

سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية

الكتاب الرابع

النبى محمد ﷺ

وتطور نظرية الإدارة

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثانى

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتى

Les éditions du LAPDEC



منشورات مخبر لابداك

سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية

4

النبى محمد ﷺ

وتطور نظرية الإدارة

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

عنوان الكتاب:

النبي مُحَمَّد ﷺ وتطور نظرية الإدارة

تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

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 978-9931-887-01-0

الإيداع القانوني نوفمبر 2021

جميع الحقوق محفوظة

Les éditions du LAPDEC



الإهداء

إلى والدي الذين استثمرا كثيرا في تربيتهما
وظلا ملتزمين بالدعاء من أجل نجاحي ورفاهيتي

المؤلف

محتويات الكتاب

3	الإهداء
10	استهلال
13	كلمة بين يدي الترجمة العربية
17	نبذة عن المؤلف
21	مقدمة المؤلف

الفصل الأول

23	نظرية نظام الإدارة
23	مقدمة
24	1- القلب يصيب الجسم كله
25	2- يرتكز الاسلام على خمسة اجزاء
25	3- ثواب الصلاة وأثرها على الأعمال الصالحة الأخرى
26	4- المسلمون مثل الجسد الواحد
27	نظرية نظام الإدارة والإسلام
28	يؤثر الجزء الفردي على أجزاء أخرى

الفصل الثاني

31	حركة العلاقات الإنسانية
31	مقدمة
32	المقاربة التحفيزية عند النبي ﷺ
33	عوامل ملموسة
33	1- المنافع المادية
34	2- المشاركة في الأنشطة المختلفة

35	عوامل غير ملموسة
35	1- التشجيع
37	2- البشارة
38	3- الدعاء
41	4- توجيه الأنظار من الدنيا إلى الآخرة
42	5- التدريب والتعليم
43	6- الإلتزام بالمصالح التنظيمية
44	النماذج المعاصرة والمنهج النبوي
45	دراسة حالة عن الدافع
46	1 توضيح أهداف الحملة
46	2 إدماج المشاركين
48	3 الدافعية الفردية
49	4 الدافعية الجماعية
49	تخصيص إستراتيجية التحفيز

الفصل الثالث

51	مقاربة العملية الشاملة
51	مقدمة
51	الوظائف الإدارية
51	التخطيط
53	التنظيم
54	القيادة
56	الرقابة
58	ابتكر النبي ﷺ منذ قرون المبادئ التي عرضها هنري فايول

58	1- تقسيم العمل
58	2- السلطة
60	3- الانضباط
60	الاحترام
62	الطاعة
64	4- وحدة القيادة
64	5- وحدة الاتجاه
64	6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
65	7- المكافأة
66	8 - المركزية
67	9- التسلسل الرئاسي
67	10- النظام
68	11- المساواة
68	العدالة
70	العطف
70	12- استقرار العمالة
70	13- المبادرة
71	14- الروح الجماعة
72	ممارسات الرسول ﷺ وماكس ويبر
72	1- توضيح الأدوار
73	2- حفظ السجلات
74	3- الترتيب الهرمي
75	4- تحديد القواعد

5- فصل الملكية عن التنظيم 79

الفصل الرابع

الإدارة العلمية 81

1- المعيارية 81

2- دراسة الوقت والمهام 82

3- الانتقاء المنهجي والتدريب 83

4- الحوافز الأجرية 84

الفصل الخامس

النظرية الموقفية 87

مقدمة 87

النبي ﷺ والمقاربة الموقفية 87

غزوة أحد 88

غزوة الخندق 89

غزوة تبوك 90

رحلة الهجرة 91

الفصل السادس

مبادئ الإدارة النبوية 95

مقدمة 95

مقاربة الرسول ﷺ 96

1 - الاحترام 96

2- الدعاء 98

3 - الأجر في الآخرة 99

4- التركيز على الرفاهية 100

100	5- التخلص من المصالح الفردية
103	المراجع

استهلال

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 أجنحتَها لِطالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحَيَاتَانِ 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 ﷺ 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 وأمّ به قومًا وهم به راضون وداع يدعو إلى الصلوات ابتغاء وجه الله ومملوك لم يمنعه رِقُّ 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 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. رواه الترمذي

السعي في سبيل الله

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: مرَّ رجلٌ من أصحابِ رسولِ الله ﷺ بشعبٍ فيه عُيَيْنَةٌ من ماءٍ عذبةٍ فأعجبته لطيبها فقال : لو اعتزلتَ الناسَ فأقمتُ في هذا الشعبِ ولن أفعل حتى أستأذنَ رسولَ الله ﷺ فذكر ذلك لرسولِ الله ﷺ فقال : لا تفعلْ فإنَّ مقامَ أحدِكُمْ في سبيلِ الله أفضلُ منْ صلاتِهِ في بيتهِ سبعينَ عامًا، ألا تحبُّون أن يغفرَ اللهُ

لكم، ويدخلكم الجنة؟ اغزوا في سبيل الله، من قاتل في سبيل الله فُواقِ ناقةٍ وجبت له الجنة. جامع الترمذي.

عظمة الله عز و جل

﴿سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١﴾ لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ يُحْيِي وَيُمِيتُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢﴾ هُوَ الْأَوَّلُ وَالْآخِرُ وَالظَّاهِرُ وَالْبَاطِنُ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٣﴾ هُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ يُعَلِّمُ مَا يَلْبِغُ فِي الْأَرْضِ وَمَا يَخْرُجُ مِنْهَا وَمَا يَنْزِلُ مِنَ السَّمَاءِ وَمَا يَعْرُجُ فِيهَا وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٤﴾ لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَى اللَّهِ تُرْجَعُ الْأُمُورُ ﴿٥﴾ يُوَلِّجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَيُوَلِّجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَهُوَ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ ﴿٦﴾﴾ [الحديد: 1-6]

الله سبحانه و تعالى يحب المتحابين فيه

يحیی عن مالک 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 : الله، قال : الله، فقلت : الله، فقال : الله، فقلت : الله، قال : فأخذ بحبوة رداي فجذبني إليه، وقال : أبشر فياني سمعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول : قال الله تبارك وتعالى : وجبت محبتي للمتحابين في، وللمتجالسين في، والمتبازلين في، والمتزاورين في . موطأ مالك.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة بين يدي الترجمة 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 رَبَّكُمُ 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 وَقُولُوا 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 الْهُدَى هُدَى مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَشَرُّ الْأُمُورِ مُحَدَّثَاتُهَا، وَكُلُّ مُحَدَّثَةٍ بَدْعَةٌ، وَكُلُّ بَدْعَةٍ ضَلَالَةٌ، وَكُلُّ ضَلَالَةٍ فِي النَّارِ.

إذا أردنا أن نصف إنجازات البروفيسور إقبال جاويد الإدارية بكلمة موجزة لقلنا أنه استطاع وبجدارة طرح نظرة جديدة للسيرة النبوية ولصاحبها عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، و صياغة تصور أصيل للفكر والممارسة الإدارية ولنظرية السلوك التنظيمي، لقد أبرزت كتاباته جانبا هاما من شخصية الرسول ﷺ بصفته مديرا / قائدا واستراتيجيا بصيرا، بفضل تتبعه لممارسات النبي ﷺ وتوجيهاته الإدارية، حيث حشد نصوص السنة المطهرة لإبراز هذا الدور الذي طالما غُيِّب في أدبيات السيرة النبوية،

وعلى هذا الأساس تمكن البروفيسور إقبال من صياغة نظرية إسلامية في الإدارة بكل مقوماتها التصورية ودعائها العملية أو التطبيقية، هذه النظرية التي يتوجب علينا اليوم كمختصين أكاديميين أو كمارسين محترفين دعم وتكريس تدريسها وتطبيقها على أوسع نطاق ممكن.

ولعل أبرز ما يشد القارئ لمؤلفات البروفيسور إقبال هو اعتماده منهج علماء السلف رضوان الله عليهم في اللجوء بشكل مكثف إلى نصوص السنة المطهرة وأحداث السيرة النبوية الشريفة للتدليل على أفكار، أطروحات أو أحكام معينة، هذه المنهجية ينبغي أن تشكل الآن قطب الرحى في مشروع التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية والإنسانية عموماً والعلوم الإدارية بوجه خاص، كما شكلت من قبل الأسلوب الأمثل لصياغة التصورات العقديّة وتصميم المفاهيم والبُنى الفكرية، بدل ما ينزع إليه بعض متصديري هذا المشروع في محاولة تغليب الرأي المجرد أو في أحسن الأحوال الاكتفاء بالنصوص القرآنية المجتزأة عن سياقها والمؤولة بطرق لا تتفق مع هدي النبي صلى الله عليه وسلم ولا ما اتفق عليه علماء الأمة المعتمدين، لذلك لم تؤد محاولاتهم إلا إلى مزيد من الاغتراب الفكري والابتعاد عن المصدر الأصيل للفهم والتلقي.

إن الانطلاق من سنة النبي ﷺ وسيرته هو السبيل الأسلم والأحكم لتوجيه مشروع أسلمة أو تأصيل العلوم والمعارف وربط النظم والمفاهيم الفكرية بأصولنا العقيدية والتشريعية، لتحقيق اعتناق المسلم وتحرره من هيمنة النظم والمفاهيم والتصورات الدخيلة على الأمة الإسلامية.

إن ما بذله ويبدله البروفيسور إقبال في هذا الشأن لجدير بأن يحظى باهتمام الأمة كلها (لاسيما علماءها ومفكريها وطلبة العلم فيها) وأن تنشر أعماله العلمية على أوسع نطاق لضمان مقروئية أكبر لمؤلفاته، وعلى هذا الأساس رأيت من واجبي أن لا أدخر أي جهد أو وقت في سبيل نقل ما تيسر من مؤلفات البروفيسور من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية أولا ثم الفرنسية إن أمكن.

هذه المبادرة سستيح إن شاء الله إمكانية خلق أرضية انطلاق ونواة تفكير للباحثين والمفكرين والمهتمين بالإدارة الإسلامية الطموحين إلى بناء فكر إداري إسلامي أصيل وتكريس وجوده وتطبيقه في الهيئات الأكاديمية ومنشآت الأعمال و المرافق الإدارية.

وختاما أسأل الله العلي العظيم أن يجازي أخانا إقبال على ما بذل ويبدل من جهود لتحقيق هذه الغاية النبيلة، وأن يوفقنا لأداء هذا الرسالة على أحسن وجه وأكمله، وأن يجعل عملنا خالصا لوجهه الكريم... آمين.

والحمد لله أولا وأخيرا

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 جاويد إقبال ثاني بنفسه على صدر صفحته على الفايسبوك ... و هو علاوة على ذلك يعتبر بحق كبير منظري الإدارة الإسلامية في الوقت الراهن كما تشهد به مؤلفاته وأبحاثه الغزيرة في هذا الشأن.

عندما تقرأ سيرة المترجم له و مسيرته 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 تعالى 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 و توطيد أركانها، جزاه الله خيرا و زاد في عمره طولا و عرضا لاستكمال هذا المشروع الإسلامي العظيم الذي يضاها في طموحاته ومقاصده مشروع المالية والصيرفة الإسلامية.

ولد البروفيسور جاويد إقبال ثاني 16 أبريل 1959 بروالاكوت . بونش آزاد بالكشمير، و تلقى تعليمه الابتدائي و الثانوي في مدرسة صابر شهيد العليا في روالاكوت، ثم التحق بجامعة آزاد جامو و كشمير 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 و مدير دراسات و مستشار 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 و عميدا لكلية العلوم الإدارية في جامعة آزاد جامو و كشمير، و هو 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 و محتوى اقتراح بحث" كأفضل مقال في هذا الموضوع، و هو 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 وفروعا، ثم تطرق إلى

مشواره التعليمي والمهني ونشاطه الأكاديمي وختمها 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 محمد ﷺ: كخبير تخطيط (2017)
- 20) مسؤوليات المديرين: أحاديث مختارة (2017)

المترجم

أ.د. ثابتي الحبيب

مقدمة المؤلف

الحمد لله رب العالمين و صلى الله و سلم على نبينا محمد و على آله و صحبه الطيبين الطاهرين، اللهم اغفر لكل أمة محمد ﷺ و لأمم جميع الأنبياء و المرسلين، و لكل من سار على النهج القويم.

الغرض من هذا الكتاب هو التحقق من مدى تطابق نظريات الإدارة الرئيسة مع ممارسات الرسول ﷺ، حيث قام المؤلف بتحليل النظرية الكلاسيكية، والإدارة العلمية، وحركة العلاقات الإنسانية، والنظرية الموقفية، ونظرية النظام من منظور نبوي. وجد المؤلف أن النبي ﷺ قد مارس كل هذه الأساليب تقريبًا منذ عدة قرون، ومع ذلك، لم يتعامل المؤلف مع النقد الموجه إليها لأن هذه النظريات هي نتاج ظروف فردية لمنظريها: كان تايلور مهندسًا و هو ما دفعه إلى "هندسة" الإدارة التي هي أيضًا في نظره قضية إنسانية، وكان ماسلو عالمًا نفسيًا، لذلك حاول تطبيق علم النفس للضغط على المستخدمين بغية الحصول على أقصى مردود منهم، ثانيًا، تطورت هذه النظريات مع مرور الزمن لمعالجة مشكلات الإنتاجية، ثالثًا، هذه النظريات هي نتاج الثورة الصناعية، عندما بدأ التصنيع على نطاق واسع، ظهرت أول أطروحة حول هذا الموضوع في عام 1911، ولكن فن الإدارة موجود منذ بداية البشرية، وهو يهتم بالعلاقات المتبادلة لتلبية احتياجات الإنسان ورغباته الموجودة منذ بداية حياة الإنسان.

عَيَّن الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام كأول مدير بعد إنشاء المنظمة الأولى، أي الأسرة، بدأ آدم عليه السلام بإدارة شؤون الأسرة سريعة النمو، وكانت زوجته وأولاده

هم مرؤوسيه، واستمر هذا الأمر حتى آخر نبي، غير أن وظيفة الأنبياء عليهم السلام كانت أكثر تعقيداً من وظيفة المديرين المحترفين، لأن هؤلاء لديهم السلطة الرسمية ويحصلون على المكافأة عليها، ويتبعهم مرؤوسون يتولون الوظائف التي يقومون بها إرادياً، ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك.

كانت وظيفة الأنبياء عليهم السلام مختلفة لأن الناس كانوا متطوعين لتبني رسالتهم، ولم تكن هناك فوائد ملموسة لتبني دعوات الأنبياء عليهم السلام على الرغم من أن الأنبياء عليهم السلام كان لديهم إيمان كامل بالمكافآت المرتبطة بوظائفهم. يتكون الكتاب من ستة فصول، خمسة منها مرتبطة بكل من النظريات الرئيسة للإدارة، ويصف الفصل الأخير نظرية النبي محمد ﷺ.

و عموماً، هدي 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 جواد إقبال ساني

مانشستر، 10 مارس 2020

الفصل الأول

نظرية نظم الإدارة

The system theory of management

مقدمة

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"⁽¹⁾، بالإضافة إلى ذلك، "يشير النظام ببساطة، فيما يتعلق بالإدارة، إلى مجموعة من الأجزاء المختلفة المستقلة التي تعمل معًا بطريقة مترابطة لتحقيق الكل"⁽²⁾.

يؤمن منظرو النظام بالتآزر الذي "يحدث عندما يحقق نظامان أو أكثر نجاحًا أكبر في العمل معًا مما لو يعملان بشكل مستقل"⁽³⁾، ويصف القرآن الكريم هذه الحقيقة في

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/system.html>

² Chikere, Cornell C. and Nwoka, Jude International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 9, p. 1-7.

³ Dyck/Neubert, 2009, p. 45.

قوله تعالى: ﴿يَأْيُهَا النَّبِيُّ حَرِّضَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مَنِ 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: النظام المغلق يعتبر أن المنظمة قائمة بذاتها ومكتفية ذاتيًا من حيث الأنشطة الإدارية، بينما في النظام المفتوح، ترتبط المنظمة بالعملاء والموردين⁽⁴⁾.

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

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 يَزْعَى حَوْلَ الْحِمَى، يُوشِكُ أَنْ يَقَعَ فِيهِ، أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ مَلِكٍ حِمَى، أَلَا وَإِنَّ حِمَى اللَّهِ مَحَارِمُهُ، 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 من أداء النظام. من

⁴ Dyck/Neubert, 2009, p. 45.

المهم اعتبار أن مثال القلب معبر لأن عمله يحافظ على عمل النظم الفرعية الأخرى والعكس صحيح.

2. يركز الإسلام على خمسة أجزاء

عن حنظلة قال: سمعت عكرمة بن خالد يحدث طاوساً أن رجلاً قال لعبد الله بن عمر: ألا تغزوا؟ فقال: إني سمعتُ رسولَ الله ﷺ، يقول: إنَّ الإسلامَ بُنيَ على خمسٍ: شهادة أن لا إلهَ إلا اللهُ، وإقامِ الصَّلَاةِ، وإيتاءِ الزَّكَاةِ، وصيامِ رَمَضانَ، وحجِّ البَيْتِ. صحيح مسلم 364/1.

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، ويعطيه 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: تنزع البركة من عمره، والثانية: تمحى سيماء الصالحين من وجهه، والثالثة: كل عمل يعمل لا يأجره الله عليه، والرابعة: لا يرفع له دعاء إلى السماء، والخامسة: ليس له حظ في دعاء الصالحين، وأما اللاتي تُصيبه عند الموت: فإنه يموت دليلاً، والثانية: يموت جائعاً، والثالثة: يموت عطشاناً ولو سُقي بحار الدنيا ما روي من عطشه، وأما اللاتي تُصيبه في قبره: فالأولى:

يُضَيِّقُ عَلَيْهِ قَبْرُهُ حَتَّى تَحْتَلِفَ فِيهِ أَضْلَاعُهُ، وَالثَّانِيَةُ: يُوقَدُ عَلَيْهِ الْقَبْرُ نَارًا يَتَقَلَّبُ عَلَى الْجَمْرِ لَيْلًا وَنَهَارًا، وَالثَّلَاثَةُ: يُسَلِّطُ عَلَيْهِ فِي قَبْرِهِ ثُعْبَانٌ اسْمُهُ الشُّجَاعُ الْأَقْرَعُ، عَيْنَاهُ مِنْ نَارٍ، وَأظْفَارُهُ مِنْ حَدِيدٍ، طُولُ كُلِّ ظُفْرٍ مَسِيرَةَ يَوْمٍ، يُكَلِّمُ الْمَيِّتَ، فيقولُ: أَنَا الشُّجَاعُ الْأَقْرَعُ، وَصَوْنَتُهُ مِثْلُ الرَّعْدِ الْقَاصِفِ، يَقُولُ: أَمَرَنِي رَبِّي أَنْ أَضْرِبَكَ عَلَى تَضْيِيعِ صَلَاةِ الصُّبْحِ إِلَى طُلُوعِ الشَّمْسِ، وَأَضْرِبَكَ عَلَى تَضْيِيعِ صَلَاةِ الظُّهْرِ إِلَى الْعَصْرِ، وَأَضْرِبَكَ عَلَى تَضْيِيعِ صَلَاةِ الْعِشَاءِ إِلَى الصُّبْحِ، فَكَلَّمَا ضَرَبَهُ ضَرْبَةً يَغُوصُ فِي الْأَرْضِ سَبْعِينَ ذِرَاعًا، فَلَا يَزَالُ فِي الْأَرْضِ مُعَدِّبًا إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَأَمَّا اللَّاتِي تُصِيبُهُ عِنْدَ خُرُوجِهِ مِنْ قَبْرِهِ فِي مَوْقِفِ الْقِيَامَةِ: فَشِدَّةُ الْحِسَابِ، وَسَحَطُ الرَّبِّ، وَدُخُولُ النَّارِ، وَفِي رَوَايَةٍ: 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؛ فَأَيْسَ أَنْتَ الْيَوْمَ مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ". (مُحَمَّدُ زَكْرِيَا الْكَانْدَهْلَوِي: مِنْهَجُ الْحَيَاةِ الْإِيمَانِيَّةِ وَالتَّوْبَةِ الدِّينِيَّةِ فِي ضَوْءِ الْكِتَابِ وَ السَّنَةِ، وَ هُوَ مَجْمُوعَةُ الرِّسَالَةِ فِي الْفَضَائِلِ وَ الْأَعْمَالِ، ص 57-58).

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، لَا يُرْفَعُ لَهُ دَعَاءٌ إِلَى السَّمَاءِ، لَيْسَ لَهُ حِطٌّ فِي دَعَاءِ الصَّالِحِينَ"، مما يعني أن العبادة نظام، إذا أهمل أحدها أثر ذلك على الآخرين.

4. المسلمون مثل الجسد الواحد

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. أخرجهم مسلم، كتاب البر والصلة والآداب، باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم.

يقترح الحديث أنه إذا لم يعمل جزء واحد من النظام فإنه يؤثر على أجزاء أخرى من النظام (الجسم)، والنظام هنا هو المجتمع الإسلامي بأسره، فإذا كان أحد أفرادها في مشكلة يجب أن يشعر الآخرون بمشاعره.

نظريّة نظام الإدارة والإسلام

يُعرّف النظام بأنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل ككل لتحقيق غرض مشترك".⁽⁵⁾ 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 العملية التجارية، أي أن الموارد الأخرى ستكون عديمة الفائدة.

المثال الرابع يحدد آثار الجزء المريض على الآخرين، في منظمات الأعمال، لدينا عادةً العديد من الأقسام: التسويق، والإنتاج، وإدارة المعلومات، والتمويل، والموارد البشرية،

⁵ Smith, p. 43.

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.

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".⁽⁶⁾ المثل 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 مخلصاً 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، نعم إن كان شؤم معاصيه بحيث يجرمه الإيمان فهذا كان عاقبة أمره خسرًا".⁽⁷⁾

⁶ Smith, p. 42-43.

⁷ محمد زكريا الكاندهلوي: منهج الحياة الإيمانية و التربية الدينية في ضوء الكتاب و السنة، و هو مجموعة الرسائل في الفضائل و الأعمال، ص 385.

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

الفصل الثاني

حركة العلاقات الإنسانية

HUMAN RELATION MOVEMENT

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. أثبت سميث أن دراسات هوثورن خلصت إلى أن "المديرين يحتاجون إلى مراعاة العوامل الاجتماعية والنفسية مثل المعايير وديناميكيات الجماعات"⁽⁸⁾، كما يعتقد بارنارد، أحد الخبراء الإنسانيين، أن تعاون العاملين أمر مهم⁽⁹⁾ وخلص كريتنر إلى أن المديرين يجب أن يعرفوا أن الأفراد هم مفتاح الإنتاجية، ويعتقد أن "النجاح يعتمد على الأفراد ذوي

⁸ Elton Mayo, p. 42.

⁹ Chester Barnard

الحافز والمهارة والملتزمين بالأهداف التنظيمية⁽¹⁰⁾، ويتوافق الاهتمام والاعتراف الفردي مع نظرية العلاقات الإنسانية.⁽¹¹⁾

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 الموظفين أو أعضاء المنظمة على الالتزام والتعاون وما إلى ذلك. دعونا نستكشف هذه العناصر في النهج الإداري للنبي ﷺ. نحن ندرس هذه العوامل تحت شعار الدافعية، يحتاج المديرون إلى تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية، ومنح الاهتمام الفردي، والاعتراف بجهود/مساهمة المستخدمين/المرؤوسين. 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.

المقاربة التحفيزية عند النبي ﷺ

تشمل إستراتيجية النبي ﷺ التحفيزية عناصر ملموسة ومعقولة، تدور النظريات التقليدية حول احتياجات الإنسان بينما تشمل مقاربة النبي ﷺ عوامل روحية أيضًا.

¹⁰ P. 44.

¹¹ <https://www.business.com/articles/humanrelations-management-theory-basics/>

سنقوم بدراستها في الفقرات التالية، وقد قسمنا العوامل التحفيزية إلى فئتين عريضتين من أجل تحقيق أغراض هذا الكتاب.

عوامل ملموسة

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

1. المنافع المادية

عندما تم إنشاء حكومة إسلامية 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 مصدرا 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)

-	200 بعير	حكيم بن حزار
-	300 بعير	صفوان بن أمية
-	100 بعير	حارث بن كلدة

كما تحصل بعض قادة قريش وغير قريش على 100 بعير، بعض الناس حصلوا على 50 بعير والبعض الآخر 40 بعير.⁽¹²⁾

بعد ذلك، أمر الرسول ﷺ أحد الصحابة بحساب الغنائم المتبقية وعدد المشاركين لتقدير الحصة الفردية للجنود، فتحصل كل جندي على أربعة جمال وأربعين ماعز، و تحصل الفرسان على ثلاث أضعاف حصة الجندي لأن الحصان يحصل على ضعف الرجل، وبالتالي، فإن نصيب الفارس يعادل ثلاثة أشخاص.⁽¹³⁾

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.

¹² 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 الغنينة 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 الغانين في تلك العطية. ولو كان العطاء من أصل الغنينة لاستأذنهم 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 الغنينة، وهذا العطاء هو من النفل، نفل النبي ﷺ به رؤوس القبائل والعشائر ليتألفهم به و قومهم على الإسلام، فهو أولى بالجواز من تنفيل الثلث بعد الخمس، و الربع بعده، لما فيه من تقوية الإسلام وشوكته وأهله، واستجلاب عدوه إليه ... (ج)"

¹³ Saani, Javed Iqbal (2019) Managerial Implications of the Battle of Hunain, Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on Amazon (Paperback edition)

أصيب النبي ﷺ في غزوة أحد أثناء دفاعه عن نفسه⁽¹⁴⁾ كما وجه ضربة إلى كافر بينما كان يتقدم نحوه ﷺ.⁽¹⁵⁾

ظهرت صحرة أثناء حفر الخندق الكبير الذي تم إعداده خلال غزوة الخندق، فضربها النبي ﷺ ضربة شديدة قسمها إلى أشلاء.⁽¹⁶⁾

هذه بعض الأمثلة من أجل الإيجاز على الرغم من وجود الكثير منها في حياته ﷺ.

عوامل غير ملموسة

وقد طبق النبي ﷺ أربعة أنواع من هذه العناصر لتحفيز مرؤوسيه، تم وصفها بدورها في الصفحات التالية:

1. التشجيع

ارتبطت استراتيجية الرسول ﷺ بتشجيع الناس في جميع مستويات المجتمع، إنه يعني "إجراء منح الشخص الدعم أو الثقة أو الأمل".⁽¹⁷⁾

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، وبعد أن أخذ أبودجانة السيف من يد النبي ﷺ، أخرج عصابته فتعصب بها وقال:

إني امرؤ عاهدني خليلي
أن لا أقيم الدهر في الكبول

¹⁴ Shibli Noamani and Sulaiman Nadhvi, p. 230.

¹⁵ Iben-e-Qyyum, (1990) Za'd Al-ma'ad (Urdu edition), p. 787.

¹⁶ Phalwarvi, p. 368.

¹⁷ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/encouragement>

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." (سيرة ابن هشام)

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."⁽¹⁸⁾ و حسب 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 رجلٌ، فيُقْتَل صابراً محتسباً، مقبلاً غير مُدبر، إلا أدخله الله الجنة".

خلال 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، و جاءت قريش يطلبون النبي ﷺ، و كانوا إذا رأوا على باب الغار نسج
العنكبوت، قالوا: لم يدخله أحد، و كان 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.

¹⁸ P. 216.

2. البشارة

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 (19)

بشر النبي ﷺ أصحابه بالجنة، قال رسول الله ﷺ يوم بدر: قُومُوا إِلَى جَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ، فَقَالَ عُمَيْرُ بْنُ الْحُمَامِ الْأَنْصَارِيُّ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، جَنَّةٌ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ؟ قَالَ: نَعَمْ، قَالَ: بَخٍ بَخٍ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: مَا يَجْمَلُكَ عَلَى قَوْلِكَ بَخٍ بَخٍ؟ قَالَ: لَا وَاللَّهِ يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِلَّا رَجَاءَ أَنْ أَكُونَ مِنْ أَهْلِهَا، قَالَ: فَإِنَّكَ مِنْ أَهْلِهَا، فَأَخْرَجَ تَمْرَاتٍ مِنْ قَرْنِهِ، فَجَعَلَ يَأْكُلُ مِنْهِنَّ، ثُمَّ قَالَ: لَئِنْ أَنَا حَيِّثُ حَتَّى أَكُلَ تَمْرَاتِي هَذِهِ إِنَّهَا لِحَيَاةٍ طَوِيلَةٌ، قَالَ: فَرَمَى بِمَا كَانَ مَعَهُ مِنَ التَّمْرِ، ثُمَّ قَاتَلَهُمْ حَتَّى قُتِلَ. رواه مسلم.

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 عليه 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 بل 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 أمية بن خلف ودفعت رسول

¹⁹ صفي الرحمن المباركفوري، الرحيق المختوم، ص 287 (ط. دار الفكر - بيروت)

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 يتزل عليكم عاجلاً 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 عاجلاً ثم انصرفنا إلى بيوتنا فوالله لقد ذبحهم الله بأيدينا يوم بدر. (السيرة الحلبية: نور الدين الحلبي)

وشدد الرسول ﷺ على أهمية تبليغ البشارة للناس، روى الإمام البخاري: عن أنس بن مالك رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: يَسِّرُوا وَلَا تُعَسِّرُوا، وَبَسِّرُوا وَلَا تُنْفِرُوا. وفي حديث آخر: عن أبي بردة رضي الله عنه أن النبي ﷺ بعث جده أبا موسى ومعاذاً إلى اليمن، فقال: فقال: يَسِّرَا وَلَا تُعَسِّرَا، وَبَسِّرَا وَلَا تُنْفِرَا، وتطوعا ولا تحتلفا. متفق عليه.

3. الدعاء

من الإجراءات القوية للنبي ﷺ الاستعانة بالله سبحانه وتعالى بالدعاء لنصرة الإسلام ولتحفيز الأفراد، كان الغرض من الدعاء هو تحفيز الناس، لقد كان عاملاً مميزاً في أسلوب إدارة النبي ﷺ.

كانت المواجهة العسكرية الأولى (غزوة بدر) لحظة حاسمة في حياة الرسول ﷺ والمسلمين في ذلك الوقت، لذلك أكثر النبي ﷺ الدعاء في هذه المناسبة. روى أبو داود في سننه، والحاكم في المستدرک، والبيهقي من حديث عبد الله بن عمرو قال: خرج رسول الله ﷺ يوم بدر في ثلاثمائة وخمسة عشر رجلاً من أصحابه، فلما انتهى إليها قال: "اللهم إنهم جياع فأشبعهم، اللهم إنهم حفاة فأحملهم، اللهم إنهم

عراة فاكسهم"، 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 مُجَّد صلى الله عليه وسلم يوم بدر، جعل يقول: اللهم إني أنشدك ما وعدتني، اللهم إنك
إن تهلك هذه العصابة (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 صلى الله عليه وسلم في غزوة أحد بهذا الدعاء.

روى الإمام أحمد، لما كان يوم أحد وانكفأ المشركون، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: استنوا حتى
أثني على ربي عز وجل، فصاروا خلفه صفوفًا، فقال:

"اللهم لك الحمد كله، اللهم لا قابض لما بسطت، ولا باسط لما قبضت، ولا هادي
لمن أضلت، 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 و
فضلك ورزقك.

اللهم إني أسألك النعيم المقيم، الذي لا يحول و لا يزول. اللهم: إني أسألك العون يوم
البيعة، و الأمن يوم الخوف. اللهم إني عائد بك من شر ما أعطيتنا وشر ما منعتنا.
اللهم حبب إلينا الإيمان وزينه في قلوبنا، وكره إلينا الكفر والفسوق و العصيان،
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⁽²⁰⁾.

وكان من عادة النبي ﷺ أن يدع لأصحابه، فعن شداد بن الهاد الليثي أن رجلاً من الأعراب جاء إلى النبي ﷺ فأمن به وأتبعه، 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، فأخذه فجاء به إلى النبي ﷺ، فقال: ما هذا؟ قال: قسمته لك، قال: ما على هذا تبعتك، ولكن أتبعتك على أن أرمى إلى هاهنا، وأشار إلى حلقه بسهم، فأموت فأدخل الجنة فقال: إن تصدق الله يصدقك، فلبثوا قليلاً ثم هضوا في قتال العدو، فأتي به النبي ﷺ يحمل قد أصابه سهم حيث أشار، فقال النبي ﷺ: أهو هو؟ قالوا: نعم، قال: صدق الله فصدقه، ثم كفنه النبي ﷺ في جبة النبي ﷺ، ثم قدمه فصلّى عليه، فكان فيما ظهر من صلاته: اللهم هذا عبدك خرج مهاجراً في سبيلك فقتل شهيداً أنا شهيدٌ على ذلك. أخرج النسائي وعبد الرزاق في المصنف و الطبراني في الكبير.

آثار الدعاء

لما خرج الرسول ﷺ يوم بدر دعا للذين خرجوا معه ربّه أن يحملهم ويكسوهم ويشبعهم، ففتح الله له واستجاب دعاءه.

روى أبو داود بإسناد حسن عن عبد الله بن عمرو أن النبي ﷺ خرج يوم بدر في ثلاثمائة وخمسة عشر، وقال: ((اللهم إنهم حفاة فاحملهم، اللهم إنهم عراة فاكسهم،

²⁰ المباركفوري، نفس المرجع، ص 256.

اللهم إنهم جياع فأشبعهم)) ففتح الله له، فانقلبوا وما منهم رجل إلا رجع بجمل أو جملين، واكتسوا، وشبعوا.

كان دعاء النبي ﷺ يعطي نتائج إيجابية في كل مرة، دعا لهداية أهل الطائف، مثلا، فسهل الله عليهم الدخول في دين الله عز وجل.

4- توجيه الأنظار من الدنيا إلى الآخرة

يحصل الناس على الدافعية من الأشياء التي يحبونها أو يرغبون فيها، إذا كان المدير يلي حاجه أو رغبة الناس، فإنهم يشعرون بالحافز، وقد كان الصحابة يؤمنون بأن الآخرة هي الحياة الحقيقية، لذلك تراهم أكثر دافعية عندما يجدون أن فعل أو شيء ما يزيد من احتمالية الحصول على ثواب الآخرة، ولعلم النبي ﷺ بهذه المشاعر اعتاد أن يوجههم 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 رجحت ربحا ما ربح اليوم مثله أحد من أهل هذا الوادي، قال: ويحك وما رجحت؟ قال: ما زلت أبيع وأبتاع حتى رجحت 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 الحسنين فاطمة الزهراء عليها السلام: عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه: أنّ فاطمة عليها السلام اشتكت ما تلقى من الرّحى (آلة الطحن) ممّا تطحن، فبلغها أنّ رسول الله صلى الله عليه وآله أُتي بسبّي، فأنته تسأله خادماً فلم تُوافقه، فذكرت لعائشة، فجاء النبي صلى الله عليه وآله فذكرت ذلك عائشة له، فأتانا وقد دخلنا مضاجعنا، فذهبنا لنقوم، فقال: علي مكانكما، حتّى وجدت برد قدميه على صدري (من شدة البرد)، فقال: ألا أدلكما على خير ممّا سألتماه، إذا أخذتما مضاجعكما فكبري الله أربعاً وثلاثين، واحمداً ثلاثاً وثلاثين، وسبّحاً ثلاثاً وثلاثين، فإنّ ذلك خير لكما ممّا سألتماه. رواه البخاري. وفي رواية لمسلم: قال النبي صلى الله عليه وآله لهما: ألا أعلمكما خيراً ممّا سألتما؟ إذا أخذتما مضاجعكما، أن تكبري الله أربعاً وثلاثين، وتسبّحاه ثلاثاً وثلاثين، وتحمّداً ثلاثاً وثلاثين، فهو خيرٌ لكما من خادم، وفي رواية: قال علي عليه السلام: ما تركته منذ سمعته من النبي صلى الله عليه وآله، قيل له: ولا ليلة صبيّين؟ قال: ولا ليلة صبيّين.

و عن انس رضي الله عنه قال جاءت فاطمة يوماً إلى النبي صلى الله عليه وآله، فقالت: يا رسول الله إني و ابن عمي ما لنا فراش إلا جلد كبش ننام عليه بالليل و نعلف عليه ناضحنا بالنهار، فقال: يا بنية اصبري فإنّ موسى بن عمران أقام مع امرأته عشر سنين ليس لهما فراش إلا عباءة قطوانية. فانصرفت فاطمة عليها السلام 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 بيت 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 يُسَمَّى 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 وسلم 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 رضي الله عنه قَالَ : سَأَلَ النَّبِيَّ صلى الله عليه وسلم بِالْحَيْلِ الَّتِي قَدْ ضُمَّرَتْ، مِنْ الْحَفِيَاءِ، وَكَانَ أَمْدُهَا ثَنِيَّةَ الْوَدَاعِ وَسَأَبَقَ بَيْنَ الْحَيْلِ الَّتِي لَمْ تُضْمَرْ مِنَ الثَّنِيَّةِ إِلَى مَسْجِدِ بَنِي زُرَيْقٍ، وَكَانَ ابْنُ عُمَرَ فِيمَنْ سَأَلَ . مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ . زَادَ الْبُحَارِيُّ، قَالَ سُفْيَانُ : مِنْ الْحَفِيَاءِ إِلَى ثَنِيَّةِ الْوَدَاعِ حَمْسَةُ أَمْيَالٍ، أَوْ سِتَّةَ، 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 صلى الله عليه وسلم حين أقبل بالأسارى فرّقهم بين أصحابه، وقال: استوصوا بالأسارى خيراً. قال: وكان أبو عزيز بن عمير بن هاشم أخو مصعب بن عمير رضي الله عنه لأبيه وأمه في الأسارى. قال: فقال أبو عزيز بن عمير: مرّ بي أخي مصعب بن عمير رضي الله عنه 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 ... " (21)

النماذج المعاصرة والمقاربة النبوية

قد يكون من المفيد مقارنة المقاربة النبوية مع وجهات النظر المعاصرة، يرتبط الدافع الأساسي باحتياجات الإنسان ورغباته، ويشمل ذلك كل من المديرين والمستخدمين. 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 أنهم لديهم رغبات يريدون تحقيقها. تساهم طبيعة العمل أيضًا في إرهابهم 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 معارضة أو يدافعون عن منطقة جغرافية أو أيديولوجية، وهنا تتدخل نظرية الدافعية لمعالجة المشكلة.

تلعب نظرية العرض والطلب دورًا هنا، 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 سعيدًا بشرائه، يقدم المديرون سعرًا 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.

²¹ أبو القاسم السهيلي: الروض الأنف في شرح السيرة النبوية لابن هشام (5/155)

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 قدوة ومثل يُتخذى.

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 الفوائد 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 حفز الصحابة كما درسناه في غزوة الخندق، هذا التحفيز بالخصوص غير موجود عند المنظرين المعاصرين، و ذلك بالتالي هو ما يميز النظرية النبوية عن النظريات المعاصرة.

دراسة حالة عن الدافعية⁽²²⁾

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 الفوائد المادية، لقد بحثنا في هذا الفصل في إستراتيجية التحفيز النبوية، وهي تشمل الدعاء والتشجيع والمنفعة المادية، بالإضافة إلى ثواب الآخرة.

²² اقتُبست الحالة من كتاب المؤلف "المضامين الإدارية لغزوة خيبر".

1 - توضيح أهداف الغزوة

الهدف من الغزوة هو تشكيل قوة دافعة لأن نشر الإسلام هو هدف كل مسلم، وكانت الجهود العسكرية جزءًا منه، 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 : (لَأُعْطِيَنَّ الرَّايَةَ غَدًا رَجُلًا يَفْتَحُ اللَّهُ عَلَى يَدَيْهِ) قال: فبات النَّاسُ ليلتهم أئهِم يُعْطَاهَا فَلَمَّا أَصْبَحَ النَّاسُ غَدَوْا عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ كُلَّهُمْ يَرْجُو أَنْ يُعْطَاهَا فَقَالَ : (أَيْنَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ ؟) قالوا : تشتكي عيناه يا رسول الله قال: فأرسلوا إليه فلَمَّا جاء بصَقِّ فِي عَيْنَيْهِ ودعا له فبرأ حتى كأن لم يكن به وجعٌ وأعطاه الرّاية فقال عليُّ رضي الله عنه: يا رسول الله أقاتلهم حتى يكونوا مثلنا ؟ قال: (انقُذْ عَلَى رِسْلِكَ حَتَّى تَنْزَلَ 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 أيضًا.

2 - إدماج المشاركين

يشعر الناس بالفخر أو الشرف عند اختيارهم لمشروع مشهور، هناك العديد من رواد الفضاء في بلد ما، على سبيل المثال، يمكن إرسلهم في مهمة فضائية، لكن أولئك الذين يتم اختيارهم للرحلة الفضائية يشعرون بالفخر، كان النبي ﷺ قد أدمج المشاركين في صلح الحديبية، لقد أقسموا على الموت من أجل الإسلام على أن يغادروا ساحة المعركة. و في ذلك يقول المباركفوري:

"شاع بين المسلمين أن عثمان رضي الله عنه قتل، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم 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 صلى الله عليه وسلم 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 صلى الله عليه وسلم هذه البيعة تحت الشجرة، وكان عمر رضي الله عنه أخذاً بيده، ومعقل بن يسار رضي الله عنه أخذاً بغصن الشجرة يرفعه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، 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].⁽²³⁾

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 غزوة الحديبية، فأنزل الله أمره لنبيه فيهم: ﴿سَيَقُولُ الْمُخَلَّفُونَ إِذَا انْطَلَقْتُمْ إِلَى مَغَانِمٍ لِتَأْخُذُوهَا ذَرُونَا نَتَّبِعْكُمْ يُرِيدُونَ أَنْ يُبَدِّلُوا كَلِمَ اللَّهِ قُلْ لَنْ تَتَّبِعُونَا كَذَلِكُمْ قَالَ اللَّهُ مِنْ قَبْلُ فَسَيَقُولُونَ بَلْ تَحْسُدُونَنَا بَلْ كَانُوا لَا يَفْقَهُونَ إِلَّا قَلِيلًا﴾ [الفتح: 15].

²³ المباركفوري، نفس المرجع، ص 312.

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 و أربعمائة".⁽²⁴⁾

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، فيرجع ذباب سيفه، فأصاب عين ركبته فمات منه، و قال فيه النبي ﷺ: (إن له لأجرين و جمع بين أصبعيه، إنه لجاهد مجاهد قل عربي مشى بها مثله). رواه البخاري و مسلم.⁽²⁵⁾

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.⁽²⁶⁾ وحدث ما تنبأ به الرسول ﷺ.

قبل المعركة بيوم واحد، قال النبي ﷺ لإثارة الفضول والإلهام: لأعطين الراية غدا رجلا يحب الله ورسوله ويحبه الله ورسوله، فلما أصبح الناس غدوا على رسول الله ﷺ، كلهم يرجو أن يعطاها، فأعطاها لعلي بن أبي طالب ﷺ.⁽²⁷⁾

²⁴ ص 334

²⁵ ص 338

²⁶ ص 339

²⁷ ص 337

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 دعاء خاصا.

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 ﷺ وأصحابه من الحبشة و معهم الأشعريون أبو موسى ﷺ وأصحابه، فأسهم لهم الرسول ﷺ من الغنيمة.

ولما قدم جعفر ﷺ على النبي ﷺ تلقاه و قبله وقال: (والله ما أدري بأيهما أفرح؟ بفتح خيبر أم بقدوم جعفر ﷺ). (28)

تخص 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 ﷺ أن يدعو بالنصر لقواته، وواصل الدعاء في الحملة، كان ذلك مهماً 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 ﷺ، إلخ.

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

الفصل الثالث

مقاربة العمليات الشاملة⁽²⁹⁾

THE UNIVERSAL PROCESS APPROACH

مقدمة

تفترض مقارنة العمليات الشاملة أن جميع المنظمات تتطلب نفس عمليات الإدارة العقلانية⁽³⁰⁾. أكد أنصار المقاربة الأوائل على تقسيم العمل، وتسلسل القيادة (من يقدم تقاريره إلى من) والسلطة (من هو المسؤول عن إنجاز الأمور)، 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 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 كريتنر: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، مع تغييرات طفيفة، وعرضناها بإيجاز في الصفحات التالية.

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.

²⁹ تُعرف أيضًا باسم نظرية الإدارة الكلاسيكية كما صنفها سميث (2007).

³⁰ Kreitner, p. 35.

قام إقبال وأحمد بتحليل الهجرة كدراسة حالة عن تخطيط النبي ﷺ⁽³¹⁾، ثم توسّع فيها إقبال في عمله الأخير⁽³²⁾، 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، قام إقبال بالتحقيق في الموضوعات الموضحة في الجدول 2:

الجدول 2 محتويات التخطيط الاستراتيجي للنبي ﷺ
1. مرتكزات التخطيط
الرؤية
المهمة
الأهداف
التخطيط لنشر الفكرة الجديدة
تعليم الفكرة
التحفيز
رفقاء ملهمون
إدارة الوافدين الجدد
2. أمثلة عن التخطيط في مكة
الهجرة
المشاريع التجارية

³¹ 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.

³² Iqbal, Javed Saani (2018) Planning Strategy of the Prophet ﷺ Intellectual Capital Enterprise Limited, London with the collaboration of Amazon.com.

التخطيط لمهمة الدعوة
التخطيط للدعوة بمكة المكرمة
3. أمثلة عن التخطيط في المدينة المنورة
إدماج المهاجرين بالمدينة المنورة
إدارة القبائل غير المسلمة
التوسع في الدعوة على مستوى الدولة
تطبيق الشريعة
إدارة شؤون الدولة الناشئة حديثاً
المواجهات المسلحة
4. دراسة حالة (تطبيق نموذج التخطيط)

التظيم

تضمن ترتيب الموارد والأفراد من أجل العمل بشكل ودي، و بغية تحقيق الفعالية والكفاءة، قام إقبال بفحصها في عمله التكميلي حول وظائف المديرين،⁽³³⁾ ناقش فيه: تقسيم العمل، وتعريف المهام الفرعية، والمثلث الإداري (السلطة والمسؤولية والمسائلة) ، والسلطة التدريجية والسلطة على المستخدمين، وسلطة الدعم / القيادة، والتناغم بين الأعضاء، معاملة المرؤوسين بحدوء، 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، وتعريف الأدوار والمسؤوليات، والترتيب المادي للتجهيزات، وإدارة الموارد البشرية.

³³ Iqbal, Javed Saani (2018) Organising Strategy of the Prophetﷺ Intellectual Capital Enterprise Limited, London with the collaboration of Amazon.com.

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

القيادة

ينظر إقبال إلى القيادة على أن: "المدير / القائد هو الشخص الذي يقدم الدعم للمرؤوسين، ويقيهم متحفزين، يزودهم بالموارد المطلوبة ويحل مشكلاتهم الناشئة عن العمل أو ما بعده؛ يجب على القائد أن يعرف ما يقوم به أتباعه، ويكون بمقدوره القيام به بنفسه ويكون قادرا على مراقبته"⁽³⁴⁾، قام إقبال بفحص مجموعة من الموضوعات المتعلقة بالقيادة، والجدول 3 يوضح التفاصيل:

الجدول 3 تفاصيل موضوعات القيادة
1- مواضيع عامة
التحفيز
الحوافز النقدية
الحوافز غير النقدية - الدافعية من خلال الاحترام
القيادة
التأثير على القوة
إدارة العلاقات أو الإدارة بالعلاقات
القدوة
المساءلة
إقامة العدل
التشاور والمشاركة
2. المسؤولية الاجتماعية

³⁴ Iqbal, Javed Saani (2018) Managerial Thoughts of the Prophet (PBUH) Intellectual Capital Enterprise Limited, London with the collaboration of Amazon.com.

التدابير الفردية

التدابير الجماعية

3. النبي ﷺ مبتكرًا

الابتكار الاقتصادي

دخول الأسواق الخارجية

4. استراتيجيات إدارية

أسلوب إدارة استباقي

حل مبتكر للمشاكل

5. اتخاذ القرار

تحديد واختيار البدائل

قرار مهيكّل / غير مهيكّل

قواعد القرار

طريقة النبي ﷺ في اتخاذ القرارات

القرارات الجماعية

قرارات طويلة المدى / قصيرة المدى

اختصاص قرارات النبي ﷺ

6. التغيير الثقافي

تغيير في المعتقد

احترام متبادل

إفشاء السلام

طاعة المدير / الرئيس

تقديم النصائح الجيدة

دعم المرؤوسين

إدارة الموارد البشرية
إدارة الجودة
العرض عن طريق الممارسة
7- دراسة حالة - معاهدة الحديدية
التفاوض
1- إيضاح المصالح
2- تحديد الخيارات
3- تصميم باقات الصفقات
الجولة الأولى من المحادثات
إرسال عثمان (رضي الله عنه) إلى مكة
الجولة الثانية من المحادثات
الجولة الثالثة
الجولة النهائية
4- اختيار الصفقة
5- تنفيذ الصفقة
إدارة المعلومات

يشير الجدول إلى أن النبي ﷺ قد أرسى أسس نظرية الإدارة الحديثة كقائد ناجح.

الرقابة

تتعلق بتحديد الأهداف والمعايير، وقياس الأداء وتقييمه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ يوضح الجدول 4 جوانب مختلفة قدمها الرسول ﷺ إلى العالم عندما لم يكن يعلم بها أحد.

الجدول 4 مستحدثات الرسول ﷺ في ضبط النشاط التنظيمي

1. أساسيات الرقابة

عملية الرقابة

تحديد معايير الأداء

رصد الأداء

تقييم الأداء

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

2. أنواع الرقابة

تغذية إلى الأمام

الرقابة المتزامنة

مراقبة ردود الفعل

المساءلة

إقامة العدل

3. دراسة حالة - فتح مكة

الأساس المنطقي لدراسة الحالة

القصة

الآثار المترتبة على المديرين

تحكم استباقي في التغذية الأمامية

التحكم في ردود الفعل التفاعلية

نتبين مما سبق أن النبي ﷺ قد مارس أصول مفاهيم الرقابة منذ قرون، ولو أن علماء الإدارة المعاصرون 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 منظرة العلاقات الإنسانية بالأدلة التجريبية.

ابتكر النبي ﷺ منذ قرون المبادئ التي عرضها هنري فايول.

ابتكر الرسول ﷺ مبادئ الإدارة التي اكتشفها العلماء المعاصرون 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⁽³⁵⁾. وفقاً 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)." ⁽³⁶⁾

2. السلطة

أقام الرسول ﷺ سلسلة السلطة والمسؤولية والمسائلة، عين حذيفة لله ﷺ 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، وفريضة 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

³⁵ <https://www.lastprophet.info/27-the-battle-of-the-trench>

³⁶ المباركفوري، الرحيق المختوم، ص 277

أصبغته، 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 لا مرأتى ما يجاوز ركبتي، فأتاني وأنا جاث على ركبتي، فقال: من هذا؟ فقلت: خديفة. قال: خديفة؟ فتقاصرت إلى الأرض، فقلت: بلى يا رسول الله؛ كراهية أن أقوم. قال: فم. فمئنت، فقال: إنه كان في القوم خبر، فأني بحبر القوم. قال: وأنا من أشد القوم فرعاً وأشدهم فرأ، فخرجت، فقال رسول الله ﷺ: اللَّهُمَّ احْفَظْهُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ، وَعَنْ يَمِينِهِ وَعَنْ شِمَالِهِ، وَمَنْ فَوْقَهُ وَمَنْ تَحْتَهُ. قال: فوالله ما خلق الله فرعاً ولا فرأ في جوفي إلا خرَجَ من جوفي، فما أجد منه شيئاً. فلما وليت قال: يا خديفة، لا تُحدثن في القوم شيئاً حتى تأتيني. فخرجت حتى إذا دنوت من عسكر القوم نظرت في ضوء نار لهم تُوقد، وإذا رجل أدهم ضخم، يقول بيده على النار ويمسح خاصرته، ويقول: الرَّحِيلَ الرَّحِيلَ. ثم دخلت العسكر فإذا أذنى الناس مني بنو عامر يقولون: يا آل عامر، الرَّحِيلَ الرَّحِيلَ، لا مُقامَ لكم، وإذا الريح في عسكرهم ما تجاوز شبراً، فوالله إني لأسمع صوت الحجارة في رحالهم وفرشهم، الريح تضربهم. ثم خرجت نحو النبي ﷺ، فلما انتصفت بي الطريق أو نحو ذلك، إذا أنا بنحو من عشرين فارساً مُعتمين، فقالوا: أخبر صاحبك أن الله كفاه القوم. فرجعت إلى رسول الله ﷺ، فأخبرته وهو مُشتمل في شملة يُصلي، وكان إذا حزبه أمر صلى، فأخبرته خبر القوم؛ أي تركتهم يترحلون، وأنزل الله: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَتْكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحًا وَجُنُودًا لَمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا ﴿٩﴾﴾ [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. (37)

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" (38)، كان النبي ﷺ يحترم الجميع، تأمل هذا الحديث:

عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال ﷺ: «إِنَّ مِنْ إِجْلَالِ اللَّهِ: إِكْرَامَ ذِي الشَّيْبَةِ الْمُسْلِمِ، وَحَامِلِ الْقُرْآنِ غَيْرِ الْعَالِي فِيهِ وَالْجَائِي عَنْهُ، وَإِكْرَامَ ذِي السُّلْطَانِ الْمُفْسِدِ» 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

³⁷ لاحظ أن السلطة ووحدة الأوامر عند فايول جزء من هذا التصور.

³⁸ https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/respect_1?q=Respect

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 فوقف بين يديه، وزوجته منتقبة، فقال: يا محمد، إن هذه أخبرتني أنك أمتني، فقال رسول الله ﷺ: ((صدقته، فأنت آمن))، فقال عكرمة: فإلام 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 والله فينا قبل أن تدعو إلى ما دعوت إليه وأنت أصدقنا حديثا، وأبرنا برًا، ثم قال عكرمة: فإني أشهد أن لا إله إلا الله، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله، فسُر بذلك رسول الله ﷺ ثم قال: يا رسول الله، علّمني خير شيء أقوله، قال: ((تقول: أشهد أن لا إله إلا الله، وأن محمدا عبده ورسوله))، قال عكرمة: ثم ماذا؟ قال رسول الله ﷺ: ((تقول: أشهد الله وأشهد الله وأشهد من حضر أبيّ مسلم مهاجر ومجاهد))، فقال عكرمة ذلك.

فقال رسول الله ﷺ: ((لا تسألني اليوم شيئا أعطيه أحدا، إلا أعطيتكه))، فقال عكرمة: فإني أسألك أن تستغفر لي كلّ عداوة عاديتكها، أو مسيرٍ وضعت فيه، أو مقام لقيتكَ فيه، أو كلام قلته في وجهك، أو وأنت غائب عنه، فقال رسول الله ﷺ: ((اللهم اغفر له كلّ 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 صدّ عن سبيل الإسلام، إلا أنفقت ضعفها في سبيل الله، ولا قتالاً كنت أقاتل في صدّ عن سبيل الله، إلا أبليت ضعفه في سبيل الله، ثم اجتهد في القتال حتى قُتل شهيدا.

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

قال النبي ﷺ في مناسبة أخرى:

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

كان من عادة العرب قبل الإسلام أن يتزوج الابن زوجة أبيه بعد وفاة والده أو طلاقه منها،⁽³⁹⁾ 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 ﷺ اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة. رواه البخاري.

قبل صلح الحديبية زار عروة بن مسعود الثقفي النبي ﷺ، ثم رجع إلى قريش ليخبرهم بما رأى وسمع، فقال: "أي قوم، والله لقد وفدت على الملوك، على قيصر و كسرى و النجاشي، والله ما رأيت ملكا يعظمه أصحابه ما يعظم أصحاب محمد ﷺ، والله إن تنخم نخامة إلا وقعت في كف رجل منهم، فذلك بها وجهه و جلده، وإذا أمرهم ابتدروا أمره، إذا توضأ كادوا يقتتلون على وضوئه، و إذا تكلم خفضوا أصواتهم عنده، وما يحدون إليه النظر تعظيما له".⁽⁴⁰⁾

³⁹ المباركفوري ص 35

⁴⁰ المباركفوري ص 311

عندما نقضت قريش صلح الحديبية، خرج أبو سفيان حتى قدم على رسول الله ﷺ المدينة فدخل على ابنته أم حبيبة بنت أبي سفيان فلما ذهب ليجلس على فراش رسول الله ﷺ طوته عنه فقال يا بنية والله ما أدري أرغبت بي عن هذا الفراش أم رغبت به عنى قالت بل هو فراش رسول الله ﷺ وأنت رجل مشرك نجس فلم أحب أن تجلس على فراش رسول الله قال والله لقد أصابك يا بنية بعدي شر ثم 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 ابن علي غلام يدب بين يديها فقال يا علي إنك أمس القوم بي رحما وأقربهم منى 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 فانصحنى فقال له والله ما أعلم شيئا يغنى عنك شيئا ولكنك سيد بني كنانة فقم فأجر بين الناس ثم الحق بأرضك قال أو ترى ذلك مغنيا عنى 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 محمدًا فكلمته فوالله ما رد علي شيئا ثم جئت. (41)

⁴¹ تاريخ الطبري 326/2

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 مِنْ جِئْتُ فَلَمْ أَجِدْكَ؟ قَالَ أَبِي: كَأَنَّهَا تَعْنِي الْمَوْتَ، قَالَ: فَإِنْ لَمْ تَجِدِي فَأْتِي أَبَا بَكْرٍ. وفي رواية: أَنَّ امْرَأَةً أَتَتْ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ فَكَلَّمَتْهُ فِي شَيْءٍ، فَأَمَرَهَا، بِأَمْرٍ. رواه البخاري ومسلم.

5. وحدة التوجه

إنه يعني أنه يجب على الجميع إتباع الأهداف أو الاتجاه المحدد، 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، وقدموا 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 جزءا 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 تقدّم وما تأخّر وقلت: كيف أردّ على النبي صلى الله عليه وآله ، أمرًا هو أعلم به مني، ثم أقول إنما أردتُ بذلك النصيحةَ لله ولرسوله؟ قال عمر: فأسلم والله فحسن إسلامه وجاهد في الله حتى قُتلَ شهيدًا ببئر معونة ورسول الله صلى الله عليه وآله، راضٍ عنه ودخل الجنان.

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

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

1 - عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وآله قال : أعطوا الأجير أجره قبل أن يجفّ عرقه. (سنن ابن ماجة).

2 - عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وآله قال: "قال الله تعالى: 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.

دفع الرسول ﷺ الغنيمة لجنوده بسخاء، في معركة خيبر، على سبيل المثال، تم دفع رواتب الجنود وخيولهم 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 دوساً قد عصت، فادع الله عليهم فقال: "اللهم اهد دوساً". وقال لي: "اخرج إلى قومك فادعهم وارفق بهم"، فخرجت أدعوهم 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 مبرورًا، ففعل.

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 ﷺ مريضاً، كما عين نواباً له لأداء

وظائف عديدة، عيّن أيضا 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 تَنَكَّرْتُ لِي فِي نَفْسِي الْأَرْضَ، فَمَا هِيَ بِالْأَرْضِ الَّتِي أَعْرِفُ، فَلَبِئْنَا عَلَى ذَلِكَ حَمْسِينَ 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 في المؤسسة، بالإضافة إلى النظام الاجتماعي (مسؤولية المديرين)، يجب أن تكون بيئة العمل آمنة ونظيفة ومرتبة".

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 العمل، أي التجهيزات للقوى العاملة حتى يتمكنوا من العمل بشكل صحيح، والنظافة أيضاً ضرورة لسلامة المستخدمين لأنه في حالة انسكاب الزيت على الأرض أو أرضية المتجر، مثلاً، 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

يعرّف قاموس أكسفورد العدالة على أنها "المعاملة العادلة للناس"، والله سبحانه وتعالى أمر بالعدل، ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ 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 مؤمنٍ مخموم القلبِ فقيل وما مخموم القلب؟ فقال ﷺ: هو التقيُّ النقيُّ الذي لا غشَّ فيه ولا بغْيٍ ولا غدرَ ولا غِلًّا 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. يَحمد الأديان. ويكسر الأوثان ويعبد الرحمن. قوله حكم وفصل. وأمره حزم وعدل. يأمر بالمعروف ويفعله. وينهي عن المنكر ويبطله" (42).

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 حبّ رسول الله ﷺ؟ فكلّمه أسامة، فقال رسول الله ﷺ: «أتشفع في حدّ من حدود الله؟» ثم قام فاختطب، ثم قال: «إنما أهلك الذين قبلكم، أنتم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحدّ، وأيم الله لو أن فاطمة بنت مُجّد سرقت لقطعت يدها».

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

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.

⁴² ابن كثير، البداية و النهاية، 261/2-262، ط. دار الكتب العلمية.

العطف

معناه في القاموس "صفة الشخص الكريم والخدم والمهتم بالآخرين، أو فعلاً يظهر هذه الصفة"،⁽⁴³⁾ تأمل القصة التالية:

عن عدي بن حاتم رضي الله عنه قال : جاءت خيل رسول الله صلى الله عليه وسلم أو رسل رسول الله صلى الله عليه وسلم بعقرب فأخذوا عمتي و ناسا فلما أتوا بهم النبي صلى الله عليه وسلم صفوا له فقالت يا رسول الله نأى الوafd و انقطع الولد و أنا عجوز كبير و ما بي من خدمة فمن علي من الله عز و جل عليك قال : و من وافدك ؟ قالت عدي بن حاتم قال : أي الذي فر من الله و رسوله، قالت فمنّ علي؛ 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 اتته راغبا أو راهبا فقد أتاه فلان فأصاب منه و أتاه فلان فأصاب منه، فأتيته.

هذا مثال عن لطف الرسول صلى الله عليه وسلم، وهناك عشرات الأمثلة في سيرته.

12. استقرار العمالة

العمل في الإسلام دائم إلا أن يستلزم الظرف تغييرا ما، عيّن الرسول صلى الله عليه وسلم عثمان رضي الله عنه على هجرة الحبشة ، وأبا بكر رضي الله عنه لإدارة الحج في السنة التاسعة للهجرة، وقد استبدل النبي صلى الله عليه وسلم حامل اللواء بمناسبة فتح مكة لسبب ما، كما عيّن الرسول صلى الله عليه وسلم ولاية على اليمن ... كل من عيّنه الرسول صلى الله عليه وسلم على وظيفة، لم يتركها أبدا لأهم كانوا ملتزمين ومخلصين للنبي صلى الله عليه وسلم.

13. المبادرة

تشمل إشراك المرؤوسين لجعلهم يهتمون بشؤون المنظمة، ودمج أفكارهم في صنع القرار.

⁴³ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/kindness>

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

14. روم 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"⁽⁴⁴⁾، تشير كلمة الأجزاء هنا إلى الأشخاص، والمديرون هم المسؤولون بشكل أساسي على خلق الإنسجام بواسطة تدابير مختلفة، إنه يعني أن الناس يعملون مع بعضهم البعض بسعادة وعن طيب خاطر، العلاقات 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 كُرْبَاتٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ. روا البخاري ومسلم.

⁴⁴ <https://www.dictionnaire.com/browse/harmony>

ممارسات الرسول ﷺ وأفكار ماكس ويبر

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

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 هيأهم صفوفاً للقتال، فانتخب منهم فصيلة من الرماة الماهرين، قوامها خمسون مقاتلاً، و أعطى قيادتها لعبد الله بن جبير بن النعمان الأنصاري الأوسي البدري رضي الله عنه، 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 فأثبت مكانك لا نؤتين من قبلك، ثم قال للرماة: احموا ظهورنا، فإن رأيتمونا نقتل فلا تنصرونا، وإن رأيتمونا قد غنمنا فلا تشركونا." (45)

⁴⁵ المباركفوري ص 230-231

2. حفظ السجلات

تم الاحتفاظ بسجل المشاركين في مختلف البعثات باللونين الأسود والأبيض، كما تم الاحتفاظ بسجل الغنائم التي استولى عليها المسلمون في غزوة حنين، ونفس الشيء حدث في غزوة خيبر، وقد كان عدد المشاركين في غزوة تبوك 30000 تم الاحتفاظ بسجلاتهم 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 الرئيسة 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 رضي الله عنه بتجهيز جيش العسرة (غزوة تبوك)، قال النبي ﷺ: ما على عثمان ما عمل بعد هذه، ما على 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 وفزعوا فانطلقنا فإذا الناس مجتمعون على نفر في وسط المسجد وإذا علي والزبير وطلحة وسعد بن أبي وقاص رضي الله عنهم، فإننا لكذلك 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 فيإني أنشدكم بالله الذي لا إله إلا هو أتعلمون أن رسول الله ﷺ قال من يبتاع مريد بني فلان غفر الله له فابتعته بعشرين ألفا أو بخمسة وعشرين ألفا فأتيت رسول الله ﷺ فأخبرته فقال اجعلها في مسجدنا وأجره لك قالوا اللهم نعم قال فأنشدكم بالله الذي لا إله إلا هو أتعلمون أن رسول الله ﷺ قال من يبتاع بئر رومة غفر الله له فابتعته بكذا وكذا فأتيت رسول الله ﷺ 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 ﷺ 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

طور النبي ﷺ 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 ﷺ مستويات الإدارة.

عن جبير بن مطعم أن امرأة سألَت رسولَ الله ﷺ شيئا، فأمرها أن تَرَجِعَ إليه، فقالت: يا رسولَ الله، أَرَأَيْتَ إِنْ جِئْتُ إِنْ جِئْتُ فَلَمْ أَجِدْكَ؟ قَالَ أَبِي: كَأَنَّهَا تَعْنِي الْمَوْتَ، قَالَ: فَإِنْ لَمْ تَجِدِينِي فَأْتِي أَبَا بَكْرٍ. وفي رواية: أَنَّ امْرَأَةً أَتَتْ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ فَكَلَّمَتْهُ فِي شَيْءٍ، فَأَمَرَهَا، بِأَمْرِ. رواه البخاري ومسلم.

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

4. تحديد القواعد

يوفر الإسلام 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، يوضح الجدول 5 محتويات عمله.⁽⁴⁶⁾

الجدول 5 القضايا الرئيسة التي حددت لها القواعد

الأهداف العامة

إقامة الصلاة

خدمة المجتمع الإسلامي / توظيف المرؤوسين

تعيين المستخلفين

تحفيز قائد معين / مستخدم

موافقة الأقران / الدعم

تعيين فريق

تعيين المستشارين

شروط التوظيف

اختيار الخليفة من قبل الخبراء

التدريب والتطوير

الأساسيات

⁴⁶ Iqbal, Saani, J (2016) Responsibilities of Managers: Selected Ahadith, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

دورة تدريبية قصيرة

المدير القدوة

إرشادات عامة

الصبر

إدارة المشاكل

كيفية التعامل مع الأخطاء؟

المساءلة

سياسة عدم الانتقام

المساواة

سياسة العقاب

حل النزاعات

إدارة الأخلاق

الوفاء بالوعد

اتساق الإجراءات

مساعدة المرؤوسين

المسؤولية الاجتماعية

إكرام الضيف

إطلاق سراح الأسرى

العلاقات الشخصية

البشارة

طلب الدعاء

المدير - كيفية معاملة الأشخاص المغادرين

سرية شؤون الزملاء

صناعة القرار

الأساسيات

تقبل العذر

سياسة العفو

السلوك

المجاملة / الكياسة

زيارة المسلمين / المرضى

تقديم النصيحة الجيدة

إعطاء مشورة جيدة

دعم المرؤوسين

السياسات التنظيمية

حماية حقوق الغير

العدالة

مقياس الأداء

دفع المكافآت

الاتصال

المرتكزات

الكلمات الطيبة

العتاب

عادات غير مرغوب فيها

لا تجذع

لا تضيق على الناس

مسؤوليات المستخدمين

صفات المستخدم

طاعة المديرين

الهدايا للمستخدمين

ولاء المستخدمين

عصيان المدير

تقديم شكاوى ضد الزملاء

مساعدة المديرين

الإعجاب بالنفس

يشير الجدول إلى أن النبي ﷺ حدد القواعد لجميع جوانب الإدارة، وقد درس إقبال أيضًا القضايا ذات الصلة في أعماله الأخرى.⁽⁴⁷⁾

⁴⁷ 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.

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

5- فصل الملكية عن الشئير

هذا يعني أن القضايا الشخصية منفصلة عن الأمور التنظيمية، عندما كان النبي يكلف بعض أصحابه بجمع الزكاة، كان النبي 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 مختلفين، الآية القرآنية التالية توغر بذلك.

﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَةَ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرِيمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ [التوبة: 60]

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 بعطيته قوة إيمانه ...) ؛ وفي الرقاب (هم المكاتبون الذين قد اشتروا أنفسهم من

ساداتهم، وفك الرقبة المسلمة التي في حبس الكفار داخل في هذا) و الغرمين (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).⁽⁴⁸⁾

⁴⁸ عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، 2/269-270، ط. عالم الكتب.

الفصل الرابع

الإدارة العلمية

SCIENTIFIC MANAGEMENT

يعتبر تايلور بمثابة الأب لهذه النظرية، استندت فرضيته إلى أربعة مجالات: المعيارية، 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.

1. المعيارية

وهو يعني أن "مسار تصنيع الأشياء من نفس النوع لها جميعاً نفس المواصفات الأساسية".⁽⁴⁹⁾ عندما نتفحص واجبات الإسلام مثل الصلاة والصيام والزكاة والحج، نجدها تشترك في العناصر الأساسية، عدد ركعات أو دورات الصلاة، على سبيل المثال، هو نفسه للجميع، نسبة الزكاة هي نفسها أيضاً 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.

⁴⁹ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/standardization>

حديث "إن عمار بن ياسر رضي الله عنه صلى صلاة فأخفها فقبل له: خفت 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". (50)

بعض المصلين يحصلون على عشر المكافأة الإجمالية، ويحصل آخرون على مكافأة تتراوح من العشر إلى النصف كحد أقصى، كما أنه من الصحيح القول إن هناك من ينال الأجر كاملاً وآخرون لا يحصلون على أجر على الإطلاق.

2. دراسة الوقت والمهام

جوهرها هو مقدار الوقت المطلوب لإكمال النشاط، أو أفضل وقت لإنجاز العمل، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم قد نصح أنه إذا تزوج الرجل فعليه أن يبقى مع البكر لمدة سبعة أيام وثلاثة أيام مع الثيب. تأمل هذا الحديث.

⁵⁰ محمد زكريا الكاندهلوي، منهج الحياة الإيمانية و التربية الدينية في ضوء الكتاب و السنة، ص 90

عن أنس قال من السنة إذا تزوج الرجل البكر على الثيب أقام عندها سبعا وقسم، 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 المغرب، 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 مركزا للتدريب في بيت الأرقم ﷺ الذي عُرف بـ "دار الأرقم" بمكة المكرمة، وأرسل مصعب بن عمير ﷺ 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 في يثرب، ليعلم المسلمين فيها شرائع الإسلام، و يفقههم في الدين و ليقوم بنشر الإسلام بين الذين لم يزالوا على الشرك، واختار لهذه السفارة شابا من شباب الإسلام من السابقين الأولين، وهو مصعب بن عمير العبدري ﷺ، نزل مصعب بن عمير على أسعد بن زرارة ﷺ، وأخذنا ينشران الإسلام في أهل يثرب بجد وحماس، وكان مصعب ﷺ يعرف بالمقرئ". (51)

⁵¹ المباركفوري ص 130

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 ﷺ لإيصال رسالته إلى أبي بكر ﷺ الذي كان أمير الحج في السنة التاسعة، وعندما رأى أن غزوة خيبر أخذت تطول، اختار علياً ﷺ 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.

كان هناك نوعان من الأجور سائدين في زمن الرسول ﷺ، أجر العمل الدوري، الأجر الشهري مثلاً، وأجر القطعة. عن علي بن أبي طالب ﷺ أنه قال: "أَمَرَنِي رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَنْ أَقُومَ عَلَى بُدْنِهِ، وَأَنْ 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 ﷺ يوماً معتجراً فقال: جعت مرة بالمدينة جوعاً شديداً فخرجت اطلب العمل في عوالي المدينة، إذا أنا بامرأة قد جمعت مدرراً (الطين اليابس) تريد بله فأتيتها فقاطعتها كل ذنوب (دلو ماء) على تمره فمددت ستة عشر ذنوباً حتى مجلت يداي، ثم أتيت الماء فأصبت منه ثم أتيتها فقلت بكفي هكذا بين يديها فعدت لي ستة عشر تمره فأتيت النبي ﷺ فأخبرته فأكل معي منها. قوله: مجلت أي تنفطت. رواه ابن ماجه.

ومع ذلك، كانت الأجور الممتازة من الناحية العملية كما يصفها الحديث التالي.

روى ابن عساكر بإسناده عن عكرمة عن ابن عباس رضي الله عنهما ، قال: بلغ علي بن أبي طالب رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم جوع فأتى رجلا من اليهود، فاستقى له سبعة عشر دلواً على سبعة عشر تمرة، ثم أتى بمن رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: يا رسول الله، بلغني ما بك من الشدة، فأتيت رجلا من اليهود فاستقيت له سبعة عشر دلواً على سبعة عشر تمرة، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: فعلت هذه حبا لله ولرسوله؟ قال: نعم، قال: فأعد للبلاء أجفأفاً يعني الصبر. وفي حاشية السندي على ابن ماجه: عن علي رضي الله عنه قال: كنت أدلو الدلو بتمرة وأشترط أنها جلدة. (52)

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 رضي الله عنهم 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.

⁵² تمرة جلدة أي تمرة جيدة قوية الجلد، وهذا كناية عن جودتها وامتنانها.

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.

الفصل الخامس

النظرية الموقفية

THE CONTINGENCY THEORY

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 مناسبًا للحالة المعينة، لأن كل موقف يمثل مشكلة فريدة." (53)

لقد 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 معروفًا في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية حتى توفرت ترجمة كتابه في عام 1949، وينطبق نفس الشيء على عمل النبي ﷺ لأن محاولات قليلة جدًا جرت لدراسة حياته عليه الصلاة والسلام قبل ظهور الجهود الأخيرة حيال ذلك، وعليه دعونا نتفحص مقارنة 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 يتبنَّ "أفضل طريقة" للهجرة.

⁵³ 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 إذأ، فأجاب: "الآن ليس لنبي إذا لبس 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 محسوس في حالة حدوث انعكاس في المعركة.

استغرق جيش قريش وحلفائهم 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 لمراقبة حركة العدو وخطته 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 داخل المدينة.

أعلن استعدادة لمعركة محتملة مع جيش مكة واتخذ بعض الإجراءات الأمنية لمراقبة العدو، وتم إنشاء فرقة لرعاية الرسول ﷺ، وشُكلت 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، أوس (القبيلة المساعدة) والخزرج (القبيلة المساعدة الأخرى)، وتقدم الجيش الإسلامي باتجاه أحد.⁽⁵⁴⁾

غزوة الخندق

كانت هناك أسباب عديدة لحفر الخندق، لقد كانت إستراتيجية سرية في ظل هذه الظروف، كان عدد قوات العدو أكبر بكثير مقارنة بخصومهم، على الأرض، كان الجزء الشمالي من المدينة المنورة هو الأكثر ضعفاً، حيث كانت جميع الجوانب الأخرى محاطة بالجبال وبساتين النخيل، وقد فهم النبي كخبير عسكري ماهر أن الحلفاء سوف يسيرون في هذا الاتجاه، لذلك أمر بأن يكون الخندق في هذا الجانب، وعلاوة على ذلك، "كان الوقت قصيراً وكل الجهود يجب أن تبذل إلى أقصى حد حتى لا تترك أي فجوة خطيرة في الدفاعات، لكن الخندق لم يكن بحاجة إلى أن يكون متواصلاً 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

⁵⁴ Iqbal Saani, Javed (2018) Managerial Implications of the Battle of Uhad, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

الجنوب متلاصقة عالية كالسور المنيع، وكانت حرة واقم من جهة الشرق، وحرّة الوبرة من جهة الغرب، تقومان مقام حصن طبيعي، وكانت آطام 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، وقد 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. (55)

غزوة تبوك

تبنى الرسول ﷺ استراتيجيه مختلفة لغزوة تبوك، قطع مسافة طويلة لتحدي الخصوم، ولم تكن هناك أي مقاومة في المناطق التي اجتازها في طريقه مما يعني أنها كانت خاضعة للمسلمين، لم يكن هناك أحد لتحديه، كانت لديه بدائل أخرى، لكنه اختار هجًا هجوميًا، وكانت إستراتيجية ناجحة.

ذكر الطبري في التاريخ (101/3) قال: "كُلُّ قَدِ اجْتَمَعَ حَدِيثُهُ فِي هَذَا الْحَدِيثِ: أَنْ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ أَمَرَ أَصْحَابَهُ بِالتَّهَيُّؤِ لِعَزْوِ الرُّومِ، وَذَلِكَ فِي زَمَنِ عُسْرَةٍ مِنَ النَّاسِ، وَشِدَّةٍ مِنَ الْحَرِّ، وَجَدْبٍ مِنَ الْبِلَادِ، وَحِينَ طَابَتِ التَّمَارُ وَأُجِبَّتِ الظَّلَالُ، فَالنَّاسُ يُجْبُونَ

⁵⁵ Lings, p. 216.

الْمُقَامَ فِي ثَمَارِهِمْ وَظِلَالِهِمْ، وَيَكْرَهُونَ الشُّحُوصَ عَنْهَا عَلَى الْحَالِ مِنَ الزَّمَانِ الَّذِي هُمْ عَلَيْهِ، وَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ قَلَمًا يَخْرُجُ فِي عَزْوَةٍ إِلَّا كَتَى عَنْهَا، وَأَخْبَرَ أَنَّهُ يُرِيدُ غَيْرَ الَّذِي يَصْمُدُ لَهُ، إِلَّا مَا كَانَ مِنْ عَزْوَةٍ تَبُوكَ، فَإِنَّهُ بَيْنَهَا 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 الْكُزْهِ 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)⁽⁵⁶⁾ هذا الحادث 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 - وَعَمَدَ عَلِيَّ بْنِ أَبِي طَالِبٍ ﷺ فَرَقَدَ عَلَى فَرَاشِهِ يُوَارِي عَنْهُ الْعَيُونَ. وَبَاتَ الْمُشْرِكُونَ مِنْ قَرِيشٍ يَخْتَلِفُونَ وَيَأْتَمِرُونَ إِنْ نَجَّيْتُمْ عَلَى صَاحِبِ الْفَرَاشِ فَنَوْتَقَهُ، فَكَانَ ذَلِكَ حَدِيثَهُمْ حَتَّى أَصْبَحُوا. فَإِذَا عَلِيٌّ ﷺ يَقُومُ عَنِ الْفَرَاشِ، فَسَأَلُوهُ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ فَأَخْبَرَهُمْ أَنَّهُ لَا عِلْمَ لَهُ بِهِ، فَعَلِمُوا عِنْدَ ذَلِكَ أَنَّهُ خَرَجَ. (حياة الصحابة 407/1-408).

رد الفعل: لما أدركوا أن رسول الله ﷺ قد خرج من مكة ... يواصل مولانا الموضوع فيقول:

⁵⁶ Iqbal Saani, Javed (2018) Managerial Implications of the Hijrah Expedition, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

فركبوا في كل وجه يطلبونه، وبعثوا إلى أهل المياه يأمرؤهم، 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 الهمم والخوف، فعند ذلك
 قال له النبي ﷺ «لا تحزن إن الله معنا» ودعا فنزلت عليه سكينه من الله عز وجل :
 ﴿إِلَّا تَتَصَرُّوهُ فَقَدْ نَضَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي
 الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَيْهِ
 وَأَيْدِيهِمْ يَجُودٌ لَمْ تَرَوْهَا وَجَعَلَ كَلِمَةَ الَّذِينَ كَفَرُوا السُّفْلَى وَكَلِمَةُ
 اللَّهِ هِيَ الْعُلْيَا وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: 40] (57).

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 همة، 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
 بكر - لرجل مواجه الغار - : يا رسول الله، إنه ليرانا، فقال: «كلا إن ملائكة
 تسترنا بأجنحتها»، فجلس ذلك الرجل فبال مواجه الغار، فقال رسول الله ﷺ: «لو
 كان يرانا ما فعل هذا». (58)

ويكتب الكاندهلوي المزيد عن هذه الرحلة.

⁵⁷ يوسف الكاندهلوي: حياة الصحابة، ص 408

⁵⁸ ص 411

"فمكثنا ثلاث ليالٍ، يُرَوِّحُ عليهما عامر بن فُهَيْرَةَ مولى أبي بكر ﷺ غنماً لأبي بكر،
ويُدَلِّجُ من عندهما، فيصبح مع الرعاة في مراعيها، ويُرَوِّحُ معهم ويبطىء في المشي،
حتى إذا أظلم لليل إنصرف بغنمه إليهما؛ فتظن الرعاة أنه معهم. وعبد الله بن أبي
بكر ﷺ يظلُّ بمكة يتطلَّبُ الأخبار، ثم يأتيهما إذا أظلم الليل فيخبرهما، ثم يُدَلِّجُ من
عندهما فيصبح بمكة". (59)

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.

الفصل السادس

مبادئ الإدارة النبوية

PRINCIPLES OF PROPHETIC MANAGEMENT

مقدمة

بالنظر إلى اللمحات السابقة عن مقارنة الإدارة النبوية وغيرها من الأعمال، يمكننا استخلاص المبادئ الإدارية للنبي ﷺ التي نوجزها فيما يلي.

افتراض حول أفراد القوى العاملة

يفترض الإسلام أن العمال هم بشر أولاً، ثم مسلمون، ثم عمال وأخيراً هم أعضاء في الجسم الاجتماعي، ويتحصل العامل على أجر عمله في الدنيا وفي الآخرة أيضاً. ما داموا بشرًا يجب معاملتهم على هذا الأساس.

لأنهم مسلمون يتوجب عليهم العمل كمسلمين، وباعتبارهم مسلمين لديهم العديد من الحقوق. تأمل هذا الحديث.

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: حق المسلم على المسلم خمس: رد السلام، وعبادة المريض، وإتباع الجنائز، وإجابة الدعوة، وتشميت العاطس، متفق عليه، وفي رواية لمسلم: حق المسلم على المسلم ست قيل: ما هن يا رسول الله؟، قال: إذا لقيته فسلم عليه، وإذا دعاك فأجبه، وإذا استنصحك فانصح له، وإذا عطس فحمد الله فشمته، وإذا مرض فعده، وإذا مات فاتبعه.

مقاربة الرسول ﷺ

لقد درسنا معظم مقاربات الإدارة المعاصرة، ورأينا أن النبي ﷺ طبقها جميعاً، نحن نؤمن بأن الجهود التفكيرية ستستمر حتى آخر يوم في حياة البشر، ولكن لا أحد يستطيع أن يتفوق على النبي ﷺ لأن الله سبحانه وتعالى أنعم عليه بعلم إلهي كامل، علم لا يحتاج إلى أي تنقيحات، لكن المعرفة البشرية تحتاجها، لذلك، لا يمكن للمعرفة البشرية أن تدرك عمق معرفة النبي ﷺ وعرضها، وسيستمر هذا الأمر حتى نهاية العالم، فكما تحدى القرآن البشرية للإتيان بسورة واحدة من مثل سور القرآن الكريم، ولم تتمكن البشرية من تحقيق ذلك منذ أربعة عشر قرناً الماضية، بنفس الطريقة لا يستطيع الإنسان أن يدرك عمق المعرفة والاستراتيجيات الإدارية للنبي صلى الله عليه وسلم.

هناك بعض الجوانب الخاصة في الاستراتيجيات الإدارية للنبي ﷺ: الاحترام، والثواب في الآخرة.

1. الاحترام

هناك مثالان مشهوران جداً في هذا الصدد. لنأخذ الحالات التالية بعين الاعتبار.

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: خدمتُ رسولَ الله ﷺ عشرَ سنينَ ، فما قال لي أُفٍّ قطُّ ، وما قال لي لشيءٍ صنعتهُ : لمْ صنعتهُ ، ولا لشيءٍ تركتهُ : لمْ تركتهُ ، وكان رسولُ الله ﷺ من أحسنِ الناسِ خُلُقًا ، ولا مسستُ خَزًّا ولا حريزًّا ولا شيئًا كان أليّنَ من كفِّ رسولِ الله ﷺ ، ولا شممتُ مسكًا قط ولا عطرًا كان أطيبَ من عَرِقِ النبيِّ ﷺ . متفق عليه.

أصاب زيدًا ﷺ سبيٌّ في الجاهلية؛ وذلك حين خرجت أمه به تزور قومها بني معن، فأغارت عليهم خيل بني القين بن جسر، فأخذوا زيدًا، فقدموا به سوق عكاظ، فاشتراه حكيم بن حزام لعمته خديجة بنت خويلد، فوهبته خديجة للنبي ﷺ بمكة قبل النبوة. ثم إن ناسًا من كلب حجُّوا فرأوا زيدًا، 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، 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 ﷺ: "فَهَلَّا غَيْرَ ذَلِكَ". قالوا: ما هو؟ قال: "ادْعُوهُ وَخَيْرُوهُ، فَإِنْ اِخْتَارَكُمْ فَهُوَ لَكُمْ، وَإِنْ اِخْتَارَنِي فَوَاللَّهِ مَا أَنَا بِالَّذِي اِخْتَارَ عَلَيَّ مَنْ اِخْتَارَنِي أَحَدًا". قالوا: قد زدتنا على النَّصْفِ وأحسننت.

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 أختار عليك أحدًا، أنت مني مكان الأب والعم. فقالوا: 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: "يَا مَنْ حَضَرَ، اشْهَدُوا أَنَّ زَيْدًا ابْنِي، يَرِثُنِي وَأَرِثُهُ". فلما رأى ذلك أبوه وعمُّه طابت نفوسهما وانصرفا.⁽⁶⁰⁾

⁶⁰ ابن عبد البر: الاستيعاب في معرفة الأصحاب 545/2.

كان الاحترام هو الطبيعة الثانية للنبي وكان أداة لنشر الإسلام.

2. الدعاء

تحدثنا عن الدعاء في الفصل الثاني، وقصة غزوة الخندق تبين دعاء النبي صلى الله عليه وسلم.

عن حذيفة قال: لقد رأيتنا ليلة الأحزاب ونحن صافئون فُعودًا، وأبو سُفيانَ ومن معه من الأحزاب فوقنا، وفريضة اليهود أسفلَ مِنَّا، نخافهم على دَرَارِينَا، وما أَتَتْ علينا ليلة قطُّ أشدُّ ظلمةً، ولا أشدُّ رِيحًا، في أصواتٍ رِيحها أمثال الصَّواعِقِ، وهي ظلمة ما يرى أحدٌ مِنَّا أصبعه، فجعلَ المنافقونَ يستأذنونَ رسولَ الله ﷺ، ويقولونَ: {إِنَّ بُيُوتَنَا عَوْرَةٌ وَمَا هِيَ بِعَوْرَةٍ} [الأحزاب: 13]، فما يستأذِنُ أحدٌ منهم إلَّا أذِنَ له، فينسَلُون، ونحن ثلاثُ مئةٍ أو نحو ذلك، إذ استقبلنا رسولُ الله ﷺ رجلًا رجلًا، حتَّى مرَّ عليَّ وما عليَّ جَنَّةٌ مِنَ العَدُوِّ ولا مِنَ البَرِّدِ إلَّا مِرْطٌ لامرأتي ما يُجاوِزُ رُكْبَتِي، فأتاني وأنا جاثٍ على رُكْبَتِي، فقال: من هذا؟ فقلتُ: حذيفةُ. قال: حذيفةُ؟ فتقاصرتُ إلى الأرض، فقلتُ: بلى يا رسولَ الله؛ كراهية أن أقومَ. قال: فمُ. فمُمتُّ، فقال: إنَّه كان في القومِ خبْرٌ، فأتني بخبْرِ القومِ. قال: وأنا من أشدِّ القومِ فزعًا وأشدِّهم قُرًا، فخرَجْتُ، فقال رسولُ الله ﷺ: اللَّهُمَّ احْفَظْهُ مِن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ، وَعَنْ يَمِينِهِ وَعَنْ شِمَالِهِ، وَمِنْ فَوْقِهِ وَمِنْ تَحْتِهِ. قال: فوالله ما خلقَ اللهُ فزعًا ولا قُرًا في جَوْفِي إلَّا خَرَجَ مِن جَوْفِي، فما أجدُ منه شيئًا. فلَمَّا وُلِّيتُ قال: يا حذيفةُ، لا تُحدِثَنَّ في القومِ شيئًا حتَّى تأتيَنِي. فخرَجْتُ حتَّى إذا دَنَوْتُ مِن عَسْكَرِ القومِ نظَّرتُ في ضوءِ نارٍ لهم تُوقَدُ، وإذا رَجُلٌ أدهمُّ ضحْمٌ، يقولُ بيده على النَّارِ ويمسحُ خاصرته، ويقول: الرَّحِيلَ الرَّحِيلَ. ثمَّ دخلتُ العسْكَرَ فإذا أَدْنَى النَّاسِ مِنِّي بنو عامرٍ يقولون: يا آلَ عامرٍ، الرَّحِيلَ الرَّحِيلَ،

لا مُقَامَ لَكُمْ، وَإِذَا الرِّيحُ فِي عَسْكَرِهِمْ مَا تَجَاوَزُ شَيْبًا، فَوَاللَّهِ إِنِّي لَأَسْمَعُ صَوْتَ الحِجَارَةِ فِي رِحَالِهِمْ وَفُرُشِهِمْ، الرِّيحُ تَضْرِبُهُمْ. ثُمَّ خَرَجْتُ نَحْوَ النَّبِيِّ ﷺ، فَلَمَّا انْتَصَفْتُ بِي الطَّرِيقُ أَوْ نَحْوَ ذَلِكَ، إِذَا أَنَا بِنَحْوِ مِنْ عِشْرِينَ 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؛ أَبِي تَرَكْتُهُمْ يَتَرَحَّلُونَ، وَأَنْزَلَ اللَّهُ: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَتْكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحًا وَجُنُودًا لَمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا﴾ [الأحزاب: 9].

كما دعا النبي ﷺ للجيش كله في غزوة بدر، قال المباركفوري: "بات رسول الله ﷺ يصلي إلى جذع شجرة هنالك، و بات المسلمون ليلهم هادئ الأنفاس منير الأفاق، غمرت الثقة قلوبهم، و أخذوا من الراحة قسطهم، يأملون أن يروا بشائر رحيم بعيونهم صباحا ﴿إِذْ يُغَشِّيكُمُ النُّعَاسَ أَمَنَةً مِّنْهُ وَيُنزِلُ عَلَيْكُمْ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً لِّيُطَهِّرَكُم بِهِ وَيُذْهِبَ عَنْكُمُ رِجْسَ الشَّيْطَانِ وَلِيَرْبِطَ عَلَى قُلُوبِكُمْ وَيُثَبِّتَ بِهِ الْأَقْدَامَ﴾ [الأنفال: ١١]" (61).

3. الأجر في الآخرة

من معتقدات المسلمين الأساسية أن الثواب ينقسم إلى قسمين: واحد في الدنيا والآخر في الآخرة، يصفه إقبال (2016) بأن "الغرض من المجموع هو إثارة الاهتمام لدى أي مدير (المدير المسلم) بأن مكافآته تنقسم إلى مادية وروحية، يعتقد المسلم أن الآخرة خير وأبقى، لذا فإن أي أجر موعود به يكون أكثر قيمة، ومن ثم فإن لدى

⁶¹ المباركفوري: الرحيق المختوم، ص 192

المدير المسلم دافع مزدوج للقيام بأي عمل، أي في شكل أجر مالي (وغير مالي) ووعد بالثواب في الآخرة".⁽⁶²⁾

يصف أحد الأحاديث مفهومًا مشابهًا يشير إلى أن العمل الصالح يكسب أجرًا في الدنيا والآخرة.

عن عائشة رضي الله عنها أَنَّ النَّبِيَّ صلى الله عليه وسلم قَالَ لَهَا: إِنَّهُ مَنْ أُعْطِيَ حِظَّهُ مِنَ الرَّفْقِ فَقَدْ أُعْطِيَ حِظَّهُ مِنَ خَيْرِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ. رواه أحمد.

4. التركيز على الرفاهية

استحدث النبي صلى الله عليه وسلم مفاهيم إدارية لرفاهية المرؤوسين، فقد أوصى، على سبيل المثال، بدفع أجر الأجير قبل أن يجف عرقه بغض النظر عن مساهمته في الإنتاج، تأمل هذا الحديث.

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أَنَّ النَّبِيَّ صلى الله عليه وسلم قَالَ: أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجْفَ عَرْقُهُ. رواه ابن حبان.

لكن المقاربات التقليدية تعرض مزايا لزيادة الإنتاجية.

5. التخلص من المصالح الفردية

نظام إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم متحرر من المصالح الخاصة، فقد طلب من السيد، على سبيل المثال، أن يعفو عن خادمه سبعين مرة يوميًا، وجعل الخيرة فيمن يحسن إلى الكبير

⁶² Iqbal Saani Javed (2016), p. 116.

والصغير، وأوصى المستخدمين بطاعة رؤسائهم كما أوصى الرؤساء برعاية مستخدميهم بغض النظر عن الإنتاجية. تأمل الأحاديث التالية.

عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ثلاثٌ من كنَّ فيه نشرَ الله عليه كنفه وأدخله جنته: رفقٌ بالضعيفِ وشفقةٌ على الوالدين وإحسانٌ إلى المملوكِ

عن زيد بن ثابت رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ثلاثٌ خصالٍ لا يُعلُّ عليهنَّ قلبُ مُسلمٍ إخلاصُ العملِ لله والنَّصيحةُ لولاةِ الأمرِ ولزومُ الجماعةِ فإنَّ دعوتَهُم تُحيطُ من وراءهم، رواه ابن حبان.

أخرج ابن إسحاق رحمه الله: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم حين أُقبل بالأسارى فرَّقهم بين أصحابه، وقال: استوصوا بالأسارى خيراً، قال: وكان أبو عزيز بن عمير بن هاشم أخو مصعب بن عمير رضي الله عنه لأبيه وأمه في الأسارى، قال: فقال أبو عزيز بن عمير: مرَّ بي أخي مصعب بن عمير رضي الله عنه ورجل من الأنصار يأسرني، فقال: شدَّ يدك به، فإنَّ أمه 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. (63)

ما ذكرناه فيما سبق عبارة عن أمثلة عن مقارنة الرسول صلى الله عليه وسلم ، وقد ناقشنا المقاربة التحفيزية للنبي في الفصل الثاني وهي تتضمن التشجيع بالإضافة إلى عوامل أخرى.

⁶³ الروض الأنف للسهيلي (5 / 155)

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: AlMakhtba 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, <http://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0103>

Phalwari, Muhammad Jaafer (1995) *Peghambr-e-Insaniyat*, 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 Hiiifz 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>

تصميم وإنجاز

خلية النشر العلمي

لمخبر تحليل و استشراف و تطوير

الوظائف و الكفاءات

Grapho-Lab du LAPDEC

جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر - الجزائر

ردمك ISBN 978-9931-887-01-0

الإيداع القانوني نوفمبر 2021

ISBN 978-9931-887-01-0

