش كتب المبادئ أيضاً وظائف الإدارة، لقد تناولناها في الفصول من 7 إلى 10 من هذا الكتاب، ويصف الفصل الأخير بعض الموضوعات المضافة للإدارة مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإدارة الفريق وغيرها، وهي كلها تشكل جزءاً من "مبادئ الإدارة الإسلامية".

وباختصار، كان النبي مُحَمَّدًا ذكيًا ومُنظِّمًا ممتازًا وقائدًا متعاطفًا ومراقبًا موهوبًا من الله سبحانه عز وجل.

الفصل الرابع

المبادئ المتعلقة بالمنظمات

المفاهيم الرئيسية

المبادئ التوجيهية العامة لإدارة الأفراد هي نقطة البداية. يصف الفصل المبادئ الأساسية المتعلقة بكل من المديرين والمستخدمين معًا. المكافآت والمحاذير الخاصة بالمديرين جزء مكمل لهذا الفصل.

مقدمة

أنشأ الله سبحانه وتعالى أول منظمة عندما خلق حواء عليها السلام وعين آدم عليه السلام رئيساً للأسرة، وهكذا، كانت عائلة الزوجين هي المنظمة الأولى، غير أنه يمكن أن تتشكل المنظمة من فرد واحد يدير موارده بمفرده، أي الوقت والمال والقدرات والمهارات. وفقاً لقانون التجارة المعاصر، فإن المنظمة هي تاجر فردي أو شراكة أشخاص أو شركة مساهمة؛ وبما أن الإسلام يعترف بالأسرة والفرد كمنظمة، فإنه يقدم المبادئ لهم جميعاً، البشر هم العنصر الأكثر أهمية في المنظمة وتدور الموارد الأخرى حوله، قد يكونون مستخدمين أو مديرين أو مالكين/أرباب عمل، إنهم جميعاً ينفذون المبادئ، وعوامل الإنتاج الأخرى مثل الأرض ورأس المال وتكنولوجيا المعلومات، ثابتة أو غير عضوية، يقوم البشر بتشغيلها.

لقد قسمنا المبادئ إلى ثلاث فئات: المبادئ التنظيمية والمبادئ الإدارية والمبادئ المتعلقة بالمستخدمين، الفصول الثلاثة التالية تصف الفئات الثلاث المذكورة؛ تنطبق

بعض المبادئ إذن على كل من المديرين والمستخدمين معًا، مما يعني أنها تؤثر على المنظمة بأكملها، لذلك خصصنا لها هذا الفصل.

الإسلام هداية للجميع

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «الدِّينُ النَّصِيحَةُ» ثَلَاثَ مَرَارٍ، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ لِمَنْ؟ قَالَ: «لِلَّهِ، وَلِكِتَابِهِ، وَلِأُمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَاقِبَتِهِمْ» قال الترمذي: هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ.

أفضل الكسب عمل الشخص بيديه. عن رفاعة بن رافع رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سَأَلَ أَيُّ الْكَسْبِ أَطْيَبُ؟ قَالَ: عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ وَكُلُّ بَيْعٍ مَبْرُورٍ. رواه البزار وصححه الحاكم.

المبدأ 1 : مسؤوليات الخليفة / المدير

وهي تشمل جانبين: إرساء أركان الإسلام والمسؤوليات الشخصية.

أ- إقامة أركان الإسلام

الخليفة مسؤول عن إقامة الحكومة على أساس الشريعة، العناصر الأساسية هي إقامة أركان الإسلام الخمسة، هذا يعني أنه يجب عليه أن يخلق بيئة يمكن لأي شخص أن يعتنق فيها الإسلام، حيث يشعر الناس بالانجذاب إلى الدين ويريدون الدخول فيه، ويحتاج ذلك إلى عمل منهجي في "الدعوة" إلى الإسلام، والعدالة الاجتماعية والاقتصادية هي المفتاح في هذا الصدد، كان الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قد بدأ عمل الدعوة وحده وخلف الآلاف من الدعاة قبل رحيله عن الدنيا.

الصلاة هي الفريضة التالية، كان النبي ﷺ وأصحابه (الخلفاء الراشدون) من بعده يؤمون الصلاة خمس مرات في اليوم، كما تشمل إقامة أركان الإسلام تعليم وتعلم الصلاة وعناصر الشريعة الأخرى، يجب على الخليفة التأكد من أن الجميع يتبع أمر الله سبحانه وتعالى، ويدير شهر الصوم، يعلن بدايته ونهايته ويحرص على إتباع كل مسلم للشريعة، وينطبق الشيء نفسه على الحج، نظرًا لأنه حدث دولي، كما تشكل مساعدة الحجاج الأجانب جزءًا من مسؤولياته.

وكذلك جمع الزكاة وتوزيعها من مسؤولياته، إن معرفة الأشخاص المستحقين وتزويدهم بنصيبتهم هو الإجراء الأساس، يدفع المسلمون الزكاة طواعية، لكن يمكن للخليفة ترشيد النظام من خلال إجبار الممتنعين عن دفع الزكاة، وإدارة الغنيمة هي أيضا من اختصاص رئيس الدولة.

ب- المسؤوليات الشخصية

عن أبي أمامة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: أوصي الخليفة من بعدي بتقوى الله، وأوصيه بجماعة المسلمين، أن يُعظَمَ كبيرهم ويرحَمَ صغيرهم، ويُوقَرَ عالمهم، وأن لا يضربهم فيذمهم، ولا يوحشهم فيكفرهم، وأن لا يخصيهم فيقطع نسلهم، وأن لا يُغلق بابَهُ دوتهم، فيأكل قوتهم ضيعتهم. رواه البيهقي في السنن الكبرى. (95)

بعبارات أخرى:

1. أن يتقي الله سبحانه وتعالى،

2. أن يحترم شيوخهم،

⁹⁵ محمد يوسف الكاندهلوي، الأحاديث المنتخبة، ص 260

3. أن يرحم صغارهم،
4. أن يكرم علماءهم،
5. لا يضرهم فيذلوا،
6. لا يخيفهم فيجعلهم كفاراً،
7. لا يخصيهم فينهي نسلهم،
8. لا يغلق الأبواب دون شكواهم، فيطغى القوي على الضعيف.

عن حذيفة بن اليمان رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم، ومن لم يمس ويصبح ناصحاً لله ولرسوله ولكتابه ولإمامه ولعامة المسلمين فليس منهم.

المبدأ 2: الجزء في الآخرة

من السمات المميزة لنظرية الإدارة الإسلامية مبدأ "الجزء في الآخرة" التي تعزز معنويات جميع الناس.

عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ما من غازية تغزو في سبيل الله، فيصيبون الغنيمة، إلا تعجلوا ثلثي أجرهم من الآخرة، و يبقى لهم الثلث، فإن لم يصيبوا غنيمة، تم لهم أجرهم، وفي رواية: ما من غازية أو سرية تغزو فتغنم وتسلم إلا كانوا قد تعجلوا ثلثي أجرهم وما من غازية أو سرية تخفق وتصاب إلا تم أجرهم. رواه مسلم.

عن أم سلمة أم المؤمنين قالت قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، هَلْ لِي أَجْرٌ فِي بَيْتِي أَبِي سَلَمَةَ؟
أُنْفِقُ عَلَيْهِمْ، وَلَسْتُ بِتَارِكْتِهِمْ هَكَذَا وَهَكَذَا، إِنَّمَا هُمْ بَيْتِي، فَقَالَ: نَعَمْ، لَكَ فِيهِمْ أَجْرٌ
مَا أَنْفَقْتِ عَلَيْهِمْ. رواه مسلم

المبدأ 3: علاقة العمل - الأسرة - المجتمع

من افتراضات نظرية الإدارة الإسلامية العلاقة بين العمل والأسرة والمجتمع، أكد ذلك
نبينا عليه الصلاة والسلام.

عن عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا، قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ: إِنَّ مِنْ أَكْمَلِ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ حُلُقًا،
وَأَلْطَفُهُمْ بِأَهْلِهِ. رواه أحمد في مسنده.

عن تميم الداري أن رسول الله ﷺ قال: الدين النصيحة، قلنا: لمن يا رسول الله؟ قال:
لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم، رواه مسلم.

الحديث الأول يتعلق بسلوك المؤمنين فيما بينهم، بما أن المستخدمين مؤمنون، فإن
حسن السلوك بينهم أمر مرغوب فيه، وقد وسَّع الرسول نطاق السلوك إلى الأهل،
وبالتالي، فإنه خلق رابطاً للمستخدم بينه وبين زملائه والجمهور، لأن السلوك ينطبق
على الجميع؛ الحديث الثاني يخلق بشكل صريح علاقة تناصح بين القادة (السلطات
العمومية) والمسلمين. (انظر الجدول 4 أدناه)

الجدول 4 العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة	
مطلوب حسن السيرة والسلوك لهؤلاء الأفراد و الفرق (القادة)	يتوجب الالتزام بحسن السيرة والسلوك اتجاه:
قادة المسلمين (السلطات العمومية)	الله وكتابه ورسوله وأئمة المسلمين وعامتهم
المسلمون (الزملاء في مكان العمل)	
المسلمون بشكل عام (المجتمع ككل)	

يوضح الجدول أنه يتوجب على المسلم التعامل بحسن السيرة والسلوك مع خالقه، وكتابه، والني، وقادة المجتمع الإسلامي، وزملائه، والمسلمين بشكل عام، إلى جانب ذلك، هناك حقوق للجيران بغض النظر عن دينهم، تأمل هذا الحديث:

عن عائشة أن رسول الله قال: ما زال يُوصيني جبريل بالجار، حتى ظننت أنه سيؤثره. رواه البخاري.

أحد افتراضات نظرية الإدارة الإسلامية هو أن المستخدمِين مسلمون، إنه يعني أن هناك بعض الحقوق للمسلم على المسلم الآخر، على سبيل المثال، زيارته إذا مرض، والمشاركة في جنازته إذا مات، وما إلى ذلك، يجب على المستخدمِ المسلم أن يخصص جزءاً من وقته لممارسة هذه الأنشطة، أي أنه يجب عليه أحياناً أخذ إجازة لحضور جنازة، وهو ما يؤثر على عمله، وبالتالي، هناك صلة بين عمله وأنشطته الاجتماعية لأنه مستخدمِ مسلم.

المبدأ 4 : اتخاذ القرار بالتشاور

﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾ [الشورى: 38]

اتخذ النبي ﷺ العديد من القرارات، نورد ثلاثة منها:

أ- كان النبي ﷺ يستشير أصحابه

كان النبي ﷺ يستشير أبا بكر ﷺ "في معظم فترات ما بعد الظهر كان النبي صلى الله عليه وسلم يزور أبا بكر ﷺ كما فعل في مكة، و قد توافقت مشاغل الأسرة والعمل، إلى حد ما، لأنه غالباً ما كان يرغب في التحدث مع أبي بكر ﷺ حول

شؤون الدولة، كما فعل مع زيد رضي الله عنه ومع صهره "علي" و "عثمان" رضي الله عنهما. (96)

ب- حالة في مركز الاهتمام : غزوة أحد

قدّم [النبي صلى الله عليه وآله وسلم] رأيه إلى أصحابه أن لا يخرجوا من المدينة، و أن يتحصنوا بها، لكنه لم يكن راغبا في فرض رأيه، لذلك جمع أصحابه للتشاور في شأن الخروج أو البقاء في المدينة، وكان رأي عبدالله بن أبي بن سلول مع رأي رسول الله، فقال: يا رسول الله أقم بالمدينة لا تخرج إليهم، فوالله ما خرجنا منها إلى عدو لنا قط إلا أصاب منا، ولا دخلها علينا إلا أصبنا منه، فدعهم يا رسول الله، فإن أقاموا أقاموا بشر محبس، وإن دخلوا قاتلهم الرجال في وجههم ، ورماهم النساء والصبيان بالحجارة من فوقهم، وإن رجعوا رجعوا خائبين كما جاؤوا. (97)

ج- حالة في مركز الاهتمام : غزوة الخندق

وكما فعل في أحد، دعاهم إلى جلسة استشارية تم فيها التعبير عن العديد من الآراء حول أفضل خطة عمل؛ لكن أخيراً وقف سلمان رضي الله عنه وقال: "يا رسول الله، إنا كنا بأرض فارس إذا حوصرنا خندقنا علينا"، واتفق الجميع على هذه الخطة بحماس، لأنهم كانوا يكرهون تكرار إستراتيجية أحد.

د- حالة في مركز الاهتمام : أسرى الحرب

شكل أسرى الحرب مشكلة تنتظر الحل لأنها كانت ظاهرة جديدة في تاريخ الإسلام، فاستشار الرسول صلى الله عليه وآله وسلم صاحبيه أبا بكر و عمر رضي الله عنهما في أمر الأسرى،

⁹⁶ Lings, p. 211

⁹⁷ سيرة ابن هشام، ص 377-378 (ج)

فأشار أبو بكر بأخذ الفدية منهم بحجة أن في ذلك قوة للمسلمين على الكفار، و عسى الله أن يهديهم للإسلام، و رأى عمر قتلهم، لأنهم أئمة الكفر، و مال الرسول ﷺ لرأي أبي بكر، فنزل القرآن موافقا لرأي عمر، و هو قوله تعالى: ﴿مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَى حَتَّى يُتَخَنَ فِي الْأَرْضِ تُرِيدُونَ عَرَصَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿١٧٧﴾ لَوْلَا كِتَابٌ مِّنَ اللَّهِ سَبَقَ لَمَسَّكُمْ فِيمَا أَخَذْتُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿١٧٨﴾﴾ [الأنفال: 67-68] (98)

المبدأ 5 : السياسات التنظيمية

ترتبط السياسات التنظيمية بجوانب مختلفة من إدارة الأفراد والمتعاملين الخارجيين، يتم وصف بعضها هنا على سبيل المثال:

أ- دفع التعويضات

- 1 - عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه، وفي رواية: حقه (بدل أجره) (رواه ابن ماجه).
- 2 - عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: "قَالَ اللَّهُ تَعَالَى: ثَلَاثَةٌ أَنَا حَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ: رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ عَدَرَ، وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ، وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ" ، رواه البخاري في صحيحه.

⁹⁸ مهدي رزق الله أحمد، صفوة السيرة النبوية في سيرة خير البرية: 240-241 (ج)

ب- قياس الأداء

عن عبد الله بن مسعود، رضي الله عنه قال: قال رجل لرسول الله صلى الله عليه وسلم: كيف لي أن أعلم إذا أحسنت وإذا أسأت؟ فقال النبي صلى الله عليه وسلم: إذا سمعت جيرانك يقولون قد أحسنت فقد أحسنت وإذا سمعتهم يقولون قد أسأت فقد أسأت. رواه ابن ماجه.

ج- تيسير الأمور على الناس

عن أبي بردة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم بعث جده أبا موسى ومعاذا إلى اليمن، فقال: (يسرا ولا تعسرا، وبشرا ولا تنفرا، وتطاوعا). فقال أبو موسى: يا نبي الله إن أرضنا بها شراب من الشعير المزر، وشراب من العسل البتع، فقال: (كل مسكر حرام).

تحفيف الصلاة

عن أبي مسعود عقبة بن عامر البدري رضي الله عنه قال: جاء رجل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم عليه وسلم فقال: إني لأتأخر عن صلاة الصبح من أجل فلان، مما يطيل بنا، قال: فما رأيت النبي صلى الله عليه وسلم غضب في موعظة قط أشد مما غضب يومئذ، فقال: يا أيها الناس، إن منكم منفرين، فأيكم أم الناس فليوجز، فإن من ورائه الكبير والضعيف وذا الحاجة.

رأس الدولة في الإسلام هو من يؤم الصلاة، وقد أوصى رسول الله صلى الله عليه وسلم بتيسيرها.

أن لا يشق على الناس

عن طريف أبي تيممة قال: شهدت صفوان وجندباً وأصحابه وهو يوصيهم، فقالوا: هل سمعت من رسول الله صلى الله عليه وسلم شيئاً؟ قال: سمعته يقول: (من سمع الله به يوم

القيامة، قال: ومن شاقَّ شقَّ الله عليه يوم القيامة). فقالوا: أوصنا. فقال: إن أول ما ينتن من الإنسان بطنه، فمن استطاع أن لا يأكل إلا طيباً فليفعل، ومن استطاع أن لا يحال بينه وبين الجنة بملء كفٍّ من دم أهرقه فليفعل.

أن لا ينفّر الناس فيملوا

عن أبي بردة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم بعث جده أبا موسى ومعاذا إلى اليمن، فقال: (يسرا ولا تعسرا، وبشرا ولا تنفرا، وتطاوعا). فقال أبو موسى رضي الله عنه: يا نبي الله إن أرضنا بها شراب من الشعير المزر، وشراب من العسل البتع، فقال: (كل مسكر حرام).

د. ما أهدي للعامل فهو للمنظمة

عن أبي حميد الساعدي رضي الله عنه قال: استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً من الأسد، يُقال له: ابنُ اللُتَيْبَةِ، قالَ عَمْرُو: وابنُ أَبِي عُمَرَ، على الصدقة، فلما قدِم قال: هذا لكم، وهذا لي، أهدي لي، قال: فقَام رسولُ الله صلى الله عليه وسلم على المنبر، فحمد الله، وأثنى عليه، وقال: ما بال عاملٍ أبعثه، فيقول: هذا لكم، وهذا أهدي لي، أفلا قعد في بيت أبيه، أو في بيت أمه، حتى ينظر أيهدى إليه أم لا؟ والذي نفس محمد بيده، لا ينال أحدٌ منكم منها شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على عنقه بعير له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تيعر، ثم رفع يديه حتى رأينا عُقرتي إبطيه، ثم قال: اللهم، هل بلغت؟ مرّتين.

هـ . إقامة العدل

هناك بعض الأمثلة حول هذا الموضوع.

الحكم بعقوبة امرأة

روى البخاري ومسلم عن عائشة رضي الله عنها، أن قريشاً أهمهم شأن المرأة المخزومية التي سرقت، فقالوا: من يكلم فيها رسول الله ﷺ: فقالوا: من يجترئ عليه إلا أسامة بن زيد حب رسول الله ﷺ? فكلمه أسامة، فقال رسول الله ﷺ: «أتشفع في حد من حدود الله؟» ثم قام فاختطب، ثم قال: «إنما أهلك الذين قبلكم، أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها».

على الأب أن لا يهب لبعض أبنائه دون الآخرين

عن النعمان بن بشير رضي الله عنه : أن أباه أتى به رسول الله ﷺ فقال: (إني نَحَلْتُ (أعطيت) ابني هذا غلاما كان لي، فقال رسول الله ﷺ: أَكُلَّ ولدك نَحَلته مثل هذا؟، فقال: لا، فقال رسول الله ﷺ: فأرجعه)، وفي رواية: فقال رسول الله ﷺ: أفعلت هذا بولدك كلهم؟، قال: لا، قال: اتقوا الله واعدلوا في أولادكم، فرجع أبي، فرد تلك الصدقة، وفي رواية: فقال رسول الله ﷺ: يا بشير ألك ولد سوى هذا؟، قال: نعم، قال: أَكُلَّهُمْ وَهَبْتَ له مثل هذا؟، قال: لا، قال: فلا تشهدني إذا، فإني لا أشهد على جور، وفي رواية: لا تشهدني على جور، البخاري ومسلم وغيرهما.

وفي رواية ابن ماجه عن النعمان بن بشير رضي الله عنه قال : انطلق به أبوه يحمله إلى النبي ﷺ، فقال: اشهد أبي قد نَحَلْتُ (أعطيت) النعمان من مالي كذا وكذا، قال صلى الله عليه وسلم : فكل بريك نَحَلت مثل الذي نَحَلت النعمان؟، قال: لا، قال: فأشهد

على هذا غيري، قال: أليس يسرك أن يكونوا لك في البر سواء؟، قال: بلى، قال: فلا، إذاً).

وعن النعمان بن بشير رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (اعدلوا بين أولادكم، اعدلوا بين أولادكم، اعدلوا بين أولادكم) رواه أحمد.

التوزيع العادل للغذاء

عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الأشعريين إذا أرملوا في الغزو أو قل طعام عيالهم بالمدينة جمعوا ما كان عندهم في ثوب واحد ثم اقتسموه بينهم في إناء واحد بالسوية، فهم مني وأنا منهم).

سالم مولى أبي حذيفة عبد كان يؤم الصلاة

عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: " كان سالم مولى أبي حذيفة يؤم المهاجرين الأولين، وأصحاب النبي صلى الله عليه وسلم في مسجد قباء، فيهم أبو بكر، وعمر، وأبو سلمة، وزيد، وعامر بن ربيعة. "

و - السياسات الأخلاقية

تعمل الإدارة الإسلامية على إبراز أهمية الأخلاق لأنها أساس الثقة التي هي بدورها قوة تربط بين صاحب العمل والمستخدمين، ومن الناحية الفنية، فإن الإدارة الإسلامية عبارة عن مجموعة من الأخلاق، وقد قسمناها إلى عناوين مختلفة من أجل دراستها من منظور معاصر.

1 - تحريم الغش

عن معقل بن يسار رضي الله عنه مرفوعاً: «ما من عبد يسترعيه الله رعيته، يموت يوم يموت، وهو غاشٌ لرعيته؛ إلا حرم الله عليه الجنة».

2. النهي عن الإغواء بالعرض البليغ

عن أم سلمة رضي الله عنها قالت: سمِعَ النَّبِيُّ ﷺ جَلْبَةَ حِصَامٍ عِنْدَ بَابِهِ، فَخَرَجَ عَلَيْهِمْ فَقَالَ: إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ، وَإِنَّهُ يَأْتِينِي الْحِصْمُ، فَلَعَلَّ بَعْضًا أَنْ يَكُونَ أْبْلَغَ مِنْ بَعْضٍ، أَقْضِي لَهُ بِذَلِكَ وَأَحْسِبُ أَنَّهُ صَادِقٌ، فَمَنْ قَضَيْتُ لَهُ بِحَقِّ مُسْلِمٍ فَإِنَّمَا هِيَ قِطْعَةٌ مِنَ النَّارِ، فَلْيَأْخُذْهَا أَوْ لِيَدْعُهَا.

3. المحافظة على حقوق الغير

عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال: سُئِلَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَيُّ الْمُسْلِمِينَ أَفْضَلُ قَالَ: مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ.

ملحوظة: إلحاق الأذى باللسان يشمل الاستهزاء و التهم والتوبيخ، وإيقاع الأذى بالأيدي يتمثل في الضرب ظلماً والاستيلاء على أموال الآخرين وممتلكاتهم بالباطل ونحو ذلك.

4. تجنب تكرار الوعظ

عن أبي وائل شقيق بن سلمة، قال: كان ابن مسعود رضي الله عنه يذكرنا في كل خميس مرة، فقال له رجل: يا أبا عبد الرحمن، لوددت أنك ذكرتنا كل يوم، فقال: أما إنه يمنعني من ذلك أني أكره أن أملككم، وإني أتخولكم بالموعظة، كما كان رسول الله ﷺ يتخولنا بها مخافة السامة علينا.

5. لا بغي ولا غل ولا حسد

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قيل يا رسول الله: من خير الناس؟ فقال: كل مؤمنٍ محمومٍ القلبِ فليل وما محمومُ القلبِ؟ فقال: هو التقيُّ النقيُّ الذي لا غشَّ فيه ولا بغي ولا غدر ولا غل ولا حسد.

استنتاجات:

- نقاء القلب،
- تزكية النفس من الذنوب،
- خوف الله باجتنباب البغي والغل والحسد.

6. العادات الحميدة: هيّن، لين، قريب و سهل

عن ابن مسعود رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ألا أخبركم بمن يحرم على النار، ومن تحرم النار عليه؟ على كلِّ هيّنٍ لينٍ قريب سهل. رواه الترمذي وأحمد وابن حبان.

7. النهي عن الإعجاب بالنفس

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رضي الله عنه، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم: أَحْنَعُ الْأَسْمَاءِ عِنْدَ اللَّهِ رَجُلٌ تَسَمَّى بِمَلِكِ الْأَمْلَاكِ رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ وَفِي رِوَايَةٍ لَهُ: زَادَ ابْنُ أَبِي شَيْبَةَ فِي رِوَايَتِهِ: لَا مَالِكَ إِلَّا اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ.

المبدأ 6: إستراتيجية الاتصال

إنه موضوع مفيد عن طريقة التحدث للأشخاص المشاركين في المحادثة، من التلفظ إلى لغة الجسد، الهدف هو فهم المحتويات التي أراد المتصل نقلها، وقد اعتاد النبي صلى الله عليه وسلم على تكرار كلامه ثلاث مرات حتى يفهمها الجميع.

تكرار البيان ثلاث مرات

عن أنس بن مالك رضي الله عنه أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كَانَ إِذَا تَكَلَّمَ بِكَلِمَةٍ أَعَادَهَا ثَلَاثًا حَتَّى تُفْهَمَ عَنْهُ، وَإِذَا أَتَى عَلَى قَوْمٍ فَسَلَّمَ عَلَيْهِمْ سَلَّمَ عَلَيْهِمْ ثَلَاثًا. رواه البخاري.

تحريم التشدق في الكلام

عن عبد الله ابن عمرو رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إن الله عز وجل يبغض البليغ من الرجال الذي يتخلل بلسانه تخلل الباقرة بلسانها. رواه أبو داود.

النهي عن التشدق و الثرثرة

عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنَّ مِنْ أَحَبِّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبِكُمْ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَحْسَنُكُمْ أَخْلَاقًا ، وَإِنَّ مِنْ أَبْغَضِكُمْ إِلَيَّ وَأَبْعَدِكُمْ مِنِّي يَوْمَ الْقِيَامَةِ الثَّرَاوُونَ وَالمْتَشَدِّقُونَ وَالمْتَفِيهِقُونَ، قالوا : يا رسول الله، قد علمنا الثرثارينَ وَالمْتَشَدِّقِينَ فما المْتَفِيهِقُونَ ؟ قال : المْتَكَبِّرُونَ. رواه الترمذي.

شرح الكلمات الرئيسة:

الثرثارون: هم الذين يكثر من الكلام تكلفًا، والثرثرة كثرة الكلام، وتكراره، وترديده.

المتشدقون: قال الترمذي : والمتشدق الذي يتناول على الناس في الكلام ويبدو⁽⁹⁹⁾ عليهم. ومن معاني المتشدق المستهزي بالناس يلوي بشدقه بهم وعليهم. وكذلك المتشدق الذي يلوي شدقه للتفصح، ويتوسع في منطقة من غير احتياط وتحرز،

⁹⁹ بدا: ساء خلقه، و أبدأ: جاء بالبداة أي بكلام فاحش بذيء. (ج)

والتشدد من شدق الفم، أي جانبه. فالمتشدد هو المتكلم بملء شذقه تفاصحاً وتعظيماً لكلامه.

المتفهبقون: أصله من الفهبق وهو الامتلاء، وهو بمعنى المتشدد لأنه الذي يملأ فمه بالكلام ويتوسع فيه، إظهاراً لفصاحته وفضله، واستعلاء على غيره.

تحريم القذف والسب والفحش والوقاحة

عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال صلى الله عليه وسلم: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ليس المؤمن بالطعان، ولا اللعان، ولا الفاحش، ولا البذيء.

شرح الكلمات الرئيسية:

- بالطعان [الذي يقَعُ في النَّاسِ وَيَعِيْبُهُمْ وَيَقَعُ في أَعْرَاضِهِمْ وَيَغْتَابُهُمْ]
- اللعان [الذي يُكْتَبِرُ لَعْنَ النَّاسِ وَسَبَّهُمْ، وَالِدُعَاءَ عَلَيْهِم بِالطَّرْدِ مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ]
- الفاحش [الذي يكونُ ذا قُبْحٍ في فَعْلِهِ وَقَوْلِهِ، أَوْ يكونُ شَتَامًا لِلنَّاسِ]
- البذيء [السَّليطُ الَّذِي لا حِياءَ لَهُ، أَوْ فاحِشِ القَوْلِ وبِذِيءِ اللِّسانِ]

تبشير الناس

عن أنس رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: يَسِّرُوا ولا تُعَسِّرُوا، وَبَشِّرُوا ولا تُنْفِرُوا.

الرفق (الصبر، التحكم في الذات، ضبط النفس والتسامح)

عن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه»، أخرجه مسلم. وفي الصحيحين أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لعائشة: «إن الله يحب الرفق في الأمر كله». وفي صحيح مسلم أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لها: «إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وما لا يعطي على ما سواه».

تحريم الكلام البذيء

عن أبي الدرداء رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: مَا مِنْ شَيْءٍ أَنْقَلُ فِي مِيزَانِ الْمُؤْمِنِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مِنْ حُسْنِ الْخُلُقِ، وَإِنَّ اللَّهَ يُبَغِضُ الْفَاحِشَ الْبَذِيَّ رواه الترمذي وقال: حديث حسن صحيح.

المبدأ 7 : المسؤولية الاجتماعية

إنه موضوع متعدد الاستخدامات، نشير إلى أربعة جوانب لإظهار أهميته.

أ - تحرير الأسرى

عن أبي موسى رضي الله عنه، قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ” فكوا العاني، (يعني: الأسير)، وأطعموا الجائع، وعودوا المريض“.

حالة في مركز الاهتمام: تحرير الأسرى

ذكر عروة بن الزبير أن مروان والمسور بن مخزوم رضي الله عنه أخبراه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال حين جاءه وفد هوازن مسلمين فسألوه أن يرد إليهم أموالهم، فقال لهم رسول الله صلى الله عليه وسلم: معي من ترون، وأحب الحديث إلي أصدقاه، فاختاروا إما السبي وإما المال. فقالوا: نختار سبينا. فقام رسول الله صلى الله عليه وسلم فأثنى على الله، ثم قال: أما بعد: فإن إخوانكم هؤلاء جاءوا تائبين، وإني قد رأيت أن أرد إليهم سبيهم، فمن أحب منكم أن يطيب ذلك فليفعل، ومن أحب منكم أن يكون على حظه حتى نعطيه إياه من أول ما يفيء الله علينا فليفعل. فقال الناس: قد طيبنا ذلك لهم يا رسول الله. فقال لهم رسول الله صلى الله عليه وسلم: إنا لا ندري من أذن منكم ممن لم يأذن، فارجعوا حتى يرفع إلينا عرفاؤكم أمركم. فرجع الناس وكلمهم عرفاؤهم فأخبروا أنهم قد طيبوا وأذنوا.

ب - تفريج كرب المسلم

عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال: "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يُسْلِمُهُ، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيام، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة."

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: مَنْ نَفَسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا، نَفَسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ، يَسَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا، سَتَرَهُ اللَّهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ.

ج - السعي على الأراامل و المساكين

عن أبي هريرة رضي الله عنه، قال: قال النبي ﷺ: السَّاعِي عَلَى الْأَرْمَلَةِ وَالْمِسْكِينِ، كَالْمُجَاهِدِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ، أَوْ الْقَائِمِ اللَّيْلِ الصَّائِمِ النَّهَارَ.

د - مساعدة الضعفاء

عن أبي الدرداء رضي الله عنه: أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ: "أَبْعُونِي ضُعَفَاءَكُمْ، فَإِنَّكُمْ إِذَا تَرَفُّقُونَ، وَتُنْصَرُونَ بِضُعَفَائِكُمْ".

المبدأ 8 : الإحسان إلى المرؤوسين

الإحسان من صفات أهل الجنة، وعليه ينبغي على المدير أن يبدي قدرا من الإحسان لمرؤوسه المريض أو لأخيه المسلم.

أ - الإحسان إلى الخدم و المرؤوسين

عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ثلاثٌ مَنْ كُنَّ فِيهِ نَشْرُ اللَّهِ عَلَيْهِ كُنْفَهُ وَأَدْخَلَهُ جَنَّتَهُ: رَفِقٌ بِالضَّعِيفِ وَشَفِيقٌ عَلَى الْوَالِدِينَ وَإِحْسَانٌ إِلَى الْمَمْلُوكِ. رواه الترمذي.

ب - زيارة المسلمين / المرضى

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: مَنْ عَادَ مَرِيضًا، أَوْ زَارَ أَحَدًا لَهُ فِي اللَّهِ نَادَاهُ مُنَادٍ: أَنْ طِبْتَ وَطَابَ مَمْسَاكَ وَتَبَوَّأْتَ مِنَ الْجَنَّةِ مَنْزِلًا.

الاستنتاجات:

- زيارة مرؤوس مريض وعلى المرؤوسين مبادلة المدير بالمثل.
- زيارة المسلم لأخيه المسلم / زميله أو من هو أكبر منه.

تتطلب نظرية الإدارة الإسلامية تحلي ممارسيها بعبادات حسنة، تتعلق هذه العادات بكل من المديرين و المستخدمين، و فيما يلي بعضا منها:

ج - الكلمة الطيبة

عن عدي بن حاتم رضي الله عنه قال: سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول: اتقوا النار ولو بشق تمرة، وهذا الحديث أخرجه الشيخان البخاري ومسلم، وفي رواية لهما عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ما منكم من أحد إلا سيكلمه ربه ليس بينه وبينه ترجمان، فينظر أيمن منه فلا يرى إلا ما قدم، وينظر أشأم منه فلا يرى إلا ما قدم، وينظر بين يديه فلا يرى إلا النار تلقاء وجهه، فاتقوا النار ولو بشق تمرة، فمن لم يجد فكلمة طيبة، رواه البخاري.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((والكلمة الطيبة صدقة))؛ الحديث متفق عليه.

د - الوجه الطليق

عن أبي ذر رضي الله عنه قال: قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: لا تحقرن من المعروف شيئا، ولو أن تلقى أخاك بوجه طليق، رواه مسلم.

هـ - المسلم ستر لأخيه المسلم

عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يُسلمه، ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة، فرج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة، ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة.

المبدأ 9 : الدعاء لبعضهم البعض

الدعاء هو أحد الأساليب القوية لإظهار دعم المرء لرئيسه أو مرؤوسه. عن حذيفة رضي الله عنه قال: لقد رأيتنا ليلة الأحزاب ونحن صافون فعودا، ... فقال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: إنّه كان في القوم خبر، فأتني بخبر القوم. قال: وأنا من أشد القوم فرعا وأشدّهم قرأ، فخرجت، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: اللهم احفظه من بين يديه ومن خلفه، وعن يمينه وعن شماله، ومن فوقه ومن تحته. قال: فوالله ما خلق الله فرعا ولا قرأ في جوفي إلا خرج من جوفي، فما أجد منه شيئا.

المبدأ 10 : إدارة المشاكل

إنه موضوع كبير يحتاج إلى تفاصيل كثيرة مع بعض دراسات الحالات، وقد تم وصفها في الفقرات التالية لتيسير فهمها من أجل تطبيقها عمليا في بيئة العمل وفي سياقات اجتماعية أخرى.

أهمية إصلاح ذات البين

1 - عن أبي هريرة، رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «كل سُلامى من الناس عليه صدقة، كل يوم تطلع فيه الشمس: تعدل بين اثنين صدقة، وتعين الرجل في دابته، فتحمله عليها، أو ترفع له عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة، وبكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة». رواه البخاري ومسلم.

2 - عن أم كلثوم بنت عقبة بن أبي معيط، قالت: سمعت رسول الله ﷺ يقول: ليس الكذاب الذي يصلح بين الناس فينمي خيرا، أو يقول خيرا. قالت: ولم أسمعهُ يُرخصُ في شيءٍ ممَّا يقولُ النَّاسُ مِنَ الكَذِبِ إِلَّا في ثلاثٍ: الإصلاحِ بَيْنَ النَّاسِ، وحديثِ الرَّجُلِ امرأتهُ، وحديثِ المرأةِ رَوْجَهَا.

حالة في مركز الاهتمام: إصلاح النبي ﷺ بين الناس

عن أبي العباس سهل بن سعد الساعدي أن رسول الله ﷺ بلغه أن بني عمرو بن عوف كان بينهم شر، فخرج رسول الله ﷺ يصلح بينهم في أناس معه، فحبس رسول الله ﷺ وحانت الصلاة، فجاء بلال إلى أبي بكر رضي الله عنهما، فقال: يا أبا بكر، إن رسول الله ﷺ قد حبس وحانت الصلاة فهل لك أن تؤم الناس؟ قال: نعم، إن شئت، فأقام بلال الصلاة، وتقدم أبو بكر رضي الله عنه فكبر وكبر الناس، وجاء رسول الله ﷺ يمشي في الصفوف حتى قام في الصف، فأخذ الناس في التصفيق، وكان أبو بكر رضي الله عنه لا يلتفت في الصلاة، فلما أكثر الناس في التصفيق التفت، فإذا رسول الله ﷺ فأشار إليه رسول الله ﷺ فرفع أبو بكر رضي الله عنه يده فحمد الله، ورجع القهقري وراءه حتى قام في الصف، فتقدم رسول الله ﷺ فصلى للناس، فلما فرغ أقبل على الناس،

فقال: أيها الناس، ما لكم حين نابكم شيء في الصلاة أخذتم في التصفيق؟! إنما التصفيق للنساء، من نابه شيء في صلاته فليقل: سبحان الله، فإنه لا يسمعه أحد حين يقول: سبحان الله، إلا التفت، يا أبا بكر: ما منعك أن تصلي بالناس حين أشرت إليك؟، فقال أبو بكر: ما كان ينبغي لابن أبي قحافة أن يصلي بالناس بين يدي رسول الله ﷺ. متفق عليه

الفصل بين المنظمة والأمر الفردي

عن أبي حميد الساعدي رضي الله عنه قال: استعمل رسول الله ﷺ رجلاً على صدقات بني سليم يدعى ابن التبيبة، فلما جاء حاسبه، قال: هذا مالكم، وهذا هدية، فقال رسول الله ﷺ: فهلاً جلست في بيت أهلك وأملك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً؟ ثم خطبنا فحمد الله وأثنى عليه ثم قال: أما بعد فإني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله، فيأتي فيقول: هذا مالكم، وهذا هدية أهديت لي! أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته؟! والله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيامة، فلأعرفنَّ أحداً منكم لقي الله يحمل بعيراً له رغاء (صوت)، أو بقرة لها خوار، أو شاة تيعر (تصيح) ، ثم رفع يديه حتى روي بياض إبطيه يقول: اللهم هل بلغت، رواه البخاري . وفي رواية مسلم قال عروة: فقلت لأبي حميد الساعدي: أسمعته من رسول الله ﷺ؟ فقال: من فيه إلى أذني.

استنتاج: لا يمكن للعامل المطالبة بمزايا شخصية من العملاء أو غيرهم لأنه يتلقى أجره من المنظمة مقابل خدماته.

منهجية النبي ﷺ

استخدم النبي العديد من الحلول لمعالجة المشاكل التي يواجهها، نصف بعضها فيما يلي:

الموقف 1- الحل بالأعمال الصالحة (الصلاة)

كان النبي ﷺ يلجأ إلى الله سبحانه وتعالى عندما يواجه أي صعوبة أو حل أي مشكلة، وفيما يلي بعض الأمثلة:

عن حذيفة رضي الله عنه قَالَ كَانَ النَّبِيُّ ﷺ إِذَا حَزَبَهُ أَمْرٌ صَلَّى ⁽¹⁰⁰⁾. وبمناسبة غزوة بدر الكبرى، وفي ليلة المعركة "بات رسول الله ﷺ يصلي إلى جذع شجرة هنالك، و بات المسلمون ليلاً هادئاً الأنفاس منير الآفاق، غمرت الثقة قلوبهم، و أخذوا من الراحة قسطهم، يأملون أن يروا بشائر رحيم بعيونهم صباحاً ﴿ إِذْ يُغَشِّيكُمُ النُّعَاسَ أَمَنَةً مِّنْهُ وَيُنزِلُ عَلَيْكُم مِّنَ السَّمَاءِ مَاءً لِّيُطَهِّرَكُم بِهِ وَيُذْهِبَ عَنْكُم رِجْزَ الشَّيْطَانِ وَلِيَرْبِطَ عَلَى قُلُوبِكُمْ وَيُثَبِّتَ بِهِ الْأَقْدَامَ ﴾ الأنفال: ١١" ⁽¹⁰¹⁾؛ من الواضح إذن أن طريقة النبي ﷺ في معالجة المشاكل هي اللجوء إلى الخالق سبحانه لأنه القادر على حل أي مشكلة.

الموقف 2 - تبول البدوي في المسجد

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: بال أعرابي في المسجد، فقام الناس إليه ليقعوا فيه، فقال النبي ﷺ: دعوه، وأريقوا على بوله سجلاً من ماء، أو دَنُوباً من ماء، فإنما بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين، رواه البخاري.

¹⁰⁰ Fazail-e-Amaal, Virtues of Salaat: Hadith 5, p. 17.

¹⁰¹ (المباركفوري: الرحيق المختوم، ص 192) (ج)

الموقف 3 - الكلام في الصلاة

عن معاوية بن الحكم السلمي رضي الله عنه، قال: "بيننا أنا أصلي مع رسول الله صلى الله عليه وسلم إذ عطس رجل من القوم، فقلت: يرحمك الله، فرماني القوم بأبصارهم، فقلت: واثكل أميآه، ما شأنكم تنظرون إلي؟ فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم، فلما رأيتهم يصمتونني، لکني سکت، فلما صلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فبأبي هو وأمي، ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه، فوالله ما كهرني، ولا ضربني، ولا شتمني، قال: إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس، إنما هي التسبيح والتكبير وقراءة القرآن". قلت يا رسول الله إنا قوم حديث عهد بجاهلية وقد جاءنا الله بالإسلام ومنا رجال يأتون الكهان قال فلا تأتھم قال قلت ومنا رجال يتطيطرون قال ذاك شيء يجدونه في صدورهم فلا يصدهم.

استنتاج: حل المشاكل بطريقة بسيطة وسهلة.

الموقف 4 - سياسة عدم الانتقام

عن عائشة رضي الله عنها أنها قالت: ما حُيِّر رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أمرين إلا أخذ أيسرهما، ما لم يكن إثماً، فإن كان إثماً كان أبعد الناس منه، وما انتقم رسول الله صلى الله عليه وسلم لنفسه، إلا أن تُنتهك حُرمة الله فينتقم الله بها.

دلالات واستنتاجات:

- كان النبي يأخذ بأيسر الاختيارات،
- لم يكن النبي ينتقم لنفسه،
- ينتقم النبي فقط إذا انتهكت حرمة الله سبحانه وتعالى.

الموقف 5 - سياسة العفو:

العفو عن المرؤوسين سبعين مرة كل يوم

عن عبد الله بن عمر قال جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال: يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فصمت عنه رسول الله ﷺ ثم قال: يا رسول الله كم أعفو عن الخادم؟ فقال: كل يوم سبعين مرة.

ملاحظة: يستخدم في اللغة العربية الرقم "سبعون" للتعبير عن عدد كبير جدًا.

استنتاج: سامح المرؤوسين سبعين مرة كل يوم، أي مرات عديدة.

الموقف 6 - العفو عن أخطاء المسلم

عن أبي هريرة رضي الله عنه: قال رسول الله ﷺ: ((من أقال مسلمًا عثرته، أقال الله عثرته يوم القيامة))، وهو حديث صحيح، رواه أبو داود، وابن ماجه. استنتاج: يؤجر المسلم على إقالة عثرة أخيه.

الموقف 7 - قبول عذر المرؤوسين

عن جودان بن جهم قال: قال رسول الله ﷺ: مَنْ اعْتَدَرَ إِلَى أَخِيهِ بِمَعْدِرَةٍ، فَلَمْ يَقْبَلْهَا كَانَ عَلَيْهِ مِثْلُ حَاطِيَةِ صَاحِبِ مَكْسٍ. رواه أبو داود وابن ماجه وابن حبان والطبراني والبيهقي وغيرهم.

استنتاج: يستحب قبول عذر المرؤوسين.

الموقف 8 - تقديم النصيحة الحسنة

عن جرير بن عبد الله رضي الله عنه قال: "بايعت رسول الله ﷺ على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم". وفي رواية قال: بايعت النبي ﷺ على السمع والطاعة فلقني: "فيما استطعت"، والنصح لكل مسلم.

الاستنتاج: • الطاعة بقدر المستطاع

• تقديم النصيحة الحسنة لكل مسلم

الموقف 9 - قول الكلمة الطيبة

عن عدي بن حاتم رضي الله عنه قال: سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول: اتقوا النار ولو بشق تمرة، وهذا الحديث أخرجه الشيخان البخاري ومسلم، وفي رواية لهما عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ما منكم من أحد إلا سيكلمه ربه ليس بينه وبينه ترجمان، فينظر أيمن منه فلا يرى إلا ما قدم، وينظر أشأم منه فلا يرى إلا ما قدم، وينظر بين يديه فلا يرى إلا النار تلقاء وجهه، فاتقوا النار ولو بشق تمرة، فمن لم يجد فكلمة طيبة، رواه البخاري.

الاستنتاج: قول الكلمة الطيبة لأي شخص (أي لا يقتصر على المسلمين فقط).

الموقف 10 - تقديم المشورة الحسنة

1. عن أبي رقية تميم بن أوس الداري - رضي الله عنه - أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((الدين النصيحة))، قلنا: لمن يا رسول الله؟ قال: ((لله، ولكتابه، ولرسوله، ولأئمة المسلمين، وعامتهم))؛ رواه مسلم.

الاستنتاج: من أعظم واجبات الدين النصيحة لأئمة المسلمين وعامتهم.

2. عن جرير بن عبد الله رضي الله عنه قال: "بايعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم". وفي رواية قال: بايعت النبي على السمع والطاعة فلقتني: "فيما استطعت"، والنصح لكل مسلم.

الاستنتاج: وجوب النصح لكل مسلم

3. عن أنس بن مالك رضي الله عنه خادم رسول الله صلى الله عليه وسلم أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه)، رواه البخاري ومسلم.
الاستنتاج: أحب لأخيك / زميلك ما تحب لنفسه

خاتمة

يمكننا استعمال عدة وسائل لمعالجة المشاكل:

- النبي صلى الله عليه وسلم عالج مشاكله بواسطة الأعمال الصالحة (الصلاة).
- قام بتصويب الخطأ دون زجر المخطئ
- النبي لم ينتقم، بل كان العفو هو السائد في منهجه
- كان يقبل أعذار أتباعه
- كان النبي يقدم النصائح الحسنة، وكان يقول الكلمة الطيبة، وكان يقدم المشورة الحسنة.

توضح المناقشة أعلاه صورة أوسع للنظرية محل الدراسة، يتعلق الأمر بالناس بشكل عام وعلاقتهم في العمل، ويبرز أهمية وكرامة الفرد قبل توليه العمل، وتكليفه العمل برضاه وكذلك تمكينه في بيئة عمله.

الفصل الخامس

المبادئ المتعلقة بالمديرين

المفاهيم الرئيسة

المسؤول يمارس السلطة على مرؤوسيه لذلك يجب عليه أن يلتزم بقواعد وأنظمة الدين (الإسلام).

وهو مسؤول عن احتياجات مرؤوسيه.

يجب أن يكون لدى المديرين بعض الخصائص لإدارة الأفراد.
يتحصل المدير على مكافآت كبيرة مقابل خدماته.

مقدمة

تتعلق بعض المبادئ بكيفية إدارة المرؤوسين، أي ما ينبغي أن يتحلى به المديرون من صفات أو يلتزموا به من قواعد، كأن يكون المدير قدوة على سبيل المثال، و أن يتعامل مع الناس بشكل ودي، ومعالجة مشكلاتهم بمنطق رابح / رابح، ونصف فيما يلي بعضاً منها كأمثلة لا كقائمة حصرية، وبما أن مسؤوليات المديرين تشمل أيضاً إدارة المشاكل التي يتم حلها أحياناً من خلال إجراءات التقاضي، مما يعني أنه من الممكن أن يلعب القسم القانوني دوراً في معالجة المشاكل، وبذلك فهي خارج اختصاص المدير.

النبي ﷺ هو القدوة الحسنة

قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: 21]

قَالَ تَعَالَى: ﴿يَأَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَكُمْ بُرْهَانٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكُمْ نُورًا
مُّبِينًا﴾ [النساء: 174]

شارك النبي ﷺ في وظائف جماعية، على سبيل المثال، عندما كان الصحابة يطبخون
الطعام أثناء الرحلة، أخذ الرسول ﷺ مسئولية جمع الحطب، فقال الصحابة نحن
سنفعل، قال لا أحب أن أتميز عنكم. وفيما يلي مزيد من الأمثلة.

- كان مشاركاً فاعلاً في معركة أحد.
- تعاقب مع أصحابه على ركوب الجمل في الرحلة.
- كان زوجاً محبباً، وأبا حنوناً وعضواً مساعداً في أسرته.
- كان للنبي ﷺ شخصية جذابة، كان أحد الأسباب هو روح الدعاة التي تميز بها
في تواصله مع الآخرين، لكنها لا تتخطى حدود الأخلاق أو مكانة النبوة، يلخص
الجدول 5 المزيد من جوانب هذا الموضوع.

الجدول 5 النبي ﷺ القدوة الحسنة

النقاط الرئيسية

1. كانت شخصية الرسول ﷺ خير مثال (نموذج) لمن يريد إتباعه.
2. لم يُظهر النبي ﷺ خيبة أمل أو حزن لمرووسيه (أنس مثلاً الذي خدمه لمدة عشر سنوات).
3. التقوى (التدين) هي حسن الخلق.
4. "أكملكم إيماناً أحسنكم خلقاً".
5. حسن الخلق أثقل وزناً يوم القيامة والله يكره الكلام البذيء.
6. أكثر ما يُدخل الجنة تقوى الله وحسن الخلق.
7. خيركم خيركم لأهله (المرووسين).
8. حسن الخلق كصيام النهار وقيام الليل.
9. أعطى النبي ﷺ عطية لشخص تصرف معه بفضاظة.
10. ورداً على من ضربه وجرحه دعا لهم بالمغفرة.
11. الصبر عند أول المصيبة.

كان النبي ﷺ أحسن الناس خلقاً

عن أنس رضي الله عنه قال: كان رسول الله ﷺ من أحسن الناس خلقاً.

التعامل مع البدوي الذي جذب برذائه ﷺ

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: كُنْتُ أَمْشِي مَعَ النَّبِيِّ ﷺ وَعَلَيْهِ بُرْدٌ حِجْرَانِيٌّ عَلِيظٌ الْحَاشِيَّةُ، فَأَذْرَكُهُ أَعْرَابِيٌّ فَجَذَبَهُ جَذْبَةً شَدِيدَةً، حَتَّى نَظَرْتُ إِلَى صَفْحَةِ عَاتِقِ النَّبِيِّ

ﷺ قَدْ أَثَرَتْ بِهِ حَاشِيَةُ الرِّدَائِ مِنْ شِدَّةِ جَذْبَتِهِ، ثُمَّ قَالَ: مُرَّ لِي مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي عِنْدَكَ، فَالْتَفَتَ إِلَيْهِ فَضَحِكَ، ثُمَّ أَمَرَ لَهُ بَعْطَاءً.

مسؤوليات المديرين

هناك ثلاثة عناصر مهمة باعتبارها مسؤوليات "أساسية".

المبدأ 1 - مسئول عن رعاياه

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال: أَلَا كُفُّكُمْ رَاعٍ، وَكُفُّكُمْ مَسْتُوْلٌ عَنِ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْتُوْلٌ عَنِ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْتُوْلٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْتُوْلَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْتُوْلٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُفُّكُمْ رَاعٍ، وَكُفُّكُمْ مَسْتُوْلٌ عَنِ رَعِيَّتِهِ. متفق عليه.

المبدأ 2 - التمسك بالشرعية وإقامة الدين

عن الزهري قال: كان مُحَمَّدُ بن جبير بن مطعم بلغ معاوية - وهو عنده في وفد من قريش - أن عبد الله بن عمرو بن العاصي يحدث أنه سيكون ملك من قحطان، فغضب معاوية، فقام فأثنى على الله بما هو أهله، ثم قال: أما بعد، فإنه بلغني أن رجلا منكم يحدثون عن رسول الله - ﷺ - أحاديث ليست في كتاب الله، ولا تؤثر عن رسول الله - ﷺ - فأولئك جهالكم، فإياكم والأمايي التي تضل أهلها، فإني سمعت رسول الله ﷺ يقول: "إن هذا الأمر في قريش، لا يعاديهم أحد إلا كبه الله على وجهه ما أقاموا الدين."

المبدأ 3 - مسؤول عن حاجات المسلمين وحثهم وفقدهم

عن أبي مرهم الأزدي رضي الله عنه، قال: دخلت على معاوية فقال: ما أنعمنا بك أبا فلان - وهي كلمة تقولها العرب - فقلت: حديثاً سمعته أخبرك به، سمعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول: «من ولأه الله - عز وجل - شيئاً من أمر المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وحثهم وفقدهم، احتجب الله عنه دون حاجته وحثه وفقده» قال: فجعل رجلاً على حوائج الناس.

المبدأ 4 - من يؤم الصلاة ؟

بما أن المديرين هم المسؤولون عن إمامة الصلاة كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم وأصحابه الكرام يفعلون، فإن هذه الإرشادات موجهة إليهم، وهي تبرز كذلك المساواة التي أقامها الرسول وأصحابه.

يؤمكم أكبركم سناً

عن أبي سليمان مالك بن الحويرث رضي الله عنه قال: أتينا رسول الله صلى الله عليه وسلم ونحن شببة متقاربون، فأقمنا عنده عشرين ليلة، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم رحيماً رفيقاً، فظن أنا قد اشتقنا أهلنا، فسألنا عن تركنا من أهلنا، فأخبرنا، فقال: ارجعوا إلى أهليكم، فأقيموا فيهم، وعلموهم ومروهم، وصلوا صلاة كذا في حين كذا، وصلوا كذا في حين كذا، فإذا حضرت الصلاة فليؤذن لكم أحدكم، وليؤمكم أكبركم، متفق عليه.

كان سالم مولى أبي حذيفة يؤم الصلاة

عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: " كان سالم مولى أبي حذيفة يؤم المهاجرين الأولين، وأصحاب النبي ﷺ في مسجد قباء، فيهم أبو بكر، وعمر، وأبو سلمة، وزيد، وعامر بن ربيعة. "

مكافآت المدير

المهمة شاقة لكن الأجر عظيم، أربعة أحاديث نخبرنا بالبشارة.

1- الإمام العادل تحت ظل الله يوم القيامة

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: الإمام العادل، وشاب نشأ في عبادة ربه، ورجل قلبه معلق في المساجد، ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه، ورجل طلبته امرأة ذات منصب وجمال، فقال: إني أخاف الله، ورجل تصدق أخفى؛ حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، ورجل ذكر الله خالياً ففاضت عيناه. رواه البخاري

2- يكون المدراء العادلون على منابر من نور مع الله سبحانه وتعالى

عن عبدالله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: إِنَّ الْمُسْطِرِّينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ عَنِ يَمِينِ الرَّحْمَنِ وَكُلُّنَا يَدِيهِ يَمِينٌ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا. رواه مسلم.

3 - خيار أئمتكم من تحبونهم و يحبونكم

حديث عوف بن مالك رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: خيار أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم، وتصلون عليهم ويصلون عليكم، وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم ويبغضونكم، وتلعنونهم ويلعنونكم، قال: قلنا: يا رسول الله، أفلا نناذبهم؟ فقال: لا، ما أقاموا فيكم الصلاة، رواه مسلم.

4 - الحاكم العادل من أهل الجنة

عن عياض بن حمار رضي الله عنه مرفوعاً: أهل الجنة ثلاثة: ذو سلطان مُقْسِطٌ مُوَفَّقٌ، ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذي قربى ومسلم، وعفيف مُتَعَفِّفٌ ذو عيال.

الخصائص الشخصية للمدير

يتضمن عدة عوامل لكن بعضها يحدد شخصية المدير الجيد.

1 - كان النبي أحسن الناس خلقاً

عن أنس رضي الله عنه قال: كان رسول الله من أحسن الناس خلقاً.

2 - التواضع

1 - عن أبي هريرة أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم قَالَ: مَا نَقَصَتْ صَدَقَةٌ مِنْ مَالٍ، وَمَا زَادَ اللَّهُ عَبْدًا بِعَفْوٍ إِلَّا عِزًّا، وَمَا تَوَاضَعَ أَحَدٌ لِلَّهِ إِلَّا رَفَعَهُ اللَّهُ. رواه مسلم.

2 - عن عياض بن حمار قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إن الله أوحى إليّ أن تواضعوا؛ حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغي أحد على أحد، رواه مسلم.

3 - الحياء

1 - عن ابنِ عُمَرَ رضي الله عنهما: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ مَرَّ عَلَى رَجُلٍ مِنَ الْأَنْصَارِ وَهُوَ يَعِظُ أَحَاهُ فِي الْحَيَاءِ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: دَعْنِي، فَإِنَّ الْحَيَاءَ مِنَ الْإِيمَانِ مَتَفَقُّ عَلَيْهِ.

2 - عن عِمْرَانَ بْنِ حُصَيْنٍ رضي الله عنهما قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: الْحَيَاءُ لَا يَأْتِي إِلَّا بِخَيْرٍ مَتَفَقُّ عَلَيْهِ.

3 - عن أَبِي سَعِيدٍ الْخَدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: كَانَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَشَدَّ حَيَاءً مِنَ الْعِذْرَاءِ فِي خَدْرِهَا. وَكَانَ إِذَا كَرِهَ شَيْئًا عَرَفَهُ الصَّحَابَةُ فِي وَجْهِهِ.

4 - الحلم و الأناة

عن عبد الله بن عباس قال: قال رسول الله ﷺ لأشج عبد القيس: إن فيك خصلتين يجبهما الله: الحلم، والأناة، رواه مسلم.

5 - الرفق

1 - عن عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا: أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرَّفْقَ، وَيُعْطِي عَلَى الرَّفْقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعُنْفِ، وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ، رواه مسلم.

2 - وعنهما: أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ: إِنَّ الرَّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ، رواه مسلم.

3 - وفي الصحيحين أن النبي ﷺ قال لعائشة: إن الله يحب الرفق في الأمر كله.

4 - و عنها أيضا أن النبي قال لها: يا عائشةُ من حرمَ حَظَّهُ من الرِّفقِ حرمَ حَظَّهُ من خيرِ الدُّنيا والآخرة.

5 - عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع، وإذا اشترى، وإذا اقتضى.

6 - عن عياض بن حمار - رضي الله عنه - مرفوعاً: أهل الجنة ثلاثة: ذو سلطان مُقسطٌ مُوفِّقٌ، ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذي قربى ومسلم، وعفيف مُتَعَفِّفٌ ذو عيال.

6- الكرامة

عن عائشة رضي الله عنها قالت: ما رأيتُ النبيَّ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ مُسْتَجْمِعًا قَطُّ ضَاحِكًا، حتَّى أرى منه هَوَاتِهِ، إمَّا كَانَ يَتَبَسَّمُ.

7 - السكينة

عن عبد الله بن عباس رضي الله عنه أنه أَنَّهُ دَفَعَ مع النبيِّ صلى الله عليه وسلم يَوْمَ عَرَفَةَ، فَسَمِعَ النبيَّ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ وِزَاءَهُ رَجْرًا شَدِيدًا، وَضَرْبًا وَصَوْتًا لِالْإِبِلِ، فَأَشَارَ بِسَوْطِهِ إِلَيْهِمْ، وَقَالَ: أَيُّهَا النَّاسُ، عَلَيْكُمْ بِالسَّكِينَةِ؛ فَإِنَّ الْبِرَّ لَيْسَ بِالْإِيضَاعِ.

8 - الصبر

عن ثابت البناني قال سمعت أنس بن مالك رضي الله عنه يقول لامرأة من أهله تعرفين فلانة قالت نعم قال فإن النبي صلى الله عليه وسلم مر بها وهي تبكي عند قبر فقال اتقي الله واصبري فقالت إليك عني فإنك خلوت من مصيبي قال فجاوزها ومضى فمر بها رجل فقال ما قال لك رسول الله صلى الله عليه وسلم قالت ما عرفته قال إنه لرسول الله صلى الله عليه وسلم قال فجاءت إلى بابه

فلم تجد عليه بوابا فقالت يا رسول الله والله ما عرفتك فقال النبي ﷺ إن الصبر عند أول صدمة.

9- ضبط النفس (السيطرة على الغضب)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصُّرْعَةِ؛ إِنَّمَا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ؛ مَتَّفِقٌ عَلَيْهِ.

10 - الوفاء بالوعد

عن أبي هريرة (رضي الله عنه) عن النبي ﷺ قال "آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد اخلف، وإذا أتمن خان". وفي رواية لمسلم "وإن صلى وصام وزعم أنه مسلم".

11- المجاملة

عن جابر رضي الله عنه قال: قال لي النبي ﷺ: «لَوْ قَدْ جَاءَ مَالُ الْبَحْرَيْنِ أُعْطَيْتُكَ هَكَذَا وَهَكَذَا وَهَكَذَا»، فَلَمْ يَجِئْ مَالُ الْبَحْرَيْنِ حَتَّى قُبِضَ النَّبِيُّ ﷺ فَلَمَّا جَاءَ مَالُ الْبَحْرَيْنِ أَمَرَ أَبُو بَكْرٍ رضي الله عنه فَنَادَى: مَنْ كَانَ لَهُ عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ عِدَّةٌ أَوْ دَيْنٌ فَلْيَأْتِنَا، فَأَتَيْتُهُ وَقُلْتُ لَهُ: إِنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ لِي كَذَا وَكَذَا، فَحَتَّى لِي حَتِيَّةٌ فَعَدَدْتُهَا، فَإِذَا هِيَ حَمْسُمِئَةً، فَقَالَ لِي: خُذْ مِثْلَهَا.

12- مساعدة المرؤوسين

عن ابن عمر -رضي الله عنهما- أن رسول الله ﷺ قال: المسلم أخو المسلم، لا يظلمه، ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه، كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم

كربة، فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة.

13 - إعلان البشرى

عن أبي إبراهيم، ويقال: أبو مُحَمَّد، ويقال: أبو معاوية عبد الله بن أبي أوفى أن رسول الله ﷺ بشر خديجة رضى الله عنها ببيت في الجنة من قصب، لا صخب فيه ولا نَصَب، متفق عليه.

حالة في مركز الاهتمام: الرسول ﷺ يبشر من قال كلمة التوحيد

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: (كنا قعوداً حول رسول الله صلى الله عليه وسلم معنا أبو بكر وعمر في نفر، فقام رسول الله ﷺ من بين أظهرنا فأبطأ علينا، وخشينا أن يقتطع دوننا، وفزعنا فقمنا، فكننت أول من فزع فخرجت ابتغي رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى أتيت حائطاً للأَنْصار لبني النجار، فدرت به هل أجد له باباً فلم أجد، فإذا ربيع يدخل في جوف حائط من بئر خارجة - والربيع الجدول - فاحتفرت كما يحتفز الثعلب، فدخلت على رسول الله ﷺ فقال: أبو هريرة، فقلت: نعم يا رسول الله، فقال: ما شأنك، قلت: كنت بين أظهرنا فقمتم، فأبطأت علينا فخشينا أن تقتطع دوننا ففزعنا، فكننت أول من فزع، فأتيت هذا الحائط فاحتفرت كما يحتفز الثعلب، وهؤلاء الناس ورائي، فقال: يا أبا هريرة وأعطاني نعليه، قال: اذهب بنعلي هاتين، فمن لقيت من وراء هذا الحائط يشهد أن لا إله إلا الله مستيقناً بما قلبه فبشره بالجنة).

عادات وأفعال منهي عنها

تخبرنا العديد من الأحاديث بالتفاصيل التي تشكل "خطوطا حمراء" للمسؤول الحذر.

1-الكبر والغرور

1 - عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر، فقال رجل: إن الرجل يحب أن يكون ثوبه حسنا ونعله حسنة؟ قال: إن الله جميل يحب الجمال، الكبر بطر الحق وغمط الناس، رواه مسلم.

2 - عن حارثة بن وهب رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: ألا أخبركم بأهل الجنة؟ كل ضعيف متضعف، لو أقسم على الله لأبره، ألا أخبركم بأهل النار؟ كل عثل جواظ مستكبر؛ متفق عليه.

3 - عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أن النبي قال: افتحرت الجنة والنار، فقالت النار: أي رب، يدخلني الجبابرة والملوك والعظماء والأشراف، وقالت الجنة: أي رب، يدخلني الفقراء والضعفاء والمساكين، فقال تبارك وتعالى للنار: أنت عذابي أصيب بك من أشاء، وقال للجنة: أنت رحمتي وسعت كل شيء، ولكل واحد منكما ملؤها، فأما النار فيلقى فيها أهلها وتقول: هل من مزيد؟ حتى يأتيها تبارك وتعالى فيضع قدمه عليها، فتزوي وتقول: قدي قدي.

4 - عن أبي هريرة رضي الله عنه ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: لا ينظر الله يوم القيامة إلى من جر إزاره بطرا، متفق عليه.

5 - عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: ثلاثة لا يكلمهم الله يوم القيامة، ولا ينظر إليهم، ولا يزكيهم، ولهم عذاب أليم: شيخ زان، وملك كذاب، وعائل مستكبر.

6 - عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: يقول الله تعالى: الكبرياء ردائي، والعظمة إزاري، فمن نازعني واحداً منهما أدخلته النار، وفي رواية (أذقته النار). رواه مسلم.

7 - وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: بينما رجل يمشي في حلة تعجبه نفسه، مرجلاً جمته، إذ خسف الله به، فهو يتجلجل إلى يوم القيامة، رواه البخاري. وفي إحدى روايات مسلم: إن رجلاً ممن كان قبلكم يتبختر في حلة... الحديث.

8 - عن سلمة بن الأكوع رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: "لا يزال الرجل يذهب بنفسه حتى يُكْتَبَ في الجبارين، فيصيبه ما أصابهم."

2- لا يظلم أحد الآخر

عن عياض بن حمار رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: إن الله أوحى إليّ أن تواضعوا؛ حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغى أحد على أحد، رواه مسلم.

3 - تجنب بداءة اللسان

عن أبي الدرداء أن النبي ﷺ قال: مَا مِنْ شَيْءٍ أَنْقَلُ فِي مِيزَانِ الْمُؤْمِنِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مِنْ حُسْنِ الْخُلُقِ، وَإِنَّ اللَّهَ يُبْغِضُ الْفَاحِشَ الْبَدِيَّ رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ وَقَالَ: حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ.

محاذير يتوجب على المديرين تجنبها

لدينا العديد من الأمثلة عن الخصال السلبية التي يحتاج المديرون إلى تغييرها لصالحهم.

1- المدير السيئ لا يجتهد في نصح مرؤوسيه

عن أبي يعلى معقل بن يسار رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة، متفق عليه. وفي رواية: فلم يُخطها بنصحه لم يجد رائحة الجنة.

2- النبي يشدد على من يتشددون مع الرعية

عن عائشة -رضي الله عنها- قالت: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول في بيتي هذا: اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فرفق به، رواه مسلم.

3 - الله سبحانه وتعالى سائل الحكام / المديرين عما استرعاهم

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: كَانَتْ بَنُو إِسْرَائِيلَ تَسُوسُهُمُ الْأَنْبِيَاءُ، كُلَّمَا هَلَكَ نَبِيٌّ خَلَفَهُ نَبِيٌّ، وَإِنَّهُ لَا نَبِيَّ بَعْدِي، وَسَيَكُونُ بَعْدِي خُلَفَاءُ فَيَكْتُمُونَ، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَمَا تَأْمُرُنَا؟ قَالَ: أَوْفُوا بِبَيْعَةِ الْأَوَّلِ فَالْأَوَّلِ، ثُمَّ أَعْطُوهُمْ حَقَّهُمْ، وَاسْأَلُوا اللَّهَ الَّذِي لَكُمْ، فَإِنَّ اللَّهَ سَائِلُهُمْ عَمَّا اسْتَرَعَاهُمْ. متفق عليه.

4- شر الرعاة (الحكام) القساة

عن أبي سعيد الحسن البصري أن عائذ بن عمرو دخل على عبيد الله بن زياد، فقال: أي بني، إني سمعت رسول الله ﷺ يقول: إن شر الرعاة الحطمة فإياك أن تكون منهم.

5- إن الله يحتجب يوم القيامة عن حاجات الحكام وصدقاتهم وفقيرهم

عن أبي مريم الأزدي، قال: دخلتُ على معاوية فقال: ما أَنْعَمْنَا بك أبا فلان -وهي كلمة تقولها العرب- فقلتُ: حديثًا سمعته أُخبرك به، سمعتُ رسول الله ﷺ يقول: «مَنْ وُلِّاهُ اللهُ -عز وجل- شَيْئًا مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ فَاحْتَجَبَ دُونَ حَاجَتِهِمْ وَخَلَّتِهِمْ وَفَقَرَهُمْ، احْتَجَبَ اللهُ عَنْهُ دُونَ حَاجَتِهِ وَخَلَّتِهِ وَفَقَرَهُ» قال: فَجَعَلَ رَجُلًا عَلَى حَوَائِجِ النَّاسِ.

6 - يتحمل الأثرياء و الحكام مسؤوليات صارمة

عن عبد الله بن عمرو، عن النبي ﷺ قال: تجتمعون يوم القيامة، فيقال: أين فقراء هذه الأمة ومساكينها؟ فيقومون فيقول: ماذا عملتم؟ فيقولون: ربنا، ابتلينا فصرنا، ووليت الأمور والسلطان غيرنا. فيقول الله جل ذكره: صدقتم - أو نحو هذا - فيدخلون الجنة قبل الناس بزمان. ويبقى شدة الحساب على ذوي الأمور والسلطان. قالوا: فأين المؤمنون يومئذ؟ قال: يوضع لهم منابر من نور، يظلل عليهم الغمام، يكون ذلك اليوم أقصر على المؤمنين من ساعة من نهار. رواه الطبراني، ورجاله رجال الصحيح غير أبي كثير الزبيدي، وهو ثقة.

الفصل السادس

المبادئ المتعلقة بالمستخدمين

المفاهيم الرئيسة

يجب أن يتمتع المستخدمون ببعض الصفات الأساسية للعمل في المنظمة. العمال لديهم بعض المسؤوليات تجاه المديرين. يجب أن يلتزموا ببعض الواجبات تجاه زملائهم. يتلقى المستخدمون ثواباً عظيماً في الآخرة مقابل إتقان عملهم.

مقدمة

يعد التعاون بين المديرين والمستخدمين أمراً مهماً لضمان بيئة عمل صحية وأداءً عالياً، ويعتمد ذلك على مساهمة كلا الطرفين، لكن المسؤولية الهامة تقع على كاهل المستخدمين رغم أن سلطتهم في المساومة أضعف من المديرين، إن الأمر الجوهرى هنا، باختصار، يمكن في طاعة المستخدمين للمديرين أو المالكين لحسن سير الأعمال التجارية أو إدارة المؤسسة، الفصل الحالى يتعلق بهذا الموضوع.

خصال المستخدمين

عن مزاحم بن زفر قال: قدمت على عمر بن عبد العزيز في وفد أهل الكوفة فسألنا عن بلدنا وأميرنا وقاضينا، ثم قال: خمس إن أخطأ القاضي منهن خصلة كانت فيه وصمة، أن يكون فهيماً، وأن يكون حليماً وأن يكون عفيفاً وأن يكون صليماً وأن يكون عالماً يسأل عما لا يعلم، وفي رواية عن يحيى بن سعيد عن عمر بن عبد العزيز

قال: لا ينبغي للقاضي أن يكون قاضياً حتى تكون فيه خمس خصال: عفيف، حلیم، عالم بما كان قبله، يستشير ذوي الرأي، لا يبالي ملامة الناس.

الطاعة بشكل عام

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: عليك السمع والطاعة في عسرك ويسرك، ومنشطك ومكرهك، وأثرة عليك.

أدوا الذي عليكم وأسألوا الله الذي لكم

عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه أن النبي قال: إنكم سترون بعدي أثرًا وأمورًا تُنكرونها قال: فما تأمرنا قال: أدوا إليهم حقهم وأسألوا الله الذي لكم.

المبدأ 1 : طاعة الحاكم / المدير

النصيحة لله: الإخلاص له؛ بالاعتراف بوحديته، وتفرد صفات الكمال على وجه لا يشاركه فيها مشارك بوجه من الوجوه، والقيام بعبوديته ظاهراً وباطناً، والإنابة إليه في كل وقت بالعبودية والطلب، رغبة ورهبة، مع التوبة والاستغفار الدائم. والنصيحة لكتاب الله: بحفظه وتدبره، وتعلم ألفاظه ومعانيه، والاجتهاد في العمل به في نفسه وغيره.

والنصيحة لرسول الله: بالتصديق بنبوته، وقبول ما جاء به ودعا إليه، وبذل الطاعة له فيما أمر ونهى، والانقياد له فيما حكم وأمضى، وترك التقديم بين يديه، وإعظام حقه وتعزيره وتوقيره ومؤازرته، وإحياء طريقته في بث الدعوة وإشاعة السنة.

والنصيحة لأئمة المسلمين (والأئمة هم الولاة من الخلفاء الراشدين فمن بعدهم ممن يلي أمر هذه الأمة ويقوم به)، فمن نصيحتهم بذل الطاعة لهم في المعروف، وجهاد الكفار معهم، وأداء الصدقات إليهم، وترك الخروج عليهم، وقد يتأول ذلك أيضًا في الأئمة الذين هم علماء الدين، فمن نصيحتهم قبول ما رووه إذا انفردوا، وتقليدهم ومتابعتهم على ما رووه إذا اجتمعوا.

والنصيحة لعامة المسلمين بأن يجب لهم ما يجب لنفسه، ويكره لهم ما يكره لنفسه، وإرشادهم وإصلاحهم؛ من تعليم ما يجهلونه من أمر الدين، وأمرهم بالمعروف ونهيهم عن المنكر، وكف الأذى عنهم، وستر عوراتهم، وتوقير كبيرهم، والشفقة على صغيرهم. (102)

من إجلال الله عز وجل إكرام الحاكم العادل

عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال صلى الله عليه وسلم: إِنَّ مِنْ إِجْلَالِ اللَّهِ: إِكْرَامَ ذِي الشَّيْبَةِ الْمُسْلِمِ، وَحَامِلِ الْقُرْآنِ غَيْرِ الْعَالِي فِيهِ وَالْجَانِي عَنْهُ، وَإِكْرَامَ ذِي السُّلْطَانِ الْمُقْسِطِ، رواه أبو داود.

الله سبحانه وتعالى يكرم من يكرمون سلطان الله

عن أبي بكرة رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: من أكرم سلطان الله تبارك وتعالى في الدنيا أكرمه الله يوم القيامة، ومن أهان سلطان الله عز وجل في الدنيا أهانه الله يوم القيامة.

102 عبد الرحمن بن ناصر السعدي، بحجة قلوب الأبرار وقرّة عيون الأخيار في شرح جوامع الأخبار، 16-17 (ج)

طاعة الأمير المعين من قبل النبي ﷺ هي طاعة للنبي ﷺ

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: مَنْ أطاعني فقد أطاع الله وَمَنْ عصاني فقد عصى الله، وَمَنْ أطاع الأمير فقد أطاعني وَمَنْ عصى الأمير فقد عصاني.

وجوب السمع و الطاعة فيما يحب و يكره

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما: أن النبي ﷺ قال: السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره، ما لم يؤمر بمعصية، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة؛ متفق عليه

الطاعة بقدر الاستطاعة

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: كُنَّا إِذَا بَاعِنَا رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ يُلَقِّنُنَا هُوَ فِيمَا اسْتَطَعْتَ.

لا طاعة في المعصية

عن ابن عمر رضي الله عنهما، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قَالَ: عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ السَّمْعُ وَالطَّاعَةُ فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ، إِلَّا أَنْ يُؤْمَرَ بِمَعْصِيَةٍ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ. متفق عليه.

من خلع يده من الطاعة سيلقى الله يوم القيامة بغير حجة

عن نافع وسالم قال: جَاءَ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ عُمَرَ إِلَى عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مُطِيعٍ حِينَ كَانَ مِنْ أَمْرِ الْحَرَّةِ مَا كَانَ، زَمَنَ يَزِيدَ بْنِ مُعَاوِيَةَ، فَقَالَ: اطْرَحُوا لِأَبِي عَبْدِ الرَّحْمَنِ وَسَادَةً، فَقَالَ: إِنِّي لَمْ آتِكَ لِأَجْلِسَ، أَتَيْتُكَ لِأُحَدِّثَكَ حَدِيثًا سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

يقولُهُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: مَنْ خَلَعَ يَدًا مِنْ طَاعَةٍ، لَقِيَ اللَّهَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ لَا حُجَّةَ لَهُ، وَمَنْ مَاتَ وَلَيْسَ فِي عُنُقِهِ بَيْعَةٌ، مَاتَ مِيتَةً جَاهِلِيَّةً.

من فارق الجماعة مات ميتة جاهلية

عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: سمعت رسول الله ﷺ، يقول: من فارق الجماعة، فإنه يموت ميتة جاهلية.

اسمع وأطع وإن استعمل عليك عبد حبشي

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال قال رسول الله ﷺ اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة.

إذا جاء من ينازع الإمام فاضربوا عنقه

عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما قال: كنا مع رسول الله ﷺ في سفر، فنزلنا منزلاً فمنا من يُصلح خبائه، ومنا من ينتضل، ومنا من هو في جشّره، إذ نادى منادي رسول الله ﷺ: الصلاة جامعة، فاجتمعنا إلى رسول الله ﷺ فقال: إنه لم يكن نبي قبلي إلا كان حقاً عليه أن يدل أمته على خير ما يعلمه لهم، وينذرهم شر ما يعلمه لهم، وإن أمتكم هذه جعل عافيتها في أولها، وسيصيب آخرها بلاءٌ وأمور تنكرونها، وتجيء فتنة يُرَّقُّ بعضها بعضاً، وتجيء الفتنة فيقول المؤمن: هذه مُهلكتي، ثم تنكشف، وتجيء الفتنة فيقول المؤمن: هذه هذه، فمن أحب أن يرحل عن النار ويدخل الجنة فلتأته منيته وهو يؤمن بالله واليوم الآخر، وليأت إلى الناس الذي يحب أن يؤتى إليه، ومن بايع إماماً فأعطاه صفقة يده وثمرة قلبه فليطعه إن استطاع، فإن جاء آخر ينازعه فاضربوا عنق الآخر، رواه مسلم.

من عصى الأمير فقد عصاني

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: مَنْ أطاعني فقد أطاع الله وَمَنْ عصاني فقد عصى الله وَمَنْ أطاع الأمير فقد أطاعني وَمَنْ عصى الأمير فقد عصاني.

أطع الحاكم حتى لو حرمك حقه

عن وائل بن حجر أن سلمة بن يزيد الجعفي رضي الله عنه سأل رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقال: يا نبي الله أرأيت إن قامت علينا أمراء يسألونا حقهم، ويمنعوننا حقنا؟ قال: اسمعوا وأطيعوا فإنما عليهم ما حملوا، وعليكم ما حملتم.

المبدأ 2 : عدم جواز معصية الحاكم

بيّن لنا النبي صلى الله عليه وسلم الطريق الواجب إتباعه، ستة أحاديث تصف الموضوع الذي شدّد عليه النبي.

من كره من أميره شيئاً فليصبر

عن ابن عباس رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: من كره من أميره شيئاً فليصبر عليه، فإنه من فارق الجماعة شبراً فمات فميتته جاهلية .

من ترك طاعة الأمير ولو لوقت قصير ومات مات ميتة جاهلية

عن ابن عباس رضي الله تعالى عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : من رأى من أميره شيئاً يكرهه فليصبر فإنه من فارق الجماعة شبراً فمات... مات ميتة جاهلية.

من أهان أميره أهانه الله

عن أبي بكرة نفيح بن الحارث رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: من أهان سلطان الله في الأرض أهانه الله.

من يشتم الحاكم يشتمه الله

عن أبي بكرة رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "من أكرم سلطان الله تبارك وتعالى في الدنيا أكرمه الله يوم القيامة، ومن أهان سلطان الله عز وجل في الدنيا أهانه الله يوم القيامة".

البيعة لأجل مصالح دنيوية

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ثلاث لا يكلمهم الله يوم القيامة، ولا ينظر إليهم، ولا يزكيهم، ولهم عذابٌ أليمٌ: رجلٌ على فضل ماءٍ بالفلاة يمنع من ابن السبيل، ورجلٌ بايع رجلاً بسلعةٍ بعد العصر فحلف له بالله لأخذها بكذا وكذا فصدقه، وهو على غير ذلك، ورجلٌ بايع إماماً لا يبايعه إلا لدنيا، فإن أعطاه منها وفى، وإن لم يُعْطه منها لم يف.

المبدأ 3 : إنما الطاعة في المعروف

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما: أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره، ما لم يؤمر بمعصية، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة؛ متفق عليه.

حالة في مركز الاهتمام: الطاعة في المعروف

عن علي بن أبي طالب عليه السلام قال : " بعث النبي ﷺ سرية ، فاستعمل رجلا من الأنصار ، وأمرهم أن يطيعوه فغضب ، فقال : أليس أمركم النبي ﷺ أن تطيعوني ؟ قالوا : بلى ، قال : فاجمعوا لي حطباً ، فجمعوا ، فقال : أوقدوا ناراً ، فأوقدوها ، فقال : ادخلوها ، فهموا ، وجعل بعضهم يمسك بعضاً ، ويقولون : فررنا إلى النبي ﷺ من النار ، فما زالوا حتى خمدت النار ، فسكن غضبه ، فبلغ النبي ﷺ فقال : (لو دخلوها ما خرجوا منها إلى يوم القيامة ، الطاعة في المعروف) " رواه البخاري .

المبدأ 4 : مساعدة المديرين

يتضمن مثالين، مفادهما أنه من المستحسن أن يساعد الرؤوسين رؤساءهم.

من زار حاكماً لمساعدته فهو في أمان الله

عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال : خمسٌ من فعل واحدةٍ منهنَّ كان ضامناً على الله : من عاد مريضاً ، أو خرَّج غازياً ، أو دخل على إمامه يريدُ تعزيره و توقيره ، أو قعد في بيته فسلمَ النَّاسُ منه ، و سلمَ من النَّاسِ .

من زار مريضاً فهو في أمان الله

عن معاذ بن جبل عن النبي أنه قال : مَنْ جَاهَدَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ؛ كَانَ ضَامِناً عَلَى اللَّهِ ، وَمَنْ عَادَ مَرِيضاً ؛ كَانَ ضَامِناً عَلَى اللَّهِ ، وَمَنْ غَدَا إِلَى الْمَسْجِدِ أَوْ رَاحَ ؛ كَانَ ضَامِناً عَلَى اللَّهِ ، وَمَنْ دَخَلَ عَلَى إِمَامٍ يُعَزِّرُهُ ؛ كَانَ ضَامِناً عَلَى اللَّهِ ، وَمَنْ جَلَسَ فِي بَيْتِهِ لَمْ يَعْتَبْ إِنْسَانًا ؛ كَانَ ضَامِناً عَلَى اللَّهِ . رواه أحمد وابن خزيمة و ابن حبان واللفظ له .

هذا يعني أنه يجب على العامل زيارة مديره إذا مرض باعتباره مسلماً، و هو عمل متبادل بمقتضى أحكام الإسلام، أي بما أن كل من المدير والعامل مسلمين وجب عليهما ذلك.

المبدأ 5 : لا تشتك زملاءك

عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : لا يُبْلَغُنِي أَحَدٌ من أصحابي عن أحدٍ شيئاً، فَإِنِّي أَحَبُّ أن أخرج إليكم وأنا سَلِيمُ الصِّدْرِ.

المبدأ 6 : كتمان عيوب الآخرين

1 - عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: المسلم أخو المسلم، لا يَظْلِمُهُ ولا يُسْلِمُهُ، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فَرَّجَ عن مسلم كُرْبَةً فَرَّجَ اللهُ عنه بها كُرْبَةً من كُرْبِ يوم القيامة، ومن سَتَرَ مسلماً سَتَرَهُ اللهُ يوم القيامة؛ متفق عليه.

2 - عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: لا يستر عبد عبداً في الدنيا إلا ستره الله يوم القيامة.

المبدأ 7 : كتمان أسرار الزملاء إذا طلبوا منك الاستشارة

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال الله عليه وسلم : إن المستشار مؤتمن. رواه الترمذي.

ملحوظة: يجب على من يُستشار عدم إفشاء أسرار من طلب مشورته ، كما يجب عليه أن يعطي النصيحة الصادقة.

تقديم النصيحة الصادقة

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: إن المستشار مؤتمن، رواه الترمذي.

إخلاص العاملين يضاعف أجورهم

عن عبد الله بن عمر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: إن العبد إذا نصح لسيدته وأحسن عبادة الله فله أجره مرتين.

هذا فيض من غيظ لأن الغرض هو الإشارة إلى بعضها فقط، ويمكن للباحثين المتحمسين اكتشاف المزيد.

ملاحظات ختامية

يجب على المستخدمين طاعة أصحاب العمل / المديرين لأن العصيان غير مسموح به شرعاً، ومع ذلك فإن الطاعة في حدود الشريعة، من المفترض أن يساعد المستخدمين المديرين على أداء واجباتهم، ولا ينبغي لأحد أن يشكو من زملائه، فذلك يخلق شعوراً سيئاً في قلب المدير، يستحسن إخفاء أخطاء الآخرين.

الفصل السابع

إستراتيجية النبي ﷺ في التخطيط

المفاهيم الرئيسة

كان للنبي رؤية ورسالة وأهداف لنشر فكرته. خطط الرسول لنشر "فكرته"، تضمن التخطيط أيضًا مشاريع وقضايا أخرى. اتخذ النبي سلسلة من القرارات لتخطيط وتنفيذ حملات مختلفة. كان أسلوبه في التخطيط متطورًا أكثر من أي شخص آخر لأنه كان يقوم بذلك تحت رعاية الله سبحانه وتعالى.

أ- مرتكزات التخطيط

تُعيّن الشركات المديرين لتخطيط الأمور التنظيمية، توافق سلطة معينة، أي مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء، على مؤهلاتهم وتوصيفاتهم الوظيفية، يحدد التأهيل الوظيفي المؤهلات والخبرات اللازمة لشغل وظيفة ما، أما التوصيف الوظيفي فيحدد تفاصيل الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة.

وقد عيّن الله سبحانه وتعالى نبيه ﷺ وحدد له توصيفا لوظائفه، إلا أنه لم يحدد مؤهلات الوظيفة، لأن الله تعالى قد غرس جميع متطلبات أو مواصفات الوظيفة في الأنبياء والرسل عليهم السلام، لقد علمهم الله سبحانه وتعالى هذه الصفات كما نرى ذلك جليا في حياة الرسل عليه السلام، كان الأنبياء عليهم السلام يتعلمون هذه الصفات من الله سبحانه وتعالى ويعلمونها وينقلونها إلى أممهم، يعتقد علماء الإسلام

أن الأنبياء عليهم السلام احتاجوا إلى أداتين لأداء مهام النبوة: المعرفة والإستراتيجية / الحكمة، وقد أعطى الله تعالى الأداتين للأنبياء عليه السلام، كما حدد الله سبحانه وتعالى المواصفات الوظيفية لكل رسول، أهم أعمال الأنبياء عليهم السلام هو نقل رسالة الله سبحانه وتعالى إلى أممهم.

من المعلوم أن واجبات ومسؤوليات المدير تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، تقسيم الواجبات والمسؤوليات إلى هذه الفئات الأربع تمكنا من فهم وظيفة المديرين. نحن ندرس الأنشطة الإدارية للنبي مُحَمَّد ﷺ التي قام بها لأداء مسؤولياته في نشر الإسلام في العالم، كما تشمل إدارة منظمته (الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة)، وبما أن عمل الرسول ﷺ هو إقامة الإسلام، وهو ما فعله في مكة لمدة 13 عامًا تقريبًا بدون دولة، لكن الله سبحانه وتعالى كافأه بإقامة الدولة الإسلامية من أجل العمل لصالح الدعوة في المدينة المنورة، نشر معظم الأنبياء الآخرين عليهم السلام دياناتهم بدون دولة، وهو ما يعني ضمناً أن إقامة الدين أو إحيائه لا يتطلب وجود دولة.

مفهوم التخطيط⁽¹⁰³⁾

التخطيط يعني اتخاذ قرار مسبق بشأن أنشطة المنظمة، يتخذ المديرون في مؤسسات الأعمال قرارات بشأن المدخلات والمعالجة والمخرجات، وحول سلسلة التوريد

¹⁰³ قسم Robins and Coulter (2012) التخطيط إلى ثلاثة أجزاء: صنع القرار والتخطيط والإدارة الإستراتيجية. يرى الباحثان أن التخطيط يعني "تحديد أهداف المنظمة، ووضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، ووضع خطط لدمج وتنسيق الأنشطة، يهتم التخطيط بكل من الغايات (ماذا) والوسائل (كيف). ووفقاً لـ DeCenzo (2011)، يتكون التخطيط من عنصرين: الأهداف والخطة. بالنسبة له "الأهداف هي النتائج المرجوة". يقول: "إن الأهداف توجه قرارات الإدارة وتشكل المعيار الذي يتم من خلاله قياس نتائج العمل، لذلك تعتبر غالباً بمثابة العناصر الأساسية للتخطيط، يجب على المديرين معرفة الهدف أو النتيجة المرجوة قبل أن يضع الخطط للوصول إليها".

والعملاء والشركاء والعلاقات مع الحكومات، يتخذون هذه القرارات وفقاً لسياسة ورؤية ورسالة وأهداف كبرى، بمعنى آخر، يفكر المديرون في ما تريده المنظمة وكيف ستحققه.

يرى بعض الخبراء بخصوص الفرق بين الخطط والتخطيط أن الخطط هي الوثائق التي تحدد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها، وعادة ما تتضمن تخصيصات الموارد والجداول الزمنية والإجراءات الضرورية الأخرى لتحقيق الأهداف.

أما التخطيط فهو إعداد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات لتحقيق الأهداف المحددة (Time Management Guide, 2015). وفقاً لـ Pea (2015) التخطيط هو شكل معقد من العمل الرمزي الذي يتكون من تصور مسبق بوعي لسلسلة من الإجراءات التي ستكون كافية لتحقيق الهدف⁽¹⁰⁴⁾، يعتمد التخطيط على قرار مسبق يتعلق بالمشاريع، المنتجات، الموارد المالية، إلخ، وفي هذا الصدد، يتوجب على المدير معالجة خمسة أسئلة على الأقل حول العناصر المذكورة:

ما الذي ينبغي فعله؟

متى؟

أين؟

كيف؟

ومن الذي سيفعل؟

¹⁰⁴ Oppenheimer, L (1987) *Cognitive and social variables in the plan of action*, In Sarah L. Friedman, Ellin Kofsky Scholnick, et al. (1987) *Blueprints for Thinking: The Role of Planning in Cognitive Development*, Cambridge: Cambridge University Press.

توفر علوم الإدارة الحديثة الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات لتحديد كل من هذه العناصر بفعالية وكفاءة، لم تتطور هذه الأدوات في زمن النبي ﷺ لكنه وفريقه قاموا بتطبيقها، على سبيل المثال، قام إقبال وأحمد (2009) بفحص إستراتيجية التخطيط فيما يتعلق برحلة الهجرة، لقد طبقوا إستراتيجية أو نموذج تخطيط معروف جيداً اقترحه خبراء معاصرون، والمثير للدهشة أن الرسول ﷺ قد نفذ كل خطوات النموذج في هجرته من مكة إلى المدينة، مما يؤكد أنه يمكننا تطبيق نفس النموذج على حالات أخرى سنطرحها في هذا الكتاب، فيما يتعلق ببعثة الهجرة، كان هدف الرسول صلى الله عليه وسلم هو الوصول إلى المدينة المنورة بأمان، حيث اجتاز سلسلة من الخطوات الصحيحة والفعالة والتي مكنته من تحقيق هدفه دون انقطاع.

الرؤية

وفقاً للمعنى الحالي للمفهوم، فإن الرؤية هي "وصف طموح لما تود المنظمة تحقيقه أو إنجازه في المستقبل على المدى المتوسط أو الطويل، والمقصود منه أن يكون بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية"،⁽¹⁰⁵⁾ عيّن الله سبحانه وتعالى النبي ﷺ لخدمة الإنسانية التي تصورها ووصفها في مناسبات عديدة، ذات مرة أخبر النبي ﷺ خباب بن الأرت رضي الله عنه أن الله سبحانه وتعالى سيستخلفهم في الأرض ويُمكن لهم، كما تنبأ بانتصار الدعوة عندما أعلن أبو ذر رضي الله عنه إسلامه، فقال له النبي ﷺ: ارجع إلى قومك، فأخبرهم حتى يأتيك أمري، على الرغم من أن ذلك كان في المرحلة الأولى من الدعوة الإسلامية (الفترة السرية، عندما كانت الدعوة منحصرة في المنازل وبين الأقارب) إلا أن النبي ﷺ كان لديه رؤية واضحة حول نجاح فكرته.

¹⁰⁵ <http://www.businessdictionary.com/definition/vision-statement.html>

وبالمثل، حينما كانت ابنته فاطمة عليها السلام قلقة عليه بسبب أذى الكفار، واساها الرسول صلى الله عليه وسلم بقوله: " لا تبك يا بنية فإن الله ناصر أباك "، وروى المقداد بن الأسود رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: لا يبقى على ظهر الأرض بيت مَدَرٍ، ولا وَبَرٍ، إلا أدخله الله كلمة الإسلام، بعزِّ عزيزٍ، أو ذلِّ ذليلٍ، إمَّا يُعزُّهم الله، فيجعلهم من أهلها، أو يُذهِمُّهم، فيدينون لها.

أضحت الرؤية حقيقة عندما ظهرت الدولة الإسلامية الأولى على وجه الأرض، وفتحت مكة المكرمة بعد 18 عامًا فقط من بدء الإسلام؛ النقطة الأساسية التي يجب فهمها هي رؤية النبي صلى الله عليه وسلم التي تصورها قبل وقوع الحدث الفعلي بسنوات.

الرسالة

يُعرِّف القاموس الرسالة على أنها "الغرض الأساسي للمنظمة والتوجه الذي يظل عادةً دون تغيير بمرور الوقت ... تعمل الرسالة كمصفاة لفصل ما هو مهم عما هو ليس كذلك، وتحدد بوضوح ما الذي ينبغي فعله وكيف، وإيصال الإحساس بالتوجه المقصود للمنظمة بأكملها".⁽¹⁰⁶⁾ الكلمات المائلة هي جوهر التعريف.

كان الغرض الأساسي للنبي صلى الله عليه وسلم هو دعوة الناس إلى الإسلام، أي ربط الناس بالله سبحانه وتعالى خالقهم ورازقهم، كان يخدم فكرة الإسلام وطريقته في ذلك كانت الدعوة إلى الله سبحانه و تعالى، كان ينقلها إلى كل عضو في منظمته / أمته، بمعنى آخر، كان جوهر رسالته هو دعوة الناس إلى الإسلام أي إلى الله تعالى.

¹⁰⁶ <http://www.businessdictionary.com/definition/mission-statement.html>

أعلن الرسول ﷺ رسالته في اليوم الأول من الدعوة المفتوحة، قال لأقرب الناس إليه أن الله سبحانه وتعالى واحد، وهو الإله الذي يستحق العبادة وحده، فاتبعوه تهتدوا، أرسلني الله لتحذيركم من عذاب شديد.

هذا يعني أن مهمته كانت نقل رسالة الله سبحانه وتعالى إلى البشرية جمعاء، وظل الرسول ﷺ يركز على هذه الرسالة طيلة حياته.

الأهداف

وفقاً ل Decenzo (2011)، يتكون التخطيط من عنصرين: الأهداف والخطة، بالنسبة له "الأهداف (الغايات) هي النتائج أو المخرجات المرجوة"، يقول: "إن الأهداف توجه قرارات الإدارة وتشكل المعيار الذي يتم من خلاله قياس نتائج العمل، هذه هي العناصر الأساسية للتخطيط، يجب على المديرين معرفة الهدف أو النتيجة المرجوة قبل وضع الخطط والسعي لبلوغها".

حدد الله سبحانه وتعالى أهداف النبي ﷺ، كما وصف أهدافاً أخرى في الآيات التالية من القرآن الكريم.

1 - ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ ﴾ [العلق: 1-2]

2 - ﴿ يَتَأْتِيهَا الْمَرْبِلُ ۝ فُرُالَيْلٍ إِلَّا قَلِيلاً ۝ ﴾ [المزمل: 1-2]

3 - ﴿ وَادْكُرِ اسْمَ رَبِّكَ وَنَبَّأَهُ إِلَيْهِ تَبَتُّيلاً ۝ ﴾ [المزمل: 8]

4 - ﴿ وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَاهْجُرْهُمْ هَجْرًا جَمِيلاً ۝ ﴾ [المزمل: 10]

5 - ﴿وَأَسْتَغْفِرُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [المرمل: 20]

أما أهم مسؤولية / هدف فقد كان:

﴿يَأْتِيهَا الْمَدِيثُ ۝١ فَمَنْ نَذَرَ ۝٢ وَرَبَّكَ فَكَبِّرْ ۝٣ وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ ۝٤ وَالرُّجْزَ

فَأَهْبِجْ﴾ [المدثر: 1-5]

حدد الله سبحانه وتعالى الأهداف الشخصية في المقام الأول 1-5 أعلاه (علما أنها ليست قائمة حصرية)، ثم حدد هدفاً كبيراً في سورة المدثر لأن الأهداف الشخصية تعمل كأدوات لتحقيق الهدف الأكبر، لقد حدد الله سبحانه وتعالى أيضاً هدفاً مرتبطاً:

﴿وَبَشِّرِ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ۝١
كُلَّمَا رُزِقُوا مِنْهَا مِنْ ثَمَرٍ رِزْقًا قَالُوا هَذَا الَّذِي رُزِقْنَا مِنْ قَبْلُ وَأُتُوا بِهِ ۝٢
مُتَشَبِهًا وَلَهُمْ فِيهَا أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَهُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾ [البقرة: 25]

بالإضافة إلى بشارات أخرى تتمثل في:

- تقبلوا الإسلام وتحصلوا على الفوز في الدنيا والآخرة.
- أدوا الصلاة تغفر لكم ذنوبكم
- أخرجوا الزكاة تركوا أموالكم
- صوموا في رمضان واحصلوا على التقوى، أي القرب من الله سبحانه وتعالى
- الحج يؤدي إلى الثراء

• ساءحوا الآخرين تكرمون.

يؤكد ذلك أن الهدف الرئيس كان دعوة الناس إلى الإسلام كما هو مبين في الآية.

﴿ قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴾ [يوسف: 108]

كلف الله سبحانه وتعالى جميع الأنبياء عليهم السلام بنفس المهمة / الهدف، السؤال التالي هو ما مدى نجاح الرسول ﷺ في تحقيق الهدف، يبين الله سبحانه وتعالى السبيل إلى تحقيقه، وقد خطط له الرسول ﷺ ونفذه، والأقسام التالية توضح الجهود التي بذلها النبي ﷺ لأجل ذلك.

ب - ما الذي خطط له؟

مقدمة

من المهم أن تقرر أو تخطط للسوق المستهدف أو للعميل الإحتمالي للمنظمة، كان السوق المستهدف للنبي ﷺ هو العالم بأسره لأن الله سبحانه وتعالى أرسله للجميع حتى اليوم الآخر، ومع ذلك، فقد باع النبي ﷺ فكرته إلى الأقارب والأصدقاء المقربين في المقام الأول.

عرض النبي ﷺ الفكرة الجديدة على أهل بيته، زوجته المخلصة، ثم ذهب إلى أحد أصدقائه المقربين وشخصية مكة المحترمة، أبو بكر ﷺ، كلاهما اشترى فكرة الإسلام.

وبما أنه كان في عصر الحياة القبلية، خطط النبي ﷺ لعرض الفكرة على قبيلته أولاً، جمع النبي ﷺ قريش وعرض عليهم الفكرة، أعلن أن الله عز وجل قد بعثه نبياً، وقال أشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له و أن لا معبود سواه، أدعوكم لقبولها كما أو من بها، لتفوزوا في الدنيا وتنجوا من عذاب الآخرة، كانت حجته تحفيز الناس على قبوله نبياً وإخلاص العبادة لله، دعاهم إلى الإيمان بالله الواحد سبحانه وتعالى لأن معظمهم كانوا يعبدون آلهة متعددة، كانوا مشركين.

ج- أمثلة عن التخطيط في مكة

خطط النبي ﷺ لمجموعة من المساعي: الأعمال التجارية، وإدارة الهجرة، وإدارة الحروب، ودمج الأنصار والمهاجرين، وإدارة معاهدات السلام، دعونا نفحص بعضها. يتناول كتاب آخر للمؤلف سرداً أكثر تفصيلاً للموضوع⁽¹⁰⁷⁾، ومع ذلك، هناك جوانب رئيسة يجب معرفتها هنا.

خطة بيع فكرة الإسلام الجديدة

خطط النبي ﷺ لعدة أمور بغية عرض الفكرة الجديدة، وهي تتمثل في العناصر التالية:

الأول كان بيع الفكرة الجديدة (المنتج) للناس (بلغه الأعمال للزبائن الجدد).

ثانياً تربيتهم على الفكرة / الإسلام / المنتج.⁽¹⁰⁸⁾

ثالثاً تحفيزهم (أي المشتريين الجدد للفكرة) على الاستمرار في امتلاك المنتج الجديد.

¹⁰⁷ Prof Dr Javed Iqbal Saani (2017) Prophet *Muhammad (PBUH) as a planning expert*, available on Amazon (Paperback edition)

¹⁰⁸ نستخدم الفكرة كبديل للمنتج حيث قمت بتعريف المنتج بلغة الأعمال في وقت سابق.

رابعًا حثهم على بيع الفكرة للآخرين.

أخيرًا، بعد أن يتعرف سكان المناطق المحيطة على الفكرة الجديدة، سوف يأتون لاحتضانها، لذلك خطط النبي ﷺ لكيفية التعامل معهم.

سنتناول هذه العوامل تباعا لنذكر جوهر إستراتيجية التخطيط النبوي، جلبت الدعوة الفردية أبا بكر ﷺ وعلياً ﷺ وآخرين كثيرين إلى الإسلام، بلغ عدد المسلمين أربعين عندما اعتنق عمر ﷺ الإسلام، واصل الرسول عرض الإسلام على الأفراد والجماعات والقبائل.

خطط الرسول ﷺ للاتصال بالدول الأخرى، جاء الطفيل بن عمرو الدوسي ﷺ من اليمن فكلفه النبي ﷺ بدعوة قبيلته للدين الجديد، فبدأ جهوده لنشر الإسلام هناك.

كما عرض الرسول ﷺ نفسه على الناس في المهرجانات والأسواق المفتوحة، يصف الكاندهلوي (2012) أحد الأحداث بقوله: "عن طارق بن عبد الله المحاربي قال: إني بسوق ذي الحجاز، إذ أنا بإنسان يقول: يا أيها الناس، قولوا لا إله إلا الله تُفْلِحُوا". (109)

التخطيط لتعليم الفكرة

كان تعليم الإسلام ضروريًا لشرح ممارسة الفكرة الجديدة، وبالمثل، كانت الآيات الجديدة تنزل من عند الله تعالى، كان من المفترض أن ينقلوا إلى أولئك الذين تبناوا الرسالة الجديدة، كان هذا الوحي أيضًا مصدر دافعية للجميع وكانت بمثابة تصديق

¹⁰⁹ محمد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة، 124/1

لنبوة صاحب الرسالة ﷺ، بعض الآيات كانت تنزل حسب الظروف التي تحدث مع مرور الوقت، أنزل الله سبحانه وتعالى، مثلاً، سورة المسد للرد على أفعال أبي لهب وزوجته، كان ذلك توييحاً لهما، أي أن الله سبحانه وتعالى كان ينصر نبيه باستمرار، هذا يعني أنه لم يكن العبث مع النبي ﷺ أو أتباعه لعبة أطفال لأن الله سبحانه وتعالى كان دوماً معهم.

لذلك، خطط/اختار الرسول ﷺ مكاناً منفصلاً للتدريب والتعليم، كان بالقرب من المسجد الحرام داخل الحي، كان الناس يدخلون إلى الشارع وكان بإمكانهم دخول المنزل سرّاً، كانت تُعرف باسم "دار الأرقم"، كان المكان مناسباً أيضاً لأولئك الذين يأتون من المناطق المجاورة بحثاً عن الدين الجديد (الفكرة)، إنه السلوك البشري الذي يجعل الناس يرغبون في اكتساب الأشياء الجديدة، لذلك، كان الطلب ذلك الوقت هو بيعهم المنتج وتنقيفهم أو تدريبهم على كيفية استخدامه.

استخدم النبي ﷺ وأصحابه هذه الأكاديمية (دار الأرقم) كمركز للتعليم، وأمر الله سبحانه وتعالى بالصلاة في هذه الفترة، تعلم الوافدون السابقون والجدد الصلاة هنا، ولما كان هذا هو مكان الاجتماع، فقد اعتاد النبي ﷺ تبليغ الوحي الجديد أيضاً فيه، كانت الدعوة للدين الجديد سرية في البداية، لذلك كان النبي ﷺ وأصحابه يزورون الأشخاص (الزبائن) المحتملين في بيوتهم، بينما كان بعض هؤلاء يزورون الأكاديمية حيث كان الرسول ﷺ يشرح تعاليم الإسلام لأتباعه، وقد أعلن عمر رضي الله عنه إسلامه في نفس الدار، وكذلك اعتنق أبو ذر الغفاري رضي الله عنه الإسلام هنا أيضاً.

عندما أسلم أهل المدينة المنورة، انتدب الرسول ﷺ أحد الصحابة لتعليمهم وتحفيزهم، إضافة إلى مواصلة عمل الدعوة، وبالتالي أسلم كثير من الناس قبل هجرة الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة.

التخطيط لتحفيز الصحابة ﷺ

كان من الضروري إبقاء الأتباع متحفزين، تشير صفحات التاريخ إلى أن قلة من الناس رجعوا إلى ديانتهم القديمة بعد اعتناقهم الإسلام، فكما صمد أتباع موسى عليه السلام أمام الظالم، وقالوا لقومهم لن نترك دين موسى عليه السلام تحت أي ظرف، نفس الشيء حدث مع أتباع الرسول ﷺ، كان ذلك نتيجة للدافعية، وكان العامل الأساسي في الدافعية هو كونهم مسلمين، كان الصحابة فخورين بإسلامهم الذي كان العنصر الأساسي في التحفيز.

ومع ذلك، كان النبي ﷺ يشجع أتباعه، عندما رأى اضطهاد ياسر ﷺ وآله، قال: صبر آل ياسر فإن موعدكم الجنة، كان النبي ﷺ يحفز الناس دائماً بالحياة الآخرة، بكى عمر بن الخطاب ﷺ لما رأى أثر الحصار في جنب النبي ﷺ، فقال: ما يبكيك؟ فقال له: "يا رسول الله، إن كسرى وقيصر فيما هما فيه، وأنت رسول الله"، فقال عليه الصلاة والسلام: أما ترضى أن تكون لهم الدنيا ولنا الآخرة؟⁽¹¹⁰⁾ كما استخدم النبي ﷺ الإستراتيجية النقدية لهذا الغرض، إذ قام بتوزيع غنائم الحرب في مناسبات مختلفة، فوزع، مثلاً، كمية كبيرة من الغنائم بعد غزوتي حنين وخيبر.

¹¹⁰ Kandhelvi, Muhammad Zakarya (1997) *Fazail-e-Amaal*, Karachi: Zam-Zam Publishers.

التخطيط لإدارة الوافدين الجدد

كانت هناك مشكلة أخرى تتمثل في إدارة أولئك الذين يأتون من مناطق / دول أخرى، كانوا بحاجة إلى تعلم الأصول، وإلى الطعام والإيواء أثناء إقامتهم بمكة، فقد جاء أشخاص مثل أبي ذر رضي الله عنه والطفيل الدوسي رضي الله عنه من مناطق نائية، كان للنبي صلى الله عليه وسلم خطة لإدارتهم، لما جاء أبو ذر رضي الله عنه إلى مكة لإعلان إسلامه، نزل ضيفا على علي بن أبي طالب رضي الله عنه ثلاثة أيام.

كان الوضع في المدينة المنورة مختلفاً، يعتقد علماء الإسلام أنه بعد فتح مكة، أسلم حوالي ثلاثمائة قبيلة، كان للنبي صلى الله عليه وسلم خطة للتكفل بهم: طلب من الصحابة رضي الله عنهم أن يستضيفوا النساء في بيوتهم بينما يقيم الرجال في المسجد، وهكذا كان تعليم الوافدين أصول الإسلام وكرم الضيافة من مسؤوليات الصحابة رضي الله عنهم، لأنه لم يكن هناك نظام مركزي (دار ضيافة تابعة للدولة، إلخ) لإدارة هذه الشؤون.

المشاريع التجارية

أدار النبي صلى الله عليه وسلم أعمالاً تجارية قبل إعلان نبوته، كانت رحلاته التجارية الخارجية ناجحة وحققت ربحاً جيداً للأطراف المعنية، وتحولت الشراكة التجارية إلى شراكة حياة مع شريكته في الأعمال، هنا يمكننا أن نفترض أنه قام بشيء خاص أدى إلى تحقيق نتائج غير عادية، يظهر من ذلك أنه كان مدير أعمال ناجح على الرغم من أنه طبق تقنيات الأعمال السائدة آنذاك فقط، ولكن بأمانة، لأن النبي صلى الله عليه وسلم كان مشهوراً بالصدق والأمانة، لعل ذلك هو أحد أسباب النجاح، وهذا يعني أنه خطط

لتحقيق النجاح في المشاريع التجارية، لكن لدينا القليل من المعلومات المتاحة عن هذا الموضوع.

التخطيط للدعوة بمكة المكرمة

كانت المهمة الرئيسة للنبي ﷺ هي نشر دين الإسلام في العالم بين الجن والإنس إلى قيام الساعة.

يمكننا تقسيم مساعيه التخطيطية إلى مرحلتين: المرحلة المكية والمرحلة المدنية، يمكننا اعتماد تقسيم بديل أي قصير المدى (أقل من سنة) وطويل المدى (أكثر من ثلاث سنوات)، يستخدم البعض تخطيطاً متوسط المدى يغطي أكثر من عام ولكن أقل من ثلاث سنوات، على أي حال، مهما كانت الفترة التي يستخدمها المرء للتخطيط، فهي تتعلق بتحقيق الهدف.

استخدمنا المرحلة المكية والمرحلة المدنية لأن الأهداف تباينت خلال هاتين المرحلتين، لقد وسع الرسول ﷺ نطاق رسالة الله سبحانه وتعالى من المستوى الفردي في مكة في معظم الحالات، لينتقل إلى دعوة حكام الدول الأخرى بصفته رئيساً لدولة المدينة المنورة، خاض حروباً مع خصومه كرئيس دولة، بينما في مكة كانت قريش تضطهده هو وأتباعه بشكل فردي.

بذل الخصوم جهوداً كبيرة لإنهاء المجتمع الإسلامي بأكمله في مكة من خلال التركيز على النبي ﷺ، كان هدفهم إيذاء النبي ﷺ حتى إذا تخلصوا منه يختفي أتباعه أو

يتزكون الدين الجديد، بيد أن المسلم كان متى اعتنق الإسلام عقد العزم على ألا يموت إلا مسلماً.

عندما تعرض بلال رضي الله عنه للاضطهاد من الكفار، لم تكن هناك جهود جماعية من جانب المجتمع المسلم لإنقاذه، أبو بكر رضي الله عنه اشترى حريته، ومع ذلك، من الممكن أنه فعل ذلك بناءً على تعليمات النبي صلى الله عليه وسلم، وبالمثل، تلقى ياسر رضي الله عنه وعائلته تعذيباً شديداً من الكفار، لكن لم يتخذ أحد أي إجراء جماعي من الجانب الإسلامي لأنه كان بإرادة الله سبحانه وتعالى، كان المسلمون ضعفاء والله سبحانه وتعالى لم يسمح لهم بالرد، غير أن الإحساس بالجماعة كان موجوداً، قام المسلمون بهجرتين إلى الحبشة في مجموعات، وهاجر النبي صلى الله عليه وسلم مع أبي بكر رضي الله عنه كفريق.

كانت إستراتيجية الدعوة (بشكل عام) فردية، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يدعو الناس على أساس فردي، كانت هناك حالات للدعوة الجماعية حدثت في الأيام الأولى، بيد أنها لم تكن مجدبة، لذلك حوّل الرسول صلى الله عليه وسلم جهوده نحو الدعوة الفردية.

أ- الهجرة إلى الحبشة

كان من الضروري حماية مسلمي مكة لأنهم كانوا تحت اضطهاد قريش، كان النبي صلى الله عليه وسلم يبحث أيضاً عن مكان آخر للإسلام يمكن أن يكون بمثابة معسكر قاعدي للمسلمين.

كان ملك الحبشة إنساناً رقيق القلب وعادلاً، خطط الرسول صلى الله عليه وسلم لإرسال مجموعتين من المسلمين إلى الحبشة حفاظاً على سلامتهم، لكنها تضمنت أيضاً الدعوة

الصامتة، عندما ظهر الفريقان الواحد تلو الآخر في البلاد وبدأ في العيش هناك، تساءل الناس عن سبب لجوئهم إلى الحبشة، شرح لهم أحد الفريقين أسباب عيشتهم في بلدهم، واتخذ وجودهم شكلاً رسمياً عندما لحق بهم كفار مكة، أرادوا إعادتهم إلى مكة، دافع جعفر بن أبي طالب عليه السلام عن المسلمين أمام الملك وحاشيته، حتى الذين لم يكونوا على علم بوجود جماعة من المسلمين في بلادهم علموا بهم أيضاً، وبعد ذلك أسلم الملك، وهكذا كانت خطة الرسول ﷺ ناجحة وحققت أهدافها.

ب . مخطط رحلة الطائف

كان النبي ﷺ يبحث عن مكان بديل لتوسيع مجال رسالته / دعوته، وبما أن وتيرة انتشار الإسلام في مكة كانت بطيئة، فقد خطط للبحث عن أماكن أخرى لذلك، كانت الطائف بلدة قريبة تعيش فيها قبيلة كبيرة، قبولهم للإسلام يمكن أن يفتح باب النجاح.

كانت الطائف تبعد عن مكة ثلاثين ميلاً، خطط النبي ﷺ للسفر سيراً على الأقدام وأخذ معه عبداً مساعداً، وكان يعتزم الاتصال بزعماء القبائل في طريقه إلى الطائف، وثلاثة من كبار زعماء قبيلة ثقيف، وزعماء آخرين في المنطقة وعامة الناس، كانت خطته هي البقاء في مدينة الطائف لمدة عشرة أيام، وعلى الرغم من أنه لم يلق استجابة إيجابية في ذلك الوقت إلا أن أهل الطائف أسلموا بعد فتح مكة.

ج- مخطط دعوة الحجاج

وجد فرصة أخرى لبيع فكرته للحجاج في ذلك الوقت، اعتاد الناس على زيارة الأراضي المقدسة بشكل سنوي، فقرر النبي ﷺ الاتصال بهم، أي أهل المدينة المنورة،

استغرق الأمر وقتاً أطول لتحقيق النجاح، لكنها أصبحت مثمرة للغاية، إذ اشترى أهل المدينة رسالته في العام الحادي عشر من البعثة النبوية.⁽¹¹¹⁾

د- الهجرة من مكة إلى المدينة المنورة

بما أن الهجرة كانت الحدث الأكثر شهرة في تاريخ الإسلام، وفي الواقع في تاريخ العالم لأن الحادثة غيرت مصير الناس إلى الأبد، لذلك يبدو من المناسب وصفها هنا.

بدأ الرسول ﷺ بالتخطيط لها عندما دعا مندوبي المدينة المنورة إلى الإسلام في الحج، لحسن الحظ، اعتنق بعضهم رسالته، ثم التحقت بهم مجموعة أكبر إلى أحضان الإسلام في وقت لاحق، عندما علموا أن المسلمين يعانون في مكة المكرمة، دعوهم إلى المدينة المنورة لتجنب الصعوبات التي يواجهونها، بدأ المسلمون بمغادرة مكة بشكل فردي أو في مجموعات صغيرة لتجنب معركة مفتوحة مع الكفار، ثم غادر النبي صلى الله عليه وسلم عندما وصل معظم الصحابة إلى المدينة المنورة.

كانت الرحلة في ذاتها مثالاً على مشروع جيد التخطيط، أعدّ أبو بكر رضي الله عنه وبقية الفريق للرحلة، قرر الرسول ﷺ أن يسافر في فريق يضم المرشد وأبا بكر رضي الله عنه ، وبقية الفريق في غار ثور ثلاثة أيام لصرف انتباه العدو الذي كان يبحث عنهم بشكل نشط، وخرج الفريق من مكة سالكا طريقاً جديداً حال دون إتباع العدو لهم، كانت الرحلة مشروعاً جيد التخطيط تكفل بالنجاح.

¹¹¹ Razi, Muhammad Wali (1987) Hadhi-e-Alam, Dharul-Ilm: Karachi.

قام إقبال وأحمد (2009) بفحص إستراتيجية التخطيط المتعلقة برحلة الهجرة، لقد طبقوا إستراتيجية معروفة أو نموذج تخطيط اقترحه خبراء معاصرون، والمثير للدهشة أن الرسول قد طبق كل خطوات النموذج في هذه الرحلة، حتى أنه اخترع بعض العوامل مثل البقاء في الكهف لمدة ثلاثة أيام واستخدم مسارًا جديدًا للسفر نحو الوجهة، مما يؤكد أنه بإمكان المديرين تطبيق نفس النموذج على حالات أخرى سنصفها هنا، كما تعرض دراسة الحالة في نهاية الفصل المزيد من التفاصيل عن الهجرة.

د- أمثلة عن التخطيط في المدينة المنورة

مقدمة

زاد حجم العمل بشكل كبير في الأرض الجديدة، كما ازداد تنوع مسؤوليات الدعوة، تبين من فحص حياة الرسول ﷺ أنه خطط لمجموعة من الأنشطة والمشاريع، مثل:

1. توطين وإدماج مجتمعين متميزين من المهاجرين والأنصار،
2. إدارة القبائل غير المسلمة،
3. التوسع في الدعوة على مستوى الدولة،
4. التصدي لمعارضة قريش وخصوم آخرين،
5. تطبيق الشريعة مع توالي نزول الوحي،
6. إدارة شؤون الدولة الناشئة حديثاً،
7. إدارة المواجهات المسلحة.

جاءت هذه المشاريع لتضاف إلى الوظائف الأساسية التي كانت مطروحة على الطاولة في مكة المكرمة، ولقد أدارها النبي ﷺ بطريقة فريدة، كان أسلوبه في الإدارة

عادة نموذجًا للموقفية، يعالج المدير الموقفى الأمور عندما تظهر في الأفق، ومع ذلك، كان السلام والوثام الهدفين الرئيسين وراء هذه الجهود، يبدو أن التحليل التفصيلي لهذه الأمور يتجاوز نطاق هذا المؤلف، ويمكن للقارئ الحريص أن يأخذها كأساسيات للمناقشة بالتفاصيل المطلوبة، ومع ذلك سنصف بعضها فيما يلي.

إدماج المهاجرين و الأنصار

كان المهاجرون والأنصار مجتمعين مختلفين وينتميان إلى ثقافات متنوعة، ينتمي معظم المهاجرين إلى نخب مكة وكانوا تجارًا بالمهنة، وكان الأنصار فلاحين وينتمون إلى الناس العاديين في مدينتهم، نزح الأوائل من وطنهم بينما كان الآخرون يعيشون على موروث أجدادهم، خطط ﷺ النبي لدجهم بطريقة ممنهجة، من المفترض أن يبقى المهاجرون في المدينة المنورة بشكل دائم، لذا فهم بحاجة إلى مساعدة معنوية ومالية من السكان المحليين، لقد وضع الرسول ﷺ الوضع الاجتماعى للمهاجرين في الاعتبار عند إعلانهم "إخوانا" للأنصار، لقد خلق الأخوة التي كانت مبنية بالكامل على الإسلام، أصبح القادة أو ذرية القادة إخوة من نفس المكانة، كان ذلك ضروريا لأن النفسية البشرية تقتضى أن مجموعة اجتماعية تريد العيش مع مجموعة ذات وضع اجتماعي مماثل، أظهر الأنصار أمثلة عظيمة من الكرم، عرضوا على المهاجرين نصف ممتلكاتهم، غير أن المهاجرين لم يكونوا جشعين، لقد قبلوا الحد الأدنى ريثما يتمكنون من الوقوف على أقدامهم، وقد أعاد العديد من المهاجرين، على سبيل المثال، قطعة الأرض التي أهداها لهم الأنصار بعد فتح خيبر، بعد أن حصل المهاجرون على الأرض كغنيمة بعد الحدث.

أهم ما نتعلمه من هذا الحدث هو خطة النبي ﷺ لدمج المجتمعات، كانت القوة الدافعة هي الإسلام الذي جمعهم وأصبحوا مجتمعًا واحدًا، ومع ذلك، فقد اختار النبي ﷺ بعناية أفرادًا من المجموعتين ليجعل منهم إخوانًا في الإسلام، وتمكن من إدارة هذه العملية حتى آخر لحظة في حياته، إنها حقيقة مثيرة للاهتمام أنه لم يحدث خلاف بينهم، هذا يعني أن الخطة كانت ناجحة. (112)

إدارة القبائل غير المسلمة

كان الأفراد هم محور الإدارة في مكة المكرمة، كانت القيادة السياسية بيد قريش، لكن السيناريو في المدينة كان مختلفًا، كان هناك يهود وقبائل عربية والأنصار وحلفاؤهم، خطط النبي ﷺ لسيطرت نفوذه عليهم، كانت قريش خطراً كبيراً (وأظهر الحدث أنها كانت خطراً حقيقياً)، يمكنهم استخدام قوات المدينة المنورة والمناطق المحيطة بها لإيذاء المسلمين، يقول مؤلف كتاب هادي عالم:

عندما وصل الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة أدرك أن من بني إسرائيل الذين يعيشون هناك منذ قرون من أصبحوا يغارون من المسلمين، كانوا حلفاء للمكيين أيضاً في الماضي، وكانت قريش ترغب في الانتقام من إهانة المسلمين لهم (المسلمون خرجوا سالمين من مكة ووجدوا مكاناً للإقامة الدائمة)، ورأوا أن هؤلاء اليهود يمكن أن

¹¹² والمثير للاهتمام أيضاً أن عملية الاندماج نجحت بالرغم من وجود عوامل التأليب وإثارة العصبية الجاهلية التي مارسها المنافقون، وعلى رأسهم ابن أبي، لكن حينما يتمكن الإيمان من النفوس يُحوّلها إلى نماذج نادرة وعجيبة في الإيثار والحب والتواضع... وتجسيد القيم الإنسانية في أسمى صورها. (ج)

يساعدوهم في ذلك، ويمكن من ثم أن يشكّلوا خطراً على المسلمين، لذلك توجب على النبي ﷺ استباق الأحداث، كان هناك شيء ما يجب القيام به. (113)

هذه الظروف أجبرت النبي ﷺ على اتخاذ التدابير اللازمة، لذلك وقّع معاهدات سلام مع اليهود وغيرهم، وقد وقّرت هذه الحركات الأمن للمسلمين ولشعوب الجوار، لقد خطط النبي ﷺ بذلك لكل هذه الأحداث، هذه الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد أفادت المسلمين بشكل دائم.

التوسع بالدعوة إلى مستوى الدولة

نظراً لكون الهدف الرئيس للنبي ﷺ هو نقل رسالة الله سبحانه وتعالى إلى البشرية جمعاء، فقد قرر الاتصال برؤساء الدول أو ممثليهم، أرسل إليهم مبعوثيه الخاصين، ذكر المباركفوري أسماء ثمانية رؤساء دول أرسل إليهم الرسول ﷺ يدعوهم إلى الإسلام، وعيّن سفراء لتسليمهم الرسائل بأنفسهم، أرسل الرسول ﷺ معظم هؤلاء المبعوثين بعد معاهدة الحديبية الشهيرة، فقد حققت الاتفاقية السلام مع قريش التي كانت أكثر المعارضين نشاطاً، نرى هنا أن إستراتيجية الرسول ﷺ في التوسع حدثت بعد تحقيق الاستقرار الداخلي، ولنتذكر أنه ركّز على الأمن الداخلي في المقام الأول، أولاً من خلال دمج المهاجرين والأنصار ثم معاهدات السلام مع اليهود والقبائل الأخرى في المنطقة كخطوة ثانية، وكانت الخطوة الثالثة هي عملية إقامة نظام حكم طويل الأمد.

¹¹³ Razi, Muhammad Wali (1987) *Hadhi-e-Aalam*, p. 160-61, Karachi: Darul-Ilm.

استجابة لدعوته، قبل العديد من المدعويين رسالته، وتردد آخرون بين الرفض والقبول، بينما ظل بعضهم محروماً من نعمة الإسلام الخالدة، والله سبحانه وتعالى يهدي من يشاء، ربنا اجعلنا هداة مهديين، آمين، مما يؤكد أنه ﷺ قد صاغ بعناية ونفذ بمهارة "خطته الإستراتيجية"، لقد كانت قصة نجاح حتى من وجهة نظر المديرين والمسيرين المعاصرين.

تطبيق الشريعة

تتضمن الخطة الكبرى للنبي ﷺ أيضاً إدخال قواعد جديدة، من حيث المبدأ نزلت معظم الشرائع في المدينة المنورة، كانت الصلاة هي الأمر الوحيد الذي أمر به الله سبحانه وتعالى في مكة، لقد حدد الله تعالى مسؤوليات المسلمين تدريجياً، نذكر على سبيل المثال، كيف نفذ النبي ﷺ تحريم الخمر على مراحل، كان الهدف من ذلك هو تسهيل انخراط/استجابة الجماهير، على الرغم من أن الصحابة رضي الله عنهم كانوا مستعدين لقبول أي أمر، إلا أنه من طبيعة النفس البشرية أن يستعد المرء لأي عمل، هذا يسهل على الجميع وضعه موضع التنفيذ، عندما نزل الأمر بالحجاب وتم إعلانه في السوق، جلست النساء وطلبن ارتداء العباءة قبل أن يتحركن، حدث الشيء نفسه مع الخمر، بمجرد نزول الأمر، تقياً الناس من بطونهم ما شربوه، وبادر التجار إلى إتلاف مخزوناتهم، وما إلى ذلك.

بما أن الله سبحانه وتعالى هو الخالق، فهو وحده الأعرف بأفضل طريقة لتطبيق نظام جديد للحياة، أعد النبي ﷺ أمته لها، وألهم أصحابه عظمة الله وقيمة وصاياه، ومع

ذلك، فقد أدخل الله ورسوله شريعة القرآن والسنة بطريقة منطقية، أو بعبارة أخرى، بطريقة جيدة التخطيط.

إدارة شؤون الدولة الناشئة حديثاً

يعتقد المباركفوري أنه عندما وقّع المسلمون معاهدة السلام مع يهود المدينة المنورة، فقد أرسوا بذلك أسس الحكومة الفيدرالية، وفقاً لنصوص الميثاق، حيث يكون النبي صلى الله عليه وسلم هو الملاذ الأخير، ويشكل المسلمون قوة جماعية، كانت معاهدة السلام مع المجتمع الإسلامي بأكمله وليس مع الأفراد، يعني ضمناً أن الاتفاقية كانت بين مجتمعين، بين أمتين لكل منهما دينها الخاص، ومنطقتها الجغرافية، وثقافتها المتميزة، كما قبل اليهود النبي ﷺ باعتباره المرجع الأعلى في حالة حدوث أي خلاف بين الموقعين.

استند التواصل مع رؤساء الدول الأخرى على نفس الافتراض بأن المدينة المنورة هي الآن أول دولة إسلامية على سطح الأرض، كشفت معاهدة الحديبية والاتفاقيات اللاحقة مع اليهود وما إلى ذلك نتائجها.

كما أدخل نظام الزكاة: جمع وتوزيع الموارد المالية، بالإضافة إلى تمويل المواجهات العسكرية (انظر القسم التالي)، خاض المسلمون كدولة سلسلة من المعارك مع المعارضين، ما يتعلمه المديرون من ذلك هي الطريقة التي أدار بها الرسول صلى الله عليه وسلم منظمته الكبرى، لقد خطط لكل مشروع مع الأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي تساهم في نجاحه.

المواجهات المسلحة

قاد الرسول ﷺ سبعا وعشرين غزوة شارك فيها بنفسه، وقد ربحها النبي ﷺ جميعا تقريبا، احتاج إلى ثلاثة عوامل لهذه الحروب: الموارد البشرية والأسلحة ورأس المال العامل، أي الضروريات اليومية، بالإضافة إلى ذلك، يحتاج القادة أيضا إلى إستراتيجية لاستخدام هذه الموارد؛ بمناسبة غزوة تبوك، على سبيل المثال، أعلن الرسول صلى الله عليه وسلم عنها رداً على تهديد الملك الروماني؛ اعتاد الناس امتلاك أسلحتهم الخاصة مما يخول مسألة رأس المال البشري أهمية كبيرة (لاسيما وأن المشاركة في المعارك كانت تطوعية) فالأسلحة إذن لم تكن موضع اعتبار، بيد أن رأس المال العامل كان هو حاجة الوقت، لذلك قامت الحكومة الإسلامية بجمع التبرعات، ومن ثم كانت المتطلبات مطروحة للمضي قدماً.

لم يكن هناك برنامج تدريب جماعي في ذلك الوقت، كان جزءاً من رعاية الطفل أنه يتعلم كيفية استخدام السيف والسهم والدرع والأسلحة الأخرى المستخدمة آنذاك، وبهذه الطريقة، كان كل جندي "مدرّباً في بيته"، ومع ذلك، كان النبي صلى الله عليه وسلم يحتفظ بأسلحة إضافية، يعتقد الخبراء أن اثني عشر قطعة سلاح كانت في حوزته وقت رحيله الأبدي، كانت جزءاً من ممتلكات وزارة الدفاع.

خاض المسلمون سبع معارك كبرى، نحتاج دراسة تخطيط كل واحدة منها، ولكننا اقتصرنا على واحدة فقط هاهنا، تشرح دراسة الحالة في نهاية هذا الفصل الجوانب العملية للمعركة، أصبح تدريس موضوع ما بأمثلة عملية مسألة تقليد هذه الأيام في

كليات إدارة الأعمال، إلا أن النبي ﷺ فعل ذلك منذ قرون، وعليه يمكننا تخيل مستوى إدراك النبي ﷺ لهذه المسألة في ذلك الوقت.

في إطار هذا المشروع تعامل النبي ﷺ بالتفاوض، شكل الرسول فريقا من الصحابة يسمى "الشورى" لتقديم المشورة كلما دعت الحاجة، حسم هذا الفريق ذاته في مصير أسرى غزوة بدر، واعتاد النبي ﷺ على التخطيط لمحتويات ومسائل أخرى من معاهدات السلام المختلفة مع هذا الفريق الذي يتكون من كبار الصحابة، منهم أبا بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم.

هـ - إطار تحليل الخطط

من المهم تقييم الخطة حتى تعرف المنظمة ما تحقق وما لم يتحقق بعد من الأهداف المخططة.

1. سياق الخطة
2. دوافع الخطة
3. هدف (أهداف) الخطة
4. المدة (قصيرة المدى، أو متوسطة، أو طويلة المدى)
5. الموارد المطلوبة (من أين قامت المنظمة بالترتيب / ستقوم بالترتيب)
6. الجدوى (ما إذا كانت الخطة قابلة للتنفيذ بالنظر إلى محدودية الموارد وضغوطات العوامل البيئية: الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، إلخ)
7. العلاقة مع خطط المنظمة الأخرى (السابقة أو الوشيكة)

8. التأثيرات على أداء المنظمة، وتشمل التأثيرات على الخطط الأخرى، على المنافسين / أصحاب المصلحة...
9. من وضع الخطة؟
10. التقييم (النتائج المتحققة بعد التنفيذ)

ه - دراسة حالة - رحلة الهجرة

مقدمة

دراسة الحالة هي إحدى الطرق الشائعة للتعليم والتعلم في تدريس الإدارة، تصف الحالة الظاهرة بغرض فهم الموضوع بطريقة تطبيقية، وبما أن الهجرة كانت الحدث الأكثر شهرة في تاريخ الإسلام وفي تاريخ العالم أيضا لأن الحادثة غيرت مصير الناس إلى الأبد، لذلك يبدو من المناسب وصفها في سياق بيئة التعلم والتعليم، لأنه من المفيد استخدام أمثلة عملية لشرح المفاهيم.

ملخص موجز للرحلة

خلفية

لما تلقى النبي ﷺ الوحي لأول مرة، أخذته زوجته إلى أحد رهبان ذلك الزمان، ورقة بن نوفل، يقول المباركفوري:

"انطلقت به خديجة حتى أتت به ورقة بن نوفل بن أسد بن عبد العزى ابن عم خديجة - وكان امرءًا تنصر في الجاهلية، وكان يكتب الكتاب العبراني، فيكتب من الإنجيل بالعبرانية ما شاء الله أن يكتب، وكان شيخا كبيرا قد عمي - فقالت له خديجة: يا

ابن عم اسمع من ابن أخيك، فقال له ورقة: يا ابن أخي ماذا ترى؟ فأخبره رسول الله ﷺ خبر ما رأى، فقال له ورقة: هذا الناموس الذي نزله الله على موسى، يا ليتني فيها جذعا، ليتني أكون حيا إذ يخرجك قومك، فقال رسول الله ﷺ: أو مخرجي هم؟ قال: نعم، لم يأت رجل قط بمثل ما جئت به إلا عودي، وإن يدركني يومك أنصرك نصرا مؤزرا، ثم لم ينشب ورقة أن توفي و فتر الوحي. «(114)

هذا يعني أن الهجرة كانت محتومة، كان على النبي ﷺ أن يترك بيته ومسقط رأسه، لقد أوجدت قريش ظروفًا صعبة على النبي ﷺ وأتباعه للبقاء في مكة، كان النبي ﷺ يبحث عن مكان بديل لمواصلة رسالته، بدأ التخطيط لها عندما دعا مندوبي المدينة المنورة إلى الإسلام في موسم الحج، لحسن الحظ، اعتنق بعضهم رسالته، ثم التحقت مجموعة أكبر بالإسلام في وقت لاحق، وعندما علموا أن المسلمين يعانون في مكة المكرمة، دعوهم إلى المدينة المنورة لتجنب الصعوبات التي يواجهونها، بدأ المسلمون بمغادرة مكة بشكل فردي أو في مجموعات صغيرة لتجنب معركة مفتوحة مع الكفار.

علمت قريش بخطة الرسول ﷺ لمغادرة مكة واستقراره بالمدينة المنورة، باعتبارها مكانا آمنا له ولأصحابه، تأمروا على قتله عليه الصلاة والسلام، "أخرج الطبراني عن عروة -مرسلا - قال: ومكث رسول الله ﷺ بعد الحج بقية ذي الحجة و محرم و صفر، ثم إن مشركي قريش أجمعوا أمرهم و مكرهم حين ظنوا أن رسول الله ﷺ خارج، وعلموا أن الله قد جعل له بالمدينة مأوى و منعة، وبلغهم إسلام الأنصار ومن خرج إليهم من

¹¹⁴ صفى الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، ص 57. (ج)

المهاجرين، فأجمعوا أمرهم على أن يأخذوا رسول الله ﷺ فيما أن يقتلوه و إما أن يسجنوه، أو يسحبوه، و إما أن يخرجوه، و إما أن يوثقوه، فأخبره الله عز وجل بمكرهم، وبلغه ذلك في اليوم الذي أتى فيه دار أبي بكر ﷺ أنهم مبيتوه إذا أمسى على فراشه"،⁽¹¹⁵⁾ فرأى عليه الصلاة و السلام أن هذا هو الوقت المناسب لبدء الرحلة المباركة.

خطة العمل

التخطيط يعني اتخاذ القرار مسبقاً، ويتضمن توقيت العمل وترتيب الموارد المطلوبة، لقد قرر الله سبحانه وتعالى التوقيت ورتب أبو بكر ﷺ الموارد.

عن عائشة رضي الله عنها قالت: لَقَلَّ يَوْمَ كَانَ يَأْتِي عَلَى النَّبِيِّ ﷺ ، إِلَّا يَأْتِي فِيهِ بَيْتَ أَبِي بَكْرٍ ﷺ أَحَدَ طَرَفِي النَّهَارِ، فَلَمَّا أُذِنَ لَهُ فِي الْخُرُوجِ إِلَى الْمَدِينَةِ، لَمْ يَرْعُنَا إِلَّا وَقَدْ أَنَا نَا ظُهُرًا، فَحَبَّرَ بِهِ أَبُو بَكْرٍ ﷺ ، فَقَالَ: مَا جَاءَنَا النَّبِيُّ ﷺ فِي هَذِهِ السَّاعَةِ إِلَّا لِأَمْرٍ حَدَثَ، فَلَمَّا دَخَلَ عَلَيْهِ قَالَ لِأَبِي بَكْرٍ ﷺ: أخرج من عندك، قال: يا رسول الله، إنما هما ابنتاي -يعني عائشة وأسماء- قال: أشعرت أنه قد أُذِنَ لي في الخروج؟ قال: الصُّحْبَةُ يا رسول الله، قال: الصُّحْبَةُ، قال: يا رسول الله، إِنَّ عِنْدِي نَاقَتَيْنِ أَعَدَدْتُهُمَا لِلْخُرُوجِ، فَحُذِّ إِحْدَاهُمَا، قال: قَدْ أَخَذْتُهَا بِالثَّمَنِ. رواه البخاري.

وبالتالي، كانت الموارد المطلوبة متاحة، كانت خطة الكفار لقطع مصدر الهداية على وشك الفشل، كان لدى الله سبحانه وتعالى خطة للقضاء على الكفر من الأرض المقدسة إلى الأبد، وقد حدث ذلك فعلاً.

¹¹⁵ محمد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة، 434/1-436، ط. المطبعة المليية، عليكرة - الهند. (ج)

قرر النبي ﷺ البقاء ثلاثة أيام في الغار، كان الغرض هو انتظار توقف مساعي العدو في متابعة الفريق، ثانيًا: ترتيب الطعام والمعلومات، وقد كلف الرسول صلى الله عليه وآله وسلم أحد الصحابة أن يأتي بالمعلومات إلى الغار عن تحركات قريش ونواياها، وبما أن النبي ﷺ وأبا بكر رضي الله عنهما لا يعرفان طريق المدينة، استأجرا مرشدًا لهذا الغرض، كما قام الفريق أيضًا بترتيب إزالة آثار أقدامهم من المسار المؤدي إلى الغار حتى لا يتمكن العدو من العثور على الفريق.

بداية الرحلة

غادر النبي ﷺ عندما وصل معظم الصحابة إلى المدينة المنورة، كانت الرحلة نفسها مثالاً على مشروع جيد التخطيط؛ كتب مولانا يوسف الكاندهلوي:

وخرج من تحت الليل هو وأبو بكر رضي الله عنهما قِبَلِ الغار بَثُور - وهو الغار الذي ذكره الله عزَّ وجلَّ في القرآن - وعمد علي بن أبي طالب رضي الله عنه فرقد على فراشه يوارى عنه العيون. وبات المشركون من قريش يختلفون ويأتمرون إن نُجِّمَ على صاحب الفراش فنوثقه، فكان ذلك حديثهم حتى أصبحوا. فإذا عليُّ رضي الله عنه يقوم عن الفراش، فسأله عن النبي ﷺ فأخبرهم أنه لا علم له به، فعلموا عند ذلك أنه خرج. (116)

ذهب النبي ﷺ إلى بيت أبي بكر رضي الله عنه، ثم اتجها معًا نحو المرحلة الأولى من المقصد: غار ثور.

¹¹⁶ يوسف الكاندهلوي: حياة الصحابة، 407/1 - 408 (ج)

ردة الفعل

لما أدركت قريش أن رسول الله ﷺ قد خرج من مكة ... يواصل مولانا الموضوع فيقول:

فركبوا في كل وجه يطلبونه، وبعثوا إلى أهل المياه يأمرؤنهم، ويجعلون لهم الجُعل العظيم؛ وأتوا على ثور الذي فيه رسول الله ﷺ وأبو بكر ﷺ حتى طلعا فوقه. وسمع النبي ﷺ أصواتهم، فأشفق أبو بكر ﷺ عند ذلك وأقبل على الهَمِّ والخوف، فعند ذلك قال له النبي ﷺ «لا تحزن إن الله معنا» ودعا فنزلت عليه سكينه من الله عز وجل: ﴿إِلَّا تَتَصَرُّوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُنُودٍ لَمْ تَرَوْهَا وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَى وَكَلِمَةُ اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿﴾ [التوبة: 40] (117).

كان العون الإلهي حاضراً في الوقت المناسب وملينا بالحكمة.

داخل الغار

كان العدو يفتش باستمرار، على حد قول مولانا يوسف الكاندهلوي: فلما انتهيا إليه دخل أبو بكر ﷺ الغار قبله، فلم يترك فيه جُحراً إلا أدخل فيه أصبعه مخافة أن يكون فيه همّة، وخرجت قريش حين فقدوها في بُغائهما، وجعلوا في النبي ﷺ مائة ناقة، وخرجوا يطوفون في جبال مكة حتى انتهوا إلى الجبل الذي هما فيه، فقال أبو

¹¹⁷ يوسف الكاندهلوي: حياة الصحابة، 408/1 (ج)

بكر - لرجل مواجه الغار - : يا رسول الله، إنَّه ليرانا، فقال: «كلا إنَّ ملائكة تسترنا بأجنحتها»، فجلس ذلك الرجل فبال مواجه الغار، فقال رسول الله ﷺ: «لو كان يرانا ما فعل هذا». (118)

ويكتب الكاندهلوي المزيد عن هذه الرحلة.

"فمكنا ثلاث ليالٍ، يُرَوِّحُ عليهما عامر بن فُهَيْرَة مولى أبي بكر ﷺ غنماً لأبي بكر، ويُدلج من عندهما، فيصبح مع الرعاة في مراعيها، ويُروِّحُ معهم ويبطىء في المشي، حتى إذا أظلم الليل انصرف بغنمه إليهما؛ فتظن الرعاة أنه معهم. وعبد الله بن أبي بكر ﷺ يظلُّ بمكة يتطلَّب الأخبار، ثم يأتيهما إذا أظلم الليل فيخبرهما، ثم يُدلج من عندهما فيصبح بمكة". (119)

كانت إستراتيجية البقاء في الغار ميزة منحت للفريق المسافر وقفة راحة استعداداً للرحلة الطويلة التي كانت تنتظرهم، فتشت قريش في كل مكان لكنها لم تجدهم، لقد أضعف ذلك جهود البحث عنهم مما قلل من مخاطر التقاء الفريق النبيل مع قريش.

نحو المدينة المنورة

نقل مولانا الكاندهلوي باقي تفاصيل الرحلة: حتى إذا هدَّت عنهم الأصوات، وأتاها أن قد سُكَّت عنهما جاءا صاحبهما ببعيريهما وقد مكثا في الغار يومين وليلتين؛ ثم انطلقا وانطلق معهما عامر بن فُهَيْرَة يخدمهما ويخدمهما ويعينهما، يردفه أبو بكر

¹¹⁸ ص 411/1

¹¹⁹ ص 411/1

ويعقبه على راحلته ليس معه أحد من الناس غير عامر بن فهيرة وغير أخي بني عديّ يهديهم الطريق. (120)

(بعد ثلاثة ليال) خرجا من الغار فأخذا على الساحل، فجعل أبو بكر رضي الله عنه يسير أمامه، فإذا خشى أن يُؤتى من خلفه سار خلفه، فلم يزل كذلك مسيره. وكان أبو بكر رضي الله عنه رجلاً معروفاً في الناس، فإذا لقيه لاقٍ فيقول لأبي بكر: رضي الله عنه من هذا معك؟ فيقول: هادٍ يهديني - يريد الهدى في الدين - ويجسب الآخر دليلاً، حتى إذا كان بأبيات قُديد - وكان على طريقهما - جاء إنسان إلى بني مُدْج فقال: قد رأيت راكبين نحو الساحل، فإني لأجد لها لصاحب قريش الذي تبغون. فقال سراقه بن مالك: ذاك راكبان ممن بعثنا في طليبة القوم، ثم دعا جاريته فسارها، فأمرها أن تخرج فرسه ثم خرج في آثارهما. قال سراقه: فدنوت منهما - فذكر قصته كما ستأتي. (121)

قال أبو بكر رضي الله عنه: خرجنا فأدجنا فأحشنا يومنا وليلتنا حتى أظهرنا وقام قائم الظهيرة، فضربت بصري هل أرى ظلاً ناوي إليّ، فإذا أنا بصخرة فأهويتُ إليها، فإذا بقية ظلّه، فسويته لرسول الله صلى الله عليه وآله وفرشت له فروة، وقلت: إضطجع يا رسول الله، فاضطجع. ثم خرجت أنظر هل أرى أحداً من الطلّب؟ فإذا أنا براعي غنم فقلت: لمن أنت يا غلام؟ فقال: لرجل من قريش - فسمّاه فعرفته - فقلت: هل في غنمك من لبن؟ قال: نعم. قلت: هل أنت حالب لي؟ قال: نعم. فأمرته فاعتقل شاة منها، ثم أمرته فنفض ضرعها من الغبار، ثم أمرته فنفض كفّيه من الغبار، ومعني إداوة على فمها خرقة، فحلب لي كُتْبة من اللبن، فصببت على القدح حتى برد أسفله؛ ثم أتيت

120 ص 409/1

121 ص 411/1-412

رسول الله ﷺ فوافيته وقد استيقظ، فقلت: إشرِب يا رسول الله، فشرب حتى رضيت، ثم قلت: هل آن الرحيل؟ فارتحلنا والقوم يطلبوننا فلم يدركنا أحد منهم إلا سراقَة بن مالك بن جُعْشُم على فرس له. فقلت: يا رسول الله، هذا الطلب قد لحقنا. قال: لا تحزن إن الله معنا، حتى إذا دنا منا فكان بيننا وبينه قدر رمح أو رمحين، - أو قال: رمحين أو ثلاثة - قلت: يا رسول الله، هذا الطلب قد لحقنا وبكيت. قال: لم تبكي؟ قلت: أما والله ما على نفسي أبكي، ولكن أبكي عليك. فدعا عليه رسول الله ﷺ فقال: اللهم أكفناه بما شئت فساخنت قوائم فرسه إلى بطنها في أرض صلد، ووثب عنها وقال: يا مُجَّد قد علمت أن هذا عملك، فادعُ الله أن ينجيني ما أنا فيه، فوالله لأعميرٌ على من ورائي من الطلب. وهذه كنانتي فخذ منها سهماً، فإنك ستمر بإبلي وغنمي بموضع كذا وكذا، فخذ منها حاجتك. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم لا حاجة لي فيها، ودعا له رسول الله ﷺ فأطلق ورجع إلى أصحابه. ومضى رسول الله ﷺ وأنا معه حتى قدمنا المدينة وتلقاه الناس، فخرجوا في الطرق على الأناجير، واشتد الخدم والصبيان في الطريق يقولون: الله أكبر جاء رسول الله جاء مُجَّد ﷺ.. قال: وتنازع القوم أيُّهم ينزل عليه قال: فقال رسول الله ﷺ: أنزل الليلة على بني النجار أحوال عبد المطلب لأكرمهم بذلك. (122)

المضامين الإدارية

يتم التخطيط دائماً استجابة لحدث معين، أو تصرف المنافسين، أو لوائح حكومية (أو تغييرات فيها)، أو كمسألة روتينية على أساس دوري أو في حالة الطوارئ.

يمكن أن تكون الخطة قصيرة الأجل (تصل إلى عام واحد)، ومتوسطة الأجل (من عام إلى ثلاث سنوات)، وطويلة الأجل (من ثلاث إلى خمس سنوات أو أكثر)، يضع المديرون خطة طوارئ لمعالجة المشكلات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو الفصلية.

كان مشروع الهجرة خطة طوارئ قصيرة المدى، على الرغم من أن النبي ﷺ كان يتوقعها منذ فترة طويلة وكان مستعداً لها ذهنياً، كانت الهجرة جزءاً من خطته الإستراتيجية.

دوافع الهجرة

عندما التقى النبي ﷺ بأهل المدينة المنورة في منى، أخبرهم أنه يبحث عن مكان آمن يمكنه فيه أداء نشاطه الدعوي بسلام.

في هذا الصدد يقول ربيعة بن عبّاد رضي الله عنه : إني لغلام شاب مع أبي بمخى، ورسول الله ﷺ يقف على منازل القبائل من العرب فيقول : يا بني فلان، إني رسول الله إليكم، أمركم أن تعبدوا الله ولا تشركوا به شيئاً، وأن تخلعوا ما تعبدن من دونه من هذه الأنداد، وأن تؤمنوا بي، وتصدّقوا بي، وتمنعوني حتى أُبَيِّنَ عن الله ما بعثني به ⁽¹²³⁾.

ثانياً، أرسل مجموعتين من أصحابه إلى الحبشة لإنقاذهم من مصاعب مكة وإيجاد مكان بديل للمساعي المستقبلية لكنه لم يلق استجابة إيجابية، ثالثاً، زار الطائف لنشر الدعوة إلى الناس وإذا ما قبلوا الإسلام فستكون قاعدة له في المستقبل، رابعاً، وقّع معاهدة مع أهل المدينة لهذا الغرض، وبالتالي غادر كثير من أصحابه مكة إلى المدينة

¹²³ الكاندهلوي، حياة الصحابة، 114/1-115

المنورة، وأخيراً، والأهم هو أمر الله تعالى له بمغادرة موطنه من أجل قضية الإسلام، كما تنبأت الكتب السماوية السابقة بهجرته من مكة لأن قومه لم تسمحوا له بمواصلة دعوته في مكة، فقد قال له ورقة بن نوفل سابقاً أن قومه سيخرجونه من مكة.

عملية التخطيط

تمت الرحلة وفقاً لعملية تخطيط محددة وصفناها في الفقرات التالية. كان الدافع الأول هو أمر الله تعالى نبيه بالهجرة، بالإضافة إلى الدوافع الأخرى كما هو موضح أعلاه، كان هذا الأمر هو السبب المباشر الذي سمح للنبي ﷺ بالبدء في العملية، ذهب النبي ﷺ في وقت لم يكن يفعل ذلك فيه عادة، اعتاد زيارة أبي بكر ﷺ - في الظروف العادية - خلال ساعات النهار / الليل الأخرى، لكن الزيارة هذه المرة كانت عاجلة لأن الكفار خططوا لقتله، أكد الرسول ﷺ أنه ينبغي أن يكون وحده لمناقشة الأمر مع أبي بكر ﷺ، طلب منه إخلاء الغرفة حتى يتمكن من التحدث عن القضية، لذا كانت السرية مهمة، طلب أبو بكر ﷺ الإذن بمرافقته فوافق النبي ﷺ، كان هذا الاجتماع بداية لصياغة الخطة.

كان أول لقاء للنبي ﷺ مع أبي بكر ﷺ في هذا الصدد، أخبره أن الله سبحانه وتعالى قد منحه الإذن للمضي قدماً، مما يعني أن الخطة كانت جهداً جماعياً.

الأعضاء الآخرون الذين شملهم الفريق هم:

1. علي بن أبي طالب ﷺ (عينه رسول الله ﷺ ممثلاً له في مكة)

2 - عبد الله بن أبي بكر ﷺ (مسؤول إعلامي)

3 - عامر بن فهيرة ﷺ (الراعي)

4 - عبد الله بن أريقط (المرشد)

5. أسماء بنت أبو بكر رضي الله عنها (صانع طعام)

قام الفريق بترتيب المصادر الضرورية، أي ناقتين للرحلة، على الرغم من أن أبا بكر رضي الله عنه عرض واحدة على النبي صلى الله عليه وسلم، إلا أنه فضل دفع ثمنها.

القضية التالية كانت التوقيت المناسب لمغادرة البيت، كان الليل هو الاختيار الأفضل؛ حاصر الكفار بيت الرسول صلى الله عليه وسلم، لذلك، انتظر حلول الظلام ليترك بيته ويخرج وسط الكفار، التقط بعض الرمل وألقى به على العدو، ذهب بعدها إلى أبي بكر رضي الله عنه ثم اتجها نحو غار ثور؛ نقرأ في الأقسام التالية وصف لكيفية تطبيق نموذج التخطيط على رحلة الهجرة النبوية.

تطبيق نموذج التخطيط

قام إقبال وأحمد (2009) ⁽¹²⁴⁾ بفحص إستراتيجية التخطيط التي اعتمدها النبي صلى الله عليه وسلم في رحلة الهجرة، لقد طبق نموذجًا تخطيطيًا معروفًا جيدًا اقترحه بعض الخبراء المعاصرين، Koontz & Weirich، ⁽¹²⁵⁾ والمثير للدهشة أن النبي صلى الله عليه وسلم استخدم جميع خطوات هذا النموذج، كان هدف الفريق النبيل هو الوصول إلى المدينة المنورة بأمان لذلك نفذوا سلسلة من الخطوات، كانت خطوات صحيحة وفعالة قادتهم إلى تحقيق أهدافهم.

¹²⁴ Iqbal Javed and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) *Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition*, INSIGHT, Vol.1, No. 3, pp. 37-68.

¹²⁵ Koontz, Harold, and Heinz Weirich (2006) *Essentials of Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, pp. 81-84.

يتضمن النموذج ثماني خطوات، لقد وصفناها هنا مع ذكر بعض الأمثلة من الهجرة في النقاط الفرعية.

1- التعرف على الفرص:

أ) البحث عن أماكن جديدة تصلح كمعسكر قاعدي للإسلام في المستقبل مثل الطائف أو الحبيشة.

ب) دعوة مسلمي المدينة للنبي ﷺ.

ج) نزول الأمر من الله تعالى بالهجرة.

2 - تحديد الأهداف

أ) طاعة الله سبحانه وتعالى.

ب) الخروج من مكة بسلام.

ج) الوصول إلى المدينة المنورة بأمان.

د) إقامة الدولة الإسلامية.

هـ) نشر الإسلام.

3- مرتكزات التخطيط (الافتراضات)

أ) كانت البيئة في مكة معادية، وكان أمن النبي ﷺ وأصحابه مهدداً.

ب) كانت المنافسة شديدة، فالعدو كان يحاول إفشال الخطة، أي منع انتشار الإسلام.

ج) تجنب أي مواجهة مسلحة مع العدو لأن الله سبحانه وتعالى لم يأمر بذلك بعد.

4- تحديد البدائل

أ) كان البديل الأول الخروج من مكة والسفر إلى المدينة على الطريق المعروف مباشرة.

ب) البديل الثاني هو البقاء بضاحية مكة أيام قليلة حتى يفتر البحث عنهما ثم تبدأ الرحلة نحو المدينة المنورة عبر طريق غير مألوف.

5- مقارنة البدائل

أ) كان البديل الثاني واعدًا أكثر من حيث الافتراضات والأهداف.

6- اختيار البديل الواعد.

ب) اختار النبي ﷺ البديل الثاني.

7- صياغة الخطط الداعمة.

حدد الرسول ثلاث خطط داعمة ونفذها:

أ) جمع وإيصال المعلومات عن أنشطة العدو.

ب) توريد المواد الغذائية.

ج) إزالة آثار أقدام المسافرين والمكلف بالمعلومات ومُورد المواد الغذائية.

8- القياس الكمي للخطوة

أ) اشترى النبي ﷺ ناقة دينًا مقابل بضع مئات من الدنانير (العملة الشرعية في ذلك الوقت).

ب) الخدمات الأخرى تطوعية لكنه دفع بعض المال للمرشد البدوي.

هذا يعني أن النبي ﷺ هو من ابتكر النموذج، لكن عمله لم يكن معروفًا مما حال دون تصوره من قبل خبراء الإدارة المعاصرين، لقد فعل النبي ﷺ أكثر مما يقتضيه النموذج، ابتكر البقاء في الكهف لمدة ثلاثة أيام واتخذ طريقًا غير معروف للسفر إلى وجهته.

صناعة القرار

تؤكد تفاصيل الرحلة أن النبي ﷺ اتخذ العديد من القرارات المهمة، صنع القرار هو اختيار من بين البدائل المتاحة، ويمكن للمدير أن يطور ثلاث استجابات عندما يكون بصدد اتخاذ القرار: لا يفعل شيئاً، يتبع استجابة روتينية، أو يصمم استجابة غير مبرمجة،⁽¹²⁶⁾ قرر الرسول ﷺ بدء عملية الهجرة فور تلقيه الأمر الإلهي، اتخذ قرارات سريعة بشأن الأمور التالية أي خطط لمشروع الهجرة:

1. عقد اجتماع وتشكيل الفريق
2. ترتيب الموارد (البشرية وغيرها)
3. تحديد موعد المغادرة (تنفيذ الخطة)
4. اختيار الطريق نحو المدينة المنورة
5. تعيين علي رضي الله عنه ممثلاً له / خلفاً له في بيته.

كل القرارات التي اتخذها كانت عبارة عن استجابات من النوع غير المبرمج لأنها جميعاً كانت فريدة في طبيعتها، وكانت قرارات مناسبة للحالات الخاصة، فحص المؤلف قرارات النبي ﷺ في كتابين منفصلين.⁽¹²⁷⁾

¹²⁶ Dyck and Neubert, p. 203, 205.

¹²⁷ Saani, Javed Iqbal (2020) **Decisions Making Approach of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

Saani, Javed Iqbal (2020) **Key Managerial Decisions of the Prophet [PBUH]**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

الدافعية والتنظيم

الدافعية عملية نفسية تحافظ على استعداد الناس لمواصلة دعم منظمة أو فرد، إنها قوة إقناع، يحفز المديرين المستخدمين بواسطة الوسائل النقدية وغير النقدية، وفقاً لـ Dyck و Neubert، "يحاول المديرين حث الأفراد على متابعة الأهداف التنظيمية عن طيب خاطر وباستمرار".⁽¹²⁸⁾

كان جميع الصحابة متحمسين لطاعة النبي ﷺ في كل الظروف، كان هدفهم الأهم هو إرضاء الله سبحانه وتعالى الذي يكافئ المسلم في هذا العالم ويعدّه بالفوز الأبدي في الآخرة جزاءً على طاعته لرسوله ولأوامره، وبالتالي، كان هذا الوازع مصدر تحفيز مستمر لأعضاء فريق رحلة الهجرة، ومع ذلك، كان اتخاذ بعض الإجراءات التحفيزية ضروري في أوقات معينة، على سبيل المثال، عندما كان أبو بكر رضي الله عنه قلقاً على سلامة النبي ﷺ في الغار، قال النبي ﷺ كما روى حذرة الحسن البصري: "انطلق النبي ﷺ وأبو بكر رضي الله عنهما إلى الغار، فدخلوا فيه، فجاءت العنكبوت، فنسجت على باب الغار، وجاءت قريش يطلبون النبي ﷺ، فلما رأوا على باب الغار نسج العنكبوت، قالوا: لم يدخله أحد، وكان النبي ﷺ قائماً يصلي وأبو بكر رضي الله عنهما يرتقب، فقال أبو بكر رضي الله عنهما للنبي ﷺ: فداك أبي وأمي هؤلاء قومك يطلبونك! أما والله ما على نفسي أبكي، ولكن مخافة أن أرى فيك ما أكره، فقال له النبي ﷺ: لا تحزن إن الله معنا." ⁽¹²⁹⁾ وبالمثل، عندما اقترب سراقه من الفريق، شعر أبو بكر رضي الله عنه

¹²⁸ Dyck and Neubert p. 369.

¹²⁹ محمد يوسف الكاندهلوي، 413/1

بالقلق مرة أخرى، فجعل النبي ﷺ يدعو ربه، وحينها وصل العون من الله سبحانه وتعالى ولم يتمكن سراقه من إيذاء الفريق.

يقول ثيو هايمان: "التنظيم هو عملية تحديد وتجميع أنشطة المؤسسة وإقامة علاقات سلطوية فيما بينها".⁽¹³⁰⁾ بالنظر إلى أن الرسول ﷺ قد نظم الموارد البشرية في فرق، كان هناك سبعة أشخاص مشتركين في المشروع كما هو موضح أعلاه، ثلاثة منهم قاموا بالرحلة إلى المدينة المنورة: النبي ﷺ وأبو بكر ﷺ والمرشد، كان النبي ﷺ يسيطر على المسعى كله، وهكذا، كانت سعة التحكم⁽¹³¹⁾ تتراوح من 1 إلى 3 ومن 1 إلى 7، وكان النبي ﷺ رئيسًا للمشروع وكان الآخرون تابعين له.

تشير دراسة الحالة إلى أن النبي ﷺ قد خطط لرحلة الهجرة بشكل جيد لأنها حققت أهدافها، يتحدد نجاح الخطة بمدى تحقيق هدفها / أهدافها، حدد الفريق خمسة أهداف للخطة، وكان الفريق قد أنجز ثلاثة منها عند نهاية الرحلة بينما حصدوا الاثنتين الآخرين مع مرور الوقت، صفحات التاريخ تخبرنا أن الرسول ﷺ قد حققها.

الاستنتاجات

التخطيط هو إحدى وظائف المديرين منذ وقت طويل، كانت الفكرة الأساسية وراء ذلك هي الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، يكون ذلك ممكناً عندما تُؤلّد المنظمة وتستخدم وتحتفظ باحتياطي لاستخدامه في المستقبل، الغرض هو تحقيق أهداف

¹³⁰ Haimann, Theo and Raymond L. Hilgert (1972) *Supervision: Concepts and Practices of Management*, South-Western Publishing Company.

¹³¹ "يشير نطاق (أو سعة) التحكم إلى عدد الأشخاص الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم."

(Allen, Louis A. (1958) *Management and organization*, New York: McGraw-Hill.)

الخطة أو المنظمة المعنية، يحدد المديرون الأهداف ضمن رؤية ورسالة المنظمة، توجه الرؤية المديرين نحو وضع تصور للأهداف حتى يتمكنوا من إعداد إستراتيجية لتحقيق الأهداف، وبالتالي، فإنهم يتخيلون مسارًا للعمل في بداية المشروع، إنه مثل مسار السكة الحديد التي لا تسمح للقطار بالانحراف عنها، ومع ذلك، فهي تظل إستراتيجية مرنة يمكنها استيعاب التغيرات غير المتوقعة في الظروف أو توافر الموارد أو استقرار العوامل السياسية وغيرها.

تشكل المنظمة اليوم جزءًا من شبكة العملاء والموردين والهيئات الحكومية والجمهور، وهي تعمل داخل المنافسة التي تُولّد التهديدات وفي بعض الأحيان توفر فرصًا لمزيد من التطور والتقدم اللاحقين.

دعونا نلقي نظرة على إستراتيجية التخطيط عند النبي ﷺ، كانت رؤيته واضحة بشكل ملحوظ منذ بداية مساعيه، أمر النبي ﷺ أبا ذر رضي الله عنه بعد دعوته إلى الإسلام، قال أبو ذر: قرأ علي النبي ﷺ القرآن فقلت أشهد أن لا اله إلا الله وأنت رسول الله، فقال لي: ارجع إلى قومك وادعهم إلى الإسلام فإذا ظهر أمري فأتني. (132)

كانت مهمة النبي ﷺ تبليغ رسالة الله سبحانه وتعالى إلى البشرية، كرر ذلك في مناسبات عديدة، ويصف الله سبحانه وتعالى رسالته قائلاً: ﴿إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ﴾ [يس: 3] ومهمة المرسلين هي تبليغ رسالة الله عز وجل، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَا أَيُّهَا الْمَدْيَنِيُّ قُمْ فَأَنْذِرْ﴾ [المدثر: 162].

لقد أحدث الرسول ﷺ ثورة في تاريخ البشرية، وهذا الأمر لا يحدث بدون خطة منظمة، لقد قسمنا مساعيه التخطيطية إلى فترتين، لأن مقتضيات كل منهما كانت مختلفة، كان انتشار فكرته (المنتج بالتعبير التجاري) في مكة بطيئاً في ظل قيود شديدة، وكانت حماية المستخدمين الذين كانوا يعملون كـ "مندوبي مبيعات" أحد الانشغالات الرئيسة، لقد خطط لحمايتهم، أو على الأقل بعضاً منهم، وأرسلهم إلى الدولة المجاورة، أما الذين اعتنقوا رسالته في مكة وكانوا يعيشون حالة الخوف والظلم، حفزه الرسول ﷺ على الصبر وبشرهم بالفوز الأبدي، عائلة ياسر ﷺ، على سبيل المثال.

ومع ذلك، كان أعضاء فرقه يتزايدون تدريجياً، وهذا ما منحه هو وأصحابه شعوراً بالتشجيع، يحافظ القائد الناجح على دافعية أتباعه ويجهزهم للتضحية من أجل قضيته، النبي ﷺ فعلها إذ لم يتخل عنه أتباعه، وكانت الصعوبات تعترض كل مسلم حتى أن الشخصيات البارزة، مثل عثمان ﷺ، كانت تعاني أيضاً.

أخرج ابن سعد عن مُجَّد بن إبراهيم التيمي قال: لما أسلم عثمان بن عفان ﷺ أخذه عمه الحكم بن أبي العاص بن أمية فأوثقه رباطاً، وقال: أترغب عن ملة آباءك إلى دين مُحَدَّث؟ والله لا أحلك أبداً حتى تدع ما أنت عليه من هذا الدين، فقال عثمان: والله لا أدعه أبداً ولا أفارقه، فلما رأى الحكم صلابته في دينه تركه،⁽¹³³⁾ وكان على عثمان ﷺ أن يهاجر إلى الحبشة مع زوجته التي كانت ابنة النبي ﷺ.

كانت إستراتيجية التخطيط مختلفة في المدينة المنورة، وضع النبي ﷺ خطاً لدمج المهاجرين والأنصار في المقام الأول لتشكيل مجتمع جديد، وأبرم معاهدات سلام مع اليهود وغيرهم لإحلال السلام في المدينة المنورة وما حولها، مما ساعد المسلمين على التركيز على الأعداء الخارجيين، لقد وضع خطاً لإدارة شؤون الدولة الجديدة، وكانت قريش تشكل تهديداً مستمراً فرضت على المسلمين ثلاث معارك، كانوا يتآمرون باستمرار لإيذاء المسلمين، لذلك كانت هناك قضايا أمنية خارجية، كان الجزء الأساسي من إستراتيجية التخطيط هو تجنب أي مواجهة عسكرية ولكن عندما غزا العدو المسلمين، كان عليهم أن يدافعوا عن أنفسهم، كانت غزوتا بدر والخندق أمثلة حية، بالإضافة إلى ذلك، كان النبي ﷺ قد شرع في تنفيذ أحكام الشريعة التي أنزلت حديثاً، أنزل الله سبحانه وتعالى الشرائع تدريجياً كما كان أمر تحريم الخمر، ومع ذلك، فقد أنزل الله (بجانه وتعالى بعض الأوامر فجأة، وكلها كانت بحاجة إلى إستراتيجية للتنفيذ، فصاغها النبي ﷺ وطبقها بسلاسة ويسر.

كان زمن انتشار الفكرة الإسلامية، فاتصل النبي ﷺ بملوك الفرس والرومان بواسطة المراسلات، ودعاهم إلى السلام الأبدي وطمأنينة الإسلام، يقيس الخبراء نجاح الخطة بمدى تحقيقها للأهداف المحددة في إطار الرؤية والرسالة، وقد شهدت صفحات التاريخ أن الرسول ﷺ قد حقق كل أهداف مساعيه التخطيطية سلمياً، خاصة رحلة الهجرة، لقد بلغ رسالة خالقه بنجاح باهر، يمكننا أن نشعر بآثارها إلى اليوم بعد قرون وستستمر حتى نهاية العالم.

الفصل الثامن

الإستراتيجية التنظيمية عند النبي ﷺ

المفاهيم الرئيسة

نظم الرسول ﷺ فرقاً من عشرة أشخاص لحفر الخندق أثناء غزوة الخندق.

قادة الفرق يتبعون النبي ﷺ مباشرة.

شكل الرسول ﷺ فريقاً من سبعة أفراد وأداره أثناء رحلة الهجرة.

كانت سعة التحكم من 1 إلى 10 خلال غزوة الخندق، ومن 1 إلى 3، ومن 1 إلى 7

في خطة الهجرة.

انتدب النبي ﷺ صحابياً لغرض الاستخبار أثناء إحدى المعارك.

أ- أساسيات التنظيم

مقدمة

الوظيفة الإدارية الثانية هي تنظيم القوى العاملة والموارد بطريقة مفيدة للمنظمة، يفترض في المديرين تعظيم النتائج ضمن القيود الإدارية والمالية، يمكنهم تحقيق ذلك من خلال تنظيم الموارد البشرية وغيرها، حسب Kreitner (2009)، يشمل التنظيم التسلسل القيادي، وتقسيم العمل، وإسناد المسؤوليات إلى الأفراد والفرق. (134)

¹³⁴ Kreitner, *Principles of Management*, South-Western.p.14.

الإطار 1 حالة مدير مسلم

يعد أداء المهام الفردية إحدى المسؤوليات الأساسية للمدير المسلم، خذ مثال الصلاة، إنها فريضة إلزامية للمسلم كفرد، لكن الإمام أو الحاكم / المدير هو من يضمن أداءها، نظرًا لأن القادة / المديرين في الإسلام يقودون المصلين أيضًا، فإنه يضمن إجرائها في الوقت المحدد في المسجد، وهو ما يعني أن المدير المسلم يحتاج إلى ضبط وقت الصلاة والمؤذن والإمام والمكان، بهذه الطريقة ينظم الموارد البشرية وغيرها.

يعتقد الخبراء أن المدير يحتاج إلى معالجة بعض القضايا الرئيسية مثل:

1. كيف يهيكل المدير المنظمة؟

2. من يُعلم من؟

3. كيف سيقوم المدير بتوزيع عبء العمل؟

4. ما هي مسؤوليات الأفراد والفرق؟

5. ما هي آلية المساءلة؟⁽¹³⁵⁾

نتفحصها في الصفحات التالية من خلال ممارسات نبي الإسلام ﷺ ، أي كيف نظم الموارد البشرية والمادية لإدارة منظمته.

تقسيم العمل

المنظمة الناجحة تؤدي أنشطتها بأفضل طريقة، إنه يعني تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى مهام فرعية فردية، والعثور على أفضل طريقة لأداء كل مهمة فرعية، لقد تصور

¹³⁵ Dyck and Neubert, p. 295-96.

النبي ﷺ العمل الكلي بمناسبة تركيب الحجر الأسود، قام بتقسيم العمل بين أصحاب المصلحة الرئيسيين، أي قادة العشائر المختلفة، وفي وقت حفر الخندق، خصص لكل عشرة أفراد قطعة أرض معينة للحفر.

من القضايا ذات الصلة بالظاهرة توحيد ممارسات العمل (تحديد معايير العمل) لكل عضو في مجموعة العمل، يعرف القاموس المعيار أنه "مستوى من الجودة أو الإنجاز، وخاصة المستوى الذي يُعتقد أنه مقبول."، وفقاً لـ Collins lexicography "توحيد الأشياء يعني تغييرها بحيث يكون لها جميعاً نفس الميزات." هذا يعني أنه يضيف عليها صفات موحدة.

نفهم أن النبي ﷺ كان رسول الله تعالى، وفي هذا الصدد، كان عليه أن يقيم نظاماً للعبادة مع أمور أخرى، نظام العبادة يُوجّه (يُرشد) ممارسات العمل، فالصلاة، مثلاً، تلهم المسلمين توحيد الإجراءات والمواقيت، إنها تعلم المساواة والأخوة، وهكذا، قدم الرسول ﷺ الممارسة الموحدة المتمثلة في الالتقاء والانخراط في عمل ذي منفعة مشتركة، الحج والصوم في رمضان يعززان الفكرة نفسها، كما ناقشنا هذه المسألة تحت عنوان "نظرية الإدارة العلمية" في الفصل الثاني من هذا الكتاب.

تحديد المهام الفرعية

يقول Dyck و Neubert يجب على المدير أن "يضمن أن المهام الفرعية تساهم في الكل وأن كل عضو يفهم عمله".⁽¹³⁶⁾ يجب عليه تحديد المهمة الفرعية لمشروع تجاري، على سبيل المثال، شكل الرسول ﷺ فريقاً مكوناً من خمسين رامياً كفريق

¹³⁶ Dyck and Neubert, p. 295.

فرعي خلال غزوة أحد لحراسة نقطة دخول معينة للعدو، يكتب Lings في هذا الصدد:

اختار النبي ﷺ الآن أفضل رماة السهام: من هؤلاء زيد وسعد ابن عمه من بني زهرة، والسائب بن عثمان بن مظعون، وغيرهم ﷺ، لكنه طلب من خمسين منهم أن يتخذوا مواقعهم على ارتفاع قليل إلى يسار قوته الرئيسية، و أعطى قيادتها لعبد الله بن جبير بن النعمان الأنصاري الأوسي ﷺ، وقال له: نضح الخيل عنا بالنبل، لا يأتون من خلفنا، إن كانت لنا أو علينا فأثبت مكانك لا نؤتين من قبلك، ثم قال للرماة: احموا ظهورنا، فإن رأيتمونا نقتل فلا تنصرونا، وإن رأيتمونا قد غنمنا فلا تشركونا." (137)

اشتبكت وحدات الجيش الإسلامي مع العدو بينما كان هذا الفريق يعتني بمركز معين، وهكذا، حدد النبي ﷺ مهمة فرعية لهذا الفريق.

إنشاء مهام فرعية يعني أيضًا إنشاء وظائف منفصلة لكل عضو، خصص الرسول ﷺ لأصحابه العديد من الوظائف، فقد كلف أبي بن كعب ﷺ بكتابة الوحي، وندب عدد من الصحابة لجباية الزكاة ... وغيرها. (138)

المثلث الإداري: السلطة والمسؤولية والمساءلة

ثلاثة مفاهيم في الإدارة تعمل في تسلسل: السلطة والمسؤولية والمساءلة، السلطة هي "الحق الرسمي في توجيه تصرفات الآخرين" (Kreitner: 2009)، مارس النبي صلى الله

¹³⁷ المباركفوري ص 230-231

¹³⁸ Naomani and Nadvi, 1995.

عليه وسلم السلطة بنفسه عندما وضع الحجر الأسود في موضعه المحدد، وكلف عثمان رضي الله عنه بالتحدث إلى قريش حول اتفاقية السلام بمناسبة الحديبية (تفويض السلطة)، وهذا يعني أن عثمان رضي الله عنه كان حينها مسؤولاً عن الوظيفة لأن المسؤولية "هي التزام أو واجب الأعضاء لأداء المهمة المعينة" (Dyck and Neubert: 2009)، ومن ثم تبرز المسألة، انتدب النبي صلى الله عليه وسلم حذيفة في غزوة الخندق لتقصي أخبار العدو، و بعد عودته قدم تقريره للنبي صلى الله عليه وسلم، يستعرض الكاندهلوي هذا الحدث كما يلي:

ذكر حذيفة رضي الله عنه قال: لقد رأيتنا ليلة الأحزاب ونحن صافئون قعود، وأبو سفيان ومن معه فوقنا، وقريظة اليهود أسفل منا نخافهم على ذرارينا، وما أتت علينا ليلة قطُّ أشد ظلمة ولا أشد ريحاً منها. في أصوات ريجها أمثال الصاعق، وهي ظلمة ما يرى أحدنا أصبعه، فجعل المنافقون يستأذنون النبي صلى الله عليه وسلم ويقولون: إن بيوتنا عورة وما هي بعورة، فما يستأذنه أحد منهم إلا أذن له، ويأذن لهم ويتسللون ونحن ثلاث مائة ونحو ذلك. إذ استقبلنا رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً رجلاً، حتى أتى عليّ وما عليّ جنة من العدو ولا من البرد إلا مرط لامرأتي ما يجوز ركبتي. قال: فأتاني وأنا جاث على ركبتي. فقال: من هذا؟ فقلت حذيفة. فقال: حذيفة، فتقاصرت للأرض، فقلت: بلى يا رسول الله - كراهية أن أقوم -، فقامت. فقال: إنه كائن في القوم خبر فائتي بخبر القوم. «قال: وأنا من أشد الناس فرعاً وأشدهم قرّاً. قال: فخرجت. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم اللهم إحفظه من بين يديه ومن خلفه، وعن يمينه وعن شماله، ومن فوقه ومن تحته. قال: فوالله، ما خلق الله فرعاً، ولا قرّاً في جوفي إلا خرج من جوفي، فما أجد فيه شيئاً. قال: فلما وليت قال: يا حذيفة لا تُحدثن في القوم شيئاً حتى

تأتيني . «قال: فخرجت حتى إذا دنوت من عسكر القوم نظرت ضوء نار لهم تُوقد، وإذا رجل أدهم ضخم - يقول بيديه على النار ويمسح خاصرته ويقول: الرحيل، الرحيل، - ولم أكن أعرف أبا سفيان قبل ذلك - . فانتزعت سهماً من كنانتي أبيض الريش فأضعه في كبد قوسي لأرميه به في ضوء النار. فذكرت قول رسول الله صلى الله عليه وسلم» لا تُحدِثَنَّ فيهم شيئاً حتى تأتيني» ، فأمسكت ورددت سهمي إلى كنانتي، ثم إني شجعت نفسي حتى دخلت العسكر، فإذا أدنى الناس مني بنو عامر يقولون: يا آل عامر، الرحيل، الرحيل، لا مُقام لكم. وإذا الرحي في عسكرهم ما تجاوز عسكرهم شبراً، فوالله، إني لأسمع صوت الحجارة في رحالهم وفرشهم، الريح تضرب بها، ثم إني خرجت نحو رسول الله ﷺ فلما انتصفت بي الطريق - أو نحو من ذلك - إذا أنا بنحو من عشرين فارساً - أو نحو ذلك - مُعْتَمِينَ فقالوا: أخبر صاحبك أن الله قد كفاه. فرجعت إلى رسول الله ﷺ وهو مشتمل في شملة يصلي؛ فالله ما عدا أن رجعت راجعي القِرّ وجعلت أقرقف. فأوماً إلى رسول الله ﷺ بيده وهو يصلي؛ فدَنَوْتُ منه فأَسْبَل عليّ شملته - وكان رسول الله ﷺ إذا حَزَبه أمر صَلَّى - فأخبرته خير القوم، أخبرته أني تركتهم وهم يرحلون. قال: وأنزل الله تعالى: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَتْكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحًا وَجُنُودًا لَّمْ تَرَوْهَا } {الأحزاب: 9} إلى قوله: (وَكَفَى اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ الْقِتَالَ وَكَانَ اللَّهُ قَوِيًّا عَزِيمًا) [الأحزاب: 25] (139)

يمكننا استخلاص عدد من الدروس من هذه القصة من وجهة النظر الإدارية، أولاً الظروف السائدة، كان النبي ﷺ يتعامل كمدير بشجاعة وثبات في الظروف الحرجة،

يخبرنا الاقتباس أن الرسول ﷺ قد فوض السلطة لأحد أصحابه، وبالتالي، أصبح من مسؤولية هذا الصحابي إنجاز المهمة، وقد نجح في ذلك وقدم تقريراً بخصوص عمله الاستخباري (الأداء) في خطوط العدو لأنه كان مسؤولاً عنها، وهكذا منح الرسول ﷺ السلطة التي صارت مسؤولية الصحابي، وقدم هذا الأخير عرضاً عن مهمته، أي المساءلة.

سلطة الخط التدرجي وسلطة الأركان

تشير سلطة الخط التدرجي إلى "السلطة الرسمية التي تُمنح للعضو لإدارة واتخاذ القرارات بشأن الأشخاص الآخرين والموارد في المستويات الأقل من التسلسل القيادي" (Dyck & Neubert، 2009)، و "تشير سلطة الأركان إلى السلطة الرسمية الممنوحة للعضو لتقديم المشورة والدعم" (Dyck and Neubert، ص 302). كان للنبي صلى الله عليه وسلم سلطة الخط الرئيسي، ومع ذلك، كان لديه فريق من الصحابة يشكلون سلطة الأركان، كانوا يقدمون النصيحة والمشورة للنبي ﷺ، كان أبو بكر وعمر رضي الله عنهما وآخرين أعضاء في هذا الفريق.

كان من عادة النبي ﷺ أن يفوض السلطة لأصحابه، و"التفويض هو عملية منح السلطة لشخص أو فريق لاتخاذ قرارات في مجال معين من النشاط". (Dyck & Neubert، ص 302)، وقد فوض الرسول ﷺ سلطة الأركان لقادة الهجرة إلى الحبشة: عثمان وجعفر رضي الله عنهما، كان جعفر متحدثاً بليغاً، تحدث إلى ملك الحبشة ونال تعاطفه لحماية المسلمين.

سلسلة الدعم / القيادة

تهدف إلى ضمان الإذعان المنظم، أي توفير هيكل تنظيمي واضح، يحدد "من مسؤول أمام من؟" كي يتمكن من طلب مساعدته أو مشورته، بمعنى آخر، تشير سلسلة الدعم / القيادة إلى الهيكل التسلسلي الهرمي.

حدد النبي ﷺ الهيكل الهرمي لمنظمته، قسّم جيش المسلمين إلى فرق عديدة أثناء فتح مكة، كانت كلها تحت إشرافه، لقد قسمهم إلى كتائب عديدة كان لكل منها قائد، أداروا وحداتهم وكانوا تابعين مباشرة للنبي ﷺ، وفي مناسبة أخرى، كانت قافلة الرسول ﷺ في رحلة، فقرروا تحضير الطعام هناك، كلف الرسول ﷺ الجميع بمهام فرعية وتولى هو جمع الحطب.

تضمن الإدارة العامة أن يتولى كبار المديرين اتخاذ القرارات، وفي هذا الصدد، يؤكد الإسلام على أهمية الأمير أو الحاكم أو المدير، روى أبو هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: " مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ أَطَاعَ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ عَصَى الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي "، رواه ابن حبان، إن الله تعالى يأمر نبيه والمؤمنين بإتباع القرار بالتوكل على الله، قَالَ تَعَالَى: ﴿فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ [آل عمران: 159]؛ كان النبي ﷺ يتخذ قرارات إسناد المسؤوليات إلى مدراء الصف الثاني، أي قادة الكتائب

المختلفة، وكان يوم الصلاة، لكنه أمر أيضًا أبا بكر رضي الله عنه أن يفعل ذلك، كما كلفه في مناسبة أخرى بقيادة حملة الحج قبل حجة الوداع.

وعين النبي صلى الله عليه وسلم عثمان رضي الله عنه قائداً لأول فريق من المهاجرين في سبيل الله سبحانه وتعالى إلى الحبشة.

بدأت سلسلة الاضطهاد في أواخر السنة الرابعة من النبوة، ببطء في البداية، لكنها تسارعت وتفاقت يوماً بعد يوم وشهراً بعد شهر حتى أصبح الوضع خطيراً للغاية ولم يعد يُحتمل في منتصف السنة الخامسة، لدرجة أن بدأ المسلمون يفكرون بجديّة في طرق مجديّة من شأنها أن تجنبهم العذاب الأليم الذي يتعرضون له.

كان النبي صلى الله عليه وسلم يعلم بالفعل أن النجاشي، ملك الحبشة (إثيوبيا)، كان حاكماً عادلاً لا يظلم عنده أحد، لذلك سمح لبعض أتباعه بطلب اللجوء هناك، وفي رجب من السنة الخامسة من النبوة، غادر فريق يضم اثني عشر رجلاً وأربع نسوة إلى الحبشة، وكان في المهاجرين عثمان بن عفان رضي الله عنه وزوجته رقية (بنت الرسول صلى الله عليه وسلم)، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "هما أول من هاجر في سبيل بعد إبراهيم ولوط"، تسللوا من مكة تحت ستار الليل المظلم الثقيل وتوجهوا إلى البحر حيث تصادف أن زورقين يبحران متجهين إلى الحبشة، وصلت أنباء رحيلهم إلى آذان قريش، لذلك تم إرسال بعض الرجال في طلبهم، لكن المؤمنين كانوا قد غادروا بالفعل ميناء الشعبية متجهين إلى ملاذهم الآمن حيث تم استقبالهم بحفاوة وكرم الضيافة.

كتب مولانا زكريا الكاندهلوي في هذا الشأن: لما ضاقت مكة، وأذى أصحاب رسول الله ﷺ وقتنوا، ورأوا ما يُصيبهم من البلاء والفتنة في دينهم، وأن رسول الله ﷺ لا يستطيع دفع ذلك عنهم، قال لهم رسول الله ﷺ « إِنَّ بَارِضَ الْحَبِشَةِ مَلَكًا لَا يُظْلَمُ أَحَدٌ عِنْدَهُ، فَأَلْحَقُوا بِبِلَادِهِ حَتَّى يَجْعَلَ اللَّهُ لَكُمْ فَرَجًا وَمَخْرَجًا مِمَّا أَنْتُمْ فِيهِ » فخرجنا إليها أرسالاً حتى اجتمعنا بها، فنزلنا بجزيرة دار إلى خير جار آمنين على ديننا، ولم نخش فيها ظملاً،⁽¹⁴⁰⁾ وخرج عثمان بن عفان رضي الله عنه ومعه إمرأته رقية بنت رسول الله ﷺ إلى أرض الحبشة، فأبطأ على رسول الله ﷺ خبرهما، فقدمت امرأة من قريش فقالت: يا مُجَدِّدُ، قد رأيت حَتَّتَكَ ومعه إمرأته. قال: على أيِّ حال رأيتهما؟ قالت: رأيتهم قد حمل إمرأته على حمار من هذه الدَّبَّابَةِ وهو يسوقها. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: صحبهما الله، إِنَّ عُثْمَانَ أَوَّلَ مَنْ هَاجَرَ بَعْدَ لَوْطٍ عَلَيْهِ السَّلَامُ⁽¹⁴¹⁾.

بهذه الطريقة أقام النبي ﷺ سلسلة القيادة في مناسبات مختلفة.

الانسجام بين الأعضاء

يقصد به أن جميع الأعضاء يعملون معاً بانسجام مما يقتضي توضيح الوظائف التكميلية و / أو المهام المماثلة، وبما أن جميع المسلمين يعملون كفريق واحد من أجل قضية الإسلام، فقد كان من الضروري تطوير الانسجام فيما بينهم، وهو ما فعله النبي ﷺ في المقام الأول بعد وصوله إلى المدينة المنورة، كان هذا العمل يعرف باسم "خلق الأخوة"، ويسمى في لغة الإدارة إنشاء بيئة متناغمة للعمل معاً، لقد كانت إحدى المهام الرئيسة للنبي ﷺ وقد أسفرت عن نتائج هائلة؛ اعتاد النبي ﷺ على

423/1¹⁴⁰

421/1¹⁴¹

توضيح المهام الفرعية، انتدب حذيفة رضي الله عنه لزيارة خطوط العدو لمعرفة ما يفعلونه، ونصح به عدم التورط في أي عمل آخر غير مشاهدة / رؤية الموقف.

معاملة المرؤوسين

يضمن مديرو الفرق المتعددة معاملة كل عضو باحترام وكرامة، فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يحب أصحابه، وكرئيس كانت معاملته مع المرؤوسين مثالية، وكانت قصة زيد بن حارثة رضي الله عنه جد معبرة، قال ابن عبد البر:

أصاب زيداً رضي الله عنه سبي في الجاهلية؛ وذلك حين خرجت أمه به تزور قومها بني معن، فأغارت عليهم خيل بني القين بن جسر، فأخذوا زيداً، فقدموا به سوق عكاظ، فاشتراه حكيم بن حزام لعمة خديجة بنت خويلد، فوهبته خديجة للنبي صلى الله عليه وسلم بمكة قبل النبوة. ثم إن ناساً من كلب حجوا فأروا زيداً، فعرفهم وعرفوه، فانطلق الكلبيون، فأعلموا أباه، ووصفوا له موضعه، وعند من هو.

فخرج حارثة وأخوه كعب ابنا شراحيل لفدائه، فقدموا مكة، فدخلوا على النبي صلى الله عليه وسلم، فقالوا: يا ابن عبد المطلب، يا ابن هاشم، يا ابن سيد قومه، جئناك في ابنا عندك فامنن علينا، وأحسن إلينا في فدائه. فقال: "من هو؟" قالوا: زيد بن حارثة. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "فهلأ غير ذلك". قالوا: ما هو؟ قال: "ادعوه وخبروه، فإن اختلفكم فهو لكم، وإن اختلفني فوالله ما أنا بالذي اختلفت علي من اختلفني أحدًا". قالوا: قد زدتنا على النصف وأحسنتم.

فدعاه رسول الله ﷺ فقال: "هل تعرّف هؤلاء؟" قال: نعم. هذا أبي وهذا عمي. قال: "أنا من قد عرّفت، ورأيت صُحْبتي لك، فأخترني أو اخترهما". قال: ما أريدهما، وما أنا بالذي أختار عليك أحدًا، أنت مني مكان الأب والعم. فقالا: ويحك يا زيد، أختار العبودية على الحرية وعلى أهلك وأهل بيتك؟! قال: نعم، قد رأيت من هذا الرجل شيئًا، ما أنا بالذي أختار عليه أحدًا أبدًا. فلما رأى رسول الله ﷺ ذلك أخرجته إلى الحجر، فقال: "يا من حَصَرَ، اشْهَدُوا أَنَّ زَيْدًا ابْنِي، يَرْتُنِي وَأَرْتُهُ". فلما رأى ذلك أبوه وعمه طابت نفوسهما وانصرفا. (142)

كان الجانب الآخر من القصة أكثر أهمية، فضّل زيد ﷺ البقاء مع النبي ﷺ كعبد على أن يكون حرًا مع أهله، إنها تجربتنا عن حب الرسول ﷺ وعطفه على مرؤوسيه.

وتأمّل في كلام أنس ﷺ الذي كان خادمًا للنبي ﷺ، قال أنس ﷺ: خدمتُ رسولَ الله ﷺ عشرَ سنينَ، فما قال لي أفٍّ قطُّ، وما قال لي لشيءٍ صنعته: لم صنعته، ولا لشيءٍ تركته: لم تركته، وكان رسولُ الله ﷺ من أحسنِ الناسِ خُلُقًا، ولا مسستُ خِرًّا ولا حريرًا ولا شيئًا كان ألينَ من كفِّ رسولِ الله ﷺ، ولا شممتُ مسكًا قط ولا عطرًا كان أطيبَ من عَرِقِ النبيِّ ﷺ. متفق عليه.

كانت معاملة النبي ﷺ هذه مع العبد الذي لم يكن مستخدمًا أي لم يكن يعمل حرًا، إذ يمكن للمستخدم مغادرة المنظمة عندما لا يعجبه صاحب العمل، لكن العبد ليس كذلك، ومع ذلك عامله النبي ﷺ بلطف كبير.

¹⁴² ابن عبد البر: الاستيعاب في معرفة الأصحاب 2/545.

ب- الهيكل التنظيمي

مقدمة

من المفترض أن يستخدم المدير الموارد بطريقة تؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة، ظهر مفهوم الإنتاجية في الأدبيات الإدارية لإظهار كفاءة الموارد،⁽¹⁴³⁾ تتمثل إحدى طرق تحقيق الكفاءة في توزيع الموارد بطريقة تعطي فيها أقصى قدر من الإنتاجية، على سبيل المثال، يعتبر تعيين عدة سائقين لقيادة شاحنة توصيل واحدة مما يخالف هذا المفهوم، بدلاً من ذلك، يجب على المديرين توليد التأزر،⁽¹⁴⁴⁾ يتناول هذا القسم الطريقة التي يوزع بها المديرون مواردهم البشرية للحصول على إنتاجية وتأزر أفضل، سوف ندرس إستراتيجية الرسول ﷺ في هذا الصدد.

التقسيم الإداري

ينشئ المديرون عادة أقسامًا إدارية مختلفة لتوزيع موارد المنظمة ورأس المال البشري، يضمن ذلك الانسجام بين القوى العاملة المتفاعلة؛ كان حجم العمل صغيراً في مكة لكنه ازداد أضعافاً كثيرة في المدينة المنورة، مما خلق حاجة ماسة إلى تقسيم الإدارات، أوجد الرسول ﷺ العديد من الأقسام الإدارية، كانت أقسام الدفاع والتعليم والمالية بعضاً منها.

¹⁴³ يُعرّفه قاموس الأعمال الإلكتروني Online Business Dictionary على أنه "مقياس لكفاءة الشخص، والآلة، والمصنع، والنظام، وما إلى ذلك، في تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة. يتم حساب الإنتاجية بقسمة متوسط الإنتاج لكل فترة على إجمالي التكاليف المتكبدة أو الموارد (رأس المال والطاقة والمواد والمستخدمين) المستهلكة في تلك الفترة. الإنتاجية من المحددات الحاسمة لفعالية التكلفة".
¹⁴⁴ حالة يعمل فيها عنصران أو أكثر معاً بطريقة مثمرة بشكل خاص ينتج عنها أثر أكبر من مجموع آثارها الفردية. معبراً عنها أيضاً بأن "الكل أكبر من مجموع أجزائه".

(<http://www.businessdictionary.com/definition/synergy.html>)

أ- قسم الدفاع

كان الدفاع مفتوحاً للجميع لأن التدريب العسكري كان جزءاً من حياة كل ذكر في ذلك الوقت، اعتاد كل شخص على تعلم كيفية خوض الحرب، أي استخدام السيف وحماية نفسه من هجوم الخصم بواسطة الدرع ورمي السهم وما إلى ذلك، سنتطرق لها في الفقرات التالية؛ كان هذا القسم ضرورياً لأن الرسول ﷺ دافع عن نفسه وأتباعه مرات عديدة من خلاله، وبما أن الجميع قد تدرّبوا على الدفاع عن النفس، فإن أي معركة يوشك أن تقع، يعلن عنها الرسول ﷺ ويجتمع الناس للمشاركة فيها.

كما كانت مسؤولية الجميع الحفاظ على أسلحتهم، ومع ذلك، حدث أن تكسرت أسلحة كثيرة أثناء المعارك، فكانت الدولة توفر بدائل، على سبيل المثال، منح النبي ﷺ سيفاً لأبي دجانة رضي الله عنه، على حد قول ابن اسحاق:

قال الزبير بن العوام أن رسول الله ﷺ في غزوة أحد قال: "من يأخذ هذا السيف بحقه؟ ... فقام أبودجانة سماك بن خرشة فقال: أنا آخذه يا رسول الله بحقه، فما حقه؟ فقال رسول الله ﷺ: ألا تقتل به مسلماً ولا تفر به من كافر. سيرة ابن هشام.

ب- قسم التعليم وقسم المالية

تم إنشاء قسم التعليم في المسجد، كانت له منصة مرتفعة تسمى صفة، كتب مولانا زكريا⁽¹⁴⁵⁾: "كان أهل الصفة ناساً من أصحاب رسول الله ﷺ لا منازل لهم، فكانوا

ينامون على عهد رسول الله ﷺ في المسجد ويظلمون فيه، ما لهم مأوى غيره، فكان رسول الله ﷺ يدعوهم إليه بالليل إذا تعشى فيفرقهم على أصحابه، وتتعشى طائفة منهم مع رسول الله ﷺ حتى جاء الله بالغي".

كرس أهل الصفة حياتهم للتعلم والتدريس، بمعنى آخر، كانوا يشكلون قسم التعليم في ذلك الوقت، وكان أبو هريرة أحد تلاميذه البارزين فقد روى أكثر من 5000 حديث.

كما عين رسول الله ﷺ مصعب بن عمير رضي الله عنه لتعليم أهل المدينة في وقت مبكر عندما أسلموا في مكة، وكان هناك فريق لـ"الفتوى" بالمدينة المنورة، يتشكل من فقهاء ذلك الوقت الذين سخروا أنفسهم لخدمة المجتمع.

أنشئ قسم المالية عندما أنزل الله تعالى أمر الزكاة، وكان الرسول ﷺ يُعين عمالا لجمعها ثم يوزعها على الأفراد والعائلات من الفقراء والمحتاجين.

سعة التحكم

سعة التحكم هي نسبة المدير إلى مرؤوسيه على مختلف مستويات المنظمة، كان الرسول ﷺ قد حدد سعة التحكم، تأمل الاقتباس التالي المتعلق بغزوة الخندق.

"سارع رسول الله ﷺ إلى عقد مجلس استشاري أعلى، تناول فيه موضوع خطة الدفاع عن كيان المدينة، وبعد مناقشات جرت بين القادة وأهل الشورى، اتفقوا على قرار قدمه الصحابي النبيل سلمان الفارسي رضي الله عنه، قال سلمان: يا رسول الله، إنا كنا بأرض

فارس إذا حوصرنا خندقنا علينا - وكانت خطة حكيمة لم تكن تعرفها العرب قبل ذلك - .

وأسرع رسول الله ﷺ إلى تنفيذ هذه الخطة، فوكل إلى كل عشرة رجال أن يحفروا من الخندق أربعين ذراعاً.

وقام المسلمون بجد و نشاط يحفرون الخندق، ورسول الله ﷺ يحثهم ويساعدهم في عملهم هذا، ففي البخاري عن سهل بن سعد رضي الله عنه ، قال: كنا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم في الخندق، وهم يحفرون، ونحن نقل التراب على أكتادنا. ⁽¹⁴⁶⁾

يفيد ذلك أنه تم تشكيل فرق من العشرات لتنفيذ المهمة بشكل جيد، لكن لم يكن واضحاً ما إذا كان الرسول ﷺ قد عين أياً من رؤساء هذه الفرق مما يشير إلى أن النبي ﷺ كان يرأسها، وفقاً لأقوال العلماء، كان عدد المشاركين في هذه المعركة 3000 رجل، وهكذا، فقد كان هناك ثلاثمائة فريق، وإذا افترضنا أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد عين رئيساً لكل فريق، فقد كان هناك ثلاثمائة رئيس للفرق، كان النبي يدير / يتحكم بنفسه في هذه الفرق.

وبالتالي، يمكننا تعلم المفهوم الإداري لسعة التحكم، إنه يعني "عدد الأعضاء الذين يمارس مدير معين السلطة عليهم"، ⁽¹⁴⁷⁾ تؤكد مناقشة هذا الحدث أن سعة التحكم كانت من 1 إلى 300، كان رؤساء الفرق يبلغون الرسول ﷺ بكل المعلومات، وعلى مستوى الفريق، كانت سعة التحكم من 1 إلى 10، لأن كل رئيس كان يدير عشرة أفراد.

¹⁴⁶ المباركفوري ص 277.

¹⁴⁷ Dyck and Neubert, 2009, p. 302.

الهيكل التنظيمي الذي استخدمه الرسول ﷺ

عندما نتفحص الهيكل التنظيمي الذي استخدمه النبي ﷺ في أوقات مختلفة، فإننا نكتشف أنه نظم أنشطته على أساس هيكل مسطح، كان يدير الأمور اليومية باستخدام الشورى أو مجلس قيادة مصغر، كان من بين أعضائه عدد من الصحابة البارزين، فقد استشار النبي أبا بكر ﷺ وعمر ﷺ عندما اتخذ القرار بشأن أسرى غزوة بدر، بالإضافة إلى ذلك، فإن الاقتباس الذي أوردناه في القسم السابق يؤكد أن الرسول ﷺ قد دعا إلى اجتماع المجلس الاستشاري لاتخاذ قرار بشأن إستراتيجية غزوة الخندق، وهذا يدل على أن النبي ﷺ كان يرأس مجلس الشورى.

أرسل الرسول ﷺ قواته إلى مؤتة تحت قيادة شخص واحد وقال له إذا استشهدت يتولى القيادة شخص آخر، وشرح أربعة أشخاص بهذه الطريقة، تأمل القصة على لسان الشيخ صفى الرحمن المباركفوري:

"سبب هذه المعركة أن رسول الله ﷺ بعث الحارث بن عمير الأزدي بكتابه إلى عظيم بصرى، فعرض له شرحبيل بن عمرو الغساني - وكان عاملاً على البلقاء من أرض الشام من قبل قيصر - فأوثقه رباطاً، ثم قدمه فضرب عنقه. وكان قتل السفراء والرسول من أشنع الجرائم، يساوي بل يزيد على إعلان حالة الحرب، فاشتد ذلك على رسول الله ﷺ حين نقلت إليه الأخبار، فجهز إليهم جيشاً قوامه ثلاثة آلاف مقاتل، وهو أكبر جيش إسلامي، لم يجتمع قبل ذلك إلا في غزوة الأحزاب.

أمر رسول الله ﷺ على هذا البعث زيد بن حارثة ﷺ ، وقال: إن قتل زيد فجعفر ﷺ ، وإن قتل جعفر فعبد الله بن رواحة ﷺ «(148) وزاد الواقدي وابن سعد: فإن أصيب عبد الله بن رواحة فليترض المسلمون بينهم رجلا، فيجعلوه عليهم. (149)

عين النبي ﷺ نواب القائد رسميا، وهو ما يعني أنه كان هناك قائد واحد فقط في كل مرة، بالمنظور الإداري، يشير ذلك إلى أن طبقة الإدارة كانت واحدة، أي القائد ومرؤوسه.

الأفراد والفرق

تدرس نظرية السلوك التنظيمي البشر كأفراد في مجموعة ومن منظور تنظيمي، والغرض من ذلك هو النظر إلى كيفية أداء الأشخاص كمستخدمين فرادى أو كأعضاء في مجموعة أو - بشكل أدق - في فريق، سواء كان يعمل بأمانة باستخدام كامل إمكانياته في غياب المشرف أو غير ذلك، كيف يعني بالموارد المخصصة له كفرد؟ هل يستخدمها لمصالح تنظيمية أم لمكاسب شخصية؟ إن الأداء الضعيف والرشوة والخداع وما إلى ذلك تندرج تحت المصطلح الأوسع خيانة الأمانة، وعندما يصبح الشخص نفسه عضواً في فريق، كيف يتعاون مع الأعضاء الآخرين؟ هل يصرّ على وجهة نظره أم أنه يأخذ أيضاً بآراء زملائه الآخرين، وما هو دوره في التنظيم؟ في هذا الصدد، تلعب الصفات الشخصية والطباع دوراً مهماً في العمل في فرق والعمل في المنظمة.

¹⁴⁸ المباركفوري ص 355

¹⁴⁹ مهدي رزق الله أحمد، صفوة السيرة النبوية، ص 368

يؤكد الإسلام على السمات الشخصية مثل الصراحة، والصدق، والإخلاص، والتعامل الصادق، والتعاطف، والتضحية من أجل الآخرين، واحترام الجميع، ونحو ذلك، كما يشكل الخوف من الله عز وجل، والوعي بالمساءلة في الآخرة، ومعرفة الأصول، والالتزام بالسنة النبوية في حياة المرء، أركاناً أساسية للإدارة الإسلامية، وقد غرس النبي ﷺ هذه الصفات في حياة الصحابة رضي الله عنهم.

تشكيل الفريق وإدارته

طرقت فرصة على باب الرسول ﷺ عندما انتخبه قادة قريش وسيطا لتركيب الحجر الأسود أثناء إعادة بناء الكعبة، لقد شكل الفريق الأكثر إنتاجية و بالطريقة الأكثر عقلانية، كان المشاركون رؤساء قبائل أو عشائر قريش، وكانت طريقته في تنفيذ الخطة ديمقراطية وعملية، كما دعم موقعه كقائد للمشروع، حمل المشاركون الحجر الأسود وثبته النبي ﷺ في المكان المناسب.

انتدب الرسول ﷺ فريقاً للحبشة، كان مزيجاً من الذكور والإناث، والشباب والشيوخ، قائد الرحلة الأولى هو أحد رموز قريش البارزين عثمان بن عفان رضي الله عنه ، كان الفريق أصغر من الفريق التالي الذي أرسله النبي ﷺ فيما بعد، كان الحجم صغيراً لأن هذه الرحلة كانت حالة اختبار ومبادرة تجريبية، يفترض أن يؤدي نجاحها إلى تطوير المشروع.

أما الفريق الثاني فكان كبيراً وقائده هو جعفر بن أبي طالب رضي الله عنه وهو شخصية معروفة لدى المسلمين، لقد مثل قضية الإسلام في بلاط الحبشة بطريقة جعلت كبار

الشخصيات في حكومة الملك تدرِف الدموع تأثراً بخطابه المُقنع، وعليه كان حكم الملك في صالح المهاجرين، وهكذا، كان اختيار القائد صحيحاً.

روى أبو موسى رضي الله عنه أن الرسول صلى الله عليه وسلم بعثه ومعاذ رضي الله عنه من بعده (حكماً على اليمن)، لم يكن هذا الأمر مألوفاً في ذلك الوقت لأن رئيس الدولة كان يعيّن فرداً واحداً، وهكذا أرسى الرسول صلى الله عليه وسلم الأساس لتقاسم السلطة.

أرسل فريقاً مكوناً من عضو واحد إلى المدينة المنورة قبل هجرته إليها لنشر رسالته (منتجته في المصطلحات المعاصرة)، على حد تعبير الكاندهلوي:

عن عروة بن الزبير رضي الله عنهما: أن الأنصار لما سمعوا من رسول الله صلى الله عليه وسلم قوله، وأيقنوا واطمأنت أنفسهم إلى دعوته، فصدّقوه وآمنوا به - كانوا من أسباب الخير، وواعدوه الموسم من العام القابل فرجعوا إلى قومهم - بعثوا إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم أن أبعث إلينا رجلاً من قبلك فيدعو الناس إلى كتاب الله فإنه أدنى أن يُتبع. فبعث إليهم رسول الله صلى الله عليه وسلم مُصعب بن عمير رضي الله عنه أخا بني عبد الدار، فنزل في بني غنم على أسعد بن زُرارة يحدّثهم ويقصُّ عليهم القرآن. فلم يزل مصعب عند سعد بن معاذ يدعو ويهدي الله على يديه حتى قلّ دار مندور الأنصار إلا أسلم فيه ناس ولا محالة، وأسلم أشرفهم، وأسلم عمرو بن الجموح، وكُسرت أصنامهم، ورجع مصعب بن عمير إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وكان يُدعى المقريء. (150)

أسباب كثيرة كانت وراء ذلك، كان الشخص في السابق رجلاً ميسور الحال، وكان شاباً ومتحمساً، وعليه كان أداءه رائعاً، لقد عمل بجد ومهد الطريق لنشر الإسلام في المنطقة.

كما اختار الرسول ﷺ عثمان رضي الله عنه كمنسوب بمناسبة صلح الحديبية، كان عثمان رضي الله عنه شخصية محترمة ورجل أعمال رقيق القلب ومعروف، كان ولاؤه يضرب به المثل علاوة على الصفات الأخرى، عرضت عليه قريش الطواف (أداء سبعة أشواط حول الكعبة) لكنه رفض أن يفعل ذلك بدون حضور النبي ﷺ.

انظر إلى إستراتيجية الرسول ﷺ في استغلال الموارد البشرية التي كانت تحت تصرفه، كان الرسول ﷺ قد أوفد إلى الدعوة في المدينة المنورة شاباً نشطاً يعمل بلا كلل، لقد أرسى الأسس للنبي ﷺ لينضم إليه إلى الأبد في الديار الجديدة.

بينما أرسل الرسول ﷺ رجلاً ذا خبرة ومحترماً للتفاوض مع قريش في مناسبة قد تشعل فتيل الحرب بين الأطراف المتصارعة، كان أيضاً عضواً مخلصاً في فريقه الاستراتيجي وأحد أقاربه، إنه عثمان رضي الله عنه الذي اختاره النبي ﷺ لقيادة أول هجرة للمسلمين إلى الحبشة.

هيكل الفريق

لأداء الصلاة جماعةً يكفي وجود شخصين: واحد إماماً والآخر مأموماً، هذا المبدأ يصلح جيداً لمسائل أخرى، لقد نظم النبي ﷺ أيضاً كتائب الجيش على أساس القبائل، فجعل سيد القبيلة رئيساً لقواته، لكنه لم يحدد هنا العدد (سعة التحكم) لأنه يختلف حسب قوة القبيلة.

كان النبي ﷺ يدير بشكل مباشر العديد من الفرق التي كانت تقوم بمهام مختلفة، في غزوة الخندق، على سبيل المثال، وأثناء فتح مكة وما إلى ذلك؛ يشكل ذلك، من الناحية الإدارية، هيكلًا مسطحًا أو قصيرًا، وعندما يكون للمديرين العديد من المرؤوسين تحت إشرافهم، يُعرف ذلك باسم النطاق الواسع، هذا الأخير يقلص من عدد الطبقات الهرمية؛ إن هيكل الفريق هو أحد الهياكل الشائعة في ممارسات الإدارة المعاصرة، يلخص Claver - Cortés (2007) مزايا الهيكل المسطح كالتالي: "بشكل عام، تظهر النتائج أن هذه المنظمات تتبنى أشكالًا تنظيمية مرنة ومسطحة بشكل متزايد مع مستويات هرمية أقل والتي لا تسمح فحسب بل تشجع أيضًا على التواصل والعمل الجماعي بين المستخدمين حتى يتمكن الجميع من التفاعل بسهولة أكبر، وهذا يجعل من الممكن للمستخدمين استغلال كفاءاتهم بشكل أفضل، وإنشاء إجراءات تنظيمية وزيادة قيمة مساهماتهم، بفضل حرية العمل التي يتمتعون بها". (151)

ج - تخصيص الموارد

مقدمة

يستخدم المدير موارد مؤسسته لتحقيق أقصى قدر من النتائج، نعتقد أن الموارد نادرة وأن ترشيد استغلالها يزيد من مردودية عوامل الإنتاج، كان تحت تصرف النبي صلى الله عليه وسلم موارد جد محدودة لتلبية احتياجات الدولة الجديدة في المدينة المنورة، قام بتمويل المشاريع الكبرى في عصره بمساهمات عمومية، ومع ذلك، فقد استخدم

¹⁵¹ Enrique Claver-Cortés, Patrocinio Zaragoza-Sáez, Eva Pertusa-Ortega, (2007) "Organizational structure features supporting knowledge management processes", Journal of Knowledge Management, Vol. 11 Issue: 4, pp.45-57, <https://doi.org/10.1108/13673270710762701>

موارد أخرى بفعالية وكفاءة، يمكننا أن نقف على بعض اللّمحات عن طريقته في إدارة الموارد من خلال سيرته عليه الصلاة و السلام.

تخصيص الموارد

يمكننا استعراض بعض الأمثلة حول هذا الموضوع، على سبيل المثال، خصص الرسول ﷺ بعيرا واحداً لثمانية عشر فرداً لركوبه أثناء رحلة تبوك، يقول المباركفوري:

"رغم ما بذله المسلمون من أموال لم يستطيعوا أن يجهزوا الجيش تجهيزاً كاملاً، بل كانت في الجيش قلة شديدة بالنسبة إلى الزاد و المركب، فكان ثمانية عشر رجلاً يعتقدون بعيراً واحداً، وربما أكلوا أوراق الشجر حتى تورمت شفاههم، واضطروا إلى ذبح العير - مع قلتها - ليشربوا ما في كروشها من الماء، لذلك سمي هذا الجيش: جيش العسرة." (152)

بيد أن النبي ﷺ وأبا بكر ﷺ كانا في رحلة الهجرة يركبان بعيراً لكل منهما، هذا يعني أن الأمر يعتمد على مدى توافر الموارد ومتطلبات أي مسعى.

خصص الرسول ﷺ أربعين ذراعاً لكل عشرة أشخاص لحفر الخندق في ثالث مواجهة عسكرية كبيرة مع قريش، قال Lings (153) إنه خصص كل قسم في مجتمعه للقيام بهذه المهمة، لكنه لم يحدد تشكيلة القسم، وقد أكد الكثير من العلماء الرأى السابق.

¹⁵² المباركفوري ص 398

¹⁵³ Siddiqi, p. 459.

د- الاتصال

الاتصال هو جزء من إستراتيجية التنظيم حسب الباحثين المعاصرين،⁽¹⁵⁴⁾ إنه النقل ما بين الأشخاص للمعلومات والتفاهم (Kreitner، 2009)، تشير دراسة استقصائية شملت 133 مديرًا تنفيذيًا إلى أن الاتصال هو أكثر المهارات الإدارية المرغوبة،⁽¹⁵⁵⁾ بالنظر إلى ذلك دعونا نفحص إستراتيجية الاتصال للنبي صلى الله عليه وسلم.

لقد بلغ الرسول ﷺ رسالة الله تعالى في المقام الأول، كانت وظيفته استلام المحتوى ونقله إلى الصحابة دون أي تغيير، كان هو "الأمين" كما لُقّب من قبل، طوّر الله سبحانه وتعالى شخصيته بما يتماشى مع مسؤولياته المستقبلية، وكان الاتصال أحدها، أنزل الله تعالى القرآن الكريم تدريجياً ، لذلك دوّنه المسلمون حفاظاً عليه للأجيال القادمة، وتولى النبي ﷺ تفسيره في أحاديثه الشريفة التي كان الصحابة ﷺ يحفظونها عن ظهر قلب، ثم جمعها العلماء فيما بعد، طبق النبي ﷺ إستراتيجية العصا والجزرة، أي الترغيب في طاعة الله تعالى والترهيب من عقابه.

طبق النبي ﷺ العديد من استراتيجيات الاتصال المعاصرة، عدّد Kreitner خمسة منها،⁽¹⁵⁶⁾ على سبيل المثال، قام بتطبيق إستراتيجية الرش والدعاء Spray & Pray، وفقاً لهذه الإستراتيجية، يعتقد المدبرون أنه كلما أضافوا المزيد كلما كان ذلك أفضل، لأنه لا شيء زائد عن اللزوم بل الكل ضروري.

¹⁵⁴ Kreitner, p. 296-331.

¹⁵⁵ Kreitner, 2009, p. 299.

¹⁵⁶ Kreitner, p. 305.

قنوات الاتصال النبوية

ولأنه كان مرسلًا من الله تعالى، فقد كان يتلقى التعليمات منه بواسطة الملك وينقلها إلى أمته، وكانت هناك قناة أخرى تنازلية إما للناس أو للقادة السياسيين، عندما انتهت عقوبة كعب بن مالك رضي الله عنه، أرسل النبي صلى الله عليه وسلم أحد أصحابه لإبلاغه، وهو ما يعني أن القناة البشرية كانت قيد الاستخدام، يصف الجدول 6 قنوات الاتصال عند النبي صلى الله عليه وسلم.

جدول 6 قنوات الاتصال النبوية				
تدفق المعلومات (من اليمين إلى اليسار)				
←				
قناة 1	الله سبحانه وتعالى	الملك	النبي <small>صلى الله عليه وسلم</small>	الصحابة <small>رضي الله عنهم</small>
قناة 2		النبي <small>صلى الله عليه وسلم</small>	الصحابة	الجمهور/زعماء الدول الأخرى
قناة 3		النبي <small>صلى الله عليه وسلم</small>	الصحابة / الآخرون	

لم يشكل غياب التكنولوجيا آنذاك عائقًا أمام تدفق المعلومات، وقد كان الدعم الإلهي دوماً معه صلى الله عليه وسلم، كان الله سبحانه وتعالى يمدّه بمعلومات سرية (غيبية)، بمناسبة فتح مكة، أراد الرسول صلى الله عليه وسلم أن يُبقي المهمة طي الكتمان، لذلك اعتمد نظامًا من السرية عالي المستوى، غير أن أحد أصحابه بعث برسالة إلى أهله حول نوايا المسلمين، أخبر الله سبحانه وتعالى النبي صلى الله عليه وسلم بموضوع الرسالة، فأرسل النبي صلى الله عليه وسلم على الفور فريقًا لاسترجاعها ممن كان يحملها إلى وجهتها.

كان الخيالة هم أسرع وسيلة للاتصال، وقد اعتادوا استخدام هذه الوسيلة لإرسال المعلومات الشفوية والمكتوبة، استخدم النبي ﷺ مصادر مكتوبة للتواصل مع زعماء القبائل ورؤساء الدول، على الرغم من أن التعليم لم يكن منتشرًا، إلا أن الرسائل كانت هي الممارسة العملية.

التواصل الكتابي

وبما أنه كان من الصعب على النبي ﷺ أو من ينوب عنه دعوة زعماء القبائل أو الملوك أو حكامهم حضورياً، فقد دعاهم الرسول ﷺ عن طريق الاتصال الكتابي، أرسل إليهم المئات من هذه الرسائل، كان الغرض منها دعوتهم إلى الإسلام سلمياً، وتكللت الحملة بالنجاح إذ دخل الكثير منهم في حظيرة الإسلام.

أورد Lings قصة بعض الرسائل التي أرسلها النبي ﷺ إلى مختلف الملوك، يقول:

لم يكن النجاشي هو الملك الوحيد الذي أرسل إليه الرسول ﷺ رسالة في ذلك الوقت ... لقد أُملي رسالة إلى هرقل الإمبراطور الروماني بنفس صياغة الرسالة إلى بلاد فارس، وأرسلها إلى حاكم سوريا، وأرسل رسالة مماثلة أخرى إلى الإسكندرية، إلى المقوقس حاكم مصر. (157)

بعض هؤلاء لم يستجب بشكل إيجابي لكن البعض الآخر احترمه. يصف Lings إجابة أحدهم الناعمة: "إن رسالة النبي ﷺ إلى المقوقس، بدعوته إلى الإسلام، استُجِبتَ بدهاء، إذ أرسل حاكم مصر إجابته هدية ثمينة: ألف مكيال من الذهب،

¹⁵⁷ Lings, p. 260.

وعشرين رداء من القماش الفاخر، وبغل، وحمار، وكتتويج للهدية، فتاتان قبطيتان من العبيد برفقة أحد كبار السن.⁽¹⁵⁸⁾

الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد)

يُعرف أيضًا باسم لغة الجسد، أي "الاتصال القائم على تعابير الوجه والملصقات والمظهر".⁽¹⁵⁹⁾ وكذلك الحركات التي ترافق كلامنا، من شأن هذه العناصر أن تُعزّز أو تُحرّف معاني الكلام، كما أن السكوت فترة أو أكثر يحمل معنى معيناً، قد يفيد الشك أو عدم الفهم أو الخلاف المذهب، ومع ذلك، فهو مرتبط بالقيم الثقافية الخاصة بمنطقة جغرافية معينة، يعتبر الناس الصمت في باكستان، مثلاً، موافقة، هناك مثل في اللغة الأردنية يقول: الصمت نصف اتفاق؛ من المفترض أن يأخذ علماء الدين عند عقد النكاح إذن العروس التي تنتظر عادة في غرفة منفصلة أو بجانب قاعة الزواج، يزورها العالم مع أقاربها ليطلب منها الإذن لفظاً، فإن بقيت صامتة، فهذا يعني أنها موافقة.

تُظهر البحوث الحالية أن الأشخاص يعبرون عن سلوك مفيد من خلال عدم تقاطع الساقين، وفك الأيدي، والتحرك بالقرب من أشخاص آخرين، والوجه المبتسم، وما إلى ذلك، عندما يريد الشخص إظهار أنه واثق، يتجنب إيماءات اليد إلى الوجه وخذش الرأس، ويحافظ على وقفة منتصبة، ويحافظ على اتصال ثابت بالعين، ويظهر القلق من خلال تطهير الحلق، وإخراج الهواء بصوت (مثل التأفف)، ووضع اليد على الفم أثناء التحدث والإسراع في التدخين، وإظهار التفوق أو الفخر من خلال

¹⁵⁸ Lings, p. 277.

¹⁵⁹ Kreitner, R. (2009) Principles of Management, p. 308.

التحديق من فوق النظارات، وتوجيه الإصبع، ومسك طية صدر السترة أثناء التحدث، إلخ. دعونا الآن نفحص بعضها من حياة الرسول ﷺ لنحدد أسلوبه في الاتصال.

1- الوجه المبتسم

يبدأ الاتصال اللفظي بالتواصل البصري والاستجابة الوجهية للأشخاص المعنيين.⁽¹⁶⁰⁾ النبي ﷺ كان يستقبل الناس بوجه مبتسم. عن جرير بن عبد الله البجلي رضي الله عنه قال: "ما رأني رسول الله ﷺ منذ أسلمت إلا تبسم في وجهي" (رواه البخاري). وفي رواية أن لقاء أخ مسلم بوجه مبتسم يعادل الصدقة كما هو مبين هنا. عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه، قال: قال رسول الله ﷺ: كلُّ معروف صدقة، وإنَّ من المعروف أن تلقى أخاك بوجه طلق.

2- طريقة الكلام

عن عائشة رضي الله عنها قالت: كان كلام النبي ﷺ كلاماً فصلاً يفهمه كلُّ من سمعه، رواه أبو داود و النسائي و أحمد و الترمذي.

3 - تكرار الكلمات

عن أنس بن مالك رضي الله عنه أن النبي ﷺ كان إذا تكلم بكلمة أعادها ثلاثاً حتى تُفهم عنه، وإذا أتى على قومٍ فسلم عليهم سلم عليهم ثلاثاً.

¹⁶⁰ Kandhelwii Muhammad Zakariyya (2018) *Shamaa-il Tirmidhi*, Karachi: ZamZam Publishers, p. 241-43. [باقي محتويات هذا القسم من نفس المصدر]

قال المناوي في فيض القدير : وذلك إما لأن من الحاضرين من يقصر فهمه عن وعيه، فيكرره ليفهم ويرسخ في الذهن، وإما أن يكون المقول فيه بعض إشكال، فيتظاهر بالبيان لدفع الشبه. وفي المستدرک: حتى تعقل عنه بدل حتى تفهم، وهذا من شفقتة وحسن تعليمه، وشدة النصح في تبليغه .

4- عوامل متنوعة حول الاتصال

نقل مولانا زكريا حديثاً طويلاً عن آداب الاتصال عند النبي ﷺ ، نوجزها فيما يلي بتصرف:

أ- إعطاء الإيماء بيد كاملة

إذا قام لسبب ما بإيماءة أو أشار إلى شيء ما، فإنه يفعل ذلك بيد كاملة، (يقول العلماء إن السبب هو أن الإشارة بإصبع واحد فقط ينافي التواضع، ويقول بعض العلماء إن عادته النبيلة الإشارة إلى وحدانية الله بإصبع واحد، لذلك لم يشر إلى أي شخص بهذه الطريقة).

ب- إيماءاته الأخرى بيده

عندما يفاجأ بشيء ما، يدير يديه، وعندما يتحدث يحرك يديه أحياناً أثناء الكلام، ويضرب أحياناً راحة يده اليمنى بالجزء الداخلي من إبهامه الأيسر.

ج- كان حديثه واضحاً

كان يتحدث دائماً بوضوح من البداية إلى النهاية، (لم يتكلم قط بطريقة ينطق فيها بنصف الجمل فقط، والنصف الآخر يبقى عالقا في ذهن المتحدث، كما هو سائد بين الناس المتغطرسين والمتكبرين) ... كانت كل كلمة أوضح من التي قبلها.

د- كانت كلماته موجزة

تحدث بإيجاز، حيث تكون الكلمات أقل والمعنى أكثر (وقد جمع الملا علي قاري في شرحه أربعين حديثاً قصيراً جداً،⁽¹⁶¹⁾ لمن أراد الرجوع إليها وحفظها)، لم يكن هناك كلام غير منطقي، ولم تكن هناك أنصاف حكايات حيث لم يكن المعنى كاملاً ولا يمكن فهمه.

ه- لم يُجمل أحداً قط في حديثه

لم يكن سريع الغضب، ولم يفضح أحداً قط.

و- سعادته وابتسامته

عندما يكون سعيداً يبدو وكأنه قد أغلق عينيه من التواضع، كانت ضحكة رسول الله ﷺ في الغالب ابتسامة، وعندما يتسم تلمع أسنانه الأمامية المباركة مثل حجر البرد الأبيض اللامع.

ز- غضب النبي ﷺ

عندما يغضب على شخص ما، يتعد عن ذلك الشخص، ولا يلتفت إليه، أو يغفر له.

¹⁶¹ وجمع الامام عبد الرؤوف المناوي رحمة الله في كتابه "كنوز الحقائق في حديث خير الخلائق" زهاء عشرة آلاف حديث قصير جداً، كتب في كل ورقة منه مائة حديث، كما صرح به في مقدمة الكتاب. (ج)

طريقة الباب المفتوح

ذكر مولانا منصور النعماني (2009) أن أحد صحابة الرسول ﷺ وصف فرحه، عن جرير بن عبد الله البجلي رضي الله عنه قال: « ما حجبني رسول الله ﷺ منذ أسلمت ولا رأني إلا تبسم في وجهي. » رواه أحمد. (162)

عناصر مبتكرة

أضاف الرسول ﷺ عناصر مختلفة في إستراتيجيته الاتصالية، التحية (السلام) هي أول كلمة يستخدمها النبي ﷺ قبل بدء الحديث، ووصف أحد أصحابه منهجه بالكلمات التالية.

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: إذا لقي أحدكم أخاه فليسلم عليه، فإن حالت بينهما شجرة أو جدار أو حجر ثم لقيه فليسلم عليه. رواه أبو داود. وعن أبي عُمارة البراء بن عازب رضي الله عنهما قال: "أمرنا رسولُ الله ﷺ بسبع، وهما عن سبع: أمرنا بعبادة المريض، وإتياع الجنابة، وتشميت العاطس، وإبرار المُقسِم، ونصرِ المظلوم، وإجابة الداعي، وإفشاء السلام. وهما عن خواتيم -أو: تحتم بالذهب- وعن شربِ الفضَّة، وعن المياثرِ الحُمْرِ، وعن القسيِّ، وعن لبسِ الحريرِ والإستبرقِ والدِّياجِ " مُتَّفَقٌ عليه.

التحية (السلام) هي كسر الجليد في المقام الأول، ثانيًا، هي الدعاء الذي من خلاله ينقل المبادر إلى المتلقين أن ممتلكاتكم واحترامكم وأشخاصكم في مأمن مني، بعبارة أخرى، أنا أحترم كل ذلك، ثالثًا، إنها إحدى قيم الثقافة الإسلامية، بالإضافة إلى أنها

¹⁶² Naomani, Manzoor, p. 366

تجلب رحمة الله تعالى، ويحصل المبادر على 10 إلى 30 حسنة كما يبينه الحديث التالي.

عن عمران بن حصين رضي الله عنه قال: جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال السَّلَامُ عليكم فردَّ عليه ثمَّ جلس فقال النبي ﷺ عشرٌ ثمَّ جاء آخرُ فقال السَّلَامُ عليكم ورحمةُ الله فردَّ فجلس فقال عشرون ثمَّ جاء آخرُ فقال السَّلَامُ عليكم ورحمةُ الله وبركاته فردَّ فجلس فقال ثلاثون، رواه أبو داود و الترمذي و أحمد و النسائي.

يصف كتاب المؤلف حول هذا الموضوع جوانب أكثر عن التحية الإسلامية. (163)

المستمع اليقظ

كلما انضم النبي ﷺ إلى محادثة، لم يبدأ موضوعًا جديدًا بل ينضم إلى المحادثة الجارية، يولي انتباهه إلى كل المشاركين، إذا سأل أي شخص سؤالًا / موضوعًا غير ذي صلة، يقوم النبي ﷺ بتأجيله حتى انتهاء الموضوع الجاري، ثم يبادر بمعالجة القضية التي أثرت أثناء المناقشة.

يظل النبي ﷺ منتبهًا لشخص واحد حتى يكمل حديثه، وإذا أراد شخص ما أن يقول شيئًا ما بصوت منخفض، فإنه يحني رأسه تجاهه.

لا يتدخل النبي ﷺ في كلام شخص (أو أشخاص)، إلا أن يثار شيء مخالف لأصول الإسلام أو لم يعجبه، فإنه يصححه أو يظهر عدم ارتياحه من خلال تعابير

¹⁶³ Saani, Javed Iqbal (2019) *The Importance of Islamic Greeting*, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition).

وجهه أو مغادرة المحادثة، ولم يكن النبي ﷺ يجب الحديث عن موضوع هام وهو واقف.

كان الصحابة أيضاً يستمعون إلى النبي ﷺ باهتمام، فقد وصفه أبو سفيان الذي كان خصمه آنذاك بقوله "مَا رَأَيْتُ مِنْ النَّاسِ أَحَدًا يُحِبُّ أَحَدًا كَحُبِّ أَصْحَابِ مُحَمَّدٍ ﷺ" (164)

كان من عادة النبي ﷺ أن يوجه النصح بطريق التعميم. دون ذكر اسم صاحب الخطأ، فكان صلوات الله وسلامه عليه يُعَلِّمُ بِالخَطَا وَيَذُمَّهُ، وينصح المخطيء ولا يُشَهِّرُ به أمام النَّاسِ، فكثيراً ما كان ﷺ يقول: ما بال أقوام؟، دفعاً للحرص عن المخطيء، وسترأ له، ورفقاً به، فيتعلم المخطيء وغيره، في الأحاديث التالية أمثلة عن إدارته ﷺ للأخطاء.

1 - عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال: بال أعرابي في المسجد، فقام الناس إليه ليقعوا فيه، فقال النبي ﷺ: دعوه، وأريقوا على بوله سجلاً من ماء، أو ذنوباً من ماء، فإنما بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين، رواه البخاري.

2 - عن معاوية بن الحكم السلمي رضي الله عنه، قال: "بينما أنا أصلي مع رسول الله ﷺ إذ عطس رجل من القوم، فقلت: يرحمك الله، فرماني القوم بأبصارهم، فقلت: واثكل أميَّاء، ما شأنكم تنظرون إلي؟ فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم، فلما رأيتهم يصمتونني، لکني سكتُ، فلما صلى رسول الله ﷺ فبأبي هو وأمي، ما رأيت معلماً

164 محمد يوسف الكاندهلوي، 135/2

قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه، فوالله ما كهرني، ولا ضربني، ولا شتمني، قال: إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس، إنما هي التسبيح والتكبير وقراءة القرآن". قلت يا رسول الله إنا قوم حديث عهد بجاهلية وقد جاءنا الله بالإسلام ومنا رجال يأتون الكهان قال فلا تأثم قال قلت ومنا رجال يتطيرون قال ذاك شيء يجدونه في صدورهم فلا يصدهم.

ملاحظات ختامية

قد يكون من المفيد ملاحظة أنه في العهد المكي (حوالي 13 عامًا من جهوده)، كان الهيكل التنظيمي بسيطاً، كان الرسول ﷺ وحده مع بعض الصحابة يقومون بمعظم الجهود / القرارات الجماعية، على سبيل المثال، ذهب إلى الطائف وحده مع عبده وقد كانت إحدى الحملات الكبرى التي قام بها، كما أرسل مجموعتين إلى الحبشة وعين قائداً لكليهما.

بعدها تم إنشاء منظمة رسمية في المدينة المنورة، وقد أدخل الرسول ﷺ الهيكل التنظيمي، كما خطط ﷺ ونفذ العديد من الحملات العسكرية والمشاريع غير العسكرية في المدينة المنورة، نظم فريقه بحكمة لتحقيق هدفه وأدار أول دولة إسلامية في المدينة المنورة، كان لديه فريق من أربعة مستشارين (أصبحوا خلفاء فيما بعد واحداً تلو الآخر)، كما أنشأ مجلساً عاماً أو فريقاً من المستشارين يُعرف باسم مجلس الشورى (انظر أعلاه).

وكان الرسول ﷺ قد اتخذ خطوة كبيرة أخرى لتنسيق شؤون أهل المدينة المنورة، فقد انتدب اثني عشر نقيباً بمناسبة بيعة العقبة، تسعة من الخزرج وثلاثة من الأوس، كلاهما من القبائل البارزة في المدينة المنورة التي اعتنقت الإسلام أثناء الحج.

وعين الرسول ﷺ بعض القادة على الفرق في فتح مكة، وقسم الجيش إلى أربعة فرق،⁽¹⁶⁵⁾ كان زعماء القبائل يقودون مجموعاتهم في معظم الحالات، بينما كان خالد بن الوليد يقود فرقة خاصة قبل دخول مكة.

طبّق النبي ﷺ هيكلًا مسطحًا، إذ كان زعماء القبائل تحت إشراف النبي ﷺ مباشرة، لم يكن هناك انتداب لعدد من رؤساء أو زعماء القبائل، في حالة فتح مكة، كانت جميع القبائل تقود مجموعاتها باتجاه مكة؛ قسم النبي ﷺ الجيش كله إلى ثلاث كتائب (يقول Lings أن عدد الكتائب كان أربع)⁽¹⁶⁶⁾، وأمر الرؤساء بأن يبلغوا النبي ﷺ، أي أن يلتحقوا به في مكان معين، وبمناسبة حفر الخندق، كلف كل عشرة أفراد بأداء وظيفة معينة.

يعتبر الهيكل المسطح نهجًا حديثًا مشهورًا بالكفاءة وبمستويات أقل، يؤكد المؤيدون لهذا النمط التنظيمي بأنه يمكن كبار المديرين من أن يكونوا قريبين من العملاء، وبالتالي، يمكن للعميل الوصول إليهم بسهولة، ويعزز العلاقة بينهم لتحقيق كفاءة أكبر مما يسمح بالتحكم في التكلفة.

¹⁶⁵ Lings, p. 297.

¹⁶⁶ حسب Lings، كان عدد الكتائب أربع.

دراسة حالة - غزوة أحد

مقدمة

منذ تلقى الكفار هزيمة غير مسبوقه على يد المسلمين في بدر قبل نحو عام، شرعوا يستعدون للانتقام في أسرع وقت ممكن، سعوا للحصول على مساعدة قبائل أخرى في المنطقة لأنهم يعرفون أنه ليس من السهل تحدي المسلمين وحدهم، قاموا بتجهيز ثلاثة آلاف جندي بأحدث الأسلحة بما في ذلك 200 حصان للقتال وسبعمائة درع، وتقدم الجيش باتجاه المدينة المنورة في السنة الثانية من الهجرة، دعونا الآن نرى ما هي الإستراتيجية التي وضعها الرسول ﷺ ونفذها لمواجهة العدو، من منظور إداري، ينصب التركيز هنا على الإستراتيجية التنظيمية للنبي ﷺ.

الاستعدادات الأولية

تلقى الرسول رسالة من عمه العباس ؓ الذي كان يتابع عن كثب وباستمرار تحضيرات قريش وتحركاتها، كتب تفاصيل ما كان يحدث في مكة، وأوصى أبي بن كعب ؓ أن يحفظها.

استشار النبي ﷺ على الفور المهاجرين والأنصار لتحديد إستراتيجية المعركة، لأن الحرب كانت على مشارف المدينة المنورة، كان الجميع على استعداد لمعركة محتملة مع جيش مكة، اتخذوا بعض الإجراءات الأمنية لمراقبة العدو، حيث تم إنشاء فرقة لرعاية الرسول ﷺ، وشكلت دورية تعمل على مداخل المدينة لمنع أي هجوم مفاجئ.

بالإضافة إلى ذلك، أنشأ الرسول أيضًا فريق معلومات / استخبارات لمراقبة حركة العدو، أبلغه هذا الفريق في الأسبوع الأول من شوال في السنة السادسة بعد الهجرة. أن قوات العدو قد نزلت في أطراف المدينة، فدعا إلى اجتماع رفيع المستوى للفريق الاستشاري أو مجلس الشورى لمناقشة الإستراتيجية الدفاعية، ظهر رأيان: الأول البقاء في المدينة والدفاع عنها، والثاني هو القتال في الفضاء المفتوح، كان النبي ﷺ مع الرأي الأول بينما كان معظم الصحابة الشبان يؤيدون الرأي الثاني، ومع ذلك، فقد اختار النبي ﷺ، وجهة النظر الثانية.

أمّ النبي ﷺ صلاة الجمعة وحث الناس على القتال، وأعلن أن على الجميع الاستعداد للمعركة، كان الناس سعداء بشكل لا يصدق، وتجمعوا في وقت صلاة العصر، كما وصل فريق العوالي، في هذه الأثناء كان النبي ﷺ يلبس للقتال.

تنظيم القوى العاملة

قسم الرسول ﷺ الجيش كله إلى ثلاث مجموعات:

1. المهاجرون

2. قبيلة أوس

3. قبيلة الخزرج

وتم تعيين حاملتي اللواء، بلغ العدد الإجمالي للمجاهدين ألفًا من بينهم مائة دارع و50 فارسًا، واستعمل على المدينة ابن أم مكتوم رضي الله عنه لإمامة الصلاة، ولينوب عنه أثناء غيابه.

تقدم الجيش الإسلامي باتجاه العدو، استعرض النبي ﷺ الجيش، فرد من استصغره من المشاركين، وكان رافع بن خديج رضي الله عنه رغم صغر سنه ماهرا في رماية النبل فالتحق بالجيش، كما سمح النبي لسمره بن جندب رضي الله عنه بالمشاركة، يقول المباركفوري:

"أجاز النبي ﷺ رافع بن خديج رضي الله عنه ، وسمره بن جندب رضي الله عنه على صغر سنهما، وذلك أن رافع بن خديج كان ماهرا في رماية النبل فأجازه، فقال سمره: أنا أقوى من رافع أنا أصرعه، فلما أخبر رسول الله ﷺ بذلك أمرهما أن يتصارعا أمامه، فتصارعا، فصرع سمره رافعا، فأجازه أيضا. (167)

صلى النبي ﷺ المغرب و العشاء في مكان اختاره بين أحد والمدينة، وقرر المبيت هناك، واختار خمسين رجلا لحراسة المعسكر يتجولون حوله، وفي الصباح الباكر تحرك الجيش الإسلامي ونزل بالقرب من جبل أحد، كان خط دفاع طبيعي، وكان جيش العدو فاصلا بين المسلمين وبين المدينة المنورة.

اختار الرسول ﷺ فصيلة من الرماة الماهرين قوامها خمسون مقاتلا لحراسة نقطة دخول العدو، يلخص الإمام البخاري هذا الحدث.

عن البراء بن عازب رضي الله عنه قال: جعل النبي ﷺ على الرجالة يوم أحد - وكانوا خمسين رجلا - عبد الله بن جبير رضي الله عنه ، فقال: إن رأيتمونا تحطفنا الطير فلا تبرحوا مكانكم هذا حتى أرسل إليكم، وإن رأيتمونا هزمتنا القوم وأوطأناهم، فلا تبرحوا حتى أرسل إليكم. فهزموهم، قال: فأنا - والله - رأيت النساء يشتددن قد بدت خلاخلهن

وَأَسْأَلُهُنَّ رَافِعَاتٍ نِيَابَهُنَّ، فَقَالَ أَصْحَابُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ جُبَيْرٍ رضي الله عنه: الْعَنِيمَةُ أَيُّ قَوْمِ الْعَنِيمَةِ؛ ظَهَرَ أَصْحَابُكُمْ، فَمَا تَنْتَظِرُونَ؟ فَقَالَ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ جُبَيْرٍ: أَنْسَيْتُمْ مَا قَالَ لَكُمْ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم؟ قالوا: وَاللَّهِ لَنَأْتِيَنَّ النَّاسَ، فَلَنُصَيِّبَنَّ مِنَ الْعَنِيمَةِ. فَلَمَّا أَتَوْهُمْ صُرِفَتْ وُجُوهُهُمْ، فَأَقْبَلُوا مُنْهَرِمِينَ، فَذَكَ إِذْ يَدْعُوهُمْ الرَّسُولُ فِي أُحْرَاهُمْ، فَلَمْ يَبْقَ مَعَ النَّبِيِّ صلى الله عليه وسلم غَيْرُ اثْنَيْ عَشَرَ رَجُلًا، فَأَصَابُوا مِنَّا سَبْعِينَ.

إذا تأملنا إستراتيجية النبي صلى الله عليه وسلم الشاملة ، يمكننا الجزم بأن خطة الدفاع كانت الأفضل في هذه الظروف، يلخص المباركفوري الأمر كالتالي:

"لقد كانت خطة حكيمة ودقيقة جدا، تتجلى فيها عبقرية قيادة النبي صلى الله عليه وسلم العسكرية - وأنه لا يمكن لأي قائد مهما تقدمت كفاءته أن يضع خطة أدق وأحكم من هذا - فقد احتل أفضل موضع من ميدان المعركة، مع أنه نزل فيه بعد العدو، وحمى ظهره و يمينه بارتفاعات الجبل، وحمى ميسرته وظهره - حين يحتدم القتال - بسد الثلثة الوحيدة التي كانت توجد في جانب الجيش الإسلامي، واختار لمعسكره موضعا مرتفعا يحمي به - إذا نزلت الهزيمة بالمسلمين - ولا يلتجئ إلى الفرار، حتى يتعرض للوقوع في قبضة الأعداء المطاردين وأسرههم، ويلحق مع ذلك خسائر فادحة بأعدائه إن أرادوا احتلال معسكره وتقدموا إليه، وألجأ أعداءه إلى قبول موضع منخفض يصعب عليهم جدا أن يحصلوا على شيء من منافع المعركة إن كانت الغلبة لهم، ويصعب عليهم الإفلات من المسلمين المطاردين إن كانت الغلبة

للمسلمين، كما أنه عوّض النقص العددي في رجاله باختيار نخبة ممتازة من أصحابه الشجعان البارزين.»⁽¹⁶⁸⁾

سنحاول تحليل الخطة لاحقاً عندما نناقش الآثار المترتبة عن الإستراتيجية.

التشجيع / التحفيز

شجع الرسول ﷺ أصحابه قبل ملاقاته العدو، قال: إِذَا لَقَيْتُمُ الْعَدُوَّ فَانْبُتُوا، وَجَرِّدْ سَيْفًا بَاتِرًا وَنَادَى أَصْحَابَهُ: مَنْ يَأْخُذُ هَذَا السَّيْفَ بِحَقِّهِ؟ فَمَقَامٌ إِلَيْهِ رِجَالٌ لِيَأْخُذُوهُ... حتى قام إليه أبو دجانة رضي الله عنه فقال: وما حقه يا رسول الله؟ قال: أن تضرب به العدو حتى ينحني، فقال: أنا آخذه بحقه يا رسول الله، فأعطاه إياه، ودفع أبو دجانة حقه كما وعد.

كانت المعركة لصالح المسلمين في البداية، لكن انقلب الوضع فيما بعد عندما تمكن الكفار من شن هجوم على الجناح، تكبد المسلمون خسائر فادحة لكنهم ظلوا صامدين، وعاد العدو إلى مكة دون أن تكون له اليد العليا في هذه الجولة.

جمع الرسول ﷺ أصحابه ودعا خالقه بعونه وإحسانه، لقد كان جزءاً من تكتيكاته التحفيزية لأن النصر أو غيره يأتي من فضل الله سبحانه وتعالى، أنعم عليه بالنصر في بدر، لكن قدر له الخسارة في أحد، كلاهما كانا من الله سبحانه وتعالى الذي أراد اختبار عباده في جميع الظروف، كيف يكون سلوكهم في السعادة وماذا سيكون رد فعلهم في الضيق؟ إن الجنة تحت ظلال السيوف، وعلى المؤمن أن يتحلى بالصمود

¹⁶⁸ المباركفوري ص 231-232

والمثابرة والمرونة والتوكل على الله، ولقد أظهر المسلمون هذه الصفات ونجحوا في الاختبار.

وواصل الرسول ﷺ العزاء والتشجيع في طريق العودة إلى المدينة المنورة في لقائه بأقارب الشهداء، وبشرهم برضا الله سبحانه وبالجنة لهم ولدويهم.

العمل الاستراتيجي

تصور النبي ﷺ كقائد عسكري ورئيس يقظ أنه يمكن للعدو معاودة الهجوم، كان من الممكن أن يدرك المكين النتيجة المترددة للقاء بينما كانت لهم الأسبقية آنذاك على المسلمين، فيمكنهم حينئذ التفكير في جني ثمار جهودهم، في اليوم التالي أمر الجيش الإسلامي بأن يلاحق الكفار لئلا يعودوا، وأعلن أن المشاركين الأوائل فقط سيرافقونه، وسدّ الطريق بذلك أمام المنافقين الذين خانوه قبل ذلك، كان الغرض من ذلك هو إخبارهم بأنه يمكن للمسلمين الاستغناء عنهم.

وفعلاً، عندما أدرك الكفار في المحطة الأولى باتجاه مكة أنهم لم يستغلوا انتصارهم، قرروا شن هجوم آخر على المدينة المنورة، غير أن النبي ﷺ كان قد أوفد مسلماً جديداً هو معبد بن أبي معبد الخزاعي رضي الله عنه لثني أبي سفيان عن هجوم محتمل، ذهب معبد إلى معسكر الكفار وأخبرهم أن المسلمين يلاحقونهم بعدد أكبر، وبذلك تثبّت عزيمة العدو على التفكير في هجوم جديد.

سار النبي ﷺ نحو حمرة الأسد، على بعد ثمانية أميال من المدينة المنورة باتجاه مكة لمطاردة العدو، وخيمت القوات الإسلامية هناك لمدة ثلاثة أيام، ولم يجرؤ الأعداء على

تحديهم بل سارعوا إلى ديارهم، يبدو ذلك كخطة إستراتيجية تردع العدو عن استغلال نجاحه الجزئي.

المضامين الإدارية

بالنظر إلى دراسة الحالة، سنحاول استخلاص دور ومسؤوليات النبي ﷺ كسلطة إدارية لبعثة أحد، سيكون تركيزنا على تنظيم الوظيفة وفق الممارسات السائدة في الإدارة المعاصرة، يتمثل التنظيم في تحديد المهام وإنشاء هيكل للعلاقات بحيث يعمل الناس لتحقيق أهدافهم التنظيمية، ويشمل بالتالي تحديد هيكل السلطة، والأقسام الإدارية، والتهئية المادية للتجهيزات (أو ساحة المعركة) والموارد البشرية،⁽¹⁶⁹⁾ إضافة إلى نظام وآلية الاتصال التي كانت معتمدة آنذاك كنظام معلومات.⁽¹⁷⁰⁾

وكان الهدف من هذا المسعى هو الدفاع عن المنظمة الوليدة أي دولة المدينة المنورة، وبتعبير تجاري، يشتمل المنتج على شيء مادي أو خدمة أو فكرة أو ترويج لشخصية، لذلك، كانت المنظمة تعرض الإسلام كإيديولوجية حياة (منهج حياة) أو منتج / فكرة.

هيكل السلطة

يتكون هيكل السلطة من النبي ﷺ ومجلس الشورى / الفريق الاستشاري، كان الصحابة البارزون أعضاء في هذا الفريق مثل أبي بكر وعمر وعثمان وعلي ﷺ وآخرين، وكان قادة الأوس والخزرج (قبيلتان من المدينة المنورة) أعضاء فيه أيضاً، وكان

¹⁶⁹ Dyck and Neubert, p.8.

¹⁷⁰ Kreitner, p.295

الرسول ﷺ قد عين ابن أم مكتوم رضي الله عنه نائباً له للبقاء في المدينة المنورة، وإذا فحصنا تقسيم القوات وقت غزوة أحد، يمكننا أن نرى أن الهيكل التنظيمي كان على النحو التالي.

كان النبي ﷺ يرأس المهاجرين والخزرج والأوس، وفوض الرسول ﷺ السلطة إلى قادة هذه الفرق، وهم:

1 - مصعب بن عمير العبدري رضي الله عنه

2 - أسيد بن حضير رضي الله عنه

3 - الحباب بن المنذر رضي الله عنه

يضيف مولانا شبلي نعماني أن الفرسان كانوا تحت قيادة الزبير بن العوام رضي الله عنه وتم تسليم قيادة الدارعين إلى حمزة رضي الله عنه ، وكان عبد الله بن جبير رضي الله عنه على رأس الرماة الخمسين الذين تم تعيينهم في الممر الإستراتيجي المسمى جبل الرماة.⁽¹⁷¹⁾

تحديد الأدوار والمسؤوليات

من المهم للقوى العاملة أن تعرف أدوارها ومسؤولياتها، كان الرسول ﷺ قد كلف أربع إدارات وظيفية في جيشه بأدوار و مسؤوليات محددة، ركز على الرماة الذين كان من المفترض أن يسدوا الممر الإستراتيجي، وبعبارة تجارية أو إدارية، كان هذا منتجاً يمكن للمنافس اختراقه، على سبيل المثال، إذا كان الهيكل التنظيمي قائماً على مناطق جغرافية حيث يكون أحد قطاعات السوق ضعيفاً أو عرضة لاهتمام المنافسين، يتوجب إذن التركيز على هذا القطاع.

¹⁷¹ Naomani and Nadvi, p. 227.

أكد النبي ﷺ على أهمية الممر، ويلخص المباركفوري هذا الموضوع بشكل رائع.

"انتخب فصيلة من الرماة الماهرين، قوامها خمسون مقاتلا، وأعطى قيادتها لعبد الله بن جبير بن النعمان الأنصاري الأوسي البدري رضي الله عنه، وأمرهم بالتمركز على جبل يقع على الضفة الجنوبية من وادي قناة - وعرف فيما بعد بجبل الرماة - جنوب شرق معسكر المسلمين، على بعد حوالي مائة و خمسين مترا من مقر الجيش الإسلامي.

والهدف من ذلك هو ما أبداه رسول الله ﷺ في كلماته التي ألقاها إلى هؤلاء الرماة فقد قال لقائدهم: نضح الخيل عنا بالنبل، لا يأتون من خلفنا، إن كانت لنا أو علينا فائتت مكانك لا نؤتين من قبلك، ثم قال للرماة: احموا ظهورنا، فإن رأيتمونا نُقتل فلا تنصرونا، وإن رأيتمونا قد غنمنا فلا تشركونا، وفي رواية البخاري أنه قال: إن رأيتمونا تخطفنا الطير فلا تبرحوا مكانكم هذا حتى أرسل إليكم، وإن رأيتمونا هزمتنا القوم ووطأناهم ، فلا تبرحوا حتى أرسل إليكم.

وبتعيين هذه الفصيلة في الجبل مع هذه الأوامر العسكرية الشديدة سد رسول الله ﷺ الثملة الوحيدة التي كان يمكن لفرسان المشركين أن يتسللوا من ورائها إلى صفوف المسلمين، ويقوموا بحركات الالتفاف وعملية التطويق." (172)

كانت التعليمات مفصلة لأنها كانت مهمة للغاية بالنسبة للمسعى، ولما غادر المعينون الممر، استفاد العدو منه بالكامل، وكان ذلك هو السبب الواضح للخسارة الفادحة التي مُني بها المسلمون.

¹⁷² المباركفوري ص 230-231

التهيئة المادية للتجهيزات

احتفظ النبي ﷺ بمسؤوليات القادة العسكريين، على حد قول المؤلف نفسه: "جعل على الميمنة المنذر بن عمرو رضي الله عنه، وجعل على الميسرة الزبير بن العوام رضي الله عنه، يساعده المقداد بن الأسود رضي الله عنه، وكان إلى الزبير رضي الله عنه مهمة الصمود في وجه فرسان خالد بن الوليد رضي الله عنه، وجعل في مقدمة الصفوف نخبة ممتازة من شجعان المسلمين ورجالهم المشهورين بالنجدة والبسالة، والذين يوزنون بالآلاف." (173)

صمم الرسول ﷺ الخطة بعناية آخذا بعين الاعتبار جميع المخاطر وطريقة مواجهتها، لقد احتل أفضل موقع ممكن وجعل الجبل في الخلف مشكلا بذلك دفاعاً طبيعياً، فعل ذلك بعد أن احتل العدو المركز الأفضل لأنهم وصلوا أولاً، كان الجانب الأيمن أيضاً آمناً بسبب الصخور، واتخذ الرماة لحماية الجناح الأيسر، نزل في أماكن مرتفعة لتكون له ميزة نفسية على العدو ولمنع أصحابه من مغادرة ساحة المعركة في حالة وجود ظروف غير ملائمة، لم يتمكن الخصوم من أسر القوات الإسلامية لأنهم كانوا في المرتفعات، في وقت ما عندما حاول العدو التقدم نحو القيادة المركزية (حيث كان الرسول ﷺ)، ألقى الصحابة الحجارة التي أثرت على العدو أكثر من السهام، كل ذلك بفضل ميزة الموقع الجغرافي الذي اختاره الرسول ﷺ.

في اللحظات الأخيرة من المعركة صعد النبي ﷺ إلى قمة الجبل الذي كان بعيداً عن متناول العدو، إلا أن أبا سفيان القائد العام لقوات العدو حاول الاقتراب منهم لكن الصحابة رموهم بالحجارة، وبما أن المسلمين كانوا في المرتفعات، فإن المشركين لم

يتمكنوا من الوصول إليهم وانسحبوا بخسائر فادحة،⁽¹⁷⁴⁾ كان النبي ﷺ قد انتدب الرماة والفرسان والفرقة الخاصة لتقوية إستراتيجيته التنظيمية، كان الوضع المادي ميزة إضافية، وبذلك ساهمت هذه العوامل في وضع إستراتيجية إدارية سليمة.

الأقسام الإدارية

عندما يكبر حجم المنظمة بحيث يصعب على مختلف المهنيين العمل وفقاً لخبراتهم، ينشئ المدبرون أقساماً لتوزيع العمل، وقد أنشأ الرسول ﷺ أربعة أقسام لهذا المسعى: المشاة وحملة الدروع والفرسان والرماة.

وعين رؤساء لكل منهم حتى يتمكنوا من العمل بفعالية وكفاءة، كانوا يعملون تحت أمر النبي ﷺ مباشرة؛ وفي منظمات الأعمال المعاصرة توجد عادة خمسة أقسام: التسويق والمالية والإنتاج وخدمات المعلومات والموارد البشرية، لقد درسنا سابقاً أهمية الرماة ومسؤولياتهم الخصوصية، كان المسلمون في الواقع يحققون الانتصار في المعركة، لكن عندما ترك هذا الممر بلا حراسة، وجد العدو فرصة للهجوم من الجناح، وتسبب ذلك في خسائر بشرية فادحة لهم، أدرك الجميع أهمية الرماة لاحقاً، ويؤكد ذلك أهمية القسم الإداري، كانت جميع الأقسام الأخرى تعمل بشكل جيد ولكن عندما لا يعمل أحدها كما ينبغي، فإنه من الصعب كسب المعركة.

إدارة الموارد البشرية

كان عدد جنود العدو - حسب أحد التقديرات - ثلاثة آلاف مقابل سبعمائة في الجناح الإسلامي، ويوضح الجدول 7 تفاصيل أخرى عن الجيشين.

¹⁷⁴ Naomani and Nadvi, p. 231.

جدول 7 مقارنة الموارد		
الموارد	المشركون	المسلمون
الإبل	300	غير محدد
الخيول	200	50
الدروع	700	100
النساء	15 محفزات	بعض النسوة للمساعدة الطبية وتوفير المياه للجرحى
الجنود	3000	700

تراوح التفاوت العددي بين 1 إلى حوالي 5، كانت الخيول تتراوح من 1 إلى 8 وكانت الدروع من 1 إلى 7، كانت الخيول آنذاك ميزة إستراتيجية لأن أحدهما كان يمتطي حصاناً والآخر كان يمشي على الأرض، وبذلك يمكن للأول أن يهاجم الثاني بسرعة وفعالية، كانت مزايا القوات البرية هي الدروع بسبب قدرتها على وقف الهجوم، لكن الجيش الإسلامي كان في وضع صعب للغاية في هذا الجانب، وهكذا إذا نظرنا إلى الأرقام نجد أن المشركين يتمتعون بميزة كمية، لكن الرسول صلى الله عليه وسلم استخدم رأس ماله البشري بحيث كان أداؤهم رائعاً، الأمر الذي مكنه من التصدي للهجوم والعودة بجنوده إلى مواقعهم بأمان.

كانت الخسائر الفادحة بسبب عمل الرماة، لو لم يغادروا الممر لما تمكن العدو من شن هجوم على جناح الجيش تسبب في وقوع إصابات، ومع ذلك، نعتقد أن كل شيء كان بقدر من الله سبحانه وتعالى بهدف اختبار المسلمين في هذه المناسبة، اختبرهم في بدر بعد النصر بينما يختبرهم هنا بعد الهزيمة.

اختيار المستخدمين

تتمثل إحدى الرهانات الأساسية في إدارة الموارد البشرية في اختيار الأشخاص المناسبين للوظيفة المناسبة، اختار الرسول ﷺ قواته بعناية، وكان معه جميع أهل المدينة الذين يصلحون للخدمة العسكرية، وقد فحصهم في أول محطة في رحلته من المدينة للتأكد من وجودهم جميعاً، فسرح عدداً من الأولاد القصر، كان أحدهم ماهراً في رمي السهام فأجازه النبي ﷺ لأن الرامي يطلق سهاماً من مسافة لا تعرض حياته للخطر في الحالات العادية، وكان هناك ولد آخر في نفس السن، كان حريصاً جداً على التعاون مع النبي ﷺ، قال إنه أقوى من الرامي المذكور و أُلح على المشاركة وأبدى استعداداً لإثبات قوته، طلب منه النبي ﷺ المصارعة مع الرامي ولما صرعه سمح له الرسول ﷺ بالانضمام للقوات الحربية.

اختار النبي ﷺ الفتى الأول بناءً على مهارته الخاصة بينما اختار الآخر لقوته، كانت القوة البدنية مهارة مرغوباً فيها لمعارك ذلك الوقت، والسمة الثانية لإستراتيجيته للموارد البشرية هي أنه فحص كل شخص، كان هناك صحابي لا يقدر على المشي بشكل صحيح فأعفاه الرسول ﷺ من الخدمة العسكرية، ثالثاً: عيّن نائباً له لرعاية شؤون المدينة وإمامة الصلاة، هذا يعني أن هناك أشخاصاً آخرين يمكنهم أن يؤموا الصلاة، لكنه اختار لها شخصاً معيناً، وخلف الرسول ﷺ وراءه عدداً من الصحابة للدفاع عن المدينة، وأبقى النساء والأطفال في مكان آمن أي في القلاع، وقد عين صحابيين للاعتناء بهم.¹⁷⁵

¹⁷⁵ Phalwarvi, p. 331.

إستراتيجية الاتصال

ناقشنا بعض عناصر إستراتيجية الاتصال للنبي ﷺ أعلاه، فقد طور عليه الصلاة والسلام آلية اتصال نظامية خلال المعركة، دعونا نلقي نظرة عليها.

فيما يتعلق بالمعركة، كان عم النبي ﷺ في مكة (وقد عينه النبي ﷺ لهذا الغرض)، كان يتابع أنشطة واستعدادات الكفار للانتقام منذ معركة بدر، وعندما أصبحت القوات مستعدة للسير نحو المدينة المنورة، بعث برسالة إلى النبي ﷺ لإبلاغه بتقدم جيش الكفار، قرأ أبو بن كعب رضي الله عنه الرسالة، فأوصاه النبي ﷺ بالسرية، ودعا الرسول ﷺ إلى اجتماع طارئ لمجلس الشورى لتحديد إستراتيجية الدفاع.

عين النبي ﷺ أنس ومؤنس [ابني فضالة الظفرين] رضي الله عنهما لمراقبة حركة جيش العدو، استمرا في إطلاع النبي ﷺ على كل تحركات العدو،⁽¹⁷⁶⁾ وعندما وصلت قوات المشركين قرب المدينة المنورة، كلف الرسول ﷺ خباب بن المنذر رضي الله عنه بتقدير عدد أفراد العدو ومعداتهم.⁽¹⁷⁷⁾

كان أهل المدينة أيضًا على اتصال بساحة المعركة، عندما تكبد المسلمون خسائر وتراجعوا نحو الجبل، اندفع جيش الاحتياط نحو رفاقهم، كان من بينهم أهل بيت النبي ﷺ.

كان الرسول ﷺ يراقب الخصوم حتى بعد أن سلكوا طريق العودة إلى مكة، كلف مسلمًا جديدًا بتشيط أبي سفيان بشأن هجوم محتمل، كان حكم النبي صلى الله عليه وآله عليه

¹⁷⁶ Razi, p. 208.

¹⁷⁷ Naomani and Nadvi, p. 226.

وسلم صائباً، فقد كان العدو يحاول استئناف جهوده المشؤومة، ولكن بفضل الإجراء الإداري السريع، لم يحدث ذلك.

لقد طبق نهجاً مبتكراً لتنظيم الموارد، كان الرسول ﷺ قد وضع قواته خلف جبل أحد مما قدم له دفاعاً طبيعياً من الجانبين، وكان قد غطى الجانب الثالث بكتيبة خاصة، وبالتالي، فقد بذل قصارى جهده في تخطيط المسعى للفوز بالمعركة.

إعادة الهيكلة

انطلق النبي ﷺ بجيشه إلى ساحة المعركة، كان قد نظم القوات وسافر يوماً كاملاً نحو وجهته، كما قام بفحص القوات وأجرى بعض التعديلات، قضى الجيش الليل في مكان يسمى الشيخان واستمر في الرحلة قبل صلاة الفجر، صلى النبي صلى الله عليه في مكان آخر يعرف باسم الشوط، بعد ذلك بقليل، كان الجيش الإسلامي في مواجهة قوات العدو، تقابل الجيشان وجهاً لوجه، سلك الرسول طريقاً سرياً للوصول إلى المكان المرغوب فيه حيث عبأ رجاله.

ثلاث مائة منافق كانوا تحت القيادة الضمنية لعبد الله بن أبي، قال لهم "لا نريد أن نموت بدون سبب"، وهو أساساً لم يكن لديه سبب للقتال، لأن المسلمين من المفترض أن يموتوا في سبيل الله سبحانه وتعالى ولكن غرضه كان مختلفاً عنهم، لذلك عاد إلى المدينة المنورة هو وثلاثمائة من أتباعه.

كان النبي ﷺ قد نظم جيشه قبل يومين تقريباً، لذلك كان في انتظاره عمل هائل لإعادة تنظيمه، لكن الله سبحانه وتعالى كان يساعده لذلك لم يتضايق النبي عليه

الصلاة والسلام، لقد أعاد تنظيم جيشه لتمكين الجنود من القتال بروح جديدة، كانت مهمة صعبة لأنه كان قد حدد بالفعل هيكل المواجهة، لم يكن زعيم المنافقين على قائمة قادة الكتائب المختلفة، بل كان المنافقون مختلطين بالمسلمين، في هذه الحالة، كانت إعادة التنظيم أكثر صعوبة لأن المنافقين كانوا ضمن مختلف الفرق العسكرية، ومع ذلك، استطاع النبي ﷺ أن يعيد تنظيم قواته بحكمة، لقد كان عملاً رائعاً في الظروف التي كان فيها شخص واحد يلعب دوراً مهماً، احتاجت القوات المتبقية إلى التحفيز والتشجيع لمواصلة العمل.

الفصل التاسع

الإستراتيجية القيادية عند النبي ﷺ

المفاهيم الرئيسة

قاد الرسول ﷺ أمته / تنظيمه بنجاح بفضل الدافعية وصفاته الشخصية.
كان شخصية مبتكرة.
كان لديه أسلوب إدارة استباقي.
كان النبي ﷺ يتخذ قراراته بالتشاور.
أدار دولة المدينة المنورة بالحد الأدنى من الموارد المالية.
لقد غير النبي ﷺ ثقافة العالم العربي آنذاك.
كان على علم بالمسؤوليات الاجتماعية.
كانت لديه قدرات تفاوضية مذهلة كما أثبت ذلك في معاهدة الحديبية.

أ- مقدمات عن القيادة

مقدمة

المدير / القائد هو الشخص الذي يقدم الدعم للمرؤوسين، ويحافظ على دافعيتهم، ويوفر لهم الموارد اللازمة ويحل مشكلاتهم الناجمة عن العمل أو خارجه، يجب على القائد أن يكون على علم بما يقوم به مرؤوسوه، ويمكنه القيام به بنفسه ويكون قادرا على متابعته، بالنظر إلى ذلك دعونا نلقي نظرة على بعض الأمثلة من حياة الرسول ﷺ في هذه الأمور.

إذا افترضنا الأسرة كوحدة تنظيمية (وهذا ليس افتراضاً غير منطقي لأن الله سبحانه وتعالى قد بدأ العالم بهذه الوحدة) فإن حياة الرسول ﷺ العائلية أبلغتنا أنه كان يقوم بوظائفه الخاصة وكان يساعد زوجاته في الأمور المنزلية اليومية؛ وبمناسبة غزوة الخندق، شارك في حفر الخندق بنفسه.

عندما نفحص الحياة التنظيمية للنبي ﷺ، تظهر صورة ثرية لأسلوب إدارته، تتشكل السمات البارزة لمقارنته الإدارية من الدافعية والقيادة وإدارة الفريق والاتصال الفعال،⁽¹⁷⁸⁾ سنناقش هذه المواضيع فيما يتعلق بسيرة الرسول ﷺ لفهم الموضوع من وجهة نظره، لكنها قابلة للتطبيق على الجميع.

الدافعية بشكل عام

كان النبي ﷺ يحفز أصحابه باستمرار، وعندما كان الصحابة رضي الله عنهم يتعرضون لاضطهاد المشركين، كان يحفزهم بقولهم: اصبروا، فإن موعدكم الجنة.

أدوات التحفيز: الثواب في الآخرة

ولعله من الجدير بالتنويه أن الإستراتيجية النبوية في التحفيز كانت مبنية على الثواب في الدنيا والآخرة، ومع ذلك، فقد طبق أيضاً استراتيجيات تحفيزية أخرى، اضطهدت قريش الصحابة في مكة فاحتاجوا إلى الدافعية للثبات على دينهم، وقصة آل ياسر رضي الله عنهم كانت حدثاً مميزاً، فقد قتل العدو زوجته سمية ؓ خلال أعمالهم الوحشية، كتب حضرة الشيخ زكريا:

¹⁷⁸ Dyck and Neubert, 2009, p. xiii-xv.

وصف هؤلاء المؤلفون هذه الموضوعات في فصول مختلفة، يناقش كل فصل عنصراً واحداً في كل مرة.

مرّ رسول الله ﷺ بياسر وعمّار وأم عمّار رضي الله عنهم وهم يؤذون في الله تعالى، فقال لهم: صبراً يا آل ياسر، صبراً يا آل ياسر؛ فإنّ موعدكم الجنة؛ ... وطعن أبو جهل سمية رضي الله عنها في قُبلها فماتت، ومات ياسر رضي الله عنه في العذاب، وعند أحمد عن مجاهد قال: أول شهيد استشهد في أول الإسلام أم عمار سمية رضي الله عنها، طعنها أبو جهل بحربة في قبلها. (179)

لم يأذن الله سبحانه وتعالى للصحابة عامة بالرد على أي عدوان، الطريقة الوحيدة هي مقابلة الظلم بالتسامح، لذلك، كان لا بد من توفر الحافز، الذي لم يكن سوى إيمانهم بثواب الآخرة، فقد وعدهم النبي ﷺ بنعمتين: رضوان الله ودخول الجنة.

كان النبي ﷺ يتألم أيضاً لكنه آمن بالثواب في الحياة الأبدية، فتضاءلت في عينيه كل أموال الدنيا وأسلوب الحياة الفاخر فيها، زار عمر رضي الله عنه النبي ﷺ مرة ونقل المحادثة التالية بينهما:

عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال: دخلتُ على رسول الله ﷺ وهو على حصيرٍ قال: فجلستُ، فإذا عليه إزاره، وليس عليه غيره، وإذا الحصيرُ قد أترّ في جنبه، وإذا أنا بقبضةٍ من شعيرٍ نحو الصّاع، وقرظٍ في ناحيةٍ في الغرفة، وإذا إهابٌ مُعلّقٌ، فابتدرت عيناي، فقال: ما يُكيك يا بنَ الخطّابِ؟ فقال: يا نبيّ الله وما لي لا أبكي! وهذا الحصيرُ قد أترّ في جنبك وهذه خزائنك لا أرى فيها إلّا ما أرى، وذاك كسرّي وقيصُرُ في الثّمارِ والأنهارِ، وأنت نبيّ الله وصفوته وهذه خزائنك. قال: يا بنَ الخطّابِ أما ترضى أن تكونَ لنا الآخرةُ وهم الدُّنيا. رواه مسلم، و في رواية لأحمد

وابن حبان و البيهقي عن ابن عباس أن رسول الله ﷺ دخل عليه عمر وهو على حصير قد أثر في جنبه فقال: يا رسول الله! لو اتخذت فراشاً أوفر من هذا، فقال: ما لي وللدنيا، ما أنا في الدنيا إلا كراكب سافر في يوم صائف فاستظل تحت شجرة ساعة، ثم راح وتركها.

يلق حاضرة الشيخ محمد زكريا الكاندهلوي بقوله: "انظر إلى معيشة النبي ﷺ واستغناؤه عن الدنيا، يتحدث عنها عمر رضي الله عنه... فقلت: يا رسول الله ادع الله فليوسع علي أمتك، فإن فارسا و الروم قد وسع عليهم، وأعطوا من الدنيا، وهم لا يعبدون الله، فجلس النبي ﷺ و كان متكئا، فقال: أو في ذلك أنت يا ابن الخطاب؟ إن أولئك قوم عجلوا طياتهم في الحياة الدنيا، فقلت يا رسول الله استغفر لي، رواه البخاري. (180) ووجه النبي ﷺ مرة أخرى اهتمام عمر رضي الله عنه نحو الحياة الآخرة، ومع ذلك، فقد ربط النبي ﷺ أيضاً النجاح في الحياة الدنيا بقبول الإسلام وانتهاج أسلوب الحياة الصالحة.

تحفيز القرشيين

كما حاول النبي ﷺ إقناع قريش بدعوتهم إلى الإسلام، يقول مولانا النعماني عن ذلك، دعا الرسول ﷺ قريش على تل الصفا وعرض عليه الإسلام لكنهم لم يستجيبوا، طلب من علي رضي الله عنه أن يصنع لهم طعاما بعد بضعة أيام، ودعا له كل أهله آل عبد المطلب، لقد كانت في الواقع مناسبة جيدة للدعوة إلى الإسلام، وبعد الطعام قال لهم رسول الله ﷺ: يا بني عبد المطلب إني والله ما أعلم شابا من العرب جاء

180 محمد زكريا الكاندهلوي، منهج الحياة الإيمانية ... ص 589

قومه بأفضل من ما جئتمكم به إني قد جئتمكم بخير الدنيا و الآخرة، وقد أمرني الله أن أدعوكم إليه، فأيكم يؤازرنني على هذا الأمر على أن يكون أخي، فأحجم القوم عنها جميعا، فقال علي: أنا يا نبي الله ...

تشجيع أبي بكر (رضي الله عنه) في الغار

ومن الأحداث اللامعة في تاريخ الإسلام هجرة الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة. رافقه أبو بكر رضي الله عنه في هذه الرحلة، كتب مولانا يوسف الكاندهلوي في هذه المناسبة:

وخرج من تحت الليل هو وأبو بكر رضي الله عنه قِبَل الغار بَثُور - وهو الغار الذي ذكره الله عزَّ وجلَّ في القرآن - وعمد علي بن أبي طالب رضي الله عنه فرقد على فراشه يوارى عنه العيون. وبات المشركون من قريش يختلفون ويأتمرون إن نُجِّم على صاحب الفراش فنوثقه، فكان ذلك حديثهم حتى أصبحوا. فإذا عليُّ رضي الله عنه يقوم عن الفراش، فسأله عن النبي ﷺ فأخبرهم أنه لا علم له به، فعلموا عند ذلك أنه خرج .
ذهب النبي ﷺ إلى بيت أبي بكر رضي الله عنه ، يسارًا من النافذة الخلفية، واتجه نحو المرحلة الأولى من المقصد: غار ثور.
لما أدركت قريش أن رسول الله ﷺ قد خرج من مكة ... يواصل مولانا الموضوع فيقول:

فركبوا في كل وجه يطلبونه، وبعثوا إلى أهل المياه يأمرؤهم، ويجعلون لهم الجُعل العظيم؛ وأتوا على ثور الذي فيه رسول الله ﷺ وأبو بكر رضي الله عنه حتى طلعا فوقه. وسمع النبي ﷺ

أصواتهم، فأشفق أبو بكر رضي الله عنه عند ذلك وأقبل على الهيم والخوف، فعند ذلك قال له النبي صلى الله عليه وسلم: لا تحزن إن الله معنا ، ودعا فنزلت عليه سكينه من الله عز وجل (181).

تأمل هذا الحدث من زوايا مختلفة، وصل الفريق النبيل إلى الغار تحت تهديد السيوف، كان الأعداء لا يزالون يتبعونهم لتحقيق رغبتهم القديمة في القضاء على مصباح الهداية، كان على الفريق مواصلة السفر نحو الوجهة الجديدة، لكن خطر العدو لا يزال قائماً، هدأ النبي صلى الله عليه وسلم من روع أبي بكر رضي الله عنه وقال بثقة ... لا تحزن (لا تخاف على سلامتي) إن الله معنا (يحفظنا من الكفار) ...، ليس ذلك فقط لأن النبي صلى الله عليه وسلم رفع يديه طالبا العون من الله تعالى، ولكن لأن الله سبحانه وتعالى قد أنعم عليه ببركته ورحمته كما هو موصوف هنا.

﴿إِلَّا تَصْرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيًا
أَثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ
مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ وَأَيَّدَهُ بِجُودٍ لَمْ تَرَوْهَا
وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَىٰ وَكَلِمَةَ اللَّهِ هِيَ
الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: 40]

أزالت تصرفات النبي صلى الله عليه وسلم مخاوف أبي بكر رضي الله عنه، وعليه يمكننا أن نستنتج أنه عزز دافعية رفيقه مما يعني أنه أصبح مثلاً يحتذى به المسلمون في الأوقات الصعبة، تدرك أن بضع كلمات طيبة من المدير تشجع أكثر مما تفعله أكوام الأموال والمزايا

181 يوسف الكاندهلوي: حياة الصحابة، ص 407 - 408

الاجتماعية التي تقدمها المنظمات اليوم، هذا ما جربه خبراء الإدارة في أواخر
عشرينيات القرن الماضي⁽¹⁸²⁾ لفهم ما مارسه النبي ﷺ منذ قرون خلت.

ب - الحوافز النقدية

تبنى النبي ﷺ إستراتيجية الرفاهية عبر تقديم الحوافز النقدية لأتباعه، كان هناك ثلاثة
أنواع من المستخدمين آنذاك: العبيد والجنود والموظفون الحكوميون.

اعتاد الناس على شراء العبيد مقابل مبلغ جزائي، وكان العبيد فقراء غير قادرين على
دفع المال لشراء حرياتهم، إذ كانت لديهم ميزة نقدية تمكنهم من الحصول على الحرية
مقابل دفع المبلغ الذي يطلبه المالك، وكان أبو بكر الصديق رضي الله عنه الذراع الأيمن للنبي
ﷺ رجل أعمال ثري، دفع مبالغ طائلة مقابل تحرير بلال ، وعامر بن فهيرة، والزبيدة،
والنهدية وأم عبيس رضي الله عنهم، وقد رأينا بالفعل في الفقرات السابقة أن الرسول
ﷺ كان مستعداً لتحرير زيد بن حارثة رضي الله عنه مجاناً بشرط أن يقبل العودة إلى أهله.

والجنود هم النوع الثاني من الناس الذين يعملون لدى الرسول ﷺ ولدى الدولة
الإسلامية بالمدينة المنورة، كانوا كلهم متطوعين، وكان هناك نظام قبلي قبل الإسلام
في شبه الجزيرة العربية (بشكل عام) حيث كان الدفاع مسؤولية القبيلة بأكملها في
حالة وجود أي مشكلة أمنية مع القبائل الأخرى وما إلى ذلك، لذلك، لم تكن هناك
نفقات عسكرية منتظمة، واعتاد النبي ﷺ على جمع رأس المال العامل قبل المواجهة

¹⁸² Mayo E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Press.

المسلحة، إلا أن الرسول ﷺ كان يوزع غنائم الحرب على المشاركين، كان ذلك بمثابة مكافأة مالية.

النوع الثالث من المستخدمين هم الموظفون الحكوميون، كالأشخاص العاملين في جمع الزكاة، مثلاً، أمر الله تعالى أن يدفع أجرًا للعاملين على جمع الزكاة، قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلَيْهِمْ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: 60]

ج - الحوافز غير النقدية

بالإضافة إلى المنفعة النقدية، يقدم الإسلام مكافآت أخرى، كلاهما يعملان كمحفز، وقد أضاف النبي ﷺ إلى ذلك الجوانب الإنسانية لإسعاد الناس وزيادة رغبتهم في العمل معه.

البشارة: الفوز الأبدي في الالتزام بالإسلام

كانت الدافعية اللفظية جزءًا من إستراتيجيته، تأمل هذا الجانب من حياته، أين يبرز أن الفوز مرتبط بالالتزام بالإسلام.

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: كنا قعوداً حول رسول الله ﷺ معنا أبو بكر وعمر رضي الله عنهما في نفر، فقام رسول الله ﷺ من بين أظهرنا فأبطأ علينا، وخشينا أن يقتطع دوننا، وفرعنا فقمنا، فكننت أول من فرع فخرجت ابتغي رسول الله ﷺ حتى أتيت حائطاً للأنصار لبني النجار، فدرت به هل أجد له باباً فلم أجد، فإذا ربيع يدخل في

جوف حائط من بئر خارجة - والربيع الجدول - فاحتفزت كما يحتفز الثعلب، فدخلت على رسول الله ﷺ فقال: أبو هريرة، فقلت: نعم يا رسول الله، فقال: ما شأنك، قلت: كنت بين أظهرنا فقمتم، فأبطأت علينا فخشينا أن تقتطع دوننا ففرعنا، فكنت أول من فرغ، فأتيت هذا الحائط فاحتفزت كما يحتفز الثعلب، وهؤلاء الناس ورائي، فقال: يا أبا هريرة وأعطاني نعليه، قال: اذهب بنعلي هاتين، فمن لقيت من وراء هذا الحائط يشهد أن لا إله إلا الله مستيقناً بما قلبه فبشره بالجنة).

بالرغم من أن النص المقتبس يتعلق بالحياة الآخرة، إلا أنه ينطبق أيضاً هنا، الذين سيفوزون هم الذين يؤدون أعمالاً صالحة (أو حصلوا على أداء مرضٍ) أثناء العيش في هذا العالم، والبشارة تعنيهم أيضاً.

زيارة المرضى

من المهم أن ندرك أن المستخدمين أو الأفراد الذين يعملون مع شخص ما هم بشر، إنهم يحبون المعاملة الودية من كبار السن والزملاء، هذا المعنى أكده النبي صلى الله عليه وسلم في نواح شتى، على سبيل المثال، كان يزور أصحابه المرضى، تأمل هذه القصة القصيرة.

عن ابن عباس رضي الله عنه قال: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ دَخَلَ عَلَى رَجُلٍ يُعْوِذُهُ، فَقَالَ: لَا بَأْسَ طَهُورٌ إِنْ شَاءَ اللَّهُ فَقَالَ: كَلَّا، بَلْ حُمِّي تَقْوَرُ، عَلَى شَيْخٍ كَبِيرٍ، كَيْمَا تُزِيرُهُ الْقُبُورَ، قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: فَنَعَمْ إِذَا. رواه البخاري.

وقد أوضح النبي ﷺ فضل زيارة المرضى في الكلمات التالية.

عن ثوير (هو ابن أبي فاختة) عن أبيه قال: اشتكى الحسن بن علي رضي الله عنهما ، فأتاه أبو موسى رضي الله عنه يعوده، فقال له علي رضي الله عنه: أعائدا جئت يا أبا موسى، أم زائرا فإني سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: " ما من مسلم يعوذ مسلما إذا أصبح إلا صلى عليه سبعون ألف ملك، حتى يمسي وجعل له خريف من الجنة، فإن عاده حين يمسي صلى عليه سبعون ألف ملك، حتى يصبح وجعل له خريف من الجنة. رواه البزار في مسنده.

الحث على الصمود في ساحة المعركة

كانت الإستراتيجية التحفيزية الأخرى للنبي صلى الله عليه وسلم هي تشجيع أصحابه على فعل شيء ما، يروي مولانا الكاندهلوي قصة في هذا الموضوع:

رسول الله صلى الله عليه وسلم يحث أصحابه قبل المعركة وتصريح حضرة عمير بن الحمام.

عن أنس رضي الله عنه قال: بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم بُسْبُسا عينا ينظر ما صنعت غير أبي سفيان، فجاء وما في البيت أحد غيري وغير النبي صلى الله عليه وسلم. قال: لا أدري ما استثنى من بعض نسائه - قال فحدثه الحديث. قال: فخرج رسول الله صلى الله عليه وسلم فتكلم فقال: إن لن طلبية، فمن كان ظهره حاضرا فليركب معنا. فجعل رجال يستأذنونهم في ظهورهم في غلوة المدينة. قال: لا، إلا من كان ظهره حاضرا. وانطلق رسول الله صلى الله عليه وسلم وأصحابه حتى سبقوا المشركين إلى بدر، وجاء المشركون فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لا يتقدمن أحد منكم إلى شيء حتى أكون أنا دونه، فدنا المشركون، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: قوموا إلى جنة عرضها السموات والأرض. قال: يقول عمير بن الحمام والأنصاري رضي الله عنهما: يا رسول الله، جنة عرضها السموات والأرض؟ قال: نعم. قال: بخٍ بخٍ فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ما يملك على قول: بخٍ بخٍ؟ قال: لا والله يا رسول الله، إلا رجاء أن أكون

من أهلها قال: فإنك من أهلها. قال فأخرج تمرات من قَرْنِه، فجعل يأكل منهن، ثم قال: لئن أنا حييت حتى آكل تمراتي هذه، إنها حياة طويلة. قال: فرمى ما كان معه من التمر، ثم قاتلهم حتى قُتِل - رحمه الله - . رواه أحمد ورواه مسلم أيضاً والبيهقي بطوله، والحاكم مختصراً. (183)

حدث ذلك عندما كان العدو يقف أمام المسلمين مسلحاً بترسانة كبيرة من المعدات العسكرية وثلاثة أضعاف عدد الأفراد وحيوانات الحرب، وفوق ذلك كان يستغل الكبرياء القبلي لدى أفرادهم، لم يستطع العدو تخيل هزيمة ساحقة، انظروا إلى رد فعل قادة مكة عندما تلقوا "نبأ الهزيمة الحزين في غزوة بدر"، يقول المباركفوري: "وكان أول من قدم بمصاب قريش الحيسمان بن عبد الله الخزاعي، فقالوا: ما وراءك؟ قال: قتل عتبة بن ربيعة وشيبة بن ربيعة وأبو الحكم بن هشام، و أمية بن خلف في رجال من الزعماء سماهم. فلما أخذ يعد أشراف قريش قال صفوان بن أمية و هو قاعد في الحجر: والله إن يعقل هذا، فاسألوه عني، قالوا: ما فعل صفوان بن أمية؟ قال: ها هو ذا جالس في الحجر، وقد والله رأيت أباه و أخاه حين قتلا" (184).

كان النبي يشجع الجنود لأن نتيجة الحدث يمكن أن ترسي أسس الإسلام إلى يوم القيامة. دعا النبي ﷺ قبل اللقاء: "اللهم إنك إن تهلك هذه العصابة من أهل الإسلام فلا تعبد في الأرض أبداً"، كان التحدي هو كسب الحرب، كانت مناسبة حرجة، كانت مشكلة المسلمين محدودية مواردهم، ومن شأن الفوز أن يفتح لهم باب

10/2 183

المباركفوري ص 204 184

الفرص، ومع تطور الأحداث، تمتع الرسول ﷺ بالنصر، وقاده إلى سلسلة من النجاحات التي حصدها في حياته.

كان قرار النبي ﷺ باللجوء إلى الله تعالى اختيارًا ممتازًا، في الواقع، لم يكن هناك من ينصره، وبالتالي لم يكن أمامه خيار آخر، فأعلن الله سبحانه: ﴿إِذْ يُوحَىٰ رَبُّكَ إِلَى الْمَلَائِكَةِ أَنِّي مَعَكُمْ فَثَبَّتُوا الَّذِينَ ءَامَنُوا سَأَلِقَىٰ فِي قُلُوبِ الَّذِينَ كَفَرُوا الرُّعْبَ فَأَصْرَبُوا فَوْقَ الْأَعْنَاقِ وَأَصْرَبُوا مِنْهُمْ كُلَّ بَنَانٍ﴾ [الأنفال: 12]

﴿إِذْ تَسْتَعِينُونَ رَبُّكُمْ فَأَسْتَجَابَ لَكُمْ أَنِّي مُمِدُّكُمْ بِآلِفٍ مِنَ الْمَلَائِكَةِ مُرَدِّينَ﴾ [الأنفال: 9]

إن إلهام النبي ﷺ لأصحابه بالدعاء وطلبه العون من ربه عز وجل يدل على اعتماده الكامل على الله سبحانه وتعالى.

في هذا الصدد، نوّه Kreitner⁽¹⁸⁵⁾ (2009) بأفضل ممارسة في التحفيز:

"أعرب Pat McGovern عن امتنانه لموظفيه على المساهمة التي يقدمونها للمنظمة، أثنى على شخص ما على العمود الذي كتبه في إحدى المجلات، دعا الناس للمهرجان السنوي، طلب من الآخرين إبداء الرأي، هنأ على إنجاز معين، قدّم الامتنان الشخصي لكل واحد من العمال الذين كان عددهم 1500 وقت كتابة التقرير".

¹⁸⁵ Kreitner (2009), p.382.

القدرات القيادية

فحص كتاب السيرة النبوية أبعادا عديدة لقدراته القيادية، بدا لي أن الهدف هو اكتشاف قدراته كقائد ناجح، وهذا هو الهدف الذي أسعى إليه أيضا، غير أن المنظور مختلف قليلاً، إنه معرفة قدراته من وجهة نظر قائد منظمة، وذلك يشمل كل مزاياه باعتباره صانع ثورة، أدارها وأعد خلفاءه الذين يعتنون بإرثه جيداً؛ سأل أحدهم رئيساً تنفيذياً، ما هي المهمة الأساسية للمدير التنفيذي؟ قال تدريب / إعداد خليفته.

اختار الله سبحانه وتعالى المسلمين كقادة (مدراء) لهذا العالم، ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾﴾ [النور : 55]

عندما يضحى المسلمون في سبيل الله، فإنه يمنحهم الأجر في هذا العالم: الموارد المادية، والنصر، والعون، والسمعة الحسنة، المال أو الممتلكات أو الحكومة أو إدارة الأرض. (186)

يقول حميد الله (ص 315) أن الرسول ﷺ قد أعلن قبلة واحدة وقانونا واحدا وقيادة واحدة لجميع المسلمين، كانت أماكن العبادة واحدة، والقواعد واحدة، والمكافآت كانت واحدة للنخب والطبقة العاملة، لقد عاملهم على قدم المساواة، إنه يعني أن المديرين يجب أن يعاملوا على قدم المساواة من حيث المكافآت والتشاور وفي الأمور

¹⁸⁶ Hameed Ullah, M. (2006) *The Prophet's (PBUH) Establishing a State and his Succession*, Beacon Books: Lahore, p. 109.

التنظيمية أو البشرية الأخرى، من الممكن تحقيق ذلك عندما تسود الجدارة في جميع جوانب التوظيف، الاختيار مثلاً، على أساس المعرفة والقوة الجسدية والصدق والثقة في الله سبحانه وتعالى، يجب على المديرين ربط المكافأة بالأداء، سواء كانت مالية أو غير مالية، لقد سلم النبي ﷺ مفتاح الكعبة إلى الحارس الأصلي ليجعله سعيداً وتوقعاً منه أنه سيديرها جيداً بناءً على أدائه / خبرته السابقة.

على ضوء ما تقدم دعونا نرى رأي العلماء المعاصرين: القيادة، حسب هؤلاء، هي عملية التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف (Kreitner ، 2009)، سواء كانت هذه الأهداف شخصية أو تنظيمية، كما قلت في موضع آخر أن الله سبحانه وتعالى قد عين النبي ﷺ ، مما يعني أن الله تعالى أمدّه بالعون والنصرة، هذا المدد لا يوجد في ظل الظروف العادية أو مع مدير غير مسلم، يمكن للمدير المسلم أن يطلب ذلك من خلال الالتزام بالسّمات / الصفات التي علمنا إياها رسول الله ﷺ ، لقد رأينا عبر صفحات التاريخ عون الله للخلفاء الراشدين وغيرهم، فقد صرخ عمر رضي الله عنه أثناء إلقاء خطبة الجمعة في سارية ﷺ حول موقع جيش العدو.

قوة التأثير

يطبق الإسلام طريقة الجزرة والعصا للتأثير على الآخرين بما في ذلك المستخدمين.⁽¹⁸⁷⁾ بالإضافة إلى ذلك، مارس النبي ﷺ نفوذاً شخصياً اكتسبه في حياته، فقد اشتهر، على سبيل المثال، بالصدق والأمانة مما جعله شخصية كاريزمية،

¹⁸⁷ تحدد الأدبيات الإدارية خمسة أسس للسلطة: المكافآت (المالية أو غير المالية)، والإكراه (القوة العقابية)، والشرعية (السلطة الرسمية)، والمرجعية (الجمادية الشخصية أو الكاريزما)، والخبرة (القدرة على توزيع المعلومات القيمة).

لقد مارسها عندما كان يدير أعمالا تجارية وفي مناسبة وضع الحجر الأسود في الكعبة قبل النبوة، لقد خلق الثقة في كل معاملاته مع الآخرين وكان رمزًا للعمل الدؤوب خلال رحلاته التجارية إلى الشام، كتب المباركفوري عن رحلته تلك:

"ولم يكن له ﷺ عمل معين في أول شبابه، إلا أن الروايات تواترت أنه كان يرعى غنما، رعاها في بني سعد، وفي مكة لأهلها على قراريط، وفي الخامسة والعشرين من عمره خرج تاجرا إلى الشام في مال خديجة ﷺ، قال ابن اسحاق: كانت خديجة بنت خويلد ﷺ امرأة تاجرة ذات شرف ومال، تستأجر الرجال في مالها، وتضاربهم إياه بشيء تجعله لهم، وكانت قريش قوما تجارا فلما بلغها عن رسول الله ﷺ ما بلغها من صدق حديثه، وعظم أمانته وكرم أخلاقه بعثت إليه، فعرضت عليه أن يخرج في مال لها إلى الشام تاجرا، وتعطيه أفضل ما كانت تعطي غيره من التجار، مع غلام لها يقال له ميسرة، فقبله رسول الله ﷺ منها، وخرج في مالها ذلك، وخرج معه غلامها ميسرة حتى قدم الشام. ولما رجع إلى مكة، ورأت خديجة في مالها من الأمانة والبركة ما لم تر قبل هذا، وأخبرها غلامها ميسرة بما رأى فيه ص من خلال عذبة، وشمائل كريمة، وفكر راجح، ومنطق صادق، ونهج أمين... (188)

أبرز المشروع التجاري السمات الشخصية للنبي ﷺ، لقد مكنته من الحصول على نتائج أفضل بكثير مما كان يحصل عليه الأشخاص الآخرون الذين عملوا مع خديجة، وسلط الضوء على السمات المميزة للنبي ﷺ، وعليه يمكننا أن نتعلم أن السمات

الشخصية الجيدة إلى جانب استخدامها الحكيم تلعب دوراً إيجابياً في مثل هذا المشروع للحصول على نتائج جيدة.

إدارة العلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقات من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تطورت من تجربة الإدارة العلمية إلى مدرسة الفكر السلوكي، بدأت الرحلة من عصا البيروقراطية إلى جزرة العلاقات الإنسانية، ولأن المعرفة البشرية محدودة، أجبرتنا هذه المحدودية على التطور مع مرور الوقت وتغير الظروف والاحتياجات والرغبات ومستوى التعليم وعوامل داخلية وخارجية أخرى، وبما أن معرفة الخالق كاملة، فإن تعاليمه أيضاً كاملة، ولم تحتج إلى التطور بمرور الوقت، لقد وصف أفضل ما ما يحتاجه البشر في هذا الأمر.

يؤكد علماء الإدارة على أهمية إدارة العلاقات، إنها "استراتيجية تحافظ فيها المنظمة على مستوى متواصل من الالتزام مع جمهورها".⁽¹⁸⁹⁾

تنمية العلاقات الاجتماعية

يرتبط مفهوم العلاقة بالإستراتيجية الإدارية للنبي ﷺ، من الجدير بالذكر أن النبي ﷺ صاغ نظرية العلاقات في القرن السابع الميلادي، لكن الناس لم يدركوا أهميتها إلا في القرن الحادي والعشرين، لقد وسع الرسول ﷺ علاقاته بتعزيز عائلته، تزوج من قبائل مشهورة في مكة ومن شبه الجزيرة العربية، كان الهدف هو تكوين حلفاء وتوسيع نفوذ منظمته / دولته.

¹⁸⁹ <https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp>

يفسر حميد الله مبررات زواج الرسول ﷺ ، كانت أم المؤمنين جويرة رضي الله عنها ابنة رئيس قبيلة بني المصطلق، كانت قبيلة كبيرة وقوية تعيش بين مكة والمدينة، تسبب هذا الزواج في توسيع حدود المنظمة بحوالي مائة ميل (160 كم) باتجاه الشمال وباتجاه مكة المكرمة،⁽¹⁹⁰⁾ تنتمي اثنتان من أمهات المؤمنين إلى قبيلة بني أمية التي كانت قوية ومحترمة، أقام الرسول ﷺ أيضاً علاقة عائلية مع قبيلة تسمى كندة، وهي عائلة ملكية أقامت حكومتها بين شمال سوريا وشمال العراق، كانت اثنتان من زوجات النبي من عائلات يهودية ونصرانية في السابق، وقد دلت هاتان الزوجتان على أن أهل الكتاب (اليهود والنصارى) يتقاسمون بعض النقاط المشتركة مع الإسلام، أي أن الله واحد وأنه أرسل الأنبياء عليهم السلام وأنزل الكتب السابقة، وكان الغرض من ذلك إظهار أن الإسلام والنبي ﷺ يحترمان الأديان السابقة وأنه يجوز الزواج بنسائهم، إن إقامة العلاقات الأسرية معهم تجعلهم على قدم المساواة والاحترام والشرف، وبذلك قضى النبي ﷺ على مفهوم التفوق العرقي، وكرس عملياً مبدأ المساواة بعمله هذا، يستعرض حميد الله أدلة من القرآن والسنة تدعم إقامة علاقات مع اليهود والنصارى.

قدوة للآخرين

تؤكد البحوث التنظيمية على أن يكون المدراء قدوة يُحتذى بهم لتطوير العلاقة مع المستخدمين بغرض تحفيزهم وإدارتهم، أعلن الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم أن النبي قدوة حسنة لأُمَّته يتوجب اتباعه، قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۝﴾ (الأحزاب: 21)،

¹⁹⁰ Hameed Ullah, p. 136.

ويقول النبي ﷺ نفسه في هذا الصدق: عليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين من بعدي. (191)

قد توضح بعض الأمثلة هذه النقطة، اعتاد النبي ﷺ على القيام بأعماله الشخصية بنفسه، أي مساعدة أهله، ثانياً: كان يدعم مرؤوسيه في حفر الخندق بنفسه خلال غزوة الخندق، ثالثاً: إعفاؤه هو وعائلته من الاستفادة من الزكاة بوصفهم مستفيدين من الضريبة الإسلامية، لذلك، لم يأخذ لنفسه امتيازات المنفعة المالية بصفته رئيساً للدولة، وكان الرسول ﷺ قد وضع (ألغى) ربا عمه العباس لله ﷻ للقضاء على هذه الممارسة بعد فتح مكة، نظرًا لأن الاقتصاد كان يدور حول الربا، فقد كان من الصعب على المقرضين التخلي عنها، لكن النبي ﷺ أعطى المثل بأقرب الناس إليه.

إقامة العدل

أمر الله سبحانه وتعالى النبي ﷺ بإقامة العدل ﴿ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ﴾ [الشورى: 15]، والعدالة مفهوم واسع يشمل كل مجالات الحياة، من الناحية الإدارية، يشمل التوظيف / التعيين في الوظائف، ودفع المكافآت ، والترقية على أساس الجدارة، ومعاملة الجميع على قدم المساواة، يشمل إذن جميع جوانب إدارة الموارد البشرية الحديثة، بعبارة أخرى، عندما تسود العدالة في منظمة ما، يشعر الجميع بالدافعية، ويؤدي ذلك إلى الرضا والرغبة بالعمل، على اعتبار أن للعامل حرية البقاء أو الاستقالة عندما يجد فرصة عمل أفضل في مكان آخر.

191 عن أبي هريرة رضي الله عنه مرفوعاً: كل أمتي يدخلون الجنة إلا من أبي. قيل: ومن أبي يا رسول الله؟ قال: من أطاعني دخل الجنة، ومن عصاني فقد أبي. رواه البخاري.

المسلمون بشكل عام والمدراء يشتركون في وجوب التعامل بصدق، يحتاج الإنسان إلى الصدق على ثلاثة مستويات: مع الله ورسوله وبين المسلمين ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعَاْمُونَ﴾ [الأنفال: 27]، والتعاطف شعور إنساني، إنه شيء يتجاوز القواعد واللوائح، أمر القرآن الكريم بالتعاطف مع الناس ﴿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﴾ [النساء: 58]، وكان الرسول ﷺ يوزع الغنائم بالتساوي بين المشاركين في المعركة، ويصف الحديث مثلاً آخر، فقد ذكرت عائشة رضي الله عنها أن قريشاً أهمهم شأن المرأة المخزومية التي سرقت، فقالوا: من يكلم فيها رسول الله ﷺ: فقالوا: من يجترئ عليه إلا أسامة بن زيد حب رسول الله ﷺ؟ فكلمه أسامة، فقال رسول الله ﷺ: «أتشفع في حد من حدود الله؟» ثم قام فاختطب، ثم قال: «إنما أهلك الذين قبلكم، أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها». رواه البخاري ومسلم.

وكذلك فضل الرسول ﷺ الأيتام على ابنته، تأمل هذا الحديث: عَنْ الْفَضْلِ بْنِ الْحَسَنِ الضَّمَرِيِّ أَنَّ أُمَّ الْحَكَمِ أَوْ ضِبَاعَةَ - ابْنَتِي الرَّبِيعِ بْنِ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ - حَدَّثَتْهُ عَنْ إِخْدَاهُمَا أَنَّهَا قَالَتْ: «أَصَابَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ سَبِيًّا، فَذَهَبْتُ أَنَا وَأُخْتِي وَفَاطِمَةُ بِنْتُ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَشَكُونَا إِلَيْهِ مَا نَحْنُ فِيهِ وَسَأَلْنَاهُ أَنْ يَأْمُرَ لَنَا بِشَيْءٍ مِنَ السَّبْيِ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «سَبَقُكُمْ يَتَامَى بَدْرٍ لَكِنْ سَأَدُلُّكُمْ عَلَىٰ مَا هُوَ خَيْرٌ لَكُمْ مِنْ ذَلِكَ، تُكَبِّرُونَ اللَّهَ عَلَىٰ إِثْرِ كُلِّ صَلَاةٍ ثَلَاثًا وَثَلَاثِينَ تَكْبِيرَةً وَثَلَاثًا وَثَلَاثِينَ تَسْبِيحَةً وَثَلَاثًا

وَتَلَاثِينَ تَحْمِيدَةً وَلَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، لَهُ الْمُلْكُ وَلَهُ الْحَمْدُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ» قَالَ الرَّوَايِ عِيَّاشٌ: "وَهُمَا ابْنَتَا عَمِّ النَّبِيِّ ﷺ". رواه أبو داود.

ب- المسؤولية الاجتماعية

مقدمة

منظمات الأعمال هي جزء من المجتمع الذي يطالبهم بالمشاركة في الشؤون العامة أو الأنشطة الاجتماعية التي تعزز وتساهم في التنمية الوطنية والرفاهية، ويشمل ذلك إنتاج وتوزيع منتجات سهلة الاستخدام ومفيدة، ويشمل أيضًا تطبيق أسعار معقولة، وكسب مبلغ مقبول من الربح، ورعاية العملاء.

وفي هذا الصدد، يجب على المنظمة تخصيص جزء من الربح للأنشطة الاجتماعية مثل البرامج الثقافية والأعمال الخيرية ومساعدة المحتاجين والفقراء، والإسلام يحدد للمديرين على مستوى الدولة مصارف الضرائب، كما يلزم أرباب العمل بدفع رواتب مناسبة حتى يتمكن المستخدمون من تلبية احتياجاتهم، وقد دفع حضرة عمر رضي الله عنه مبالغ مناسبة من الرواتب للعسكريين وغيرهم من المستخدمين.

وبالرغم من أن المستخدمين ليسوا فقراء، لكن إذا لم يتمكن بعضهم من تلبية احتياجاتهم من المكافأة التي يتلقونها عن عملهم، يتوجب على صاحب العمل أن يمكنهم من الحصول على أموال إضافية، كما يجب على المنظمات إنشاء صندوق خاص لهؤلاء المستخدمين، لأن ذلك سيجعلهم متحررين من المخاوف المالية، وبذلك سيركز هؤلاء المستخدمين على وظائفهم ويصبحون عمالاً منتجين، المستخدمون ذوو

الأجور المنخفضة غالبًا ما يعملون لدى صاحب عمل ثان أو يعملون لحسابهم الخاص، وهو ما يمنعهم من التركيز على وظيفتهم الرئيسة، لذلك، نادرًا ما يقومون بأنشطة ابتكارية أو يصبحون عمالًا منتجين.

الغرض من المسؤولية الاجتماعية هو تقديم أنشطة تضمن قدرًا من الرفاهية، بُغية إنقاذ الجمهور من الأنشطة والأشياء الضارة، إن خلق القدرة على التفكير الإيجابي هو أيضًا جزء منها،⁽¹⁹²⁾ وهي تتضمن جانبين: فردي وجماعي؛ لقد اتخذ الرسول ﷺ بعض الإجراءات الاجتماعية كفرد والبعض الآخر كرئيس للدولة، سنناقشها في الفقرات التالية.

التدابير الفردية

شارك الرسول ﷺ في معاهدة سلام شهيرة أبرمت قبل النبوة تسمى "حلف الفضول" ولعب فيها دورًا فاعلاً، كان هذا أول جهد كبير لحماية ودعم المظلومين، كان ذلك جد مهم في بيئة يسودها منطق القوة (القوي دائما على حق)، وحيث كانت التقاليد القبلية تساند الظالمين بدافع قبلي، كان الضحايا يعانون لأنهم ضعفاء، بينما يمارس الظالمون الاضطهاد لأنهم أقوياء.

لم يرفض النبي ﷺ قط تقديم المساعدة لمن يطلبها منه، كانت امرأة عجوز تحمل بعض الأمتعة على رأسها، فأخذ النبي ﷺ أمتعتها ومشى معها.

¹⁹² Mashhadhi, Syed Naveedul Hasan (2005) *Rehmat-e-Alam aur Rafa-e-Aama* [The Prophet (PBUH) and his Welfare Activities], *Halal*, 41(30-33), 86-88.

طلب ألد أعداء الإسلام وكبير المنافقين، عبد الله بن أبي، وهو على فراش الموت، من الرسول ﷺ أن يعطيه ثوبه ليكفن فيه، ظنا منه أنه سيخفف عنه آلام الاحتضار، فما كان من النبي ﷺ إلا أن استجاب لطلبه.

عفا الرسول ﷺ عن جميع خصومه بمناسبة فتح مكة، وأعلن وضع (إلغاء) جميع الربا المستحق لعمة العباس ؓ من المدينين في نفس المناسبة (وقد كان مبلغا كبيرا)، وقال ﷺ نحنُ معشر الأنبياء لا نورثُ ما تركناه فهو صدقةٌ.

كما شارك النبي ﷺ كقائد في وضع الحجر الأسود في موضعه المحدد من الكعبة المشرفة، وارتضاه قادة مكة بالإجماع على رأس هذا المشروع، وعالج الرسول صلى الله عليه وسلم المسألة ودياً وديمقراطياً، أبرز ذلك القدرة الإدارية للنبي ﷺ مذ كان شاباً.

التدابير الجماعية

طرح النبي ﷺ بصفته رئيساً لمنظمة مجموعة من التدابير من أجل رفاهية عامة الناس العاديين، كانت هناك ندرة عامة في المياه في المدينة المنورة، فطلب النبي صلى الله عليه وسلم من عثمان ؓ شراء بئر ماء مشهور وخصمه للاستخدام العام.

الزواج من أنبل الطرق لإشباع رغبة الإنسان، وغيابه يفتح الباب الخلفي لتحقيقه بشكل غير شرعي، لذلك شجع النبي ﷺ الزواج وحث عليه، خاطب شباب المجتمع ونصحهم بالزواج، ومع ذلك، لم يتمكن البعض من الزواج بسبب القيود المالية، فاهتم الرسول بالأمر وخطط لزواج الشباب، وصف أحدهم - وهو ربيعة بن كعب الأسلمي ؓ - قصته بالتفصيل، قال: سألت النبي ﷺ عن الزواج عدة مرات، لكنني لم أستطع فعل ذلك بسبب المشاكل المالية، ثم رتب له النبي ﷺ موارد مالية وزوجه.

ومن التدابير المهمة الأخرى إدماج المهاجرين والأنصار في المدينة المنورة بعد الهجرة، كانوا ينتمون في الأساس إلى ثقافات متنوعة، كان المكيون تجارًا، وكان أهل المدينة المنورة مزارعين، ثانيًا، ترك المهاجرون كل شيء وراءهم بينما كان الأنصار أصليين في بلدتهم وأغنياء، آخى الرسول ﷺ بينهم، فاستقبلهم أهل المدينة المنورة بحفاوة وتقاسموا معهم مواردهم بسخاء منقطع النظير، لقد كان حدثًا عظيمًا في ذلك الوقت حيث لم يستطع التاريخ أن يكرر هذا المثال، ومن ثم أصبحت الشراكة بين المجموعتين مثالية.

وفي هذا الصدد، اتخذ الرسول ﷺ إجراءً جديدًا لتكريم المتضررين من الحرب وقادة القوات المعارضة، وهبهم بسخاء بمناسبة فتح مكة، كان التقليد آنذاك هو سلب كل ممتلكات العدو واستعباد الأطفال والنساء، لكن النبي ﷺ لم يفعل ذلك، بله لم يُقدم النبي ﷺ على تدمير أي ممتلكات أو موارد طبيعية، قال أحد الكتاب مقولة حق: إنه أدخل القيم الإنسانية في ساحة المعركة لأول مرة في التاريخ المعروف.

لخص إقبال ثاني (2016) بعض الجوانب الأخرى من إجراءات الرعاية الاجتماعية للنبي ﷺ. (الجدول 8)⁽¹⁹³⁾

الجدول 8 : المسؤولية الاجتماعية
1 - عن أبي هريرة <small>رضي الله عنه</small> ، عن رسول الله ﷺ قال: من كان يؤمن بالله واليوم الآخر، فليقل خيرا أو ليصمت، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر، فليكرم جاره، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر، فليكرم ضيفه، رواه البخاري ومسلم.
2 - وعن أبي شريح <small>رضي الله عنه</small> حُوَيْلِدِ بْنِ عَمْرِو بْنِ الْحَزَائِيِّ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: مَنْ

¹⁹³ Saani, Javed Iqbal (2016) *Responsibilities of Managers: Selected Ahadith*, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمُوا صَبِيَّهُ جَائِزَتُهُ، قَالُوا: وَمَا جَائِزَتُهُ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟
قَالَ: يَوْمُهُ وَلَيْلَتُهُ، وَالصَّبَاةُ ثَلَاثَةُ أَيَّامٍ، فَمَا كَانَ وَرَاءَ ذَلِكَ فَهُوَ صَدَقَةٌ عَلَيْهِ. مَتَّفِقٌ
عَلَيْهِ.

تحرير الأسرى

عن أبي موسى رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((فكوا العاني، وأطعموا الجائع، وعودوا
المريض))، العاني: أي الأسير؛ رواه البخاري.

ناقشنا هذا الموضوع في الفصل الرابع حيث وصفنا المسؤولية الاجتماعية كمبدأ من
مبادئ نظرية الإدارة الإسلامية.

ج- النبي كمبتكر

مقدمة

يرى Drucker (1998) أن الوظيفة الأساسية للمدير هي التسويق والابتكار لأنهما
"الوسيلة التي يقوم من خلالها المدير / رائد الأعمال إما بإنشاء موارد جديدة منتجة
للثروة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية معززة لتكوين الثروة." (194) و"يقصد بالابتكار
تطوير وتنفيذ الأفكار والممارسات المبتكرة" (195) ويعني التجديد إنتاج أو تقديم أو
اكتشاف شيء ما للمرة الأولى، أما الممارسة فتشير إلى "طريقة أو إجراء أو عملية أو
قاعدة مستخدمة في مجال أو مهنة معينة، مجموعة من هذه العناصر تعتبر
كمعيار". (196)

¹⁹⁴ Drucker, P F (1998) *The discipline of innovation*, Harvard Business Review. 1998 76(6):149-57.

¹⁹⁵ Dyck and Neubert, 2009.

¹⁹⁶ <http://mymindlabjourney.weebly.com/home/defining-practice>

أدخل نبي الإسلام ﷺ في عصره مجموعة من الممارسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بمناسبة وضع الحجر الأسود، أشرك النبي ﷺ زعماء القبائل، فكان الجميع سعداء، وبالتالي تمكن من معالجة المشكلة وديًا، وعلى الرغم من أن الإسلام لم يكن دينًا جديدًا لأن الله سبحانه وتعالى أنزله على آدم عليه السلام منذ آلاف السنين، كانت مكونات الإيمان الجديد هي نفسها كما كانت في الأديان السماوية السابقة، ومع ذلك، كان الإسلام هو الإصدار الجديد للصيغة السابقة للدين.

عرض الرسول ﷺ الإسلام كمنتج اجتماعي في مكة حيث كانت هناك مقاومة كبيرة لنشره، لقد كانت فكرة (منتج) مبتكرة على اعتبار أنه كانت توجد العديد من الآلهة التي كانت تقدم العديد من الحلول لأتباعها حسب اعتقادهم، خصصوا بعض الآلهة للمطر، وأخرى للأبناء، وأخرى تدمهم بالقوت... إلخ، كانت فكرة وجود إله واحد جديدة على الجميع في مكة، لم يكن بمقدورهم تصديق أن إلهًا واحدًا يمكن أن يمتلك كل الصفات والقدرات، ولكن الرسول ﷺ سقّه معتقداتهم وغرس الفكرة الجديدة.

الحلول النبوية المبتكرة لمعالجة المشاكل

إقامة الحجر الأسود. نظرًا لأنه لم يكن من الممكن إجراء تغييرات في المنتج، فقد قام النبي ﷺ بتغيير أو إدخال عملية جديدة، وضع الحجر في عباءته ثم دعا الرؤساء إلى الإمساك بزواية منه وحمله بالقرب من موضعه، كان الجميع سعداء بالمشاركة بنصيب من الوظيفة النبيلة، كما طبق / استخدم الرسول ﷺ الأداة القديمة، أي العبادة،

بطريقة جديدة، جعلته ابتكارًا، وأكمل المهمة بشكل مختلف، و كانت الإستراتيجية بالتالي جديدة أيضًا، لقد كان نَهجًا تشاركيًا وديمقراطيًا للإدارة.

إدارة الأعمال التجارية. كانت خديجة رضي الله عنها سيدة أعمال معروفة في مكة، وقد عرضت على النبي صلى الله عليه وسلم شراكة تجارية، عمل النبي صلى الله عليه وسلم بشكل مبتكر كرجل أعمال مما أسفر عن نتائج جيدة، بدت هذه الأعمال إنجازًا غير مسبوق في نبوته، إذ كانت بمثابة الكرة الثلجية لرسالته، وتعلم من تلك التجربة كيف ينشر رسالة الله سبحانه وتعالى في جميع أنحاء العالم.

التأمل في غار حراء: كان يقضي أيامًا / أسابيع في الغار للتأمل الروحي، كان ابتكارًا لأن لدينا بعض الأمثلة في التاريخ من هذا النوع، عزز ذلك من قدراته الجسدية لأنه كان يعيش في ظروف متواضعة، وحده وبدون مؤونات فاخرة، كما دعم التأمل قوته الروحية، إذ كان مصدرًا للتعرف على الخالق الحقيقي، إن معرفته بالروحانية والتدريب العملي مكنته من إنجاز مهمة النبوة النبيلة، كانت فكرة فريدة خاصة في بيئة تتميز بمفهوم "تعدد الآلهة"، كان يؤمن ويعبد إلهًا واحدًا فقط، الله سبحانه وتعالى، مما جعله مختلفًا عن غيره من الناس في مكة وغيرها.

عرض الدين الجديد. قدم الرسول صلى الله عليه وسلم الدين الجديد بطريقة جديدة في بيئة شركية، كانت حججه في إثبات وحدانية الله تعالى مقنعة، وكان أهل مكة يعترضون على الفكرة لأنهم اختلقوا مئات الآلهة، كل منها يؤدي وظيفة معينة، جادل النبي صلى الله عليه وسلم عن الخلل الكوني المرتبط بعقائد الشرك، قال إن الخالق واحد فقط، لقد

خلق كل أشياء، وقدم القرآن الكريم مئات الأمثلة لإثبات ذلك، ولأنها كانت حقيقة كونية، فقد تقبلها الناس بعد بعض المقاومة.

مساع متفرقة: قام الرسول ﷺ بالعديد من الأعمال أو أنجز مشاريع مختلفة بطرق مبتكرة، بعض هذه الأنشطة كانت من فئة الخارقة للطبيعة، عُرفت باسم المعجزات، كانت أيضًا ابتكارًا، يعتقد العلماء أن عدد هذه المعجزات كان حوالي ثلاثمائة، غير أنني أريد أن أصف فئة أخرى من الأنشطة التي ترتبط بقدرته كخبير إداري.

عندما خرج مهاجرًا، اعتمد طريقة فريدة للسفر إلى المدينة المنورة والتي لم تكن طريقًا اعتياديًا إلى الوجهة المقصودة، وبمناسبة غزوة الخندق، حفر خندقًا لبناء خط دفاع، إستراتيجية الحرب هذه لم تكن معروفة في البلاد العربية، وقد أصبحت أحد أسباب نجاحه في هذا الحدث، لقد كان نجاحًا لأن العدو لم يجرؤ على إلحاق الأذى بالمسلمين، ويرجع ذلك جزئيًا إلى عدم قدرتهم على عبور الخندق، إذ لو حاول العدو القفز في الخندق لأصبح فريسة سهلة للمسلمين.

لقد أسس النبي ﷺ نمطًا جديدًا للحياة، ونظامًا اقتصاديًا، ونظرية سياسية، ونظامًا اجتماعيًا للبشرية جمعاء، أحدثت تعاليمه ثورة في العالم إلى الأبد.

أ- الابتكار الاقتصادي والسياسي

كان النظام الاقتصادي يقوم على الربا، مما تسبب في تمركز الثروة في أيدي قليلة، كان الذي "يملك" يستغل "المحروم" علانية، وكان الناس يتقاضون نسب ربا مرتفعة، وعدم القدرة على التسديد يمكن أن تؤدي إلى سلب الممتلكات الشخصية بما في ذلك

المسكن الشخصي الذي يعيش فيه الفرد (المدين) وما إلى ذلك؛ أسس الرسول صلى الله عليه وسلم مفهوم الاقتصاد الخالي من الربا، حيث القروض بدون ربا والشراكة في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات هي القواعد الجديدة، كان التعاطف حجر الزاوية في النظام الاقتصادي الجديد، ويشمل المعاملة المتساهلة مع المدينين وإلغاء الديون إن أمكن، ذلك ما شجعه النبي ﷺ.

أسس النبي ﷺ أيضا نظامًا سياسيًا يقوم على العدالة الاجتماعية وخدمة المجتمع، لقد أقام النبي ﷺ نظامًا ديمقراطيًا متطورًا حيث يمكن فقط لأعضاء المجتمع الأكفاء التصويت لانتخاب ممثلهم، ولا يسمح النظام الإسلامي بتعيين من يتطلع إلى السلطة.

ب- الدخول إلى الأسواق الخارجية

كان الناس يعارضون الإسلام، أي "المنتج الجديد"، علانية وبكل قوة في مكة، أدرك النبي ﷺ أنه يستطيع تصدير الدعوة إلى مناطق أخرى حيث يمكن أن تحصل على القبول، أي بلاد الحبشة لأن الزبائن المحتملين هناك ليسوا من المشركين، العملاء الجدد هم أهل كتاب يؤمنون بالله سبحانه وتعالى، ويعرفون أنبياءه عليهم السلام، عندما هاجر المسلمون إلى الحبشة، كانوا مرتاحين للدعوة إلى الإسلام وكانوا أيضًا أحرارًا في ممارسة دينهم.

أتاحت الهجرة إلى الحبشة فرصة للسفر إلى بلد آخر من أجل الإسلام، تعلموا كيفية التعامل مع الظروف الجديدة والظروف الصعبة، برزوا كقوة اجتماعية متميزة وأمة عقدية، وبما أنهم واجهوا صعوبات في مكة، فقد غرسوا التضامن والوحدة فيما بينهم،

استمتعوا بفرصة عرض عقيدتهم خارج العالم العربي وبدؤوا بدعوة أهل الكتاب بدلاً من المشركين، وبهذه الطريقة، تجاوزت الرسالة حدود مكة ودخلت المرحلة الدولية. (197)

ج- الدخول إلى السوق الوطنية

سافر الرسول ﷺ إلى الطائف، وهي مدينة قريبة وموطن بعض القبائل القوية، لتبليغ رسالته، ورغم أن الرحلة لم تسفر عن نتائج إيجابية على الفور إلا أن أهل الطائف دخلوا في حظيرة الإسلام (المنتج) فيما بعد، مُجدد بن قاسم، الجنرال الذي غزا الجزء الجنوبي من الهند، باكستان المعاصرة، كان ينتمي إلى هذه المدينة؛ من منظور إداري وتسويقي، قام الرسول ﷺ بتصدير فكرته (المنتج) من مسقط رأسه إلى المناطق المجاورة، الجزء غير المرضي من السوق.

سافر وحده، مع إنسان واحد كمساعد، أي شجاعة هذه، وما هي الخطة التي انتهجها؟ لقد ركز على "قادة الرأي"، أساس فلسفة التسويق الحديثة كمندوب مبيعات، كان يبيع فكرته، المنتج الذي تلقاه من خالقه، كان المنتج خالي من العيوب المادية ولا توجد فيه أعراض جانبية، كان المنتج يمنح صحة روحية كاملة، وكان هناك ضمان مدى الحياة لمستعمليه.

كان البائع يستعمل المنتج بنفسه، لم يعد بمنافع لم يختبرها، كان جديرًا بالثقة، كانت الحقيقة عن يمينه والصدق من الناحية الأخرى، أثبت جدارته لمدة أربعين عامًا في ميدان السوق، في أسواق الشام ومكة، وبين النقاد الذين لم يدخروا جهدًا لمنعه من

¹⁹⁷ Gilani, Syed Manazir Hasan (1981) *Annabi al khaatam*, Maktaba Akhuwwat.

جني ثمار جهوده التسويقية، لقد جرب الخصوم إستراتيجيتهم القائمة على الجشع والسلطة وغيرها من عوامل الجذب، لكنه كان مترفعاً عن المنافع الشخصية، بل وعده الله سبحانه وتعالى بمكافأة في جنة الخلد؛ عندما يتحرر الشخص من الجشع، يكون إخلاصه شخصياً، ورؤيته كاملة، وجهوده متواصلة، ودوافعه لا حدود لها، فهو لا يعرف فقط منافع منتجه في هذا العالم ولكن أيضاً في العالم الآخر، أهم حلقة في الحياة، لقد قام بتسويق منتجه بمزايا ضخمة ولم يكن الثمن سوى الإيمان بالله الواحد سبحانه وتعالى، الخالق، الرازق والمرشد.

صدّر الرسول ﷺ فكرته إلى المدينة المنورة، أصبحت مقراً جديداً لمنظمتها، ومنها امتدت جهوده (باع فكرته) إلى كل مكان من العالم المعروف آنذاك.

د - أسلوب إداري استباقي

مقدمة

يحلل المدير الاستباقي باستمرار البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف أي تهديد قد يظهر في أفق المنظمة، ويستجيب في الوقت المناسب أي قبل أن تصبح التهديدات مخاطر حتى يتمكن من تفادي عواقبها، المدير الحذر واليقظ يجعل من هذا السلوك روتيناً كجزء من نيته الإستراتيجية.

أسلوب إدارة استباقي

يعتقد منظرو الإدارة المعاصرون أن على المديرين "أن يكونوا استباقيين، يتوقعون التغيير، ويدققون باستمرار، ويجرون عند الضرورة تغييرات كبيرة على

استراتيجياتهم".⁽¹⁹⁸⁾ كان النبي ﷺ مديراً استباقياً، وكان دائماً يتوقع التغيير ويتصرف وفقاً لذلك، لخص جيلاني (1981) إستراتيجيته على أنها توقع أو استباق أي تهديد قد ينشأ داخل المنظمة أو خارجها، لأن تجاهله أو عدم توقعه، أو عدم اعتباره مهماً، قد يحوّل الخطر الصغير إلى تهديد كبير يمكن أن يعرض وجود المنظمة للخطر، على القائد إذن أن يحدد التهديدات ويفهمها ويتخذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها، ويعالج المشاكل الداخلية في الوقت المناسب، وكذلك المشاكل الخارجية التي تشكل تحديات ينبغي إزالتها أو التقليل من آثارها، تشكل هذه التدابير جزءاً من مسؤوليات المدير، دعونا نفحص بعضها.

خلال غزوة الخندق، وهي المواجهة الرئيسة الثالثة بين الكفار والمسلمين، نقضت القبيلة اليهودية المسماة بني قريظة عهدها مع المسلمين، وقد كانت حليفة لهم، وانحازت إلى قريش، وكان هناك احتمال هجومهم على المدينة المنورة بينما كان المسلمون يشاركون في المعركة في الجزء الخارجي من المدينة، استفسر الرسول صلى الله عليه وسلم من خلال فريق رفيع المستوى من اثنين من رؤساء الأنصار عن نوايا القبيلة، وكان قد عين أحد المسلمين الجدد - نعيم بن مسعود رضي الله عنه - سفيراً خاصاً للتحدث إلى بني قريظة وقريش وغيرهم لإضعاف تحالفهم، تكللت هذه الجهود بالنجاح، وتفككت هذه الأطراف، ولم يعد أحد يجرؤ على شن هجوم موحد ضد المسلمين، بعد انتهاء غزوة الخندق بفترة وجيزة حاصرهم الرسول ﷺ ثم طردهم من المدينة المنورة، وبذلك أزال خطرًا ناشئًا.

¹⁹⁸ Dess, Gregory G, Gerry McNamara, and Alan Eisner (2006) *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill Education.

كانت هدنة الحديبية خطوة إستراتيجية، لقد فتحت الأبواب للنجاح على المدى الطويل، على الرغم من أن الاتفاقية كانت انتصارًا للمكيين، إلا أنها أصبحت مصدرًا لانتشار رسالة الإسلام، إذ سرعان ما زاد عدد المسلمين وانتهى بفتح مكة، تسبب الحدث في اعتناق القبائل الأخرى في شبه الجزيرة العربية للإسلام.

وخلال غزوة بدر، اختار الرسول ﷺ مواجهة العدو بدلاً من إتباع القافلة التجارية، وهي فريسة سهلة، كان الاختيار صحيحًا، وكانت الإستراتيجية هجومية أدت إلى هزيمة المكيين، وبذلك أصبح المسلمون قوة عسكرية وتهديدًا ومنافسًا للخصوم، كانت الحرب هي الخطوة الأولى نحو هيمنة الإسلام، وحجر الزاوية لتأسيس أول دولة إسلامية في المدينة المنورة.

عندما غزت القوات الموحدة للمكيين والقبائل الأخرى المدينة المنورة أثناء غزوة الخندق، حلل الرسول ﷺ حجم قوة المنافسين وشعر بعجز جيشه عن مواجهة نظيره بسهولة، طرح عندئذ إستراتيجية جديدة لمواجهة العدو، حفر خندقًا للدفاع عن المدينة، لم يواجه الخصوم مثل هذا التكتيك من قبل، وبالتالي، عجزوا عن صياغة أي إستراتيجية منافسة، وبذلك تجنب الرسول ﷺ خطرًا كبيرًا، وربح المعركة ضمنيًا.

الموقع الاستراتيجي

يعني في لغة الأعمال، التنافس بواسطة حل مبتكر عندما تكون المنافسة شديدة، ومواردها متفوقة، وفقًا لـ Kotler & Armstrong (2014)، تنقسم⁽¹⁹⁹⁾ المؤسسات من حيث المنافسة إلى أربع فئات - القادة والمتحدون والمتابعون والخدام المتخصصة؛

¹⁹⁹ Kotler, Philip T. and Gary Armstrong (2014) *Principles of Marketing*, Pearson.

كانت إدارة الدولة الحديثة النشأة تشكل تحديًا آنذاك، إذ كانت تعتبر تهديدًا عليهم من قبل رئيس الدولة، لم يكن أحد يجرؤ على تحدي المكّيين، ومواردهم كانت متفوقة من الناحية الكمية، لكن النبي ﷺ كان يسعى لأن تصبح منظمته هي الرائدة. كانت غزوة الخندق نقطة التحول، عاد العدو بدون حرب مفتوحة لوجود الخندق، مما شجع المسلمين على التفكير في هجوم مضاد أو على الأقل تصميم إستراتيجية له، كان الغرض هو بيع منتجاتهم للمكّيين في المقام الأول ثم إلى العالم العربي وما بعده، وظهر خطر آخر عندما بنى المنافقون دار عبادة تمكنهم من صنع مؤامراتهم بحدوء وفي مكان آمن، لكن الرسول ﷺ بتوجيه إلهي عرف حقيقة المكان الجديد (مسجد الضرار) وبادر بهدم مركز المؤامرات.

وبصرف النظر عن الكفار، كان المنافقون يعارضون قضية الله تعالى بشكل كبير، ومع ذلك، لم يتخذ النبي ﷺ إجراءات صارمة ضدهم، ومن الواضح أن ذلك كان بأمر من الله سبحانه وتعالى؛ في رحلة تبوك، كان المنافقون يجتمعون في منزل يهودي ويمنعون الناس من المشاركة في المعركة، فأذن الرسول ﷺ لأحد المسلمين بإحراق منزل اليهودي لتدمير بؤرة التآمر على الإسلام، بعدها لم يجرؤ المنافقون على إنشاء مركز آخر من هذا القبيل.

زار النبي ﷺ ذات مرة قبيلة يهودية تدعى بني النضير، فخططوا لقتله بواسطة رمي حجر ضخمة عليه، ولما علم النبي ﷺ بذلك أجبرهم على مغادرة المدينة، وقلل بذلك من التهديد الداخلي للأبد؛ بالإضافة إلى ذلك، أقام النبي ﷺ علاقات تجارية (أو سياسية) مع القبائل المجاورة لتحبيدها عن أي تهديد خارجي أو لجعلها حليفة لنفس

الغرض؛ من الناحية الإستراتيجية، هذا يعني تطوير مشاريع مشتركة للتنافس ضد المنتجات الأجنبية (في هذه الحالة الأطراف الخارجية مثل قريش)، وقد نفذ الرسول ﷺ الإستراتيجية على مرحلتين: تهيئدهم أولاً ثم جعلهم الحليف الرسمي، حققها المسلمون كحزب مهيمن يملي شروطه على الآخرين، تضمنت اتفاقيات الهدنة التي أبرمها المسلمون مع غيرهم الشروط الشائعة التالية على سبيل المثال:

1- يقدم المسلمون لحلفائهم الأمن والحماية من التهديد الخارجي.

2- في حالة نشوب حرب بين الحليف وعدوه يقوم المسلمون بمساعدة حليفهم، كان هذا الشرط قابلاً للتطبيق في حالة وجود أي نوع آخر من العدوان.

3- ينطبق ذلك على الرحل الذين يسافرون في أي مكان في المنطقة الصحراوية، لقد وسعت حدود الدولة الإسلامية لأن هؤلاء كانوا يسافرون في كل مكان حول المدينة المنورة، وهذا يعني أنه أينما دخلوا في قتال مع أي قبيلة فإن الجيش الإسلامي يتدخل لحمايتهم، و بما أنه كان قوة منظمة فإن فرص هيمنته على تلك المناطق كانت كبيرة.

4- تشير بنود الاتفاقية إلى إيمان المسلمين بنصر الله سبحانه وتعالى لهم، وهو ما يفيد أن القبائل الحليفة كانت تعتنق ضمناً معتقدات المسلمين.

كانت هذه الشروط جذابة من منظور القبائل الشريكة أيضاً لأنها تعتبرها ارتباطاً بدولة قوية، لقد وفرت لهم المظلة الإسلامية الظل الذي يحتاجونه للعيش بسلام دون خوف أو خطر خارجي، كان الرسول ﷺ يوطد القوة القبلية المشتتة ويقلل من

المعارضة ليجعلها تحت دائرة التوافق والتعاون، جلبت هذه التحالفات السلام والهدوء من خلال الحد من الاضطرابات السياسية، وسيادة الحروب، والنظام القبلي، أصبحت البلاد فيما بعد دولة موحدة يديرها المسلمون ويعملون تحت إدارة واحدة، جعل من الممكن إقامة دولة قومية متحضرة، ومنذ انضمام القبائل الرئيسة أو فروعها إلى المسلمين، تم عزل قريش تدريجياً في شبه الجزيرة العربية، وقد وفرت إستراتيجية التوحيد للمسلمين القوة والثقة والهيمنة بمرور الوقت، ومكنتهم من نشر الإسلام من خلال زيادة جهود الدعوة والتبليغ (الدعوة إلى الإسلام وأنشطة التعليم والتعلم).

شرع النبي ﷺ في مراسلات مكتوبة إلى الملوك أو من ينوب عنهم، اعتنق كثير منهم الإسلام مما عزز القضية الإسلامية، هرعت القبائل المتبقية إلى المدينة المنورة للاستماع إلى النبي ﷺ وقبوله نبياً من الله سبحانه وتعالى، لجأوا تحت راية الإسلام لأنه لم يكن هناك مأوى آخر يمكن لأي شخص أن يعيش فيه بسلام ووثام وبلا خوف.

هزم المسلمون قريشا تدريجياً، وأدى إدماج كل قبيلة ضمن حظيرة الإسلام إلى تقوية شوكة المسلمين وإضعاف قوة قريش، وبالتالي، عندما اتخذ النبي ﷺ الخطوة الحاسمة للتغلب عليهم، كانت قريش في حالة كبيرة من العجز، ولم يجروا أحد على الانضمام إليهم أو حمايتهم، لم تتمكن قريش من جمع قوة عسكرية تحت راية واحدة كعادتهم، فقد جلبوا جيشاً ضخماً في حرب الخندق، لكنهم لم يكونوا تحت إدارة واحدة، كانت كل قبيلة عبارة عن وحدة مستقلة، لها كامل الحرية في مغادرة المعركة متى شاءت، أدرك المسلمون ذلك عندما انسحبت قريش من خط المواجهة، واستمر الموقف الاستراتيجي، وشكل المكيون تحدياً بعد حملة أحد غير المكتملة لخوض معركة

في موقع بدر العام المقبل في نفس الشهر، أخذ النبي ﷺ أصحابه وسافر إلى المكان المحدد لكن أبو سفيان، زعيم قريش آنذاك، لم يجرؤ على مواجهة المسلمين، ومع ذلك، فقد أعاد ذلك للمسلمين سمعتهم التي اهتزت في العام السابق، وقد شرح المؤلف المنهج الاستراتيجي للنبي ﷺ في كتاب منفصل.⁽²⁰⁰⁾

هـ- الإدارة المالية

اتخذ الرسول ﷺ ثلاث خطوات أثناء إقامة الدولة الجديدة ونظامها المالي:

- 1- إعفاء الرسول وأهله من المنافع المالية من جباية الزكاة (الضريبة السنوية).
- 2- أقام النبي ﷺ الدولة من الصفر، لم يرث أي نظام حكم في المدينة المنورة أو أي مؤسسة يمكن أن يعتمد عليها.⁽²⁰¹⁾
- 3- الإنجاز الإداري الهائل للنبي ﷺ هو تأهيل المهاجرين من مكة المكرمة والحبشة، يقول حميد الله: "كانت إدارة (إعادة التأهيل) بسيطة وفعالة وعملية".⁽²⁰²⁾

أسس الرسول ﷺ نظاماً مالياً فريداً للأفراد والمؤسسات، العامل المشترك فيه هو أنه لا يجوز لأي فرد أو منظمة إجراء معاملات ربوية، قد يكون من المفيد ملاحظة أن المجتمع الجاهلي كان قائماً على مبدأ الربا، كان أساس قرارات الأعمال، لذلك فقد تركزت الثروة في أيدي قليلة، كان الفقراء يزدادون فقراً يوماً بعد آخر، كانت نسبة الربا مرتفعة للغاية، واعتاد الفقراء الاقتراض للاستخدام الشخصي، لكنهم يضطرون

²⁰⁰ Saani, Javed Iqbal (2019) *Strategic Management: The Approach of the Prophet (PBUH)*, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition).

²⁰¹ Hameed Ullah, M. (2006) *The Prophet's (PBUH) Establishing a State and his Succession*, Beacon Books: Lahore, p. 138.

²⁰² Hameed Ullah, M. (2006) *The Prophet's (PBUH) Establishing a State and his Succession*, Beacon Books: Lahore, p. 138.

إلى تسديد الديون بمبالغ كبيرة من المدفوعات الإضافية، نتيجة لذلك، لا يتمكنون من التخلص من الديون لعدة سنوات.

حرم النبي ﷺ المعاملات القائمة على الربا، وضرب مثالا بعمه العباس ؓ حين أعلن وضع (إلغاء) ما كان له من مستحقات ربوية على مدينيه، وهو ما خلق شعورا بالارتياح لدى المثات من الناس، وتحرر المجتمع من عناء الربا؛ كانت معظم منظمات الأعمال آنذاك إما ملكية فردية أو شراكة، والنبي ﷺ نفسه عمل في شراكة تجارية مع خديجة ؓ، شجع الإسلام مثل هذه الأشكال من المشاريع لتعزيز الروابط الاجتماعية، وكان التعاون والثقة أساس كل الأعمال.

مصادر التمويل

أدخل النبي ﷺ العديد من الإجراءات على مستوى الحكومة، كان أساسها نظام الزكاة والملكية، ارتبطت هذه الأخيرة بمفهوم الحلال والحرام، يمكن للمرء أن يمتلك ثروته من خلال الوسائل الحلال، لقد حفز هذا النظام مجتمع الأعمال على كسب قدر معقول من الربح لأن رجل الأعمال المسلم يربح المال ويكسب أجر العمل الصالح في نفس الوقت.

وظّف الرسول ﷺ قوة عاملة لتحصيل الزكاة في ربوع الدولة الإسلامية، ويجمع المسلمون من الطوائف غير المسلمة (الجزية) مقابل أن يوفر لهم الأمن، كما كان للحكومة نصيب من غنائم الحرب التي كانت تنفقها على الفقراء والمحتاجين، بالإضافة إلى ذلك، يلتزم المزارعون بمنح جزء من محاصيلهم إلى الحكومة، الغرض من ذلك هو جمع المال ممن "يملكون" وتوزيعه على من "يحتاجون"، هذه الإجراءات زادت

من تداول الثروة وخلق المساواة الاقتصادية في المجتمع، لم يستغرق النظام إلا بضع سنوات فقط ليصل إلى مستوى يصعب فيه العثور على أي شخص محتاج يستحق الإنفاق، أي يحق له تلقي الزكاة.

كان نظام الزكاة بسيطاً وسهل الإدارة، الأمر بسيط للغاية لأنه إذا كان شخص ما يمتلك مبلغاً معيناً من المال أو الذهب أو الفضة [وبلغ النصاب و الحول]، فعليه دفع 2.5٪ منه، تقرر الحكومة تحصيلها من أولئك الذين يستطيعون دفعها، وبما أنه أمر إلزامي على الأغنياء، فإن الحكومة لم تبذل أي جهد لإقناع الناس بالدفع، إنها مسؤولية الشخص المعني، أي واجب ديني على كل مسلم أن يدفعها؛ وباختصار، فإن المصادر الرئيسية لإيرادات الحكومة الإسلامية هي الزكاة ، والعشر (10/1) من الإنتاج الزراعي، وخمس غنائم الحرب وضريبة الحماية (الجزية) من الرعايا غير المسلمين.

النفقات

تنفق الحكومة الأموال على مشاريع الإعانات الاجتماعية المختلفة، قال تعالى الله تعالى: ﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَاتِ فُلُؤُبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرَامِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ [التوبة : 60]

تشمل النفقات إذن أجور الذين يُحصَلون (يجمعون) الإيرادات، وهؤلاء في الواقع هم موظفون حكوميون، الفئة الأخرى هي المسلمين الجدد، فقد وزع الرسول ﷺ غنائم

حرب كثيرة بمناسبة فتح مكة، كان الهدف هو تثبيتهم على الدين الجديد لأن الدعم المالي كان من مسؤولية الحكومة المسلمة.

عنصر آخر مهم للإنفاق هو دعم المدينين، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، لذلك، يجب على الحكومة سداد ديون المتعثرين (الغارمين)، ومن أنواع المتعثرين عن السداد الأسرى غير القادرين على دفع الفدية، على سبيل المثال، يمكن للدولة استخدام الأموال التي تم جمعها لدفع المبلغ المطلوب لتحرير الأسرى.

البديل عن الخدمات المصرفية الربوية هو الشراكة والقروض بدون فوائد (القروض الحسنة)، تقدم منظمة معروفة في باكستان مبلغاً صغيراً من المال إلى صغار التجار، من المفترض أن يعيد المستلم رأس المال فقط، ومع ذلك، يمكنه إن أراد، دفع مبلغ صغير كمساهمة في الصندوق، قال أحد المساهمين أو الأعضاء المؤسسين للمنظمة: بدأتنا بمبلغ صغير من رأس المال، لكن لدينا اليوم الملايين في حوزتنا، وأضاف أن نسبة الاسترجاع تتجاوز 99٪؛ بالإضافة إلى ذلك، تعمل البنوك الخالية من الربا بنجاح في جميع أنحاء العالم الآن، كما يقوم العديد منها بتمويل قطاع الإسكان في بريطانيا وأماكن أخرى.

كانت هناك حالات كثيرة من المساهمات التطوعية في القضية الجماعية، ساهم الرسول بمبلغ كبير من المال والبضائع لتمويل المعارك، واشترى عثمان رضي الله عنه بئر ماء لصالح المسلمين في المدينة المنورة، ولما كانت قريش تضطهد المسلمين الضعفاء في مكة مثل بلال رضي الله عنه، اشترى أبو بكر رضي الله عنه حريته وأطلق سراحه.

تداول الثروة

إن الغرض من تداول الثروة على المستوى الوطني هو تحقيق المساواة، فلا ينبغي أن تكون في أيدي قلة من الأشخاص الذين يستغلون الآخرين لمصلحتهم الخاصة، وصل المنظرون الاقتصاديون المعاصرون إلى هذه القناعة بعد سنوات من البحث والتجربة، لقد أقام الإسلام مبدأ توزيع الثروة منذ زمن بعيد، يقول القرآن الكريم أنه لا ينبغي تداول المال بين الأثرياء فقط، ﴿ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ ﴾ [الحشر: 7]، وعندما تتغير الأيدي فإنها تخلق القيمة والوظائف والرفاهية / الرخاء، يضع الاقتصاديون سياسات مالية وضريبية لتحقيق هذا الهدف، الغرض من النظام الضريبي هو جمع الأموال من الأثرياء والإنفاق على المشاريع / البنية التحتية الوطنية مثل بناء وتشبيد الطرق والجسور... إلخ، وبالتالي، يجد الناس وظائف ويجد رواد الأعمال فرصا تجارية، وعندما يتم توظيف الأفراد، فإنهم ينفقون على احتياجاتهم ورغباتهم، ويزيد ذلك من الرخاء العام.

هذا المبدأ قابل للتطبيق أيضاً على المستوى التنظيمي، إن تطبيق نظام أجر عادل، على سبيل المثال، حيث يحصل كل فرد على ما يستحقه مقابل مساهمته في خلق الثروة وتوليد الإيرادات والأرباح، يتيح تداول الثروة، إنه يعزز من خلال دفع المكافآت والعلاوات الخاصة بزيادة الأداء، مما يتيح إمكانية تقاسم الربح والإنصاف ومساهمة رائد الأعمال في رفاهية المستخدمين مثل فتح المدارس لعائلاتهم وإنشاء المستشفيات ودفع المعاشات التقاعدية والمكافآت وما إلى ذلك.

يضمن المدير المسلم وجود مثل هذا النظام في مؤسسته بحيث يمكن توزيع الثروة بين القوى العاملة، ويُلبي هيكل المكافأة العادلة متطلبات العدالة كما ذكرنا آنفاً، يجب على صاحب العمل إذن أن يتقاسم الربح لأنه نتيجة جهود المستخدمين الدؤوبة.

يتكفل المدير المالي الحديث بتحصيل الأموال وصرفها، يتم التحصيل من خلال توليد الإيرادات أو بيع المنتجات أو تقديم الخدمات أو الاقتراض من مصادر داخلية أو خارجية أو إعادة استثمار الأرباح، تستخدم الموارد لاستثمارات رأس المال ورأس المال العامل والنفقات المختلفة، الغرض هو توليد الإيرادات، وتقوم المنظمات بتوزيع الموارد المالية على المساهمين أو الشركاء أو الدائنين أو دفع قروض طويلة الأجل، وتحوّل البعض منها إلى احتياطي الأرباح لإظهار القوة المالية للمنظمة، تستخدم هذه الأموال للتمويل الداخلي أو إعادة الاستثمار.

لم يكن هناك نظام مالي منظم في مكة المكرمة لأن التركيز كان على الاحتياجات الفردية كما وصفنا أعلاه، استعار النبي ﷺ الناقة من أبي بكر رضي الله عنه للهجرة، كان ذلك أول نشاط تمويلي لقضية الإسلام، ثم ما لبث النبي ﷺ أن أسس نظاماً مالياً جيد التنظيم في المدينة المنورة، بدأ النظام بمساهمات تطوعية للمعارك، كانت الغنيمة مكسباً رأسمالياً ظهر نتيجة الحرب، كان النبي ﷺ يوزعها حسب أوامر الله سبحانه وتعالى، ثم فرضت الدولة الإسلامية ضرائب إلزامية مثل الزكاة والعشر على إنتاج المعادن.

كان المستفيدون من هذا النظام هم الفقراء بالإضافة إلى الجامعين والمسلمين الجدد كما هو موضح في سورة التوبة، ويبدو أن التحقيق في النظام المالي الإسلامي خارج

نطاق هذا الكتاب، لاسيما وأنه تتوافر له أعمال متخصصة، هدفنا هو إظهار حقيقة أن النبي ﷺ لم يكن فقط رائد النظام المالي ولكن أيضاً أدار الشؤون المالية كمدير مالي متمرس، قام بإضفاء الطابع المؤسسي على الصدق والثقة ونكران الذات لخدمة المجتمع ككل والمجتمع المسلم على وجه التحديد، نضج هذا النظام في عهد حكومة حضرة عمر بن الخطاب ؓ عندما حل الرخاء محل الفقر.

و - صنع القرار

مقدمة

يعرفه علماء الإدارة المعاصرون كالتالي: "صنع القرار هو عملية التحديد والاختيار من بين مسارات العمل البديلة." (Kreitner، 2009). كان الله تعالى يوجه النبي ﷺ في توقيت قراراته وهيكلها، على سبيل المثال، عرض دينه (المنتج / الفكرة بلغة الأعمال) في مراحل مختلفة، فعل ذلك سرّاً في السنوات الثلاث الأولى بأمر من الله سبحانه وتعالى ثم أعلن للعالم في المرحلة الثانية، بالمنظور الجغرافي، بدأ محلياً، ثم وسعها إلى المستوى الوطني، ثم وصل إلى المستوى الدولي، اتخذ الرسول ﷺ قرارات مختلفة بدءاً ببيع فكرته في مكة، ثم توسيعها إلى الطائف والمدينة المنورة، و تصديرها إلى الحبشة.

اتخذ النبي ﷺ أول قرار أساسي عندما قاد فريقاً لتركيب الحجر الأسود، لقد كان قراراً ديمقراطياً حيث أشرك فيه زعماء قبائل مختلفة؛ أمر الله سبحانه وتعالى نبيه أن يستشير أصحابه في اتخاذ القرارات، ثم يرفق ذلك بالتوكل عليه و الثقة فيه تعالى،

بذلك يجعل الله القرار مثمراً إن شاء، ولا يكون إلا ما أراد الله سبحانه، مهما كان القرار الذي نتخذه.

قواعد القرار

لقد أعطى الله تعالى مبدأً عاماً للنبي ﷺ وأتباعه لاتخاذ القرارات، وأمر نبيه صلى الله عليه وسلم في هذا الشأن بأن يستشير أصحابه في اتخاذ القرارات، ثم التوكل على الله والثقة فيه سبحانه ليكون مثمراً بإذنه تعالى، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى : 38] ثانياً: أعطى الله سبحانه وتعالى مثلاً في شرب الخمر، وقد قال الله تعالى في ذلك أن فيه منافع لكن أضراره أكبر، لذا فإن الإسلام لا يجيزه، قَالَ تَعَالَى: ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا وَيَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنفِقُونَ قُلِ الْعَفْوَ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ﴾ [البقرة : 219]، وهو ما يعني أنه يجب على صانع القرار تقييم مزايا وعيوب القضية قبل أن يقرر فيها، إذا كانت المنافع أكثر من الأضرار، يجب على الشخص اتخاذ القرار لصالح هذا الأمر والعكس صحيح، والمبدأ الثالث أن على كل عضو في فريق الإدارة "طاعة" القادة إلا أن يتخذوا قرارات تخالف الشريعة الإسلامية، ومع ذلك يمكن للقائد في بعض الأحيان أن يقرر دون استشارة.

تحديد واختيار البدائل

وجد النبي ﷺ أهدافاً لعرض دينه، أهل مكة، وحجاج المدينة المنورة، وقبيلة الطائف القوية، وأهل الحبشة، مُركّزاً بالخصوص على ملكهم، وأثبتت الحوادث اللاحقة أن تخمينه كان صحيحاً، وبالرغم من أن أهل الطائف والحبشة لم ينضوا حينها تحت

مظلمته إلا أن أهل المدينة فعلوا ذلك، وعليه، أصبحوا مركز اهتمامه وأصبحت المدينة أول مقر مستقل للإسلام.

لقد اختار العديد من مسارات العمل الناجحة، أولاً عندما اتبع قافلة قريش التجارية قبل غزوة بدر التي شكلت مواجهة مسلحة حاسمة مع قريش، ترك القافلة وواجه الجيش، فكانت النتيجة لصالحه، ثانياً، بعد استشارة أصحابه، ترك المدينة واستقبل العدو خارجها في حملة غزوة الخندق، والنتيجة مرة أخرى كانت لصالحه، كان اختياره الثالث في صلح الحديبية هو الذهاب إلى معاهدة سلام بدلاً من العمرة، وهذه أيضاً أسفرت عن انتصار.

طريقة النبي ﷺ في اتخاذ القرارات

كان من عادة النبي ﷺ أن يدعو إلى اجتماع مجلس وزرائه أو مجلس الشورى ليجري عصفاً ذهنياً (مناقشة واسعة) للوضع حتى تبرز خيارات مميزة يوظفها في صنع القرار، بخصوص أسرى غزوة بدر، طلب المشورة من أصحابه، فعرض عمر رضي الله عنه أحد الخيارات الشهيرة المتمثلة في وجوب تسليمهم إلى أقرباهم ليقتلوهم، بينما اقترح أبو بكر رضي الله عنه إطلاق سراحهم مقابل مبلغ مناسب من الفدية، واختار النبي ﷺ رأي أبي بكر رضي الله عنه.

كانت قرارات الرسول ﷺ مرنة لتتلاءم مع إيجابيات أصحابه، بمناسبة بدر غير الرسول ﷺ موقف الجيش باقتراح من الصحابي، من المهم أن نفهم أن صانعي القرار بحاجة إلى المعرفة لاتخاذ قرارات مستنيرة،⁽²⁰³⁾ نعتقد أن إدارة المعرفة ضرورية لاتخاذ قرارات

²⁰³ Kreitner (2009), p. 217.

مثمرة، إدارة المعرفة هي إستراتيجية لجمع المعلومات والحفاظ عليها ونشرها، وتشمل المعرفة الضمنية (غير الموثقة) والمعرفة الصريحة (الموثقة).

ويمثل القرآن الكريم وسنة النبي ﷺ المعرفة الصريحة، وقد وثق (دوّن) المسلمون كليهما، فقد حفظوا القرآن الكريم فور نزوله، وخلال خلافة عثمان بن عفان رضي الله عنه، جمعه المسلمون في المصاحف، ودوّن علماء الحديث السنة النبوية فيما بعد، والمصدر الثالث للمعرفة الصريحة هو أعمال الصحابة، والمصدر الأخير هو إجماع علماء الدين على أمر معين.

لقد أنعم الله تعالى على النبي ﷺ بعلم أو بصيرة ضمنية خاصة، جاء إليه قوم من ضواحي المدينة ذات مرة وطلبوا منه إرسال بعض الصحابة معهم لتعليمهم الإسلام، تردد الرسول ﷺ في ذلك وعبر عن شكه وعدم رغبته في تلبية الطلب، لكن هؤلاء القوم ألحوا عليه، فأرسل فريقاً من حوالي سبعين من الصحابة، وفي الطريق غدروا بهم وقتلوهم، تحول شك النبي ﷺ إلى حقيقة، ومع ذلك، سكت النبي ﷺ عن هذه الخسارة وأوكل الأمر لله سبحانه وتعالى، اتخذ النبي ﷺ أنواعاً عديدة من القرارات السائدة هذه الأيام، نَصَفها في الفقرات التالية، وقد كتب المؤلف كتابين عن منهج اتخاذ القرار عند النبي ﷺ والقرارات الإدارية الرئيسة للنبي ﷺ (انظر قائمة الكتب الأخرى للمؤلف).

قرار مهيكّل / غير مهيكّل

القرارات المهيكلة ذات طبيعة روتينية يكررها المديرين كثيراً، لذلك نسميها قرارات مبرمجة، يتبع صانع القرار مجموعة من القواعد، اعتاد النبي ﷺ على مواجهة مواقف

مختلفة، كانت قرارات التعامل مع المسائل الجنائية واضحة ومباشرة، وكان عليه أن يفصل في الواقعة بحكم الشريعة والأدلة المتعلقة بالحدث، اعتراف الشخص / الطرف المعني، على سبيل المثال، كانت عقوبة الزنا هي رجم الزاني(ة) [المحصّن] كما تنص عليه الشريعة الإسلامية.

ومع ذلك، فقد اتخذ العديد من القرارات غير المهيكلة (غير الروتينية) بالتشاور مع أصحابه أو فريق الأشخاص المعنيين، اتخذها النبي ﷺ في مواقف معقدة؛ فقد قَبِل اقتراح الصحابة بالإستراتيجية الدفاعية لمعركة أحد، لكنه لم يوافقهم في صلح الحديبية، اتخذ الرسول ﷺ القرار ونفذه بحزم وإن لم يوافق بعض الصحابة على شروط المعاهدة، أرشده الله تعالى إلى ذلك، وعليه لم يكن ملزماً بقبول رأي أصحابه. (204)

قرارات المجموعة

في بعض الأحيان يكون هناك أكثر من شخص معني باتخاذ القرار، مثل هذه القرارات شائعة هذه الأيام وهي تشكل طريقة شائعة لمعالجة المشاكل، ويعتمدها النظام القضائي كثيراً؛ وقد اتخذ النبي ﷺ قرارات سياسية بطريقة مماثلة، كما أنه اتخذ قرارات تجارية بنفس النمط. (205)

وقد كلف الله تعالى النبي ﷺ وأمره باستشارة أصحابه، عيّن الرسول ﷺ فريقاً لإدارة شؤون اليمن، كانوا (على الأرجح) يتخذون القرارات جماعياً، أي من خلال التشاور مع بعضهم البعض، كما قام عمر رضي الله عنه بتعيين فريق من الصحابة لانتخاب خليفته.

²⁰⁴ Usman Taqi Translation of Quran with explanation, p. 998.

²⁰⁵ اتخذ مثل هذه القرارات بالتشاور مع شريكه في العمل.

قرارات طويلة المدى / قصيرة المدى

تحتاج الشركات والمؤسسات الحكومية وحتى العائلات إلى اتخاذ القرار وفقًا لإطار زمني، تتخذ إدارة منظمة الأعمال، كما صنف الخبراء، قرارات قصيرة المدى ومتوسطة المدى وطويلة المدى، يُعرف القرار الذي يمتد عبر سنة واحدة باسم قصير المدى، متوسط المدى يتراوح بين 1-3 سنوات، وما زاد عن ذلك يطلق عليه قرار طويل المدى.

عندما زار النبي ﷺ الطائف سخر منه سادتها، زبائنه المحتملون لم يشتروا فكرته، وبدلاً من ذلك أظهروا عداً شديداً اتجاهه واتجاه رسالته (المنتج)، كانت الملائكة بأمر النبي ﷺ مستعدة لتدمير المدينة، لكن النبي ﷺ أدرك أنه إن لم يقبله أهل الطائف اليوم، أجيالهم القادمة ستفعل ذلك، كان قراراً طويل الأمد، لم يمض وقت طويل بعدها حتى شهد التاريخ لجوء أهل الطائف إلى ظل الإسلام، نقل أحد الجنرالات الطائفيين رسالة نبيه ﷺ إلى شبه القارة الهندية، وهناك أكثر من ستمائة مليون مسلم يعيشون في المنطقة اليوم، انظر إلى تداعيات قراره على المدى الطويل.

وكان توقيع معاهدة الحديبية قراراً آخر طويل الأمد، كان الاتفاق لمدة عشر سنوات، وبالتالي، كان قراراً طويل الأمد، أدرك المسلمون منافعه الدائمة في وقت قصير، انتشرت رسالة الإسلام بسرعة في جميع أنحاء المنطقة العربية، خذ فقط عدد الجنود في الحديبية وفي فتح مكة، زاد من 1400 إلى 10000 في عامين، ظلت المعاهدة سارية لمدة عامين أو نحو ذلك.

خصوصيات القرارات النبوية

تتميز قرارات الرسول ﷺ بصفات كثيرة، كانت بتوجيه من الله تعالى، هذا يعني أنه لا يستطيع اتخاذ قرار غير مجدي خاصة عندما يتعلق الأمر بقرارات غير مهيكلية، كما نعلم، تحتاج مثل هذه القرارات إلى الحدس وتطبيق المعرفة الضمنية، أخبرنا التاريخ أن جميع قراراته كانت مثمرة؛ على الجبهة العسكرية، واجه المسلمون فشلاً جزئياً في أحد، كان أمراً مقدرًا في المقام الأول، لكن كان ذلك بسبب تقصير القوات التي عينها النبي ﷺ على ممر مهم، كانت معظم قراراته حول المسائل السياسية والعسكرية والاجتماعية (دمج الأنصار والمهاجرين على سبيل المثال) ولكن قراراته التجارية التي اتخذها قبل إعلان نبوته تكلفت بالنجاح أيضاً، وأثبتت رحلاته التجارية المربحة إلى سوريا نجاحه.

ز- التغيير الثقافي

مقدمة

الثقافة هي الطريقة التي يتصرف بها الناس مع بعضهم البعض، تتضمن اللغة التي يتحدثون بها واللباس الذي يرتدونه والطريقة التي يأكلون بها ويشربون، وبصيغة رسمية، إنها نمط من التصورات الأساسية التي اكتشفها الإسلام أو اخترعها أو طورها، يُعلمها المسلمون للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور، والغرض من ذلك هو معالجة مشكلتهم لاسيما تلك المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج

الداخلي،⁽²⁰⁶⁾ تتضمن الثقافة العادات والمواقف السائدة ونمط السلوك المقبول والمتوقع،⁽²⁰⁷⁾ "هكذا تسير الأمور ولهذا يجب أن تكون كما هي".⁽²⁰⁸⁾

يؤكد ذلك أنها مجموع الخصائص السلوكية التي اخترعها المجتمع أو اكتشفها أو طورها، أي ما هو السلوك المرغوب أو الذي يجب أن يكون عليه؟ وبالتالي، إذا كانت بعض عناصر السلوك المطلوب مفقودة، فإن مهمة المدير هي إنشاء النمط السلوكي الذي يجب أن يتوافق مع السلوك المطلوب أو المرغوب فيه.

يبدو أن التركيز ينصب على السلوك المطلوب، ولكن من التجارب الشائعة أنه يجب على الوافدين الجدد تبني ثقافة المنظمة حيث يعملون أو هم أعضاء فيها؛ أنشأ الرسول الكريم ﷺ منظمة الإسلام في مكة المكرمة، وقد حدد الله تعالى السلوك المطلوب، فتبناها الرسول ﷺ وأضفى عليها الطابع المؤسسي على جميع مستويات تنظيمه.

دعونا نرى ما هي الثقافة التنظيمية المنشودة وكيف شكلها الرسول ﷺ منذ بداية رسالته، سأقوم بفحصها في الصفحات التالية.

تغيير المعتقدات

احتاج المجتمع الوثني (الذي يؤمن بالعديد من الآلهة) إلى إحداث تغيير جوهري في عقيدته لكي يتمكن من تغيير مكونات ثقافته، عرض النبي ﷺ فكرة أن الله تعالى

²⁰⁶ Schein Edgar H (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

²⁰⁷ Drennan, D., (1992) *Transforming company culture*, London: McGraw-Hill.

²⁰⁸ Bate, S. (1994) *Strategies for Cultural Change*, Oxford: Butterworth Heinemann.

واحد، وأنه خالق كل شيء، حي أو غير حي، إنه خالق أحوال الناس: السعادة أو الحزن، الثراء أو الفقر، الصحة أو المرض، ونحو ذلك، كان الدافع الأساسي هو إقناع الجميع بضرورة تغيير سلوكياتهم وأساليب عملهم، كان التغيير مريئاً جداً بالنسبة للمدعوين، لكنهم سرعان ما اقتنعوا بعد بعض المقاومة.

احترام متبادل

ثاني أهم قيمة كانت الاحترام المتبادل، أعلن النبي ﷺ في موسم الحج الأخير: إن أموالكم ودماءكم و أعراضكم حرام كحرمة يومكم هذا في شهركم هذا في بلدكم هذا، ينطبق ذلك على كل فرد وفريق / مجموعة.

ولما كانت البنات سبباً للعار في نظر أهل الجاهلية، قال الرسول ﷺ: من كانت له بنتان فأحسن إليهما كانا له سترًا من النار، وشدد في خطبته الأخيرة على حقوق المرأة، فقال: الجنة تحت أقدام الأمهات، قال الله تعالى: ﴿نِسَاؤُكُمْ حَرْثٌ لَّكُمْ﴾ [البقرة: 223].

وبخصوص العمال قال: أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه، إنه حقهم ووسيلة احترام من قبل صاحب العمل، عندما يدفع صاحب العمل الأجور كما وعد، فإنه يظهر الاحترام لعماله.

لقد أسس الرسول ﷺ نظام قيم يجعل الثقافة الإسلامية مختلفة عن غيرها، لا يفرق الإسلام بين الحياة التنظيمية والحياة الاجتماعية، كلاهما وجهين لعملة واحدة، كما يعتبر الإسلام الأسرة منظمة صغيرة أو أول منظمة تمخضت عن لقاء إنساني، منظمة

الأعمال هي المستوى الثاني للمنظمات، بينما تعتبر الدولة أكبر هذه الكيانات، لذلك، فإن القيم التي يتم تطويرها وممارستها على أصغر مستوى قابلة للتطبيق أيضاً على مستويات أخرى.

إفشاء السلام

عندما يلتقي الناس يتبادلون بعض الكلمات أو الجمل، عندما زار عمير المدينة المنورة، قال له النبي ﷺ: ادنُ مني يا عمير، فدنا منه، قال: سلم علينا، قال: عمت صباحاً يا مُجد! قال: قد أبدلنا الله خيراً منها قل: السلام عليكم ورحمة الله. (209)

تأمل هذا الحديث: عن أبي هريرة ؓ أن النبي ﷺ قال: والذي نفسي بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ولا تؤمنوا حتى تحابوا أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم أفشوا السلام بينكم. رواه ابن ماجه. قد يكون عمل المؤلف حوله مفيداً لمزيد من القراءة. (210)

طاعة المدير / الرئيس

يحتوي الفصل السادس من هذا الكتاب على وصف تفصيلي للموضوع ، ومع ذلك، قد تكون بعض الأمثلة بمثابة تذكير في هذه المرحلة.

عن أبي موسى الأشعري ؓ قال: قال رسول الله ﷺ: إنَّ من إجلال الله تعالى إكرام ذي الشئبة المسلم، وحامل القرآن غير الغالي فيه والجافي عنه، وإكرام ذي السلطان المقسط. رواه أبو داود.

²⁰⁹ Lings, p. 157-58.

²¹⁰ Saani, Javed Iqbal (2019) *The Importance of Islamic Greeting*, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition).

وعن أبي بكره رضي الله عنه قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : "من أكرم سلطان الله تبارك وتعالى في الدنيا أكرمه الله يوم القيامة، ومن أهان سلطان الله عز وجل في الدنيا أهانه الله يوم القيامة."

على الرغم من أن الناس كانوا يكرمون أسيادهم إلا أن ذلك كان بسبب قوتهم وتأثيرهم، لكن الإسلام أوجب ذلك من أجل رضا الله تعالى وطمعاً في ثواب الآخرة.

وجوب تحلي العامل بصفة الصدق

الصدق قيمة مهمة أخرى في مكان العمل، إنه جسر تقف عليه الإدارة والمستخدمون كل على جانب، قال مزاحم بن زفر: قدمت على عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه في وفد أهل الكوفة، فسألنا عن بلدنا وأميرنا وقاضينا، ثم قال: خمس إن أخطأ القاضي منهن خصلة كانت فيه وصمة؛ أن يكون فهماً، وأن يكون حليماً، وأن يكون عفيفاً، وأن يكون صلباً، وأن يكون عالماً يسأل عما لا يعلم.⁽²¹¹⁾ وهكذا، فإن الصدق هو أحد المواصفات الأساسية للعمل في نظرية الإدارة الإسلامية.

زيارة المستخدمين المرضى

اقترح النبي صلى الله عليه وسلم على أعوانه / مديره أن يبذلوا جهداً إضافياً لكسب قلوب مرؤوسيه، أن يقوموا، على سبيل المثال، بزيارتهم عندما يمرضون، وأن يكونوا مهذبين معهم، ويقدموا لهم النصائح الجيدة، ويقدموا لهم الدعم المثمر كلما أمكن ذلك، تأمل الحديث التالي:

²¹¹ الطبقات الكبرى لابن سعد 369/5. (ج)

عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ثلاثٌ مَنْ كُنَّ فِيهِ نَشْرُ اللَّهِ عَلَيْهِ كُنْفَهُ وَأَدْخَلَهُ جَنَّتَهُ:

- (1) رَفَقٌ بِالضَّعِيفِ،
- (2) وَشَفَقَةٌ عَلَى الْوَالِدِينَ،
- (3) وَإِحْسَانٌ إِلَى الْمَمْلُوكِ.

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: مَنْ عَادَ مَرِيضًا ، أَوْ زَارَ أَحَدًا لَهُ فِي اللَّهِ نَادَاهُ مُنَادٍ : أَنْ طِبْتَ وَطَابَ مَمْشَاكَ وَتَبَوَّاتَ مِنَ الْجَنَّةِ مَنْزَلًا. رواه الترمذي و اللفظ له و ابن ماجة و أحمد.

قام المؤلف بتجميع كتاب منفصل حوله، ويمكن للقراء تعزيز فهمهم من خلاله. (212)

تقديم النصائح الجيدة

يمكن للمدير تطوير العلاقات الشخصية مع المستخدمين من خلال تقديم المشورة الجيدة لهم في مختلف الأمور الشخصية أو التنظيمية، الأحاديث التالية تشرح هذه المسألة.

عن جرير بن عبد الله البجلي رضي الله عنه قال: "بايعت رسول الله صلى الله عليه وسلم على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة، والنصح لكل مسلم". رواه البخاري و مسلم.

عن عدي بن حاتم رضي الله عنه قال: سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول: اتقوا النار ولو بشق تمرة، رواه الشيخان البخاري و مسلم، وفي رواية أخرى قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ما منكم من أحد إلا سيكلمه ربه ليس بينه وبينه ترجمان، فينظر أيمن منه فلا يرى إلا ما قدم،

²¹² Saani, Javed Iqbal (2017) *Virtues of Sickness: Selected Ahadith*, available on Amazon (Paperback edition)

وينظر أشأم منه فلا يرى إلا ما قدم، وينظر بين يديه فلا يرى إلا النار تلقاء وجهه، فاتقوا النار ولو بشق تمرة، فمن لم يجد فبكلمة طيبة، رواه البخاري.

عن أبي رُقية تميم بن أوس الدَّاري رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: الدِّين النَّصِيحَةُ، قلنا: لمن؟ قال: لله، ولكتابه، ولرسوله، ولأئمة المسلمين وعامتهم. رواه مسلم.

عن أنس بن مالك رضي الله عنه خادم رسول الله صلى الله عليه وسلم، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه؛ رواه البخاري ومسلم.

تؤكد الأحاديث السابقة على وجوب تقديم الكلمات الطيبة والنصائح المفيدة وأن يحب المرء لأخيه ما يحب لنفسه، باعتبارها جزءا من الظاهرة، لأن الإسلام نصيحة جيدة للجميع.

دعم المرؤوسين

المديرون أقوياء من الناحية المالية ومن حيث التأثير، لكن المستخدمين ضعفاء فيما يتعلق بكلي العاملين، لذلك، يحتاج المستخدمون إلى المساعدة والدعم، وفيما يلي بعض الأحاديث لفهم هذه المسألة.

عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: المسلم أخو المسلم، لا يظلمه، ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه، كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة، فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة. رواه البخاري و مسلم.

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من نفس عن مؤمن كربةً من كربة الدنيا نفس الله عنه كربةً من كربة يوم القيامة، ومن يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة ومن ستر مسلماً ستره الله في الدنيا والآخرة والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه. رواه مسلم.

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: الساعي على الأرملة والمسكين، كالمجاهد في سبيل الله - وأحسبه قال - كالقائم لا يفتر، وكالصائم لا يفطر. متفق عليه.

عن أبي الدرداء عويمر رضي الله عنه مرفوعاً: ابغوني الضعفاء؛ فإنما تُنصرون وتُرزقون بضغائكم. رواه أبو داود و الترمذي و النسائي و أحمد.

وعد النبي صلى الله عليه وسلم بمجموعة من المكافآت لدعم المسلمين الضعفاء والمعوزين في المنظمة وفي المجتمع ككل، يمكن للمديرين كسب هذه الفضائل والحصول على عمل المرؤوسين في نفس الوقت.

الالتزام بالمواعيد

يعتبر الإسلام الفرد أساس كل الأنشطة، لأن الأفراد يشكلون المنظمات ومن ثم يشكلون المجتمع ككل، وهناك قيم معينة خاصة بالأنشطة التنظيمية، منها على سبيل المثال، الالتزام بالمواعيد، والاجتهاد في مجالي الابتكار والتحكم في الأداء؛ يؤكد الإسلام على ذلك عبر تأكيده على وجوب حضور الصلاة خمس مرات يومياً في الجماعة، يؤديها المسلمون في أوقات محددة، يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿فَإِذَا قُضِيَتْهُمُ الصَّلَاةُ فَاذْكُرُوا اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا اطْمَأْنَنْتُمْ

فَأَقِمْوُا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا ﴿١٠٣﴾ [النساء: 103].

يوجد في العالم اليوم حوالي 4 ملايين مسجد، تقام الصلوات في معظمها خمس مرات في اليوم وفي أوقات محددة، وبالمثل، فإن الصوم وأداء الحج مرتبطان بالوقت، إنه يعني أن الإسلام يدرّب الفرد منذ طفولته على الالتزام بالمواعيد، وعليه عندما يلتحق الشخص بعمله الرسمي، لا يبدو له الالتزام بالمواعيد "مطلبًا" جديدًا.

العمل بروح الفريق الواحد

يعزز الإسلام أيضا الوعي بأهمية الفريق، صلاة الجماعة إلزامية مما يعطي فرصة للقاء والتواصل، تقدم صلاة الجمعة فرصة للمسلمين للالتقاء على أساس أسبوعي، وفي الأعياد أيضا.

كذلك أوجب الله تعالى على رسوله ﷺ استشارة أصحابه: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ"، أي اتخاذ القرار كفريق؛ تشير هذه الأمثلة إلى أن الإسلام يشجع روح الفريق، الفكرة إذن هي خلق الشعور الجماعي.

جودة الخدمة

أدرك الخبراء المعاصرون مفهوم الجودة في القرن العشرين بينما تحدث عنها نبي الإسلام ﷺ في القرن السابع الميلادي، معظم معايير الجودة طرحها الرسول ﷺ في ذلك الوقت، مثال ذلك مبدأ الاتساق الذي تؤكد عليه معايير جودة الخدمة.

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: اكلّفوا من العمل ما تطيقون فإنّ خير العمل أدومُه وإن قلّ. رواه ابن ماجه و أحمد.
 وحدد النبي صلى الله عليه وسلم الحد الأدنى لأداء الصلاة.

عن عمار بن ياسر رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: إن العبد ليصلي الصلاة لا يكتب له نصفها ولا ثلثها ولا ربعها ولا خمسها ولا سدسها ولا عشرها " وكان يقول: "إنما يكتب للعبد من صلاته ما عقل منها" ، أخرجه أحمد بإسناد صحيح.
 أي (حسب نوعية الصلاة التي يؤديها).

قال مولانا زكريا معلقاً: الإخلاص و الخشوع هو مقياس الأجر و الثواب في الحقيقة، وجاء في حديث أن للفريضة عند الله وزنا فكلما نقص منه حوسب. (213)

بناءً على هذه الأمثلة، يمكن للمديرين تصميم آلية الجودة في مؤسساتهم، يلخص الجدول التالي القيم الأساسية للمؤسسة، يجب على المديرين إدارة مؤسساتهم على أسس المبادئ الإسلامية. (الجدول 9)

الجدول 9 ملخص لبعض القيم الإسلامية	
الوصف	القيمة
الله واحد	تغيير في المعتقد
احترام مال ودم المسلم مسألة مقدسة لدى الآخرين	احترام متبادل
يجب على الجميع تحية الآخرين	التحية

²¹³ محمد زكريا الكاندهلوي، منهج الحياة الإيمانية و التربية الدينية في ضوء الكتاب و السنة، ص 90

طاعة المديرين / أصحاب العمل	إنه جزء من واجباته
الأمانة	يجب أن يكون المرء صادقاً مع منظمته / صاحب العمل
قم بزيارة المرضى	إنه عمل فاضل
النصيحة الجيدة	قدم نصائح صادقة ومفيدة لزملائك ومرؤوسيك
دعم المرؤوسين	من يدعم الآخرين يعينه الله
الالتزام بالمواعيد	أركان الإسلام تعلمنا قيمة الوقت والالتزام بالمواعيد
روح الفريق	يؤدي المسلمون صلاة الجماعة وصلاة الجمعة والحج كفريق واحد، اتخاذ القرارات في الفرق أمر مرغوب فيه أيضاً.
جودة الخدمة	يجب أن تكون الطبيعة الثانية لكل من أصحاب العمل والمستخدمين

ح- التوظيف والاختيار

تُراعى في عملية التوظيف إرضاء الله سبحانه وتعالى والاعتقاد أنها تسير بمشيئته، وعندما يقرر صاحب العمل ويعلن عن التوظيف، يعني ذلك ضمناً أن المشاركين وافقوا عليه ووعدوا بتنفيذه، والوعد التزام أمام الله سبحانه وتعالى أولاً، لذلك يقول الله سبحانه وتعالى في هذا الشأن: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ [المائدة:

[1].

الغرض من التوظيف هو جلب المواهب وتدريبها والاحتفاظ بها، تبدأ عملية التوظيف بتوصيف المناصب وتحديد المواصفات الوظيفية (المؤهلات) للكوادر المختلفة، تتناولها تباعاً فيما يلي ونربطها بالمنهج النبوي.

مواصفات الوظيفة

يعرفها الخبراء على أنها "وصف مكتوب للخصائص البشرية اللازمة للأداء الناجح في الوظيفة."⁽²¹⁴⁾ وصف الله سبحانه وتعالى صفات الأنبياء عليهم السلام بأنهما:

1. أعطى النبي داود عليه السلام نظرة ثاقبة (الحكمة): **﴿قَالَ تَعَالَى: ﴿فَهَزَمُوهُمْ بِإِذْنِ اللَّهِ وَقَتَلَ دَاوُدُ جَالُوتَ وَآتَاهُ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾﴾** [البقرة : 251]
2. نصحهم بالتشاور مع أصحابهم حسب توجيهات سورة الشعراء.
3. أمر موسى عليه السلام بمخاطبة فرعون بليونته: **﴿قَالَ تَعَالَى: ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَحْشَى﴾﴾** [طه : 44]
4. يُيقون تعلقهم بالآخرة دائماً في مقدمة كل أمر لأن الأنبياء عليهم السلام مسؤولون أمام الله يوم القيامة.⁽²¹⁵⁾

²¹⁴ Ellington, J. K., Brannick, M. T., and Levine, E. L. (2015). "Job specification," in *Wiley Encyclopaedia of Management*, Vol. 5, eds C. L. Cooper, D. E. Guest, and D. J. Needle. doi: 10.1002/9781118785317.weom050137.

²¹⁵ Hameed Ullah, M. (2006) *The Prophet's (PBUH) Establishing a State and his Succession*, Beacon Books: Lahore, p. 103.

5. يطيع الأنبياء عليهم السلام أوامر الشريعة في الأمور اليومية المتعلقة بالمسؤوليات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويمارسون، على سبيل المثال، أساسيات الإيمان كأشخاص عاديين، الصلوات الخمس واجبة على النبي وكذلك على أتباعه.
6. ملزمون بتطبيق الشريعة⁽²¹⁶⁾
7. يدير المسلمون شؤون العالم بعدل، عندما يتم تعيين مسلم كمدير على المستوى التنظيمي، فإنه يتبع نفس التوجيهات.

وفي صحيح البخاري عن عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه تحديدا لمواصفات القاضي: أن يكون فهما، حليفا، عفيفا، صليبا، عالما، سئولا عن العلم.⁽²¹⁷⁾ واختار النبي صلى الله عليه وسلم بعض الأشخاص لمهارة خاصة وقوة بدنية قبل معركة أحد⁽²¹⁸⁾، يمكن للمطالع الشغوف أن يجد المزيد من الأمثلة في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم.

التوصيف الوظيفي

"يمكن اعتبار التوصيف الوظيفي على أنه مخطط للوظيفة، يحدد الواجبات والمسؤوليات الأساسية المتوقعة من شاغل الوظيفة والغرض الأساسي للعمل الذي يتوقع أن يؤديه".⁽²¹⁹⁾ حدد النبي صلى الله عليه وسلم واجبات الأشخاص الذين أرسلهم في مهام مختلفة، بمعنى آخر، لقد أظهر عمليا الواجبات والمسؤوليات لمرؤوسيه، كانوا موظفين

²¹⁶ Hameed Ullah, M. (2006) *The Prophet's (PBUH) Establishing a State and his Succession*, Beacon Books: Lahore, p. 107.

²¹⁷ صحيح البخاري 186/9، ط. دار التأسيس 1433 - 2012

²¹⁸ Lings, p. 177.

²¹⁹ Gan, M. and Kleiner, B.H. (2005), "*How to Write Job Descriptions Effectively*", Management Research News, Vol. 28 No. 8, pp. 48-54.
<https://doi.org/10.1108/01409170510784959>.

لدى دولة المدينة المنورة، وكان الجميع يعلم أن واجبه كمسلم هو السعي في سبيل الله سبحانه وتعالى، ودعوة الناس إلى الإسلام وما إلى ذلك، في هذا الصدد، يمكننا أن نذكر بعض الأمثلة التي وضعها الرسول ﷺ.

عن خالد بن سعيد بن العاص رضي الله عنه قال: بعثني رسول الله ﷺ إلى اليمن فقال من لقيت من العرب فسمعت فيهم الأذان فلا تعرض لهم ومن لم تسمع فيهم الأذان فادعهم إلى الإسلام. أخرجه الهيثمي في مجمع الزوائد.

عن ابن عباس رضي الله عنهما: أن رسول الله ﷺ لما بعث معاذًا رضي الله عنه إلى اليمن قال له: "إنك تأتي قوما من أهل الكتاب، فليكن أول ما تدعوهم إليه شهادة أن لا إله إلا الله" وفي رواية: "إلى أن يوحدوا الله، فإن هم أطاعوك لذلك فأعلمهم أن الله افترض عليهم خمس صلوات في كل يوم وليلة، فإن هم أطاعوك لذلك فأعلمهم أن الله افترض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد على فقرائهم، فإن هم أطاعوك لذلك فإياك وكرائم أموالهم، واتق دعوة المظلوم فإنه ليس بينها وبين الله حجاب." متفق عليه.

المثال الثاني يحتوي على تفاصيل أكثر من الأول، مما يعني أنه يعتمد على الملابس الظرفية لإعطاء تعليمات موجزة أو تفصيلية لإنجاز مهمة ما، وصف النبي ﷺ جوانب مختلفة لخصها إقبال ثاني (2016) في الجدول التالي: (220)

²²⁰ Saani, Javed Iqbal (2016) *Responsibilities of Managers: Selected Ahadith*, available on amazon.co.uk. (Paperback edition).

الجدول 10 جوانب مختلفة لمنهج التوظيف عند النبي ﷺ

تعيين الخلف

عين النبي ﷺ خليفته، أحال امرأة على أبي بكر ﷺ في حال غيابه.

الحث على تعيين القائد

النبي يقنع الناس بتعيين قائد / مدير.

موافقة / دعم الأقران

شجع عمر ﷺ الناس على قبول قيادة / خلافة أبي بكر ﷺ، ووصف صفاته: الصحابي، والصاحب في الغار (الإنجازات / الأداء السابق) ، والأجدر (تقييم الأقران) أنه كان الشخص الأكثر استحقاقاً للتوظيفة.

تعيين فريق

أرسل الرسول ﷺ فريقاً من الولاة لليمن.

تعيين المستشارين

1. الله سبحانه وتعالى يسخر للمدير/الحاكم رؤوسين/مستشارين صادقين يعينوه على الخير ويعينهم أيضا.
- 2- يرسل الله النبي ﷺ (وخلفائه) ويعين لهم مستشارين.

شروط التوظيف

أخذ رسول الله ﷺ البيعة على طاعة المدير بالإضافة إلى أشياء أخرى مثل الإيمان بوحداية الله سبحانه وتعالى، وعدم السرقة، وعدم الزنا، وعدم قتل الأطفال، وعدم اتهام الأبرياء.

اختيار الخليفة من طرف الخبراء

عثمان بن عفان ﷺ ، الخليفة الثالث، تم انتخابه خليفةً من قبل فريق من الصحابة بعد استشارات طويلة

ط - دراسة حالة - معاهدة الحديبية

مقدمة

هناك عدة أسباب تبرر اختيار الحديبية كدراسة حالة، أولاً، كانت رحلة غير قتالية للنبي ﷺ، ثانياً: تجنب الحرب بسبب يقظته وبعد نظره، ثالثاً: تفاوض مع قريش في حين كانت المواجهات السابقة لقاءات مسلحة، كان على النبي ﷺ أن يدير أصحابه بسبب شروط المعاهدة التي كانت ذات طبيعة دفاعية، وقد بشر الله النبي ﷺ بـ "النصر الخفي" في "الانسحاب الظاهر"، كانت المشيئة الإلهية مع النبي ﷺ، لذلك، كانت دراسة الحالة مثالاً آخر على قدراته القيادية.

لمحة موجزة عن الحدث

وفقاً لـ Lings⁽²²¹⁾ ذات ليلة في أواخر شهر رمضان، رأى النبي ﷺ في منامه أنه يدخل الكعبة حالفاً شعر رأسه و ماسكا مفاتيح البيت بيده، في اليوم التالي أخبر أصحابه بذلك ودعاهم لأداء العمرة معه، بعدها شرعوا على عجل في الاستعداد للمغادرة في أسرع وقت ممكن، اشتركوا فيما بينهم بشراء سبعين بعيراً لنحرها في الحرم، وتوزيع لحمها على فقراء مكة، قرر الرسول ﷺ أن يأخذ معه إحدى نسائه، ف وقعت القرعة على أم سلمة ؓ، وأعلن النبي ﷺ في المدينة المنورة وما حولها عن نيته في أداء العمرة، انتدب صحابييين لينوبا عنه أثناء غيابه، وسار نحو مكة في العام السادس بعد الهجرة في 1400 صحابي، لبس الإحرام وأعد ذبيحته في ذي الحليفة (حد الحرم من جهة المدينة المنورة)، كما عين ضابط استخبارات لمعرفة رد الفعل المحتمل لدى قريش أو القبائل الأخرى، أبلغه الضابط في غطفان بخطط القبائل المعادية، كانوا يستعدون لإيقاف النبي ﷺ في طريقه إلى وجهته، استشار الرسول ﷺ فريقه وطرح اقتراحين: القتال مع هذه القبائل وتمهيد الطريق للوصول إلى مكة، أو تفاديها ومواصلة الرحلة،

²²¹ Lings, p. 247

اختار الخطة الثانية، في هذه الأثناء، علم الرسول ﷺ أن قريش كانت في "وضع" القتال وأنهم أرسلوا فرقة من مائتي فارس بقيادة خالد بن الوليد، كان خالد يخطط للهجوم عندما يكون المسلمون في الصلاة، أنزل الله سبحانه وتعالى الأمر الخاص بالصلاة في ساحة المعركة، مما يمنع العدو من استغلال الفرصة، وفوق كل ذلك، غير الرسول ﷺ طريقه لتجنب أي لقاء مع قريش، كان الطريق صعبًا وصخريًا، لكنه استمر حتى وصل إلى الحديبية، وعسكر هناك بالقرب من بئر ماء صغير، كانت قبيلة خزاعة من المسلمين، اقترب بعضهم من الرسول ﷺ وشرح له خطط قريش، أخبره بديل بن ورقه أنهم لن يسمحوا لهم بدخول مكة، قال الرسول ﷺ إنهم لم يأتوا للقتال ولكن إذا أرغموه على ذلك فسيقاتلهم حتى يستشهد أو ينهزم العدو،⁽²²²⁾ ومع ذلك، قدم اقتراح سلام لهم، ونقل بديل الرسالة إلى قريش التي أرسلت سفيرها للتفاوض معهم.

تبادل الجانبان وجهات نظرها من خلال الممثلين ولكن دون نتيجة لأن قريش كانت متصلبة، لقد أرسلوا مجموعة من 70 إلى 80 محاربا سرا لمهاجمة المسلمين والإضرار بمحادثات السلام، قبض عليهم حراس مسلمون، لكن الرسول ﷺ أطلق سراحهم كبادرة إيجابية لمواصلة جهود السلام.

كان النبي قد كلف عثمان رضي الله عنه بالتحدث إلى قريش بعد التشاور مع الآخرين، اختاره لأنه كان شخصًا محترمًا ذا مزاج معتدل، وكانت عشيرته لا تزال في مكة، في حالة وقوع أي حادث يمكن لعشيرته مساعدته، وأوصاه النبي ﷺ بالتالي:

- قل لهم أننا مسلمون
- ادعوهم إلى الإسلام

²²² Lings, Martin (1986), *Le Prophète Muhammad: Sa vie d'après les sources les plus anciennes*, éd. du Seuilv Paris, pp.405-406.

• بشر المسلمين الذي ما يزالون مقيمين بمكة بقرب انتشار الإسلام في مكة.

نقل عثمان رضي الله عنه رسالة النبي صلى الله عليه وسلم إلى الشخصيات الرئيسة في قريش، عرضوا عليه أن يطوف بالكعبة لكنه رفض، طلبت منه قريش البقاء أكثر قليلاً حتى يتمكنوا من اتخاذ قرار بشأن نتيجة المحادثات، في غضون ذلك، وصلت شائعة إلى النبي صلى الله عليه وآله وسلم بأن قريش قتلت عثمان رضي الله عنه، كان رد فعل النبي صلى الله عليه وسلم سريعاً وطلب من أصحابه الاستعداد للمعركة، أخذ البيعة الشهيرة التي عرفت في التاريخ الإسلامي باسم "بيعة الرضوان"، لقد كان عهداً بالقتال في سبيل الله سبحانه وتعالى والبقاء صامدين في ساحة المعركة، لكن وبعد فترة وجيزة، عاد عثمان رضي الله عنه، وبايع هو أيضاً.

استقبلت قريش الرسالة وأرسلت على الفور وسيطها، وتوصلت الأطراف المتنافسة أخيراً إلى هدنة، كانت بعض الشروط ضد المسلمين وشروط أخرى تقدمهم بالقوة، أجب المسلمون قريش على قبول الإسلام كقوة / حزب منافس مما أجبرهم على السماح للمسلمين بأداء العمرة في العام التالي.

بشر الله سبحانه وتعالى نبيه بالنصر، ضم المسلمون رسمياً حليفهم (أي بنو خزاعة) إلى صفوفهم، فتحت الأبواب أمام القبائل الأخرى لتتكاتف مع المسلمين، قدمت المعاهدة عقداً (10 سنوات) من السلام، يدعم السلام دائماً قضية المسلمين لأنه يوفر فرصة للمسلمين لعرض رسالتهم على الآخرين، كانت الحرب مصدر سفك للدماء يزيد من هوة الكراهية، بالإضافة إلى ذلك، فإنها تخلق فجوة في التواصل تعيق غير المسلمين عن دراسة الإسلام وفهمه.

كان المسلمون تحت ضغط أخلاقي عندما وصل أبو جندل رضي الله عنه وطلب العون من النبي صلى الله عليه وسلم، حاول الرسول تسوية أمره، لكن المفاوضات كان والده الذي لم يكن مستعداً

بأي ثمن لتزكّه مع المسلمين، أوصاه الرسول "بالصبر"، وقال له أن الله سبحانه وتعالى سيفتح له باب الخلاص ولكل من كانوا يعانون بأيدي الكفار.

المضامين الإدارية

تستند هذه المضامين إلى الإجراءات والقرارات الرئيسة للنبي ﷺ لإدارة معاهدة الحديبية، كان الدافع وراء الحملة هو الإرشاد الإلهي الذي ظهر في شكل رؤيا، تذكر أن إبراهيم عليه السلام أيضًا رأى في المنام أنه يضحى بابنه، وقد فسرها نبينا أنه سيعتمر، كما رأى الرسول ﷺ في منامه قبل غزوة أحد وفسره كما حدث، أهم أبعاد المعاهدة كان التفاوض والطريقة التي أدار بها الرسول ﷺ العملية، لذلك نناقشها بالتفصيل في الفقرات التالية.

التفاوض

إنها عملية أخذ وعطاء للتوصل إلى نتيجة أو اتفاق، "كثيرا ما يقال إن القادة العظماء هم مفاوضون رائعون".⁽²²³⁾ يعرف القاموس التفاوض على أنه "عملية مناقشة شيء ما مع شخص ما للتوصل إلى اتفاق، أو هو المناقشات نفسها"،⁽²²⁴⁾ وفقاً لأحد المؤلفين لدى المعهد المعتمد للمحاسبين الإداريين CIMA فإن التفاوض هو "العملية التي من خلالها يحاول طرفان أو أكثر، في صراع حول النتائج، التوصل إلى اتفاق، إنه البديل الإيجابي البناء عن المساومة أو الخصومة، إنه يهدف إلى بناء اتفاق بدلاً من كسب معركة"،⁽²²⁵⁾ والحديبية كان اتفاقاً معقداً يستلزم بعض

²²³ Harvard Law School, (2018) *Negotiation and leadership dealing with difficult people and problems*, The Charles Hotel, Cambridge, MA.,
www.executive.pon.harvard.edu

²²⁴ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/negotiation>

²²⁵ Alexa Michael and Technical Information Service, (2007) Negotiation Topic Gateway Series No. 25, <https://www.cimaglobal.com>.

التسويات (التنازلات) مع المعارضين وإرضاء الصحابة في ذات الوقت، دعونا نرى كيف تعامل النبي ﷺ معها.

يرتكز التحليل على مقارنة مهيكلة تستلزم عدة خطوات لحسن إنجاز عملية التفاوض. (226)

1- توضيح المصالح

كان غرض النبي ﷺ هو التوصل إلى اتفاق يحل المشكلة، كان النبي ﷺ قد سافر إلى الحديبية لأداء العمرة، غير أن قريش لم تكن مستعدة للسماح له بذلك، مما يعني أنه ينبغي إيجاد طريق وسط لتحقيق أهداف كلا الطرفين، وقد أوضح الرسول صلى الله عليه وسلم اهتماماته كما هو مذكور في المقطع التالي:

قال النبي ﷺ: إنا لم نجيء لقتال أحد، ولكن جئنا معتمرين؛ وإن قريشاً قد نهكتهم الحرب وأضرّت بهم، فإن شاؤوا ماددتهم مدة ويحلّوا بيني وبين الناس، فإن أظهر فإن شاؤوا أن يدخلوا فيما دخل فيه الناس فعلوا، وإلا فقد جئوا، وإن هم أبوا فوالذي نفسي بيده لأقاتلنهم على أمري هذا حتى تنفرد سالفتي ولينفذن أمر الله. (227)

يقول Lings: "اشترى بينهم سبعين بعيراً لنحرها في الحرم، وتوزع لحمها على فقراء مكة، ... وفي أول وقفة [دَعَا بِنَاقَتِهِ فَأَشْعَرَهَا صَفْحَةَ سِنَامِهَا الْأَيْمَنِ ثُمَّ سَلَّتِ الدَّمَ عَنْهَا وَقَلَّدَهَا نَعْلَيْنِ] ... ثم أرسل رجلاً من بني خزاعة للاستطلاع ليبلغه كيف كانت ردة فعل قريش .." (228)

²²⁶ Kreitner, 2009.

²²⁷ الكاندهلوي، حياة الصحابة، 178-177/1

²²⁸ Lings, p. 247

بالإضافة إلى لبسه الثوب الخاص (الإحرام) كان يسوق معه المئات من الحيوانات للتضحية، كان كل من الإحرام والأضاحي جزء من العمرة، لذلك، لم يكن هناك شك في أن النبي ﷺ جاء للغرض الذي وصفه أعلاه.

2 - تحديد الخيارات

كان هناك خياران للمفاوضات المحتملة، الأول: أداء العمرة بالقوة، وقد كان المسلمون مستعدون لذلك وتعهدوا عليه؛ الثاني: بدلاً من ذلك، كان المسلمون على استعداد لإقامة السلام من خلال هدنة رسمية قد تمهد الطريق لأداء العبادات في المستقبل، أراد الرسول ﷺ تجنب المواجهة المسلحة تفادياً لإراقة الدماء وسعيًا لإقامة السلام، خطب على قريش قائلاً:

«إنا لم نجيء لقتال أحد، ولكن جئنا معتمرين؛ وإن قريشاً قد نهكتهم الحرب وأضررت بهم، فإن شاؤوا ماددتهم مدة ويخلُّوا بيني وبين الناس، فإن أظهر فإن شاؤوا أن يدخلوا فيما دخل فيه الناس فعلوا، وإلا فقد جُمُّوا، وإن هم أبوا فوالذي نفسي بيده لأقاتلنهم على أمري هذا حتى تنفرد سالفتي ولينفذنَّ أمر الله.» (229)

كانت هذه هي الخيارات العملية التي يمكن أن ترضي الطرفين، وبما أن المسلمين كانوا محرمين فيجب عليهم إما أداء العمرة أو اعتماد بديل مقبول.

3- تصميم باقات الصفقات

أراد النبي ﷺ تصميم عرض يربح فيه الجميع، كان الشغل الشاغل لقريش هو منع المسلمين من تحقيق هدفهم بأي ثمن، على عكس من ذلك، كان هدف المسلمين

²²⁹ الكاندهلوي، حياة الصحابة، 177/1-178

هو الوصول إلى اتفاق، تحقق ذلك بعد سلسلة من المحادثات بين الطرفين، دعونا الآن نفحص هذه المحادثات.

الجولة الأولى من المحادثات

بدأت عندما اتصل بديل بن ورقة بالنبي ﷺ وتبادلا الآراء. يقول مولانا الكاندهلوي: " فبينما هم كذلك إذ جاء بُدَيْل بن ورقاء الحُزاعي في نفر من قومه من حُرّاعة - وكانوا عيّبة نُصَح رسول الله ﷺ من أهل تَهامة - فقال: إني تركت كعب بن لؤي، عامر بن لؤي نزلوا أعداد مياه الحديبية، معهم العوذ المطافيل، وهم مقاتلوك وصادُوك عن البيت." (230)

لذلك أخبره الرسول ﷺ عن هدفه وعرض على قريش طريق السلام، قال بُدَيْل: سأبلغهم ما تقول: فانطلق حتى أتى قريشاً فقال: إِنَّا قد جئناك من عند هذا الرجل وسمعناه يقول قولاً، فإن شئتم أن نعرضه عليكم فعلنا، فقال سفهاؤهم: لا حاجة لنا أن نخبرنا عنه بشيء. وقال ذوو الرأي منهم: هات ما سمعته يقول، قال: سمعته يقول كذا وكذا، فحدّثهم بما قال رسول الله ﷺ. (231) دفع ذلك أهل مكة إلى التفكير في عرض النبي ﷺ.

إرسال عثمان رضي الله عنه إلى مكة المكرمة

أرسل النبي ﷺ عثمان رضي الله عنه لإيصال رسالته، وفقاً لمولانا الكاندهلوي (2012)، أقام رسول الله في الحديبية، ويروي حضرة عروة رضي الله عنه قال: وفزعت قريش لنزوله عليهم،

²³⁰ الكاندهلوي، حياة الصحابة، 177/1

²³¹ ص 178/1

وأحب رسول الله ﷺ أن يبعث إليهم رجلاً من أصحابه، فدعا عمر بن الخطاب رضي الله عنه لبيعته إليه، فقال: يا رسول الله، إني لألعنهم وليس أحد بمكة من بني كعب يغضب لي إن أوديت، فأرسل عثمان رضي الله عنه فإن عشيرته بها وإنه يُبَلِّغ لك ما أردت، فدعا رسول الله ﷺ عثمان بن عفان رضي الله عنه فأرسله إلى قريش، وقال: أخبرهم أننا لم نأت لقتال وإنما جئنا عُمَاراً وأدعهم إلى الإسلام. وأمره أن يأتي رجلاً بمكة من المؤمنين وسنأء مؤمنات، فيدخل عليهم ويستبشروهم بالفتح، ويخبرهم أن الله جل ثناؤه يوكش أن يُظهر دينه بمكة حتى لا يُستخفى فيها بالإيمان تئيباً يُبَيِّنُه. قال: فانطلق عثمان فمر على قريش ببلدح. فقالت قريش: أين؟ قال: بعثني رسول الله ﷺ إليكم لأدعوكم إلى الله عز وجل وإلى الإسلام، ونخبرك أننا لم نأت لقتال أحد وإنما جئنا عُمَاراً. فدعاهم عثمان كما أمره ﷺ فقالوا: قد سمعنا ما تقول فانفذ لحاجتك. وقام إليه أبان بن سعيد بن العاص فرحب به وسرح فرسه، فحمل عثمان على الفرس فأجاره، وردفه أبان حتى جاء مكة. ثم إن قريشاً بعثوا بُدَيْل بن ورقاء الخزاعي وأخا بني كنانة ثم جاء عروة بن مسعود الثقفي - فذكر الحديث.²³²

الجلوة الثانية من المحادثات

حالما بلغ بديل رسالة الرسول ﷺ، قام عروة بن مسعود فقال: أي قوم، أستم الولد؟ قالوا: بلى، قال: أأست بالولد؟ قالوا: بلى. قال: فهل تتهموني؟ قالوا: لا. قال: أستم تعلمون أني استنفرت أهل عكاظ، فلما بلحوا عليّ جئتم بأهلي وولدي و من أطاعني. قالوا: بلى. قال: فإن هذا عرض لكم حُطَّةٍ رشدٍ إقبلوها ودعوني آتية.

فقالوا ائنه. فأتاه، فجعل يكلم النبي ﷺ فقال النبي ﷺ نحواً من قوله لبديل. فقال عروة عند ذلك: أيُّ مُجَّد، رأيت إن استأصلت أمر قومك هل سمعت بأحد من العرب اجتاح أهله قبلك؟ وإن تكن الأخرى فإني - والله - لا أرى وجوهاً، وإني لأرى أشواباً من الناس خليفاً أن يفروا وَيَدْعُوك. فقال له أبو بكر رضي الله عنه: إمصصن بظُر اللات، أنحنُ نفرُّ عنه وندعه؟ قال: من ذا؟ قال: أبو بكر. قال: أما والذي نفسي بيده، لولا يدُ كانت لك عندي لم أجرك بها لأجبتك. قال وجعل يكلم النبي صلى الله عليه وسلم فكلمًا تكلم أخذ بلحيته - والمغيرة بن شعبة قائم على رأس رسول الله ﷺ ومعه السيف وعليه المغفر - فكلمًا أهوى عروة بيده إلى لحية رسول الله ﷺ ضرب يده بنعل السيف وقال له: أحرَّ يدك عن لحية رسول الله ﷺ فرفع عروة رأسه فقال: من هذا؟ قالوا: المغيرة بن شعبة فقال: أيُّ عُذْر أُلست أسعى في عُذرتك؟ - كان المغيرة بن شعبة صحب قومًا في الجاهلية فقتلهم وأخذ أموالهم ثم جاء فأسلم، فقال النبي ﷺ «أما الإسلام فأقبل، وأما المال فلست منه في شيء» - «ثم إنَّ عروة جعل يَرْمُق أصحاب رسول الله ﷺ بعينيه. قال - فوالله - ما تنحَّم رسول الله صلى الله عليه وسلم نخامة إلا وقعت في كف رجل منهم فذلك بها وجهه وجلده، وإذا أمرهم ابتدروا أمره، وإذا توضأ كادوا يقتتلون على وضوه، وإذا تكلم خفضوا أصواتهم عنده، وما يُحدُّون إليه النظر تعظيمًا له. فرجع عروة إلى أصحابه فقال: أيُّ قوم، والله لقد وفدت على الملوك، وفدت على قيصر وكسرى، والنجاشي، والله إن رأيت مَلِكًا قط يعظِّمه أصحابه ما يعظِّم أصحاب مُجَّد مُجَّدًا. والله إن تنخم نخامة إلا وقعت في

كف رجل منهم فذلك بها وجهه وجلده، وإذا أمرهم ابتدروا أمره، وإذا توضع كادوا يقتتلون على وضوئه، وإذا تكلم خفضوا أصواتهم عنده، وما يُحدّثون النظر إليه تعظيماً له؛ وإنه قد عرض عليكم حُطة رُشد فاقبلوها. (233)

فقال رجل من بني كِنانة دعوني آتية . فقالوا : ائته . فلما أشرف على النبي صلى الله عليه وسلم وأصحابه قال رسول الله ﷺ : هذا فلان وهو من قوم يعظّمون البُدن فابعثوها له، فبعثت له واستقبله الناس يُكبّون . فلما رأى ذلك قال : سبحان الله، ما ينبغي لهؤلاء أن يُصدوا عن البيت فلما رجع إلى أصحابه قال: رأيت البُدن قد قُلِّدت وأشعرت، فما أرى أن يُصدوا عن البيت. فقام رجل منهم - يقال له مِكرز بن حفص - فقال : دعوني آتية . قالوا : ائته، فلما أشرف عليهم قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: هذا مِكرز وهو رجل فاجر ، فجعل يكلم النبي ﷺ فبينما هو يكلمه إذ جاء سهيل بن عمرو. (234)

الجولة النهائية

وبدأت المحادثات بشأن معاهدة السلام، كتب مولانا الكاندهلوي:
قال معمر : فأخبرني أيوب عن عكرمة: أنه لما جاء سهيل بن عمرو قال رسول الله ﷺ : لقد سهّل لكم من أمركم . «قال معمر : قال الزُّهري في حديثه: فجاء سهيل فقال: هاتِ فاكتب بيننا وبينكم كتاباً. فدعا النبي ﷺ الكاتب، فقال النبي ﷺ : أكتب : بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ . فقال سهيل : أما الرحمن فوالله ما أدري ما

233 ص 178-179

234 ص 179/1

هو؟ ولكن أكتب : باسمك اللهم كما كنت تكتب . فقال المسلمون : والله لا نكتبها إلا باسم الله الرحمن الرحيم . فقال النبي ﷺ أكتب : باسمك اللهم ، ثم قال : هذا ما قاضى عليه محمد رسول الله . فقال سهيل : والله لو كنا نعلم أنك رسول الله ما صددناك عن البيت ولا قاتلناك، ولكن أكتب : محمد بن عبد الله . فقال رسول الله ﷺ : والله إنني لرسول الله وإن كذبتوني، أكتب : محمد بن عبد الله - . قال الزهري : وذلك لقوله لا يسألوني خطّة يعظّمون فيه حرمت الله إلا أعطيتهم إياها - . فقال له النبي ﷺ : على أن نُخلّوا بيننا وبين البيت فنطوف به . قال سهيل : والله لا تتحدّث العرب أنا أُخذنا ضَعْطَةً، لكنّ ذلك من العام المقبل، فكتب . فقال سهيل : وعلى أنه لا يأتيك منّا رجل وإن كان على دينك إلاّ رددته إلينا . قال المسلمون : سبحان الله، كيف يُردُّ إلى المشركين وقد جاء مسلماً؟. (235) وأضافوا الشروط المتبقية إلى النص .

4 - اختيار الصفقة

وافقوا بشكل متبادل على الصفقة بعد مناقشة طويلة، كما نعلم جرت عدة جولات من المحادثات بين الطرفين، يستلزم ذلك أن "كل طرف يختبر حزمة الصفقات المختلفة من حيث القيمة (المنافع) والتوازن والملاءمة، ثم تتم مناقشة الصفقات المجدية بشكل مشترك، ويتم اختيار صفقة مقبولة بشكل متبادل"، (236) تمت مناقشة الجوانب التالية واتفق عليها الطرفان، ويشمل الاتفاق:

- يعود الرسول ﷺ في العام القادم لأداء العمرة.

²³⁵ ص 180/1

²³⁶ Kreitner, p. 483.

- تبرم اتفاقية السلام لمدة عشر سنوات.
- القبائل الأخرى والأشخاص أحرار في الانضمام إلى أي من الحزبين.
- يعيد المسلمون أي شخص من قريش إذا انضم إلى الرسول ﷺ ، بينما لن يعيد المكيون أي فار من المسلمين.

كان غرض النبي ﷺ هو إقامة الصلح ولو على حساب تأجيل العمرة، لكن الشرط الأخير كان جرعة مريرة للمسلمين، غير أن الرسول ﷺ كان يدرك أن ذلك نادر الحدوث، أي أن يتخلى أي مسلم عن دينه وينضم إلى الكفار، لقد كانت شخصية المسلمين منذ ظهور الإسلام هي أن قلة قليلة من الناس تركوا الحقيقة بعد أن هداهم الله إليها، وبما أن عناية الله سبحانه كانت وراء الرسول ﷺ لم يتردد في قبول هذه الشروط، أعلن الله سبحانه وتعالى أنه نصر، وأثبتت الأحداث التالية صدقه، لقد اشترى المسلمون وقتاً معقولاً للتركيز على قضايا أخرى، وقد أخطأت قريش بعد ذلك في نقض العقد، فدفعوا ثمن ذلك.

5 - إتمام الصفقة

كانت الخطوة الأخيرة في عملية التفاوض هي تنفيذها، إنها تنطوي على حل التفاصيل التي لم يتم حلها، ويحافظ الطرفان على الاتفاقية جاهزة للتوقيع، لقد مهدت هذه العملية الطريق لعلاقات مستقبلية بين الأطراف المتنافسة.

أثناء كتابة الاتفاقية، كانت هناك نقطتان مهمتان تحتاجان إلى بعض التصحيحات، طلب النبي ﷺ من علي رضي الله عنه أن يكتبها، كتب علي رضي الله عنه: "بسم الله الرحمن الرحيم". اعترض سهيل المفاوض على أنه لا يعرف شيئاً عن "الرحمن"، أمر النبي صلى الله عليه وآله وسلم عليه

وسلم علي ﷺ يجعله "بسمك اللهم"، وكتب علي ﷺ أيضًا على الوثيقة: هذا ما قاضى عليه محمد رسول الله، اعترض سهيل مرة أخرى، فقال إننا لا نعرفك كنبى نحن نعرفك بـ "محمد بن عبد الله"، فضمنوه في النص.

دلالات متنوعة

لقد وجدنا خمسة جوانب تشكل جزءًا من الوظيفة الإدارية للمسؤول على مستوى المؤسسة.

إدارة المعلومات

أولاً، أصدر النبي ﷺ معلومات عن نيته أو برنامجه إلى سكان المدينة المنورة وغيرهم من المسلمين في ذلك الوقت، إنه يعني أنه يجب على المديرين إبلاغ الجميع بأي مبادرة تريد المنظمة اتخاذها في المستقبل، لقد استخدم قنوات الاتصال المتاحة، وكانت الوساطة البشرية من الأدوات القوية فاستخدمها الرسول ﷺ. من المهم معرفة تحركات الخصوم في الحرب أو في التسويق / إدارة الأعمال، نُظِم المعلومات الإدارية هي طريقة حديثة لجمع المعلومات والحفاظ عليها ونشرها، وقد عين الرسول ﷺ مسؤول استعلامات لمراقبة أنشطة الأعداء.

ومع ذلك، عندما أبلغه بديل بنوايا قريش، كرر نيته وأظهر عزمه على تنفيذ / تحقيق مهمته بأي ثمن، إصراره على إجبار قريش على إعادة التفكير في خطتهم لمنعه بأي

ثم، وبالتالي، أرسلوا مبعوثهم لبدء الحوار، إنه يشير إلى أن النبي ﷺ كان يرشد أتباعه باستمرار. (237)

انتدب النبي عثمان رضي الله عنه لمزيد من المحادثات، ذهب إلى مكة وقام بعمله، فيما انتشرت شائعة عن استشهاد عثمان رضي الله عنه، رد النبي ﷺ على الفور وتعاهد مع أصحابه على الحرب، أجبرت قريش على بدء المفاوضات، واستكمل المبعوث الجديد محادثات السلام التي انتهت بهدنة، وبذلك يكون الرسول ﷺ قد حقق هدفه من الرحلة.

تعيين النائب

كان الرسول ﷺ قد عين أحد أصحابه لينوب عنه في وظيفته، كان يوم الصلاة ويدير الشؤون اليومية للمدينة أو بالأحرى في الدولة الحديثة النشأة، وعليه يجب على جميع المديرين تعيين قائد من الدرجة الثانية عندما يكونون خارج المحطة.

التركيز على الهدف

وتلقى النبي ﷺ نبأ مفاده أن بعض القبائل في طريقها إلى مكة استعداداً لمواجهة مسلحة، وبما أن الغرض من الرحلة لم يتطابق مع الوضع على الأرض فقد تجنبها، كما أبقى النبي ﷺ نفسه بعيداً عن التدخل المحتمل لفرقة قريش العسكرية، يؤكد

²³⁷ Experts believe a CEO “*guides courses of action in operations*”, from “Roles and Responsibilities of Chief Executive Officer of a Corporation”, Retrieved from <https://managementhelp.org/chiefexecutives/job-description.htm#roles>

ذلك على أنه ركز على الهدف، ويعتقد منظرو الإدارة المعاصرون أن التركيز على الهدف هو الوظيفة الأساسية للرئيس التنفيذي (المدير العام).⁽²³⁸⁾

حل المشاكل

واجه النبي ﷺ تحديًا من قبل الصحابة عندما لم يستجيبوا لقراره بالتحلل من العمرة والعودة إلى المدينة المنورة وفقًا لشروط المعاهدة، لقد عاجلها النبي ﷺ وديًا أيضًا، بدأ في اختتام العمرة بخلق رأسه وتغيير ثوبه الخاص فتبعه الصحابة، وهكذا قدم نفسه على أنه "نموذج يحتذى به".⁽²³⁹⁾

قرارات النبي أثناء المعاهدة

لقد وصفنا منهج النبي ﷺ في اتخاذ القرار في القسم "و" أعلاه، والغرض من مناقشة الموضوع مرة أخرى هو تحليل قرارات النبي ﷺ في المعاهدة، يمكننا تلخيص قراراته ومحفزاتها وتأثيراتها كما هو موضح في الجدول 11.

الجدول 11 ملخص قرارات النبي ﷺ		
المحفزات	القرار	التأثير
الرؤيا / الأمر الإلهي	أداء العمرة	هدنة الحديبية
تحركه اتجاه مكة	تجنب الأعداء	فشل الأعداء في اعتراضه
أمر الله (الحاجة للهدنة)	بدأ المحادثات	السلام المحقق والنصر على المدى البعيد

²³⁸ Johnson, Rick (2018) The Four Primary Functions of CEO Leadership, Retrieved from http://www.groco.com/readingroom/bus_ceoleadership_functions.aspx

²³⁹ Smith, p. 364.

خلق صورة إيجابية عن المسلمين	أطلق سراهم	هجوم العدو لكن الجيش الإسلامي أسر الغزاة
تحركت عملية المعاهدة إلى الأمام	غيّر النص	اعتراض العدو على "محتويات" الميثاق
حل المشكلة وديا	اتخاذ المبادرة	عدم التزام الصحابة بترك العمرة

يفحص الفصل التالي إستراتيجية الرقابة عند النبي وهي الوظيفة الأخيرة للمديرين الحاليين.

الفصل العاشر

إستراتيجية الرقابة عند النبي ﷺ

المفاهيم الرئيسة

استخدم النبي ﷺ آلية الرقابة بطريقة فريدة. كانت إرادة الله سبحانه وتعالى عنصراً مهماً في إستراتيجيته للرقابة. اتخذ النبي ﷺ إجراءات الرقابة في فتح مكة، ورحلة تبوك، وغيرهما.

أ- أساسيات الرقابة

مقدمة

تشير الرقابة إلى قياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، في حالة حدوث انحراف، بحيث تسير الأمور وفقاً للخطة / المعايير / الأهداف، طبق النبي صلى الله عليه وسلم إستراتيجية فريدة لمراقبة المشاكل، كانت مقارنته عبارة عن توجيه جماعي وإجراءات تصحيحية بدلاً من العقاب والانتقام، على سبيل المثال، بمناسبة غزوة أحد، عين النبي ﷺ مجموعة من الرماة في مكان معين يمكن أن يكون مدخلاً للعدو، عندما كان للمسلمين اليد العليا وشرعوا في جمع الغنائم، فإن هؤلاء الرماة المعيّنين نزلوا من مكائهم على الرغم من محاولة القائد منعهم ظناً منهم أن الحرب قد انتهت، وركضوا خلف الغنائم، حينها هاجم العدو من نفس المكان، وانقلبت الوضعية لصالح العدو على الرغم من أنه لم يستفد من ذلك استفادة تامة.

ومع ذلك، فإن النبي ﷺ لم يعاقبهم، وكذلك كلما أخطأ صحابي، ناقشه النبي ﷺ في اجتماع ليصحح الخطأ نفسه، كانت إستراتيجيته تتلخص في التشجيع والإعجاب والثناء على لناس، لم يكن من شيمه فضح الأشخاص المخطئين.

ومن الجدير بالذكر أن الهدف النهائي للنبي ﷺ كان الفوز في الآخرة، عندما كان بعض الصحابة يركزون على أمور الدنيا، كان يصرف اهتمامهم إلى الآخرة، تأمل المثال التالي حيث كان أحد الصحابة يتحدث عن أعماله، فوجه النبي صلى الله عليه وآله وسلم اهتمامه إلى ثواب الآخرة.

روى عبيد الله بن سلمان أن رجلا من أصحاب النبي ﷺ حدثه قال: لما فتحنا خيبر أخرجوا غنائمهم من المتاع والسبي فجعل الناس يتبايعون غنائمهم فجاء رجل حين صلى رسول الله ﷺ فقال يا رسول الله لقد ربحت ربحا ما ربح اليوم مثله أحد من أهل هذا الوادي، قال: ويحك وما ربحت؟ قال: ما زلت أبيع وأبتاع حتى ربحت ثلاث مائة أوقية، فقال رسول الله ﷺ: أنا أنبئك بخير رجل ربح، قال ما هو يا رسول الله؟ قال ركعتين بعد الصلاة. رواه أبو داود.

وبالمثل، فإن قصة تسييح فاطمة رضي الله عنها مشهورة بين المسلمين، كان الغرض من الحديث أيضا تحويل ابنته من الوسائل المادية إلى الأعمال الصالحة. تأمل هذه القصة:

عن ابن أعبد قال قال لي علي بن أبي طالب رضي الله عنه ألا أحدثك عني وعن فاطمة ابنة رسول الله ﷺ وكانت من أحب أهل إليه قلت بلى قال إنها جرث بالرحى حتى أثمر في يدها واستقتت بالقربية حتى أثمر في نحرها وكسست البيت حتى اغبرت ثيابها فأتني النبي صلى الله عليه وآله وسلم خدما فقلت لو أتيت أباك فسألته خادما فأتته فوجدت

عنده حُذَانًا فرجعتُ فأتاها من الغدِ فقال ما كان حاجتُكِ فسكتتِ فقلتُ أنا أُحدِثُك يا رسولَ اللهِ جرتُ بالرَّحَى حتى أثرتُ في يديها وحملتُ بالقربةِ حتى أثرتُ في نحرِها فلما أن جاءكَ الخدمُ أمرُهمَا أن تأتيكَ فتستخدِمُك خادمًا يقيها حرًّا ما هي فيه قال اتَّقِي اللهُ يا فاطمةُ وأدِّي فريضةَ ربِّك واعملي عملَ أهلكِ وإذا أخذتِ مَضجِعِكَ فسبِّحي ثلاثًا وثلاثينَ واحمدي ثلاثًا وثلاثينَ وكبّري أربعًا وثلاثينَ فتلكِ مئةٌ فهي خيرٌ لك من خادمٍ، قالت: رضيت عن الله و عن رسوله. رواه أبو داود. (240)

وفي مناسبة أخرى، كلف الرسول أحد الصحابة بجمع المعلومات، وحدد له نطاق عمله، فكان مثالا على "الإجراء الوقائي" أو الرقابة. (241)

على المستوى الفردي، أرسل الرسول ﷺ حذيفة رضي الله عنه بمناسبة غزوة الخندق للتعرف على ما يفعله الأعداء. وصف حذيفة ذلك بقوله: لقد رأيتنا ليلة الأحزاب ونحن صافون فعودًا، وأبو سفيان ومن معه من الأحزاب فوقنا، وفريضة اليهود أسفل منا، نخافهم على دَرَارِينَا، وما أتت علينا ليلة قطُّ أشدُّ ظلمةً، ولا أشدُّ ريحًا، في أصواتِ رِيحِهَا أمثالُ الصَّوَاعِقِ، وهي ظلمةٌ ما يرى أحدٌ منا أصبعه، فجعلَ المنافقونَ يستأذِنونَ رسولَ اللهِ ﷺ، ويقولونَ: {إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِيَ بِعَوْرَةٍ} [الأحزاب: 13]، فما يستأذِنُ أحدٌ منهم إلَّا أذِنَ له، فينسَلُّونَ، ونحن ثلاثٌ مئةٍ أو نحو ذلك، إذ استقبلنا رسولُ اللهِ ﷺ رجلاً رجلاً، حتَّى مرَّ عليَّ وما عليَّ جَنَّةٌ مِنَ العَدُوِّ ولا مِنَ البرِّدِ إلَّا مرَّطٌ لامرأتي ما يُجاوِزُ رُكْبَتِي، فأتاني وأنا جاثٍ على رُكْبَتِي، فقال: مَنْ هذا؟ فقلتُ: حذيفةُ. قال: حذيفةُ؟ فتفاصرتُ إلى الأرضِ، فقلتُ: بلى يا رسولَ اللهِ؛ كراهيةٌ أن أقومَ. قال: فمُمتُّ، فقال: إنَّه كان في القومِ خبرٌ، فأتني بخبرِ القومِ. قال: وأنا من

²⁴⁰ مُجَدِّدُ كَرِييَا الكَانْدَهْلَوِي، مَنهَجُ الحَيَاةِ الإيمَانِيَّةِ ... ص 495-496

²⁴¹ Westcott, W (2005) *Corrective vs. Preventive Action*, Quality Progress, March Issue.

أشدَّ القوم فرعًا وأشدَّهم فرًّا، فخرَجْتُ، فقال رسولُ الله ﷺ: اللَّهُمَّ احْفَظْهُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ، وَعَنْ يَمِينِهِ وَعَنْ شِمَالِهِ، وَمِنْ فَوْقِهِ وَمِنْ تَحْتِهِ. قال: فوالله ما خلق الله فرعًا ولا فرًّا في جَوْفِي إِلَّا خَرَجَ مِنْ جَوْفِي، فما أجدُ منه شيئًا. فلَمَّا وُلِّئْتُ قال: يا حُذَيْفَةُ، لا تُحَدِّثَنَّ فِي الْقَوْمِ شَيْئًا حَتَّى تَأْتِيَنِي. فخرَجْتُ حَتَّى إِذَا دَنَوْتُ مِنْ عَسْكَرِ الْقَوْمِ نَظَرْتُ فِي ضَوْءِ نَارٍ لَهُمْ تُوقَدُ، وَإِذَا رَجُلٌ أَدْهَمَ ضَحْمًا، يَقُولُ بِيَدِهِ عَلَى النَّارِ وَيَمْسُحُ خَاصِرَتَهُ، وَيَقُولُ: الرَّحِيلَ الرَّحِيلَ. ثُمَّ دَخَلْتُ الْعَسْكَرَ فَإِذَا أَدْنَى النَّاسِ مِنِّي بَنُو عَامِرٍ يَقُولُونَ: يَا آلَ عَامِرٍ، الرَّحِيلَ الرَّحِيلَ، لا مُقَامَ لَكُمْ، وَإِذَا الرِّيحُ فِي عَسْكَرِهِمْ مَا تَجَاوَزُ شِبْرًا، فوالله إِنِّي لَأَسْمَعُ صَوْتَ الْحِجَارَةِ فِي رِحَالِهِمْ وَفُرُشِهِمْ، الرِّيحُ تَضْرِبُهُمْ. ثُمَّ خَرَجْتُ نَحْوَ النَّبِيِّ ﷺ، فَلَمَّا انْتَصَفْتُ بِي الطَّرِيقِ أَوْ نَحْوَ ذَلِكَ، إِذَا أَنَا بِنَحْوٍ مِنْ عَشْرِينَ فَارَسًا مُعْتَمِينَ، فَقَالُوا: أَخْبِرْ صَاحِبَكَ أَنَّ اللَّهَ كَفَاهُ الْقَوْمَ. فَرَجَعْتُ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، فَأَخْبَرْتُهُ وَهُوَ مُشْتَمِلٌ فِي سَمَلَةٍ يُصَلِّي، وَكَانَ إِذَا حَزَبَهُ أَمْرٌ صَلَّى، فَأَخْبَرْتُهُ خَبَرَ الْقَوْمِ؛ إِنِّي تَرَكْتُهُمْ يَتْرَحَلُونَ. (242)

عملية الرقابة

تشمل عملية الرقابة حسب Robins & Coulter (243) قياس الأداء الفعلي، والمقارنة بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الإدارية، الرقابة هي عملية تحديد المعايير / الأهداف ، ومراقبة الأداء وتقييمه و "اتخاذ إجراءات وقائية أو تصحيحية لإبقاء الأمور على المسار الصحيح"، (244) يكتشف أو يتنبأ المديرون الحذرون بالانحرافات عن الخطط أو المعايير / الأهداف ويتخذون الإجراءات المناسبة للتحكم في الأوضاع.

²⁴² Saani, Javed Iqbal (2018) *Controlling Strategy of the Prophet (PBUH)*, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition).

²⁴³ Robbins, Stephen, and Mary Coulter (2017) *Management*, New Delhi: Pearson Education.

²⁴⁴ Kreitner (2009), p. 335.

سأقوم فيما يلي بفحصها على ضوء أنشطة الرسول ﷺ في مناسبات مختلفة، والغرض من ذلك هو فهم منهجه ﷺ وتطبيقه في أنشطة حياتنا الخاصة، لاسيما في منظمات الأعمال.

أكدت فيما سبق أن الأسرة هي أول كيان منظم، بما أن الأسرة هي هيئة " خاصة" ليس لها علاقة بأنشطة المنظمة الرسمية، لذلك ليس لها دور في الأنشطة التجارية، في الواقع، يتعلم الإنسان أساسيات حياته من عائلته، يتعلم على سبيل المثال، اللغة، والثقافة، وأساليب العمل، وكيفية الملابس والمأكل وما إلى ذلك، وعندما يصل إلى سن معينة، تبدأ المنظمات الأخرى في استخدامه (تشغيله)، في البداية، يعتمد أداءه إما على التدريب الذي تلقاه من عائلته أو على القدرات التي وهبها الله له.

على سبيل المثال، وظائف الجيش أو قوات الأمن مليئة بالأنشطة البدنية التي تتطلب التحلي بالصبر، عادة ما يكون المرشحون الناجحون هم أولئك الذين قاموا ببعض الأنشطة البدنية في حياتهم المبكرة، أي في الحياة الأسرية، أو بدلاً من ذلك، يتلقون بعض البرامج التدريبية لتولي الوظيفة، الغرض من ألعاب القوى هو خلق المتابعة والصمود، يؤكد ذلك أنه من المفيد الرجوع إلى الأسرة لتوضيح وجهة نظر معينة.

1- تحديد معايير الأداء

المعايير هي أصغر المتطلبات لتنفيذ مهمة أو أداء خدمة، وهي قابلة للتطبيق على الموارد المادية أو الأشغال اليدوية وكذلك على الخدمات، لتصنيع منتج ما نحتاج إلى بعض المتطلبات الأساسية، لطهي كوب من الشاي، يحتاج الطاهي إلى استخدام كمية مناسبة من المكونات في تسلسل، إن وضع كيس الشاي في الماء البارد سيجعله

قويًا للغاية لأن الغلاية ستغلي كيس الشاي لفترة طويلة، سيكون غير مناسب لشخص يشرب الشاي الخفيف، يحتاج إلى غمس كيس الشاي في الماء الساخن ويفضل أن يكون في الكوب بدلاً من الغلاية أو إناء عميق.

حدد النبي ﷺ معايير لأنشطة الحياة اليومية، معيار الصيام في رمضان هو الإطار الزمني لتجنب الأكل والشرب وغيرهما من الأفعال الممنوعة، كما يتضمن التحكم في النظر والتحدث والاستماع، شرحت الشريعة تفاصيل هذه المعايير، كذلك حدد الإسلام معايير المعاملات التجارية.

عن عبد الله بن دينار عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن رجلا ذكر للنبي ﷺ أنه يخدع في البيوع فقال: إذا بايعت فقل لا خلافة. رواه البخاري

وفي مناسبة أخرى قال:

عن زيد بن ثابت رضي الله عنه قال: كان الناس في عهد رسول الله ﷺ يتبايعون التمار، فإذا جد الناس وحضر تقاضيتهم، قال المبتاع: إنه أصاب التمر الدمان، أصابه مرض، أصابه قشام؛ عاهات يختجون بها، فقال رسول الله ﷺ لَمَا كَثُرَتْ عِنْدَهُ الْخُصُومَةُ فِي ذَلِكَ: فَإِنَّمَا لَا، فَلَا تَتَّبَاعُوا حَتَّى يَبْدُوَ صَلاَحُ التَّمْرِ. كَالْمَشُورَةِ يُشِيرُ بِهَا؛ لِكَثْرَةِ خُصُومَتِهِمْ. [وفي رواية]: أَنَّ زَيْدَ بْنَ ثَابِتٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ لَمْ يَكُنْ يَبِيعُ تَمَارَ أَرْضِهِ حَتَّى تَطَّلَعَ الثَّرِيًّا، فَيَتَّبِعَنَّ الْأَصْفَرَ مِنَ الْأَحْمَرِ. رواه البخاري.

ينطبق الحديث الأول على أي نوع من أنواع الخداع سواء كان ضمنياً أو صريحاً من حيث السعر أو الجودة أو الحلال أو الحرام (في حالة بيع اللحوم، وهو مهم بشكل خاص في الدول الغربية حيث يمكن للناس بيع الحرام باسم الحلال، لأنه يصعب على

المشتري تحديد المصدر الأصلي أي ما إذا كان الحيوان قد ذبح وفقاً لأحكام الشريعة)؛ ويشير الحديث الثاني إلى حالة منتج معين، يمكن للباعة وخاصة تجار الجملة أن يأخذوا منفعة غير مستحقة بسبب عدم صلاحية المنتج، وقد لخص إقبال (2016) بعض المعايير الخاصة بالمدير المسلم (جدول 12).

الجدول 12 المديرين الجيّدون

1. أفضل مدير هو الذي يحب مرؤوسيه ويدعو لهم، وهم يفعلون بالمثل.
2. الله سبحانه وتعالى لطيف مع المديرين الذين يتعاملون بلطف مع مرؤوسيه.
3. الإمام / المدير العادل يكون تحت ظل عرش الله يوم القيامة.
4. المديرين العادلون مع مرؤوسيه سيكونون على منابر من نور يوم القيامة.

وبالتالي، فإن اللطف والعدالة هما المعياران اللذان يقاس على أساسهما أداء المدير المسلم، لكن يبدو أنهما معياران ذاتيان، أي أن حالات اللطف والعدالة هي أساس الأداء، ويقاس أداء المدير بصيغ الخدمات التي يقدمها للمؤسسة، وبالتالي، تُقيّم المؤسسة وفقاً لذلك، جوهر قياس الخدمات هو الأداء النوعي، على سبيل المثال، جيد، جيد جداً، أفضل، متميز.

المعايير الذاتية أو النوعية شائعة في العديد من مجالات الأنشطة التنظيمية، كثيراً ما يسأل الطبيب المرضى عن مستوى الألم الذي يشعرون به، "ما هو مستوى الألم الذي تشعر به على سلم تبلغ درجته القصوى 10"، يقوم المريض بتقييم ذاتي ويجيب بصيغة كمية، لنفترض أنه يقول أن مستوى الألم لديه 6، يصف الطبيب على هذا الأساس الدواء المناسب، وبالمثل، فإن معايير الجودة مثل ISO 9001 وما إلى ذلك تستند أيضاً على معايير نوعية، وفقاً لموقع ISO على الويب، فإن مبادئ إدارة الجودة هي:

- التركيز على العملاء؛
- القيادة؛
- الالتزام / مشاركة الأفراد.
- مقارنة العمليات.
- التحسين.
- صنع القرار على أساس بيانات ذات مصداقية.
- إدارة العلاقات. (245)

أحد المبادئ الثمانية لمعيار ISO 9001، على سبيل المثال، هو الالتزام / مشاركة الأفراد، وهو أيضاً معيار نوعي، من الممكن تحديد عدد الأشخاص المعنيين ولكن من الصعب تحديد مدى المشاركة، لذلك وضع الرسول ﷺ معياري "العدل" و"اللطيف"، وقد توصل الفكر الحديث إلى اعتبار اللطف مقارنة إدارية في أواخر عشرينيات القرن الماضي عندما خلص Elton Mayo إلى أن الإنتاجية مرتبطة بالقضايا السلوكية بدلاً من المنافع المادية،⁽²⁴⁶⁾ كانت المشاكل تُربط بالفعالية التقنية بينما الإجابة في الواقع إنسانية واجتماعية"، جرب مايو⁽²⁴⁷⁾ الفكرة التي صاغها نبينا قبل أكثر من 1300 عام.

²⁴⁵ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>

²⁴⁶ تمكن Mayo في وقت لاحق، بعد فترة من التفكير، من استنتاج ما يلي:

1. زاد الرضا الوظيفي حيث تم منح العمال مزيداً من الحرية لتحديد ظروف بيئة عملهم ووضع معايير الإنتاج الخاصة بهم.
2. خلق التفاعل والتعاون المكتشفان مستوى مهمًا من تماسك المجموعة.
3. الرضا الوظيفي والنتائج يعتمدان على التعاون والشعور بالقيمة أكثر من الاعتماد على ظروف العمل المادية.

المصدر: <https://www.bl.uk/people/elton-mayo>

²⁴⁷ Source: <https://www.bl.uk/people/elton-mayo>

2 - مراقبة الأداء

يتعلق بمعرفة ما يحدث في الميدان أو في الورشة أو في المكاتب، يصمم المديرون الناجحون نظامًا لجمع بيانات الأداء بغية تحويلها إلى معلومات أو تقارير ذات مغزى لاتخاذ قرارات تصحيحية.

لقد حدد الرسول ﷺ معايير المستويات الشخصية والتنظيمية، المعايير على المستوى الشخصي مفيدة لأنها تُطبق في منظمات الأعمال، يجلب الأفراد مهاراتهم وعاداتهم، من الممكن أن تكون جميع المهارات مفيدة، ولكن العادات ليست جميعها كذلك، لذا، يجب التحكم فيها بموجب الإجراءات التصحيحية.

كان النبي ﷺ ذات مرة يراقب أداء أحد أصحابه، فحص وضوءه كما ورد في الحديث التالي:

عن عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَجُلًا تَوَضَّأَ فَتَرَكَ مَوْضِعَ ظُفْرِ عَلَى قَدَمِهِ، فَأَبْصَرَهُ النَّبِيُّ ﷺ، فَقَالَ: "ارْجِعْ فَأَحْسِنْ وُضُوءَكَ" فَرَجَعَ ثُمَّ صَلَّى. رواه مسلم.

معيار الوضوء هو تبلييل كل عضو من أعضاء الوضوء، الحديث في القسم التالي. مرتبط به أيضًا. الأحاديث تحمل معانٍ متعددة.

3-تقويم الأداء

لاحظ النبي ﷺ أحد الصحابة وهو يصلي، رآه النبي ﷺ ثلاث مرات، الحديث التالي يصف الحالة:

عن أبي هريرة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ دَخَلَ الْمَسْجِدَ فَدَخَلَ رَجُلٌ فَصَلَّى ثُمَّ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَرَدَّ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ عَلَيْهِ السَّلَامَ وَقَالَ ارْجِعْ فَصَلِّ فَإِنَّكَ لَمْ تَصَلِّ

فرجع الرجل فصلى كما كان صلى ثم جاء إلى النبي ﷺ فسلم عليه فقال له رسول الله ﷺ وعليك السلام ثم قال ارجع فصل فإنك لم تصل حتى فعل ذلك ثلاث مرار فقال الرجل والذي بعثك بالحق ما أحسن غير هذا فعلمني قال إذا قمت إلى الصلاة فكبر ثم اقرأ ما تيسر معك من القرآن ثم اركع حتى تطمئن راكعاً ثم ارفع حتى تعتدل قائماً ثم اسجد حتى تطمئن ساجداً ثم اجلس حتى تطمئن جالساً ثم افعل ذلك في صلاتك كلها فإذا فعلت هذا فقد تمت صلاتك وما انتقصت من هذا شيئاً فإنما انتقصته من صلاتك وقال فيه إذا قمت إلى الصلاة فأسبغ الوضوء. رواه أبو داود.

قارن النبي ﷺ بين صلاة صاحبه وبين صلاته، لأن صلاة النبي ﷺ كانت معياراً، وقد أعلنه الله تعالى معياراً، قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب: 21).

تأمل المثال أعلاه، فقد طلب النبي ﷺ من الصحابي إعادة صلاته، وعندما قال له الصحابي إنني لا أحسن غير هذا، أوصاه النبي ﷺ أن يقيم ركوعه وسجوده بهدوء / واطمئنان.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

"يعالج الإجراء التصحيحي عدم المطابقة التي قد تحدث"،⁽²⁴⁸⁾ اتخذ النبي مجموعة من الإجراءات التصحيحية، على سبيل المثال، ألقى فريق من الصحابة القبض على امرأة كانت تحمل رسالة يمكن أن تكشف سر حملة (فتح مكة) واستعاد الفريق الرسالة، كانت خطة النبي ﷺ هي الحفاظ على سرية الرحلة، لكن الحادث يمكن أن يغير خطته، لذلك، اتخذ إجراء تصحيحياً لجعله وفقاً للخطة.

²⁴⁸ Westcott, W (2005) *Corrective vs. Preventive Action*, Quality Progress, March Issue.

لمّح أحد حاملي الرايات إلى معركة شرسة يمكن أن تولد أكوامًا من الجثث خلال مروره على أبي سفيان أثناء فتح مكة، سُحبت منه الراية وسلمت لابنه، لبيّن الرسول ﷺ بذلك أن نية المسلمين ليست إراقة الدماء، كانت خطة الرسول ﷺ هي الدخول السلمي لمكة، لكن الحادث كان مخالفًا للخطة، لذلك اتخذ الرسول صلى الله عليه وسلم إجراءً تصحيحيًا لجعله وفقًا لخبطه.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الأحاديث حول الوضوء والصلاة (المذكورة أعلاه) هي أمثلة على الرقابة المتزامنة.

ب- أنواع الرقابة

يعتقد الخبراء المعاصرون أن نظام الرقابة على ثلاثة أنواع: التغذية المسبقة، والمتزامنة، والتغذية المرتدة (العكسية)، يمكن للإدارة تطبيقها كإستراتيجية وحيدة أو دمجها معًا، وهي أيضًا اختيارات للتطبيق بشكل مختلف على مشاريع متنوعة أو أقسام أو دوائر إدارية أو مراكز تكلفة، دعونا نفحصها في الفقرات التالية:

التغذية المسبقة

تتضمن الرقابة في التغذية المسبقة "التوقع النشط والوقاية من المشاكل، بدلاً من رد الفعل السلبي"،⁽²⁴⁹⁾ يجب على الإدارة أن ترى المشاكل قادمة باتجاه المنظمة في الوقت المناسب قبل أن تصطدم بها، الصناعات المرتبطة بالطقس هي مثال جيد على آلية الرقابة هذه، كما تطبق المؤسسات الأمنية وقوات الأمن رقابة مسبقة، ونظام الدفاع المضاد للصواريخ يمنع وصول صواريخ الخصم قبل أن تصطدم بالأرض، وإلا سيكون نظام التغذية المرتدة بلا معنى بعد انفجار صاروخ العدو.

²⁴⁹ Kreitner (2009), p. 336.

طبق الرسول ﷺ هذه الإستراتيجية في مكة والمدينة، رداً على اضطهاد أهل مكة للمسلمين أرسل أصحابه إلى الحبيشة لتفادي ما هو قادم، لذلك حمى أصحابه من المزيد من الاضطهاد في مكة، وبينما كان في طور إنشاء منظمة أكبر (دولة جديدة في المدينة المنورة)، أرسل عدة حملات عسكرية لإظهار وجوده كقوة ناشئة ضد قريش وغيرها، يصف المباركفوري ثمانى بعثات من هذا القبيل، مما يشير إلى أنه تبنى نهجاً وقائياً في التعامل مع القوى المعارضة.

كانت هجرته من مكة مسعى في نفس الاتجاه وبنفس النية، كان المسلمون غير مرتاحين في مكة وتضاءلت فرص نشر رسالته، لذلك، حاول العثور في مدينة الطائف المجاورة على مكان يلجأ إليه هو وأصحابه لممارسة الإسلام بحرية، لكن المحاولة باءت بالفشل، كان عقله المتطور يبحث عن مكان يمكنه نقل معسكره القاعدي إليه، فوجد المدينة المنورة مكاناً بديلاً.

الرقابة المتزامنة

يتضمن هذا النوع "مراقبة وتعديل الأنشطة والعمليات الجارية"،⁽²⁵⁰⁾ الفكرة الأساسية هي مراقبة الأنشطة التنظيمية على أساس يومي، أو ما يتعلق بالأنشطة الجارية، قد يشمل بيع وشراء المواد الأولية أو التوريدات بالتعبير التجاري.

لقد رأينا مثلاً عن هذه الرقابة في أداء أحد أصحابه للصلاة، وأرسل عظيم مدينة فداك (منطقة في الأراضي العربية) هدية إلى النبي ﷺ، أربع من الركائب المناخات وما عليهن من أحمال، ... فأمر النبي ﷺ بلالا رضي الله عنه أن يتصدق به على الفقراء والمساكين ويربجه منه، فلما صلى النبي ﷺ صلاة العشاء وكعادته في التحري والتأكد من إنجاز

²⁵⁰ Kreitner, (2009), p. 336.

أعمال البر سأل بلالا رضي الله عنه عن المال ... فأخبره أنه لم ينفقه فهو ينتظر أهل الحاجات و الضرورات ممن يستحقه، فأخبره النبي صلى الله عليه وسلم أنه لا يدخل إلى نسائه حتى يريجه الله من المال، فسأله في اليوم الثاني بعد صلاة العشاء السؤال نفسه، فأجابه: نعم قد أراحك الله منه يا رسول الله و كبر، وفي تلك الليلة دخل النبي صلى الله عليه وسلم إلى حجرات نسائه⁽²⁵¹⁾، يشير المثل إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم علم بقدوم الهبة وأراد توزيعها، كان على علم بالوضع فسأل عنه، وظل قلقا بشأنه حتى تخلص منها بلال رضي الله عنه، نظرًا لأنه كان يتلقى مثل هذه الهدايا في كثير من الأحيان من مصادر مختلفة، فقد كان يراقبها عن كثب.

لقد وصفنا حادثة أداء صلاة أحد الصحابة في الفقرات السابقة، سأله النبي صلى الله عليه وسلم عليه وسلم ثلاث مرات أن يعيدها لأن الصحابي لم يكن يؤديها وفق المعيار، أي حسب صلاة النبي صلى الله عليه وسلم، كان النبي صلى الله عليه وسلم يراقب ما يفعله صاحبه ويصححه على الفور.

رقابة التغذية المرتدة

تشير إلى "فحص نشاط مكتمل والتركيز على الأخطاء"⁽²⁵²⁾ أي عدم المطابقة، وبعبارة أخرى، يتمثل هذا النوع في جمع مؤشرات الأداء، تقييمها استنادًا إلى المعايير / الأهداف، واتخاذ تدابير تقديرية لتحسينها، لذلك، يستخدم المديرون البيانات التاريخية للتحليل واتخاذ التدابير التصحيحية، عندما ننظر إلى أنشطة الرسول صلى الله عليه وسلم، نجد أنه لم يخطئ البتة لأنه نبي الله تعالى، الله سبحانه وتعالى يرشد أنبياءه عليهم الصلاة والسلام ويعصمهم من الخطأ، مارس النبي صلى الله عليه وسلم الرقابة بالتغذية المرتدة في مناسبات مختلفة.

²⁵¹ د. عبد الله عنتر أحمد، السخاء في الحديث النبوي، ط. دار الكتب العلمية، ص 281، نقلًا عن عون المعبود

²⁵² Kreitner, (2009), p. 337.

المثالان التاليان قد يبرزان منهج الرقابة بالتغذية المرتدة، الأول: استعادة الرسالة التي أرسلها أحد أصحابه إلى مكة قبل الفتح، والثاني هو المواجهة المسلحة لخالد بن الوليد رضي الله عنه في فتح مكة، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "قَدَّرَ اللهُ"، وهكذا لم يتخذ أي إجراء بل وكل الأمر إلى الله تعالى.

المساءلة (المحاسبة)

يعرّف قاموس الأعمال المساءلة على أنها "موقف يكون فيه شخص ما مسؤولاً عن الأشياء التي تحدث ويمكن أن يعطي سبباً مرضياً لها"، المساءلة (المحاسبة) تتبع المسؤولية بمعنى أن المسؤولية تخلق المساءلة، أعطى الله سبحانه وتعالى السلطة لجميع الأنبياء لنشر الإيمان الذي تحول إلى مسؤولية، وبالتالي، فإن الأنبياء عليهم السلام كانوا مسؤولين، وقد وصفها القرآن الكريم بقوله: ﴿فَلَنَسْتَلَنَّ الَّذِينَ أُرْسِلَ إِلَيْهِمْ وَلَنَسْتَلَنَّ الْمُرْسَلِينَ﴾ [الأعراف: 6]، سأل نبينا صلى الله عليه وسلم أصحابه في الخطبة الأخيرة عن هذا الموضوع: "ألا هل بلغت؟". أجابوا جميعاً: نَشْهَدُ أَنَّكَ قَدْ بَلَغْتَ وَأَدَّيْتَ وَنَصَحْتَ. تأمل الحديث التالي:

أتى النبي صلى الله عليه وسلم بطن الوادي وقد اجتمع حوله مائة ألف وأربعة وعشرون أو أربعة وأربعون ألفاً من الناس، فقام فيهم خطيباً، فقال:

أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّ دِمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ وَأَعْرَاضَكُمْ عَلَيْكُمْ حَرَامٌ إِلَى أَنْ تَلْقُوا رَبَّكُمْ، كَحُرْمَةِ يَوْمِكُمْ هَذَا فِي شَهْرِكُمْ هَذَا فِي بَلَدِكُمْ هَذَا وَإِن كُمْ سَتَلْقَوْنَ رَبَّكُمْ فَيَسْأَلُكُمْ عَنْ أَعْمَالِكُمْ وَقَدْ بَلَغْتَ، فَمَنْ كَانَتْ عِنْدَهُ أَمَانَةٌ فليؤدّها إلى مَنْ ائْتَمَنَهُ عَلَيْهَا، وَإِنْ كُلُّ رِبَا مَوْضِعٍ وَلَكِنْ لَكُمْ رَعُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلَمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ، وَقَضَى اللهُ أَنَّهُ لَا رِبَا، وَإِنْ رِبَا عَمِي الْعَبَّاسُ بْنُ عَبْدِ الْمَطْلُبِ مَوْضِعُ كُلِّهِ، وَأَنْ كُلُّ دَمٍ كَانَ فِي الْجَاهِلِيَّةِ مَوْضِعٍ وَإِنْ أَوَّلُ دِمَائِكُمْ أَضَعُ دَمَ عَامِرِ بْنِ رَبِيعَةَ بْنِ الْحَارِثِ بْنِ عَبْدِ الْمَطْلُبِ، فَهُوَ أَوَّلُ مَا أَبْدَأُ بِهِ

من دماء الجاهلية، وإن مآثر الجاهلية موضوعة غير السدانة والسقاية والعمد قَوْدٌ،
وشبه العمد ما قتل بالعصا والحجر وفيه مائة بعير فمن ازداد فهو من الجاهلية.

أما بعد أيها الناس فإن الشيطان قد يئس من أن يعبد بأرضكم هذه أبدا ولكنه إن
يطع فيما سوى ذلك فقد رضي به بما تحقرون من أعمالكم فاحذروه على دينكم أيها
الناس ﴿ إِنَّمَا النَّسِيءُ زِيَادَةٌ فِي الْكُفْرِ يُضَلُّ بِهِ الَّذِينَ كَفَرُوا يُحِلُّونَهُ عَامًا وَيُحَرِّمُونَهُ عَامًا
لِيُؤْطِقُوا عِدَّةَ مَا حَرَّمَ اللَّهُ فَيُحِلُّوا مَا حَرَّمَ اللَّهُ ﴾ إن الزمان قد استدار كهيئته يوم خلق
الله السموات والأرض ﴿ إِنَّ عِدَّةَ الشُّهُورِ عِنْدَ اللَّهِ اثْنَا عَشَرَ شَهْرًا ﴾ منها أربعة
حرم ثلاثة متوالية ورجب مضر، الذي بين جمادى وشعبان. أما بعد أيها الناس، إن
لِنَسَائِكُمْ عَلَيْكُمْ حَقًّا، وَلَكُمْ عَلَيْهِنَّ حَقٌّ، لَكُمْ عَلَيْهِنَّ أَلَا يُؤْطِقَنَّ فُرُشَكُمْ غَيْرَكُمْ وَلَا
يُدْخِلَنَّ أَحَدًا تَكَرُّهُنَّ بِيُوتِكُمْ، وَلَا يَأْتِينَ بِفَاحِشَةٍ فَإِنْ فَعَلْنَ فَإِنَّ اللَّهَ قَدْ أذنَ لَكُمْ أَنْ
تَهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَتَضْرِبُوهُنَّ ضَرْبًا غَيْرَ مَبْرَحٍ فَإِنْ انْتَهَيْنَ فَلَهُنَّ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ
بِالْمَعْرُوفِ وَاسْتَوْصُوا بِالنِّسَاءِ خَيْرًا، فَإِنَّهُنَّ عِنْدَكُمْ عَوَانٌ لَا يَمْلِكُنَّ لِأَنْفُسِهِنَّ شَيْئًا، وَإِنَّكُمْ
إِنَّمَا أَخَذْتُمُوهُنَّ بِأَمَانَةِ اللَّهِ وَاسْتَحْلَلْتُمْ فُرُوجَهُنَّ بِكَلِمَاتِ اللَّهِ فَاعْقِلُوا أَيُّهَا النَّاسُ قَوْلِي،
أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ، فَلَا يَحِلُّ لِمَرِيٍّ مَالُ أَخِيهِ إِلَّا عَنْ طَيْبِ نَفْسٍ مِنْهُ، أَلَا
هَلْ بَلَغْتُ، اللَّهُمَّ اشْهَدْ، فَلَا تَرْجِعَنَّ بَعْدِي كُفْرًا يَضْرِبُ بَعْضُكُمْ رِقَابَ بَعْضٍ فَإِنِّي
قَدْ تَرَكْتُ فِيكُمْ مَا إِنْ أَخَذْتُمْ بِهِ لَمْ تَضِلُّوا بَعْدَهُ، كِتَابَ اللَّهِ وَ سُنَّةَ نَبِيِّهِ، أَلَا هَلْ بَلَغْتُ،
اللَّهُمَّ اشْهَدْ.

أيها الناس إن ربكم واحد، وإن أباكم واحد، كلُّكم لآدمٍ من تُرابٍ، إن أكرمكم
عند الله أتقاكم وليس لعربي فضلٌ على عجمي إلا بالتقوى، أَلَا هَلْ بَلَغْتُ، اللَّهُمَّ
اشْهَدْ" قَالُوا: نَعَمْ قَالَ: فَلْيُبَلِّغِ الشَّاهِدُ الْغَائِبَ وَالسَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ". رواه
البخاري ومسلم.

يعتبر مفهوم المساءلة من المفاهيم الأساسية للإسلام وفكرة رئيسة في حياة الرسول ﷺ ، خذ مثلا الصلاة، وهي أهم عمل بعد إعلان الشهادة، يقول النبي ﷺ :

إِنَّ أَوَّلَ مَا افْتَرَضَ اللَّهُ عَلَى النَّاسِ مِنْ دِينِهِمُ الصَّلَاةُ ، وَآخِرَ مَا يَبْقَى الصَّلَاةُ ، وَأَوَّلَ مَا يَحَاسِبُ بِهِ الصَّلَاةُ ، أَخْرَجَهُ أَبُو يَعْلَى فِي مَسْنَدِهِ عَنْ أَنَسٍ .

وروى أبو داود، والترمذي، والنسائي عن أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ : (إِنَّ أَوَّلَ مَا يُحَاسِبُ بِهِ الْعَبْدُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مِنْ عَمَلِهِ صَلَاتُهُ فَإِنْ صَلَحَتْ فَقَدْ أَفْلَحَ وَأَنْجَحَ وَإِنْ فَسَدَتْ فَقَدْ خَابَ وَحَسِرَ ، فَإِنْ انْتَقَصَ مِنْ فَرِيضَتِهِ شَيْءٌ قَالَ الرَّبُّ عَزَّ وَجَلَّ : انظُرُوا هَلْ لِعِبْدِي مِنْ تَطَوُّعٍ فَيُكَمَّلَ بِهَا مَا انْتَقَصَ مِنَ الْفَرِيضَةِ ؟ ثُمَّ يَكُونُ سَائِرُ عَمَلِهِ عَلَى ذَلِكَ) ، وصححه الألباني في صحيح سنن الترمذي.

و أخرج ابن ماجة أيضا حديثًا مشابهاً حول هذا الموضوع.

عن تميم الداري رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ : أَوَّلَ مَا يَحَاسِبُ بِهِ الْعَبْدُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ صَلَاتَهُ ، فَإِنْ كَانَ أَتَمَّهَا كَتَبَتْ لَهُ تَامَةً ، وَإِنْ لَمْ يَكُنْ أَتَمَّهَا قَالَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ لِمَلَائِكَتِهِ : انظُرُوا هَلْ تَجِدُونَ لِعِبْدِي مِنْ تَطَوُّعٍ فَتُكَمَّلُونَ بِهَا فَرِيضَتَهُ ؟ ثُمَّ الزَّكَاةُ كَذَلِكَ ثُمَّ تَتَّخِذُ الْأَعْمَالَ عَلَى حَسَبِ ذَلِكَ . وَ أَخْرَجَهُ أَحْمَدُ وَ النَّسَائِيُّ .

كتب مولانا يوسف الكاندهلوي: "عن عبد الله بن قرط رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ : أَوَّلَ مَا يَحَاسِبُ بِهِ الْعَبْدُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ صَلَاتُهُ فَإِنْ صَلَحَتْ صَلَحَ سَائِرُ عَمَلِهِ ، وَإِنْ فَسَدَتْ فَسَدَ سَائِرُ عَمَلِهِ . رواه الطبراني في الأوسط، الترغيب 245/1 (253).

253 الأحاديث المنتخبة، الناشر: إدارة اشاعت دينيات ، نيودلهي . الهند، 2006، ص 72

تشير هذه الأحاديث إلى مسؤولية الصلاة على كل مسلم، ينبغي أن تكون بعد ذلك مصدراً للمساءلة، توفر آلية المساءلة أداة للمديرين لمراقبة شؤون المنظمة، يصف القسم التالي دراسة حالة تتعلق بالموضوع.

ج- دراسة حالة - فتح مكة

مقدمة

يقصد بالرقابة في التعبير الإداري قياس الأداء بالنسبة إلى خطة (هدف)، أي العثور على الانحرافات حتى يتمكن المديرين من اتخاذ تدابير لتصحيحها، يبدأ ذلك بالتخطيط لحدث أو تحديد هدف (أهداف)، يُتبع ذلك بوضع معايير الأداء ذات الطابع النقدي أو غير النقدي، يقوم المديرين بقياس الأداء لمعرفة أي انحراف عن الخطة، يتخذون إجراءات تصحيحية لجعل الأشياء متطابقة مع الخطة (الخطط)، ثم يواصل المديرين مراقبة الآلية لمتابعة الخطة، نعتقد أن دراسة الحالة هي منهج معاصر لفهم نظريات وممارسات عالم الإدارة، يركز تحليل الحالة التالية على آلية الرقابة التي ناقشتها في هذا الفصل.

الأساس المنطقي لدراسة الحالة

كان اختيار فتح مكة بسبب صلته بالموضوع، كان هناك عدد من الأحداث التي تحتاج إلى تدابير رقابية، على سبيل المثال، إرسال رسالة سرية إلى مكة، كانت أهداف / خطة النبي ﷺ تستلزم الحفاظ على سرية الأمور، وبالتالي، فإن الرسول ﷺ قد اتخذ الإجراءات الصحيحة لتصحيح الوضع وفقاً للخطة، وبالمثل، كان الهدف الآخر للحملة هو تجنب أي مواجهة مسلحة، ومع ذلك، اتخذ فوج خالد بن الوليد ﷺ تدابير دفاعية ردًا على هجوم العدو، كانت هناك حوادث أخرى أيضًا سنبحثها لاحقًا، هذه الأحداث دفعتني إلى تضمين فتح مكة كدراسة حالة في وظيفة

الرقابة عند النبي ﷺ، ومع ذلك، هذا لا يعني أن الرحلات والمشاريع الأخرى كانت خالية من مثل هذه الأحداث.

نبذة مختصرة عن البعثة

خلفية القضية

نصت بنود معاهدة الحديبية التي وقعت في السنة السادسة بعد الهجرة أنه يمكن لأي جهة (شخص أو قبيلة) التحالف مع أي من الطرفين المتنافسين، وكانت هناك خصومة بين قبيلتي بني بكر وبني خزاعة، كانت الأولى حليفة لقريش، لذلك احتاجت بنو خزاعة إلى الدعم لمحاربة خصمها، ونتيجة لذلك، وقع بنو خزاعة معاهدة سلام مع النبي ﷺ، ومع ذلك هاجم بنو بكر بنو خزاعة وساعدتهم قريش في ذلك، قتلت قريش وحلفائها الكثير من أبناء بني خزاعة داخل الحرم المكي، فطلب بنو خزاعة من النبي ﷺ مساعدتهم.

يصف لينغز خلفية الحادث:

"وعلى الرغم من المعاهدة، كان بعض رجال بكر مصممين على إطالة أمد نزاعهم مع خزاعة، وبعد فترة وجيزة من حملة عمرو على سوريا قامت عشيرة بكر بغارة ليلية على خزاعة وقتلت أحدهم، وساعدت قريش حلفاءها بالسلاح في القتال الذي أعقب ذلك، والذي وقع جزء منه داخل الحرم، وشارك رجل أو اثنان من قريش في القتال تحت جناح الظلام، وعلى الفور أرسل بنو كعب من خزاعة مندوباً إلى المدينة ليلعب النبي ﷺ بما حدث ويطلب مساعدته، قال لهم النبي ﷺ أن بإمكانهم الاعتماد عليه ثم أعادهم إلى ديارهم". (254)

²⁵⁴ Lings, p. 477

بكلمات بسيطة، انتهكت قريش هدنة الحديبية التي كانت تحميهم من المسلمين لمدة عامين أو نحو ذلك، كان الهدف من الحملة هو احتلال مكة بشكل سلمي، لذلك ربطناها بإستراتيجية الرقابة النبوية.

كان الوضع متوتراً بالفعل بين المسلمين وقريش، أشعلته الحادثة المذكورة، وإذا نظرنا إلى تاريخ النزاعات، نجد أن معاهدات السلام أصبحت مجرد فترة لاستعادة القوة والإعداد لمعارك أخرى، في بعض الأحيان، يقدم الطرف القوي بعض الراحة للخصوم لكي يعيدوا التفكير في نقاط الضعف لديهم وتقييم قوة المنافس ومن ثم تقديم عرض سلمي، أي الاستسلام للطرف الأقوى، لكن الكثير من الناس لم يفهم ذلك، أدرك العلامة مُجَّد إقبال ذلك منذ عقود، وقال: "إنه الحكم الأبدي للقاضي الذي يجلس للحكم على الأقدار - وهذا الضعف جريمة يعاقب عليها بالإعدام، بمعنى آخر، سبب موت أمة أو فرد هو ضعفه".

بدأت هزيمة قريش منطقياً في الحديبية لأن المسلمين كانوا على أعتاب بيوتهم لأول مرة مهما كانت النية، نحن نعلم أن الأمر كان مجرد أداء طقوس لكن المسلمين كانت لهم الشجاعة للسفر إلى مكة على الرغم من معارضة قريش، في ذلك الوقت، أرسلت قريش سفير السلام بعد نبأ بيعة الصحابة لزعيمهم النبي ﷺ بالقتال، ويؤكد ذلك أن قريش اعترفت ضمناً بتفوق المسلمين عندما وقعت المعاهدة.

دعونا نعود إلى الموضوع، أرسل ﷺ إنذاراً إلى قريش رداً على نبأ خرق معاهدة الحديبية وعرض عليهم قبول أحد الشروط التالية:

- دفع دية بني خزاعة بالشراكة مع بني بكر.
- تنازل قريش / التخلي عن دعم بني بكر.

• نقض معاهدة الحديبية. (255)

اختارت قريش الشرط الأخير وأبطلت الهدنة، الأمر الذي مهد الطريق للمسلمين لبدء إجراءات حاسمة ضد الكفار.

لذلك أمر الرسول ﷺ المسلمين بالاستعداد للمعركة، كما أبلغ الحلفاء بالانضمام إليه في الطريق إلى مكة، دعا النبي ﷺ ربه من أجل سرية الحملة.

ونتيجة لذلك، وصل الجيش الإسلامي سرًا إلى أطراف مكة، أمر النبي ﷺ أصحابه أن يوقدوا النيران، فأوقدت عشرة آلاف نار، حتى يعرف العدو أن هناك الكثير من الناس، كان الهدف هو إجبارهم على تجنب القتال وإلقاء أسلحتهم سلمياً.

شعر أبو سفيان زعيم مكة واثان من نوابه بوجود الجيش الإسلامي لأنهم كانوا يتوقعون رد المسلمين بسبب خرق معاهدة السلام، كان العباس رضي الله عنه مسافرًا إلى المدينة المنورة، وجددهم بالقرب من الجيوش الإسلامية فأخذ أبا سفيان إلى النبي صلى الله عليه وسلم للحوار، التقى النبي ﷺ في خيمته، فطلب النبي ﷺ من العباس أن يستضيفه حتى صباح اليوم التالي، كي يفكر بجدية في عدم جدوى أي مقاومة في وجود مثل هذا الجيش الكبير، وتحقق هذا الهدف بالفعل، إذ في اليوم التالي أسلم أبو سفيان وعاد إلى مكة، أعلمه النبي ﷺ أن العفو سيكون من نصيب:

• من بقي في داره وأغلق عليه بابه.

• من دخل دار أبي سفيان.

• من بقي داخل المسجد الحرام.

كان الغرض من هذه الإجراءات هو تجنب إراقة الدماء، دخل الجيش الإسلامي مكة من جهات مختلفة، ثم انضموا إلى النبي ﷺ في كدى أو أسافل مكة،⁽²⁵⁶⁾ حاولت

²⁵⁵ Phalwarvi, p. 466.

مجموعة صغيرة مقاومة خالد بن الوليد رضي الله عنه ، فلقى اثنا عشر منهم مصرعهم واستشهد مسلمان. (257)

دخل النبي صلوات الله عليه مكة خاشعا متواضعا، وطاف بالبيت، ثم خطب في الناس قائلا: "إلا إله إلا الله وحده لا شريك له، صدق وعده ونصر عبده وهزم الأحزاب، ألا كل مأثرة أو مال أو دم فهو تحت قدمي هاتيت، إلا سدانة البيت وسقاية الحاج، ... يا معشر قريش، إن الله قد أذهب عنكم نخوة الجاهلية وتعظمها بالآباء، الناس من آدم، وآدم من تراب، ثم تلا: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ [الحجرات: 13]

ثم قال: يا معشر قريش، ما ترون أني فاعل بكم؟ قالوا: خيرا، أخ كريم وابن أخ كريم، قال: فإني أقول لكم كما قال يوسف لإخوته: ﴿لَا تَتْرِبْ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ﴾ اذهبوا فأنتم الطلقاء. (258)

أصدر عفواً عنهم وأعلن العفو العام، وبقي هناك لتحقيق استقرار النصر، ولجأت الشخصيات الرئيسة في مكة إلى ظل الإسلام.

دلالات الفتح بالنسبة للمديرين

كان فتح مكة من مبادرات التغيير الكبرى للنبي صلوات الله عليه وكان أنجح مسعى بعد بدر. كانت الإستراتيجية التنافسية هي نشر رسالة الله سبحانه وتعالى في جميع أنحاء العالم، وكان التركيز الحالي على قريش لأنها كانت رأس الحربة للمعارضة في مكة والمناطق المحيطة بها، وقد كان أقدس مكان للمسلمين تحت احتلال قريش، جعلها الله سبحانه

²⁵⁶ Razi, p. 365.

²⁵⁷ قال Lings ، قتل ثلاثون، ص. 299.

²⁵⁸ المباركتوري ص 372

وتعالى قبلتهم في الصلاة، ومكان الحج هو مكة، لذلك كان من الضروري أن تكون تحت حكم المسلمين.

كانت هناك أهداف (خطة) قليلة للحملة من منظور الرقابة، سنناقشها وننظر كيف أدارها الرسول ﷺ .

كان أهم جانب في الخطة (الهدف) هو فتح مكة دون إراقة دماء، لقد اتخذ بعض الرقابة المسبقة وبعض تدابير التغذية المرتدة لتحقيق هدفه.

رقابة استباقية (التغذية المسبقة)

دعا النبي ﷺ الله تعالى قبل أن يبدأ المشروع لأمن الحملة، أراد أن يقيه سراً حتى لا تستعد قريش لمعركة قد تولد جثثاً، الخطوة الاستباقية الثانية التي اتخذها للتركيز على الخطة الأصلية وفقاً للمباركفوري هي:

"وزيادة في الإخفاء و التعمية بعث رسول الله ﷺ سرية قوامها ثمانية رجال تحت قيادة أبي قتادة بن ربعي رضي الله عنه إلى بطن أضم فيما بين ذي خشب وذي المروة على ثلاثة برد من المدينة، وفي أول شهر رمضان سنة 8 هـ، ليظن الظان أنه ص يتوجه إلى تلك الناحية، ولتذهب بذلك الأخبار، وواصلت هذه السرية سيرها، حتى إذا وصلت حيثما أمرت بلغها أن رسول الله ﷺ خرج إلى مكة، فسارت إليه حتى لحقته." (259)

إنه يؤكد صدق نيته في حل سلمي للمشكلة، يرحب الرسول ﷺ بأبي سفيان في خيمته لتنفيذ الخطة ودياً دون إهدار أرواح البشر، وبالتالي، فقد منحه الله سبحانه وتعالى النصر وفق رغبته.

الرقابة بالتغذية المرتدة

تعني أن يتخذ المديرون إجراءات تصحيحية بعد وقوع حادث لا يتطابق مع الخطة أو الهدف، كتب أحد الصحابة ممن كان أهلهم بمكة رسالة لقريش يخبرهم عن نية المسلمين، كان غرضه هو ضمان سلامة أهله، أخبر الله سبحانه وتعالى النبي صلى الله عليه وسلم بذلك بواسطة الوحي، يقول المباركفوري:

"وكتب حاطب بن أبي بلتعة رضي الله عنه إلى قريش كتابا يخبرهم بمسير رسول الله صلى الله عليه وسلم إليهم، ثم أعطاه امرأة، وجعل لها جعلاً على أن تبلغه قريشاً، فجعلته في قرون رأسها، ثم خرجت به، وأتى رسول الله صلى الله عليه وسلم الخبر من السماء بما صنع حاطب، فبعث علياً و المقداد رضي الله عنهما، فقال: انطلقا حتى تأتيا روضة خاخ، فإن بها طعينة معها كتاب إلى قريش، فانطلقا تعادي بهما خيلهما حتى وجد المرأة بذلك المكان، فاستنزلاها، وقالوا: معك كتاب، فقالت: ما معي كتاب، ففتشنا رحلها فلم يجدنا شيئاً، فقال لها علي رضي الله عنه: أحلف بالله، ما كذب رسول الله ولا كذبتنا، والله لتخرجن الكتاب أو لنجردنك، فلما رأته الجرد منه، قالت: أعرض، فأعرض، فحلت قرون رأسها، فاستخرجت الكتاب منها، فدفعته إليهما، فأتيا به رسول الله صلى الله عليه وسلم، فإذا فيه: (من حاطب بن أبي بلتعة إلى قريش) يخبرهم بمسير رسول الله صلى الله عليه وسلم، فدعا رسول الله صلى الله عليه وسلم حاطباً، فقال: ما هذا يا حاطب؟ فقال: لا تجعل علي يا رسول الله، والله إني لمؤمن بالله ورسوله، وما ارتددت ولا بدلت، ولكني كنت امرأة ملصقة في قريش، لست من أنفسهم، ولي فيهم أهل و عشيرة وولد، وليس لي فيهم قرابة يحمونهم، فأحببت إذ فاتني ذلك أن أتخذ عندهم يدًا يحمون بها قرابتي، فقال عمر بن الخطاب: دعني يا رسول الله أضرب عنقه، فإنه قد خان الله ورسوله، وقد نافق، فقال

رسول الله ﷺ : إنه قد شهد بدرًا، وما يدريك يا عمر، لعل الله قد اطلع على أهل بدر فقال: اعملوا ما شئتم فقد غفرت لكم. (260)

وهكذا احتفظ بالسرية وعفا عن المتورط.

الإجراء الثاني هو تغيير حامل راية الإسلام، قال أحد حاملي الرايات سعد بن عبد الله، على حد تعبير Lings: "أعطى رسول الله ﷺ الراية لسعد بن عباد الخزرجي الأنصاري، فلما مر بأبي سفيان قال: اليوم يوم الملحمة، اليوم تستحل الحرمة، اليوم أذل الله قريشا" (261).

لم تكن الكلمات منسجمة مع الهدف الذي حدده الرسول ﷺ في وقت سابق، فاتخذ النبي ﷺ إجراءً تصحيحيًا، يصف Lings ذلك بقوله:

كان النبي ﷺ أثناء الحملة راكبًا على القصواء، وعلى جانبه أبو بكر وأسيد يتحاوران معه، فصرخ أبو سفيان عندما اقترب من النبي ﷺ على مرمى حجر: يا رسول الله، هل أمرت بقتل قومك؟ وكرر له ما قاله سعد، وأضاف: وإني أنشدك الله في قومك، فأنت أبر الناس، وأرحم الناس، وأوصل الناس، قال رسول الله ﷺ: يا أبا سفيان اليوم يوم الرحمة، اليوم يعز الله قريشا، قال عبد الرحمن بن عوف وعثمان بن عفان: يا رسول الله، ما نأمن سعدًا أن يكون منه في قري صولة وأرسل إلى سعد فأخذ الراية منه فدفعتها إلى ابنه قيس، وهو رجل ذو مزاج معتدل، سمح له بقيادة السرب. تكريم الابن كان تكريمًا للأب، وفي يد قيس كانت الراية مع سعد، لكن سعد رفض تسليمها بدون أمر مباشر من النبي ﷺ، الذي قام بعد ذلك بفك

²⁶⁰ المباركفوري ص 365-366

²⁶¹ Lings, p. 488

العمامة الحمراء من خوذته وأرسلها إلى سعد كرمز فتم إعطاء الراية في الحال إلى قيس. (262)

وهكذا، أظهر النبي نواياه قبل دخول مكة لضمان استيلاء سلمي عليها، كانت الخطوة الثالثة التي اتخذها هي الرد على المواجهة المسلحة لقوات خالد مع بعض الناشطين في مكة، أرادوا بدء المعركة، لكن خالد تغلب عليهم، فقتل بعضهم وهرب آخرون، على حد تعبير Lings:

في جزء آخر من الجبل حشد عكرمة وصفوان وسهيل قوة قريش مع بعض حلفائهم من بكر وهزبل، كانوا مصممين على القتال، وعندما رأوا قوات خالد تتجه نحو المدخل السفلي لمكة، نزلوا وهاجموهم، لكنهم لم يكونوا نداءً لخالد ورجاله، الذين طردوهم، وقتلوا حوالي ثلاثين منهم واستشهد رجلان من جانب المسلمين، هرب عكرمة وصفوان على ظهور الخيل إلى الساحل وذهب سهيل إلى منزله وأغلق الباب.

انتهى القتال عندما دخل النبي ﷺ إلى مكة المكرمة من ثنية كداء، نظر إلى الأسفل نحو السوق، شعر بالفرح لرؤية وميض السيوف المسحوبة، قال: "ألم أمنع القتال؟"، ولكن عندما أوضح له ما حدث، قال: قدّر الله. (263)

عندما بدأت قريش القتال لم يكن ذلك خارج توقعات الخطة، ومن ثم استطاع خالد ﷺ حل المشكلة بأقل عدد من الضحايا، ولذلك علّق النبي ﷺ على الواقعة بقوله: "قدّر الله تعالى".

تؤكد المناقشة أعلاه أن النبي ﷺ قد اتخذ بعض تدابير الرقابة من نوع التغذية المسبقة وبعض أنواع التغذية المرتدة، وبذلك، فقد حقق هدفه المتمثل في النهاية السلمية للحملة التي شارك فيها جيش كبير، كان ذلك مهمًا لأن كثرة القوات في ذلك

²⁶² Lings, p. 488

²⁶³ Lings p. 490

الوقت كانت تعني سقوط الكثير من الضحايا، لكنها كانت إستراتيجية اللعبة جيدة
الوضوح والتنفيذ، كان الصبر والتواضع واحترام الإنسانية حجر الزاوية في
الإستراتيجية.

يبين الجدول رقم 13 ملخصاً للإجراءات الرقابية للنبي ﷺ.

الجدول 13 ملخص إستراتيجيات الرقابة ودلالاتها		
الرقم	الإستراتيجية	الدلالات
1	الدعاء لأمن الرحلة	الاستعانة بالله سبحانه وتعالى
2	استرجاع رسالة ذهبت بها امرأة إلى مكة	إدارة المعلومات
3	تغيير حامل الراية	إثبات أن التركيز يكون على الهدف، أي التدخل السلمي، إنه يعني التحكم في العواطف.
4	لقاء مسلح صغير لخالد (رضي الله عنه) مع قريش	الدفاع عن النفس (اختيار السيف كحل أخير)

يمكن أن تبرز من خلال هذه القضية العديد من مواضيع الإدارة المعاصرة.

- ذكاء الأعمال (رقم 2 أعلاه)
- إدارة المخاطر (رقم 2 أعلاه)
- الإدارة الاقتصادية (تمويل البعثة)
- علاقة الزبون (إمتاع المسلمين الجدد، أعطى الرسول ﷺ الكثير من الحيوانات والنقود للمسلمين الجدد (إدارة علاقات العملاء)
- إدارة المشروع (الحملة بأكملها)

مواضيع أخرى كثيرة يمكن أن تُستقرأ من القصة، يمكن للمراقب الجاد أن يستخرج
ثروة من الأفكار من القضية.

يفحص الفصل التالي بعض الجوانب الأخرى التي عمل عليها المؤلفون فيما يتعلق
بالموضوع.

الفصل الحادي عشر الخاتمة

المفاهيم الرئيسية

يستعرض هذا الفصل بعض الموضوعات المضافة التي لم يدرجها المؤلف في هذا الكتاب.
ويشمل صنع القرار وحل المشكلات وإدارة الفريق.
تم استخراج موضوعين آخرين من الأحداث الكبرى في حياة الرسول ﷺ وأركان الإسلام الخمسة.

تحتاج المادة العلمية إلى الأدبيات والأمثلة البراغمية للتمييز عن باقي فروع المعرفة، والإدارة الإسلامية لديها أساس نظري قوي للغاية لأنها مدعومة بتوجيهات ربانية، وفي هذا الفصل استعراض لبعض الأعمال التي أنجزها المؤلف، ومع ذلك، يوجد العديد من المجالات والكتب المتخصصة في السوق بالإضافة إلى تلك المعروضة هاهنا.

1- الأعمال الأساسية

تشير الأدلة المذكورة أعلاه إلى أن نظرية الإدارة الإسلامية تقدم أكثر مما تقدمه نظريات الإدارة الحالية، لقد درسنا النظريات المعاصرة في كتاب منفصل⁽²⁶⁴⁾، وهو يشير إلى أن الرسول ﷺ صاغ هذه النظريات لأنه مارسها منذ قرون خلت،
موضوعاتها الرئيسية هي:

²⁶⁴ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Prophet Muhammad [PBUH] & Evolution of Management Theory*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

1. النبي مُحَمَّد ﷺ و نظرية الإدارة العلمية
2. نظرية نظام الإدارة عند النبي مُحَمَّد ﷺ
3. النبي مُحَمَّد ﷺ ونظرية الإدارة الكلاسيكية
4. نظرية الإدارة الموقفية عند النبي مُحَمَّد ﷺ
5. النبي مُحَمَّد ﷺ ونظرية إدارة العلاقات الإنسانية
6. مبادئ الإدارة النبوية

ثانيًا، مارس النبي ﷺ أيضًا وظائف إدارية أساسية؛ لقد حققنا فيها في كتاب منفصل⁽²⁶⁵⁾، يشتمل على:

- مقدمة في الأسلوب النبوي للإدارة
- تطور أفكاره الإدارية
- التخطيط
- التنظيم
- القيادة
- الرقابة

يتم تفصيل كل وظيفة من خلال دراسة حالة.

²⁶⁵ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Managerial Thoughts of the Prophet (PBUH)*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

2- موضوعات ذات صلة

قام المؤلف بالتحقيق في بعض الجوانب ذات الصلة في أعمال أخرى مثل اتخاذ القرار وحل المشكلات وإدارة الفرق باعتبارها المسؤوليات اليومية للمدير، خصص لها المؤلف ثلاثة كتب، من المفيد تقديمها لمعرفة الأفكار النبوية حول هذه الجوانب من الإدارة.

صنع القرار

العمل على تحليل منهج اتخاذ القرار عند النبي ﷺ، صُنفت قراراته الستة عشر في أربع فئات كما هو مبين أدناه (266).

قرارات وقائية

- 1- إدارة الأعمال
- 2- بناء القدرات - فتح مكة وخيبر
- 3- إطلاق المنتج (الفكرة) - الدعوة
- 4- بناء شبكة أعمال - معاهدة مع القبائل العربية واليهود
- 5- إستراتيجية الجودو⁽²⁶⁷⁾ - إشراك العدو في حملات عسكرية صغيرة
- 6- التدريب والتعليم - دار الأرقم وتعيين مصعب بن عمير رضي الله عنه.

القرارات المتزامنة

- 1- إدارة الفريق - وضع الحجر الأسود

²⁶⁶ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Key Managerial Decisions of the Prophet [PBUH]*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

²⁶⁷ تقوم استراتيجية الجودو على مجموعة من التقنيات: عدم إثارة الهجوم، تحديد مساحة منافسة غير متوقعة، التحرك بسرعة، السيطرة على الخصم، القتال مرارا بأسلحة مختلفة في كل مرة، استخدام نفوذ المنافسين و على حسابهم ... (ج)

- 2- التركيز على الأهداف التنظيمية - رفض عرض الثروة أو المرأة أو القيادة
- 3- التخلي عن مشروع - رفع حصار الطائف
- 4- تحفيز الجماعات - اندماج المهاجرين والأنصار

إعادة تفعيل القرارات

- 1- القدوة - العرض بالممارسة في معاهدة الحديبية
- 2- تأمين المنظمة- المعارك الدفاعية
- 3- التحفيز - توزيع الغنائم في مناسبات مختلفة

قرارات مختلطة

- 1- دخول السوق الخارجية - الهجرة إلى الحبشة
- 2- التوسع في المنطقة المحلية - الرحلة إلى الطائف
- 3 - تغيير المقر - الهجرة إلى المدينة المنورة

معالجة المشاكل

فحص الكتاب المتعلق بهذا الموضوع طريقة النبي ﷺ في معالجة المشاكل، لقد عالج النبي ﷺ المشاكل بثلاث عشرة طريقة مختلفة، وفيما يلي قائمة المقاربة النبوية (268).

- 1- إطار التحليل
- 2- الحكم الشخصي والبصيرة والحكمة
- 3- معالجة المشاكل بواسطة الاستشارة

²⁶⁸ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Problem Solving Approach of the Prophet [PBUH]*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

- 4 - البحث عن الحل بالأعمال الخيرة
- 5- حل المشاكل من خلال الوحي
- 6- حل المشاكل عن طريق التسوية
- 7- الحل بالوساطة
- 8- الحل من خلال القدوة الشخصية
- 9- الحل بواسطة التحفيز
- 10- تقديم المشورة فقط
- 11- توضيح الأسئلة
- 12- حل بدون الإجابة على السؤال
- 13- تأجيل أمر الحل

إدارة الفرق

على الرغم من أن النبي ﷺ قد شكل وأدار عشرات الفرق إلا أن عشرة منها كانت أكثر شهرة، وهي موضوع كتاب: اختيار النبي محمد ﷺ لقادة الفرق (269).

- 1 - أبو بكر الصديق رضي الله عنه
- 2 - عمر بن الخطاب رضي الله عنه
- 3 - عثمان بن عفان رضي الله عنه
- 4 - علي بن أبي طالب رضي الله عنه
- 5 - خالد بن الوليد رضي الله عنه

²⁶⁹ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Prophet Muhammad's [PBUH] Selection of Team Leaders*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

- 6 - جعفر بن أب طالب رضي الله عنه
- 7 - زيد بن حارثة رضي الله عنه
- 8 - حمزة بن عبد المطلب رضي الله عنه
- 9 - سعد رضي الله عنه ، فاتح مصر
- 10 - عبد الله بن جحش رضي الله عنه
- 11- نموذج النبي صلى الله عليه وسلم في اختيار الفريق.

3- التوسع في موضوعات نظرية الإدارة الإسلامية

تعتبر إدارة المنظمات ظاهرة معقدة في العالم المعاصر ولكنها لم تكن مهمة سهلة منذ قرون، كان السبب بسيطاً: الإدارة تعني التعامل مع الناس، وبما أن تعاليم النبي صلى الله عليه وسلم عالمية وقابلة للتطبيق في كل زمان، فهي إذن كاملة في محتواها، يمكننا أن ندرك ذلك عندما نفحصها بدقة.

قام المؤلف بتحليل تسعة أحداث رئيسة للنبي صلى الله عليه وسلم من بينها:

1. الهجرة من مكة إلى المدينة المنورة
2. غزوة بدر
3. غزوة أحد
4. غزوة الخندق
5. معاهدة الحديبية
6. فتح مكة
7. غزوة حنين

8. غزوة تبوك (270)

9. غزوة خيبر (271)

كما قام المؤلف، بالإضافة إلى ذلك، بالتحقيق في أركان الإسلام الخمسة بالطريقة نفسها⁽²⁷²⁾، استخلص منها عدة أبعاد إدارية، نذكر من بينها:

1. الإدارة الإستراتيجية

2. إدارة التغيير

3. إدارة الأزمات

4. التسويق غير الهادف للربح

5. صنع الابتكار

6. إدارة المعلومات

7. أخلاقيات الأعمال

8. نظرية الدافعية

9. صنع القرار

10. إدارة الموارد البشرية

11. الإدارة المالية

12. التفاوض

²⁷⁰ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet [PBUH]*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited

²⁷¹ Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Managerial Implications of the Conquest of Khyber*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

²⁷² Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Managerial Implications of five Pillars of Islam*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

13. تخطيط الحملات العسكرية

14. إدارة المقاومة

15. إدارة المخاطر

16. إدارة المشروع

17. إخراج الأنشطة

18. مهارات التعامل مع الآخرين

19. الإدارة الدولية

قام المؤلف أيضا بتوسيع بعض هذه الموضوعات إلى مستوى "مادة علمية" يمكن لكليات إدارة الأعمال تدريسها، وهي:

1. الإدارة الإستراتيجية / إستراتيجية التحول / إستراتيجية الرسول صلى الله عليه وسلم

2. إستراتيجية إدارة المعلومات الخاصة بالنبي ﷺ

3. إستراتيجية الإدارة المالية عند النبي ﷺ

4. إستراتيجية الدافعية عند النبي ﷺ

وهناك مواضيع أخرى تحتاج إلى توسيع بنفس الطريقة.

ملاحظات ختامية

تشير المناقشة إلى أن الأدبيات متوفرة حول نظرية الإدارة الإسلامية كمادة دراسية، ولديها دعامة نظرية وعملية على اعتبار أنها تمارس في الحياة اليومية وفي الأطر التنظيمية، ومع ذلك، من الممكن إجراء المزيد من الأبحاث لتحديد جوانب أخرى

للإدارة، كما تتطلب التطبيق في المنظمات لجني ثمارها، لقد شهد العالم بالفعل أداء البنوك الإسلامية، ونظرية الإدارة الإسلامية هي المادة الشقيقة للمصرفية الإسلامية، فلننظر ما الذي سيحدث مع مرور الوقت.

تمت الترجمة إلى اللغة العربية بمدينة معسكر (الجزائر)
يوم 10 محرم 1443 الموافق 19 أغسطس 2021 م
والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

BIBLIOGRAPHY

المراجع

- Adair, John (2010) *The Leadership of Muhammad (PBUH)*, New Delhi: Kogan Page India Private Limited.
- Al-Bahaqi, Abi Bakker Ahmad Al-Hussain (2009) *Dhalail Al-Nabuwwa*, Karachi: Dharul Ishaat.
- Alnoor Holdings Group (2011) *The Prophet (PBUH) of Islam MUHAMMAD, Biography & Practical Guide to the Moral Bases of the Islamic Civilization*, Alnoor Holdings Group Qatar.
- Allen, Louis A. (1958) *Management and organization*, New York: McGraw-Hill.
- Chesbrough, H. W. "The era of open innovation." *MIT Sloan Management Review* 44, no. 3 (2003a): 35-41.
- Chesbrough, H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. (Boston: Harvard Business Press, 2003b)
- Chesbrough, H. W. 2006. "The era of open innovation." In *Managing Innovation and Change*, edited by David Moyle, 127-138. London: Sage Publications Ltd.
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins (2010) *Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2006) *Strategic Management: Text and Cases*, New York: Irwin / McGrawHill.
- Dyck, B and Mitchell J Neubert (2009) *Principal of Management*, South-Western.
- Fulop, L, and S Linstead (1999) *Management, A critical text*, London: Macmillan.

- Gilani, Mnazar Ahsan Gilani (1936) Al-Nabi AlKhatam Sallallaho Alaihay Wasallam (Urdu), Jayyad Barqi Press: Dehli.
- Haimann, Theo and Raymond L. Hilgert (1972) Supervision: Concepts and Practices of Management, South-Western Publishing Company.
- Hameed Ullah, M. (2006) The Prophet's (PBUH) Establishing a State and his Succession, Beacon Books: Lahore.
- Haykal, Muhammad Husayn, Translated by Isma'il Razi A. al-Faruqi, The Life of Muhammad (PBUH) http://www.witnesspioneer.org/vil/Books/MH_LM/default.htm
- Ibn Ishaq Sirat Rasoul Allah, An abridged version, <https://ia800206.us.archive.org/12/items/SiratlifeOfMuhammadByibnIshaq/SiratIbnIshaqInEnglish.pdf>
- Ibn Kathir, (2006) The Life of the Prophet (PBUH) Muhammad, V. 1, Reading: Garner Publishing Limited. Copyright 1998 The Centre for Muslim Contribution to Civilization.
- Iqbal, Javed and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition, INSIGHTS 01(3), 37-68.
- Kaandhlawi, Muhammad Zakarya (1997), Fazail-eAmaal, Lahore: Kutibkhana Faizi.
- Kaandhlawi, Muhammad Yusaf (2012), Hayatus Sahabah, Delhi: Islamic Books Services.
- Koontz, Harold, and Heinz Weihrich (2006) Essentials of Management, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, pp. 81- Nabi, Karachi: Dharul-Ishaat.
- Pea, Roy D. (2015) What Is Planning Development the Development of? Accessed: April 2015,

http://web.stanford.edu/~roypea/RoyPDF%20folder/A11_Pea_82d.pdf

Kreitner, R (2009) *Principals of Management*, SouthWestern.

Lings, M (1994) *Muhammad, his life based on the earliest sources*, Lahore: Suhail Academy.

Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Organization*, McMillan, New York, NY.

Mubarakpuri, Safiur Rahman (1995) "The Sealed Nectar" (Ar-Raheeq Al-Makhtum), Lahore: AlMaktba Alsalfia.

Muhammad ibn Ishaq, (2004) *The Life of Muhammad*, Oxford University Press, Karachi.

Nadvi, Sulaiman Hussaini (2005) *Khutbat-e-Seerat*, Karachi: Zam Zam Publishers.

Noamani, Shibli and Syed Solaiman Nadhvi (2004) *Seeratun-*

Peter H. Langford, Cameron B. Dougall, Louise P. Parkes, (2017) "Measuring leader behaviour: evidence for a "big five" model of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 1, pp.126-144, <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0103>

Phalwari, Muhammad Jaafer (1995) *Peghambr-e-Insaniat*, Lahore: Idara Sakafat-e-Islamia.

Razi, Muhammad Wali (1987) *Hadhi-e-Alam*, Dharul-Ilm: Karachi.

Robbins, Stephen, and Mary Coulter (2017) *Management*, New Delhi: Pearson Education.

Saani, Javed Iqbal (2017) *Prophet (PBUH) Muhammad (PBUH) as a planning expert*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

Saani, Javed Iqbal (2016) Responsibilities of Managers: Selected Ahadith, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shoqi, Abu Khalil (2002) Atlas-Seerat-e-Nabvi, Darussalam: Lahore.

Siddiqi, Naeem (1997) The Benefactor of Humanity (Mohsin-e-Insaniyat), Dehli: Markazi Matabah Islami Publishers.

Smith, Mike (2007) Fundamentals of Management, Berkshire: McGraw Hill Education.

Stogdill, R.M. (1957), Leader Behaviour: Its Description and Measurement, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, Columbus.

Time Management Guide (2015) What is planning and why you need to plan, Accessed: April 2015, <http://www.timemanagement-guide.com/planning.html>

Books of Ahadith

Imam Muhammad ibn Isma`il al-Bukhari al-Ju`fi (1983) Sahih Al-Bukhari, Translated by Muhammad Muhsin Khan, Lahore: Kazi Publications.

Imam Muhammad ibn Isma`il al-Bukhari al-Ju`fi (1983) Al-Adab al-Mufrad, www.darsusalam.com

Imâm Abut Hussain Muslim bin al-Hajjaj, Sahih Muslim, Translated by Nasiruddin al-Khattab, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Muslim ibn al-Ḥajjāj al-Qushayrī (1971-75) Translated by Abdul Hameed Siddiqui Sahih Muslim, Lahore, Sh. Muhammad Ashraf.

Imâm Hâfiz Abu Dawud, Sunan Abu Dawud Sulaiman bin Ash'ath, Maktaba Dar-us-Salam, Riyadh, 2007.

Imâm Hâfiz Abü 'Elsa Mohammad Ibn 'Elsa At-Tirmidhi, Jamia' At-Tirmidhi, English Translation by Abu Khaliyl, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imiim Hiiifiz Abu Abdur Rahmiin Ahmad bin Shu'aib bin 'Ali An-Nasa'i, Sunan An-Nasa'i, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Muhammad Bin Yazeed Ibn Majah Al-Qazwinf, Sunan Ibn Majah Translated by Nasiruddin al-Khattab, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Abu Zakaria Al-Nawawi, Riyad-us-Saliheen, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Malik bin Ans Muwatta Imam Malik, translated in Urdu by Allama Molana Abdul Hakeem Akhtar Shahjahanpuri, Lahore: Fareed Book Stall, accessed on 14 November 2017, <https://readingpk.com/muwattaimam-malik-imam-muhammad-malik/>
<https://www.sunnah.com>

مراجع الترجمة العربية

- أبو القاسم السهيلي (بدون تاريخ نشر)، **الروض الأنف في شرح السيرة النبوية لابن هشام**، دار الكتب العلمية - بيروت.
- ابن قيم الجوزية (1420 هـ - 1999 م)، **زاد المعاد في هدي خير العباد**، دار ابن حزم - بيروت
- ابن كثير، **البدية و النهاية (1418 هـ - 1997 م)**، ط. دار الكتب العلمية - بيروت.
- البروفيسور سليم الحسني، **ألف اختراع واختراع: التراث الإسلامي في عالمنا**، الناشر :
Foundation for Science, Technology and Civilisation
<https://www.1001inventions.com> <https://muslimheritage.com>
- الحبيب ثابتي (2015)، **إشراف وتنسيق**، **التسويق الإسلامي وترشيد السلوك الاستهلاكي**، دار صبحي للطباعة والنشر، الجزائر.
- صفي الرحمن المباركفوري (1420 هـ - 1999 م)، **الرحيق المختوم**، دار الفكر - بيروت
- عبد الرحمن بن ناصر السعدي (1414 هـ - 1993 م)، **تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان**، ط. عالم الكتب - بيروت.
- عبد الرحمن بن ناصر السعدي (1432 هـ - 2011 م)، **بمجة قلوب الأبرار و قررة عيون الأخيار في شرح جوامع الأخبار**، مدار الوطن للنشر - الرياض.
- د. عبد العظيم أنيس (1995)، **هل يمكن أسلمة العلوم؟** ضمن كتاب: **الإسلام و السياسة: الأسس الفكرية و الأهداف العملية**، موفم للنشر، الجزائر
- د. عبد الله عنتر أحمد (2015)، **السخاء في الحديث النبوي**، ط. دار الكتب العلمية - بيروت.
- عبد الملك بن هشام (1375 هـ - 1955 م)، **السيرة النبوية**، تحقيق: مصطفى السقا وآخرين، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده مصر، الطبعة الثانية،
- مُجد زكريا الكاندهلوي (1432 هـ - 2011 م)، **منهج الحياة الإيمانية و التربية الدينية في ضوء الكتاب و السنة**، و هو مجموعة الرسائل في الفضائل و الأعمال، المكتبة اليعقوبية، سهارنفورد - الهند.

محمود عبد الفضيل (1995)، ملاحظات أولية حول بعض مقولات الاقتصاد الإسلامي، ضمن كتاب: الإسلام و السياسة: الأسس الفكرية و الأهداف العملية، موفم للنشر، الجزائر
مُجَّد يوسف الكاندهلوي (1420هـ - 1999 م)، حياة الصحابة، مؤسسة الرسالة - بيروت
مُجَّد يوسف الكاندهلوي (2006)، الأحاديث المنتخبة، الناشر: ادارة اشاعت دينيات، نيودلهي
. الهند.

مهدي رزق الله أحمد (1433 هـ - 2012 م)، صفوة السيرة النبوية في سيرة خير البرية،
وكالة المطبوعات والبحث العلمي، المملكة السعودية.

Bollinger D. & Hofstede G. (1987) **Les différences culturelles dans le management**: Comment chaque pays gère-t-il ses hommes? éd. d'organisation, Paris.

Lings, Martin (1986), **Le Prophète Muhammad: Sa vie d'après les sources les plus anciennes**, éd. du Seuil Paris.