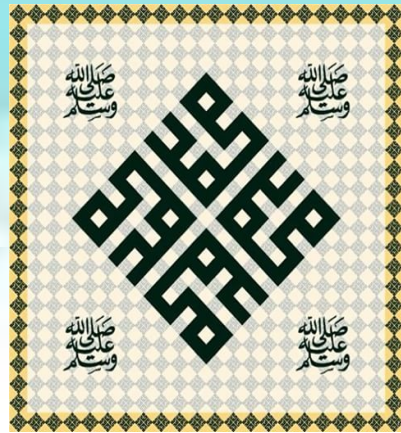


سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية

الكتاب السادس

الممارسات الإدارية

للنبي محمد ﷺ



تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

منشورات مخبر لابداك

Les éditions du LAPDEC



الممارسات الإدارية للنبي محمد ﷺ

تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

إنجاز وتصميم

خلية النشر العلمي
لمخبر تحليل واستشراف وتطوير
الوظائف والكفاءات

GRAPHO-LAB du LAPDEC
Université de MASCARA
ALGERIE

ردمك ISBN 978-9931-887-07-2
الإيداع القانوني فبراير 2022

ISBN 978-9931-887-07-2



9 789931 887072



سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية

6

الممارسات الإدارية

للنبي محمد ﷺ

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

عنوان الكتاب:

الممارسات الإدارية للنبي محمد ﷺ

تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

الناشر: خلية النشر العلمي لمخبر تحليل واستشراف
وتطوير الوظائف و الكفاءات- جامعة مصطفى
اسطيمبولي معسكر (الجزائر)

Grapho-Lab du LAPDEC

العنوان الإلكتروني:

lapdec@univ-mascara.dz

© مخبر لابداك - جامعة معسكر

ردمك ISBN 978-9931-887-07-2

الإيداع القانوني فبراير 2022

جميع الحقوق محفوظة

Les éditions du LAPDEC

GL
Grapho-Lab du LAPDEC
Université de Mascara



الإهداء

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

تشكرات

امتنان خاص لجميع الذين ساعدوني في تجميع هذا العمل، كما أنني
مدين لعائلي التي شجعتني على المبادرة بهذا المشروع، وعلى أنها توفر
لي معلومات ثمينة تساهم في إثراء محتويات هذا الجهد، جزاهم الله
خير الجزاء على مساهمتهم؟ آمين!

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 أجنحتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالَمَ 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 دِينًا وَلَا دَرَهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّهِ وَأَفْرِهِ. أخرجه أبو داود، والترمذي، وابن ماجه، وأحمد.

صفات القائد/المدير الجيد

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

صفات القائد/المدير الجيد 1

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

صفات القائد/المدير الجيد 2

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

السعي في سبيل الله

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: مرَّ رجلٌ من أصحابِ رسولِ اللهِ صلى الله عليه وسلم بشعبٍ فيه عُيُنةٌ من ماءٍ عذبةٍ فأعجبته لطيبها فقال : لو اعتزلت الناسَ فأقمتُ في هذا الشعبِ ولن أفعل حتى أستأذنَ رسولَ اللهِ صلى الله عليه وسلم فذكر ذلك لرسولِ اللهِ صلى الله عليه وسلم فقال : لا تفعلْ فإنَّ مقامَ أحدِكُم في سبيلِ اللهِ أفضلُ منْ صلَاتِهِ في بيتهِ سبعينَ عامًا، ألا تحبُّون أن يغفرَ اللهُ لكم، ويدخلكم الجنةَ ؟ اغزوا في سبيلِ اللهِ، من قاتل في سبيلِ اللهِ فُواقَ ناقَةٍ وجبتْ له الجنةُ. 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 يَعْلَمُ مَا يَلِجُ فِي الْأَرْضِ وَمَا يَخْرُجُ مِنْهَا وَمَا يَنْزِلُ مِنَ السَّمَاءِ وَمَا يَعْرُجُ فِيهَا وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا ﴿٦﴾ لَهُ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَى اللَّهِ تُرْجَعُ الْأُمُورُ ﴿٧﴾ يُؤَلِّجُ اللَّيْلَ فِي
النَّهَارِ وَيُؤَلِّجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَهُوَ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ ﴿٦﴾ [الحديد: 1-6]

الله سبحانه و تعالى يحب المتحابين فيه

يحيى عن مالك عن أبي حازم بن دينار عن أبي إدريس الخولاني، أنه قال : دخلت
مسجد دمشق، فإذا فتى شاب براق الثنايا، وإذا الناس معه إذا اختلفوا في شيء
أسندوه إليه، وصدروا عن قوله، فسألت عنه، فقليل : 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
بجوبة رداي فجبذني إليه، وقال : أبشر فيني سمعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول : قال الله
تبارك وتعالى : وجبت محبتي للمتحابين في، وللمتجالسين في، والمتباذلين في، والمتزاورين
في . موطأ مالك.

مقدمة الطبعة العربية

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ، نَحْمَدُهُ وَنَسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ، وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ، وَمَنْ يَضِلَّ فَلَا هَادِيَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ، ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ﴾، ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا 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 بِدْعَةٌ، وَكُلُّ بِدْعَةٍ ضَلَالَةٌ، وَكُلُّ ضَلَالَةٍ فِي النَّارِ.

التحليل الموضوعي المتخصص لأحداث السيرة النبوية المطهرة ولأحداث النبي صلى الله عليه وسلم الشريفة، وفق منهجية تُقارب بين القراءتين الشرعية والوضعية، وفي إطار حقول معرفية محددة، من شأنه أن يؤسس لاتجاه جديد بالغ الأهمية في دراسة التراث النبوي على ضوء ما توصلت إليه العلوم الإنسانية والاجتماعية الحديثة، ويفتح آفاقا شاسعة للتعرف على شخصية النبي ﷺ في أبعادها المختلفة: النبي السياسي والمربي والإداري ورجل الأعمال والمبتكر... إلخ، والتعرف على هديه عليه الصلاة والسلام في جوانب عملية شتى: سياسية وتربوية وإدارية وغيرها...

لا ننكر أن هناك العديد من الأعمال الجادة التي نحت هذا المنحى وحاولت إبراز بعض الجوانب من شخصيته الشريفة، نذكر منها على سبيل المثال: "الرسول القائد" لمحمود شيث

خطاب، و"النبي القائد" لعبد المنعم عز الدين البدوي، و"الرسول السياسي" لمحمد عمارة، و"النبي المرئي" لأحمد رجب الأسمر، وغيرها، نفع الله بها وأجزل المثوبة لكُتَّابها، بيد أن الكثير مما كتب في هذا الشأن - رغم أهميته - بحاجة إلى تأطير إبستمولوجي ومنهجي وإلى إعادة صياغة تضمن إدراجه ضمن حقول معرفية محددة، أو بعبارة أخرى ينبغي إخراج السيرة النبوية من بوتقة المنهج السردي القصصي أو التاريخي إلى مستوى الطرح العلمي المنهجي أو النظامي عبر استقراء مضامينها ودلالاتها العلمية و/أو العملية في إطار تخصصات محددة.

ولقد وفق الله سبحانه وتعالى أستاذنا الفاضل البروفيسور جاويد إقبال ثاني للنهوض بهذا المشروع الهادف، فبذل جهداً معتبراً في تأليف سلسلة من المؤلفات حول الأفكار والممارسات الإدارية للنبي ﷺ، وفق منهجية تُقارب بين هدي النبي ﷺ ومبتكرات الفكر الإداري الغربي، جزاه الله خيراً ووفقه للمزيد من الأعمال التي تخدم بعث مشروع التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية.

تمكن البروفيسور جاويد بجدارة من كسر القوقعة التي حُشرت داخلها العلوم الإدارية وأن يتجاوز الهيمنة والاحتكار الذين طالما مارسهما الغرب على الإدارة - على الصعيدين الفكري والممارساتي - هيمنة اعترف بها كُتَّاب و منظرون غربيون قبل غيرهم، أذكر منهم على سبيل المثال D. Bollinger & G. Hofstede⁽¹⁾ و Nisbett, Richard E⁽²⁾ و D. Weir⁽³⁾، كما أنه أبرز الدور الريادي للنبي ﷺ في تصميم واستخدام مناهج وأدوات إدارية، لا زال الكثيرون يعتبرونها من مبتكرات الفكر الغربي لجهلهم بالتراث الإسلامي أو لانطماس بصيرتهم وانبهارهم بكل وافد من بلاد الغرب.

حقق الأستاذ جاويد إنجازات عظيمة من خلال دراسته لمختلف محاور الإدارة الحديثة بمنظور إسلامي، وبأسلوب قابل فيه بين الطرح الإداري الإسلامي - مستشهداً بكثافة بنصوص القرآن والسنة - وأطروحات منظري الإدارة الغربية، مبيناً ومثبتاً مزايا التصور المستمد من الوحي الإلهي على التصورات البشرية المتضاربة فيما بينها والمتناقضة أحياناً مع

ذاتها، والأشد من ذلك أنها عرضة للتهافت بمجرد ظهور مقاربة أو توجه جديدين أو حتى وجهة نظر جديدة، الأمر الذي دفع واير⁽⁴⁾ إلى اتهام الأكاديميين الغربيين في مجال الأعمال والإدارة "بقصر النظر الثقافي" Myopie culturelle/Cultural myopia في ميلهم إلى "قراءة نقل المعرفة والتطبيق العملي من الغرب إلى الشرق"، وأشار نيسبات⁽⁵⁾ في كتابه جغرافيا الفكر: أنه "في العالم الناشئ من الصراع العرقي والصراع الحضاري، يعاني الإيمان الغربي بعالمية الثقافة الغربية من ثلاث مشاكل: إنها زائفة، وغير أخلاقية، وخطيرة".

عوامل كثيرة تبرر القراءة الموضوعية المتخصصة للسيرة النبوية، أهمها المكانة التي تحتلها السنة النبوية في وجدان المسلم وفي توجيه سلوكياته، بحكم الدور الذي خص الله تعالى به نبينا عليه الصلاة والسلام، قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: 21]، والأسوة الحسنة التي أكدها كتاب الله عز وجل أو القدوة، ليست مجرد شعار يرفع في المناسبات مدحا لنبي الإسلام عليه الصلاة والسلام، بل هي إلزام والتزام بالسير على نهج الشريف وإتباعه في كل صغير وكبير، رغبة في نيل حبه تعالى ومغفرته والفوز بنعيمه الأبدى، ومن نافلة القول التأكيد على شمولية القدوة النبوية، أي أن هذا الإلتباع ليس حكرا على جانب العبادات دون غيره، بل يشمل كل جوانب الحياة الخاصة والعامة: تدبير الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها.

والعامل الثاني هو تمكين المسلمين من الانعتاق من التصورات والمفاهيم الدخيلة التي فُرِضت على أمتنا مذ وطئت أقدام المستعمر أراضيا، فأصبح المسلم لا يرى إلا بمنظار الغرب الحاسر ولا يقيس إلا بمقاييسهم المشوهة، ظنا منه أن ذلك هو التطور والتقدم، وأن ما سواه تخلف ورجعية، هذه التصورات المقيتة أدخلتنا في متاهات فكرية ومعرفية، وعلقت مصيرنا بكل ما يفد علينا من الغرب، في شكل نظريات علمية جاهزة - لاسيما في حقول العلوم الإنسان والمجتمع - أو أنساق معرفية منبثقة عن عقائد وتصورات تصطدم في حالات كثيرة بعقائدنا وقناعاتنا.

لقد أوضحت الكثير من المبتكرات الإدارية الغربية موضع تشكيك ومراجعة حتى في موطنها الأصلي، قال أحد كبار منظري الإدارة الغربية Gary HAMEL : "نحن ندرك بحسنا بأن أسلوب الإدارة الحالي قد أكل عليه الدهر وشرب. نحن نعلم أن شعائرها وممارستها قد أصبحت سخيفة مع بزوغ فجر القرن الواحد والعشرين"⁽⁶⁾، وهو ما أكده François DUPUY⁽⁷⁾ بقوله "إن الإدارة تدور في حلقة مفرغة"، وحرص Jean-Pierre LE GOFF⁽⁸⁾ على بيان الأوهام التي يروجها الخطاب الإداري من خلال كتابات "مختصين في الإدارة لم يمارسوها قط أو انقطعوا عنها منذ وقت طويل"، مرد هذا الانتكاس هو الفصام النكد بين الوحي الإلهي ونتاج الفكر البشري ... ولعل إطلالة سريعة على إحصائيات الجنايات التي ترتكب في سياق الإدارة الحديثة في شكل ضغوطات مهنية Job stress واحتراق مهني Burn out يؤديان في حالات كثيرة إلى الانتحار، كفيلا بأن تكشف حقيقة هذه المنظومة التي لا نزال نلهم وراء تعلمها وتعليمها ظنا منا أن منتهى التحكم في الإدارة وغايته أن نعرف (من قال ماذا قال ؟) حتى ليُخيل إلى الأستاذ الفطن أنه تحول من ناشر علم إلى مجرد ببغاء تردد ما يقوله الآخرون، دون وعي ولا روية، إنها حقيقة مؤسفة أن تحكمنا ظاهرة "الصوت - الصدى"⁽⁹⁾ بهذا الشكل المقيت.

والكتاب الذي بين أيدينا يميظ اللثام عن جوانب كثيرة من الممارسات الإدارية للنبي مُحَمَّد ﷺ، من تأليف عالم متخصص في العلوم الإدارية، وله مؤلفات أخرى كثيرة تشكل في مجموعها موسوعة للإدارة النبوية، جزا الله مؤلفها البروفيسور جاويد إقبال ثاني خير الجزاء، وأسأله تعالى أن يتقبل منا هذا الجهد الضئيل وأن يدخر لنا أجره ليوم لقاءه ... آمين

أ.د. الحبيب ثابتي

أستاذ العلوم الإدارية بجامعة معسكر (الجزائر)

ومدير مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات

- 1) Bollinger D. & Hofstede G. (1987) **Les différences culturelles dans le management: Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?** éd. d'organisation, Paris.
- 2) Nisbett, Richard E (2003) **The Geography of Thought. How Asians and Westerners Think Differently . . . and Why**, New York: The Free Press .
- 3) Weir, David (2001) **'Management in the Arab World: A Fourth Paradigm?'** Paper submitted to EURAM Conference.
- 4) Ibid, P.2
- 5) Nisbett, Richard E, Op. cit, P. 220

(6) فريديريك لالو (2018)، إعادة اختراع المنظمات، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، ص 37.

7) Dupuy F. (2015), **La faillite de la pensée managériale**, Ed. du Seuil.

8) Le Goff J-P. (2000), **Les illusions du management: Pour le retour au bon sens**, Ed. La Découverte & Syros, Paris.

(9) يستخدم لفظ " الصوت " كرمز للرؤى و الأطروحات الغربية في حين يمثل "الصدى" ترديد المقولات الغربية من قبل الدارسين و الباحثين من العالم التابع (= اللاغربي) دون اعتبار للأبعاد المختلفة للتباين بين المجتمعات، ويقصد بمأزق "الصوت و الصدى" التأكيد على أن تجاهل الواقع اللاغربي (عن طريق ترديد المقولات الغربية) لن يؤدي - في التحليل النهائي - إلا إلى شروحات شوهاء و توضيحات مبهمه و نتائج هلامية. (مُجد عثمان أحمد الجعلي، 1990).

نبذة عن المؤلف

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

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

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

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

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

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

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

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

خصص جل مؤلفاته لبناء وتوطيد دعائم نظرية الإدارة الإسلامية، استقرأ مبادئها وتطبيقاتها من هدي النبي مُحَمَّد ﷺ، وقد تجاوزت مؤلفاته في الإدارة الإسلامية الخمسين مؤلفا (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 محمد 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 صلى الله عليه وسلم (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).

أسأل الله تعالى أن يحفظ البروفيسور إقبال و أن ينفع بعلمه و مؤلفاته.

المترجم

البروفيسور الحبيب ثابتي

مقدمة المؤلف

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

يهتم هذا الكتاب بالاستنتاجات المتعلقة بإدارة المنظمة التي يتوجب على المديرين فهمها وتطبيقها على قراراتهم التجارية اليومية، والغرض من الكتاب هو تقصي القدرات الإدارية لنبي الإسلام ﷺ، وقد وصف المؤلف بعضها في كتابه السابق بعنوان "الأفكار الإدارية للنبي محمد ﷺ"، ناقش المؤلف رحلة الهجرة كدراسة حالة في جزء التخطيط من الكتاب، ويمكن استخلاص المزيد من المضامين الإدارية من الهجرة النبوية.

استعرض المؤلف عدة مواضيع حول الممارسات الإدارية للنبي محمد ﷺ، وناقش سبعة عشر مجالاً: التحفيز، صنع القرار، إدارة المعلومات، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة المالية، تقييم المخاطر، إدارة التغيير، إدارة المشاريع، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأزمات، التسويق غير الهادف للربح، الابتكار، الأخلاقيات الإدارية، التفاوض، التخطيط ومقاومة التغيير.

استخلص المؤلف هذه الجوانب من دراسة تسع حالات: رحلة الهجرة، غزوة بدر، غزوة أحد، غزوة الخندق، معاهدة الحديبية، فتح خيبر، فتح مكة، غزوة حنين وغزوة تبوك، ترتبط كل دراسة حالة ببعض المجالات، لذلك اختارها المؤلف لإدراجها ضمن الكتاب؛ نتفهم أن بعض دراسات الحالة لها علاقة بالأمر الأمنية بينما بعضها غير عسكري بطبيعته، وتعرض غالباً لمشكلات مماثلة، لكن بعض الجوانب فريدة في الحالة الوحيدة، على سبيل المثال، كانت إدارة المعلومات مشكلة في كل الحالات

المدرسة، لكننا أدرجنا المشكلة في الحالة التي تعامل بها النبي ﷺ بشكل مبتكر، وبالمثل، كانت الإدارة الإستراتيجية والتحفيز جزءًا من أكثر من دراسة حالة واحدة، لكننا اتخذنا خيارًا بسبب تفردها في حدث معين.

حددنا الأساس المنطقي لكل موضوع في المواضيع المناسبة، غير أنه لا يوجد جهد كامل وشامل، هناك دائمًا مجال للتحسين للمهتمين بالموضوع، إنها مجرد بداية نرغب من خلالها فتح الطريق أمام الباحثين المستقبليين لدراسة جوانب أخرى من علوم الإدارة.

أسأل الله تعالى أن يتقبل منا هذا الجهد المتواضع، وأن يجعله سببًا للمغفرة لي ولكل الأمة، وأن يكون هذا العمل مصدر إرشاد للقراء... آمين.

نرحب بالاقتراحات حتى تتمكن من دمجها في الإصدارات المستقبلية من هذا الكتاب.

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

مانشستر 17 يوليو 2017

1. المقدمة

تقديم

استعرض المؤلف موضوعات مختلفة حول الممارسات الإدارية للنبي مُحَمَّد صلى الله عليه وسلم، ناقشنا عشرة مجالات: التحفيز، صنع القرار، إدارة المعلومات، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة المالية، تقييم المخاطر، إدارة التغيير، إدارة المشاريع، إدارة الموارد البشرية، والمقاومة؛ هذه الجوانب مستخلصة من دراسة أربع حالات: رحلة الهجرة وغزوات بدر وتبوك وحنين؛ حيث ترتبط كل دراسة حالة ببعض المجالات، لذلك، تم اختيارها لإدراجها في الكتاب؛ نحن ندرك أن جميع دراسات الحالات مرتبطة بقضايا أمنية، وتعرض أيضا لمشكلات مماثلة، لكن بعض الجوانب فريدة في حالات معينة، على سبيل المثال، كانت إدارة المعلومات مشكلة في كل الحالات المدروسة، لكننا أدرجناها في الحالة التي تم التعامل معها بشكل مبتكر.

الممارسات الإدارية

تتطلب إدارة المنظمة رؤية طويلة الأمد لضمان بقائها وازدهارها، وهذا يعني أن فريق الإدارة يجب أن يشكل مجموعة تتولى مهام الإدارة الإستراتيجية والتخطيط للمنظمة، إنها تتطلب صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية كبرى، وهو ما يعرف باسم الإدارة الإستراتيجية.

قام المؤلف بفحص إستراتيجية الرسول ﷺ في حملات مختلفة: حملة تبوك وبدر وما إلى ذلك، ورغم أن جميعها تستحق الدراسة، إلا أن الإستراتيجية التي طبقها في غزوة بدر هي التي أدرجت في الفصل.

وترتبط إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الإستراتيجية، إنها تنطوي على الاستقطاب، والتدريب، والاحتفاظ بالقوى العاملة، وهو ما تمت مناقشته في الفصل التالي، وتم استخلاص مادته من دراسة حالة حملة تبوك.

وبما أن التمويل يعتبر بمثابة الدم الذي يجري في جسد المنظمة، فإن الغرض من وجود المدير المالي هو توليد الإيرادات واستخدامها والاحتفاظ باحتياطي كافٍ لمواجهة حالات الطوارئ، دراسة الحالة الخاصة بهذا الموضوع مأخوذة أيضاً من حملة تبوك.

الفصل التالي يتعلق بإدارة المشاريع، من المهم معرفة أن الرسول ﷺ قد أدار العديد من المشاريع، لكن الهجرة كانت أهم حدث تم فحصه كمشروع، ما يعني أنه يتضمن التخطيط والتنفيذ ومراقبة المشروع، طبق الرسول ﷺ كل هذه المراحل في رحلة الهجرة.

الموضوع التالي هو إدارة التغيير، بما أن غزوة بدر أحدثت تغييرات طويلة الأمد في حياة المسلمين، فقد اخترنا دراستها كبرنامج تغيير، بادر به النبي ﷺ وأتمه بنجاح، مما أحدث تغييرات هامة في حياة سكان شبه الجزيرة العربية، يتضمن البرنامج تحديد سبب التغيير وتخطيط وتنفيذ ومراقبة مبادرات التغيير، وعليه أدرجنا أربعة مواضيع ضمن هذا الفصل، يتعلق الأول بتحديد الحالة الراهنة، ثم تخيل الحالة المستقبلية أو الحالة المرغوبة، ويتبعه موضوع أدوات وأساليب التغيير التي طبقها الرسول ﷺ، وأخيراً، تحليل العمليات التي أحدثت تغييرات في حياة الناس.

الفصل التالي وثيق الصلة بالفصل السابق، لأنه يتعلق بمقاومة التغيير، ويتضمن تحديد المقاومة والتهديدات المدركة والتغييرات التي حدثت بعد التغلب على المقاومة، كما يتضمن الطريقة التي أدار بها الرسول ﷺ المقاومة.

يواجه المدبرون مشكلة إدارة المخاطر، والخطر هو تهديد حالي أو تهديد محتمل قد يؤثر على وجود أو ازدهار المنظمة، إنها مهمة بشكل خاص فيما يتعلق بالحملة العسكرية، لذلك كان النبي ﷺ حريص على إدارة المخاطر؛ وهذا الموضوع مستخلص من رحلة الهجرة النبوية، حيث حدد الرسول ﷺ مناطق الخطر وكيفية التحكم فيها، إنه موضوع المباحث التالية التي رتبناها على النحو التالي: الأول يشرح معنى الخطر، ويشمل التالي طرقًا مختلفة لإدارة المخاطر، متبوعًا بإستراتيجية الرسول ﷺ في إدارة المخاطر، لم يطبق عليه الصلاة والسلام أيًا من مناهج إدارة المخاطر المعاصرة مثل التأمين.

ينبغي على المدير أيضًا تحفيز المرؤوسين حتى يتمكنوا من العمل بشكل مريح لصالح المنظمة، هذا الموضوع مستخلص من غزوة حنين، حددنا فيه إستراتيجية الدافعية للنبي ﷺ، فقد استخدم سبع إستراتيجيات مختلفة لتحفيز أصحابه ﷺ، شملت المقاربات المالية وغير المالية، وكانت إستراتيجية التمايز هي المنهج الأخلاقي، لقد كانت خطة فعالة.

الموضوع التالي هو صناعة (اتخاذ) القرار، تهتم إدارة الأعمال باتخاذ قرارات مستنيرة بحيث يمكن جني نتائج إيجابية من موارد المنظمة المعنية، اتخذ النبي ﷺ مئات القرارات في حياته، ولكن في معركة حنين اتخذ 19 قرارًا أساسيًا، قمنا بتحديددها وعرضها مصنفة على ثلاثة أقسام فرعية تشمل القرارات التي اتخذها النبي ﷺ قبل المعركة، أثناء المعركة وبعدها.

يتطلب صنع القرار معلومات صحيحة وفي الوقت المناسب، وهو أمر مهم بشكل خاص عند تنفيذ حملة عسكرية، على الرغم من وجود العديد من مثل هذه الحملات حيث كانت المعلومات ضرورية، إلا أننا اخترنا معركة حنين بالخصوص لهذا الغرض، الهدف من إدارة المعلومات هو جمع المعلومات ومعالجتها (إذا كان ذلك ممكنًا

ومطلوبًا) ووضعها في متناول صانعي القرارات، إنه موضوع الفصل الأخير، وتشمل إدارة المعلومات جمع المعلومات من خلال المصادر البشرية والملاحظات، يتبع ذلك بنشر المعلومات من خلال الأشخاص غالبًا؛ سجل النبي ﷺ معلومات عن جوانب مختلفة، فقد أمر ﷺ، على سبيل المثال، بجمع المعلومات حول الغنائم وتسجيلها، وحساب المبلغ الذي يجب أن يحصل عليه كل مشارك كحصته من المكافأة.

2. الإدارة الإستراتيجية (1)

مقدمة

ينبغي على المديرين إدارة منظماتهم مع الأخذ في الاعتبار أنها ستعيش إلى الأبد، لقد أرسل الرسول ﷺ لمنفعة البشرية حتى قيام الساعة، لذلك، خطط لأنشطة منظمته وفقاً لذلك، يمكننا أن نلاحظ أن منظمته لا تزال تعمل منذ حوالي خمسة عشر قرناً ونأمل أن تستمر حتى يوم القيامة.

يمكن تحقيق البقاء والديمومة من خلال التخطيط طويل المدى أو الإدارة الإستراتيجية كما هو معروف هذه الأيام؛ يستعرض هذا الفصل الطريقة التي اعتمدها النبي صلى الله عليه وسلم من منظور غزوة بدر.

ما هي الإدارة الإستراتيجية؟

يُعرف مصطلح "الإدارة الإستراتيجية" على أنه "يستخدم للدلالة على فرع الإدارة (2) الذي يهتم بتطوير الرؤية الإستراتيجية، وتحديد الأهداف، وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات، وإدخال تدابير تصحيحية للانحرافات (إن وجدت) للوصول إلى الهدف الاستراتيجي للمنظمة" (3)؛ يتمثل أحد أهداف الإدارة الإستراتيجية في "اكتساب ميزة تنافسية بهدف التفوق على المنافسين لتحقيق الهيمنة على السوق" (4). وعرف Dyck & Neubert (2009) الإدارة الإستراتيجية على أنها "التحليل والقرارات اللازمة لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها" (5)، يقترح هذا التعريف أنها تنطوي

¹ يرتبط هذا الفصل بغزوة بدر.

²

³ <https://businessjargons.com/strategicmanagement.html>

⁴ <https://businessjargons.com/strategicmanagement.html>

⁵ P. 259.

على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، لذلك يحتاج المدير إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق ذلك؛ يمكننا فهم الإدارة الإستراتيجية من منظور إسلامي بتجميع هذه العناصر معاً، نستخلص ذلك من خلال استقراء أحداث غزوة بدر الكبرى.

الهدف الاستراتيجي

يتضمن ثلاثة عناصر: إنشاء الرؤية، وتصميم الرسالة، وتحديد الأهداف، سنتناول كل عنصر على حدة، دعونا نلقي نظرة عليها بالتفصيل حتى يسهل فهم بقية المواد في الفصل.

الرؤية⁽⁶⁾

كان للنبي ﷺ رؤية واضحة عن رسالته، وفقاً للمعنى الحالي للمفهوم، فإن الرؤية هي "وصف طموح لما تود المنظمة إنجازه أو تحقيقه في المستقبل على المدى المتوسط أو الطويل، والغرض منه أن يكون بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية"⁽⁷⁾؛ عيّن الله (سبحانه وتعالى) النبي ﷺ لخدمة الإنسانية، وأهمه تصور مستقبل القضية كما وصفها ﷺ في مناسبات عديدة، إحداها عندما أخبر خباب بن الأرت (رضي الله عنه) حينما اشتكى إليه هو وبعض الصحابة ما يلاقون من المشركين، فقال ﷺ: وَاللَّهِ لَيُيَمِّنَنَّ اللَّهُ هَذَا الْأَمْرَ حَتَّى يَسِيرَ الرَّكَّابُ مِنْ صَنْعَاءَ إِلَى حَضْرَمَوْتَ لَا يَخَافُ إِلَّا اللَّهَ وَالذَّبَّ عَلَى غَنَمِهِ، وَلَكِنَّكُمْ تَسْتَعْجِلُونَ⁽⁸⁾؛ كما تنبأ

⁶ The content of the *strategic intent* has been taken from the author's book "The Managerial Thoughts of the Prophet" (ﷺ).

⁷ <http://www.businessdictionary.com/definition/visionstatement.html>

⁸ الحديث بتمامه: عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ خَبَّابِ بْنِ الْأَرْتِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قَالَ: شَكَّوْنَا إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَهُوَ مَتَوَسِّدٌ بُرْدَةً لَهُ فِي ظِلِّ الْكَعْبَةِ، فَقُلْنَا: أَلَا تَسْتَنْصِرُ لَنَا أَلَا تَدْعُو لَنَا؟ فَقَالَ: قَدْ كَانَ مِنْ قَبْلِكُمْ يُؤَخِّدُ الرَّجُلُ فَيُحْفَرُ لَهُ فِي الْأَرْضِ، فَيُجْعَلُ فِيهَا، ثُمَّ يُؤْتَى بِالْمُنْشَارِ فَيُوضَعُ عَلَى رَأْسِهِ فَيُجْعَلُ نَضْفَيْنِ، وَيُشْتَبُ بِأَمْشَاطِ

بهيمنة الإسلام عندما لجأ أبو ذر (رضي الله عنه) تحت مظلة الإسلام، فقال له النبي ﷺ في هذا الصدد: "ارجع إلى قومك وادعهم إلى الإسلام فإذا ظهر أمري فأتني"، على الرغم من أنها كانت المرحلة الأولى من العصر الإسلامي (الفترة السرية، حيث كانت الدعوة جارية في المنازل ومع أقرب المقربين) إلا أن الرسول كانت لديه رؤية واضحة حول نجاح فكرته.

وبالمثل، عندما شعرت فاطمة رضي الله عنها بالقلق على أبيها بسبب أذى الكفار، طمأنها الرسول ﷺ بقوله: "لا تبكي، فإن الله بعث أباك بأمر لا يبقى على ظهر الأرض بيت مدر ولا وبر ولا شعر، إلا أدخله الله به عزاً أو ذلاً حتى يبلغ حيث بلغ الليل"⁽⁹⁾؛ وفي مناسبة أخرى، حين اعتقد الكفار أن الرسول ﷺ كان يدعو لدين جديد بغرض كسب بعض المقاصد الدنيوية، فعرضوا عليه الثروة والقيادة والنساء مقابل التوقف عن عمل الدعوة (وكثير من الناس يعتقدون نفس الشيء اليوم فيما يتعلق بالأشخاص الذين يقومون ببعض أعمال الدعوة)، رفض النبي ﷺ عرضهم وقال: والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله، أو أهلك فيه ما تركته.⁽¹⁰⁾

تحقق ذلك بعد فترة وجيزة عندما ظهرت أول دولة إسلامية على وجه الأرض، وسقوط مكة في أيدي المسلمين بعد 18 عامًا فقط من بدء الدعوة، النقطة

الحديد ما دون حَمِيهِ وَعَظْمِيهِ، مَا يَصُدُّهُ ذَلِكَ عَنِ دِينِهِ، وَاللَّهُ لَيُبَيِّنَنَّ اللَّهُ هَذَا الْأَمْرَ حَتَّى يَسِيرَ الرَّاكِبُ مِنْ صَنْعَاءَ إِلَى حَضْرَمَوْتَ لَا يَخَافُ إِلَّا اللَّهَ وَالذِّئْبَ عَلَى غَنَمِهِ، وَلَكِنَّكُمْ تَسْتَعْجِلُونَ؛ رواه البخاري. (ج)

⁹ رواه الحاكم في المستدرک وقال: هَذَا حَدِيثٌ رُوَاهُ مُجْمَعٌ عَلَيْهِمْ بِأَنَّهُمْ ثِقَاتٌ، إِلَّا أَبَا قُرَوَةَ يَرِيدُ بَنِي سَنَانٍ، وَلَهُ شَاهِدٌ مِنْ حَدِيثِ إِبْرَاهِيمَ بْنِ قُعَيْسٍ، وَرَوَاهُ الطَّبْرَانِيُّ وَابْنُ عَسَاكِرَ وَغَيْرُهُمَا، كُلُّهُمُ عَنْ أَبِي ثَعْلَبَةَ الْحَشَنِيِّ (ج)

¹⁰ أخرجه ابن إسحاق عن يعقوب بن عتبة بن المغيرة بن الأحنس، قال الشيخ الألباني - رحمه الله - "وهذا إسناد ضعيف معضل، ... وقد وجدت للحديث طريقاً أخرى بسند حسن، لكن بلفظ: "ما أنا بأقدر على أن أدع لكم ذلك، على أن تشعلوا لي منها شعلة، يعني الشمس" (ج)

الأساسية التي يجب فهمها هي رؤية النبي ﷺ التي تصورها قبل وقوع الحدث الفعلي بسنوات.

عندما نمنع النظر في غزوة بدر نجد أن رؤية الرسول ﷺ كانت في الأساس هي توحيد العدو وخاصة قريش، سوف ندرس فيما بعد الخطوات التي اتخذها عليه الصلاة والسلام لتحقيق ذلك.

الرسالة

يُعرِّف القاموس الرسالة على أنها "الغرض الأساسي للمنظمة والأهداف التي تظل عادةً دون تغيير بمرور الوقت ... تعمل كمصفاة لفصل ما هو مهم عما هو ليس كذلك ، وتحدد بوضوح ما سيتم تقديمه وكيف، وإيصال الإحساس بالاتجاه المقصود للمنظمة بأكملها" (11).

أعلن الرسول ﷺ رسالته في اليوم الأول من الدعوة المفتوحة، عن طارق بن عبد الله المحاربي رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم مرّ في سوق ذي المجازٍ وعليه حلّة حمراء وهو يقول: "أيتها الناس قولوا لا إله إلا الله فليحوا" (12)، وقال أيضا: "إني نذير لكم بين يدي عذاب شديد" (13)، استخدم النبي ﷺ كلا من الجزرة والعصا لتحفيز الجماهير على التفكير في الإسلام، مما يؤكد أن مهمته كانت نقل رسالة الله سبحانه وتعالى إلى البشرية جمعاء، ظل الرسول ﷺ يركز على الرسالة طيلة حياته، كان هدفه الأسمى ﷺ مرضاة الله سبحانه وتعالى، عندما يقبل الشخص الإسلام كأسلوب حياة، فإنه يتوجب عليه طاعة الله سبحانه وتعالى ورسوله ﷺ في جميع شؤونه، يجب عليه أداء فرائض الإسلام: إقامة الصلاة خمس مرات في اليوم ، وإخراج زكاة ماله،

¹¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/missionstatement.html>

¹² أورده الشيخ الوادعي في الصحيح المسند مما ليس في الصحيحين وقال: حديث صحيح (441/1) (ج)

¹³ رواه البخاري عن عبد الله بن عباس رضي الله عنهما (ج)

وصيام رمضان، وأداء فريضة الحج مرة واحدة في حياته، والتعامل مع الناس وفق أسلوب حياة الرسول ﷺ، ويشمل ذلك الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والجماعية، وقد أظهر النبي ﷺ هذه الجوانب في سيرته عليه الصلاة والسلام، لأنه القدوة الحسنة التي اختارها الله تعالى لعباده.

وشهد التاريخ أنه أظهر طريق النجاح في الدنيا والآخرة، وأنقذ البشرية من كارثة أبدية، نال أتباعه الاحترام والكرامة في فترة قصيرة من الزمن وأصبحوا قدوة لبقية البشر.

فيما يتعلق بالغزوة، كان هدف النبي ﷺ الأساسي يركز على إقامة الإسلام في جميع أنحاء العالم، وكان تحقيق هذا الهدف مرتبطاً بإحلال السلام، وغزوة بدر كانت مجرد حلقة أولى في هذا المسار، كان الهدف الأساسي من المعركة هو تعزيز تأثير الإسلام في شبه الجزيرة العربية بشكل خاص وعالمياً بشكل عام.

الأهداف

نحن نناقش سيرة الرسول ﷺ من منظور إداري في البيئة المعاصرة، وبالتالي، نحن بحاجة إلى فهم الظاهرة في الظروف الحالية، أعني أن المستهدف الأساسي في هذا الكتاب هو مدير يفهم اللغة الإدارية، وعليه، نرتب المواد وفقاً لذلك، وسنلتزم المساعدة من الخبراء المعاصرين في هذا المجال للقيام بذلك، على سبيل المثال، وفقاً لـ Decenzo (2011) ، يتكون التخطيط من عنصرين: الأهداف والخطة، ويرى أن "الأهداف (الغايات) هي النتائج المرجوة"، يقول: "إنها توجه قرارات الإدارة وتشكل المعيار الذي يتم من خلاله قياس نتائج العمل، هذا هو السبب في أنها كثيراً ما توصف بأنها العناصر الأساسية للتخطيط، يجب على المديرين إذن معرفة الهدف أو النتيجة المرجوة قبل الشروع في وضع خطط للوصول إليه".

حدد الله سبحانه وتعالى أهداف النبي ﷺ، كان الهدف الأول هو التعلم أو تعلم القراءة، وقد وصف الله سبحانه وتعالى أهدافاً أخرى في الآيات التالية من القرآن الكريم.

- 1- ﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝﴾ [العلق: 162]
- 2- ﴿يَا أَيُّهَا الْمَزْمِلُ ۝ فِرَّ الْبَلَّ إِلَّا قَلِيلًا ۝﴾ [المزمل: 1-2]
- 3- ﴿وَأَذْكُرِ اسْمَ رَبِّكَ وَتَبَتَّلْ إِلَيْهِ تَبْتِيلًا ۝﴾ [المزمل: 8]
- 4- ﴿وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَاهْجُرْهُمْ هَجْرًا جَمِيلًا ۝﴾ [المزمل: 10]
- 5- ﴿وَاسْتَغْفِرُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ۝﴾ [المزمل: 20]

ومع ذلك، كانت أهم مسؤولية / هدف هي:

- ﴿يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ ۝ قُمْ فَأَنْذِرْ ۝ وَرَبِّكَ فَكَبِيرٌ ۝ وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ ۝ وَالرُّجُزَ فَاهْجُرْ ۝﴾ [المدثر: 1-5]

حدد الله سبحانه وتعالى الأهداف الشخصية في المقام الأول 1-5 أعلاه (ومع ذلك، فهي ليست قائمة حصرية)، ثم وضع هدفاً كبيراً في سورة المدثر، عملت الأهداف الشخصية كأدوات لتحقيق الهدف الأكبر.

وقد حدد الله سبحانه وتعالى أيضاً هدفاً مرتبطاً بما سبق:

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

بعض البشائر الأخرى تشمل:

- تقبُّل الإسلام يضمن للإنسان النجاح في الدنيا والآخرة.
- الصلاة مدعاة للغفران
- إخراج الزكاة يزكي المال وينميه
- صوم رمضان يجلب التقوى، أي القرب من الله عز وجل.
- الحج يجلب الغنى
- العفو عن الآخرين مكرمة للشخص.

يؤكد ذلك أن الهدف الرئيس كان دعوة الناس إلى الإسلام كما هو موصوف هنا، يقول الله تعالى: ﴿قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي ^ط وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿١٠٨﴾ [يوسف: 108]

كلف الله سبحانه وتعالى بهذه المهمة / الهدف جميع الأنبياء، والسؤال الذي يطرح في هذا السياق هو ما مدى نجاح الرسول ﷺ في تحقيق الهدف، وقد خطط الله سبحانه وتعالى الطريق الموصل للهدف ونفذه الرسول ﷺ.

كان الهدف من غزوة بدر هو تجسيد الرسالة في إطار رؤيته ﷺ، كان الهدف الأساسي إذن هو نشر الإسلام وإحلال السلام، يؤكد مولانا الشبلي بأن الرسول ﷺ قد حاول إجبار قريش على معاهدة سلام من خلال الضغط على طريق التجارة إلى سوريا، كما أبرم معاهدات سلام مع ثلاث قبائل تعيش في المنطقة.⁽¹⁴⁾

عندما لم تسفر هذه الجهود عن نتيجة إيجابية، أمر الله سبحانه وتعالى النبي باتخاذ إجراءات دفاعية، قال الله تعالى: ﴿وَإِذْ يَعِدُكُمُ اللَّهُ إِحْدَى الطَّائِفَتَيْنِ أَنَّهَا لَكُمْ وَتَوَدُّونَ أَنَّ غَيْرَ ذَاتِ الشَّوْكَةِ تَكُونُ لَكُمْ وَيُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُحَقِّقَ الْحَقَّ بِكَلِمَاتِهِ وَيَقْطَعَ

¹⁴ P. 193.

دَائِرَ الْكُفْرَيْنِ ﴿٧﴾ [الأنفال: 7]، تشير هذه الآية إلى أن الله قد حدد الغرض من المعركة.

يخلص مولانا شبلي إلى أنه كانت ثمة نتيجتان إستراتيجيتان للمعركة يمكننا القول أنهما كانتا أهدافاً إستراتيجية لها، على الرغم من أن هذه الأهداف لم تكن معروفة أو مفهومة قبل حدوثها إلا أنها انبثقت عنها، كانت معنويات قريش محبطة بشكل كبير بسبب الخسائر الفادحة في الأرواح وخاصة فقدان الشخصيات الرئيسة، التطور الثاني كان رد فعل القبائل العربية الأخرى واليهود، أصبحوا يدركون أن قوة جديدة ظهرت على الساحة، وبذلك فقد تم كبح غلوائهم في الوقت الحالي ولكن لم يتم القضاء عليهم.⁽¹⁵⁾

مسار الإدارة الإستراتيجية

يتكون من أربع مراحل: تحليل البيئة، واتخاذ القرارات، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، سوف نتناولها تباعاً فيما يلي.

التحليل البيئي

وفقاً لمصدر عبر الإنترنت "يوصف التحليل البيئي بأنه العملية التي تفحص جميع المكونات، الداخلية أو الخارجية، ذات التأثير على أداء المنظمة، تشير المكونات الداخلية إلى نقاط القوة والضعف في كيان المنشأة، بينما تمثل المكونات الخارجية الفرص والتهديدات خارج المنظمة"⁽¹⁶⁾ يستخدم المخططون الإستراتيجيون المعلومات التي تم جمعها من التحليل البيئي للتنبؤ المسبق بالاتجاهات المستقبلية، على هذا الأساس يمكننا إجراء تحريات في هذا الأمر من منظور غزوة بدر.

¹⁵ P. 221.

¹⁶ <https://businessjargons.com/environmentalanalysis.html>

العوامل الخارجية

من المهم أن نتذكر أن هدف النبي ﷺ ومنظّمته، أي حكومة المدينة المنورة، هو نشر الإسلام وإحلال السلام في المنطقة، كانت معارضة قريش العامل الرئيس في طريق تحقيق هذه الأهداف، العامل الآخر هو الحاجة إلى بيئة سلمية، كان الرسول قد بذل جهدًا سلّمياً لمدة 13 عامًا في مكة ونحو عامين في المدينة المنورة، وبالتالي انضوى عدد لا بأس به من الناس تحت راية الإسلام، بيد أن ذلك أشعل معارضة قريش.

مبدئيًا تعتبر البيئة السلمية هي البيئة المناسبة لنشر الإسلام، لكن كل الجهود المبذولة في سبيل ذلك لم تنجح، علما أن الإسلام نفسه يدعو إلى السلام، ومعنى الإسلام هو "الاستسلام"، و "السلام" التي هي أصل كلمة "الإسلام" (تعني "السلم")، وفي السياق الديني، تعني كلمة "الإسلام" "استسلام إرادة المرء الصادقة (دون إكراه) لإرادة الله في تحقيق السلام"⁽¹⁷⁾، الإسلام دين سلام بالدرجة الأولى، واسمه "الإسلام" مشتق من كلمة "سلم" التي تعني شيئين: أحدهما "الخضوع لله" والثاني "السلام"، كلا المعنيين متشابهين⁽¹⁸⁾، وقواميس اللغة العربية تؤكد هذا المعنى.⁽¹⁹⁾

إنها حقيقة تاريخية أن الإسلام يزدهر في البيئة السلمية، على سبيل المثال، وجه النبي ﷺ دعوة سلمية إلى الإسلام لمدة 15 عامًا تقريبًا، وبالرغم مما كان يتعرض له المسلمون من اضطهاد، إلا أنهم لم يدخلوا في مواجهة مع أعدائهم في أي مناسبة، ثم أعقبت ذلك فترة الحروب التي كانت دفاعية، فمثلا، سافر العدو الرئيس قريش من مكة إلى المدينة المنورة (مسافة 450 كم) لمهاجمة المسلمين ثلاث مرات، حتى في بدر قطع العدو مسافة 300 كم لمهاجمة المسلمين، لم تكن فترة الحروب مثمرة مثل فترة

¹⁷ <http://www.30factsaboutislam.com/the-meaning-of-islam/>

¹⁸ <https://www.quora.com/What-is-the-meaning-of-Islam-1>

¹⁹ <http://lisaan.net/>

السلام، لننظر إلى معاهدة السلام في الحديبية، ازداد عدد المسلمين بسرعة، كان هناك 1400 جندي مع الرسول في الحديبية، لكن بعد عامين فقط ارتفع تعدادهم إلى 10000 بمناسبة فتح مكة، وبالإضافة إلى ذلك، عقد النبي ﷺ معاهدات سلام مع يهود المدينة المنورة وغيرهم من القبائل التي تعيش في المنطقة في المقام الأول، كانت الحقيقة البارزة أنه لم يشن أي حرب ضدهم.

تشير المناقشة أعلاه إلى أن السلام كان ضروريًا لتحقيق الأهداف الرئيسة، لكن قريش كانت العقبة الرئيسة التي يتوجب تحييدها من خلال المواجهات المسلحة التي توالى مع مرور الوقت، في لغة الإدارة، يعتبر ذلك تهديدًا بارزًا.

من ناحية أخرى، كانت هناك فرص أخرى أيضًا، بعض الناس أرادوا الدخول في دائرة الإسلام، لكنهم كانوا ينتظرون موقف قريش، وعندما استسلمت قريش عام 8 هـ، أسلم أكثر من 300 قبيلة في غضون عامين تقريبًا، باختصار، أشار التحليل البيئي إلى أن قريش كانت العامل الرئيس أو الهدف الرئيس لصياغة الإستراتيجية، وكان السلام ضروريًا لتحقيق الهدف الاستراتيجي.

ثانيًا، نتيجة للحرب، تعزز الدافع للانتقام في مكة، قريش قاتلت في بدر من أجل الانتقام لشخص واحد فقط ولكن عددهم الآن (أي القتلى) بالعشرات.

العوامل الداخلية

عندما نفحص الجانب الداخلي، كانت هناك ثلاثة أنواع من الموارد تشكل نقاط القوة: المادية والبشرية والبنية التحتية⁽²⁰⁾ - تشمل الموارد المادية الأصول المادية

²⁰ Dyck and Neubert, p. 264.

للمنظمة، كانت الأسلحة وحيوانات الركوب ذات صلة بسياق بدر، كان لدى جيش المسلمين حصانان و 70 جملًا، وكانوا يمتلكون ثمانية دروع فقط⁽²¹⁾.

تشمل الموارد البشرية "الكفاءات الخصوصية المتوفرة لدى أعضاء المنظمة ... التدريب الرسمي والخبرة غير الرسمية."⁽²²⁾ لم يتجاوز تعداد جيش المسلمين 317 شخصا كما ذكره العديد من كتّاب السيرة، منهم ثلاثة وثمانون مهاجراً والباقي من الأنصار⁽²³⁾، تلقى جميع المشاركين تدريبات غير رسمية لأنها كانت القاعدة السائدة في ذلك الوقت، كان عدد الفرسان شخصين فقط، كان هؤلاء يشكلون ميزة تنافسية آنذاك لأن راكبي الخيول كانوا أكثر أماناً ويمكنهم مهاجمة الأهداف بسرعة وفعالية.

"البنية التحتية هي المرافق والتركيبات الأساسية التي تساعد الحكومة أو المجتمع على التشغيل، بما في ذلك الطرقات"⁽²⁴⁾، كان للنبي ﷺ مسجد في المدينة المنورة وهو المنشأة الوحيدة لإدارة المنظمة، في بعض الأحيان كان يستخدم منازل الصحابة كمقر إقامة رسمي، على سبيل المثال، عند إحضار أسرى بدر إلى المدينة المنورة، تم توزيعهم على الصحابة للإقامة والطعام، وكانت الطرق متاحة للسفر، وكان الصحابة ﷺ يقدمون المياه وخدمات الإطعام للقوات في بدر.

بالمقارنة، كان المسلمون غير مجهزين، بينما كان تعداد جيش العدو أكبر بثلاث مرات، وكان لديهم 100 فارس، كان هذا هو الضعف الرئيس من جانب المسلمين، لكنهم قاتلوا آملين في عون الله سبحانه وتعالى لأنهم كانوا مجهزين بروح التضحية من أجل قضية الإسلام، كانت تلك الروح قوة حاسمة لا مثيل لها، ومن ثم تمكن المسلمون من الانتصار بفضل هذين العاملين.

²¹ Phalwarvi, p. 271.

²² Dyck and Neubert, p. 264.

²³ Mubarikpuri, p. 279-80.

²⁴ <http://www.yourdictionary.com/infrastructure>

اتخاذ القرارات

جاويد ثاني (2018) هو من عرض هذا المفهوم من منظور إسلامي، يؤكد في هذا الصدد:

كما رأينا في تطور أفكاره الإدارية، كان هناك برلمان لقريش قبل بعثة النبي صلى الله عليه وسلم، وكان ﷺ يقترح قرارات جماعية ذات مغزى وأهمية، كما أنه اتخذ قراراً ديمقراطياً عندما قاد عملية وضع الحجر الأسود، القرارات الديمقراطية تُمكن الناس من المشاركة في حل القضايا التي تعنيهم جميعاً، يشير ذلك إلى أن فكرة الديمقراطية كانت موجودة بالفعل في عقله الباطن.

الله سبحانه وتعالى خلق البشر، وخلق فيهم الرغبة في المشاركة في تدبير شؤونهم اليومية، لذلك أمر نبيه ﷺ أن يستشير أصحابه في اتخاذ القرارات، ثم أن يتوكل عليه ويثق فيه تعالى، ذلك هو السبيل إلى الفوز بعون الله تعالى و تسديده، لأن مشيئة الله هي النافذة مهما كان القرار المتخذ؛ يرى أحد الخبراء أن صنع القرار هو عملية التحديد والاختيار من بين مسارات عمل بديلة.⁽²⁵⁾

بناءً على ما تقدم، فإن النبي ﷺ اتخذ عشرات القرارات في حياته، ومن المهم معرفة أنه كان يقدم الدين الجديد لأهل مكة في المقام الأول وبقية العالم من الإنس والجن إلى يوم الدين، إضافة إلى ذلك، كان الله سبحانه وتعالى يوجهه في توقيت قراراته وهيكلها، على سبيل المثال، قدم دينه (المنتج بلغة الأعمال) في مراحل مختلفة... وقد اختار العديد من مسارات العمل الناجحة، في المرات الأولى، وبعد استشارة أصحابه، غادر المدينة المنورة واستقبل العدو خارجها، وكانت النتيجة في صالحه، كان اختياره الثاني في وقت معاهدة الحديبية هو التوصل إلى إبرام معاهدة سلام بدلاً من

²⁵ Kreitner (2009).

أداء العمرة، وهذه أيضا أسفرت عن انتصار، أخيراً، عندما اتبع قافلة التجارة لقريش قبل بدر، كانت المواجهة المسلحة الحاسمة مع قريش، ترك القافلة وواجه جيش العدو، وكانت النتيجة لصالحه مرة أخرى.⁽²⁶⁾

فيما يتعلق بغزوة بدر، اتخذ النبي ﷺ بعض قراراته قبل المعركة، وبعضها كان خلال الحدث، وقليل منها بعده، أرسلت قريش رسالة تهديد إلى عبد الله بن سلول بطرد النبي ﷺ وأصحابه من المدينة المنورة أو الاستعداد للانتقام المروع، وقد زاره النبي صلى الله عليه وسلم وأخبره بأنها معركة بين أهل المدينة أي مسلمو المدينة وعدد قليل من غير المسلمين الذين كانوا حينها خارج حضن الإسلام، لذلك لم يجرؤ عبد الله بن سلول على شن هجوم على الرسول ﷺ.

القرارات الإستراتيجية قبل المعركة

عقد النبي ﷺ ثلاث معاهدات سلام مع القبائل المجاورة، وهم جهينة وبنو ضمرة وبنو مدلج، الاتفاق مع جهينة يشمل شروط عدم التحالف، أي أنه من المفترض ألا ينحازوا لأي طرف: المسلمون وقريش، بينما أصبح بنو ضمرة حلفاء للمسلمين بالشروط التالية:

"هذا كتاب من محمد رسول الله لبي ضمرة، فإنهم آمنون على أموالهم وأنفسهم، وإن لهم النصر على من رامهم إلا أن يحاربوا دين الله، ما بلّ بحر صوفة، وإن النبي إذا دعاهم لنصره أجابوه"⁽²⁷⁾

كما امتد الاتفاق ليشمل بني مدلج الذين كانوا حلفاء لبي ضمرة.

²⁶ Saani, Iqbal Javed (2018) Managerial Thoughts of the Prophet (ﷺ), Intellectual Capital Enterprise Limited: London.

²⁷ صفى الرحمن المباركتوري (1420 هـ - 1999 م)، الرحيق المختوم، دار الفكر - بيروت، ص 179. (ج)

أرسل الرسول ﷺ فريفاً آخر إلى النخلة لمعرفة تحركات قريش، لكن الفريق هاجم قافلة تجارية صغيرة لقريش كانت عائدة من سوريا، فقتلوا شخصاً وأسروا اثنين، وحصلوا على غنيمة صغيرة، اعترض النبي ﷺ على الفعل ولم يقبل الغنيمة⁽²⁸⁾، حتى أنزل الله سبحانه وتعالى الوحي حاسماً للمسألة، فقبل النبي ﷺ الغنيمة⁽²⁹⁾ (30).

القرارات الإستراتيجية خلال المعركة

تلقى النبي ﷺ خبر مسيرة قريش نحو المدينة المنورة، استشار أصحابه، فاتفقت كلتا المجموعتين من الصحابة، أي المهاجرين والأنصار، على المضي قدماً للقاء جيش مكة، تقدم الجيش الإسلامي إلى الأمام ونزل بالقرب من بئر ماء، سمح النبي صلى الله عليه وسلم للعدو باستخدام الماء،⁽³¹⁾ اقترح خباب بن منظور (رضي الله عنه) مكاناً آخر كان أفضل من الناحية الإستراتيجية، قبل الرسول ﷺ رأيه وحرك جيشه هناك، بالإضافة إلى ذلك، اتخذ الرسول ﷺ العديد من القرارات الأخرى غير الإستراتيجية، لكنها خارج نطاق الفصل، لذلك ارتأينا عدم التطرق لها.

قرارات بعد المعركة

فحصنا بعض هذه القرارات في الفصل التالي فيما يتعلق بإدارة التغيير، نفذ النبي ﷺ مجموعة من القضايا الأخلاقية المتعلقة بميدان المعركة، ثانياً: تعامل الرسول صلى الله عليه وسلم مع أسرى الحرب بلطف، أحدث ذلك آثاراً طويلة المدى على نفسية

²⁸ Shibli Noamani, p. 195.

²⁹ Shoqi, p. 212.

³⁰ حدثت هذه الواقعة في آخر يوم من رجب، الشهر الحرام، فأثارت ضجة افتعلها المشركون لإثارة الريبة في المسلمين، لكن الوحي حسم هذه المسألة بقوله تعالى: ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الشَّهْرِ الْحَرَامِ قِتَالٍ فِيهِ قُلْ قِتَالٌ فِيهِ كَبِيرٌ وَصَدٌّ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَكُفْرٌ بِهِ وَالْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَإِخْرَاجُ أَهْلِهِ مِنْهُ أَكْبَرُ عِندَ اللَّهِ وَالْفِتْنَةُ أَكْبَرُ مِنَ الْقَتْلِ﴾ [البقرة: 217] (راجع الرحيق المختوم ص 181) (ج)

³¹ Shibli, p. 199.

السجناء وغيرهم من الأشخاص، بالإضافة إلى ذلك، واصل حملات عسكرية صغيرة لإظهار وجوده في المنطقة وكذلك لتحذير قريش من أن المسلمين في حالة تأهب، يمكنهم مواجهة أي مناورة أخرى من جانبهم.

صياغة الإستراتيجية

قمنا بتحليل عنصري الإستراتيجية: التحليل البيئي واتخاذ القرارات.

صياغة الإستراتيجية "هو مسار تحليلي لاختيار أفضل خطة عمل مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، إنها إحدى خطوات مسار الإدارة الإستراتيجية، تسمح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بفحص مواردها، توفير خطة مالية ووضع خطة العمل الأكثر ملاءمة لزيادة الأرباح" (32) أو النتيجة.

يتضح مما سبق أن الغرض من الإستراتيجية هو تحقيق هدف المنظمة بما يتماشى مع رؤيتها، يتحقق ذلك من خلال اختيار أفضل مسار للعمل.

نستخلص من المناقشة أعلاه أن رؤية الرسول ﷺ كانت نشر رسالة الله سبحانه وتعالى في جهات العالم الأربع، ومع ذلك، كان التركيز على قريش لأنها كانت العقبة الرئيسة في طريق تحقيق هدفه وتجسيد رؤيته، كانت بدر هي الفرصة المتاحة، لذا، دعونا نرى ما هو أفضل مسار عمل اختاره النبي ﷺ في هذه المناسبة الدقيقة.

كان هناك مساران رئيسان للعمل: اللحاق بالقافلة التجارية أو الدخول في مواجهة مسلحة.

هدى الله نبيه ﷺ لاختيار المواجهة المسلحة، تظهر الأحداث اللاحقة أن اختياره كان صحيحًا لأنه حقق هدفه.

³² <https://businessjargons.com/strategyformulation.html>

يرى منظرو الإدارة المعاصرون أنه يجب على المديرين تحديد الأداة الأساسية للإستراتيجية، هناك ثلاث أدوات أو مقاربات معروفة جيداً: القيادة بالتكلفة، والتميز، والتركيز،⁽³³⁾ كان منتج النبي ﷺ فريداً لا مثيل له أي الإسلام، وكان له ثلاثة عناصر مميزة: الرسالة، والقرآن الكريم، وشخصية الرسول ﷺ، كانت الرسالة تقدم الفوز في الدنيا والآخرة، وكانت محتويات القرآن الكريم ولغته غير مسبوقة، من كان يستمع إليه أو يقرؤه، يستلهم معانيه الغزيرة ولغته الفصيحة (هناك عشرات الأمثلة عن ذلك)، وكانت شخصية النبي ﷺ وأصوله العريقة وأخلاقه العظيمة مثالا وموضع إعجاب الآخرين، نتيجة لذلك، عندما عُرض الإسلام على الناس قبله الكثيرون⁽³⁴⁾، ويبدو أن إستراتيجية النبي ﷺ كانت تميّزية؛ وفقاً لـ Dyck and Neubert (2009)، تعني هذه الإستراتيجية "تقديم منتج أو خدمة فريدة يكون المشترون على استعداد لدفع سعر أعلى مقابلها."⁽³⁵⁾، وتشكل صفحات التاريخ دليلاً على أن الناس قد قبلوا رسالته وأن العملية مستمرة.

استراتيجية النبي ﷺ

صاغ النبي ﷺ إستراتيجية بدر بطريقة ممنهجة، لقد رأينا من المناقشة أعلاه أن النبي ﷺ قد قرر ثلاثة عناصر من نيته الإستراتيجية: الرؤية والرسالة والأهداف.

يُظهر تحليل SWOT أن التهديد الرئيس الذي كان يواجهه هو قريش، وأن السلام كان ضرورياً، وكانت الفرصة المجدية هي أن الناس كانوا ينتظرون هزيمة قريش للدخول في حظيرة الإسلام (لشراء منتجه)، أما قوته فكانت في أتباعه الذين كانوا مستعدين

³³ Dyck and Neubert, p. 267.

³⁴ كان هناك بعض الناس الذين لم يقبلوا دعوته إلى الإسلام ولكن الشخص العقلاني لا يستطيع أن يرفضها.

³⁵ Dyck and Neubert, p. 267.

لفعل أي شيء يريد، على سبيل المثال، أراد النبي ﷺ التأكد من دعم الأنصار في هذه المناسبة، فصرح زعيمهم عن مشاعره بالكلمات التالية:

"قال سعد بن معاذ رضي الله عنه: والله، لكأنك تريدنا يا رسول الله؟ قال: أجل، قال: فقد آمنا بك، فصدقناك، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق، وأعطيناك على ذلك عهدنا ومواثيقنا على السمع والطاعة، فامض يا رسول الله لما أردت، فوالذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدونا غداً، إنا لصبر في الحرب، صدق في اللقاء، ولعل الله يريك منا ما تقر به عينك، فسر بنا على بركة الله". (36)

المهاجرون خرجوا من مكة في سبيل الإسلام ومن أجل الرسول ﷺ فلم يقلق عليهم لأن دعمهم للنبي ﷺ كان مفهوماً.

الاشتباك مع العدو

بالنظر إلى التحليل، كان مطلب الوقت هو تطوير الخلفية أي أن إستراتيجية الرسول ﷺ حينها كانت الاشتباك مع العدو.

بعثت قريش رسالة إلى عبد الله بن سلول لطرده المسلمين من المدينة المنورة وإلا فسيكون عليهم مواجهة قريش، كما هددت قريش المسلمين، فقالوا: "لا يغرنكم أنكم أفلمونا إلى يثرب، سنأتيكم فنستأصلكم ونبيد خضراءكم في عقر داركم"، (37) ونتيجة لذلك بدأ الرسول تحركات عسكرية ضدهم حتى لا يجروا على مهاجمة المدينة المنورة.

³⁶ صفى الرحمن المباركفوري (1420 هـ - 1999 م)، الرحيق المختوم، دار الفكر - بيروت، ص 189. (ج)

³⁷ الرحيق المختوم، ص 176.

أرسل الرسول ﷺ ثمانين بعثة لمراقبة تحركات قريش، كان على معظمها مراقبة القوافل التجارية، كان الهدف هو إجبار قريش على القدوم إلى طاولة المحادثات من أجل إحلال السلام، قلنا بالفعل أن الإسلام هو السلام نفسه وأن الظروف السلمية تساعد على انتشاره، أتاحت الفترة المؤقتة لمعاهدة الحديبية للمسلمين الوقت لتوسيع جهودهم في الدعوة إلى الإسلام، من عام 6 هـ إلى فتح مكة عام 8 هـ، وارتفع عدد المسلمين إلى 10 آلاف جندي في فتح مكة بعد أن كان عددهم 1400 فقط في الحديبية، أي في غضون عامين، يرجع هذا التوسع السريع جزئياً إلى معاهدة السلام في الحديبية، وهكذا كان السلام مطلب الوقت لنشر الدعوة والإسلام.

كان النبي ﷺ يتشاور باستمرار مع أصحابه ويراقب التطورات، وكان قد دعا إلى اجتماع رفيع المستوى للقادة العسكريين والجنود،⁽³⁸⁾ قدمت ثلاثة شخصيات من المهاجرين دعمهم للمعركة، لكن النبي ﷺ أراد أن يعرف موقف الأنصار، فقال قائد الأنصار وحامل الراية سعد بن معاذ رضي الله عنه:

والله، لكأنك تريدنا يا رسول الله؟ قال: أجل، قال: فقد آمننا بك، فصدقناك، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق، وأعطيناك على ذلك عهدنا ومواثيقنا على السمع والطاعة، فامض يا رسول الله لما أردت، فوالذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدونا غداً، إنا لصبر في الحرب، صدق في اللقاء، ولعل الله يريك منا ما تقر به عينك، فسير بنا على بركة الله⁽³⁹⁾.

³⁸ نفس المرجع ص 188

³⁹ نفس المرجع ص 189

هذا الموقف ساعد النبي ﷺ على اتخاذ قرار قوي، وعندما نزل جيش المسلمين، اقترح أحد أصحابه، الحباب بن المنذر، مكاناً مختلفاً كان ذا أهمية إستراتيجية، ونفذ النبي ﷺ اقتراحاته.

كان الرسول ﷺ يراقب التطورات أيضاً، طوّر شبكة معلومات لهذا الغرض، علم أن قافلة أبي سفيان التجارية وصلت مكة، لكن قريش تستعد للمعركة، استجابة لمبادرة مكة توجه نحو بدر، أخذ أبا بكر ليعرف مكان وجود جيش مكة، أخبره شخص كبير السن بالمكان التقريبي لكلا الجيشين، كما أرسل الرسول ﷺ فريقاً من كبار المهاجرين نحو آبار بدر، فأمسكوا هناك بعبدين لقريش وأتوا بهما النبي صلى الله عليه وآله وسلم، كان الهدف من ذلك هو التعرف على قوات أبي سفيان، وفعلاً اعترف العبدان.

تنفيذ الإستراتيجية

كانت المواجهات الصغيرة تتجه نحو مواجهة أكبر، وكانت الخطة الأصلية هي جلب قريش إلى الطاولة من خلال هذه المبادرات، كانت الخطة تعمل لأن قريش كانت حذرة، حاول أبو سفيان تجنب المواجهة أثناء عودته من رحلة سوريا وفعل ذلك، لقد تحملوا في مناسبة أخرى أيضاً، لكن هذه المرة كانت قوات مكة في طريقها إلى المسلمين، كان أبو جهل وغيره متحمسا لسحق المسلمين بفضل قوتهم العددية، أراد استغلال الفرصة لأن جيشاً كبيراً كان في متناول اليد، حتى عندما كان الجيشان يتمركزان في بدر، حاول بعض أصحاب القلوب الطيبة (عُثبة) تجنب المواجهة المسلحة لكن أبو جهل - القائد - رفض اقتراحاتهم، بل حفز شقيق الحضرمي على حث الناس على القتال؛ من جانب المسلمين، كانوا قليلي العدد وغير مجهزين لكنهم أرادوا صد عدوان قريش بأي ثمن، كان على النبي ﷺ أن ينفذ الوصية الإلهية.

قَالَ تَعَالَى: ﴿كَمَا أَخْرَجَكَ رَبُّكَ مِنْ بَيْتِكَ بِالْحَقِّ وَإِنَّ فَرِيقًا مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ لَكَرِهُونَ
 ٥٠ يُجَادِلُونَكَ فِي الْحَقِّ بَعْدَ مَا تَبَيَّنَ كَأَنَّمَا يُسَاقُونَ إِلَى الْمَوْتِ وَهُمْ يَنْظُرُونَ ٦ وَإِذْ
 يَعِدُكُمُ اللَّهُ إِحْدَى الطَّائِفَتَيْنِ أَنَّهَا لَكُمْ وَتَوَدُّونَ أَنَّ غَيْرَ ذَاتِ الشُّوْكَةِ تَكُونُ لَكُمْ
 وَيُرِيدُ اللَّهُ أَن يُحِقَّ الْحَقَّ بِكَلِمَاتِهِ وَيَقَطَّ دَابِرَ الْكٰفِرِينَ ٧ لِيُحِقَّ الْحَقَّ وَيُبْطِلَ
 الْبَاطِلَ وَلَوْ كَرِهَ الْمُجْرِمُونَ ٨﴾ [الأنفال: 5 - 8]

فحص النبي ﷺ الجيش وأعاد بعض المشاركين القصر، كما عين أبا لبابة رضي الله عنه نائباً له على المدينة المنورة محل ابن أم مكتوم رضي الله عنه، كما عين فريقاً لرصد تحركات قريش، فأبلغوا النبي ﷺ في بدر أن جيش العدو كان معسكراً قريباً مقابل المسلمين. (40)

دعا الله سبحانه وتعالى طويلاً، فرحمه الرحيم، ونزل وعد الله سبحانه وتعالى بالنصر، وهو سبحانه المعين المطلق، ولا يفعل أبداً ما يخالف كلامه.

أجرى الرسول ﷺ تعديلاً على مكان القوات لتلائم اقتراحات الصحابي التي رآها ذات أهمية إستراتيجية من منظور حربي، وكان الغد هو يوم قاصمة الظهر لقريش، رتب الرسول ﷺ جيشه بمهارة في ثلاثة صفوف، كان هناك ركاب خيول على الجانبين، وكان حمزة وعلي وعبيدة رضي الله عنهم في خط المواجهة الأمامي (41)، كان الرسول ﷺ يراقب الحدث من مكان مرتفع (مركز القيادة والرقابة) حيث يمكنه رؤية

⁴⁰ Shibli Nomani, p. 198.

⁴¹ Shoqi, Abu Khalili (2004) Itlas-Seerat-eNabvi.pdf, <https://www.australianislamiclibrary.org/seerah.html>, p. 220.

ساحة المعركة بأكملها، كان مركز القيادة والرقابة تحت حراسة سعد بن معاذ رضي الله عنه. (42)

انتهت المعركة بانتصار المسلمين بالتضحية بـ 10% من الأرواح مقارنة بالخصوم، إنه يعني أن المسلم الواحد قتل أو أسر 10 من أفراد العدو، انهزم العدو بالكامل وتكبد خسائر فادحة، لقد حقق النبي ﷺ هدفه، من الناحية الإستراتيجية، شكلت هذه الواقعة الحلقة الأولى من نهاية اللعبة، قسّم الرسول ﷺ الغنيمة على أصحابه وفق الضوابط الإلهية. (43)

الخاتمة

هناك بعض النقاط المفيدة للمديرين.

كانت نية النبي ﷺ الإستراتيجية فريدة من نوعها، كان يشتبك مع الخصوم بشكل مستمر، أطلق العديد من الخطط التجريبية (المخطط لها والمنفذة) قبل الخطة الرئيسة، كما كان مهتما بتحفيز وإشراك أعضاء فريقه، وحريصا على إدارة تدفق المعلومات على أساس منتظم.

إذن، ما يمكن أن يتعلمه مدير الأعمال من المبادرة العسكرية، يمكننا تلخيصه في شكل نقاط وجيزة:

- تحديد الرؤية والإيمان بها.
- وضع الخطوط العريضة لمهمة واقعية.

⁴² الرحيق المختوم ص 191-192.

⁴³ Lings, p. 151.

- صياغة أهداف قابلة للتحقيق في إطار الرؤية والرسالة.
- تخطيط وتنفيذ المبادرات التجريبية، وبلغة الأعمال، إدخال منتجات جديدة أو تغيير ميزات المحفظة الحالية أو مزيج المنتجات، إثارة حرب الأسعار، إن اقتضى الأمر.
- إدارة المعلومات بقوة، الحصول على الخطة وتعديلها حسب تحركات الخصوم.
- إشراك الناس واستشارتهم باستمرار.
- إشراك الآخرين في النجاح، أي إعطاء نصيب من الأرباح للمستخدمين.

3. إدارة التغيير (44)

مقدمة

هناك شيء واحد مؤكد هو أن العالم يتغير باستمرار، يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَالسَّمَاءَ بَنَيْنَاهَا بِأَيْدٍ وَإِنَّا لَمُوسِعُونَ﴾ [الذاريات: 47]، تشير الآية إلى أن الكون يتغير باستمرار؛ وقد كانت مهام جميع الأنبياء عليهم السلام هي إحداث تغيير في المعتقدات والممارسات الخاطئة للأشخاص الذين أرسلوا إليهم، ونبي الإسلام ﷺ أيضا كلفه ربه بنفس المهمة، إذ كان الناس يعبدون آلهة كثيرة، فدعاهم النبي ﷺ إلى عبادة الله تعالى وحده.

غير أن إحداث التغيير لم يكن مهمة سهلة، واجه الأنبياء عليهم السلام معارضات شديدة وجرى تعذيبهم بل وقتل بعضهم أثناء دعوتهم إلى التغيير، وكان على آخر الأنبياء ﷺ أن يواجه المعارضة، ليطرد بعدها من مسقط رأسه، وجرت محاولات كثيرة لقتله عليه الصلاة والسلام، لكن الله سبحانه وتعالى حفظه وحماه وأعاناه على تحقيق هدفه، سنقوم في هذا الفصل بفحص إستراتيجية الرسول ﷺ في إحداث التغيير في المجتمع.

ما هي إدارة التغيير؟

تعرفها جمعية إدارة المشاريع على أنها "نهج منظم لنقل منظمة من الوضع الحالي إلى الحالة المستقبلية المرغوبة"⁽⁴⁵⁾، لتفحص الكلمات التي تحتها خط حتى نفهم التغيير الذي أحدثه النبي ﷺ.

⁴⁴ هذا الفصل يرتبط بغزوة بدر.

⁴⁵ <https://www.apm.org.uk/bodyofknowledge/delivery/scopemanagement/changemanagement/>

الوضع الحالي

حدثت غزوة بدر بعد نحو عامين من هجرة المسلمين من مكة المكرمة، على الرغم من أن الوضع الحالي يمكن أن يشمل الظروف منذ ظهور الإسلام، إلا أن بدر أصبح ممكناً بسبب الهجرة، لذلك، يبدو من المنطقي تضمين الظروف التي حدثت بعد ذلك، واستمرت خلال حوالي عامين.

كانت قريش تعارض الدين الجديد منذ بدايته. بذلوا كل جهودهم لوقفه في مكة، وكحل أخير، خططوا لقتل الرسول ﷺ لاستئصال جذور القضية، لكنهم فشلوا، انتقل النبي ﷺ ومعظم أتباعه بأمان إلى يثرب مما جعل من المستحيل عليهم إيذاء المسلمين، وخاصة المهاجرين، لكنهم لم يصمتوا ولم يتخلوا عن جهودهم لتدمير المسلمين، كتبوا رسالة إلى ابن سلول زعيم المنافقين لطردهم من المدينة المنورة أو الاستعداد لتحمل العواقب.⁽⁴⁶⁾

حينما ذهب سعد بن معاذ رضي الله عنه للعمرة، وقد كان من أصدقاء أمية بن خلف الذي قدم له الحماية، وبينما كان يطوف بالكعبة هدده أبو جهل، قال إنكم حميتم الرسول وأتباعه، أقسم بالله أنني لن أسمح لكم بزيارة الحرم، لكنك مع أمية، أجابه سعد رضي الله عنه، إذا منعنا من الحج فإننا سنوقف عنكم طريق التجارة السورية.⁽⁴⁷⁾

كما هددت قريش المسلمين، فقالوا: "لا يغرنكم أنكم أفلتمونا إلى يثرب، سنأتيكم فنستأصلكم ونبيد خضراءكم في عقر داركم"⁽⁴⁸⁾.

⁴⁶ Shibli Noamani, p.192.

⁴⁷ Ibn-e-Kaseer, The Battles of the Prophet (ﷺ), p. 12-13.

⁴⁸ الرحيق المختوم، ص 176.

وسافر كرز بن جابر الفهري من مكة إلى أطراف المدينة وسرق بعض حيوانات الرسول ﷺ ، لقد كانت رسالة قوية عن نواياهم اتجاه المسلمين.⁽⁴⁹⁾

الحالة المستقبلية المنشودة

كانت الحالة المنشودة هي هيمنة الإسلام في المنطقة وخارجها، عبادة إله واحد، الاحترام المتبادل، إنهاء الحروب القبلية، احترام الفقراء والنساء والضعفاء، إقامة السلام، القضاء على الجرائم الاجتماعية كالسرقة والزنا، استبدال النظام الاقتصادي القائم على الربا الذي كان يجعل الأغنياء أكثر ثراءً والفقراء أكثر فقرًا، التوزيع العادل للثروة، إدخال الأخلاق في ساحة المعركة، و أهداف أخرى كثيرة.

إستراتيجية النبي ﷺ الدفاعية

بالرغم من أننا ندرس الموضوع من منظور الحروب، إلا أننا نناقش الأمثلة خارج نطاق المواجهة المسلحة.

لم تكن الإستراتيجية الدفاعية للنبي ﷺ تقوم على الانتقام وإراقة الدماء، أراد النبي ﷺ إجبار المعارضين على قبول محادثات السلام، بيد أن ذلك لم يكن ممكنًا إلا من خلال مراقبة العدو، يلخص صديقي حجج الدكتور حميد الله في هذا الصدد بقوله: لم يكن غرض الرسول ﷺ قتلهم بل إجبارهم على السلام، ويقول كذلك: إن الرسول ﷺ أراد الحفاظ على سلامة العدو مع تمكينهم من احتضان دعوة الإسلام⁽⁵⁰⁾، أراد النبي ﷺ قطع طريق التجارة لأنها كانت الإستراتيجية الوحيدة القابلة للتطبيق⁽⁵¹⁾، أرسل سبع بعثات صغيرة لمراقبة تحركات قريش، كان هناك استثناء واحد، وهو أن

⁴⁹ نفس المرجع ص 179.

⁵⁰ Siddiqi, Naem p. 399.

⁵¹ Siddiqi, Naem p. 399.

عبد الله بن جحش رضي الله عنه كان له مواجهة مسلحة مع مجموعة صغيرة من قريش، قتل شخصا وأسر اثنين، وأعقب ذلك أول مواجهة مسلحة بين القوات المتصارعة، وهكذا، لم يكن الغرض من المعركة تدمير العدو بل إحلال السلام، تذكر أن النبي ﷺ بذل جهودًا سلمية لإحداث التغيير المنشود لمدة 15 عامًا (65%) من إجمالي وقته)، رفع السيف مكرها وكملاذ أخير.

وقع معاهدة سلام مع قريش في الحديبية التي انتهكتها قريش لاحقًا، كما أبرم موثيق سلام مع اليهود والقبائل العربية، أراد أن ينشر رسالته بسلام لكن أولئك الذين يفهمون لغة العصا لا يمكنهم قبول الجهود السلمية، فمثلاً ذهب النبي صلى الله عليه وسلم إلى أبي جهل عشرات المرات ليعرض عليه رسالته لكنه لم يستوعب ولم يستجب، كان أبو جهل شخصية رمزية، فكل من لم يفهم ولم يستجيب لدعوة النبي ﷺ كان أبا جهل آخر، وقد فهم الكثيرون ممن كان لهم عقل سليم مع أول ضربة في بدر.

مركز التغيير

يعتقد خبراء الإدارة أن التغييرات مطلوبة بواسطة "مقاربة نظمية لتحويل المسارات... والقيم، إنه يستلزم مجموعة من الأنشطة التي تساعد الأعضاء على التحول من طريقة عملهم الحالية إلى الطريقة المقصودة"⁽⁵²⁾، وهذا يعني (من أجل هذا النقاش) أن القضية كانت في حالة معينة قبل الحدث (معركة بدر، على سبيل المثال)، فغيروا تلك الحالة إلى الحالة المرغوبة (حالة ما بعد المعركة)، وقد قام الرسول ﷺ بهذا التغيير مع وقوع المعركة والأحداث المتعلقة بها، لذلك، فهو يشمل (أي التغيير) العمليات والقيم،

⁵² <https://businessjargons.com/changemanagement.html>

حدث ذلك من خلال تغيير أنشطة الأعضاء للانتقال مما يسمى القديم إلى طرق جديدة للعمل أو القيام بالأنشطة.

إدارة العمليات

العملية (أو المسار) هي "سلسلة من الإجراءات أو الخطوات المتخذة لتحقيق غاية معينة."⁽⁵³⁾، بينما النشاط هو "شيء يقوم به شخص أو مجموعة أشخاص"⁽⁵⁴⁾، هناك العديد من العمليات التي أدخلها الرسول ﷺ أو غيرها، سوف نتحرى عنها في الأسطر التالية.

العمليات المطبقة

كانت العملية الأكثر أهمية هي المعركة نفسها، اتخذ الرسول ﷺ عدة خطوات لتحقيق هدف الانتصار في المعركة، اعتمد مسارين: حاول منع حدوث المعركة ولكن عندما غزا العدو، أدار النبي ﷺ المعركة بنجاح.

يذكر مولانا شبلي أن الرسول ﷺ حاول السيطرة على طريق التجارة إلى سوريا الذي كان مصدر فخر لقريش حتى يجبرهم على إبرام اتفاق سلام محتمل⁽⁵⁵⁾، على سبيل المثال، أرسل الرسول ﷺ بعثات مختلفة لتحذير العدو من أن المسلمين يعرفون تحركاتهم، كان الهدف هو السيطرة على تحركات قريش على الطريق التجاري إلى سوريا، مناقشة تفاصيل هذا الموضوع في الفقرات التالية.

1- أرسل رسول الله ﷺ حضرة حمزة رضي الله عنه على رأس سرية باتجاه سيف البحر لاعتراض قافلة تجارية كان يقودها أبو جهل في ثلاثمائة رجل، لكن لم تحدث

⁵³ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/process>

⁵⁴ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/activity>

⁵⁵ P. 193.

معركة لأن مجدي بن عمرو الجهني - وكان حليفا للفريقين جميعا - مشى بين هؤلاء وهؤلاء، حتى حجز بينهم، فلم يقتتلوا.⁽⁵⁶⁾

2- الرحلة الثانية كانت بقيادة عبيدة بن الحارث باتجاه رابع، في ستين رجلا، التقوا بأبي سفيان الذي كان يقود 200 شخص، فترامى الفريقان بالنبل، ولم يقع قتال، وعادت قوات المسلمين إلى المدينة المنورة، كان الغرض هو تحديد مكان وجود القافلة التجارية.⁽⁵⁷⁾

3- في صفر سنة 2 هـ خرج رسول الله ﷺ بنفسه، بعد أن استخلف على المدينة سعد بن عباد، في سبعين رجلا من المهاجرين خاصة، يعترض عيرا لقريش حتى بلغ ودان، فلم يعثر على القافلة، وفي هذه الغزوة عقد معاهدة حلف مع عمرو بن مخشى الضمري، وكان سيد بني ضمرة في زمانه، كانت رحلة استكشافية عسكرية لكنها انتهت بمعاهدة سلام مع قبيلة جديدة.⁽⁵⁸⁾

4- كانت هناك غزوة أخرى من هذا النوع حيث خرج رسول الله ﷺ في مائتين من أصحابه، يعترض عيرا لقريش فيها أمية بن خلف الجمحي ومائة رجل من قريش، وألفان وخمسائة بعير، فبلغ بواط من ناحية رضوى لكنه لم يعثر عليهم.⁽⁵⁹⁾

5- في ذي القعدة سنة 1 هـ بعث رسول الله ﷺ سعد بن أبي وقاص في عشرين راكبا، يعترضون عيرا لقريش، وعهد إليه أن لا يجاوز الخرار، فخرجوا مشاة يكمنون

⁵⁶ الرحيق المختوم، ص 178.

⁵⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Expedition_of_Ubaydah_ibn_al-Harith

وانظر أيضا: الرحيق المختوم، ص 178.

⁵⁸ الرحيق المختوم، ص 179.

⁵⁹ ص 179.

بالنهار ويسيرون بالليل حتى بلغوا الخرار صبيحة خمس، فوجدوا العير قد مرت
الأمس.⁽⁶⁰⁾

6- في شهر ربيع الأول سنة 2 هـ أغار كرز بن جابر الفهري في قوات خفيفة من
المشركين على مراعي المدينة، ونهب بعض المواشي، فخرج رسول الله ﷺ في سبعين
رجلا من أصحابه لمطاردته، حتى بلغ واديا يقال له : سفوان من ناحية بدر، ولكنه لم
يدرك كرزاً وأصحابه، فرجع من دون حرب، وهذه الغزوة تسمى بغزوة بدر الأولى⁽⁶¹⁾.

7- في جمادى الأولى، وجمادى الآخرة سنة 2 هـ خرج رسول الله ﷺ في خمسين
ومائة ويقال: في مائتين، من المهاجرين، ليعترضون عيرا لقريش، ذاهبة إلى الشام، وقد
جاء الخبر بفصولها من مكة فيها أموال لقريش، فبلغ ذا العشيرة، فوجد العير قد فاتته
بأيام، وهذه هي العير التي خرج في طلبها حين رجعت من الشام، فصارت سببا لغزوة
بدر الكبرى.⁽⁶²⁾

8- وأخرها، مقدمة غزوة بدر حيث أرسل الرسول عبد الله بن جحش ومعه 12
فرداً، فالتقوا ثلاثة أشخاص من قريش كانوا يسافرون بغرض التجارة من سوريا، قتل
عبد الله رضي الله عنه أحدهم وأسر اثنين مع غنائمهم وأعادهم إلى المدينة المنورة،
كانت هذه آخر حملة قبل معركة بدر.⁽⁶³⁾

عندما نحلل هذه الحملات نستطيع أن نقول إن الرسول ﷺ قد شارك في أربع منها
بينما كان قد أرسل أربع بعثات أخرى بقيادة أصحابه.

⁶⁰ ص 178-179.

⁶¹ ص 179.

⁶² ص 180.

⁶³ ص 180-181.

كان أحدهم عندما اجتاحت قريش مراعى المسلمين ونهبت الحيوانات، وأُرسل آخر لمواجهة أبي سفيان، إلا أن المعركة الواسعة النطاق لم تحدث، وأُرسلت سرايا أخرى لاعتراض قوافل تجارية مختلفة لقريش.

على ضوء ما تقدم يمكننا الجزم بأن معظم هذه الحملات تم إرسالها لمتابعة قوافل التجارة للعدو بغرض التمكن من تحقيق هدف السلام، وندرك من ذلك أن الرسول ﷺ كان يحاول إجبار العدو على الشروع في محادثات السلام حتى يتحقق الانسجام في المنطقة إلى الأبد، لكن العدو لم يكن معنيا بمحادثات السلام بل كان يحاول القضاء على المسلمين بقوة، لكنه فشل في مسعاه.

يلخص الجدول 1 الحقائق المختلفة المرتبطة بهذه الحملات.

الجدول 1: معلومات حول الحملات

اسم الحملة	عدد أفراد المسلمين	عدد قوات العدو	المسافة من المدينة المنورة
1- سيف البحر	30	300	250 كلم ⁽⁶⁴⁾
2- رابغ	60	200	280 كلم
3- الخرار	20	غير معروف (لا لقاء)	200 كلم تقريباً ⁽⁶⁵⁾
4- الأبواء	70	غير معروف (لا لقاء)	250 كلم ⁽⁶⁶⁾
5- بواط	200	100	100 كلم ⁽⁶⁷⁾

⁶⁴ Shoqi, Abu Khalil, Atlas Seerat An-Nabi

⁶⁵ تم تقديره من خريطة شوقي (Atlas Seerat An-Nabi) المقدمة في ص. 210.

⁶⁶ <https://www.google.com/maps/dir/Medina+Saudi+Arabia/AlAbwa'+Saudi+Arabia>

⁶⁷ Shoqi, Abu Khalil, Atlas Seerat An-Nabi

6- سفوان	70	غير معروف (لا لقاء)	152 كلم ⁽⁶⁸⁾
7- ذو العشرة	200/150	غير معروف (لا لقاء)	130 كلم
8- نخلة	12	المجموع غير معروف ولكن	400 كلم
3 شاركوا في المواجهة			

يوضح الجدول أن عدد الأفراد المسلمين كان اسمياً يتراوح بين 12 و 200 فرد، وهو يعني أن الهدف لم يكن القتال، بل كان معظم هذه الحملات عبارة عن فرق دورية، ومع ذلك، فقد غطوا مساحة كبيرة من المنطقة، على سبيل المثال، وصل فريق عبد الله بن جحش إلى محاذة مكة المكرمة، على بعد 400 كيلومتر عن المدينة المنورة، كان التركيز على الطريق البحري ومحيط مكة المكرمة.

العمليات المحوّلة

بدأ الرسول ﷺ عملية السلام بمبادرات مختلفة من المفترض أن تجبر العدو على الجلوس إلى طاولة المفاوضات، كانت نية الرسول ﷺ هي السلام وليس الحرب لأنهم لو كانوا يرغبون في الحرب فإن غزو الفهري لضواحي المدينة المنورة كان أفضل فرصة للانتقام وشن الحرب على قريش، لكننا نعلم أنه قبل الحادثة وبعدها، أرسل الرسول ﷺ العديد من الحملات لرصد تحركات قوافل قريش، لكن الهدف لم يكن مشكوراً فيه، تم إرسال خمس بعثات من هذا القبيل قبل غزو الفهري واثنتان بعده، كانت سرية عبد الله بن جحش واحدة منها، ونعلم أن القتال قد حدث بدون أوامر النبي ﷺ، لكن الله سبحانه وتعالى أيد عمل عبد الله بن جحش فيما بعد، وعليه فقد قبل الرسول نصيب الغنيمة أي 5/1 من المجموع.⁽⁶⁹⁾

⁶⁸ <https://www.google.com/maps/dir/Medina+Saudi+Arabia/Badr+Saudi+Arabia>

⁶⁹ Lings, p. 137.

العملية الثانية كانت عملية الحرب نفسها، بدأت العملية عندما علم النبي صلى الله عليه وسلم أن قريشا قد انطلقت من مكة باتجاه المدينة المنورة وكان عددهم 1000 رجل.

أظهرت إدارة عملية الحرب مهارات النبي ﷺ وقدراته القيادية، حث أصحابه وبشرهم بالجنة، طلب الرسول ﷺ من زعماء المهاجرين والأنصار إظهار دعمهم للمبادرة، من جانب المهاجرين تحدث أشخاص مثل أبي بكر وعمر رضي الله عنهما وأظهروا دعمهم، ولكن الرسول ﷺ أراد أن يعرف موقف الأنصار لأنهم كانوا بأعداد كبيرة، وعندما عقدوا معاهدة منى، قالوا أنهم سيمنعونه كما يمنعون عائلاتهم، لكن هذه الاتفاقية كانت تعني المنعة داخل المدينة المنورة، بينما كانت هذه المناسبة خارج المدينة المنورة، لذلك أراد الرسول ﷺ إعادة تأكيد دعمهم.

أظهر قادة الأنصار دعمهم الكامل للنبي ﷺ، وقالوا: والله لئن سرت حتى تبلغ البرك من غمدان لنسيرن معك، ووالله لئن استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك.

بعد أن نال الرسول ﷺ دعم أصحابه، سار نحو بدر، وعلم بالقرب من بدر بوجود قوات العدو هناك، اختار النبي ﷺ مكانا، لكن أحد الصحابة اقترح مكانا آخر، بعد أن قال: يا رسول الله أرايت هذا المنزل، أمنزل أنزلك الله، ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ قال: بل هو الرأي والحرب والمكيدة، قال: يا رسول الله فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتي أدنى ماء من القوم... فانتقل النبي ﷺ إلى حيث أشار عليه.

دعا النبي ﷺ ربه أن يعينه على المشركين فاستجاب الله تعالى وأنزل دعمه للمسلمين، أولاً: أنزل الله عز وجل السكينة والطمأنينة على قلوب المسلمين، فناموا جيداً

واستيقظوا في نشاط واستعداد للمعركة، ثانيًا: أنزل الله تعالى مطرًا استقر به الغبار وأصبح الماء متاحًا للاستخدام.

في اليوم التالي أرسل الله سبحانه وتعالى إمداد الملائكة، شاركوا المسلمين في المعركة، وتحقق النصر بفضل الله تعالى رغم الصعوبات الكثيرة.

رتب الرسول ﷺ جيشه في ثلاثة صفوف: رماة النبل في الخط الأمامي، وحاملو الدروع في الخط الأوسط، والصف الأخير للقوات المتبقية، تمركز الفرسان على جانبي ساحة المعركة، أمر النبي ﷺ أصحابه أن لا يبدأوا المعركة، فبدأت من طرف قريش، تحدى ثلاثة محاربين من القرشيين المسلمين، أرسل لهم الرسول ﷺ ثلاثة رجال من الأنصار، قالت قريش لا نريد القتال معهم، نريد القتال مع أفراد من بني قومنا، لذلك أرسل النبي ﷺ حمزة وعلي وعبيدة رضي الله عنهم، قاتلوا بشجاعة وقتلوا كل خصومهم، بعد ذلك بدأت المعركة العامة، وبعد وقت قصير من بدء المعركة، قُتل عدد كبير من قريش، كان النبي ﷺ يلاحظ من مكان شُيِّد له ليشرف على المعركة، كان يعتني بأصحابه ويستغيث بالله سبحانه وتعالى، فكان النصر حليف المسلمين، قُتل سبعون من جنود العدو بينهم العديد من الشخصيات والقادة المعروفين، وتم أسر نفس العدد.

تفحصنا مسارين: مسار السلام ومسار المعركة، أحدث النبي ﷺ تحولاً في مسار ساحة المعركة كما ذكرنا في السطور أعلاه، على سبيل المثال، سمح الرسول صلى الله عليه وسلم لقريش أثناء المعركة أن تأخذ الماء من آبار المسلمين؛ ألقت قريش القبض على مسلمين قادمين من مكة إلى المدينة المنورة، ثم أطلقوا سراحهم شريطة ألا يشاركوا في المعركة، جاءوا النبي ﷺ ووصفوا له القصة، فقال النبي ﷺ يجب أو توفيا

بوعودكما، وأمرهم بالتالي أن يواصلوا مسيرهما إلى المدينة المنورة ولم يسمح لهما أن يشاركا في المعركة.

وبالمثل، ذكرنا أن الرسول ﷺ حرم على أصحابه قطع الأشجار، وتشويه الأجساد، ومهاجمة كل من لا يقاتلهم... إلخ، الجدول 2 يصف المزيد من التغييرات، وباختصار لقد أدخل النبي ﷺ العديد من العوامل الجديدة في ساحة المعركة غيرت كثيراً مسار الحروب.

مسار إدارة المعلومات

الغرض من إدارة المعلومات هو جمع المعلومات لاتخاذ القرارات الصحيحة، لقد أدار النبي ﷺ المعلومات بطريقة منهجية، أرسل عدة بعثات لجمع معلومات عن تحركات عدوه، وكان الغرض من هذه المبادرات على حد قول صديقي نعيم:

كان الغرض من إرسال فرق الدوريات هذه هو حراسة حدود دولة المدينة، ومراقبة تحركات العدو، وإبلاغ قريش وغيرها من القبائل بأن هناك الآن حكومة نظامية عاصمتها المدينة المنورة، كما كانت النية أيضاً أن يكون الجيش المتطوع من المسلمين على دراية بمواقع صعود وهبوط المناطق المحيطة بها وطرقها وينابيع المياه فيها، كما كان ينبغي تدريبهم على القيادة، وتنفيذ الواجبات تحت قيادة بعضهم البعض، واكتساب تكتيكات تقسيم العمل والوقت، والتفكير في الخطط، واتخاذ قرارات فورية لا يمكن لأي نظام دفاع تحقيق أهدافه بدونها، كما كان الهدف من هذه الدوريات تحذير قريش من أن شريان حياتهم الاقتصادية موجود الآن في المدينة المنورة، التي بإمكانها أن تغلق في أي لحظة طريقهم التجاري وتوقف مرور قوافلهم، كان النبي ﷺ في طفولته قد زار بصرى والمدينة وذهب مرتين إلى سوريا في شبابه، في هذه الجولات، كان قد أدرك الأهمية الجغرافية والسياسية للمدينة المنورة وتعرف على جميع

معالم الطريق التجاري لقريش، إلى جانب كونه عضوًا في عشيرة قريش، وكان يتاجر في المصدر التجاري لاقتصاد قريش، وهكذا، في ضوء هذه التجارب، لم يجد الرسول ﷺ صعوبة في صياغة سياسة بث الخوف في قريش، تم ترتيب هذه الدوريات بحيث يمكن أن تكتسب خبرة في الأنشطة العسكرية المنظمة، وتتحرك مثل الآلة تحت قيادة مركزية، وتتعلم التكتيكات العسكرية والأسرار، وتحافظ على صيماها المنتظم وعلى صلاحها وتكتسب القدرة على أداء واجباتها كما هو مطلوب حتى في ظل الظروف الصعبة، وفي نفس الوقت إحداث نظام بريدي منتظم لإبقاء الرسول ﷺ على اطلاع كامل بتحركات أهل مكة وعشائر المناطق المحيطة والحدود.⁽⁷⁰⁾

أُرسلت سرية عبد الله بن جحش رضي الله عنه خصيصًا لمعرفة تحركات قريش.

أخذ النبي ﷺ أبا بكر رضي الله عنه قبل وصوله إلى بدر وخرج ليعرف مكان قريش، التقيا برجل عجز، فسألاه عن العدو، قام بتقدير مكان الجيش الخصم بشكل صحيح، كما أطلعهما عن المكان المحتمل لجيش المسلمين.

في نفس الوقت أرسل صحابيين ليجمعوا معلومات عن حركة قريش، وأبلغاه أن قوات العدو كانت متمركزة في مكان قريب من ساحة المعركة.

وبالتالي، كان على النبي ﷺ أن يتوقف عند هذا الحد، أبلغه المخبرين عن العدد التقريبي لجيش العدو، فصاغ الرسول ﷺ إستراتيجيته الحربية وفقًا لذلك، ومع ذلك، استمر في مراقبة حركة العدو عن كثب.

أرسل الرسول ﷺ فريقًا آخر في نفس اليوم لجمع المعلومات، كلف بهذه المهمة ثلاثة من قادة المهاجرين مع أشخاص آخرين، خرجوا إلى بئر مياه بدر حيث كان عبدان

⁷⁰ P. 216-17. Urdu Edition.

لقريش يجمعان الماء، فُبض عليهما ونُقلا إلى المخيم، وجرى التحقيق معهما، فاعترفا
بمكان جيش قريش.

وفي نهاية المعركة سأل أصحابه عن أبي جهل ما حدث له؟ نقل عبد الله بن مسعود
رضي الله عنه نبأ مقتله، فقد قتله عبد الله بن مسعود رضي الله عنه بضربة أخيرة.

أرسل الرسول ﷺ شخصين ليبيثرا أهل المدينة المنورة بالنصر، كان الناس هناك في
انتظار نتيجة الحدث.⁽⁷¹⁾

تغييرات في قيم ساحة المعركة

تُعرّف القيمة بأنها "مبدأ أو معيار يتعلق بالسلوك الذي يعتبر مهماً أو مرغوباً فيه"⁽⁷²⁾
إنها "حكم الفرد على ما هو مهم في الحياة"⁽⁷³⁾، كرس الإسلام قيم ساحة المعركة
التي لم تكن معروفة قبل النبي ﷺ، ذكر Phalwarvi بعضها، أهمها عدم الغش والوفاء
بالوعود، وحرمة التمثيل بالجثث، وعدم إزعاج العباد وغير المشاركين في المعركة، وحرمة
قطع الأشجار وهدم المباني ... إلخ⁽⁷⁴⁾، فيما يتعلق ببدر، فقد سمح الرسول صلى
الله عليه وسلم للعدو أخذ الماء من البئر التي يسيطر عليها المسلمون⁽⁷⁵⁾، وقدم
مسلمان من مكة المكرمة وعند مرورهما من جهة العدو ألقى قريش عليهما القبض
مفترضة أنهما سيساعدان الرسول ﷺ، أنكر الصحابييان ووعدا بعدم المشاركة في
المعركة، فأطلقت قريش سراحهما، قال لهما النبي ﷺ بعد أن قصا له القصة: سنفي
بوعدنا في كل الأحوال فنحن بحاجة إلى عون الله سبحانه وتعالى.⁽⁷⁶⁾

⁷¹ الرحيق المختوم، ص 205-206.

⁷² <https://www.thefreedictionary.com/values>

⁷³ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/value>

⁷⁴ P. 255-56.

⁷⁵ Shibli Noamani, p. 199.

⁷⁶ Shibli Nomani, p. 200.

كان ﷺ يعلم أن الوفاء بالوعد سوف يجلب عون القدير، وعليه لم يشارك هذان المسلمان في المعركة.

كان الغزاة المتغلبون يعاملون أسرى الحرب أو من يغزونهم معاملة سيئة للغاية، يشير القرآن الكريم إلى ذلك على لسان ملكة المشركين، ﴿قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعِزَّةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ﴿٣٤﴾﴾ [النمل: 34]، غير أن قواعد اللعبة تغيرت تماما، إذ سُلم الأسرى إلى الصحابة الذين كانوا يأكلون التمر الجاف و يقدمون الخبز للسجناء.⁽⁷⁷⁾

ملخص التغييرات

ترتبط جميع مبادرات التغيير بالوضع الراهن والتغييرات التي تم إجراؤها أثناء البرنامج، نلخص التغييرات التي ظهرت في أفق النظام الاجتماعي وفي ساحة المعركة في الجدول 2.

الجدول 2: التغييرات التي أدخلت خلال غزوة بدر	
من	إلى
تشويه الجثث	غير جائز، وجوب احترام الجثث لأنها بقايا إنسان
عدم اهتمام الناس بالوعد	وجوب الوفاء بالوعد، لم يسمح الرسول صلى الله عليه وسلم لصحابين بالمشاركة في القتال لأحدهما وعدا قريشا بذلك
كان الغزاة يقتلون الجميع	عدم إيذاء العباد ورجال الدين
كان الغزاة يدمرون منازل خصومهم	لا يجوز هدم المباني

⁷⁷ Phalwarvi, p. 285.

قتل الجميع

لا يجوز قتل النساء والأطفال وغير المقاتلين والمرضى وكبار السن.

كان القوي يقطع الأشجار لا يجوز قطع أشجار التمر أو أي شجرة مثمرة أخرى / أي شيء يريد

قطع خطوط إمداد العدو سمح النبي ﷺ للعدو بأخذ الماء من البئر

مقتل شخص واحد يعقبه أمر الله سبحانه وتعالى في هذا الصدد ألا يتعدى قتل أكبر عدد ممكن المنتقم أكثر مما فعل به، أي إذا قتل له شخص يُقتل به شخص واحد فقط، ومع ذلك، فإن الصبر والعفو أفضل.

تغييرات طويلة المدى

كانت هناك تأثيرات روحية وسياسية كبيرة للمعركة، وكان زعماء قريش الذين لقوا حتفهم عقبة كبيرة في طريق الإسلام، وكان أبو جهل وعتبة يشكلان رأس الحربة، فحل محلها أبو سفيان المعتدل، مما قلل من قوة قريش غير المسبوق، كانوا يعتبرون غير قابلين للهزيمة، لكن الهزيمة أبطلت الافتراض، لم يكن عبد الله بن أبي بن سلول منضويًا تحت لواء الإسلام، كان عليه أن يعتنق الإسلام، لكنه بقي منافقًا طيلة حياته ومات على ذلك، أصبحت القبائل العربية الأخرى حذرة رغم أنها لم تهزم.⁽⁷⁸⁾

حدثت بعض التطورات الجديدة، كان اليهود تحت هدنة السلام، لكنهم شعروا بالغيرة من انتصار المسلمين، بينما كان مزاج الانتقام يغلي في مكة لاسيما في قريش.

برزت أهمية التعليم عندما طُلب من أسير الحرب تعليم 10 أشخاص مقابل إطلاق سراحه، وقد عومل أسرى الحرب معاملة طيبة للغاية، قسم الرسول ﷺ أربعة سجناء

⁷⁸ Phalwarvi, 285-87.

على كل صحابي فعاملوهم معاملة طيبة، قال السجناء أن الصحابة كانوا يأكلون تمرًا جافًا، بينما كانوا يطعمونهم خبزًا طازجًا، قالوا إننا نشعر بالخجل، قالوا كذلك إنهم أرادوا إعادة الخبز، لكن الصحابة رفضوا.

أطلق سراح أسرى الحرب مقابل مبلغ بسيط من الدية، لم يطلب من أحد أن يدفع أكثر من قدرته، علمًا أن الأشخاص الذين أصبحوا أسرى حرب هم أنفسهم الذين طردوا المسلمين من ديارهم، لكن المسلمين عاملوهم معاملة طيبة، كان ذلك مظهرًا للتغيير طويل الأمد الذي أحدثه الإسلام في المجتمع، وكان له الأثر الدائم على أهل مكة، الصحابة لم ينتقموا لأن الانتقام لم يكن من تعاليم الإسلام التي أحدثت التغييرات المستمرة في حياة الناس.

ووقعت حادثة أخرى كانت عبرة للجميع، كان زوج ابنة النبي ﷺ زينب رضي الله عنها من بين الأسرى أيضًا، ولم يكن لديه ما يدفعه لذلك أرسلت زينب رضي الله عنها عقدها لتفدي به زوجها، كان العقد ملكاً لخديجة رضي الله عنها أهدته لزينب بمناسبة زواجها، استشار النبي ﷺ أصحابه في ذلك فأعاد القلادة إلى ابنته وحرر زوجها مقابل أن ترسل زينب رضي الله عنها إلى المدينة المنورة، كان لديه السلطة الكاملة لاتخاذ القرار بشأن هذا الأمر، لكنه استشار أصحابه لتحقيق المساواة والعدالة.

كانت هناك حادثة أخرى بخصوص سهيل، سأل أحد الصحابة النبي ﷺ أن يدعه يخلع ثنيته ليدلع لسانه ولن يكون قادرًا على شتم النبي ﷺ كما كان يفعل، رفض النبي ﷺ احترازًا عن المثلة وعن بطش الله يوم القيامة⁽⁷⁹⁾، يعلق نعيم صديقي على نتيجة بدر بقوله:

⁷⁹ Ibn-e-Ishaq, p.312.

يقترب الحزب المنتصر في لحظة نشوة الانتصار أعمالا غير محتشمة، لكن لم يحدث شيء من هذا القبيل في حزب الرسول ﷺ، والنبي ﷺ نفسه انحنى لحمد الله تعالى، دخل الجيش المنتصر المدينة المنورة بهدوء ولم يكن هناك احتفال بالنصر، من ناحية أخرى، سجد المنتصرون أمام الله شاكرين، مشيرين إلى أن انتصارهم كان نعمة إلهية. (80)

التغيير الحقيقي هو التغيير في المواقف، لقد غير النبي ﷺ الناس لا الأشياء.

⁸⁰ P. 428-30.

4. إدارة الأزمات (81)

مقدمة

استخدم النبي ﷺ العديد من الأساليب لإدارة الأزمات، يتعلق الموضوع بإدارة الأحداث المفاجئة أو غير المتوقعة التي قد تسبب ضرراً للمنظمة، وتخلق تهديدات للإدارة وتعيق تحقيق أهدافها، وتهدد في بعض الأحيان وجود المنظمة، لذلك يتوجب إدارتها لتجنب آثارها الوخيمة على السمعة وعلى الأهداف المرجوة.

تميزت معركة أحد بعدة أحداث مفاجئة أو غير متوقعة، وقد تمكن النبي صلى الله عليه وآله وسلم من إدارتها بنجاح، وتشمل:

1. المعركة نفسها
2. عمل المنافقين
3. تغيير الموقع المحدد لفرقة الرماة
4. هجوم العدو على الجناح

والغرض من هذا الفصل هو تحليل هذه الأحداث مع التركيز على الإستراتيجية الإدارية للنبي ﷺ، للقيام بذلك، يجب أن نحدد معنى الأزمة ثم نربطها بالأحداث المتعلقة بعناصر الأزمة.

ما هي الأزمة؟

⁸¹ يرتبط هذا الفصل بمعركة أحد.

التعريف اللغوي للأزمة هو "وقت الصعوبة الشديدة أو الخطر"، "وقت يجب فيه اتخاذ قرار صعب أو مهم"، وفقاً لقاموس Collin، "الأزمة هي الموقف الذي يتأثر فيه شيء ما أو شخص ما بمشكلة خطيرة جداً أو أكثر"، وبالإضافة إلى ذلك، هي "فترة غير مستقرة، لاسيما فترة المتاعب أو الخطر الشديد في السياسة والاقتصاد وما إلى ذلك"⁽⁸²⁾، وهي تشير إلى وجود ثلاث نقاط رئيسة في الأزمة:

• خطر

• صعوبة

• مشكلة

اسمحوا لي أن أحدها حتى نتمكن من تصميم نموذج لمعالجة دراسة حالة غزوة أحد.

يُعرّف الخطر بأنه احتمال حدوث شيء ضار أو غير سار، أو شخص أو شيء يسبب الأذى، الصعوبة تعني "نوعية أو حالة صعوبة القيام به أو التعامل معه أو فهمه: نوعية أو حالة كونه صعباً"⁽⁸³⁾، تشير الصعوبة أيضاً إلى شيء يعيقك أو يجعلك تضطر إلى مواجهة التحديات"⁽⁸⁴⁾، المشكلة "هي شيء يجب حله أو حالة غير سارة أو غير مرغوب فيها تحتاج إلى تصحيح"⁽⁸⁵⁾، يمكننا أن نستنتج من المناقشة أن الخطر هو احتمال حدوث شيء ضار أو غير سار، والصعوبة تشير إلى شيء يعيقك أو يجعلك تواجه تحديات، والمشكلة "شيء يجب حله؛ بالنظر إلى ذلك، دعونا نتحرى عن دراسة الحالة لنكتشف الخطر (المخاطر) والصعوبة والمشكلة التي واجهها النبي ﷺ وأدارها.

⁸² <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/crisis>

⁸³ <https://www.merriamwebster.com/dictionary/difficulty>

⁸⁴ <https://www.yourdictionary.com/difficulty>

⁸⁵ <https://www.yourdictionary.com/problem>

الحالة موضوع الدراسة

دعونا نحلل الحالة على ضوء ما رأينا أعلاه.

الخطر هو أحد القضايا الثلاث المرتبطة بإدارة الأزمات، عندما كانت قوات العدو على أعتاب المدينة، يقول Mobarikpuri (1995) أن الخطر كان محدقا، وأن العدو على وشك أن يغزو المدينة، نفهم من تعريف الخطر أنه يحدث في المستقبل، كان وصول العدو هو التهديد الأكبر، وبالتالي، وضع النبي ﷺ إستراتيجية لإدارته، كانت الصعوبة قلة الموارد مقارنة بالخصم، إذا قارنا عدد القوات فقط، كانت النسبة 1 مقابل 4، عالج الرسول ﷺ المشكلة في ساحة المعركة، لقد استخدم العدد الأقل من القوات بكفاءة مما مكن المسلمين من تحقيق النصر في بداية المعركة، أي أنه عين فرقة من الرماة عند نقطة دخول محتملة، لو أن الفرقة استمرت في الدفاع عن الموقع، فإن العدو لم يكن ليجرؤ على شن هجوم على الجناح، وعندما غادرت موقعها، أعاد العدو هجومه، وتسبب ذلك في زيادة الخسائر البشرية في صفوف المسلمين، لكن العدو لم يستطع كسب المعركة، أعلن العديد من الكتاب أنها هزيمة للمسلمين، لكن العديد من علماء المسلمين خلصوا إلى أدلة قوية على أنها لم تكن هزيمة.⁽⁸⁶⁾

لم يتمكن الكفار من نهب غنائم الحرب لأن جيش المسلمين كان هناك، ترك العدو ساحة المعركة للمسلمين، أرسل النبي ﷺ سبعين فرداً لاتبعوا العدو، وعززهم أيضاً بكل جيوش المسلمين في قيادته إلى حمراء الأسد، وهي مكان على بعد ثمانية أميال من مكة.

⁸⁶ Mobarikpuri 1995.

ظهرت صعوبات أخرى خلال الحملة، لقد ترك المنافقون المسلمين مما شكل ضربة قاصمة للمسلمين الذين كانوا بالفعل أقل عددًا بكثير، لكن النبي ﷺ أكمل رحلته، إن شجاعة المسلمين وتصميمهم لم تنثن عن الهدف، أرسل الرسول ﷺ أحد أصحابه إلى المنافقين ليقنعهم بتحمل مسؤولياتهم، لكنهم كانوا قساة بطبيعتهم وأرادوا هزيمة المسلمين، لقد لعبوا ورقة الانفصال لهذا الغرض، يعتقد Mobarikpuri أن خطة النبي ﷺ المصممة جيدًا تغلبت على نقص الموارد البشرية⁽⁸⁷⁾.

وحدثت صعوبة أخرى عندما ترك الرماة مواقعهم، تكبد رجال الرسول ﷺ خسائر لكنهم بقوا في ساحة المعركة حتى فقد العدو آمال النصر، وهكذا تمت معالجة المشكلة من خلال توضيحات إضافية.

بالإضافة إلى أن استشهاد حمزة رضي الله عنه قلل من القوة القتالية، لكن الجيش ظل صامدًا، عادة ما يؤدي فقدان شخصية رئيسة إلى تغيير الجدول في المعارك، لكن القيادة الملهمة للنبي ﷺ لم تتأثر بهذه المشكلة.

بتعبير الأعمال، عندما لا يعمل أحد المنتجات أو قطاع السوق بشكل جيد، فإن المنتجات الأخرى تتأثر به، مما يدعو المدير إلى متابعة المنتج أو خط الإنتاج.

من المناقشة أعلاه يمكننا أن نستنتج أن الرسول ﷺ قد أدار العناصر الأساسية لإدارة الأزمات، أي الخطر والصعوبة والمشاكل، نعتقد أنه تم تحقيقه بالإرادة والدعم الإلهيين، أعان الله تعالى نبيه بيديه الخفيتين.

كان النبي ﷺ قد أدار العديد من الحملات، أطولها كانت الحياة في مكة والطائف والهجرة إلى الحبشة والمدينة المنورة وحملة بدر... الخ، غزوة أحد أضافت جوانب

⁸⁷ P. 349.

أخرى: قضية المنافقين، تصرف الرماة، استشهاد عمه وإصابته، على سبيل المثال لا الحصر، كل ذلك عزز مهاراته وقدراته الإدارية.

إدارة الأزمات

يُقصد بها "تحديد التهديدات التي تتعرض لها المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع هذه التهديدات"⁽⁸⁸⁾، غالبًا ما تتطلب إدارة الأزمات اتخاذ القرارات في غضون فترة زمنية قصيرة، وغالبًا ما يكون ذلك بعد وقوع الحدث بالفعل، ومن أجل تقليل عدم اليقين في حالة حدوث أزمة، غالبًا ما تضع المنظمات خطة لإدارة الأزمات⁽⁸⁹⁾، هذا يعني:

- تحديد التهديدات
- الأساليب المتبعة في التعامل معها
- الاستجابة السريعة بعد وقوع الأزمة
- وضع خطة لإدارة الأزمات

يمكننا تلخيصها في جدول (انظر الجدول 3)

الجدول 3 : خطة إدارة الأزمات		
أجزاء الخطة		
1- التهديدات	2. الطريقة	3- النتيجة (النتائج)
قرارات سريعة لحل المشكلة (الخطر)		

⁸⁸ Harrington, K (2017) 6 ways to handle a PR crisis, <https://www.ragan.com/6-ways-to-handle-a-prcrisis/>

⁸⁹ Kenton, K (2017) Crisis Management, <https://www.investopedia.com/terms/c/crisismanagement.asp>

حالة الأزمة: المعركة

نأخذ النموذج لتحليل حالات الأزمات التي حددناها في المقدمة.

التهديد

بالنسبة إلى لينغز (1994)

"في مكة، شددت كارثة الكردة وسرّعت الاستعدادات التي كانت جارية منذ بدر لتنفيذ هجوم كاسح على المدينة المنورة... بلغ القمر ذروته، وبعد يوم أو يومين، جاءت ذكرى بدر، وفي الأيام الأخيرة من الشهر، أحضر فارس رسالة مختومة إلى الرسول ﷺ، وكان قد سافر من مكة إلى المدينة المنورة في غضون ثلاثة أيام، من عمه العباس بن عبد المطلب يحذره فيها من أن جيشا قوامه ثلاثة آلاف رجل على وشك الخروج إلى المدينة المنورة، سبع مئة رجل منهم كانوا قد أخذوا مواقعهم، وكانت هناك فرقة مكونة من مائتي فارس، وكانت الإبل من الكثرة بعدد الرجال، دون احتساب إبل النقل وتلك التي تحمل هودج النساء"⁽⁹⁰⁾.

وهكذا ظهر الخطر، عندما ننظر إلى عدد قوات قريش وعتادها، لم يكن من الصعب تقدير أن جيش المكيين سوف يسحق المسلمين في وقت أقل بأربع مرات، تذكر أنه قبل عام واحد في بدر كانت النسبة 1 مقابل 3، إنها الآن 1 مقابل 4، كانت الاحتمالات كبيرة.

طريقة المعالجة

كان النبي ﷺ ينتظر ردا شديدا من قريش، لذلك كان يراقبهم عن كثب، كان يرسل وحدات صغيرة لاعتراض قوافل قريش، كان الغرض من ذلك جعل قريش تدرك أن

⁹⁰ P. 172

الرسول ﷺ لم يكن غافلاً عنهم وجعلهم يشعرون أن المدينة المنورة أصبحت قوة كبيرة متموقة على طرق التجارة، أوضحها Lings بقوله:

أحس المكيون بشدة بفقدان طريق قوافلهم على البحر الأحمر، من عيوب البديل الوحيد أنه في سهل نجد كانت الآبار متباعدة نسبياً، ولكن الآن بعد أن انتهت أشهر الصيف، يمكن بسهولة إدارة الرحلة عن طريق إضافة عدد من الإبل الحاملة للمياه، وقرروا إرسال قافلة غنية إلى العراق تتكون أساساً من سبائك من الفضة والأواني الفضية قيمتها نحو مائة ألف درهم، كان من المقرر أن تكون تحت قيادة صفوان، وكان لدى بعض يهود المدينة معلومات سرية حول القافلة وحدث أن أحد الأنصار سمعهم يتحدثون عنها، كان النبي ﷺ يعلم أن لزيد مواهب قيادية، فأرسله على رأس مائة حصان لإبعاد القافلة عن الكردة التي كانت أحد أماكن الآبار الرئيسة على طول الطريق، إن القوة الصغيرة نسبياً وبالتالي الأكثر قابلية للإدارة جعلت من الممكن لزيد أن يدرك جميع أساسيات تنفيذ الكمين الفعال، أدى هجومهم الشرس والمفاجئ وغير المتوقع إلى هروب صفوان ورفاقه، بينما عاد زيد ورجاله إلى المدينة المنورة منتصرين، ومصطحبين معهم كل الجمال المكبية وما تنقله من حمولات غنية من الفضة وغيرها من البضائع، وعدداً قليلاً من الأسرى.⁽⁹¹⁾

تشير هذه الأحداث إلى أن النبي ﷺ كانت لديه خطة إستراتيجية لإدارة قريش وحلفائهم حتى يتجرعوا رشفة مرة من الهزيمة الكاملة.

الخطة

عندما تلقى النبي ﷺ الرسالة من العباس رضي الله عنه، أمر قارئ الرسالة بإبقاء الأمر سراً، دعا النبي ﷺ إلى اجتماع قادة المهاجرين والأنصار أو "مجلس الشورى"، تخض

⁹¹ P. 172.

عن المناقشة رأيان: البقاء في المدينة أو الخروج من المدينة لمواجهة العدو، ومال رأي الرسول ﷺ للخيار الأول، غير أنه اعتمد الخيار الثاني بعد التشاور.

أُخذت بعض الإجراءات الأخرى لتعزيز الخطة، لخصها Saani (2019) في الفقرة التالية⁽⁹²⁾:

شكّلت كتبية صغيرة لحراسة الرسول ﷺ، وتمركزت بعض القوات على مداخل المدينة تحسباً لأي هجوم مفاجئ⁽⁹³⁾، كما تم جلب كل الذين يعيشون خارج المدينة مع مواشيهم، وشكلت⁽⁹⁴⁾ فرقة دورية لمراقبة حركة العدو.

بالإضافة إلى ذلك، أنشأ الرسول ﷺ أيضاً فريق معلومات / استخبارات لمراقبة حركة العدو ...

وصلى صلاة الجمعة وحفز الناس على المعركة وأعلن أن على الجميع الاستعداد لها، كان الناس سعداء للغاية، فاجتمعوا وقت صلاة العصر، كما وصل فريق العوالي، في هذه الأثناء كان النبي ﷺ يلبس للقتال.

نتبين مما سبق أن إجراءات أمنية كثيرة أُخذت لضمان سلامة الناس من أي هجوم مفاجئ من قبل العدو، وضعت خطة عمل لمواجهة الخصوم، وتم توحيد الموارد البشرية لمواجهة مسلحة محتملة، وعلى الرغم من ندرة الإمدادات، إلا أنهم استطاعوا جمع كل ما هو متاح ووضعه في متناول أيديهم لاستخدامه عند الحاجة.

النتائج

⁹² Saani, Iqbal Javed (2019) Managerial Thoughts of the Prophet [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon (Paperback edition)

⁹³ الرحيق المختوم، ص 226.

⁹⁴ Lings, p. 173.

هناك العديد من الآراء حول نتيجة المسعى، كتب المباركفوري:

استمرت الأعمال الحربية بضراوة مع المسلمين في القيادة الكاملة للتطورات العسكرية بأكملها حتى خارت عزائم المشركين في النهاية وتراجعوا، تاركين كل دوافع الكبرياء المزعومة، وسقطت رأيهم إلى الأرض فداستها أقدام المقاتلين، بدأ الأمر كما لو أن ثلاثة آلاف من المشركين كانوا يقاتلون ثلاثين ألف مسلم وليس مجرد بضع مئات.⁽⁹⁵⁾

قال ابن إسحاق: ثم أنزل الله نصره على المسلمين، وصدقهم وعده، فحسوهم بالسيوف حتى كشفوهم عن المعسكر، وكانت الهزيمة لا شك فيها، روى عبد الله بن الزبير عن أبيه أنه قال: والله لقد رأيتني أنظر إلى خدم- سوق- هند بنت عتبة وصواحبها مشمرات هوارب، ما دون أخذهن قليل ولا كثير... إلخ [ابن هشام 77/2]

وفي حديث البراء بن عازب عند البخاري في الصحيح: فلما لقيناهم هربوا، حتى رأيت النساء يشتدون في الجبل، يرفعن سوقهن قد بدت خلاخيلهن [صحيح البخاري 2 / 579]، وتبع المسلمون المشركين، يضعون فيهم السلاح، وينتهبون الغنائم.⁽⁹⁶⁾

يصف نعيم صديقي بشكل جميل حركة الحقيقة، وأخيراً أدرك المشركون أن السلامة تكمن في "الهروب" فقط، حتى الملهمة النسوية هربن، بدأ المسلمون في جمع الغنائم التي يستحقونها.

⁹⁵ الرحيق المختوم، ص 238.

⁹⁶ ص 239-238.

غير أن الوضع تغيّر عندما ترك فريق الرماة موقعهم، كان العدو يراقب الوضع باهتمام، وجدوا ثغرة فاغتنموا الفرصة لبدء هجوم آخر، لم يكن المسلمون مستعدين لذلك بل ظنوا أن المعركة قد انتهت، تسبب المشركون في خسارة كبيرة لصفوف المسلمين لكنهم لم يتمكنوا من القيام بهجوم حاسم، ومع ذلك، اجتمع المسلمون حول الرسول صلى الله عليه وسلم واتخذوا خطوة دفاعية، حاول العدو تحطيم الجدار البشري الذي أقيم حول مركز الإسلام لكن جهودهم باءت بالفشل، لقد فقدوا آمال النصر وغادروا ساحة المعركة.

ويختتم صديقي (1997) Siddiqi المناقشة بأن المسلمين تكبدوا خسارة بسبب خطأ فادح، لكنهم لم ينهزموا ولم تضعف قوتهم، لذلك، أرسل الرسول ﷺ كتيبة قوامها سبعون جنديًا لمتابعة جيش المكيين، والنبى ﷺ نفسه كان وراءهم حتى حمرة الأسد، مكان على بعد ثمانية أميال من المدينة المنورة، أدركت قريش خطأها الفادح أي أنها لم تستغل قوة المعركة، لكنها لم تجرؤ على العودة لجولة ثانية.

5. التسويق غير الهادف للربح⁽⁹⁷⁾

مقدمة

هناك العديد من الجوانب الإدارية التي تعتبر مهمة في أجندة الإدارة المعاصرة، نناقشها هنا باختصار، فقد درس المؤلف العديد من هذه الجوانب في مواضع أخرى من كتاباته.

يركز الفصل على التسويق، إنه يعني بيع منتجاته والترويج لها لدى العملاء، التسويق الحديث عبارة عن مجموعة من الأنشطة للوصول إلى العميل المستهدف لتلبية احتياجاته ورغباته بغية تحقيق المنفعة المتبادلة للأطراف المعنية.

التسويق هو موضوع معترف به في الأعمال والإدارة أو بشكل أكثر تحديداً في علوم الإدارة، ينقسم جوهر التسويق إلى أربعة عناصر (تسمى أحياناً Ps 4): المنتج والسعر والمكان والترويج⁽⁹⁸⁾، سنحاول استخلاص هذه العوامل من دراسة الحالة.

ما هو التسويق غير الهادف للربح؟

حفاظاً على الإسلام كفكرة من منظور مستقبلي عرضت الخدمة العسكرية التطوعية بهذه المناسبة، كان ذلك ميلاً بالموضوع نحو ميدان التسويق غير الهادف للربح، يعرف هذا الأخير كالتالي: "التسويق غير الربحي عبارة عن أنشطة واستراتيجيات تنشر رسالة

⁹⁷ يرتبط هذا الفصل بغزوة أحد.

⁹⁸ Lovelock, Christopher and Wirtz, Jochen (2011), Services Marketing: People, Technology, Strategy, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

المنظمة، بالإضافة إلى طلب التبرعات ودعوة المتطوعين⁽⁹⁹⁾، الخصائص الرئيسة التي تميزه هي:

1. أهداف غير مالية
2. الخدمات والسلوكيات الاجتماعية بدلا من السلع المادية
3. الرقابة العمومية / ضغوط غير سوقية
4. تجاذب بين المهمة ورضا العميل⁽¹⁰⁰⁾

"الهدف من التسويق غير الربحي هو الترويج للمثل العليا والقضايا لجذب انتباه المتطوعين والمناحين المحتملين"⁽¹⁰¹⁾، سنأخذ هذه العوامل في الاعتبار في إطار دراسة الحالة، لذلك فإننا سنربطها بإستراتيجية النبي ﷺ لتطبيق مفاهيم هذا المجال من المعرفة، نأخذ العناصر الأربعة للتسويق لفحص الظاهرة.

مفهوم المنتج

يعرّف Business Dictionary المنتج على أنه "فكرة أو طريقة أو معلومات أو شيء أو خدمة ... أنشئ كنتيجة لمسار بغرض تلبية حاجة ما أو خدمة رغبة معينة، للمنتج مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة (مزايا، مواصفات، وظائف واستخدامات) التي يعرضها البائع على المشتري"⁽¹⁰²⁾، كان النبي ﷺ يبيع الفكرة، أي الإسلام، لكن المنتج كان خدمة للمعركة في أحد، وكان الهدف هو الترويج للقضية، أي نشر رسالة الإسلام في جهات العالم الأربع، لكن المعارضين كانوا

⁹⁹ <https://www.investopedia.com/terms/n/nonprofitmarketing.asp>

¹⁰⁰ <https://pwchamber.org/wpcontent/uploads/2012/10/Marketing-StrategiesforNFPs.pdf>

¹⁰¹ <https://www.investopedia.com/terms/n/nonprofitmarketing.asp>

¹⁰² <http://www.businessdictionary.com/definition/nonprofit-marketing.html>

يعيقون ذلك، تعمل المنظمات غير الهادفة للربح على "الترويج للرسالة بالإضافة إلى مطالبة المتطوعين بالمساعدة في مهمة المنظمة" ⁽¹⁰³⁾، حدد ثاني (2019) مهمة الرسول ﷺ في الكلمات التالية:

يُعرّف القاموس المهمة على أنها "الغرض الأساسي للمنظمة والتوجه الذي يظل عادةً دون تغيير بمرور الوقت ... تعمل المهمة كمصفاة لفصل ما هو مهم عما هو ليس كذلك، وتحدد بوضوح ما سيتم تقديمه وكيف وإيصال الإحساس بالاتجاه المقصود إلى المنظمة بأكملها".

أعلن الرسول ﷺ رسالته في اليوم الأول من الدعوة المفتوحة، قال: "أئبها النَّاسُ قولوا لا إلهَ إلاَّ اللهُ تَفْلِحُوا"، وقال أيضا: "إِنِّي نَذِيرٌ لَكُمْ بَيْنَ يَدَيْ عَذَابٍ شَدِيدٍ"، استخدم النبي ﷺ كلا من الجزرة والعصا لتحفيز الجماهير على التفكير في الإسلام، وهو ما يؤكد أن مهمته كانت تبليغ رسالة الله سبحانه وتعالى إلى البشرية جمعاء، ظل الرسول ﷺ يركز على الرسالة طيلة حياته، كان هدفه الأسمى ﷺ مرضاة الله سبحانه وتعالى، عندما يقبل الشخص الإسلام كأسلوب حياة، فإنه يتوجب عليه طاعة الله سبحانه وتعالى ورسوله ﷺ في جميع شؤونه، يجب عليه أداء فرائض الإسلام: إقامة الصلاة خمس مرات في اليوم، وإخراج زكاة ماله، وصيام رمضان، وأداء فريضة الحج مرة واحدة في حياته، والتعامل مع الناس وفق أسلوب حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، ويشمل ذلك الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والجماعية، وقد أظهر النبي ﷺ هذه الجوانب في سيرته عليه الصلاة والسلام، لأنه القدوة الحسنة التي اختارها الله تعالى لعباده. وشهد التاريخ أنه أظهر طريق النجاح في الدنيا والآخرة،

¹⁰³ <http://www.businessdictionary.com/definition/nonprofit-marketing.html>

وأُنقذ البشرية من كارثة أبدية، نال أتباعه الاحترام والكرامة في فترة قصيرة من الزمن وأصبحوا قدوة لبقية البشر (104).

كان النبي يحاول الترويج للرسالة وكان يحفز المتطوعين على التكاتف من أجل هذا الغرض.

مفهوم المكان في التسويق

إنه يعني ضمناً "في المزيج التسويقي، موقع السوق ووسائل التوزيع المستخدمة للوصول إليه" (105)، كان المكان العام هو العالم بأسره، لكن التركيز كان على مكان المعركة، وشهدت صفحات التاريخ أن الرسول ﷺ حاول تصدير "الرسالة" إلى مدينة الطائف المجاورة والحبيشة، تمكن من الوصول إلى "سوق" المدينة المنورة المحلي حيث باع منتجه بسهولة، كان المنافسون يحاولون الاستيلاء على السوق لمنع نجاحه، وكرد فعل كان يحاول الدفاع عن سوقه، نحن نتفهم أن المسوقين المعاصرين يستخدمون أيضاً أساليب مماثلة لتأسيس أعمالهم، حدثت العديد من عمليات الاستحواذ في جميع أنحاء العالم حيث جلبت شركة قوية خبير في تسويق "التخصص" للقضاء على المنافسة. (106)

نظراً لأنها كانت مسابقة للفوز بالناس والمنطقة الجغرافية لخلق نفوذ سياسي وعسكري، إلا أن المكان المادي كان مهماً، كان على النبي ﷺ الاحتفاظ به من

¹⁰⁴ Saani, Javed Iqbal (2019) Managerial Thoughts of the Prophet Limited, London, available on amazon Limited, Intellectual Capital Enterprise. Limited, London, available on amazon (Paperback edition)

¹⁰⁵ <http://www.businessdictionary.com/definition/place.html>

¹⁰⁶ تركيز جميع جهود التسويق على شريحة صغيرة من السكان ولكنها خصوصية ومحددة جيداً، المنافذ غير "موجودة" ولكنها "تُنشأ" من خلال تحديد الاحتياجات والرغبات والمتطلبات التي تتم معالجتها بشكل سيئ أو لا يتم تناولها على الإطلاق من قبل الشركات الأخرى، وتطوير وتسليم السلع أو الخدمات لتلبية هذه الاحتياجات، كإستراتيجية، يهدف التسويق المتخصص إلى أن تكون الشركة سمكة كبيرة في بركة صغيرة بدلاً من أن تكون سمكة صغيرة في بركة كبيرة، يسمى أيضاً التسويق المصغر.

أجل بقائه ونشر رسالته في المستقبل، كان المنافسون يحاولون أيضًا زعزعة استقرار السوق الجديدة لتأسيس نفوذهم، سافروا مئات الأميال لتحقيق مهمتهم، وكان على النبي ﷺ أن يغادر المدينة ليلتقي بهم خارج الموقع المركزي.

في التسويق المعاصر تُنشأ قنوات التوزيع للوصول إلى السوق المستهدف، تفتح شركات الخدمات مثل سلاسل الأغذية منافذ جديدة لجذب عملاء / أسواق جديدة، ينشئ المصنعون شبكة من الموزعين للوصول إلى عملاء المنطقة.

وقد فتح المنافسون مثل هذه "الفروع" في المدينة المنورة لكنهم لم ينجحوا، فقد تحالفوا مع اليهود والمنافقين للتسلل إلى السوق لكنهم لم يحصلوا نتائج مشجعة، أجبرهم ذلك على استثمار المزيد من الموارد للاستحواذ على السوق، بدأوا حملة ترويجية لتجميع الموارد البشرية والمادية لهذا الغرض، كانت هزيمة القتال السابق بمثابة تأجيل للظاهرة فوق كل الأصول المادية.

نظرًا لأن المنافسين كانوا على عتبة الموقع الاستراتيجي الذي كان النبي ﷺ يستخدمه كمنفذ، فقد اختار أحد كميديان ينزل فيه المنافسون، الذين كان من المفترض أن يغزوا المدينة للاستيلاء على "السوق".

التسويق والتسعير غير الهادفين للربح

وفقًا لتعريف الأعمال التجارية، فإن السعر هو "قيمة تمكن من شراء كمية محدودة أو وزنًا أو مقياسًا آخر لسلعة أو خدمة، بصفته مقابل يمنح لتبادل نقل الملكية، يشكل السعر القاعدة الأساسية للمعاملات التجارية، يمكن تحديده بموجب عقد، أو تركه

ليحدد من خلال صيغة متفق عليها في تاريخ مستقبلي، أو اكتشافه أو التفاوض بشأنه أثناء التعاملات بين الأطراف المعنية"⁽¹⁰⁷⁾.

عرض الله سبحانه وتعالى ثمن الخدمة التطوعية.

عن أبي ذر رضي الله عنه: قيل يا رسول الله ﷺ أي العمل أفضل؟ فقال: إيمان بالله وجهاد في سبيله [رياض الصالحين: كتاب 12، حديث 1287]. وعن أبي عبيد الرحمن بن جبر رضي الله عنه: قال رسول الله ﷺ: "ما اغبرت قدما عبد في سبيل الله فتمسه النار" [البخاري: كتاب 12، حديث 1303]، وفي رواية له أيضا: "من اغبرت قدماه في سبيل الله حرمه الله على النار" رواه البخاري، وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قيل: يا رسول الله، ما يعدل الجهاد في سبيل الله؟ قال: «لا تستطيعونه» فأعادوا عليه مرتين أو ثلاثاً كل ذلك يقول: «لا تستطيعونه»! ثم قال: «مثل المجاهد في سبيل الله كمثله الصائم القائم القانت بآيات الله لا يفتر من صيام، ولا صلاة، حتى يرجع المجاهد في سبيل الله» متفق عليه، وفي رواية البخاري: أن رجلاً قال: يا رسول الله، دلي على عمل يعدل الجهاد؟ قال: «لا أجده» ثم قال: «هل تستطيع إذا خرج المجاهد أن تدخل مسجداً فتقوم ولا تفتر، وتصوم ولا تفطر؟» فقال: «ومن يستطيع ذلك؟!»

السعر هو أحد المزايا التي تجنيها المنظمة من خلال أنشطتها التجارية، من السهل نسبياً على منشأة الأعمال أن تفرض / تحدد سعراً لمنتجاتها (منتجاتها)، لكن الأمر يختلف في المنظمة غير الهادفة للربح، يكتب أحد المؤلفين الحاليين عن ذلك: "المنظمات غير الربحية لديها مجموعة من الأهداف، مجموعة متعددة من المهام التي تسعى إلى تحقيقها، وتشتمل هذه الأهداف لاسيما على زيادة الوعي وتحفيز الناس على التطوع، وتوزيع المعلومات، والاتصال بالعملاء، وجمع الأموال، وتخصيص الإعانات، والضغط على أعضاء البرلمان لتغيير اللوائح أو التشريعات، وتشمل أهداف

¹⁰⁷ <http://www.businessdictionary.com/definition/price.html>

أخرى زيادة انتشارها الجغرافي للوصول إلى أشخاص جدد قد يستفيدون من أنشطة المنظمة، وحملات لجذب انتباه وسائل الإعلام حول قضية معينة، وعليه يعتبر قياس الأداء في القطاع غير الربحي أكثر صعوبة، وذلك ببساطة لأن هناك استخدامًا لمجموعة أوسع من الأهداف"⁽¹⁰⁸⁾.

كما أنه حذر بشأن طبيعة السعر، "السعر - هذا المكون المهم من المزيج التسويقي - له دلالات مختلفة في المواقف غير الهادفة للربح، على سبيل المثال، في سياق التسويق السياسي، ما هو الثمن عند تسويق حزب سياسي؟ هل هو الجهد المطلوب للخروج والتصويت، أم التكاليف الاقتصادية للتصويت لطرف مقابل آخر؟ فيما يتعلق بالمؤسسات الخيرية، غالبًا ما يُترك المبلغ المتبرع به لتقدير المتبرع وفي الواقع يتم تحديده إلى حد كبير بواسطة المتبرع، بدلاً من تحديده من قبل البائع كما هو الحال في معاملة تجارية"⁽¹⁰⁹⁾.

نال المشاركون في غزوة أحد رضوان الله وراحة البال في الدنيا والنجاح في الآخرة، لقد ظللنا نناقش منذ فترة طويلة أن مستخدمًا / متطوعًا / مديرًا مسلمًا يحصل على مكافأة مزدوجة: واحدة في هذا العالم القصير والأخرى في الحياة بعد الموت، في هذا الصدد، تمت الإشارة إلى بعض الحالات في الفقرات أعلاه والتي أعتقد أنها كافية لأغراض هذا الكتاب.

الترويج لبعثة أحد

إنه "أحد مكونات إستراتيجية التسويق الذي يهدف إلى إعلام العميل وإقناعه والتأثير عليه"⁽¹¹⁰⁾، الغرض من الترويج في منظور غير هادف للربح هو:

¹⁰⁸ Paul Baines, Chris Fill, Sara Rosengren, Paolo Antonetti (2019) Marketing: OUP, Oxford.

¹⁰⁹ Paul Baines, Chris Fill, Sara Rosengren, Paolo Antonetti (2019) Marketing: OUP, Oxford.

¹¹⁰ <http://sites.psu.edu/agbm302/wpcontent/uploads/sites/37775/2016/04/PromotionStrategy.pdf>

- جذب أعضاء جدد والاحتفاظ بالأعضاء الحاليين؛
- جذب أو الاحتفاظ بالرعاة والمتطوعين والرسميين؛
- توليد الاهتمام بحدث قادم أو منافسة أو نشاط اجتماعي⁽¹¹¹⁾.

العصر الأخير ينطبق على دراسة الحالة قيد المناقشة، كان هدف النبي صلى الله عليه وسلم هو إثارة الاهتمام وإقناع أصحابه بالمشاركة في الحدث، نحن نفهم أن الله سبحانه وتعالى قد أمر المسلمين بالمشاركة في المعارك لنيل رضاه، كما عمل النبي ﷺ على إقناع أصحابه بذلك في الحملات السابقة، دعونا نفحص ما فعله لهذه المعركة.

كتب المباركفوري: "صلى النبي ﷺ بالناس يوم الجمعة، فوعظهم وأمرهم بالجد والإجتهد، وأخبر أن لهم النصر بما صبروا، وأمرهم بالتهيؤ لعدوهم، ففرح الناس بذلك."⁽¹¹²⁾، لخص جاويد ثاني (Saani 2019) استراتيجيته التحفيزية بقوله:

شجع الرسول ﷺ أصحابه قبل المعركة، قال: إذا لقيتم العدو فاثبتوا، وجرّد سيفاً باتراً ونادى أصحابه: من يأخذ هذا السيف بحقه؟ فقام إليه رجال ليأخذوه - منهم علي بن أبي طالب، والزبير بن العوام، وعمر بن الخطاب - حتى قام إليه أبو دجانة سماك بن خرشة، فقال: وما حقه يا رسول الله؟ قال: أن تضرب به وجوه العدو حتى ينحني، قال: أنا آخذه بحقه يا رسول الله، فأعطاه إياه.

كانت المعركة لصالح المسلمين في البداية، لكن الأمور انقلبت فيما بعد عندما تمكن الكفار من شن هجوم على الجناح، تكبد المسلمون خسائر فادحة لكنهم ظلوا صامدين، وعاد العدو إلى مكة دون أن يحقق النصر الكامل.

¹¹¹ http://www.dpac.tas.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/228669/Marketing_and_Promotion.pdf

¹¹² الرحيق المختوم، 227.

جمع الرسول ﷺ أصحابه ودعا خالقه أن يعينه ويمده بنصره، كان الدعاء جزءاً من تكتيكاته التحفيزية لأن النصر أو غيره يأتي من فضل الله سبحانه وتعالى، أنعم عليه بالنصر في بدر، أما في أحد فكان نصيبهم الهزيمة، وكلاهما (النصر والهزيمة) من الله سبحانه وتعالى لأنه أراد اختبار عباده في جميع الظروف، كيف يكون أداءهم في السعادة وماذا سيكون رد فعلهم في المحنة؟ على المرء أن يظهر صموده ومثابرتة ومرونته واعتماده على الله تعالى، وقد أظهر المسلمون هذه الصفات ونجحوا في الاختبار.

وواصل الرسول ﷺ العزاء والتشجيع في طريق العودة إلى المدينة المنورة أثناء لقاءه بأقارب الشهداء. وبشرهم برضا الله وبشرهم بالجنة لهم ولدويهم.⁽¹¹³⁾

تؤكد هذه التفاصيل أن النبي ﷺ باع حملته بشكل فعال، نحن نتفهم أن المسلمين كانوا مدفوعين للدفاع عن أنفسهم، لكن الرسول ﷺ أذكى العواطف من خلال التشجيع والوعد بثواب الله سبحانه وتعالى للمقاتلين.

¹¹³ Saani, Javed Iqbal (2019) Managerial Thoughts of the Prophet [PBUH], Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon (Paperback edition)

6. صنع الابتكار (114)

مقدمة

أبدع الرسول ﷺ نظامًا دينيًا واقتصاديًا واجتماعيًا وسياسيًا، وقدم طرقًا جديدة لعمل الأشياء، هذا ما نسميه بالابتكار في اللغة المعاصرة، سوف نستكشف معنى الابتكار قريبًا؛ وقد وُصفت معركة الخندق بأنها طريقة دفاعية جديدة لم تكن سائدة في شبه الجزيرة العربية لأن الخندق حُفر كإستراتيجية دفاعية، لذلك، تم اختياره لفحص الابتكار في إطار دراسة الحالة.

ما هو الابتكار؟

فحص جاويد ثاني (Saani 2018) معنى المصطلح مؤخرًا⁽¹¹⁵⁾:

يرى دراكر (Drucker 1998) أن الوظيفتين الأساسيتين للمدير هما التسويق والابتكار لأنهما "الوسيلة التي يقوم من خلالها المدير (رائد الأعمال) إما بإنشاء موارد جديدة منتجة للثروة أو بمنح الموارد الحالية إمكانية معززة لتكوين الثروة"⁽¹¹⁶⁾، "الابتكار ينطوي على تطوير وتنفيذ الأفكار والممارسات الجديدة" (Dyck and Neubert, 2009)، الجديد يعني إنتاج أو إدخال أو اكتشاف شيء ما لأول مرة؛ ووفقًا لشومبيتر⁽¹¹⁷⁾، يُترجم الابتكار إلى المخرجات الجديدة: سلعة جديدة أو جودة جديدة لسلعة، طريقة جديدة للإنتاج، سوق جديد، مصدر جديد للإمداد، أو

¹¹⁴ يرتبط هذا الفصل بغزوة الخندق.

¹¹⁵ Saani, Javed Iqbal (2018) Managerial Thoughts of the Prophet (PBUH), Intellectual Capital Enterprise Limited.

¹¹⁶ Drucker, P F (1998) The discipline of innovation Harvard Business Review. 1998 76(6):149-57.

¹¹⁷ Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

هيكل تنظيمي جديد، يمكن تلخيصه على أنه "القيام بالأشياء بشكل مختلف" (118)، ويعرّفه كروسان وأبايدين (Crossan and Apaydin 2009) على أنه "الابتكار هو: إنتاج أو تبني، واستيعاب، واستغلال حداثة ذات قيمة مضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، تجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق، تطوير طرق إنتاج جديدة، وإنشاء أنظمة إدارية جديدة" (119).

تشير الممارسة إلى "طريقة أو إجراء أو عملية أو قاعدة مستخدمة في مجال أو مهنة معينة، مجموعة من هذه تعتبر معيار قياسي" (120).

أدخل نبي الإسلام ﷺ في عصره مجموعة من الممارسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، في مناسبة وضع الحجر الأسود، أشرك زعماء القبائل، وبالتالي، كان الجميع سعداء، وتم حل المشكلة وديًا.

ورغم أن الإسلام لم يكن دينًا جديدًا لأن الله تعالى أنزله لآدم عليه السلام منذ آلاف السنين، كانت مكونات الإيمان الجديد هي نفسها تقريبًا كما أنزلت على الإنسان الأول على الأرض، لذلك يعتبر الإسلام النسخة الجديدة من النسخة السابقة للدين.

عُرِضَ الإسلام كمنتج اجتماعي في مكة حيث كان هناك الكثير من المقاومة لانتشاره، لقد كانت فكرة (منتج) مبتكرة حيث كان هناك العديد من الآلهة التي كانت تقدم العديد من الحلول في معتقد أتباعها، كان بعضها مخصصًا للمطر، والبعض الآخر للأبناء، والبعض الآخر يوفر القوات وما إلى ذلك، كانت فكرة وجود إله واحد جديدة على الجميع في مكة المكرمة.

¹¹⁸ Crossan, Mary M. and Marina Apaydin (2009) MultiDimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, Journal of Management Studies 47(6), 1154-1191, September 2010 doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.

¹¹⁹ P. 1155.

¹²⁰ <http://www.businessdictionary.com/definition/practice.html>

لا يستطيع الناس تصديق أن إلهًا واحدًا يمكن أن يمتلك كل الصفات والقدرات اللازمة، لقد زرع النبي ﷺ الفكرة، وبذلك، أدخل دينًا جديدًا، وأسلوبًا جديدًا للحياة.

الحالات السابقة

دعونا نلقي نظرة على وضع الحجر الأسود، نظرًا لأنه لم يكن من الممكن إجراء تغييرات في المنتج، فقد قام النبي ﷺ بتغيير أو إدخال عملية جديدة، وضع الحجر في عباءته ودعا الرؤساء إلى الإمساك بأطرافها ثم رفعه إلى مكانه، كان جميع المشاركين سعداء بتقديم نصيب من العمل الشريف، كما استخدم الرسول ﷺ الأداة القديمة، أي العباءة، بطريقة جديدة، جعلته ابتكارًا، تم تنفيذ المهمة بشكل مختلف، وبالتالي كانت الإستراتيجية جديدة أيضًا، وكما رأينا في أماكن أخرى، فقد كان نهبًا تشاركيًا وديمقراطيًا للإدارة.

في وقت لاحق، عمل بشكل مبتكر كرجل أعمال مما أسفر عن نتائج جيدة، اعترفت له بها إحدى نساء الأعمال وعرضت عليه شراكة تجارية، انتهت بزواجها من رسول ﷺ، أصبحت السيدة الأولى (والشخصية) التي احتضنته من أتباعه ﷺ، بدا ذلك إنجازًا غير مسبوق في نبوته، وكانت بمثابة كرة ثلجية لرسالته، ونشر رسالة الله سبحانه وتعالى في جميع أنحاء العالم.

كان يقضي أيامًا / أسابيع في الغار للتأمل الروحي، لقد كان أيضًا ابتكارًا لأنه لم يُعثر في التاريخ إلا على أمثلة قليلة جدًا من هذا النوع، ولم يقتصر الأمر على تقوية قدراته الجسدية فقط، لأنه كان يعيش في ظروف متواضعة بمفرده وبدون مؤونة، بل دعمت قوته الروحية أيضًا، وهي مصدر للاعتراف بالخالق الحقيقي، مكنته هذه التجربة الروحية والتدريب العملي من القيام بالوظيفة النبيلة التي كُلف بها، كانت

فكرة فريدة خاصة في بيئة متعددة الآلهة، كان يعبد إلهًا واحدًا فقط، مما جعله مختلفًا عن الآخرين، قدم الرسول ﷺ الدين الجديد بطريقة جديدة في بيئة شركية، كانت دعوته هي وتوحيد الله تعالى، لكن أهل مكة اعترضوا على الفكرة لأنهم اختلقوا مئات الآلهة، كان كل منها في اعتقادهم مسؤولاً عن وظيفة معينة، احتج عليهم النبي صلى الله عليه وسلم بالخلل الكوني الذي يترتب عن وجود شركاء لله تعالى، قال إن الخالق واحد فقط، وأن كل ما سواه مخلوق، وقدم القرآن الكريم مئات الأمثلة لإثبات ذلك، لأنها حقيقة كونية، فتقبلها الناس بعد بعض المقاومة.

قام الرسول ﷺ بالعديد من الوظائف وأنجز مشاريع مختلفة بطرق مبتكرة، بعض الأعمال التي قام بها كانت من قبيل الخارقة للعادة، وكانت تعرف بالمعجزات، كانت هذه أيضا ابتكارات، يعتقد العلماء أن عدد هذه المعجزات كان حوالي 300، غير أنني أود أن أصف أعمالاً أخرى كانت مرتبطة بقدرته كخبير إداري.

عندما هاجر إلى المدينة المنورة، اتخذ طريقة مختلفة للسفر، لم يسلك طريقاً اعتيادياً إلى الوجهة؛ وبمناسبة غزوة الخندق، حفر خندقاً لبناء خط دفاع، إستراتيجية الحرب هذه لم تكن معروفة في الأرض العربية، وكان ذلك أحد أسباب نجاحه في الحدث، لقد كان نجاحاً لأن العدو لم يتمكن من إيذاء المسلمين، ويرجع ذلك جزئياً إلى عدم قدرتهم على عبور الخندق، لو تجرأ أحد الأعداء على القفز فوق الخندق لأصبح فريسة سهلة للمسلمين؛ كما تبني نهجاً فريداً لنشر فكرته من خلال إرسال مجموعة من أصحابه إلى الحبشة، لم يستخدم أحد هذه الإستراتيجية من قبل، وفرت الأمان للمهاجرين وعرضت الإسلام في الأرض الجديدة، أرسلت قريش فريقاً للمطالبة باسترجاعهم لدى ملك البلاد، لكن هذا الأخير بعد سماع وجهة نظر المسلمين رفض طلب قريش وسمح للاجئين بالبقاء في بلاده.

الابتكار في الخندق

كان الابتكار ردا على تهديد من العدو، يصف ابن إسحاق الحدث قائلاً: "خرج نفر من اليهود حتى قدموا على قريش مكة، فدعوهم إلى حرب رسول الله ﷺ، وقالوا إنا سنكون معكم عليه حتى نستأصله، فقالت لهم قريش: يا معشر يهود، إنكم أهل الكتاب الأول والعلم بما أصبحنا نختلف فيه نحن ومُحَمَّد، أفديننا خير أم دينه، قالوا: بل دينكم خير من دينه، وأنتم أولى بالحق منه، فهم الذين أنزل الله تعالى فيهم: ﴿الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِشِرْكٍ قَبْلِهِمْ تَتَّقُوا اللَّهَ أَتَىٰ ذَٰلِكُمْ لَعْنَةُ اللَّهِ وَالْعَالَمِينَ﴾ [النساء: 51]، قال: فلما قالوا ذلك لقريش، سرهم ونشطوا لما دعوهم إليه من حرب رسول الله ﷺ فاجتمعوا لذلك واتعدوا له، ثم خرج أولئك النفر من يهود حتى جاءوا غطفان من قيس عيلان، فدعوهم إلى حرب رسول الله ﷺ، وأخبروهم أنهم سيكونون معهم عليه، وأن قريش قد تابعوهم على ذلك، فاجتمعوا معهم فيه... فخرجت قريش، وقائدها أبو سفيان بن حرب، وخرجت غطفان وقائدها عيينة بن حصين... (121)".

عندما سمع النبي ﷺ عن تحركات العدو، دعا إلى اجتماع "مستشاريه" لوضع إستراتيجية دفاعية، ثم، كما فعل في أحد، دعاهم إلى جلسة استشارية عُرضت فيها العديد من الآراء حول أفضل خطة عمل، لكن أخيراً وقف سلمان على قدميه وقال: "يا رسول الله: إنا كنا بأرض فارس إذا حوصرنا خندقنا علينا" (122)؛ وكان السؤال الرئيس هو تنفيذ الفكرة، وبما أن العرب لم يكونوا على دراية بالإستراتيجية، لم يعرفوا

¹²¹ مُحَمَّد بن إِسْحَاق (1424 هـ - 2004 م)، السيرة النبوية لابن إسحاق، دار الكتب العلمية، بيروت، الجزء الثاني - ص 392-393.

¹²² Lings, P. 216.

فن حفر الخندق، خاصة المهاجرين لأنهم كانوا تجارا، وكان الأنصار مزارعين، لذلك كانوا يعرفون فن استخدام الأدوات الزراعية.

مسار الابتكار

شكّل الرسول ﷺ فرقا من عشرة أشخاص تتولى كل واحدة حفر 10 ياردات من المجموع. كان عدد المشاركين 3000 مما يفيد بأن 300 فريق عملوا في المشروع، حفر كل فريق ياردة واحدة طولا وخمسة أذرع عمقا، وقد شارك النبي ﷺ بنفسه في هذه العملية، يشير الإمام البخاري إلى مشاركته:

عن جابر رضي الله عنه قال: "إِنَّا يَوْمَ الْخَنْدَقِ نَحْفِرُ، فَعَرَضَتْ كُذْبَةٌ شَدِيدَةٌ، فَجَاؤُوا النَّبِيَّ ﷺ فَقَالُوا: هَذِهِ كُذْبَةٌ عَرَضَتْ فِي الْخَنْدَقِ، فَقَالَ: أَنَا نَازِلٌ. ثُمَّ قَامَ وَبَطْنُهُ مَعْصُوبٌ بِحَجَرٍ، وَلَبِثْنَا ثَلَاثَةَ أَيَّامٍ لَا نَذُوقُ ذَوْقًا، فَأَخَذَ النَّبِيُّ ﷺ الْمِعْوَلَ فَضَرَبَ، فَعَادَ كَثِيْبًا أَهْيَلًا - أَوْ أَهْيَمًا" (123)

كانوا ينقلون التراب إلى أماكن أخرى ليفرغوا الخندق، يصف أحد الصحابة رضي الله عنه هذا العمل، فعن سهل بن سعد رضي الله عنه قال: كنا مع رسول الله ﷺ في الخندق وهم يحفرون، ونحن ننقل التراب على أكتافنا، رواه البخاري. (124)

وعن البراء بن عازب رضي الله عنه قال: رأيتُ النبيَّ ﷺ يوم الخندق وهو ينقل التراب حتى وارى التراب شعر صدره. وكان رجلا كثير الشعر، وهو يرتجز بـرجز عبد الله بن رواحة:

اللهم لولا أنت ما اهتدينا ولا تصدقنا ولا صلينا
فأنزلن سكينه علينا وثبتت الأقدام إن لاقينا
إن الألى قد بغوا علينا وإن أرادوا فتنة أبينا

¹²³ Sahih al-Bukhari: Vol. 5, Book 59, Hadith 427.

¹²⁴ Sahih al-Bukhari: Vol. 5, Book 59, Hadith 424.

يرفع بها صوته، رواه البخاري⁽¹²⁵⁾.

تطلب الأمر ثلاثة آلاف شخص عملوا خلال عشرين يومًا لإكمال المهمة⁽¹²⁶⁾، وفقًا لأحد التقديرات، كان عرض الخندق عشرة ياردات لأن بعض فرسان العدو سقطوا فيه وقت الفجر أثناء محاولتهم القفز فوقه، وكان طوله ثلاثة أميال ونصف، أكثر من 300000 ياردة مربعة من التربة، أي أن كل شخص رفع أكثر من 100 ياردة مربعة من الرمال⁽¹²⁷⁾، لم تكن العملية لعبة أطفال.

كانت العملية اليدوية بسيطة ويمكن لأي شخص تنفيذها، ومع ذلك، فقد أحدثت فرقًا كبيرًا في التاريخ العسكري للعالم من حيث مزاياها، سنفحص بعض المزايا في المبحث التالي.

عندما ننظر إليها بالعدسات الحالية لأدبيات الابتكار، يمكن أن نستنتج أن العملية أجريت على مستوى شركة، كان الدافع وراء الابتكار هو الفرصة، وكان المصدر هو التبنّي (كان سائدًا في بلاد فارس في ذلك الوقت)، وكان المكان هو الشركة (هنا يعني دولة المدينة المنورة).⁽¹²⁸⁾

مزايا الابتكار

وفقًا للقياسات المتاحة، فإن طول الذراع الواحدة يساوي 70 سم⁽¹²⁹⁾ وهذا يعني أنه كان بعمق 3.5 متر، يذكر نعماني ونادي & Noamani

¹²⁵ Sahih al-Bukhari, Vol. 5, Book 59, Hadith 425.

¹²⁶ Sahih al-Bukhari, Vol. 5, Book 59, Hadith 427.

¹²⁷ Haykal, Muhammad Husain (1975) The Life of Muhammad, p. 271.

¹²⁸ Noamani & Shibli, p. 255.

¹²⁹ <https://www.convertunits.com/from/cm/to/armslength>

Nadhvi أن العمق كان خمس ياردات⁽¹³⁰⁾، لذا كان عميقًا مثل منزل من طابق واحد، يعتقد Phalwari أنه لم يكن من الممكن للحصان أن يقفز عبر المجرى دون المشي فيه⁽¹³¹⁾، لم يكن بإمكان العدو ملء المجرى بالرمال أو الحجارة لفتح ممر لأن رماة الأسهم المسلمين كانوا يراقبون حركة العدو باستمرار، كما تم استخدام⁽¹³²⁾ الحجارة كقذائف لهذا الغرض، مما حقق للمسلمين ميزة تنافسية إستراتيجية، إذ عند محاولة أي شخص السير في الخندق، يكون لدى رماة الأسهم متسع من الوقت لضرب المهاجم (الرجل أو حصانه)، جربها العدو لكنها فشلت وخلفت الكثير من الجثث.

كانت المدينة المنورة محاطة من الجهات الثلاث بالحدائق والمباني التي كانت تلعب دور خط دفاع طبيعي، كان جانب واحد مفتوحًا، الجهة الواقعة من الحافة السورية، لذلك بني الخندق لحراسة هذا الجانب، وهكذا كانت المدينة آمنة.⁽¹³³⁾

التحليل الأكاديمي للابتكار

حدد الكتاب المعاصرون في هذا الموضوع عدة أبعاد للابتكار، يعتقدون أن الابتكار نتيجة⁽¹³⁴⁾، يأخذ شكل تغييرات في المنتج / الخدمة / العملية أو نموذج

¹³⁰ P. 255.

¹³¹ P. 368

¹³² Mubarikpuri, P. 415.

¹³³ Noamani & Nadhvi, V. 1, p. 255.

¹³⁴ Crossan and Apaydin (2009), p. 1167.

لأعمال،⁽¹³⁵⁾ وابتكار المنتج / الخدمة هو "تحديث وجدوى المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق في الوقت المناسب"⁽¹³⁶⁾.

كان الخندق منتجًا عسكريًا وكان جديدًا على المنظمة، أي حكومة المدينة المنورة، وكان عملاً فنياً ذا مغزى، أدرج ضمن الخطة قبل استخدامه مباشرة، كان عبارة عن مبادرة جذرية/راديكالية (يؤدي الابتكار الراديكالي إلى تغييرات أساسية وخروجًا واضحًا عن الممارسات الحالية في المنظمة، بينما يمثل الابتكار التدريجي تباينًا في الروتين والممارسات الحالية) بسبب التغيير الأساسي في العلوم العسكرية⁽¹³⁷⁾.

كان المرجع هو صناعة الدفاع لأن "البعد المرجعي يؤسس المعيار الذي يحدد حداثة الابتكار كنتيجة، يمكن أن تكون جديدة على الشركة أو السوق التي تخدمها أو الصناعة"⁽¹³⁸⁾، كان منتجًا جديدًا في مجاله الصناعي، وكان نوع الابتكار تقنيًا لأن "الابتكارات التقنية تشمل المنتجات والعمليات والتقنيات المستخدمة لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات المرتبطة مباشرة بنشاط العمل الأساسي للمنظمة، وعلى العكس من ذلك، ترتبط الابتكارات الإدارية بشكل غير مباشر بنشاط العمل الأساسي وأكثر ارتباطًا بجوانبها الإدارية مثل الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والموارد البشرية"⁽¹³⁹⁾، كان تقنيًا لأنه كان منتجًا جديدًا تم "تصنيعه" بعملية جديدة مرتبطة

¹³⁵ Crossan, Mary M. and Marina Apaydin (2009) Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, Journal of Management Studies 47(6), 1154-1191, September 2010 doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.

¹³⁶ Crossan and Apaydin (2009), p. 1167.

¹³⁷ Naqshbandi M. M. & Kaur, Sharan (2015) Theories in Innovation Management. In: selected Theories in Social Science Research. UM PRESS, pp. 41-51. ISBN 9789831007846.

¹³⁸ إنه يعني حداثة الابتكار كنتيجة.

¹³⁹ Crossan and Apaydin (2009), p. 1169.

مباشرة بهدفه، لا علاقة للخندق بأنشطة الحياة الأخرى، كان يعني فقط المعركة أو الدفاع.

يمكن أن تكون الطبيعة ضمنية أو صريحة والتي "يمكن تطبيقها على" كيف "و"ماذا"، في حين أن الابتكار كمنتج صريح إلى حد كبير، فقد يظل الابتكار في خدمة أو عملية غير مفصلي⁽¹⁴⁰⁾، وهو ما يؤكد أن الخندق كان ابتكارًا صريحًا.

نموذج الإبداع النبوي

يمكننا تعلم العديد من العوامل التي يمكن أن تشكل نموذجًا للابتكار، الذي يمكن استخدامه لإدارة الظروف أو المواقف المماثلة، سيكون من المفيد للمديرين المعاصرين بدء برنامج ابتكار في منظماتهم، النموذج موضح في الفقرات التالية.

مولد الابتكار

العنصر الأول هو مولد الابتكار، هناك مثل في بعض أنحاء العالم أن "الحاجة هي أم الاختراع"، نحن نعلم أن تقدم العدو كان السبب المباشر لذلك، كان سبب المبادرة جيش عدو كبير لأن عدد جيش المسلمين كان أقل بكثير من العدو، تاريخيًا، كان النزاع المسلح السابق قد اندلع خارج المدينة، على سبيل المثال، كان الرأي في أحد هو الخروج من المدينة بناءً على اقتراح بعض الشباب على الرغم من أن الرسول صلى الله عليه وسلم أراد البقاء في المدينة، كان الوضع أكثر خطورة في هذه المناسبة لأن قوات العدو كانت أكبر بكثير من سابقتها، لذا كان من المناسب البقاء داخل المدينة للدفاع عنها، لكن السؤال كان: كيف؟

¹⁴⁰ Crossan, Mary M. and Marina Apaydin, p. 1169.

كان البقاء داخل المدينة مفيداً لأنه يسمح بحماية العائلات وكان من السهل توفير الإمدادات من المواد الغذائية وغيرها.

العصف الذهني (141)

دعا النبي ﷺ إلى اجتماع الشورى لإعداد إستراتيجية دفاعية، الشورى تساعد صانع القرار على اختيار بديل قابل للتطبيق لأن الخيارات المختلفة تكون متاحة له.

كان اقتراح سلمان الفارسي موضع ترحيب، وذكر أنهم كانوا في بلاد الفرس يحفرون خندقاً للدفاع عن أنفسهم في حالة الغزو الخارجي، كانت فكرة رائعة لأن المدينة المنورة كانت محاطة بالحدائق وما إلى ذلك من ثلاث جهات، وكان أحد الجوانب فقط مفتوحاً لدخول العدو، من المفترض أن يركز الدفاع عليه، لذلك اختيرت فكرة حفر خندق لحراسة هذا الجانب.

الحصول على الموارد ونشرها

نظرًا لكونه مشروعًا جديدًا وكبيرًا، فقد تطلب موارد إضافية، كان رأس المال البشري متاحًا ولكن أدوات الحفر لم تكن كافية، فاستعاروها من بني قريظة، يصف Lings التفاصيل.

بالإضافة إلى كونه مصدر الإستراتيجية، عرف سلمان بالضبط مدى اتساع الخندق ومدى عمقه، وبحكم أنه عمل مع بني قريظة، علم أنهم يمتلكون جميع الأدوات اللازمة، لم يمتنعوا عن إعارتهم الأدوات لمواجهة الخطر المشترك، لأنه على الرغم من

¹⁴¹ عملية لتوليد الأفكار والحلول الإبداعية من خلال مناقشة جماعية مكثفة وحرّة، يتم تشجيع كل مشارك على التفكير بصوت عالٍ واقتراح أكبر عدد ممكن من الأفكار.

(<http://www.businessdictionary.com/definition/brainstorming.html>)

عدم حبهم للنبي ﷺ، إلا أن الرأي العام بينهم كان يرى أن اتفاقهم معه هو ميزة سياسية، لا ينبغي التفريط فيها، لذلك، أعاروهم المعاول والمجارف، كما قاموا بتزويدهم بسلال التمر التي كانت منسوجة من ألياف النخيل لاستخدامها في نقل التراب (142).

كان على الصحابة رضياً الانتهاء من حفر الخندق في غضون ثلاثة أسابيع تقريباً، ثلاثة آلاف رجل كانوا جاهزين للعمل، خصص الرسول ﷺ ياردة واحدة لكل شخص، ولكن تم تشكيل فرق من عشرة أشخاص لإنهاء المهمة.

إدارة الابتكار

اعتاد الناس على بدء العمل في الصباح عندما يكون الطقس معتدلاً أو مُحْتَمِلاً، "جعل النبي ﷺ كل فريق من جماعته مسؤولاً عن جزء من الخندق، وعمل معهم هو نفسه، كانوا يخرجون كل يوم وقت الفجر بعد الصلاة مباشرة ويعودون إلى بيوتهم عند الشفق" (143).

كان النبي ﷺ يتابع عملية الحفر، سجّل الإمام البخاري هذه اللحظات، عن أنس ابن مالك قال: خَرَجَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ إِلَى الْخَنْدَقِ، فَإِذَا الْمُهَاجِرُونَ، وَالْأَنْصَارُ يَخْفِرُونَ فِي عَدَاةٍ بَارِدَةٍ، فَلَمْ يَكُنْ لَهُمْ عَمِيدٌ يَعْمَلُونَ ذَلِكَ لَهُمْ، فَلَمَّا رَأَى مَا بِهِمْ مِنَ النَّصَبِ وَالْجُوعِ، قَالَ: اللَّهُمَّ إِنَّ الْعَيْشَ عَيْشُ الْآخِرَةِ، فَأَعْفِرْ لِلْأَنْصَارِ وَالْمُهَاجِرَةِ فَقَالُوا مُجِيبِينَ لَهُ: نَحْنُ الَّذِينَ بَايَعُوا مُحَمَّدًا... عَلَى الْجِهَادِ مَا بَقِينَا أَبَدًا⁽¹⁴⁴⁾. وشارك في المشروع كما هو موصوف هنا: عن جابر رضياً قال: "إِنَّا يَوْمَ الْخَنْدَقِ نَحْفِرُ، فَعَرَضَتْ كُدَيْتَةٌ شَدِيدَةٌ، فَجَاؤُوا النَّبِيَّ ﷺ فَقَالُوا: هَذِهِ كُدَيْتَةٌ عَرَضَتْ فِي الْخَنْدَقِ، فَقَالَ: أَنَا نَارِلٌ. ثُمَّ

¹⁴² P. 216.

¹⁴³ Lings, p. 216.

¹⁴⁴ Sahih al-Bukhari, Vol. 5, Book 59, Hadith 425.

قَامَ وَبَطْنُهُ مَعْصُوبٌ بِحَجْرٍ، وَلَبِثْنَا ثَلَاثَةَ أَيَّامٍ لَا نَذُوقُ ذَوْاقًا، فَأَخَذَ النَّبِيُّ ﷺ الْمِعْوَلَ فَضْرَبَ، فَعَادَ كَثِيبًا أَهْيَلًا - أَوْ أَهْيَمًا" (145)

كان للنبي ﷺ ترتيباً لحماية الخندق، يصف هيكل تفاصيل قصة نجاحه.

"وفي هذه الأثناء كذلك حُصِّنت جدران المنازل التي تواجه العدو والتي بينها وبين الخندق فرسخين، وعند ذلك أُخليت المساكن التي ظلت فيما وراء الخندق، وجيء بالنساء والأطفال إلى هذه المنازل التي حُصِّنت ووُضعت الأحجار إلى جانب الخندق من ناحية المدينة لتكون سلاحاً يُرمَى به عند الحاجة إليه" (146).

المنتج

وهكذا، كان الخندق جاهزاً في عشرين يوماً⁽¹⁴⁷⁾، لكن لينغز يعتقد أنه اكتمل في ستة أيام⁽¹⁴⁸⁾، كان المشروع منتجاً مثالياً وكان يلبي حاجة الوقت وقد حقق أهدافه.

يصف هيكل أهميته كما أدركها العدو، وصلت قريش وحلفاؤهم إلى أحد على أمل مواجهة قوات المسلمين هناك، وبسبب خيبة أملهم، توجهوا إلى المدينة المنورة حيث وجدوا، لدهشتهم، حفرة لا يستطيعون تجاوزها تحيط بالمدينة بأكملها، لم يتوقعوا أبداً هذا النوع من الدفاع، واشتد غضبهم واستياؤهم لدرجة أنهم اتهموا المسلمين بالجنون لأنهم لجأوا وراء مثل هذه الحيلة غير العادية للحرب⁽¹⁴⁹⁾، وكان العمق المقدر للخندق 5 ياردات⁽¹⁵⁰⁾، كان الناتج الثانوي للخندق هو الصخور والتراب التي عملت كمعدات دفاعية، "الصخور والحجارة المحفورة التي يمكن أن تكون بمثابة قذائف

¹⁴⁵ Sahih al-Bukhari: Vol. 5, Book 59, Hadith 427.

¹⁴⁶ محمد حسين هيكل (1977)، حياة محمد ﷺ، دار المعارف - القاهرة، ص 340-341.

¹⁴⁷ Noamani & Shibli, p. 255.

¹⁴⁸ P. 220.

¹⁴⁹ P. 271.

¹⁵⁰ Siddiqi, p. 459.

كانت مكدسة على طول جانب المدينة المنورة من الخندق، حملوا التراب في سلال على رؤوسهم، وبعد أن ألقوها مالأوا السلال بالحجارة التي أعادوها إلى الخندق" (151)، أنشئت بوابات لمراقبة تحركات العدو على مسافات مناسبة (152)، كان الغرض الآخر من الخندق هو منع العدو من دخوله أو ملئه بالرمل لفتح طريق لعبوره (153)، وفقاً لشوقي، كان طول الخندق يبلغ 4455 متراً وعرضه 4.62 متراً وعمقه 3.234 متراً، بالنسبة له، يجب أن يكون العرض 10 ياردات العمق 5 ياردات لمنع الحصان من القفز فوقه (154)، باختصار، كان المنتج عملاً فنياً رائعاً، حقق أهدافه بشكل كامل.

العلاقة مع النظريات الحالية

من المهم ربط نموذج الابتكار النبوي ببعض النظريات الحالية حتى تتمكن من فهم حكمته الإبداعية، نستعرض بإيجاز بعض نظريات الابتكار الرئيسة ثم نربطها بالنموذج النبوي.

يعتبر شومبيتر (155) أب نظرية الابتكار الحديثة، على حد تعبير النقشبندي وزملائه Naqshbandi & al. "بكلمات بسيطة، يحدث التدمير الإبداعي عندما يحل شيء جديد محل شيء أقدم" (156)، حل الخندق محل طريقة الدفاع السائدة، وبالتالي، كان ابتكاراً.

¹⁵¹ Lings, p. 217.

¹⁵² Siddiqi, p. 459.

¹⁵³ Mubarikpuri, 415.

¹⁵⁴ Shوقي, Abu Khalil (2002) Atlas-Seerat-e-Nabvi, Darussalam: Lahore, p. 278.

¹⁵⁵ Schumpeter, Joseph A. (1942) Capitalism, Socialism and Democracy, New York: Harper and Bros.

¹⁵⁶ Naqshbandi M. M. & Kaur, Sharan (2015) Theories in Innovation Management. In: selected Theories in Social Science Research. UM PRESS, pp. 41-51. ISBN 9789831007846.

تُعرف نظرية أخرى بالابتكار الجذري أو التدريجي، يؤكد المؤلفون بأن "الابتكارات الراديكالية ... تتفوق على المنتجات الحالية، لدرجة أن المنتجات الحالية تصبح غير تنافسية" ⁽¹⁵⁷⁾، لم يكن الخندق معروفاً في الأراضي العربية، لكنه جعل من كل أساليب الدفاع التقليدية غير ذات جدوى، وخلق ميزة تنافسية للمسلمين، كانت هذه هي العوامل الرئيسة لنجاحهم.

قدم تشسبرو Chesbrough "نموذج الابتكار المفتوح"، وفقاً لهذه المقاربة، يوجد "نظام مفتوح" يمكن أن تأتي فيه الأفكار من داخل وخارج المنظمة ويمكن أن تُسوّق من خلال قنوات مماثلة، لذلك، في مقاربة الابتكار المفتوح، تكون حدود المنظمة نفيذة (قابلة للإختراق)، وتعتبر الأفكار الخارجية والمسارات الخارجية للسوق مهمة مثل الأفكار الداخلية والمسارات الداخلية للسوق، كلما كانت الحدود قابلة للاختراق، يكون هناك تفاعل أكبر بين المنظمات الشريكة مما يؤدي إلى زيادة اكتساب التكنولوجيا واستغلالها، ونتيجة لذلك، يوجد عدد أكبر من الموارد والخبرات المتاحة أكثر مما هو متوقع في نموذج الابتكار المغلق، مما يوفر العديد من المزايا بما في ذلك الابتكارات الأسرع ⁽¹⁵⁸⁾، بالإضافة إلى ذلك، "تعمل هذه الابتكارات على تحسين المنتجات والخدمات بطرق لا يتوقعها السوق" ⁽¹⁵⁹⁾.

لم يكن العدو يتوقع إستراتيجية الدفاع هذه، الأمر الذي منعهم من شن هجوم كبير / حاسم على الرغم من الحصار الطويل ووفرة الموارد.

¹⁵⁷ Utterback, James M, and William J Abernathy. (1975) "A dynamic model of process and product innovation." Omega, 3(6), 639-656.

¹⁵⁸ Chesbrough, H. W. Open Innovation (2003) The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. (Boston: Harvard Business Press.

¹⁵⁹ Naqshbandi M. M. & Kaur, Sharan (2015) Theories in Innovation Management. In: Selected Theories in Social Science Research. UM PRESS, pp. 41-51. ISBN 9789831007846.

7. إدارة المعلومات (160)

مقدمة

من السمات المميزة لفتح مكة سرية المعلومات التي احتفظ بها الرسول صلى الله عليه وسلم في هذه المناسبة، نحن نعلم أن علم إدارة المعلومات يتضمن جمع ومعالجة ونشر المعلومات لاتخاذ القرارات المستنيرة، سوف نتناول هذه العناصر تباعاً.

إن الغرض من الكتاب هو التحقيق في المضامين الإدارية للحدث كما هي مفهومة اليوم، وإدارة المعلومات واحدة من الموضوعات.

جمع المعلومات

كان الغرض من جمع المعلومات هو مراقبة مدى احترام معاهدة الحديبية.

أراد المسلمون أيضاً أن يظلوا على اطلاع بالأنشطة المشتركة لقريش فيما يتعلق بالسلام والأمن، قدمت المعاهدة أساس راحة البال من العدو، لكنها كانت ضعيفة، لذلك، توجب على النبي ﷺ أن يكون على اطلاع على نشاطات قريش، المعلومة الأولى كانت الاتفاق الكتابي لمعاهدة الحديبية، المعلومة الثانية كانت حلف المسلمين وبني خزاعة بعد معاهدة الحديبية.

المعلومة الثالثة كانت خبر هجوم بني بكر (حلفاء قريش) على بني خزاعة.

المعلومة الرابعة كانت وصول وفد القبيلة المتضررة إلى المدينة المنورة، برئاسة عمرو بن سالم الخزاعي، كتب هيكال في هذا الصدد:

¹⁶⁰ يرتبط هذا الفصل بمعركة فتح مكة.

بعد أن ركض في عجلة من أمره نحو المدينة المنورة، أخبر عمرو بن سالم الخزاعي مُجداً ﷺ والمسلمين في المسجد بما حدث وطلب منهم المساعدة، فقال رسول الله ﷺ: "نُصرتَ يا عمرو بن سالم"، ثم تبعته مجموعة أخرى من رجال قبيلة خزاعة إلى المدينة المنورة مع مضيفهم المكي، بديل بن ورقاء، وأكدوا ما رواه سلفهم.⁽¹⁶¹⁾

معالجة المعلومات

إنه ينطوي على تحويل البيانات إلى معلومات كما هو شائع اليوم، نحن نفهم أن البيانات هي الحقائق والأرقام الخام بينما المعلومات هي الحقائق المعبرة، تسمى عملية تحويل البيانات إلى معلومات مسار التحويل، إنها عملية فرز الحقائق والأرقام من مرحلة إلى أخرى.

إذا قمنا بتحليل الاقتباسات أعلاه من البيانات والمعلومات، يمكننا القول أن المعلومات كانت هجوم بني بكر على بني خزاعة، أما النص المتبقى فهو عبارة عن بيانات، ومع ذلك، فإن عملية التحويل أو الفحص هي عبارة عن نشاط عقلي، يحدث في أذهان كل من المتلقي والمرسل، وبالتالي، كانت قوة المعالجة هي العقول البشرية على عكس أجهزة الكمبيوتر، وكانت هناك أيضًا آلية التخزين، وقد سُجّلت المعلومات أيضًا في شكل كتابي، على سبيل المثال، كانت أسماء الجنود تسجل في سجلات خاصة.

آلية التخزين

نحن نعلم أن الأجهزة الإلكترونية وتخزين البيانات لم يكن متاحًا ولكن كانت هناك أدوات تقليدية أخرى، استخدموا الجلود وأوراق الأشجار وما إلى ذلك، لكتابة القرآن

¹⁶¹ مُجداً حسين هيكال، نفس المرجع، ص 516-517

الكريم، تمكّن عثمان رضي الله عنه بواسطتها من تجميع المخطوطة، واستخدمت نفس الأشياء لحفظ السجلات في وقت فتح مكة المكرمة.

النشر

كان المنهج المشترك هو استخدام الموارد البشرية، أرسل النبي صلى الله عليه وسلم مبعوثين خاصين لنقل الرسالة، برزت العديد من الأمثلة خلال الحدث، جاء وفد خزاعة لإبلاغ الرسول صلى الله عليه وسلم: بغزو بني بكر، بعث الرسول صلى الله عليه وسلم مبعوثاً إلى قريش بشأن خرق المعاهدة، وطرح شروط الحل أو إلغاء المعاهدة، بالإضافة إلى ذلك، جاء أبو سفيان إلى النبي صلى الله عليه وسلم لإحياء معاهدة الحديبية، كتب المباركفوري عن ذلك: سرعان ما أحست قريش بغدرها، وخافت وشعرت بعواقبه الوخيمة، فعمدت مجلساً استشارياً، وقررت أن تبعث قائدها أبا سفيان ممثلاً لها، ليقوم بتجديد الصلح " (162).

كما استخدمت الرسائل المكتوبة، بعث أحد الصحابة بكتاب إلى قريش ليطلعهم على نية الرسول صلى الله عليه وسلم، لأن أسرته كانت في مكة ولم يكن هناك من يحميهم في حالة وقوع معركة محتملة.

سرية المعلومات

على اعتبار أن السرية هي أحد عوامل النجاح الحاسمة في أي حملة عسكرية، فقد تم الاعتماد عليها كعنصر خاص في المعركة، قمنا بفحصها في هذا المبحث، والغرض من السرية هو الوصول إلى مباغته العدو فجأة حتى لا يكون مستعداً للقتال، وهو ما يتيح إمكانية التغلب على الخصم.

¹⁶² الرحيق المختوم، ص 363.

أراد النبي ﷺ تقليل الخسائر، كانت إستراتيجيته ناجحة لأن الأهداف تم تحقيقها بأقل قدر من الخسائر البشرية، تحدى الكفار كتيبة خالد بن الوليد فانتشلوا عشرين جثة.

عرض بديل

كتب المباركفوري، أحد كتاب السيرة النبوية المشهورين، أن النبي ﷺ أعلن عن الوجهة بعد زيارة أبي سفيان، بمعنى آخر، كان الهدف قريش،⁽¹⁶³⁾ بينما يعتقد Lings، وهو كاتب مشهور آخر في هذا الموضوع، أنه يمكن أن تكون الوجهة أهل الطائف، أي هوازن، كتب Lings:

واصل النبي ﷺ سيره وهو صائم، والناس صيام، حتى أصبحوا على مسافة معينة من الحرم، فأمرهم بالإفطار، ثم واصلوا حتى نزلوا في مر الظهران، أخبرهم أن سبب الإفطار هو حشد قوتهم لمواجهة العدو، أثار هذا فضول بعض الرجال، من مر الظهران، يمكن الوصول إلى مكة في مسيرة يوم طويل، وبسهولة في يومين، لكن نظرا للهدنة، لم يكن من المحتمل أن يكونوا قد خرجوا ضد قريش، وكان معسكرهم أيضا في طريقه إلى أراضي قبائل هوازن المعادية، أم يمكن أن يكون الرسول ﷺ، بعد أن استولى على الحديقة الشمالية للحجاز، عازمًا على الاستيلاء على حديقتها الجنوبية، الطائف التي كانت حتى الآن منيعة، مركز عبادة اللات؟⁽¹⁶⁴⁾

تمركز الرسول ﷺ في نقطة تستغرق الرحلة منها إلى أي من الهدفين، أي قريش أو هوازن، قرابة يومين، كان الكثير من الناس فضوليين بشأن الهدف، على حد تعبير Lings:

¹⁶³ P. 540.

¹⁶⁴ P. 294.

"من هو العدو المستهدف؟" كان هذا التساؤل ينتقل من رجل إلى رجل في جميع أنحاء المخيم، تطوع كعب بن مالك بالذهاب إلى النبي ﷺ ليسأله، لكنه لم يجرؤ على طرح السؤال بشكل مباشر، ذهب إلى حيث كان يجلس النبي ﷺ خارج خيمته، تربع أمامه وقرأ أربع أبيات كان قد ألفها للتو لهذه المناسبة، كان جوهر ذلك هو أن الرجال قد وصلوا إلى نقطة سحب سيوفهم وهم يتساءلون بشأن العدو المستهدف، وإذا كان من الممكن أن تتحدث السيوف، لكانت قد طرحت نفس السؤال، لكن جواب النبي ﷺ الوحيد كان الابتسامة، وكان على كعب أن يرجع إلى الرجال دون أن يحصل على شيء. (165)

إلا أنه ذكر أيضًا أن "الرسول ﷺ أرسل رسلاً إلى القبائل التي شعر أنه يستطيع الاعتماد عليها الآن في المساعدة، مع استنفار عام للحضور إلى المدينة المنورة في بداية الشهر التالي، وهو شهر رمضان، أجاب البدو بأمانة، وعندما جاء اليوم المحدد كان الجيش الأكبر الذي لم يسبق أن انطلق مثله من المدينة المنورة، لم يتخلف أي مسلم سليم البدن، كان المهاجرون سبع مائة ومعهم ثلاث مائة فرس، وكان الأنصار أربعة آلاف و معهم خمس مائة فرس، والقبائل، بما في ذلك أولئك الذين انضموا إليهم في الطريق، رفعوا العدد الإجمالي إلى ما يقرب من عشرة آلاف رجل، ركب الفرسان على ظهور الجمال يقودون خيولهم، وباستثناء عدد قليل من أقرب الصحابة، لم يعرف أي منهم من هم العدو". (166)

تفويض كتيبة صغيرة

أرسل الرسول ﷺ فريقًا صغيرًا إلى منطقة تسمى بطن أضم، ليظن الظان أنه ﷺ يتوجه إلى تلك الناحية، ولتذهب بذلك الأخبار، وواصلت هذه السرية سيرها، حتى

¹⁶⁵ P. 294-95.

¹⁶⁶ P. 293.

إذا وصلت حيثما أمرت بلغها أن رسول الله ﷺ خرج إلى مكة، فسارت إليه حيث لحفته (167).

تشير الحالات المذكورة أعلاه إلى مستوى أمان المعلومات التي احتفظ بها.

العناية الإلهية

خشى أحد الصحابة على أهله بمكة، اعتقد أنه سيكون قتالا شرسا بين قريش والمسلمين، وقد اشتهرت الأولى بشجاعتها وعزمها، لقد تجرأوا على مهاجمة المسلمين ثلاث مرات رغم الهزيمة الحاسمة في الحلقة الأولى، أراد إبلاغ قريش بالوضع في المدينة المنورة لإنقاذ أسرته، يقدم هيكل التفاصيل: "وبينما الجيش على أهبة السير كتب حاطب بن أبي بلتعة كتابا أعطاه امرأة من مكة مولاة لبعض بني عبد المطلب تسمى سارة، وجعل لها جعلاً على أن تبلغه قريشا ليقفوا على ما أعد محمد لهم، وحاطب كان من كبار المسلمين، ولكن في النفس الإنسانية جوانب ضعف تغطي في بعض الأحيان عليها، وتهوي بها إلى ما لا ترضاه هي لنفسها. وما لبث محمد أن أحيط بالأمر خبرا. فسارع فبعث علي بن أبي طالب والزبير بن العوام فأدركا سارة فاستنزلاها، فالتمسا في رحلها فلم يجدا شيئا، فأنذرها علي إن لم تخرج الكتاب ليكشفنها، فلما رأت المرأة الجد منه قالت: أعرض. فحلت ذوائب شعرها فأخرجت الكتاب منها، فرداها إلى المدينة" (168).

حافظت العناية الإلهية على السرية التي أراد الرسول ﷺ المحافظة عليها.

¹⁶⁷ الرحيق المختوم، ص 365.

¹⁶⁸ محمد حسين هيكل، ص 419-420.

8. الأخلاقيات الإدارية (169)

مقدمة

كانت حياة الرسول ﷺ مليئة بإحياء وتكريس الأخلاق الحميدة في المجتمع، لقد أوجد بيئة من التعاون والاحترام ورعاية حقوق الآخرين واحترام الإنسانية، الغرض من هذا الفصل هو دراسة الجوانب الأخلاقية كما جرت ممارستها أثناء الحملة.

وضع مبادئ أخلاقية لمواقف صعبة مثل المعارك، حيث كان تطبيق هذه المبادئ الانصياع لها من القضايا الصعبة.

الغرض من السرية

كان هدف النبي ﷺ من الحفاظ على السرية هو الحد من إراقة الدماء التي يمكن أن تحدث لو علم العدو أن جيش المسلمين في الطريق، فقد قُتل، على سبيل المثال، حوالي 30 شخصًا في مواجهة قصيرة.⁽¹⁷⁰⁾

وصف المباركفوري هذا المشهد بقوله:

"انهزم المشركون، وانهزم حماس بن قيس - الذي كان يعد السلاح لقتال المسلمين - حتى دخل بيته، فقال لامرأته: أغلقي علي بابي، فقالت: وأين ما كنت تقول؟ فقال:

إنك لو شهدت يوم الخندمة ... إذ فر صفوان وفر عكرمة
واستقبلتنا بالسيوف المسلمة ... يقطعن كل ساعد وجمجمة
ضربا فلا يسمع إلا غمغمة ... لهم نهمت خلفنا وهمهمه

¹⁶⁹ يرتبط هذا الفصل بمعركة فتح مكة.

¹⁷⁰ Lings, p. 299.

لم تنطقي في اللوم أدنى كلمة" (171)

حدث ذلك لأن بعض القرشيين لم يوافقوا على الشروط التي أعلنها أبو سفيان لحفظ السلام في مكة.

يمكن للمرء أن يتخيل أنه لو قاتل جيش كامل من قريش وحلفائهم مع الجيش الإسلامي، فإن الخسائر ستكون بالمتئات إن لم تكن بالآلاف.

وكان الرسول ﷺ قد أعلن العفو لأن قريش أَلقت السلاح، قبلوا الهزيمة دون قتال، كان الوضع سيكون مختلفاً لو حدثت المعركة.

شروط السلام

نتذكر أن الشروط التي وضعتها قريش في معاهدة الحديبية كانت تعتبر من جانب واحد، وتقريباً لصالح قريش، جاء أبو جندل رضي الله عنه كمسلم جديد يطلب اللجوء إلى معسكر المسلمين بينما كانت الهدنة قيد الكتابة، طلب النبي ﷺ من سهيل المبعوث ووالد أبي جندل الاحتفاظ به ولكن قريش لم توافق، لأنهم كانوا متشددين، انظر إلى كرم الرسول ﷺ الذي قبل كل شروطهم، وهي:

1. يرجع المسلمون عامهم هذا، فلا يدخلون مكة، وأنه إذا كان العام القابل خرجت عنها قريش فيدخلها محمد وأصحابه يقيمون بها ثلاثاً، معهم سلاح الراكب السيوف في القرب ولا يدخلونها بغيرها.
2. وضع الحرب بين الناس عشر سنين يأمن فيها الناس ويكف بعضهم عن بعض.

¹⁷¹ الرحيق المختوم، ص 371.

3. من آتى مُجَدًّا من قريش بغير إذن وليه رده عليهم ومن جاء قريش ممن مع مُجَدِّ لم يردوه عليه.

4. من أحب أن يدخل في عقد مُجَدِّ وعهده دخله، ومن أحب أن يدخل في عقد قريش وعهدهم دخل فيه.

لم يكن بعض الصحابة راضين عن الشروط، لكنهم أطاعوا النبي ﷺ، كانت حادثة أبي جندل رضي الله عنه، على سبيل المثال، مسألة اختبار القدرة على التحمل، يصف الكاندهلوي (Kandhelvi, 2012) القصة كالتالي:

"فبينما هم كذلك إذ جاء أبو جندل بن سهيل بن عمرو رضي الله عنه يرسف في قيوده، وقد خرج من أسفل مكة حتى رمى بنفسه بين أظهر المسلمين، فقال سهيل : هذا يا مُجَدِّ - أول من أفاضيك عليه أن ترده إليّ، فقال النبي ﷺ إِنَّا لَمْ نَقْصِرِ الْكِتَابَ بَعْدُ قَالَ: فوالله إذا لم أصالحك على شيء أبدأ. قال النبي ﷺ فأجزه لي. قال: ما أنا بمجيزه لك، قال: بلى فافعل، قال: ما أنا بفاعل، قال مكرز: بلى قد أجزناه لك، قال أبو جندل: أي معشر المسلمين، أريدُ إلى المشركين وقد جئت مسلماً؟ ألا ترون ما قد لقيت - وكان قد عُذِّبَ عذاباً شديداً في الله" (172).

ولكن على العكس من ذلك، قدم النبي ﷺ أكثر الشروط تساهلاً مع قريش وقت فتح مكة. لخص الكاندهلوي (Kandhelvi 2012) شروط الاتفاق.

¹⁷² مُجَدِّ يوسف الكاندهلوي (1420هـ - 1999 م)، حياة الصحابة، مؤسسة الرسالة - بيروت، 181/1.

ثم قال حضرة العباس عليه السلام، يا رسول الله، إنَّ أبا سفيان يحب هذا الفخر فاجعل له شيئاً، قال: نعم. من دخل دار أبي سفيان فهو آمن، ومن أغلق بابه فهو آمن، ومن دخل المسجد فهو آمن. (173)

كانت شروط مهمة لأن الموضة آنذاك كانت خلافا لهذه الظروف، اعتاد الفاتح على الاستيلاء على ممتلكات الشعب المهزوم واستعباد الناس، يصف الله سبحانه وتعالى سلوك الملوك أو الغزاة ﴿قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَآةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ﴿٣٤﴾﴾ [النمل: 34].

كانوا يقتلون بدون تمييز سواء كان الخصم قادراً على القتال أو غير قادر، فأمر النبي صلى الله عليه وآله وسلم بأن لا يقتل أي شخص يغلق بابه أو يحتمي في المسجد الحرام أو في بيت أبي سفيان.

احترام الجمادات والنباتات

يقدم الإسلام الاحترام للحيوانات والأشياء الطبيعية الأخرى. خطب النبي صلى الله عليه وآله وسلم في اليوم الثاني من الانتصار.

قام الرسول صلى الله عليه وآله وسلم وخطب في الناس قائلاً: إنَّ هذا البلد حرمه الله يوم خلق السموات والأرض، فهو حرام بحرمه الله إلى يوم القيامة، وإنه لم يحل القتال فيه لأحد قبلي، ولم يحل لي إلا ساعة من نهار، فهو حرام بحرمه الله إلى يوم القيامة، لا يُعضد شوكة، ولا

¹⁷³ نفس المرجع، 193/1.

يُنْفَرُ صَيْدُهُ، وَلَا يَلْتَقِطُ إِلَّا مَنْ عَرَفَهَا، وَلَا يُخْتَلَى خَالَهَا، فَقَالَ الْعَبَّاسُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ،
إِلَّا الإِذْحَرَ، فَإِنَّهُ لِقَيْنِهِمْ وَلِيُيُوتِحَهُمْ، فَقَالَ: إِلَّا الإِذْحَرَ. (174)

العفو عن ألد الأعداء

كان العديد من الناس أعداء غير متحضرين للنبي ﷺ، عارضوه بكل الوسائل التي يمكن أن يفعلها الإنسان، استنابهم الرسول ﷺ من العفو العام، كان عددهم تسعة، لكن خمسة منهم أسلموا عن طريق أقاربهم وقبل النبي ﷺ إسلامهم، وهكذا، فإن من كانوا ألد الأعداء على المستوى الشخصي التحقوا بصفوف المسلمين.

ذكر المباركفوري أن إجمالي هؤلاء الأشخاص بلغ 14 شخصًا، وقتل 12 شخصًا في المواجهة المسلحة مع قوات خالد، واستشهد اثنان من المسلمين خلال الحادث.

عندما ندرس صفحات التاريخ، نجد الغزاة يبنون مآذن من الرؤوس البشرية لإرواء عطش العدا، لكنها كانت معجزة الرسول ﷺ أن نصرًا عظيمًا قد تحقق بفقدان بعض الأرواح، لأن إستراتيجية الحرب قامت على أساس إحلال السلام، لا إذلال العدو، تذكر عندما قال أحد حاملي الراية إنه يوم تذل فيه قريش، فأخذ النبي صلى الله عليه وسلم الأمر على محمل الجد وسلم اللواء لابنه، وقال: بل اليوم يوم تعظم فيه الكعبة، اليوم يوم أعز الله فيه قريشا.

بدأت قريش المواجهة المسلحة التي أودت بحياة البشر، ولولا ذلك لكانت معركة خالية من إراقة الدماء، عندما رأى النبي ﷺ طيورًا آكلة الجيف تطير في السماء، سأل عن ذلك، فأبلغوه بالحادث، قال ألم أنهى عن القتال؟ ولكن لما علم أن قريشا هي من بادرت به، قال: قدّر الله وما شاء فعل.

¹⁷⁴ رواه مسلم عن عبد الله بن عباس.

معاملة الشخصيات الرئيسة

لاحظ Lings بعض حالات المعاملة الودية للنبي ﷺ لمن كانوا أنصارا مخلصين للأصنام، نعيد ذكرها هنا دون تغيير كلماته:

وبعد أن أكمل الطواف نزل وصلى عند مقام إبراهيم الذي كان آنذاك مجاورا للكعبة، ثم ذهب إلى بئر زمزم حيث سقاه العباس ليشرّب، وأكد إلى الأبد حق أبناء هاشم التقليدي في سقاية الحجّاج، ولما أحضر له علي مفتاح الكعبة، طلب منه العباس أن يعطي أهله حق حراستها فقال: "أعطيك فقط ما فقدته، لا ما سيفقده الآخرون"، ثم دعا عثمان بن طلحة من بني عبد الدار الذي سبق أن حضر عنده في المدينة المنورة مع خالد وعمرو، وسلم له المفتاح الذي أكدّه إلى الأبد حقا تقليديا لعشيرته، أخذ عثمان المفتاح بوقار وذهب ليفتح باب البيت الحرام، تبعه النبي ﷺ، كان أسامة وبلال قرييين من الخلف فأمرهما بالدخول بعده، وقال النبي ﷺ لعثمان أن يقفل الباب خلفهم.

وكانت الخطوة التالية التي اتخذها هي إعلان العفو العام للجميع.

خاطبهم النبي ﷺ قائلاً: يا معشر قريش، ما ترون أي فاعل بكم؟ قالوا: خيرا، أخ كريم وابن أخ كريم، قال: فيني أقول لكم كما قال يوسف لإخوته: ﴿لَا تَتْرِبْ عَلَيْكُمْ الْيَوْمَ﴾ اذهبوا فأنتم الطلقاء. (175)

و عرض النبي ﷺ على الشيوخ زيارته لدعوتهم إلى الإسلام، فجاء أبو بكر بأبيه يقوده، فلما رآه رسول الله ﷺ قال: "هلا تركت الشيخ في بيته حتى أجيئه" فقال:

¹⁷⁵ المباركفوري ص 372

يمشي هو إليك يا رسول الله ، أحق من أن تمشي إليه، فأجلسه بين يديه، ثم مسح رسول الله ﷺ صدره، وقال : " أسلم تسلم " فأسلم.

انظروا إلى معاملة النبي ﷺ للمرأة التي مضغت أعضاء جسد عمه الحبيب حمزة رضي الله عنه، يقول Lings:

جلس رسول الله ﷺ على الصفا حيث كان يخطب في أقاربه أولاً، اجتمع إليه الناس لمبايعته، جاؤوا بالملأى، رجالاً ونساءً، فلما فرغ من بيعه الرجال بايع النساء، واجتمع إليه نساء قريش فيهن هند بنت عتبة، زوج أبي سفيان، جاءت متنقبة متنكرة خوفاً من أن يأمر الرسول ﷺ بقتلها قبل إسلامها، فقالت: يا رسول الله الحمد لله الذي نصر دينه، وقد اخترته لنفسى، ثم كشفت عن وجهها وقالت: "هند بنت عتبة"، فرحب بها النبي ﷺ، ومن النساء اللواتي أتين إلى الصفا أم حكيم امرأة عكرمة، اعتنقت الإسلام، وتوسلت النبي ﷺ أن يحقن دم زوجها، استجاب لطلبها رغم أن عكرمة كان لا يزال في حالة حرب معه، وعرفت أم حكيم مكانه فذهبت وراءه لتعيده.

أنشأ النبي ﷺ مثلاً آخر للترفع الخلقى، لا يمكن تغيير كلمات Lings المقتبسة بسبب طابعها اللغوي:

نظر النبي ﷺ حوله إلى التجمع الذي أمامه والتفت إلى عمه فقال: "يا عباس، أين ولدا أخيك، عتبة والمعتب؟ لا أراهم"، كان هذان هما ابنا أبي لهب الباقيين على قيد الحياة، كان عتبة هو من طلق رقية بضغط من والده، وبدا أنهما خائفان من الظهور، قال الرسول ﷺ "ائتوني بهما"، فجلب العباس ابني أخيه الذين دخلا الإسلام وبايعا النبي ﷺ، ثم أخذهما النبي ﷺ كل واحد من يده، وسار بينهما، وذهب بهما إلى موضع الدعاء العظيم المسمى الملتزم، وهو ذلك الجزء من جدار الكعبة الذي يقع بين

الحجر الأسود والباب، وهناك صلى طويلاً، وبدت الفرحة على وجهه، علق العباس على ذلك، فأجابه النبي ﷺ: "طلبت من ربي أن يعطيني ابني عمي، وقد أعطانيهما".

التالي هو الشخص الذي كتب معاهدة الحديبية ورفض بوضوح تسليم ابنه المسلم للنبي ﷺ حتى بعد طلبه الخاص، كان عضواً في المجموعة التي تحدثت خالد بن الوليد وهرب مع رفاقه: صفوان وعكرمة.

في غضون ذلك، بايع معظم المكيين، باستثناء سهيل الذي لجأ إلى بيته وأرسل ابنه عبد الله ليطلب له الجوار من النبي ﷺ، لأنه على الرغم من العفو العام، لم يكن يعتقد أنه سيطبق عليه، ولكن لما خاطب عبد الله النبي ﷺ أجابه على الفور: "نعم هو آمن بأمان الله، فليظهر". ثم قال لمن حوله: "من لقي سهيل بن عمرو فلا يشد النظر إليه، لا يشد أحدكم النظر إليه، فليخرج، فلعمري إن سهيلاً له عقل وشرف، وما مثل سهيل جهل الإسلام، ولقد رأى ما كان يوضع فيه أنه لم يكن له بناء"، ثم أتى سهيل بن عمرو وأعلن إسلامه بين يدي الرسول ﷺ.

الشخص الآخر هو صفوان رأس حربة آخر في معارضة الإسلام، تمت معاملته بطريقة أخرى، يقول المباركفوري: استأمن له عمير بن وهب الجمحي رسول الله صلى الله عليه وسلم فأمنه، وأعطاه عمامته التي دخل بها مكة، فلحقه عمير وهو يريد أن يركب البحر من جدة إلى اليمن فرده، فقال لرسول الله ﷺ: اجعلني بالخيار شهرين، قال: أنت بالخيار أربعة أشهر، ثم أسلم صفوان. (176)

¹⁷⁶ الرحيق المختوم، ص 374.

وكان آخرهم ابن الرجل الذي عذب الرسول ﷺ أكثر من غيره، عكرمة بن أبي جهل الذي هرب إلى اليمن، لكن زوجته طلبت له الأمان من النبي ﷺ، دعونا نرى كيف عامله الرسول ﷺ، لما وصل عكرمة إلى مكة توجه إلى النبي ﷺ فسلم عليه، فقال له بعد أن اعتنق الإسلام: "لا تسألني أي شيء هذا اليوم إلا أعطيتك إياه". قال عكرمة: أسألك أن تدع الله أن يغفر لي كل عداوتي لك، فدعا له النبي صلى الله عليه وسلم كما طلب، ثم تحدث عكرمة عن المال الذي أنفقه والمعارك التي خاضها لمنع الرجال من اتباع الحق، وقال إنه سيصرف من الآن فصاعدا ضعفها ويقاوم بجهد مضاعف في سبيل الله. وقد أوفى بوعدته. (177)

يمكننا تلخيص النقاط الرئيسية لاستراتيجيته الأخلاقية في الجدول التالي:

الجدول 3 النقاط الرئيسية لاستراتيجيته الأخلاقية

الغرض من السرية	تجنب إراقة الدماء
قضية أبي جندل	أصر النبي ﷺ على عدم تسليمه لكنه تنازل عندما لم تظهر قريش أي مرونة
شروط السلام	من دخل بيت أبي سفيان فهو آمن، من يقفل عليه بابه فهو آمن، من دخل المسجد فهو آمن.
احترام الجمادات والنباتات	لا يجوز اقتلاع الشجيرات أو قطع شجرها، إلا الإذخر، ...، أو التقاط لقطتها إلا من عرفها "
مفتاح الكعبة	سلمه لحامله الأصلي
معاملة كبار السن	أراد النبي ﷺ زيارة والد أبي بكر ﷺ في بيته لدعوته إلى الإسلام، لكن أبا بكر ﷺ جاء به إلى النبي صلى الله عليه وسلم.

¹⁷⁷ Pages: 300-303.

معاملة أعدائه (عكرمة) قدم له حماية غير مشروطة، وعندما ظهر عكرمة أمامه
استقبله النبي ﷺ بوجه مبتسم

معاملة عتبة الذي طلق دعا الله لهما الهداية وسأل العباس أن يأتي بهما إليه
ابنته وأخيه المعتب

الشخص الذي كتب "إنه آمن بأمان الله فليظهر". ثم قال لمن حوله: "من
معاهدة الحديبية ورفض لقي سهيل بن عمرو فلا يشد النظر إليه، لا يشد
صراحة تسليم ابنه المسلم أحدكم النظر إليه، فليخرج، فلعمري إن سهيلاً له عقل
لنبي ﷺ حتى بعد طلبه وشرف، وما مثل سهيل جهل الإسلام"
الخاص

معاملة النساء المرأة التي مضغت كبد عمه حمزة، لما أتت إليه رحب
بها

طلب صفوان مهلة شهرين قال له النبي ﷺ: "أنت بالخيار أربعة أشهر"
العفو العام لا تثريب عليكم اليوم، غفر الله لكم وهو أرحم
الراحمين.

9. تحفيز الصحابة (178)

مقدمة

البشر هم آلات حية تتعب بسبب الجهود العقلية أو الجسدية، في بعض الأحيان يشعرون بالملل بسبب عمل متشابه أو متكرر، يحتاج الناس أيضاً إلى التشجيع عندما يشاركون كفريق، خاصة في المعارك أو في المواقف التنافسية، الجنود يقاتلون بروح معنوية، وعلى قادة المعركة خلق الحماس الذي يعزز معنويات المقاتلين، إنهم بحاجة إلى أسلحة وإمدادات ودافعية لتحقيق أهدافهم، طبق الرسول ﷺ نفس الإستراتيجية منذ بدء الكفاح المسلح ضد المعارضين، وهذا الفصل مخصص للإستراتيجية التحفيزية للنبي ﷺ أثناء مختلف الحملات.

طبيعة الدافعية

تعرف الدافعية على أنها "العوامل الداخلية والخارجية التي تحفز الرغبة والطاقة لدى الأشخاص ليكونوا مهتمين وملتزمين باستمرار بوظيفة أو دور أو موضوع، أو لبذل جهد لتحقيق هدف" (179)؛ و"الطاقة والنية من القيام بعمل" (180)، الطاقة والنية مرتبطان بتقدير القائد / المشرف والمكافآت المادية / الملموسة (من بين عناصر

¹⁷⁸ هذا الفصل مرتبط بغزوة حنين.

¹⁷⁹ <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>

¹⁸⁰ Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions", Contemporary Educational Psychology, Vol. 25 No. 1, pp. 54-67.

أخرى) هي عوامل مهمة للتحفيز⁽¹⁸¹⁾، وهو ما يؤكد أن بعض العوامل تعمل كحافز لسلوك معين من جانب الأفراد / المستخدمين لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

استخدم النبي ﷺ العديد من الأساليب لتحفيز كل من الصحابة والمسلمين الجدد، شكلت هذه الأساليب سلوك القوات التي حققت أهداف النصر على الرغم من الصعوبات الشديدة.

مشاركة الرسول ﷺ

شارك النبي ﷺ بنفسه في المعركة عندما حدث تدافع في الحشد، وكان يقول: أنا النبي لا كذب أنا ابن عبد المطلب، ونقلت أحاديث في هذا الصدد:

عن البراء بن عازب رضي الله عنه قال: لما لقي النبي ﷺ المشركين يوم حنين فانكشفوا نزل عن بغلته فترجل، رواه أبو داود.

وفي رواية أخرى، قال البراء رضي الله عنه وسأله رجل من قيس: أكنتم وليتم يوم حنين يا أبا عمارة. فقال: أشهد على نبي الله ﷺ ما ولى، ولكنه انطلق أخفاء من الناس، وحسر إلى هذا الحي من هوزان. وهم قوم رماة فرموهم برشق من نبل كأنها رجل من جراد فانكشفوا، فأقبل القوم إلى رسول الله ﷺ وأبو سفيان يقود به بغلته، فنزل ودعا واستنصر. رواه مسلم

بالإضافة إلى ذلك، بهذه المناسبة، سأل عمه العباس أن يدعو الناس إليه حتى يتمكنوا من القتال، ونجحت الإستراتيجية، خاطب العباس أهل الحديبية، فقال أين أهل الشجرة، في إشارة إلى هدنة الحديبية التي وقعت بين أهل مكة والنبي صلى الله عليه

¹⁸¹ Al-Alawi, A.I. (2005), "Motivating factors on information technology employees in Bahrain hotel industry", Issues in Information Systems, Vol. 1 No. 2, pp. 112-115.

وسلم، وبالمثل نادى الأنصار، حالما سمعوا دعوة الرسول ﷺ عادوا وانضموا إلى المعركة، ونتيجة لذلك، انجازت موجات المعركة إلى جانب المسلمين وبدأ جيش المسلمين في التغلب على العدو، بعد ذلك بقليل، خسر العدو الأرض وانتصر المسلمون في الحرب.

إستراتيجية أخلاقية

طبق الرسول ﷺ إستراتيجية أخلاقية لتحفيز الناس، وعندما جاءت وفود حنين بعد أن اعتنقوا القيم الإسلامية، وطلبوا عودة أفراد عائلاتهم أو أسرى الحرب، قال الرسول ﷺ للمستفيدين من الأسرى إن هؤلاء الناس مسلمون جدد ويريدون عودة أسراهم، وقال كذلك إنني أخرت توزيع الأسرى لأنني علمت أنهم سيأتون لهذا الغرض، قال إن هؤلاء القوم قد جاءوا مسلمين، كان ذلك يعني ضمناً أننا أسرنا أهلهم قبل أن يسلموا، وإنهم الآن إخواننا في الدين لذا يجب أن نحترمهم، فكان لمرجعية الأخوة الإسلامية تأثيرها على النفوس.

تذكر أنه تمت المؤاخاة بين الأنصار والمهاجرين بعد الهجرة، وبالتالي، قدم لهم الأنصار الكثير من الأشياء واستقبلوهم بحفاوة، كان النبي ﷺ يطبق نفس الإستراتيجية، لكنه كان تطوعاً في هذه الأثناء.

القيادة بالقدوة

قال الرسول ﷺ لتحفيز أصحاب الأسرى "أما ما كان لي ولبني عبد المطلب فهو لكم، وسأسأل لكم الناس، ونجحت الإستراتيجية، إذ قام المهاجرون والأنصار وبنو سليم على الفور بإعادة أسراهم، مارس الرسول ﷺ القيادة بالقدوة كي يحدو الآخرون حذوه، يمكننا أن نتذكر أنه بمناسبة هدنة الحديبية، حلق النبي صلى الله عليه وآله وسلم شعر رأسه، فتبعه جميع الصحابة.

استخدام سلطته وتقديم منفعة مالية

بالإضافة إلى الاستراتيجيات المذكورة أعلاه، طبق الرسول ﷺ سلطته لتسوية الأمر، قال: وقد خيرتهم فلم يعدلوا بالأبناء والنساء شيئا، فمن كان عنده منهن شيء فطابت نفسه بأن يرده فسيبيل ذلك، ومن أراد أن يستمسك بحقه فليرد عليهم، وله بكل فريضة ست فرائض من أول ما يفيء الله علينا، فقال الناس قد طينا لرسول الله ﷺ، فردوا عليهم نساءهم وأبناءهم.⁽¹⁸²⁾ في هذه الحالة، طبق سلطته كرئيس للدولة لتحفيز رفاقه حول هذه المسألة، وعرض عليهم مكافأة إضافية في الحالة التالية، وبذلك، تمت إعادة جميع الأسرى.

أخيرا، كسا رسول الله ﷺ السبي قبضية قبضية، تحفيذا للأسرى وللمسلمين الجدد من هوازن.

طمأنة أهل المدينة المنورة

ظل الرسول ﷺ يراقب التطورات التي تحدث بين المشاركين، على سبيل المثال، وُزعت معظم الغنائم على المسلمين الجدد وغيرهم بينما حرم الأنصار، فوجدوا في أنفسهم من هذه القسمة، بلغ ذلك النبي ﷺ فدعا إلى اجتماع للأنصار وقال: يا معشر الأنصار ما مقالة بلغتني عنكم، وحدة وجدتموها عليّ في أنفسكم؟ ألم آتكم ضلالا فهداكم الله؟ وعالة فأغناكم الله، وأعداء فألف الله بين قلوبكم؟ قالوا: بلى، الله ورسوله أمن وأفضل. ثم قال: ألا تجيبوني يا معشر الأنصار؟ قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله؟ لله ورسوله المن والفضل. قال: أما والله لو شئتم لقلتم، فلصدقتم ولصدقتم: أتيتنا مكذبا فصدقناك، ومخذولا فنصرناك، وطريدا فأوينناك، وعائلا فأسينناك. أوجدتم يا معشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوما ليسلموا، ووكلتم إلى

¹⁸² الرحيق المختوم، ص 388.

إسلامكم؟ ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير، وترجعوا برسول الله ﷺ إلى رحالكم؟ فو الذي نفس محمد بيده، لولا الهجرة لكنت امرأ من الأنصار، ولو سلك الناس شعبا، وسلكت الأنصار شعبا؛ لسلكت شعب الأنصار، اللهم ارحم الأنصار، وأبناء الأنصار، وأبناء أبناء الأنصار. فبكى القوم حتى أخصلوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله ﷺ قسما وحظا، ثم انصرف رسول الله صلى الله عليه وسلم، وتفرقوا. (183)

وروى الإمام البخاري رحمه الله عليه عن أنس بن مالك رضي الله عنه: **انْهَزَمَ الْمُشْرِكُونَ**، فَأَصَابَ يَوْمَئِذٍ غَنَائِمَ كَثِيرَةً، فَفَسَمَ فِي الْمُهَاجِرِينَ وَالطُّلُقَاءِ وَلَمْ يُعْطِ الْأَنْصَارَ شَيْئًا، فَقَالَتِ الْأَنْصَارُ: إِذَا كَانَتْ شَدِيدَةً فَتَحْنُ نُدْعَى، وَيُعْطَى الْعَنِيمَةَ غَيْرِنَا! فَبَلَّغَهُ ذَلِكَ، فَجَمَعَهُمْ فِي قُبَّةٍ، فَقَالَ: يَا مَعْشَرَ الْأَنْصَارِ، مَا حَدِيثُ بَلْعَنِي عَنْكُمْ؟ فَسَكَتُوا، فَقَالَ: يَا مَعْشَرَ الْأَنْصَارِ، أَلَا تَرْضَوْنَ أَنْ يَذْهَبَ النَّاسُ بِالدُّنْيَا، وَتَذْهَبُونَ بِرَسُولِ اللَّهِ تَحُوزُونَهُ إِلَى بُيُوتِكُمْ؟ قَالُوا: بَلَى، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: لَوْ سَلَكَ النَّاسُ وَاذِيًا، وَسَلَكَتِ الْأَنْصَارُ شِعْبًا؛ لَأَحَدْتُ شِعْبَ الْأَنْصَارِ. وَقَالَ هِشَامٌ: قُلْتُ: يَا أبا حَمْرَةَ (يعني أنس)، وَأَنْتَ شَاهِدٌ ذَلِكَ؟ قَالَ: وَأَيْنَ أُغِيبُ عَنْهُ؟!

وأضاف في موضع آخر: الأنصار شعار (أي الملابس التي تكون على اتصال مباشر بالجسم والتي يتم ارتداؤها تحت الملابس الأخرى) والناس دثار (الملابس التي لا تلامس الجسم مباشرة ويتم ارتداؤها فوق الملابس الأخرى)، إنكم ستلقون بعدي أثرة فاصبروا حتى تلقوني على الحوض. أخرجه البخاري عن عبد الله بن زيد بن عاصم.

يوضح المثال السابق أن النبي ﷺ استخدم أسلوبًا غير مالي لهذا الغرض، يرتبط بحركة العلاقات الإنسانية لنظرية الإدارة الحديثة، أكدت النظرية على أهمية الجوانب

¹⁸³ الرحيق المختوم، ص 387-388.

الاجتماعية للناس إلى جانب الأمور المالية⁽¹⁸⁴⁾، يجب الناس أيضاً الاحترام والمشاركة في صنع القرار، لقد أشرك النبي ﷺ أصحابه في عملية صنع القرار وكان يحترمهم، هذه الاستراتيجيات أثرت إيجابياً على معنويات أصحابه.

توقع النصر

حفز الرسول ﷺ الناس قبل المعركة عندما رأى مع العدو النساء والحيوانات في اليوم السابق للمعركة، ابتسم وقال كل هذا سيكون غنيمة للمسلمين غداً إن شاء الله، وكل ما يقوله الرسول ﷺ يعتقد كل مسلم أنه صحيح وسيحدث، قال لعلي بمناسبة الهجرة أن يمكث على فراشه ويأتي إلى المدينة في اليوم الموالي، قال علي رضي الله عنه أنني كنت أعتقد أنني سأذهب إلى المدينة المنورة غداً بالتأكيد لأن النبي ﷺ قال ذلك، فنام بسلام على الرغم من أن العدو كان يحاصر المنزل.

توزيع الغنيمة

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات، كافأ الرسول ﷺ الصحابة / الجنود، بعد أن استولى المسلمون على كميات كبيرة من الغنائم في المعركة، يعرض الجدول 4 التفاصيل.

¹⁸⁴ وفقاً لمايو (1933)، فإن "حركة العلاقات الإنسانية أكدت على أهمية إظهار الاهتمام برفاهية العمال". وقد تعزز بـ "البرامج البحثية لجامعة ولاية أوهايو في الخمسينيات التي أثبتت وجود فئتين متقابلتين تحملان عنوان "هيكل المبادرة" و "الاعتبار" (Stogdill، 1957). اقتبسنا المادة المذكورة أعلاه من: Peter H. Langford، Cameron B. Dougall، Louise P. Parkes، 2017.

الجدول 4: تفاصيل الغنيمة التي استولى عليها المسلمون

6000	الأسرى
24000	الإبل
40000	الماعز
4000 (حوالي 600 كجم من الفضة)	نقود (أوقية)

يوضح الجدول 5 تفاصيل المستفيدين (انظر الفصل 3 لمزيد من التفاصيل / الجدول).

ملاحظات ختامية

كان النبي ﷺ يحفز أصحابه باستمرار، كان مطلب ذلك الوقت لأن كل زعيم يلهم مرؤوسيه لإبقائهم سعداء حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم، طبق النبي صلى الله عليه وسلم العديد من الاستراتيجيات لهذا الغرض، يمكن تصنيفها، بالتعبير المعاصر، إلى المالية وغير المالية، لكن إستراتيجيته تضمنت أيضاً جانباً دينياً، هو الوعد بالفوز في الآخرة، هذا ما يميز مقارنته عن المقاربات الأخرى السائدة في مجال ممارسات الإدارة.

10. اتخاذ القرار (185)

مقدمة

صنع القرار مهم جدا في إدارة المنظمة، يعتمد النجاح على جودة وقيمة القرارات المتخذة خلال الحملة، اتخذ الرسول ﷺ العديد من القرارات لجعل الحملة مكللة بالنجاح، حدد المؤلف بعض القرارات المهمة، وتحليلها هو موضوع هذا الفصل.

طبيعة اتخاذ القرار

يعرف القاموس عملية صنع القرار على أنها "مسار اتخاذ القرار بشأن شيء مهم، لاسيما في مجموعة من الأشخاص أو في منظمة" (186).

من المفهوم بشكل عام أن عملية صنع القرار هي الاختيار بين بديلين أو أكثر، تبدأ عملية صنع القرار بتحديد البدائل لحل المشكلة، يقوم صانع القرار بتقييم هذه البدائل من أجل الاختيار فيما بينها، يتم اختيار بديل قابل للتطبيق لتحقيق الهدف، يعتقد الخبراء أن هناك تسلسلاً لعملية اتخاذ القرار: تصميم الحل عبر تحليل المشكلة (187).
لنتفحص الطريقة النبوية في اتخاذ القرارات.

قرارات ما قبل المعركة

اتخذ النبي ﷺ مجموعة من القرارات قبل بدء الحملة، كان أول قرار اتخذه هو جمع معلومات عن حركة العدو، بعث أبا حذرر الأسلمي، وأمره أن يدخل في الناس، فيقيم فيهم حتى يعلم علمهم، ثم يأتيه بخبرهم، ففعل.

¹⁸⁵ يرتبط هذا الفصل بغزوة حنين.

¹⁸⁶ <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/decisionmaking?q=decision+making+>

¹⁸⁷ Leila Schwab, Stefan Gold, Nathan Kunz, Gerald Reiner, (2017) "Sustainable business growth: exploring operations decision making", Journal of Global Responsibility, Vol. 8 Issue: 1, pp.83-95, <https://doi.org/10.1108/JGR11-2016-0031>

انضم إليه ألفان من المسلمين الجدد من مكة، لذلك احتاج إلى المزيد من الأسلحة، فاستعار دروعًا إضافية وملحقاتها للحملة.

كان قراره الثالث هو تعيين أمير على مكة المكرمة بعد فتحها، فاختار عتاب بن أسيد رضي الله عنه.

سار النبي صلى الله عليه وسلم نحو ساحة المعركة المحتملة حنين مع 12000 جندي، وكان قراره الخامس هو تحفيز قواته، تلقى معلومات تفيد بأن هوازن كانت برفقة النساء والحيوانات، وبينما كان ينظر إليهم، تبسم وقال إنهم جميعًا سيكونون غنيمة للمسلمين غدًا.

كان قراره التالي هو توعية الناس بخصوص طلب بعض الجنود أن يجعل لهم ذات أنواط كما لهم (أي المشركين) ذات أنواط، وهي سدرة عظيمة خضراء يقال لها ذات أنواط، كانت العرب تعلق عليها أسلحتهم، ويذبحون عندها ويعكفون، فقال الرسول صلى الله عليه وسلم : «الله أكبر، قلتم والذي نفس محمد بيده كما قال قوم موسى : اجعل لنا إلها كما لهم آلهة، قال : إنكم قوم تجهلون، إنها السنن، لتركن سنن من كان قبلكم.»

قرارات أثناء المعركة

اصطف الرسول صلى الله عليه وسلم مع قواته في صباح اليوم التالي وعين حاملي الرايات، كان قراره التالي هو التقدم نحو وادي حنين.

استجاب الرسول صلى الله عليه وسلم بحكمة عند حدوث تدافع بسبب هجوم العدو الشرس، قال: يا قوم تعالوا إليّ أنا ابن عبد الله. كان يركب بغلاً وهو يواجه العدو. كما كان يقول "أنا النبي لا كذب، أنا ابن عبد المطلب" كان الهدف هو تحفيز المسلمين واستشارة القيم القبلية. لأن معظم المشاركين كانوا من المسلمين القدامى ولكن بعضهم كانوا

حديثي الإسلام، وقد يكون مصدر إلهامهم من خلال المرجع القبلي وليس من خلال العلاقة الإسلامية.

كما أنه اتخذ قرارًا مهمًا آخر غير مجرى الأحداث، أمر عمه العباس رضي الله عنه أن ينادي في الناس، لأنه كان صوته جهوري، القرار سار بشكل جيد وانضم إليه أناس من جميع الجهات.

عندما بلغ القتال ذروته، رمى الرسول صلى الله عليه وسلم بحفنة من الرمال على خطوط العدو، توغلت في عيون كل جنود العدو، وبدأوا في فرك عيونهم بينما بدأ الجيش الإسلامي في تقطيعهم إلى أشلاء، بعد الحدث بقليل بدأ العدو بالفرار وانتصر المسلمون في ذلك اليوم.

قرارات ما بعد المعركة

كان قراره التالي هو أن يأمر قائدين بملاحقة العدو بينما تولى النبي صلى الله عليه وسلم قيادة الباقين، ورد في أحد الأحاديث النبوية:

عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَوْمَ حُنَيْنٍ بَعَثَ جَيْشًا إِلَى أَوْطَاسٍ، فَلَقُوا عَدُوًّا، فَقَاتَلُوهُمْ فَظَهَرُوا عَلَيْهِمْ، وَأَصَابُوا لَهُمْ سَبَايَا (لم نورد الجزء المتبقى من الحديث لأنه لا يتعلق بالموضوع). رواه مسلم.

اتخذ النبي صلى الله عليه وسلم قرارًا حاسمًا آخر بخصوص غنائم الحرب، أمر النبي صلى الله عليه وسلم بجمع الغنيمة كاملة، وجعل عليها مسعود بن عمرو رضي الله عنه في الجعرانة، وانطلق النبي صلى الله عليه وسلم إلى الطائف.

في طريق العودة إلى الجعرانة، اتخذ النبي صلى الله عليه وسلم قرارًا حاسمًا آخر، شرع في تقسيم الغنيمة، كان التركيز على المسلمين الجدد، وكان الهدف هو تأليف قلوبهم على الإسلام، ذكرنا

التفاصيل في موضع آخر من هذا الكتاب، يقول المباركفوري: "كانت هذه القسمة مبنية على سياسة حكيمة، فإن في الدنيا أقواما كثيرين يقادون إلى الحق من بطونهم، لا من عقولهم، فكما تهدي الدواب إلى طريقها بحزمة برسيم تظل تمد إليها حتى تدخل حظيرتها آمنة، فكذلك هذه الأصناف من البشر تحتاج إلى فنون من الإغراء حتى تستأنس بالإيمان وتمش له" (188)، تسمى هذه الطريقة في نظرية الإدارة الحديثة، طريقة الجزرة والعصا، كانت المصادر المادية للتحفيز موضوعًا شائعًا منذ فترة طويلة، وكان الوقت المناسب لكسب قلوب المسلمين الجدد وأهل مكة.

واتخذ النبي ﷺ قرارًا مهمًا آخر لتهدئة الأنصار الذين شعروا بخيبة أمل فيما يتعلق بتوزيع الغنائم، وأوضح الموقف ووصف أسباب توزيع الغنائم على المستفيدين، وقد ناقشنا التفاصيل في الفصول السابقة.

كما أصدر النبي ﷺ حكمًا رائعًا لوفد قوم هوازن، طلبوا من الرسول ﷺ أن يعيد إليهم أسراهم لأن فيهم النساء والأطفال، ولبي النبي ﷺ مطلبهم، فعادوا إلى ديارهم رفقة عائلاتهم مسرورين.

وأخيرًا أدى الرسول ﷺ العمرة وعاد إلى المدينة، بدأت رحلة الهجرة قبل ثماني سنوات وانتهت باحترام، كما أعلن الرسول ﷺ نهاية الهجرة بعد فتح مكة.

¹⁸⁸ الرحيق المختوم، ص 386.

11. إدارة الموارد البشرية (189)

مقدمة

الغرض من هذا الفصل هو استكشاف إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة الحالة، تم اختيار الموضوع نظرًا لوجود العديد من الأشخاص المشاركين في الحملة مما يعني أنه يتضمن إدارة الأشخاص بما في ذلك الاختيار والتحفيز وتوفير الموارد، كما يتضمن تحديد الوظائف المناسبة لهم، سنتناول هذه المواضيع تباعاً في الفقرات التالية.

ما هي إدارة الموارد البشرية؟

الغرض من إدارة الموارد البشرية هو تلبية المتطلبات البشرية للمؤسسة، "ستكون المهمة الأساسية للموارد البشرية دائماً هي اكتساب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، ومواءمة القوى العاملة مع المؤسسة، بحيث تكون مساهماً ممتازاً في المنظمة، هذه التحديات الثلاثة لا تتغير أبداً" (190).

وفقاً لمصدر آخر، "إدارة الموارد البشرية هو المصطلح المستخدم لوصف الأنظمة الرسمية المصممة لإدارة الأفراد داخل المنظمة، تنقسم مسؤوليات مدير الموارد البشرية إلى ثلاثة مجالات رئيسية: التوظيف، وتعويضات المستخدمين ومزاياهم، وتحديد / تصميم العمل" (191)، أيضاً "تتم إدارة الموارد البشرية بتوظيف القوى العاملة وتحفيزها والحفاظ عليها داخل المنظمات" (192).

¹⁸⁹ يرتبط هذا الفصل بجملة تبوك.

¹⁹⁰ Gubman, Edward L. "The Gauntlet is Down." *Journal of Business Strategy*. November December 1996.

¹⁹¹ <https://www.inc.com/encyclopedia/humanresourcemanagement.html>

¹⁹² <https://medium.com/@swaticbindia/humanresourcemanagement-its-core-functionsmanagerial-operativfc0335ef616a>

نعمند هذه العناصر لأغراض هذا الكتاب.

التوظيف

جَدَّ الرسول ﷺ من ثلاثة مصادر: الصحابة رضي الله عنهم، أي أهل المدينة المنورة وما حولها، وأرسل الرسول ﷺ رسالة إلى القبائل الأخرى في المنطقة، أي القبائل العربية للانضمام إليهم في الحملة، كما أرسل رسالة إلى أهل مكة لنفس الغرض.

كل هؤلاء الأشخاص استجابوا بشكل إيجابي للغاية إذ بمجرد تلقيهم المعلومات بدأوا في القدوم إلى المدينة المنورة، في غضون أسابيع قليلة، تجمع الكثير من الناس في المدينة، قال أحد كتاب السيرة أن العدد وصل إلى 30000 رجل؛ يقول المباركفوري:

ولم يكن من المسلمين أن سمعوا صوت رسول الله ﷺ يدعو إلى قتال الروم إلا وتسابقوا إلى امتهاله، فقاموا يتجهزون للقتال بسرعة بالغة، وأخذت القبائل والبطون تهب إلى المدينة من كل صوب وناحية، ولم يرض أحد من المسلمين أن يتخلف عن هذه الغزوة. (193)

لذلك أمر النبي ﷺ بإعداد سجل لهم حيث تم تسجيل جميع الأسماء، كان الغرض هو تحديد إستراتيجية إدارية، الجزء الأول منها هو تنظيم هؤلاء الأشخاص في مجموعات صغيرة أو في مجموعات يمكن التحكم فيها، تقليدياً، كانت كل قبيلة تحت إمرة رئيسها، لذلك نظم الرسول ﷺ كل القبائل تحت قيادة رؤسائها، نحن نتفهم وجود قبيلتين كبيرتين في المدينة المنورة: الأوس والخزرج، كان على رأسيهما رؤساء كل منهما.

¹⁹³ الرحيق المختوم، ص 397.

وبحسب عاداته النبيلة فقد عين مُجَّد بن مسلمة رضي الله عنه رئيساً للمدينة المنورة وعين علياً رضي الله عنه لرعاية أسرته، اعترض المنافقون على هذا التعيين فقال لهم النبي صلى الله عليه وسلم إنه بمثابة هارون من موسى عليهما السلام، كان علي رضي الله عنه سعيدياً، وقبل الآخرون قراره.

توفير الموارد / التعويضات والمزايا الاجتماعية

يقع على كاهل الدولة توفير الموارد للأفراد العسكريين المحتملين حتى يتمكنوا من المشاركة في المعركة، غير أنه لم يكن هناك ما يكفي من وسائل النقل، لذلك تم إرجاع العديد من الراغبين في الانضمام إلى الحملة. يذكر المباركفوري:

"حتى كان يجيء أهل الحاجة والفاقة يستحملون رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ ليخرجوا إلى قتال الروم، فإذا قال لهم: لا أجد ما أحمِلُكُمْ عَلَيْهِ تَوَلَّوْا وَأَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ حَزَنًا أَلَّا يَجِدُوا ما يُنْفِقُونَ [التوبة: 92]".⁽¹⁹⁴⁾

كانت في الجيش قلة شديدة بالنسبة إلى الزاد والمراكب، فكان ثمانية عشر رجلاً يعتقدون بعيراً واحداً، وربما أكلوا أوراق الأشجار حتى تورمت شفاههم، واضطروا إلى ذبح العير - مع قتلها- ليشربوا ما في كروشها من الماء، ولذلك سمي هذا الجيش: جيش العسرة. ومر الجيش الإسلامي في طريقه إلى تبوك بالحجر - ديار ثمود الَّذِينَ جَابُوا الصَّخْرَ بِالْوَادِ، أي وادي القرى - فاستقى الناس من بئرها، فلما راحوا قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لا تشربوا من مائها ولا تتوضأوا منه للصلاة. وما كان من عجيب عجنتموه فاعلفوه الإبل، ولا تأكلوا منه شيئاً، وأمرهم أن يستقوا من البئر التي كانت تردها ناقة صالح عليه السلام.

¹⁹⁴ نفس المرجع، ص 397

واشتدت في الطريق حاجة الجيش إلى الماء حتى شكوا إلى رسول الله ﷺ، فدعا الله، فأرسل الله سحابة فأمطرت حتى ارتوى الناس، واحتملوا حاجاتهم من الماء.

وعندما وصل الجيش الإسلامي إلى تبوك، لم يكن لديهم ماء ولكن كانت هناك بئر جافة، فأعاد الرسول ﷺ الدعاء مرة أخرى، وامتألت البئر بالماء، مكثوا هناك 20 يوماً واستعملوا مياه البئر.

كان الرسول ﷺ يحفز أصحابه باستمرار، ويشرهم بخيري الدنيا والآخرة، وأرسل العديد من الكتائب الصغيرة إلى أماكن مختلفة ضد القادة المحليين وممثلي الملك الروماني وخاصة أولئك الذين كانوا تحت التأثير المباشر له، وافق الكثير منهم على دفع الضرائب للحكومة الإسلامية، أحدث ذلك آثاراً إيجابية للغاية في أذهان الناس وأصحاب الرسول ﷺ أيضاً، عملت إستراتيجية التحفيز هذه بشكل جيد.

كان من عادة الرسول ﷺ أن يوزع غنائم الحرب على المشاركين وهو ما يعتبر منفعة مادية للجيش، ولكن لم تكن هناك حرب ولا غنيمة توزع على الجند بهذه المناسبة، غير أن الناس كانوا يعملون من أجل النبي ﷺ في سبيل رضا الله سبحانه وتعالى دون أن يأملوا في أي تعويض مالي.

تحديد / تصميم العمل

بلغت المعارك، يقصد به إسناد العمل لقادة الأفواج، يصف Lings تحديد الواجبات على المستوى العالي، يقول: "حتى الآن كان من ممارسته عدم الكشف عن هدفه الحقيقي في البداية، وإبقاء الاستعدادات سرية قدر الإمكان، لكن هذه المرة لم تكن هناك أي محاولة للسرية، وأرسلت الأوامر إلى مكة وإلى القبائل المتحالفة التي يجب أن ترسل على الفور إلى المدينة المنورة كل رجالها المسلحين المتاحين للمشاركة في الحملة

السورية⁽¹⁹⁵⁾، كان النداء موجهاً إلى زعماء القبائل حتى يتمكنوا من جمع جيشهم وإرساله إلى العاصمة، وهكذا، تم تحديد العمل لرؤساء القبائل، وعلى المستوى الفردي، طلب من الناس المساهمة بالمال والمواد الغذائية والحيوانات⁽¹⁹⁶⁾، النقود بغرض استخدامها في شراء الأسلحة والطعام الضروري لإطعام الجيش أثناء الرحلة، والحيوانات لاستخدامها في الركوب وحمل الطعام وما إلى ذلك، كما حث الجميع على المشاركة في المعركة لأداء واجبهم الديني، كما عين نائبه على المدينة المنورة، وطلب من علي عليه السلام البقاء في الخلف لرعاية أسرته؛ وحسب صديقي، قسم النبي الجيش إلى مجموعات / كتائب، وعين القادة وحاملتي الرايات⁽¹⁹⁷⁾، وقد حدد النبي عليه السلام أيضاً عدد الأشخاص لركوب البعير الواحد، كان ثمانية عشر جندياً يتشاركون ببعيراً.

كانت هناك ندرة شديدة في الطعام والحيوانات، لكن الجيش وصل إلى وجهته بفضل التضحية⁽¹⁹⁸⁾، وأثناء وجود النبي عليه السلام في تبوك، أرسل خالد بن الوليد رضي الله عنه إلى دومة الجندل حيث أسر قائد المنطقة⁽¹⁹⁹⁾، وافق الرجل على دفع "ضريبة الحماية" (الجزية)، فصار بذلك حليفاً للمسلمين.

¹⁹⁵ P. 317.

¹⁹⁶ الرحيق المختوم، ص 398.

¹⁹⁷ P. 505.

¹⁹⁸ Phalwarvi, p. 506.

¹⁹⁹ Shibli Noamani, p. 336-37.

الدافعية

يؤكد ثانغ وزملاؤه (Thang & al., 2018) على دور إدارة الموارد البشرية الذي يشمل تحفيز المستخدمين حتى يتمكنوا من العمل عن طيب خاطر وبشكل مريح⁽²⁰⁰⁾،
حث النبي ﷺ أصحابه في ثلاث مناسبات، المرة الأولى عندما أعلن عن الحملة، حفز فيها الناس على القتال في سبيل الله سبحانه وتعالى، جزء من سورة التوبة نزل لهذا الغرض.

وصف فضائل الإنفاق في سبيل الله بالمال والجهود، نظرًا لأنه كان جيشًا كبيرًا، إلا أنه كان يتطلب دافعًا للسعي في سبيل الله سبحانه وتعالى وفي ظل الظروف التي كان الطقس فيها حارًا جدًا، وأراد الناس البقاء في منازلهم، كانوا يعانون من المجاعة وكان وقت حصاد المحاصيل.

كانت حيواناتهم التي يركبونها قليلة وكانت الرحلة طويلة والسفر صعبًا، كانت مدة الحدث أطول نسبيًا من الأحداث السابقة المماثلة.

كانت عواقب عدم القيام بهذه الحملة خطيرة للغاية، لو أقدم البيزنطيون على الدخول إلى المدينة المنورة أو أرسلوا قواتهم بالقرب منها، فإن آثارًا طويلة المدى على سمعة المسلمين ستترتب عن ذلك، يمكن أن يفقدوا النوايا الحسنة التي اكتسبوها حتى الآن، يدرك المسلمون أن الحملات السابقة أحدثت تأثيرًا إيجابيًا على عقول تلك القبائل التي كانت تحت تأثير الإمبراطورية البيزنطية، بدأوا في دعم المسلمين، ربما كان هذا أحد أسباب تفكير البيزنطيين في غزو محتمل للمدينة المنورة، أرادوا القضاء على الخطر إلى الأبد كما تمنى قريش، لكنها لم تكن لعبة أطفال.

²⁰⁰ Thang Dang, Thai Tri Dung, Vu Thi Phuong, Tran Dinh Vinh, (2018) "Human resource management practices and firm outcomes: evidence from Vietnam", Journal of Asian Business and Economic Studies, Vol. 25 Issue: 2, pp.221-238.

حفز الرسول ﷺ جنوده مرة أخرى عندما وصل إلى الوجهة، وذكرهم بنعيم الآخرة حيث الحياة الأبدية، وحذر من عذاب الله سبحانه وتعالى، كان الغرض هو إعداد الناس للقتال الذي سافروا من أجله لمدة أسبوعين، لقد كان الوقت المناسب لشحذ القوات عقلياً حتى يتمكنوا من محاربة العدو بحماس وشجاعة، هذه كانت إستراتيجية القادة العظام لشحن قوة جديدة في المرؤوسين لتحقيق أهدافهم، لقد طبق النبي صلى الله عليه وسلم نفس الإستراتيجية.

في طريق العودة إلى المدينة المنورة، نزل الوحي يشيد بمن لم يتمكنوا من المشاركة في الحملة بسبب عدم توفر المركب. قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا عَلَى الَّذِينَ إِذَا مَا أَتَوْكَ لِتَحْمِلَهُمْ قُلْتَ لَا أَجِدُ مَا أَحْمِلُكُمْ عَلَيْهِ تَوَلَّوْا وَأَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ حَزَنًا أَلَّا يَجِدُوا مَا يُنْفِقُونَ﴾ [التوبة: 92].

عن جابر بن عبد الله أن النبي ﷺ قال: إِنَّ بِالْمَدِينَةِ لَرِجَالًا مَا سِرْتُمْ مَسِيرًا، وَلَا قَطَعْتُمْ وَاذِيًا، إِلَّا كَانُوا مَعَكُمْ، حَبَسَهُمُ الْمَرَضُ. وفي رواية: بهذا الإسناد، غير أن في حديث وكيع: إِلَّا شَرَكُوكُمْ فِي الْأَجْرِ، رواه مسلم.

غير أن ثلاثة منهم لم يشاركوا في الحملة بدون عذر فعاملهم النبي ﷺ على نحو مختلف، كانوا مسلمين صادقين ولكنهم لم يشاركوا بسبب الضعف البشري، ولكن قبل الله توبتهم.

مما سبق نتبين أن النبي ﷺ حفّز أصحابه قبل الحدث وأثناءه وبعده، بمعنى آخر، فإن الدافعية نشاط مستمر يجب على المدير القيام به يوميا.

استخدم النبي ﷺ إستراتيجية العصا والجزرة، ذكّر بالأجر الإلهي وذكّر أيضاً بعقوبة عدم بذل الجهود في سبيل الله سبحانه وتعالى، تكلم عن الأشخاص الذين لم يتمكنوا من المشاركة في المعركة، لكنهم تحصلوا على نفس الأجر التي تحصل عليه المشاركون، وعاقب الثلاثة الذين تخلفوا بدون عذر بالمقاطعة الاجتماعية التي استمرت لمدة خمسين يوماً، نفس المدة التي استغرقتها الحملة؛ كانت الإستراتيجية التحفيزية مُهَجًا متوازنًا، وقد قبلها المرؤوسون وعملت بشكل فعال، يُقاس نجاح الإستراتيجية بمدى تحقيق أهدافها، لقد حققت الحملة أهدافها فعليًا، كان الهدف الرئيس للحملة ووفقًا لمولانا المباركفوري⁽²⁰¹⁾ : "كان لهذه الغزوة أعظم أثر في بسط نفوذ المسلمين وتقويته على جزيرة العرب، فقد تبين للناس أنه ليس لأي قوة من القوات أن تعيش في العرب سوى قوة الإسلام، وبطلت بقايا أمل وأمنية كانت تتحرك في قلوب بقايا الجاهلين والمنافقين الذين كانوا يتربصون الدوائر بالمسلمين، وكانوا قد عقدوا آمالهم بالرومان، فقد استكانوا بعد هذه الغزوة، واستسلموا للأمر الواقع، الذي لم يجدوا عنه محيدًا ولا مناصًا".

ثانيًا، لم يكن من الضروري التساهل مع المنافقين، لذلك أمر الله تعالى بعقابهم، مثلاً لا يجوز الاشتراك في جنازة المنافقين، وعدم قبول صدقتهم، ولا الدعاء لهم أو زيارة قبورهم، وهُدم المسجد الذي بنوه ضرارًا، كما بيّن الوحي سماهم، لذلك، لم يكن من الصعب على المسلمين التعرف عليهم، أي أن أمرهم انكشف أمام الجميع، وأخيرًا، أجبرت الحملة قبائل أخرى في المنطقة على قبول الإسلام، وبالتالي زار عدد كبير من القبائل المدينة المنورة واحتموا بظل الإسلام، عمليًا انتشر الإسلام في شبه الجزيرة العربية بعد هذا الحدث وامتدت سلطة الحكومة الإسلامية في المنطقة أي وسعت حدودها إلى المناطق التي وافق قادتها على الخضوع للسلطة الجديدة.

²⁰¹ الرحيق المختوم، ص 402.

إدارة الانضباط

بما أن الحملة كانت حدثًا خاصًا وجرت في ظروف صعبة، فقد أنشأت ثلاث مجموعات، يتمثل أحدها في المسلمين الصادقين، والثانية فئة المنافقين، والثالثة تتمثل في المسلمين الذين لم يتمكنوا من المشاركة في الحدث.

كتب مولانا المباركفوري: خرج لهذه الغزوة كل من كان مؤمنًا صادقًا، حتى صار التخلف أمانة على نفاق الرجل، فكان الرجل إذا تخلف وذكره لرسول الله صلى الله عليه وسلم قال لهم: دعوه، فإن يكن فيه خير سيلحقه الله بكم، وإن يكن غير ذلك فقد أراحكم منه. (202) وهو ما يعني أن الرسول ﷺ لم يضغط على أحد للانضمام إلى الحملة.

ومع ذلك، كان الفهم المشترك حول غير المشاركين سلبياً باستثناء المسلمين الحقيقيين، كانت نتائج الحملة سيئة على المنافقين، إذ كان لا بد من اتخاذ إجراء حاسم ضدهم، فهدم الرسول ﷺ المسجد الذي بنوه للقاء والتآمر على المسلمين.

كان هناك ثلاثة أشخاص مسلمين صادقين لكنهم لم يتمكنوا من المشاركة في الحملة، وقد حسم الرسول ﷺ بمقتضى الوحي، أعلن ضدهم مقاطعة اجتماعية، لم يكلمهم أحد طيلة 40 يومًا، وبعد ذلك أمروا بالانفصال عن زوجاتهم، وأخيرًا، تاب الله عليهم، وانتهت المعاناة التي واجهوها، وعادوا في كنف المجتمع كالمعتاد.

لذا، يمكننا أن نستنتج أن الذين لم يتمكنوا من المشاركة بسبب نقص الموارد كانوا موضع تقدير، وعوقب المنافقون، ووبخ المسلمون الصادقون، يشير ذلك إلى أن النبي ﷺ طبق كلا من إستراتيجية العصا والجزرة لإدارة المسائل التأديبية.

²⁰² الرحيق المختوم، ص 401.

12. الإدارة المالية (203)

مقدمة

الغرض من هذا الفصل هو مناقشة الإدارة المالية، بما أنه كان من المفترض أن يتم تمويل الكثير من الناس، فإن الرسول ﷺ جمع الأموال لضخها في المسار الإداري، وكما هو معلوم فإن الغرض من الإدارة المالية هو جمع الأموال واستخدامها والاحتفاظ بها احتياطاً لاستخدامها عند الزوم.

سنتناول في هذا الفصل، هذه الجوانب من منظور حملة تبوك، كان المصدر الرئيس للتمويل هو تبرعات الصحابة رضي الله عنهم، وكانت الموارد تُصرف على القوات، تشمل هذه المصاريف رأس المال العامل، الأغذية والإمدادات الأخرى أثناء الرحلة، واستخدمت بعض الموارد لاقتناء العتاد، وبما أن المعركة لم تحدث وبالتالي لم تكن هناك غنائم، وعليه لم تكن هناك موارد متاحة لتوزيعها على أفراد الجيش، كان تمويل متطلبات القوات انشغالاً رئيساً للرسول ﷺ، قد يكون من الجدير بالذكر أن العامل المسلم / الجندي / المدير يتلقى مكافأة مزدوجة، أحدها ملموسة والأخرى غير ملموسة أي الأجر الذي يقابل أي استثمار للوقت أو الجهد في الآخرة، وبما أن المكافأة الملموسة لم تكن متوفرة، فقد وعدوا بالأجر غير الملموس.

ما هي الإدارة المالية؟

تعرف على أنها "الإشراف على الشؤون المالية لمنظمة ما وإدارتها"⁽²⁰⁴⁾، وهي تشمل التحصيل والتطبيق / الاستخدام والحفاظ على الموارد المالية لمنظمة ما، وهناك وجهة

²⁰³ يرتبط هذا الفصل بحملة تبوك.

²⁰⁴ <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/financial-management>

نظر أخرى للمفهوم، مفادها أن "الإدارة المالية تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأنشطة المالية مثل التمويل واستخدام أموال المؤسسة، أي تطبيق المبادئ العامة للإدارة على الموارد المالية للمؤسسة"⁽²⁰⁵⁾، نتبنى التعريف الأول نظرا لبساطته إذ يمكن لأي شخص عادي فهمه بسهولة، لاسيما وأن جمهور هذا الكتاب هم من غير المتخصصين لذلك يتطلب الأمر استخدام لغة مشتركة لشرح المفاهيم والنظريات الأساسية.

اقتناء الموارد

يمكن للحكومة الإسلامية أن تولد الموارد / الأموال من خلال التبرعات وحصص الغنائم والجزية من غير المسلمين والزكاة، كان المصدر الرئيس لتمويل الحملة هو التبرعات.

وعندما قرر الرسول ﷺ الخروج إلى وجهته، طلب المساهمة من الصحابة، المساهمون الرئيسيون هم عثمان بن عفان وعبد الرحمن بن عوف وأبو بكر وعمر، وإضافة إلى ذلك، أسهم كل المسلمين بأفضل ما لديهم، أسهم عثمان بثلاث إجمالي الموارد، تبرع بألف بعير وفرس وبالكثير من المال نقدا، أسهم عبد الرحمن عوف بأكثر من 200 قطعة ذهبية، يوضح الجدول 5 تفاصيل المساهمين الرئيسيين، كانت هناك ندرة عامة في الموارد، وقد سافر الناس بتضحيات كبيرة.

²⁰⁵ <https://www.managementstudyguide.com/financialmanagement.htm>

جدول 5: إسهامات الصحابة (206)

الاسم	المساهمة
أبو بكر <small>رضي الله عنه</small>	4000 درهم نقداً
عمر بن الخطاب <small>رضي الله عنه</small>	نصف ممتلكاته
عثمان بن عفان <small>رضي الله عنه</small>	1000 دينار ، 200 أوقية؛ 900 بعير و 100 فرس
عبدالرحمن بن عوف <small>رضي الله عنه</small>	200 أوقية
عاصم بن عدي <small>رضي الله عنه</small>	13.5 طن تمور

جلب حضرة العباس رضي الله عنه، وحضرة طلحة رضي الله عنه، وحضرة سعد بن عباد رضي الله عنه، ومُحَمَّد بن مسلمة رضي الله عنه الكثير من المعدات / الأشياء، على المستوى الفردي، لم يكن لدى أحد الصحابة ما يتبرع به، كان يعمل لحساب شخص ما وحصل على أربعة مقاييس من التمور الجافة، أسهم بنصفها وترك الباقي لعائلته⁽²⁰⁷⁾، كما أسهمت النساء بمجوهراتهن، بالإضافة إلى ذلك، "أُرسلت الأوامر إلى مكة وإلى القبائل الخليفة أن ترسل على الفور إلى المدينة المنورة جميع رجالها المسلحين والمتاحين للحملة السورية"⁽²⁰⁸⁾.

استخدام الموارد

جلب معظم المساهمين الإبل والخيول للركوب والمواد الغذائية لإمداد الجنود في الطريق إلى الحملة، كرس الرسول صلى الله عليه وسلم جميع الحيوانات لركوب الجيش، خصص جمل واحد لكل 18 شخصاً.

²⁰⁶ الرحيق المختوم، ص 397-398.

²⁰⁷ Siddiqui, p. 505.

²⁰⁸ Lings, p. 316.

كانوا يتناوبون على ركوب الحيوان، دُبجت بعض الجمال من أجل الطعام والماء، واستهلكت المواد الغذائية خلال الرحلة، كانت المياه نادرة في الصحراء ولكنها كانت متوفرة في أماكن مختلفة، كان هناك بئر صغير في تبوك، أخذ النبي ﷺ بعض الماء وغسل يديه ووجهه وصب الماء في البئر، بدأ البئر في التدفق، أروى الجميع عطشهم منه، وظل البئر نشطاً لعدة قرون، يعتقد البعض أن البئر لا تزال نشطة إلى اليوم⁽²⁰⁹⁾.

الاحتفاظ بالموارد

دُبجت الحيوانات المتبرع بها من أجل الطعام واحتفظوا بما تبقى كاحتياطي للاستخدام في المستقبل، كان هناك قسم صغير للشؤون المالية في المدينة المنورة، لأن الطلب على النقود كان أكبر من العرض، حصل المسلمون على غنيمة في هذه المناسبة يمكن توزيعها على المشاركين، يفترض أن تبقى المساهمة المحصلة في بداية المعركة كاحتياطي، غير أنه لم يذكر الكثير عنها.

من الجدير بالذكر أن توفير حيوانات للركوب كان من مسؤولية الحكومة حيث رأينا أن هناك العديد من الأشخاص الذين لم يتمكنوا من المشاركة في هذه الحملة لأن وسائل النقل لم تكن متاحة لهم، لذلك، لم يتمكنوا من المشاركة، وأعفاهم الله سبحانه من هذا الواجب.

لم يكن هناك نقص في الأسلحة خلال هذه الحملة لأن الجميع كان يحتفظ بأسلحته الخاصة، على اعتبار أن النبي ﷺ لم يزود الجيش بالأسلحة، تشير المناقشة أعلاه إلى أن الرسول ﷺ استطاع أن يوفر الموارد المالية واستخدمها بفعالية وكفاءة.

²⁰⁹ Shoqi, p. 431.

13. التفاوض (210)

مقدمة

تستند المضامين إلى الإجراءات والقرارات الرئيسة للنبي ﷺ في إدارة معاهدة الحديبية، كان تأثير هذه العناصر على بعض المجالات التي حددناها في الجزء الرئيس.

كان الدافع وراء الحملة هو الإرشاد الإلهي الذي ظهر في شكل رؤيا، تذكر أن إبراهيم عليه السلام أيضًا رأى في منامه أنه يضحى بابنه إسماعيل عليه السلام؛ فسر نبينا ﷺ الرؤيا أنه سيعتمر، كما رأى الرسول ﷺ رؤيا بمناسبة أحد وحدثت كما فسرهما؛ كان التفاوض من أهم أبعاد المعاهدة، وكذلك الطريقة التي أدار بها الرسول صلى الله عليه وسلم هذا الأمر وما إلى ذلك، سنتناول هذه الأبعاد بالتفصيل في الفقرات التالية.

التفاوض

إنها عملية أخذ وعطاء (تنازلات متبادلة) للتوصل إلى نتيجة أو اتفاق، "كثيرا ما يقال إن القادة العظماء هم مفاوضون عظماء"⁽²¹¹⁾، ويعرفها القاموس على أنها "عملية مناقشة شيء ما مع شخص ما من أجل الوصول إلى اتفاق معه، أو هي المناقشات نفسها"⁽²¹²⁾، وفقًا لأحد المؤلفين لدي المعهد المعتمد للمحاسبين الإداريين CIMA فإن التفاوض هو "العملية التي من خلالها يحاول طرفان أو أكثر، في صراع حول النتائج، التوصل إلى اتفاق، إنه البديل الإيجابي البتاء عن المساومة أو الخصومة،

²¹⁰ يرتبط هذا الفصل بحملة الحديبية.

²¹¹ Harvard Law School, (2018) Negotiation and leadership dealing with difficult people and problems, The Charles Hotel, Cambridge, MA., www.executive.pon.harvard.edu

²¹² <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/negotiation>

إنه يهدف إلى بناء اتفاق بدلاً من كسب معركة"،⁽²¹³⁾ والحديبية كان اتفاقاً معقداً يستلزم بعض التسويات (التنازلات) مع المعارضين وإرضاء الصحابة في ذات الوقت، دعونا نرى كيف تعامل النبي ﷺ معها.

يرتكز التحليل على مقارنة مهيكلة (Kreitner, 2009) تستلزم عدة خطوات لحسن إنجاز عملية التفاوض.⁽²¹⁴⁾

1- توضيح المصالح

كان غرض النبي ﷺ هو التوصل إلى اتفاق يحل المشكلة، كان النبي ﷺ قد سافر إلى الحديبية لأداء العمرة، غير أن قريش لم تكن مستعدة للسماح له بذلك، مما يعني أنه ينبغي إيجاد طريق وسط لتحقيق أهداف كلا الطرفين، وقد أوضح الرسول صلى الله عليه وسلم اهتماماته كما هو مذكور في المقطع التالي:

قال النبي ﷺ: إنا لم نجيء لقتال أحد، ولكن جئنا معتمرين؛ وإن قريشاً قد نهكتهم الحرب وأضررت بهم، فإن شاؤوا ماددتمهم مدة ويحلوا بيني وبين الناس، فإن أظهر فإن شاؤوا أن يدخلوا فيما دخل فيه الناس فعلوا، وإلا فقد جئوا، وإن هم أبوا فوالذي نفسي بيده لأقاتلنهم على أمري هذا حتى تنفرد سالفتي ولينفذن أمر الله.⁽²¹⁵⁾

يقول Lings: "اشتروا بينهم سبعين بعيراً لنحرها في الحرم، وتوزيع لحمها على فقراء مكة، ... وفي أول وقفة [دَعَا بِنَاقَتِهِ فَأَشْعَرَهَا صَفْحَةً سِنَامِهَا الْأَيْمَنِ ثُمَّ سَلَّتِ الدَّمَ

²¹³ Alexa Michael and Technical Information Service, (2007) Negotiation Topic Gateway Series No. 25, <https://www.cimaglobal.com>.

²¹⁴ Kreitner, 2009.

²¹⁵ الكاندهلوي، حياة الصحابة، 178-177/1

عنها وفلدها نعلين] .. ثم أرسل رجلاً من بني خزاعة للاستطلاع ليلبغه كيف كانت ردة فعل قريش .. «(216)

بالإضافة إلى لبسه الثوب الخاص (الإحرام) كان يسوق معه المئات من الحيوانات للتضحية، كان كل من الإحرام والأضاحي جزء من العمرة، لذلك، لم يكن هناك شك في أن النبي ﷺ جاء للغرض الذي وصفه أعلاه.

2 - تحديد الخيارات

كان هناك خياران للمفاوضات المحتملة، الأول: أداء العمرة بالقوة، وقد كان المسلمون مستعدون لذلك وتعهدوا عليه؛ الثاني: بدلاً من ذلك، كان المسلمون على استعداد لإقامة السلام من خلال هدنة رسمية قد تمهد الطريق لأداء العبادات في المستقبل، أراد الرسول ﷺ تجنب المواجهة المسلحة تفادياً لإراقة الدماء وسعيًا لإقامة السلام، خطب على قريش قائلاً:

«إننا لم نجيء لقتال أحد، ولكن جننا معتمرين؛ وإن قريشاً قد نهكتهم الحرب وأضررت بهم، فإن شأؤوا ماددتهم مدة ويخلُّوا بيني وبين الناس، فإن أظهر فإن شأؤوا أن يدخلوا فيما دخل فيه الناس فعلوا، وإلا فقد جئوا، وإن هم أبوا فو الذي نفسي بيده لأقاتلنهم على أمري هذا حتى تنفرد سالفتي ولينفذنَّ أمر الله.» (217)

كانت هذه هي الخيارات العملية التي يمكن أن ترضي الطرفين، وبما أن المسلمين كانوا محرمين فيجب عليهم إما أداء العمرة أو اعتماد بديل مقبول.

²¹⁶ Lings, p. 247

²¹⁷ الكاندهلوي، حياة الصحابة، 178-177/1

3- تصميم باقات الصفقات

أراد النبي ﷺ تصميم عرض يريح فيه الجميع، كان الشغل الشاغل لقريش هو منع المسلمين من تحقيق هدفهم بأي ثمن، على العكس من ذلك، كان هدف المسلمين هو الوصول إلى اتفاق، تحقق ذلك بعد سلسلة من المحادثات بين الطرفين، دعونا الآن نفحص هذه المحادثات.

الجولة الأولى من المحادثات

بدأت عندما اتصل بديل بن ورقة بالنبي ﷺ وتبادلا الآراء. يقول مولانا الكاندهلوي:

" فبينما هم كذلك إذ جاء بُدَيْل بن وَرْقَاء الخُزَاعِي فِي نَفَرٍ مِنْ قَوْمِهِ مِنْ خُزَاعَةَ - وكانوا عَيَّة نُصَح رسول الله ﷺ من أهل تَهَامَةَ - فقال : إني تركت كعب بن لؤي، عامر بن لؤي نزلوا أعداد مياه الحديدية، معهم العوذ المطافيل، وهم مقاتلوك وصادوك عن البيت." (218)

لذلك أخبره الرسول ﷺ عن هدفه وعرض على قريش طريق السلام، قال بُدَيْل : سأبلغهم ما تقول: فانطلق حتى أتى قريشاً فقال: إِنَّا قَدْ جِئْنَاكَ مِنْ عِنْدِ هَذَا الرَّجُلِ وَسَمِعْنَاهُ يَقُولُ قَوْلًا، فَإِنْ شِئْتُمْ أَنْ نَعْرِضَهُ عَلَيْكُمْ فَعَلْنَا، فَقَالَ سَفَهَاؤُهُمْ: لَا حَاجَةَ لَنَا أَنْ تَخْبِرْنَا عَنْهُ بِشَيْءٍ. وَقَالَ ذُوو الرأْيِ مِنْهُمْ: هَاتِ مَا سَمِعْتَهُ يَقُولُ، قَالَ: سَمِعْتَهُ يَقُولُ كَذَا وَكَذَا، فَحَدَّثْتَهُمْ بِمَا قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ. (219) دفع ذلك أهل مكة إلى التفكير في عرض النبي ﷺ.

²¹⁸ الكاندهلوي، حياة الصحابة، 177/1

²¹⁹ ص 178/1

إرسال عثمان رضي الله عنه إلى مكة المكرمة

أرسل النبي ﷺ عثمان رضي الله عنه لإيصال رسالته، وفقاً لمولانا الكاندهلوي (2012) ، أقام رسول الله في الحديبية، ويروي حضرة عروة رضي الله عنه قال: وفزعت قريش لنزوله عليهم، وأحب رسول الله ﷺ أن يبعث إليهم رجلاً من أصحابه، فدعا عمر بن الخطاب رضي الله عنه ليعثه إليهم، فقال: يا رسول الله، إني لألعنهم وليس أحد بمكة من بني كعب يغضب لي إن أوديت، فأرسل عثمان رضي الله عنه فإن عشيرته بها وإنه يُبَلِّغ لك ما أردت، فدعا رسول الله ﷺ عثمان بن عفان رضي الله عنه فأرسله إلى قريش، وقال: أخبرهم أننا لم نأت لقتال وإنما جئنا عُماراً وأدعهم إلى الإسلام . وأمره أن يأتي رجلاً بمكة من المؤمنين ونساءً مؤمنات، فيدخل عليهم ويبشّرهم بالفتح، ويخبرهم أن الله جل ثناؤه يوشك أن يُظهر دينه بمكة حتى لا يُستخفى فيها بالإيمان تثبيتاً يُثَبِّتَه. قال: فانطلق عثمان فمرّ على قريش ببلدح. فقالت قريش: أين؟ قال: بعثني رسول الله ﷺ إليكم لأدعوكم إلى الله عزّ وجلّ وإلى الإسلام، ونخبرك أننا لم نأت لقتال أحد وإنما جئنا عُماراً. فدعاهم عثمان كما أمره ﷺ فقالوا: قد سمعنا ما تقول فانفذ لحاجتك. وقام إليه أبان بن سعيد بن العاص فرحب به وسرّج فرسه، فحمل عثمان على الفرس فأجاره، وردفه أبان حتى جاء مكة. ثم إن قريشاً بعثوا بُدَيْل بن ورقاء الخزاعي وأخا بني كنانة ثم جاء عروة بن مسعود الثقفي - فذكر الحديث.²²⁰

الجولة الثانية من المحادثات

حالما بلّغ بديل رسالة الرسول ﷺ، قام عروة بن مسعود فقال: أي قوم، أستم الولد؟ قالوا: بلى، قال: أستم بالولد؟ قالوا: بلى. قال: فهل تتهموني؟ قالوا: لا. قال: أستم تعلمون أني استنفرت أهل عكاظ، فلما بلّحوا عليّ جئتم بأهلي وولدي ومن

184-183/1²²⁰

أطاعني. قالوا : بلى. قال : فإن هذا عرض لكم حُطَّةٍ رشِدٍ إقبلوها ودعوني آتية. فقالوا اتته. فأتاه، فجعل يكلم النبي ﷺ فقال النبي ﷺ نحواً من قوله لُبْدِيل. فقال عُرْوَةُ عند ذلك : أيُّ مُحَمَّدٍ، أَرَأَيْتَ إِنْ اسْتَأْصَلْتَ أَمْرَ قَوْمِكَ هَلْ سَمِعْتَ بِأَحَدٍ مِنَ الْعَرَبِ اجْتَاكَ أَهْلَهُ قَبْلَكَ؟ وَإِنْ تَكُنِ الْآخِرَى فِإِنِّي - وَاللَّهِ - لَا أَرَى وَجْهَهَا، وَإِنِّي لَأَرَى أَشْوَاباً مِنَ النَّاسِ خَلِيقاً أَنْ يَفِرُوا وَيَدْعُوكَ. فقال له أبو بكر رضي الله عنه : إِمِصَّصْ بَطْرَ اللَّاتِ، أَنْحُنْ نَفْرُ عَنْهُ وَنَدْعُهُ؟ قال : من ذا؟ قال : أبو بكر. قال : أما والذي نفسي بيده، لولا يَدُّ كَانَتْ لَكَ عِنْدِي لَمْ أَجْزِكَ بِهَا لِأَجْبِتِكَ. قال وجعل يكلم النبي صلى الله عليه وسلم فكلمهما تكلم أخذ بلحيته - والمغيرة بن شعبة قائم على رأس رسول الله ﷺ ومعه السيف وعليه المغفر - فكلمهما أهوى عُرْوَةُ بيده إلى لحية رسول الله ﷺ فرفعه عُرْوَةُ رأسه ففعل يده بنعل السيف وقال له : أَجْرَ يَدِكَ عَنِ لِحْيَةِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فرفعه عُرْوَةُ رأسه فقال : من هذا؟ قالوا : المغيرة بن شعبة فقال : أيُّ عُذْرٍ أَلَسْتُ أَسْعَى فِي غِدْرَتِكَ؟ - كان المغيرة بن شعبة صحب قوماً في الجاهلية فقتلهم وأخذ أموالهم ثم جاء فأسلم، فقال النبي ﷺ : أما الإسلام فأقبل، وأما المال فلست منه في شيء - ثم إنَّ عُرْوَةَ جعل يَرْمُقُ أَصْحَابَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ بعينيه. قال - فوالله - ما تنحَّم رسول الله صلى الله عليه وسلم نحوه إلا وقعت في كف رجل منهم فذلك بها وجهه وجلده، وإذا أمرهم ابتدروا أمره، وإذا توضعوا كادوا يقتتلون على وضوءه، وإذا تكلم خفضوا أصواتهم عنده، وما يُحْدِثُونَ إِلَيْهِ النَّظَرَ تَعْظِيماً لَهُ . فرجع عُرْوَةُ إِلَى أَصْحَابِهِ فَقَالَ : أَيُّ قَوْمٍ وَاللَّهِ لَقَدْ وَفَدْتَ عَلَى الْمَلُوكِ، وَفَدْتَ عَلَى قَيْصِرٍ وَكَسْرَى، وَالنَّجَاشِيِّ، وَاللَّهِ إِنْ رَأَيْتَ مَلِكاً قَطُّ يَعْظِمُهُ أَصْحَابُهُ مَا يَعْظِمُ أَصْحَابَ مُحَمَّدٍ مُحَمَّدًا. وَاللَّهِ إِنْ تَنَحَّمْ نَحْمَةَ إِلَّا وَقَعْتَ فِي كَفِّ رَجُلٍ مِنْهُمْ فَذَلِكَ بِهَا وَجْهَهُ وَجِلْدَهُ، وَإِذَا أَمْرَهُمْ ابْتَدَرُوا أَمْرَهُ، وَإِذَا تَوَضَّعُوا كَادُوا يَقْتَتِلُونَ عَلَى وَضْئِهِ، وَإِذَا تَكَلَّمْتَ خَفَضُوا أَصْوَاتَهُمْ عِنْدَهُ، وَمَا يُحْدِثُونَ النَّظَرَ إِلَيْهِ تَعْظِيماً لَهُ؛ وَإِنَّهُ قَدْ عَرَضَ عَلَيْكُمْ حُطَّةً رَشِدًا فَاقْبَلُوهَا. (221)

فقال رجل من بني كِنانة دعوني آتية. فقالوا: ائته. فلما أشرف على النبي صلى الله عليه وسلم وأصحابه قال رسول الله ﷺ: هذا فلان وهو من قوم يعظّمون البدن فابعثوها له، فبعثت له واستقبله الناس يُلبّون. فلما رأى ذلك قال: سبحان الله، ما ينبغي لهؤلاء أن يُصدوا عن البيت فلما رجع إلى أصحابه قال: رأيت البدن قد قُلِدَت وأشعرت، فما أرى أن يُصدوا عن البيت. فقام رجل منهم - يقال له مِكرز بن حفص - فقال: دعوني آتية. قالوا: ائته، فلما أشرف عليهم قال رسول الله ﷺ: هذا مِكرز وهو رجل فاجر، فجعل يكلم النبي ﷺ فبينما هو يكلمه إذ جاء سهيل بن عمرو. (222)

الجولة النهائية

وبدأت المحادثات بشأن معاهدة السلام، كتب مولانا الكاندهلوي:

قال مَعمر: فأخبرني أيوب عن عكرمة: أنه لما جاء سُهَيْل بن عمرو قال رسول الله ﷺ: لقد سُهِّل لكم من أمركم. قال معمر: قال الزُّهري في حديثه: فجاء سهيل فقال: هاتِ فاكتب بيننا وبينكم كتاباً. فدعا النبي ﷺ الكاتب، فقال النبي ﷺ: أكتب: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. فقال سهيل: أما الرحمن فو الله ما أدري ما هو؟ ولكن أكتب: باسمك اللهم كما كنت تكتب. فقال المسلمون: والله لا نكتبها إلا باسم الله الرحمن الرحيم. فقال النبي ﷺ: أكتب: باسمك اللهم، ثم قال: هذا ما قاضى عليه مَحْمَد رسول الله. فقال سهيل: والله لو كُنَّا نعلم أنك رسول الله ما صددناك عن البيت ولا قاتلناك، ولكن أكتب: مُحَمَّد بن عبد الله. فقال رسول الله ﷺ: والله إنِّي لرسول الله وإن كذبتُموني، أكتب: مُحَمَّد بن عبد الله - قال الزُّهري: وذلك لقوله لا يسألوني خطّة يعظّمون فيه حرمت الله إلا أعطيتهم إياها - . فقال له النبي صلى

الله عليه وسلم : على أن تُخلُّوا بيننا وبين البيت فنطوف به . قال سهيل : والله لا تتحدّث العرب أنا أُخذنا ضَعْطَةً، لكنّ ذلك من العام المقبل، فكتب. فقال سهيل: وعلى أنه لا يأتيك منّا رجل وإن كان على دينك إلّا رددته إلينا. قال المسلمون: سبحان الله، كيف يُردُّ إلى المشركين وقد جاء مسلماً؟⁽²²³⁾ وأضافوا الشروط المتبقية إلى النص.

4 - اختيار الصفقة

وافقوا بشكل متبادل على الصفقة بعد مناقشة طويلة، كما نعلم جرت عدة جولات من المحادثات بين الطرفين، يستلزم ذلك أن "كل طرف يختبر حزمة الصفقات المختلفة من حيث القيمة (المنافع) والتوازن والملاءمة، ثم تتم مناقشة الصفقات المجدية بشكل مشترك، ويتم اختيار صفقة مقبولة بشكل متبادل"⁽²²⁴⁾ تمت مناقشة الجوانب التالية واتفق عليها الطرفان، ويشمل الاتفاق:

- يعود الرسول ﷺ في العام القادم لأداء العمرة.
- تبرم اتفاقية السلام لمدة عشر سنوات.
- القبائل الأخرى والأشخاص أحرار في الانضمام إلى أي من الحزبين.
- يعيد المسلمون أي شخص من قريش إذا انضم إلى الرسول ﷺ، بينما لن يعيد المكيون أي فار من المسلمين.

²²³ ص 180/1

²²⁴ Kreitner, p. 483.

كان غرض النبي ﷺ هو إقامة الصلح ولو على حساب تأجيل العمرة، لكن الشرط الأخير كان جرعة مريرة للمسلمين، غير أن الرسول ﷺ كان يدرك أن ذلك نادر الحدوث، أي أن يتخلى أي مسلم عن دينه وينضم إلى الكفار، لقد كانت شخصية المسلمين منذ ظهور الإسلام هي أن قلة قليلة من الناس تركوا الحقيقة بعد أن هداهم الله إليها، وبما أن عناية الله سبحانه كانت وراء الرسول ﷺ لم يتردد في قبول هذه الشروط، أعلن الله سبحانه وتعالى أنه نصر، وأثبتت الأحداث التالية صدقه، لقد اشترى المسلمون وقتاً معقولاً للتركيز على قضايا أخرى، وقد أخطأت قريش بعد ذلك في نقض العقد، فدفعوا ثمن ذلك.

5 - إتمام الصفقة

كانت الخطوة الأخيرة في عملية التفاوض هي تنفيذها، إنها تنطوي على حل التفاصيل التي لم يتم حلها، ويحافظ الطرفان على الاتفاقية جاهزة للتوقيع، لقد مهدت هذه العملية الطريق لعلاقات مستقبلية بين الأطراف المتنافسة. أثناء كتابة الاتفاقية، كانت هناك نقطتان مهمتان تحتاجان إلى بعض التصحيحات، طلب النبي ﷺ من علي رضي الله عنه أن يكتبها، كتب علي رضي الله عنه: "بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ". اعترض سهيل المفاوض على أنه لا يعرف شيئاً عن "الرحمن"، أمر النبي صلى الله عليه وآله وسلم علي رضي الله عنه بجمعه "بسمك اللهم"، وكتب علي رضي الله عنه أيضاً على الوثيقة: هذا ما قاضى عليه محمد رسول الله، اعترض سهيل مرة أخرى، فقال إننا لا نعرفك كني نحن نعرفك بـ "محمد بن عبد الله"، فضمنوه في النص.

إدارة المعلومات

أولاً، أصدر النبي ﷺ معلومات عن نيته أو برنامجه إلى سكان المدينة المنورة وغيرهم من المسلمين في ذلك الوقت، إنه يعني أنه يجب على المديرين إبلاغ الجميع بأي

مبادرة تريد المنظمة اتخاذها في المستقبل، لقد استخدم قنوات الاتصال المتاحة، وكانت الوساطة البشرية من الأدوات القوية، فاستخدمها الرسول ﷺ.

من المهم معرفة تحركات الخصوم في الحرب أو في التسويق / إدارة الأعمال، نُظِم المعلومات الإدارية هي طريقة حديثة لجمع المعلومات والحفاظ عليها ونشرها، وقد عيّن الرسول ﷺ مسؤول استعلامات لمراقبة أنشطة الأعداء.

ومع ذلك، عندما أبلغه بديل بنوايا قريش، كرر نيته وأظهر عزمه على تنفيذ / تحقيق مهمته بأي ثمن، إصراره على إجبار قريش على إعادة التفكير في خطتهم لمنعه بأي ثمن، وبالتالي، أرسلوا مبعوثهم لبدء الحوار، إنه يشير إلى أن النبي ﷺ كان يرشد أتباعه باستمرار. (225)

انتدب النبي ﷺ عثمان بن عفان لمزيد من المحادثات، ذهب إلى مكة وقام بعمله، فيما انتشرت شائعة عن استشهاد عثمان بن عفان، رد النبي ﷺ على الفور وتعاهد مع أصحابه على الحرب، أجبرت قريش على بدء المفاوضات، واستكمل المبعوث الجديد محادثات السلام التي انتهت بهدنة، وبذلك يكون الرسول ﷺ قد حقق هدفه من الرحلة.

واجه النبي ﷺ تحدياً من الصحابة عندما لم يستجيبوا لقراره بالتحلل من العمرة والعودة إلى المدينة المنورة وفقاً لشروط المعاهدة، عاجلها ودياً أيضاً، بدأ في اختتام العمرة بحلق رأسه وتغيير ثوبه الخاص فتبعه الصحابة، وهكذا، قدم نفسه على أنه ما

²²⁵ Experts believe a CEO “*guides courses of action in operations*”, from “Roles and Responsibilities of Chief Executive Officer of a Corporation”, Retrieved from <https://managementhelp.org/chiefofficers/job-description.htm#roles>

يسمى في أدبيات الإدارة "نموذج يحتذى به"⁽²²⁶⁾؛ يمكننا تلخيص قراراته وأفعاله على النحو الموضح في الجدول 6.

الجدول 6: ملخص قرارات النبي ﷺ

المحفزات	القرار	التأثير
الرؤيا / الأمر الإلهي	أداء العمرة	هدنة الحديبية
تحركه اتجاه مكة	تجنب الأعداء	فشل الأعداء في اعتراضه
أمر الله (الحاجة للهدنة)	بدأ المحادثات	السلام المحقق والنصر على المدى البعيد
هجوم العدو لكن الجيش الإسلامي أسر الغزاة	أطلق سراحهم	خلق صورة إيجابية عن المسلمين
اعتراض العدو على "محتويات" الميثاق	غير النص	تحركت عملية المعاهدة إلى الأمام
عدم التزام الصحابة بترك العمرة	اتخاذ المبادرة	حل المشكلة وديا

²²⁶ Experts believe a CEO "guides courses of action in operations", from "Roles and Responsibilities of Chief Executive Officer of a Corporation", Retrieved from <https://managementhelp.org/chiefexecutives/jobdescription.htm#roles> 207 Smith, p. 364.

14. التخطيط للحملة (227)

مقدمة

التخطيط هو أحد وظائف المديرين الرئيسة، يتضمن التخطيط تحديد ما الذي يجب القيام به مسبقاً، ومن سيقوم به، ومتى يجب القيام به؟، وأين؟ وما إلى ذلك.

انبثقت معاهدة الحديبية عن رغبة النبي ﷺ وأصحابه في أداء العمرة، ونشأت أصلاً عن رؤيا رآها النبي ﷺ، ويختصرها المباركفوري بقوله: أُرِي رسول الله ﷺ في المنام، وهو بالمدينة، أنه دخل هو وأصحابه المسجد الحرام، وأخذ مفتاح الكعبة، وطافوا واعتمروا، وحلق بعضهم وقصر بعضهم، فأخبر بذلك أصحابه ففرحوا، وحسبوا أنهم داخلوا مكة عامهم ذلك، وأخبر أصحابه أنه معتمر فتجهزوا للسفر. (228)

وبالتالي، أمر الرسول ﷺ أصحابه بالاستعداد للرحلة، لكن قريش أوقفته في الحديبية، وانبثقت المعاهدة عن نقاش طويل، الغرض من هذا الفصل هو تحليل عملية التوصل إلى الاتفاق مع المعارضين دون إراقة دماء، ناقش ثاني (2017) الموضوع كجزء من كتابه، (229) غير أن معاهدة الحديبية لا تبرز جميع الحالات التي أشار إليها المؤلف، إنها مجرد تعزيز للعمل الذي اعتمدنا فيه على أطروحة Harold Koontz، Heinz Wehrich (2006). (230)

²²⁷ يرتبط هذا الفصل برحلة الحجرة.

²²⁸ الرحيق المختوم، ص 308.

²²⁹ Saani, J. Iqbal (2017) PROPHET MUHAMMAD (ﷺ) As a Planning Expert, Intellectual Capital Enterprise Limited: London.

²³⁰ Koontz, Harold and Heinz Wehrich (2006) Essentials of Management, New Delhi: Tata McGraw Hill Education, pp. 81-84.

نموذج التخطيط المستخدم

حدد Heinz Wehrich و Harold Koontz (2006) نموذج تخطيط للمديرين والباحثين، يتضمن ثمانية أبعاد، يمكننا تطبيقها لتحليل معاهدة الحديبية، بمعنى آخر، استخدم الرسول ﷺ هذه الخطوات للتوصل إلى الاتفاق، وبالتالي، كانت طريقته عبارة عن مقارنة مهيكلت تتوافق مع أفكار الإدارة المعاصرة، طبقها الرسول صلى الله عليه وسلم منذ عدة قرون خلت، هذا يعني أنه كان مديرًا حصيفًا في جميع الأوقات، يظهر نجاح خطته قيمة طريقته في التخطيط.

1- التعرف على الفرص

حدد النبي فرصة أخرى خلقت انطباعًا دائمًا في الجنس البشري، وكسب المسلمون الوقت لتسريع جهود انتشار الإسلام، تسبب هذا الحدث في الاعتراف بالقوة السياسية للإسلام، وحشر قريشا في الممر المغلق، كما أن الاختلاط المفتوح مع المسلمين يمكنهم من معرفة طبيعة الإسلام، كل ذلك تم من خلال معاهدة الحديبية، وضع الله سبحانه وتعالى الخطط الحقيقية وأمر نبيه ﷺ بالذهاب للعمرة، تهيأ النبي ﷺ مع 1400 صحابي للسفر إلى البقاع المقدسة، لكن الكفار أوقفوهم، نجحت إستراتيجية النبي ﷺ بعيدة المدى وانتهت الرحلة في الحديبية وليس في مكة بمدينة سياسية، كان على المسلمين أن يرجعوا ولكن الله تعالى سماها نجاحًا، تراجع المسلمون بوعد الله لهم، لكنهم رجوا الكثير، حوّل النبي ﷺ التهديد (حرب محتملة كان أصحابه مستعدون لها أيضًا) إلى فرصة رجحها بالوسائل السلمية.

2- تحديد الهدف

نستخلص مما سبق أهمية معاهدة الحديبية، كانت أهدافها مهمة في رحلة النجاح، الأول: تحقيق أمر الله تعالى الذي نقلته الرؤيا، الهدف الثاني كان منع تحالف قريش - خيبر"، بحسب الصلابي (2006)، كان على وشك الحدوث، بالإضافة إلى ذلك، ووفقاً للتقاليد العربية، كانت مكة مدينة حرة، لا يحق لأحد أن يمنع أحداً من أداء العمرة، لكن قريش تصرفت خلاف ذلك مما خلق دعماً معنوياً للمسلمين ومكاسب غير متوقعة.

3- النظر في مرتكزات التخطيط

افترض النبي ﷺ في الحديبية أن معاهدة السلام ستوفر فرصاً لتطوير العلاقات الاجتماعية مع قريش الذين لم يكونوا على دراية بطريقة الحياة الإسلامية، سيمكنهم ذلك من فهم الإسلام واعتناقه في نهاية المطاف، ونتيجة لذلك اعتاد أهل مكة على زيارة أقاربهم في المدينة المنورة، ومن ثم لاحظوا أسلوب حياتهم، زار أبو سفيان مرة إحدى زوجات الرسول ﷺ، وهي ابنته أم حبيبة، وأدرك مدى احترام ابنته وحبها للنبي ﷺ؛ وعندما خرقت قريش المعاهدة، زار كبار الصحابة للحديث عن إحياء المعاهدة، وعلى الرغم من أنه لم يستطع الحصول على أي بادرة إحياء للمعاهدة حتى الآن، إلا أنه زار المدينة المنورة بسلام واقترب من الناس الذين رغب في لقاءهم.

ثانياً، فكّر المسلمون أنه يمكنهم ربح الوقت للتركيز على القبائل العربية الأخرى، وفعلاً شهدت فترة الهدنة - أي من المعاهدة إلى فتح مكة - إسلام عدد كبير من الناس، كان عدد الجنود في الحديبية 1400 جندي، وزاد عددهم إلى 10.000 عند فتح مكة، أي في غضون عامين.

كان الافتراض الثالث هو خلق الاستقرار السياسي، أسس المسلمون نظام حكم مستقر خلال هذه الفترة، ووضعت الهيكل الأساسي موضع التنفيذ، توصلوا أيضا إلى اتفاقيات هدنة أو تعزيز الاتفاقيات الموجودة، كما شهدت هذه الفترة معاملة اليهود على الصعيدين السياسي والعسكري.

4- تحديد البدائل

كان هناك بديلان في الرحلة، أداء العمرة أو الرجوع دون القيام بذلك، الأول لم يكن قابلاً للتطبيق بسبب المخاوف العميقة للمشركون، كانوا يحاولون جاهدين منعه بكل الوسائل، وكان البديل الآخر هو العودة بدون عمرة، وقد ربط الرسول ﷺ هذا الخيار بهدنة الحديبية ليجعلها مقبولة للطرفين، وعملت الخطة بشكل جيد.

5- مقارنة البدائل

بأمر من الله سبحانه وتعالى، أمر النبي ﷺ بإجراء الاستعدادات للعمرة، لكن قريش كانت مصممة على منع المسلمين من تنفيذ أمر الله تعالى، ارتدى المسلمون لباس الإحرام، وحضروا الحيوانات للتضحية ليظهروا للجميع أنهم متجهون إلى مكة لأداء العمرة.

أرسلت قريش كتيبة من 200 فارس بقيادة خالد بن الوليد، كان ينتظر لقاء قافلة إسلامية على المسار الشهير لكن النبي ﷺ غير طريقه لتجنب المواجهة المسلحة.

يشير ذلك أنه كان للنبي ﷺ بديلان: الحرب أو السلام. في حالة الحرب، كان هناك خطر حصول خسائر بشرية كبيرة، والمسلمون حتى لو انتصروا في هذه الحرب كانوا سيعودون أو يتمكنوا من أداء العمرة، وهي فرص ضئيلة مقارنة بالبديل الثاني، لأن خيار السلام منحهم متسعاً من الوقت لتكريس وجودهم، لقد فعلوا ذلك خلال

العامين التاليين من السلام، كان هدفهم الرئيس هو نشر الإسلام الذي وصل إلى المزيد من الناس في الأراضي العربية.

اختار السلام على الرغم من أن أصحابه كانوا مستعدين للحرب، ثانيًا، امتنع عن الدخول في الحرب لمصلحة المسلمين الكبرى، ربح المزيد من الوقت من خلال المعاهدة التي عززت جهوده، بعد ذلك بعامين عندما انخرط في الحرب مع نفس الطرف، كان عدد القوات وحده سبعة أضعاف العدد الذي رافقه وقت المعاهدة، كان العدو عاجزًا عن الدفاع عن نفسه بسبب إستراتيجية النبي ﷺ المحكّمة، كانت إستراتيجيته ناجحة كما أظهرت الأحداث اللاحقة.

6- اختيار البديل الواحد

كما علمنا مما سبق، برز بديلان في الحديبية: الحرب أو السلام، فاختر النبي صلى الله عليه وسلم الخيار الذي أعلن "نصرًا مفتوحًا"، لم يبدأ البديل جذابًا في الوهلة الأولى، لكنه أحدث آثارًا بعيدة المدى على حياة المسلمين، فتح باب الفشل لقريش، القوة المنافسة. سمح الرسول ﷺ مرة أخرى للخصوم بالاستمتاع بأسلوبه اللطيف في التعامل مع الأمور الجادة، كان هدفه تجنب المواجهة وإحلال السلام وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، أظهر تطور الأحداث أن اختياره كان أفضل بديل مطروح في هذا الموقف.

7- صياغة الخطط الداعمة

أثناء توجهه نحو الحديبية، استشار أصحابه حول ما يجب القيام به، ظهر خياران: الأول تجنب المواجهة المحتملة، والثاني إذا تفاقم الأمر سوءًا، كان خوض الحرب أمرًا محتومًا، وكان المسلمون مستعدون للدفاع عن أنفسهم بكل قوة، وهكذا وضع الرسول

الخطة الداعمة لمواصلة الحملة، كان الصحابة على استعداد لمواجهة أي عارض محتمل، وجرى تمكين ذلك عندما أدوا القسم لشن حرب شاملة، لاسيما بعد أن انتشرت الإشاعة عن استشهاد المبعوث المسلم عثمان بن عفان رضي الله عنه، كان القسم نفسه خطة دعم للطوارئ، لكننا نعلم أن الرحلة انتهت بإبرام معاهدة السلام.

8- قياس الخطط

بعد هدنة الحديبية حيث وعد الله ببشارة كبيرة وموارد مادية كثيرة، حان وقت تجسيدها، كان يهود خيبر أقوياء في العدد والثروة، قرر الرسول صلى الله عليه وسلم التعامل معهم لأنهم شاركوا في المعركة الأخيرة وتأمرؤا على المسلمين.

كان هناك العديد من القلاع في المنطقة موزعة على جزأين، وبما أن المنافقين لم يشاركوا في الحملة السابقة، لم يُسمح لهم بالمشاركة في غزوة خيبر، وانتقل الصحابة الذين شاركوا في الحديبية إلى خيبر، كان عددهم 1400 رجل من بينهم 200 فارس، لم تكن القوات جاهزة للمعركة في حملة العمرة، لكن الجيش كان مجهزًا بكامل المعدات العسكرية في هذه المناسبة.

سقطت القلاع بيد المسلمين الواحدة تلو الأخرى، البعض بالقتال والبعض الآخر سلمياً، كانت إستراتيجية النبي صلى الله عليه وسلم تسعى إلى تقليل الخسائر البشرية، نصح علي رضي الله عنه كقائد لواحدة من أصعب المهام بدعوة العدو أولاً إلى الإسلام، فإذا امتنع حينئذ ترفع السيوف في وجهه، لأنه لمن يهدي الله بك شخصاً واحداً خيراً لك من حمر النعم، كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم لم يهاجم العدو في ظلام الليل حتى يفكر العدو قبل الشروع في أي حملة عسكرية، في إحدى المرات طلب اليهود مفاوضات سلام، فقبل النبي صلى الله عليه وسلم عليهم، ونتيجة لذلك، تم إبرام اتفاق سلام يقضي بأن على اليهود

مغادرة المنطقة ويمكنهم أخذ بعض التروس معهم، وفي وقت لاحق، طلبوا البقاء في منازلهم مقابل دفع نصف إنتاج الأراضي المزروعة، فقبل النبي ﷺ عرضهم.

على أي حال، انتهت المعركة بخسارة ضئيلة، استشهد من المسلمين 18 أو 19 شخصاً، وفقد اليهود 93 فرداً وفقاً لمولانا المباركفوري (1995).

كانت الأموال التي حصل عليها المسلمون من الحملة ضخمة، كان هناك 1400 جندي من بينهم 200 فارس، قسمت الأموال إلى قسمين: النصف للدولة والنصف الآخر للجيش، ولتسهيل العملية تم تقسيمها إلى 3600 أجزاء متساوية، من بينها، 1800 للحكومة، أي للفقراء أو أي متطلبات طارئة أخرى، تم تقسيم النصف الآخر إلى 1800 جزء، حصل كل جندي على حصة واحدة وحصل كل فارس على ثلاث حصص (حصتان للفارس وواحدة للفارس)، حصل النبي ﷺ حصته كجندي عادي.

لقد وصفنا غنائم الحرب التي تعادل في الإدارة المعاصرة المكافآت أو أي مدفوعات أخرى تدفع للعامل بسبب الأداء الجيد والأرباح الوفيرة، وبالمثل، عندما تنفذ الإدارة برنامج تغيير جديد مثل إدارة الجودة الشاملة أو إدارة مسارات الأعمال لتحسين الأداء، يكافئون أولئك الذين يشاركون في مثل هذه المبادرات، وعليه يندرج ذلك ضمن خطة مكافأة المستخدمين، كما نفهم أن الرسول ﷺ كان يمول المشاريع من خلال التبرعات، وبما أن الجميع كانوا آنذاك يملكون الأسلحة المطلوبة في إطار الدفاع عن النفس، لذلك لم تكن هناك حاجة للإنفاق على التسليح، ومع ذلك، فقدت بعض الأسلحة أو تحطمت أثناء القتال، والتي دعت الحاجة إلى تجديدها، بالإضافة إلى ما سبق كان يتوجب على المسلمين إنشاء مخزون احتياطي لتلبية الاحتياجات أيضاً، مما يؤكد أن إدارة غنائم الحرب كانت ضرورية لتنفيذ الخطط المستقبلية.

مقدمة

ترتبط المقاومة في الغالب بثقافة الناس، كانت الوظيفة العامة للأنبياء عليهم السلام هي إحداث تغيير في معتقدات الناس وممارساتهم لأن معتقداتهم وممارساتهم السابقة كانت متعارضة مع إرادة الله سبحانه وتعالى، إنه خالق الإنسانية والكون، لذلك فمن حقه أن يُعبد وحده لا شريك له، وينبغي أن يسود أمره، تظهر صفحات التاريخ أن الناس قاوموا رسائل الأنبياء وعارضوا إرادة الله عز وجل، وبالتالي، ذاقت أمم كثيرة غضبه، فقدت بعض الأمم هويتها ووجودها، أُبِيدت عن بكرة أبيها حتى أنه لم يبق من يتذكرهم.

أما الرسول ﷺ فقد تغلب على المقاومة في وقت قصير، يبحث هذا الفصل في الموضوع من منظور الهجرة ومن خلال امتداد الموضوع في حياته كلها.

ما هي المقاومة؟

من وجهة نظر الإدارة، يُقصد بذلك أن كل من بدأ عملاً تجارياً أو مشروعاً مشابهاً يواجه المقاومة بالضرورة، والنبي ﷺ حاول إحداث تغيير في حياة الناس لكنه تعرض للمقاومة، وقد حذره منها ورقة بن نوفل، يقول لنجز:

فلما اكتمل الأمر (نزول أول الوحي بغار حراء) نزل مباشرة إلى الكعبة فطاف بالبيت، وبعدها سلم على ورقة - الشيخ الكفيف - الذي لاحظته بين الجالسين في المسجد، فقال له ورقة: أخبرني يا ابن أخي ما رأيت وسمعت؟ فأخبره النبي صلى الله

²³¹ يرتبط هذا الفصل برحلة الهجرة

عليه وسلم، فقال الشيخ مرة أخرى ما قاله لخديجة، لكنه أضاف هذه المرة: "سُتُّهُمْ بالكاذب وسُتُّسَاءَ معاملتك، سيخرجونك ويشنون عليك الحرب، وإذا عشت لأرى ذلك اليوم، يعلم الله أنني سأساند قضيتك." ثم مال إليه وقبل جبهته، وعاد النبي ﷺ إلى بيته (232)، قال الله تعالى كما أشار إليه ابن كثير (233): ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِ فَقَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ ﴿٥٩﴾ قَالَ الْمَلَائِكَةُ مِنْ قَوْمِهِ إِنَّا لَنَرِيكَ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٦٠﴾﴾ [الأعراف: 59-60]

وبالمثل قاوم الناس سائر الأنبياء، وصفت قصة شهيرة في سورة يس، قَالَ تَعَالَى: ﴿إِذْ أَرْسَلْنَا إِلَيْهِمُ اثْنَيْنِ فَكَذَّبُوهُمَا فَعَزَّزْنَا بِثَالِثٍ فَقَالُوا إِنَّا إِلَيْكُمْ مُّرْسَلُونَ ﴿١٤﴾ قَالُوا مَا أَنْتُمْ إِلَّا بَشَرٌ مِّثْلُنَا وَمَا أَنْزَلَ الرَّحْمَنُ مِن شَيْءٍ إِنْ أَنْتُمْ إِلَّا تَكْذِبُونَ ﴿١٥﴾﴾ [يس: 14-15]

دعونا نتفحص أوجه مقاومة أهل مكة.

وفقاً لـ Changing Minds "مقاومة التغيير هي الإجراء الذي يتخذه الأفراد والجماعات عندما يرون أن التغيير الذي يحدث يهدد مصالحهم" (234)؛ و "في الواقع، ما يقاومه المستخدمون عادة ليس التغيير التقني بل التغيير الاجتماعي - التغيير في علاقاتهم الإنسانية" (235)، وطبقاً لـ Zander (1950)، المقاومة هي - سلوك يهدف إلى حماية الفرد من تأثيرات التغيير الحقيقي أو المتخيل (مذكور في Dent &

²³² P. 44.

²³³ Ibn-e-Kaseer (2003) Stories of the Prophets (Peace be upon them), Maktaba Darussalam: Riyadh.

²³⁴ Changing Minds, Resistance to Change,

http://changingminds.org/disciplines/change_management/resistance_change/resistance_change.htm

²³⁵ Lawrence, Paul R (1969) How to Deal with Resistance to Change, Harvard Business Review, January 1969 issue.

Goldberg، 1999، ص34) (236)، تقترح هذه التعريفات ثلاثة جوانب للظاهرة: تصرفات المعارضين لإظهار مقاومتهم، المقاومة الاجتماعية والسلوك العدائي؛ فما هي إذن التهديدات المدركة التي كانت تشعر بها قريش؟

التهديد المدرك

الإدراك يعني "الوصول إلى رأي حول شيء ما أو الإيمان بشيء ما" (237)، والتهديد هو "التأكد من حدوث شيء مزعج أو عنيف، خاصة إذا لم يُنفذ فعل أو أمر معين" (238)؛ لنرى كيف كانت عقيدة قريش وموقفها من دعوة النبي ﷺ، وما هو التهديد (التهديدات) الذي كانوا يشعرون به، شعر لينجز بذلك، كما يقول: "إذا كان المؤمنون يعانون من خيبات الأمل، فإن خصومهم يشعرون بالضيق من الشعور بأنهم وجهاً لوجه مع وجود جديد لا يحصى في مكة مما هدد بتعطيل أسلوب حياتهم وإحباط جميع مشاريعهم من أجل المستقبل، خاصة تلك التي تتعلق بالتخطيط لزواج أطفالهم" (239)، كان نمط الحياة أحد القضايا الحاسمة، مما أجبر قريش على مقاومة التغيير المحتمل.

ما هو التغيير؟

كانت قريش وحلفاؤها (في المعتقدات والثقافة) يدافعون عن أسلوب حياة أجدادهم، الكثير منهم يعتقدون أن أسلافهم لم يكونوا على الطريق الصحيح، لكنهم كانوا يتبعون ذلك كقيمة قبلية، أراد الرسول ﷺ تغيير هذه القيم التي وصفها حضرة جعفر

²³⁶ KEBAPCI, Sinan and Hakan ERKAL (2009) Resistance to Change: A Constructive Approach for Managing Resistant Behaviours, Master thesis The University of Kalmar (Sweden).

²³⁷ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/perceive>.

²³⁸ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/threat>

²³⁹ P. 71.

في بلاط النجاشي ملك الحبشة. الجدول 7 يبين بعض الجوانب التي بُعث الرسول ﷺ لتغييرها مقارنة بما كان يمارس؟

الجدول 7: معالم التغيير *	
الثقافة الإسلامية	ثقافة ما قبل الإسلام
استنارة	جهل
عبادة الله الواحد	عبادة الأصنام
أكل حلال	أكل الميتة
الأخلاق في جميع مستويات المجتمع	ارتكاب الفاحشة
تطوير الروابط الأسرية	روابط عائلية مقطوعة
معاملة الجيران بلطف	إساءة الجوار
الكل سواسية	الأقوياء يأكلون حقوق الضعفاء

* "كنا قومًا أهل جاهلية، نعبد الأصنام، ونأكل الميتة، ونأتي الفواحش، ونقطع الأرحام، ونسيء الجوار، ويأكل القوي منا الضعيف، كنا على ذلك حتى بعث الله إلينا رسولاً نعرف نسبه وصدقه وأمانته وعفافه".

شرح جعفر ﷺ بعض العناصر الأخرى للثقافة الجديدة، لكن قريش لم تتقبلها، تتمثل هذه العناصر في:

1. قول الحقيقة
2. عودة الثقة
3. الحفاظ على الروابط الأسرية
4. حسن التصرف مع الجيران
5. الامتناع عن الأشياء المحرمة

6. تحريم سفك الدماء
 7. تحريم الفاحشة
 8. تحريم شهادة الزور
 9. تحريم أكل أموال اليتامى ظلماً وقذف المحصنات
 10. عبادة الله وحده لا شريك له
 11. إقامة الصلاة وإيتاء الزكاة
- بكلمات بسيطة، كان الرهان يتمثل في البنية الاجتماعية ونظام القيم وكبرياء الآباء والأجداد، وأشار إليها النبي ﷺ بمناسبة فتح مكة. قال: يا أهل قريش إنَّ الله قد أذهب عنكم عُيبَةَ الجاهليةِ وفخرَها بالآباءِ. (240)

أفعال الكفار

إن حياة الصحابة مليئة بالأفعال السلبية التي قام بها الخصوم في سبيل تحقيق أهدافهم، أي الحيلولة دون انتشار الإسلام، عذبوا الكثير من أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم، لكن الأذى الذي أصاب بلالا رضي الله عنه كان مضرِب الأمثال، تصف منالاً زكرياً تصرفات قريش ضد بلال بقولها: اشتهر حضرة بلال من بين جماعة الصحابة بكونه مؤذن النبي ﷺ، كان عبداً حبشياً لكافر بمكة، بطبيعة الحال، لم يكن إسلامه مقبولاً من قبل سيده، وبالتالي تعرض للاضطهاد بلا رحمة، كان أمية بن خلف، وهو ألد أعداء الإسلام، يطرحه على الرمال المشتعلة عند الظهر، ويضع حجراً ثقيلاً على صدره حتى لا يحرك أحد أطرافه، ويقول له: «لا تزال على ذلك حتى تموت أو تكفر بمحمد».

²⁴⁰ أخرجه الألباني في صحيح الجامع عن أبي هريرة.

حتى في ظل هذه الآلام، كان بلال يهتف "أحد... أحد" - الواحد (الله)، وقد جُلد ليلاً، ومع الجروح التي أصابته، أُجبر على الاستلقاء على الأرض المحترقة أثناء النهار لجعله إما يتخلى عن الإسلام أو يموت متأثراً بجراحه، كان أبو جهل وأمّية وغيرهما يتناوبون على تعذيب حضرة بلال، ويتعبون من منافسة بعضهم البعض في إيقاع العذاب أكثر فأكثر، ولكن حضرة بلال كان ثابتاً، وأخيراً اشترى حضرة أبو بكر حرّيته وأصبح مسلماً حراً، وبينما علم الإسلام ضمنياً وحدانية الله تعالى الخالق، كان المشركون في مكة يعتقدون بالعديد من الآلهة والإلهات وصغار الآلهة، لذلك كرر حضرة بلال: "أحد ، أحد"، وهذا يدل على حبه وإخلاصه لله تعالى، كان الله تعالى عزيزاً جداً عليه، بحيث لا يمكن لأي قدر من الاضطهاد أن يصرفه عن ترديد اسمه الكريم، يقال إن أطفال مكة كانوا يجرون في الشوارع بقوله: "أحد .. أحد!" محدثين رنين في أعقابهم. (241)

على المستوى الفردي، كان عمل أبي جهل مثاليًا، قتل سمية رضي الله عنها، وصف الكاندهلوي Kandhelvi (2012) هذه القصة: تعرضت حضرة سمية أمّ عمار، على غرار زوجها ياسر وابنها عمار، لألوان من العذاب في سبيل الله، كانوا يُعذبون في الشمس الحارقة، وأُجبرت سمية على الاستلقاء على الحجارة الساخنة، وعلى ارتداء دروع من الصلب والوقوف في الشمس الحارقة التي تسخن الدرع، كي تحترق بذلك، ومر النبي صلى الله عليه وآله ورآهم على هذه الحال، فقال لهم: صبراً يا آل ياسر، صبراً يا آل ياسر؛ فإنّ موعدكم الجنة، لم تضعف في حبها وإخلاصها للإسلام رغم كل هذا الأذى، وطعن أبو جهل سمية في قُبلها فماتت، ومات ياسر في العذاب، سمية هي أول شهيد في الإسلام. (242)

²⁴¹ Kandhelvi, M Zakerya, Fazail-e-Amaal (The abridged edition (English translation), p.15.

²⁴² Kandhelvi, M Zakerya, Fazail-e-Amaal (The abridged edition (English translation), p.15.

لم يدخروا أي جهد في اضطهاد المسلمين، والنبي ﷺ نفسه، لإظهار مقاومتهم للتغيير المقترح، كان التغيير اجتماعياً بطبيعته ومرتبباً بالعلاقات الإنسانية،⁽²⁴³⁾ على سبيل المثال، كانت النخب تعترض على تغيير معتقداتها لأن ذلك يجعلها متساوية مع الطبقات المحرومة في المجتمع، كان ذلك أمراً غير مقبول بالنسبة لهم.

التغيير الاجتماعي

يقول لورانس أن "ما يقاومه المستخدمون في الواقع ليس غالباً تغييراً تقنياً بل تغييراً اجتماعياً - التغيير في علاقاتهم الإنسانية"⁽²⁴⁴⁾.

يلخص المباركفوري الظروف الاجتماعية في ذلك الوقت وأسباب مقاومة الوثنيين، تشير حجته العديد من التحديات / التهديدات المفروضة على النظام الاجتماعي السائد، تشمل النقاط الرئيسة ما يلي:

"انفجرت مكة بمشاعر الغضب، وماجت بالغربة والإستنكار، حين سمعت صوتاً يجهر بتضليل المشركين وعباد الأصنام، كأنه صاعقة قصفت السحاب، فرعدت وبرقت وزلزلت الجو الهادئ، وقامت قريش تستعد لحسم هذه الثورة التي اندلعت بغتة، ويخشى أن تأتي على تقاليدها وموروثاتها. قامت لأنها عرفت أن معنى الإيمان بنفي الألوهية عما سوى الله، ومعنى الإيمان بالرسالة وباليوم الآخر هو الانقياد التام والتفويض المطلق، بحيث لا يبقى لهم خيار في أنفسهم وأموالهم، فضلاً عن غيرهم. ومعنى ذلك انتفاء سيادتهم وكبرياتهم على العرب، التي كانت بالصبغة الدينية، وامتناعهم عن تنفيذ مرضاتهم أمام مرضاة الله ورسوله، وامتناعهم عن المظالم التي كانوا

²⁴³ Lawrence, Paul R (1969) How to Deal with Resistance to Change, Harvard Business Review, January 1969 issue.

²⁴⁴ Lawrence, Paul R (1969) How to Deal with Resistance to Change, Harvard Business Review, January 1969 issue.

يفترونها على الأوساط السافلة، وعن السيئات التي كانوا يجترونها صباح مساء. عرفوا هذا المعنى فكانت نفوسهم تأبى عن قبول هذا الوضع المخزي لا لكرامة وخير ﴿بَلْ يُرِيدُ الْإِنْسَانُ لِيَفْجُرْ أَمَامَهُ﴾ [القيامة: 5]"⁽²⁴⁵⁾

وهكذا، فإن التفوق الديني الموروث، والسلطة السياسية، ونظام العبادة القائم على الأوثان (على أساس معايير من صنع الإنسان) كان في خطر.

قال أبو جهل ذات مرة عندما كان يمر في البيوت الخالية لأن سكانها هاجروا إلى المدينة المنورة "كل ذلك بسبب ابن أخينا (أي النبي ﷺ)، لقد فكك جماعتنا، وحطم وحدتنا وجعلنا أعداء بعضنا لبعض" ⁽²⁴⁶⁾.

يقدم الإسلام المساواة في جميع المجالات، الجميع سواسية أمام الله سبحانه وتعالى، وشرف المرء من تقوى الله، أما العوامل الأخرى المعروفة (العرق، اللون، الثروة، إلخ) فلا قيمة لها، وقد رأينا بعضاً من هذه العوامل في خطاب جعفر في الفقرات السابقة.

إدارة المقاومة

تمكن النبي ﷺ من إدارة المقاومة تدريجياً بمرور الوقت، هناك ست استراتيجيات لإدارة المقاومة،⁽²⁴⁷⁾ وقد طبق الكثير منها في حياته في مناسبات مختلفة، على سبيل المثال، التفاوض في الحديبية، الإكراه عند فتح مكة (أي من خلال عملية عسكرية ضد العدو اللدود)، أما في الهجرة فقد مارس المناورة والإكراه والتفاوض معاً.

²⁴⁵ الرحيق المختوم، ص 70.

²⁴⁶ Siddiqi, p. 219-20.

²⁴⁷ Facilitation, education, involvement, negotiation, manipulation, and coercion. (Changing Minds, Resistance to Change, http://changingminds.org/disciplines/changemanagement/resistance_change/resistance_change.htm)

استخدم المناورة في المقام الأول، ومعنى المناورة في القاموس هو "التعامل مع الموقف بمهارة أو خبرة أو مخادعة" (248)، كان النبي ﷺ قد ترك مسقط رأسه سراً ووصل إلى الوجهة الجديدة: بيت أبي بكر ﷺ ثم المغارة، حاول تجنب أي لقاء مع خصومه.

وكان قد مارس الإكراه والتفاوض في طريقه إلى المدينة المنورة عندما اقترب منه مطارده، روى أبو بكر ﷺ هذه الواقعة.

ارتحلنا، والقوم يطلبوننا، فلم يدركنا منهم أحد غير سراقه بن مالك بن جعشم على فرس له، فقلت: هذا الطلب قد لحقنا يا رسول الله، فقال: لا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا.

عندما اقترب سراقه من الفريق، شعر أبو بكر ﷺ بالقلق مرة أخرى، فجعل النبي ﷺ يدعو ربه، وحينها وصل العون من الله سبحانه وتعالى ولم يتمكن سراقه من إيذاء الفريق.

ورجع سراقه، فوجد الناس في الطلب، فجعل يقول: قد استبرأت لكم الخبر، قد كفيتم ما ههنا. كان أول النهار جاهدا عليهما، وآخره حارسا لهما. (249)

²⁴⁸ <http://www.businessdictionary.com/definition/manipulation.html>

²⁴⁹ محمد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة، 413/1 و الرجيق المختوم، ص153.

مقدمة

تجنب المخاطر هو طبيعة بشرية لأنها تشكل تهديدا للممتلكات والبشر، نحن نتفهم أن المديرين بشر، وأن سلوكهم هو نفس سلوك الشخص العادي، يتجنب الشخص العادي المخاطر المتعلقة بحياته الشخصية أو العائلية وعليه يفعل المدير الشيء نفسه لمنظمته.

مخطط قريش

فيما يتعلق بالهجرة، علمت قريش بخروج العديد من أصحاب النبي ﷺ بسبب الاتفاقية التي حدثت بين النبي ﷺ وأهل يثرب في الحج، كما كانوا يتوقعون أن يغادر الرسول ﷺ مكة ليلحق بأتباعه في المقصد الجديد والأمن، حاولوا منع الكثير من الصحابة الذين كانوا يغادرون مكة من أجل الإسلام لكنهم لم يحققوا أي نتيجة ملموسة، وكانوا يعلمون أنه إذا انضم النبي ﷺ إلى أتباعه في يثرب، فقد يكون ذلك خطراً عليهم، سوف يتحد المسلمون في مكان واحد هناك ويكونون في مأمن نسبياً عن متناول أيديهم.

يمكن أن يكون معظم المسلمين خارج نطاق وصولهم ولكن النبي ﷺ كان لا يزال في مكة وإذا كان من الممكن اغتياله فقد تغلق قضية الإسلام بأكملها، لكن السؤال

²⁵⁰ يرتبط هذا الفصل برحلة الهجرة.

كان كيف نحقق الهدف؟ لذلك دعوا إلى اجتماع برلمانهم المسمى "دار الندوة"، وصف Lings (251) الحدث بأنه.

بدا أن موت مطعم بن عدي، حامي الرسول ﷺ، يمهد الطريق للعمل، ولتوضيح الأمر أكثر، تعمد أبو لهب التغيب عن الاجتماع الذي عقده زعماء قريش الآن في المجلس، بعد نقاش طويل، عُرضت فيه اقتراحات مختلفة ورُفضت، وافقوا - بعضهم بتردد - على الخطة التي طرحها أبو جهل باعتبارها الحل الوحيد الفعال لمشكلتهم، كان على كل عشيرة أن ترشح شاباً قوياً وموثوقاً وذا علاقات جيدة، وفي لحظة معينة يهجم كل هؤلاء الرجال المختارين معاً على محمد ﷺ، يوجه له كل واحد ضربة قاتلة، فيتفرق دمه على جميع العشائر، وبذلك لن يتمكن بنو هاشم من محاربة قبيلة قريش كلها، سيتعين عليهم قبول الدية - التي ستقدم لهم - بدلاً من الانتقام، وهكذا، أخيراً، سيتخلص المجتمع من الرجل الذي، إذا عاش، لن يمنحهم السلام.

خلق ذلك خطرًا كبيرًا على حياة الرسول ﷺ، دعونا نفحص طبيعة الخطر وكيف أداره الرسول ﷺ.

ما هو الخطر؟

يُعرّف قاموس أكسفورد الخطر على أنه "حالة تنطوي على التعرض للأضرار"⁽²⁵²⁾، ويُعرّفها قاموس الأعمال كالتالي: "احتمال أو تهديد بضرر أو إصابة أو مسؤولية أو

²⁵¹ اسمه الإسلامي هو أبو بكر سراج الدين.

²⁵² <https://en.oxforddictionaries.com/definition/risk>

خسارة أو أي حدث سلبي آخر ناتج عن عوارض خارجية أو داخلية، ويمكن تجنب ذلك من خلال الإجراءات الوقائية" (253).

ثلاث كلمات مهمة في التعريف الأول للخطر: الأول هو الوضع، "إنها مجموعة من الظروف التي تحل بالمرء، أي حالة معينة"، والتعرض هو "حالة عدم وجود حماية من شيء ضار"، والضرر هو "احتمال التعرض لمحدث أو للأذى" (254).

كان النبي ﷺ في حالة لا يشعر فيها بالحماية كإنسان، على الرغم من أننا نعلم أن الله سبحانه وتعالى قد تكفل بحمايته، وقد حماه فعلاً، لكن شؤون الدنيا مرتبطة بالموارد المادية، لذلك استخدم الرسول ﷺ هذه الموارد لإدارة المخاطر التي تنجم عن الظروف، في الفقرات التالية نناقش كيف تمكن الرسول ﷺ من إدارة الخطر.

مسار إدارة المخاطر (255)

هناك العديد من العوامل التي تدخل في إدارة المخاطر، تقدم ISO 31000-2018 نموذجًا لإدارة المخاطر يتضمن أربع خطوات:

- السياق
- التحديد
- التحليل والتقييم
- المعالجة

²⁵³ <http://www.businessdictionary.com/definition/risk.html>

²⁵⁴ <https://en.oxforddictionaries.com>

²⁵⁵ يُعرف على أنه "تحديد وتحليل وتقييم ومراقبة وتجنب المخاطر غير المقبولة أو التقليل منها أو التخلص منها. قد تستخدم المنظمة التكفل بالمخاطر أو تجنب المخاطر أو الاحتفاظ بالمخاطر أو تحويل المخاطر أو أي إستراتيجية أخرى (أو مجموعة من الاستراتيجيات) في الإدارة السليمة للأحداث المستقبلية".

نتناولها تباعاً ونربطها بإستراتيجية إدارة الرسول ﷺ.

السياق

يقصد به مراعاة السياق الاستراتيجي (البيئة التي تعمل فيها المنظمة) والسياق التنظيمي (الأهداف والأنشطة الأساسية والتدبير).

على الرغم من أن النبي ﷺ كان يبحث عن مكان هادئ منذ فترة طويلة لنقل معسكره القاعدي، كان الهدف هو إنقاذ المسلمين من ظلم قريش وتوسيع نطاق سلطة الدعوة خارج حدود الحجاز، ومحاولة أولى لتحقيق ذلك، أرسل الرسول ﷺ فريقين من أصحابه إلى الحبشة، وهناك وفر لهم الملك الحبشي مكاناً آمناً للعيش فيه، وقد تأثر برسالة النبي ﷺ، لكن الهجرة الجماعية لم تحدث، لأن البيئة لم تكن مناسبة لمبادرة كبرى، كتب مولانا شبلي جملة جميلة عن هرقل الروم ولكنها مناسبة بنفس القدر لجماهير الحبشة، حيث قال: "لقد عُرف عن هرقل أن نور الإسلام دخل قلبه ولكن في ظلام تاجه، انطفأ هذا النور"⁽²⁵⁶⁾، بمعنى آخر، وجد واقع الإسلام مكاناً في ذهن الملك لكن الرعية لم تدركه، والمطلوب دعم عامة الناس "لتسويق" فكرة أو منتج، تخبرنا صفحات التاريخ أن ستة أفراد من المدينة المنورة كانوا سبباً في هجرة الرسول ﷺ، في الواقع، كانوا أساس إنشاء مقر جديد للإسلام في المدينة المنورة.

كانت البيئة معادية للغاية في وقت الهجرة، كتب مولانا شبلي النعماني: "كان صليل السيوف ينتشر في هواء مكة، أمر النبي ﷺ أصحابه بمغادرة مكة في سبيل الله

²⁵⁶ P.289

سبحانه وتعالى، لكن شخصه الشريف الذي كان الهدف الحقيقي للظالمين بقي ينتظر الإشارة الخضراء من الله عز وجل" (257).

بالإضافة إلى ذلك، أوضح المباركفوري العوامل الأخرى التي كانت أسبابا مباشرة دفعت قريش إلى التفكير في اتخاذ إجراء سريع "لإنقاذ" كبريائها وتفوقها القبلي، يقول: "لما رأى المشركون أصحاب رسول الله ﷺ قد تجهزوا وخرجوا، وحملوا وساقوا الدراري والأطفال والأموال إلى الأوس والخزرج، وقعت فيهم ضجة أثارت القلاقل والأحزان، وأخذ القلق يساورهم بشكل لم يسبق له مثيل، فقد تجسد أمامهم الخطر الحقيقي العظيم، الذي يهدد كيانهم الوثني والإقتصادي، فقد كانوا يعلمون ما في شخصية محمد ﷺ من غاية قوة التأثير مع كمال القيادة والإرشاد، وما في أصحابه من العزيمة والإستقامة والفداء في سبيله، ثم ما في قبائل الأوس والخزرج من قوة ومنعة، وما في عقلاء هاتين القبيلتين من عواطف السلم والصلاح، والتداعي إلى نبد الأحقاد فيما بينهما، بعد أن ذاقوا مرارة الحروب الأهلية طيلة أعوام من الدهر.

كما كانوا يعرفون ما للمدينة من الموقع الإستراتيجي بالنسبة إلى المحجة التجارية التي تمر بساحل البحر الأحمر من اليمن إلى الشام. وقد كان أهل مكة يتاجرون إلى الشام بقدر ربع مليون دينار ذهب سنويا، سوى ما كان لأهل الطائف وغيرها. ومعلوم أن مدار هذه التجارة كان على استقرار الأمن في تلك الطريق" (258).

علاوة على ذلك، كان الدافع المباشر للهجرة هو خطة المشركين اغتيال النبي صلى الله عليه وسلم، فكان عليه أن يحمي نفسه، وهكذا تعددت العوامل التي كانت سبباً للهجرة.

²⁵⁷ P. 171.

²⁵⁸ الرحيق المختوم، ص 143.

تحديد المخاطر

كان العامل الثاني هو تحديد المخاطر، حدد النبي ﷺ الخطر من خلال الوحي الإلهي، كما علم أن قريش وافقت على قرار اغتياله، يصف المباركفوري هذا الحدث بقوله:

شعر المشركون بتفاهم الخطر الذي كان يهدد كيأهم، فصاروا يبحثون عن أنجع الوسائل لدفع هذا الخطر، الذي مبعثه الوحيد هو حامل لواء دعوة الإسلام محمد صلى الله عليه وسلم.

وفي يوم الخميس 26 من شهر صفر سنة 14 من النبوة، الموافق 12 من شهر سبتمبر سنة 622 م - أي بعد شهرين ونصف تقريبا من بيعة العقبة الكبرى - عقد برلمان مكة (دار الندوة) في أوائل النهار أخطر اجتماع له في تاريخه، وتوافد إلى هذا الاجتماع جميع نواب القبائل القرشية، ليتدارسوا خطة حاسمة تكفل القضاء سريعا على حامل لواء الدعوة الإسلامية، وتقطع تيار نورها عن الوجود نهائيا.

ولما جاؤوا إلى دار الندوة حسب الميعاد اعترضهم إبليس في هيئة شيخ جليل، عليه بتلة، ووقف على الباب، فقالوا: من الشيخ؟ قال: شيخ من أهل نجد سمع بالذي اتعدتم له، فحضر معكم ليسمع ما تقولون، وعسى ألايعدمكم منه رأيا ونصحا . قالوا : أجل، فادخل، فدخل معهم.

بعد أن تكامل الاجتماع بدأ عرض الاقتراحات والحلول، ودار النقاش طويلا . قال أبو الأسود : نخرجه من بين أظهرنا وننفيه من بلادنا، ولا نبالي أين ذهب، ولا حيث وقع، فقد أصلحنا أمرنا وألفتنا كما كانت.

قال الشيخ النجدي: لا والله ما هذا لكم برأي، ألم تروا حسن حديثه، وحلاوة منطقه، وغلبته على قلوب الرجال بما يأتي به؟ والله لو فعلتم ذلك ما أمنتهم أن يحل على حي من العرب، ثم يسير بهم إليكم - بعد أن يتابعوه - حتى يطأكم بهم في بلادكم، ثم يفعل بكم ما أراد، ويروا فيه رأيا غير هذا.

قال أبو البخترى: احبسوه في الحديد، وأغلقوا عليه بابا، ثم تربصوا به ما أصاب أمثاله من الشعراء الذين كانوا قبله - زهيرا والنابعة - ومن مضى منهم من هذا الموت، حتى يصيبه ما أصابهم.

قال الشيخ النجدي: لا والله ما هذا لكم برأي، والله لئن حبستموه - كما تقولون- ليخرجن من أمره من وراء الباب الذي أغلقتن دونه إلى أصحابه، فلاؤشكوا أن يثبوا عليكم، فينزعه من أيديكم، ثم يكاثروكم به. حتى يغلبوا على أمركم. ما هذا لكم برأي، فانظروا في غيره.

وبعد أن رفض البرلمان هذين الاقتراحين قدم إليه اقتراح آثم وافق عليه جميع أعضائه، تقدم به كبير مجرمي مكة أبو جهل بن هشام . قال أبو جهل : والله إن لي فيه رأيا ما أراكم وقعتم عليه بعد، قالوا : وما هو يا أبا الحكم؟ قال : أرى أن نأخذ من كل قبيلة فتى شابا جليدا نسيبا وسيطا فينا، ثم نعطي كل فتى منهم سيفا صارما، ثم يعمدوا إليه، فيضربوه بها ضربة رجل واحد، فيقتلوه، فنستريح منه، فإنهم إذا فعلوا ذلك تفرق دمه في القبائل جميعا، فلم يقدر بنو عبد مناف على حرب قومهم جميعا، فرضوا منا بالعقل، فعقلناه لهم.

قال الشيخ النجدي: القول ما قال الرجل، هذا الرأي الذي لا أرى غيره. ووافق برلمان مكة على هذا الاقتراح الآثم بالإجماع، ورجع النواب إلى بيوتهم، وقد صمموا على تنفيذ هذا القرار فوراً. (259)

قالت حضرة عائشة رضي الله عنها: قال رسول الله ﷺ: أذن الله لي أن أهاجر وأترك مكة، حدث ذلك قبل يومين / ثلاثة أيام من المغادرة. (260)

هكذا تم تحديد الخطر من خلال عدة مصادر، أكدت وجود تهديد خطير على سلامة النبي ﷺ، لذلك، توجب الرد بشكل مناسب.

التحليل والتقييم

كان مستوى المخاطرة مرتفعاً جداً، وكان الرد مطلوباً على الفور تقريباً لأن خطة الخصم كانت على وشك البدء في التنفيذ، وفقاً لمولانا شبلي، أذن للنبي صلى الله عليه وسلم بمغادرة مكة قبل يومين أو ثلاثة أيام من مغادرته، هذا يعني أن الوقت كان محدوداً، ويبدو أن قريش أقرت قرار اغتياله نهاراً لأن المحاربين اجتمعوا حول بيت الرسول ﷺ في مساء نفس اليوم؛ تدعم كلمات Lings هذا الرأي: "وافق الشبان الذين اختيروا لقتله على الاجتماع أمام بابه بعد حلول الظلام، لكن ... كانوا ينتظرون حتى يكتمل عددهم" (261).

²⁵⁹ الرحيق المختوم، ص 143-145.

²⁶⁰ Shibli Noamani, p. 172.

²⁶¹ P. 117.

في هذا السياق، يتضمن تحليل المخاطر "تحليل احتمالية وعواقب كل خطر تم تحديده، وتحديد عوامل الخطر التي من المحتمل أن يكون لها التأثير الأكبر، هذه العوامل يجب أن تحظى بالأولوية فيما يتعلق بكيفية إدارتها" (262).

تم تصنيف احتمالية الخطر إلى خمس فئات (263)، في حالة الحدث كان الاحتمال مؤكداً، على سبيل المثال، عندما بدأ النبي ﷺ الهجرة كان المحاربون هناك، كانوا ينتظرون خروج النبي ﷺ من بيته.

الجانب الثاني هو قياس عواقب المخاطر، وقد صنفنا بدورها إلى خمس فئات: غير مهم، ثانوي، متوسط، مهم، رئيسي (264)، كان الأثر كبيراً (فأنقذه الله) إذ لو استشهد النبي ﷺ لكان نور الإسلام قد انطفأ.

كانت قريش قد قررت بالفعل حسم قضية النبي ﷺ، طرح أبو جهل اقتراحاً قابلاً للتطبيق ولكنه الأقوى لحسم المسألة إلى الأبد، وطبقاً لنعيم صديقي، فقد "اقترح أن يتم اختيار محارب واحد من كل عشيرة لقتل محمد ﷺ، إنها الطريقة الوحيدة للتخلص منه" (265)، ووافق الجميع على الاقتراح، يؤكد ذلك خطورة الوضع على النبي صلى الله عليه وسلم.

²⁶² Grant Purdy (2010) ISO 31000:2009—Setting a New Standard for Risk Management, Risk Analysis, 30(6), 881-886.

²⁶³ "1- نادر: من غير المحتمل أن يحدث أو سيحدث فقط في ظروف استثنائية. 2- غير محتمل: غير متوقع حدوثه، لكن هناك احتمال بعيد بحدوثه. 3- محتمل: قد يحدث في بعض المناسبات ولكن ليس بشكل متكرر. 4- مرجح: من المحتمل أن يحدث أو سيحدث في مناسبات أكثر من غيرها. 5- مؤكد: يحتمل حدوثه في غالبية الحالات". [المصدر: <https://knowhownonprofit.org/how-to/how-tocomplete-arisk-assessment>]

²⁶⁴ <https://knowhownonprofit.org/how-to/how-tocompletea-risk-assessment>

²⁶⁵ P. 220

معالجة المخاطر

تتضمن "تحديد نطاق الخيارات لمعالجة المخاطر، وتقييم تلك الخيارات، وإعداد خطط معالجة المخاطر، وتنفيذ تلك الخطط؛ يتعلق الأمر بالنظر في خيارات المعالجة واختيار الطريقة الأنسب لتحقيق النتيجة المرجوة.

يجب أن تكون خيارات المعالجة متناسبة مع أهمية المخاطر وتكلفة المعالجة بما يتناسب مع المزايا المحتملة للمعالجة" (266).

عند النظر في خيارات معالجة التهديد، كان الاختيار محدودًا، يقدم معيار ISO مجموعة من الخيارات: قبول المخاطر وتجنبها وتقليلها وتحويلها، ربما كان تجنب المخاطر هو الخيار الأفضل للنبي ﷺ، قبول المخاطرة معناه البقاء في مكة حتى يحقق الخصوم أغراضهم، كما أن التقليل من المخاطر لم يكن مناسباً لأنه يمكن أن يضر بشخصية الرسول ﷺ فيما بعد أو على شكل ضرر أقل خطورة، لم يكن مقبولاً لأن قريش درست مثل هذه المقترحات أثناء مناقشتها الأمر، اقترح أحدهم سجنه، وأخيراً، لم يكن من الممكن تحويل المخاطر، الشركات التجارية تشتري التأمين لنقل المخاطر، لكن الخيار لم يكن متاحاً للرسول ﷺ.

وهكذا، بعد تقييم كل البدائل المتاحة، اتجه إلى الحل الذي اختاره، خطط له مسبقاً؛ وصف Lings الطريقة التي تعامل بها النبي ﷺ مع الخطر.

جاء جبرائيل الآن إلى النبي ﷺ وأخبره بما يجب عليه فعله، كانت الظهرية، وقتاً غير معتاد الزيارة فيه، لكن الرسول ﷺ ذهب مباشرة إلى بيت أبي بكر الذي علم على الفور، بمجرد أن رآه في تلك الساعة، أن شيئاً مهماً قد حدث، كانت عائشة وأختها

²⁶⁶ https://www.ausport.gov.au/_data/assets/word_doc/.../Risk_Management_process.doc

الكبرى أسماء مع أبيهما عندما دخل النبي ﷺ، قال: "قد أذن لي في الخروج"، فقال أبو بكر: "الصحبة بأبي أنت يا رسول الله". قال النبي ﷺ: "نعم".

عندما وضعا خططهما، عاد النبي ﷺ إلى منزله وأخبر علي بن أبي طالب أنه على وشك المغادرة إلى يثرب، وطلب منه البقاء في مكة لإعادة الأمانات لأصحابها، لم يتوقف النبي ﷺ عن كونه الأمين، وظل الكثير من الكفار يثقون فيه على ممتلكاتهم لأنهم لم يثقوا بأي شخص آخر مثل ما وثقوا به" (267).

كانت الخطة جاهزة، بدأ بتنفيذها في منتصف الليل، ووصف المباركفوري نقطة البداية: ثم خرج رسول الله ﷺ، واخترق صفوفهم، وأخذ حفنة من البطحاء فجعل يذره على رؤوسهم، فأخذ الله أبصارهم عنه فلا يرونه، وهو يتلو: وَجَعَلْنَا مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ سَدًّا وَمِنْ خَلْفِهِمْ سَدًّا فَأَعْشَيْنَاهُمْ فَهُمْ لَا يُبْصِرُونَ [يس: 9]، فلم يبق منهم رجل إلا وقد وضع على رأسه ترابا، ومضى إلى بيت أبي بكر، فخرجا من خوخة في دار أبي بكر ليلا حتى لحقا بغار ثور في اتجاه اليمن.

حمى الله سبحانه وتعالى الفريق لمدة ثلاثة أيام على الرغم من جهود قريش في البحث عنهما، تقديما نحو المدينة المنورة، حاول سراقاة الذي كان يبحث عن الفريق للحصول على مكافأة ثمينة قدرها 100 جمل، قطع رحلتهم لكنه فشل، ووصل الفريق إلى وجهته بسلام، نُفذت الخطة وتحقق الهدف (الوصول إلى المدينة المنورة)، وبذلك تم تجنب الخطر.

²⁶⁷ P. 116-117.

17. إدارة المشروع (268)

مقدمة

بادر الرسول ﷺ بالعديد من المحاولات التي يمكن تصنيفها على أنها إدارة مشاريع وأتمها، كان مشروعه الرئيس هو نشر الإسلام في العالم، كما قام بتحديد وإنجاز العديد من المشاريع العسكرية والاجتماعية، وكانت الهجرة أيضًا مشروعًا، ناقشها Iqbal & Ahmed على أنها تنفيذ لنموذج تخطيط (269) واعتمدها Saani كدراسة حالة في التخطيط. (270)

وفقًا لمبادئ الإدارة الإسلامية، فإنه يفي أيضًا بشرط المشروع، لذلك، فإن الفصل مخصص لهذه الرحلة، كانت الهجرة أهم مشروع بعد دخول الإسلام في حياة الرسول ﷺ، قلبت مجرى التاريخ، وأرست الأساس لأول دولة إسلامية على وجه الأرض، وأصبحت عاصمة الإسلام لسنوات قادمة ومصدر نعمة للمسلمين اليوم.

لم تكن الهجرة مسألة تغيير الموقع الجغرافي، بل كانت إرضاء لله سبحانه وتعالى، تأمل الحديث التالي:

عن أمير المؤمنين أبي حفص عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى، فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله، ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه. رواه البخاري ومسلم.

²⁶⁸ يرتبط هذا الفصل برحلة الهجرة.

²⁶⁹ Iqbal, Javed and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition, INSIGHT, 1(3), 37-68.

²⁷⁰ Saani, Javed Iqbal (2018) Managerial Thoughts of the Prophet (ﷺ), Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon (Paperback edition).

كما أكد التاريخ حقيقة مفادها أن كل من هاجر من مكة في سبيل الله سبحانه وتعالى لم يعد إليها أبداً.

المشروع هو مبادرة لها بداية ونهاية تحقق غرضاً أو أهدافاً، إنه يشمل فرداً واحداً أو أكثر ويتطلب بعض الموارد من جانب المدير أو صاحب العمل، والهجرة شملت جميع هذه العناصر، لذا دعونا ننظر إلى الهجرة كمشروع.

ما هو المشروع؟

بالنسبة للشخص العادي، فإن المشروع هو "مؤسسة فردية أو تعاونية يتم التخطيط لها بعناية لتحقيق هدف معين"، ويعرفه معهد إدارة المشاريع (PMI) ⁽²⁷¹⁾ بأنه "مؤقت من حيث أن له بداية ونهاية محددتين في الوقت، وله بالتالي نطاق وموارد محددة. والمشروع فريد من نوعه من حيث أنه ليس عملية روتينية، ولكنه مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف معين" ⁽²⁷²⁾.

الهجرة مشروع لأن له وقت بداية ونهاية، وكان لها نطاق وموارد محددة، ولم تكن مسألة روتينية، حدث ذلك مرة واحدة فقط في حياة الرسول ﷺ، وقد اشتملت على مجموعة محددة من العمليات وحقت هدفاً محدداً بوضوح.

تبرير الهجرة كمشروع

اسمحوا لي أن أشرح العناصر المذكورة أعلاه أو جزء من الهجرة التي حددتها على أنها مشروع.

²⁷¹ <https://www.google.com/search?q=what+is+a+project&oq=What+is+a+project&aqs=chrome.0.0l6.13948j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

²⁷² <https://www.pmi.org/about/learn-aboutpmi/what-is-project-management>

وقت البداية والنهاية

إذا نظرنا إلى توقيت ذلك، فقد بدأ منذ وقت طويل، ذهب النبي ﷺ إلى جماعة من يثرب بمعنى في الحج، دعاهم إلى الإسلام وسألهم حاجته إلى مكان يمكنه فيه الدعوة إلى الإسلام في أمن وسلام، كتب مولانا يوسف الكاندهلوي في هذا الصدد:

عن عائشة رضي الله عنها قالت: كان رسول الله ﷺ يعرض نفسه في كل سنة على قبائل من العرب؛ أن يؤووه إلى قومهم حتى يبلغ كلام الله ورسالاته ولهم الجنة. فليست قبيلة من العرب تستجيب له، حتى أراد الله إظهار دينه، ونصر نبيه، وإنجاز ما وعده - ساقه الله إلى هذا الحي من الأنصار، فاستجابوا له، وجعل الله لنبيه ﷺ دار هجرة. (273)

كما أرسل الرسول ﷺ أصحابه إلى الحبشة وسافر إلى الطائف لنفس الغرض، لكنه لم يستطع الحصول على نتيجة إيجابية.

نفهم أن الهجرة كانت نتيجة المعاهدة التي أبرمت بين الرسول ﷺ ومسلمي المدينة المنورة، سمح النبي ﷺ لأتباعه بالهجرة إلى الموطن الجديد، وصل معظمهم إلى يثرب.

غير أن النبي ﷺ بقي في مكة ينتظر الإذن الإلهي، وبعد فترة وجيزة بدأت الاستعدادات وخطط للرحلة بالتشاور مع أبي بكر، في غضون ذلك، تأمر الوثنيون على اغتياله، سجل المباركفوري بداية الرحلة، يقول: "غادر رسول الله صلى الله عليه وسلم بيته في ليلة 27 من شهر صفر سنة 14 من النبوة الموافق 13/12 سبتمبر سنة 622 م" (274).

²⁷³ حياة الصحابة، 455/1.

²⁷⁴ الرحيق المختوم، ص 148.

وصل الفريق الشريف إلى قباء بعد نحو عشرة أيام، كان ذلك يوم الاثنين الثامن من ربيع الأول سنة 14 من النبوة الموافق 23 سبتمبر 622 م، أقام بها أربعة أيام، ودخل المدينة المنورة يوم الجمعة⁽²⁷⁵⁾.

النطاق والموارد

نطاق المشروع هو "مدى اتساع المنطقة أو الموضوع الذي يتعامل معه شيء ما أو يكون ذا صلة به"⁽²⁷⁶⁾، ويُعرّفه دليل PMBOK بأنه "العمل المنجز لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة بميزات ووظائف محددة"⁽²⁷⁷⁾.

دلالات التعريف الأول أن موضوع الهجرة هو السفر من مكة إلى المدينة المنورة، أما التعريف الثاني فيشير إلى خاصية الخدمة، كانت ميزة الخدمة هي السلامة والأمن، أكمل الفريق الشريف رحلته بأمان، ونظرا لمستوى التطور التكنولوجي والعلمي، أي وسائل النقل المتاحة ودليل الرحلة، فإن كلاهما أنجزا بجودة عالية، كان كل فرد من أعضاء الفريق يستخدم بعيراً للسفر، يعتبر الجمل سفينة الصحراء حتى الآن، العنصر الآخر هو "نظام الملاحة" الحديث، وقد تم التعاقد مع دليل موثوق لهذا الغرض.

فيما يتعلق بالموارد، أفاد إقبال وأحمد Iqbal & Ahmad أن سبعة أفراد شاركوا في الرحلة، واستُخدم جملين، وأُخذت الإمدادات الغذائية لبضعة أيام.

²⁷⁵ ص 154 و 156.

²⁷⁶ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/scope>

²⁷⁷ PMI (2017) PMBOK Guide, Pennsylvania: Project Management Institute.

عمليات فريدة

الجانب الآخر من الرحلة هو أنها كانت محاولة لمرة واحدة (كانت مبادرة مؤقتة)، كما يقول التعريف إنها ليست عملية روتينية بل هي مجموعة من العمليات لتحقيق هدف / موضوع، قام الفريق الشريف بالعديد من العمليات، على سبيل المثال، شكل الرسول ﷺ فريقاً، واستأجر مرشداً، وتأكد من توفير الطعام، وسافر إلى الغار، ومكث هناك لمدة يومين، وأخيراً قام برحلة طويلة للوصول إلى المدينة المنورة، كان غرض قريش هو إبداء النبي ﷺ وفريقه، لكنهم لم يتمكنوا من ذلك، بل حقق الفريق الشريف هدفه.

وهكذا أفضل الرسول ﷺ خطة الخصوم وحقق هدفه، مما يؤكد أن المسعى كان عبارة عن مجموعة من العمليات.

دورة حياة المشروع

بدأت الهجرة في اليوم الأول من التقويم الهجري وانتهت في السنة الثامنة من الهجرة، وعليه فقد ظلت سارية لمدة ثماني سنوات.

وفقاً لمعهد إدارة المشاريع PMI، فإن "دورة حياة المشروع هي سلسلة من المراحل التي يمر بها المشروع من بدايته إلى نهايته" (278).

يتضمن المشروع أربع مراحل عامة: البدء، والتنظيم والتحضير، وتنفيذ العمل، وإغلاق المشروع، دعونا نتناولها تباعاً بالإشارة إلى الموضوع.

²⁷⁸ PMI (2017) PMBOK Guide, Pennsylvania: Project Management Institute.

نظرًا لأنه كان مشروعًا صغيرًا مقارنة ببعض المشاريع المعاصرة مثل بناء سد أو مطار، فإن مناقشتنا ستكون قصيرة، بالإضافة إلى ذلك، فإن نطاق الكتاب لا يسمح لي بحشد كمية كبيرة من المواد لفهم هذه الظاهرة، إنها عينة من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم حتى تتمكن من فهم الموضوع، والغرض من ذلك هو إظهار حقيقة أن النبي ﷺ قد أدار المشاريع، وقد فعل ذلك بنجاح؛ المشروع قيد المناقشة هو مبادرة غير عسكرية، نعلم أنه اضطر إلى إطلاق العديد من المشاريع العسكرية للدفاع عن النفس، ونعلم أيضًا أن قريش بدأت أول ثلاث مواجهات عسكرية كبرى، وبالتالي، كان عليه أن يدافع عن الأشخاص العزل، والنساء، والأطفال، وكبار السن من وحشية خصومه.

بدء الهجرة

زرعت بذور الهجرة عندما أسلم أهل يثرب في السنة الحادية عشرة من النبوة، وتعهدوا من الناحية التقنية للنبي ﷺ بفعل أي شيء من أجل الإسلام، وأبرم ذلك في الميثاق الشهير بين مسلمي المدينة المنورة والنبي ﷺ. يوضح Lings تفاصيل المعاهدة، يقول:

بعد أن تلا القرآن الكريم، ودعا إلى الله، ورغب في الإسلام، قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "أبايعكم على أن تمنعوني مما تمنعون منه نساءكم وأبناءكم". فأخذ البراء بن معمر بيده ثم قال: نعم، والذي بعثك بالحق (نبيًا) لنمنعك مما تمنع أزرنا (279) منه، فبايعنا يا رسول الله، فنحن والله أبناء الحرب وأهل الحلقة، ورثناها كابرا (عن كابر).

قال: فاعترض القول - والبراء يكلم رسول الله ﷺ - أبو الهيثم بن التيهان فقال: يا رسول الله إن بيننا وبين الرجال حبلا، وإنا قاطعوها - يعني اليهود - فهل عسيت إن

²⁷⁹ يعني: نساءنا

نحن فعلنا ذلك، ثم أظهرك الله أن ترجع إلى قومك وتدعنا؟ قال: فتبسم رسول الله ﷺ، ثم قال: بل الدم الدم، والهدم الهدم، أنا منكم وأنتم مني، أحارب من حاربتكم، وأسالم من سالمتم. (280)

مهدت هذه المعاهدة الطريق أمام النبي ﷺ للسماح لأتباعه بمغادرة مكة والانضمام إلى إخوانهم في المدينة المنورة، أذن الرسول ﷺ لأصحابه أن يبدأوا الحركة، استغرق وصول معظمهم إلى الموطن الجديد حوالي شهرين، من حيث إدارة المشروع، كان هذا هو المعلم الأول.

فرغت العديد من البيوت في مكة أو أصبح سكانها يحسبون على الأصابع بولادة الهلال الثاني.

ويقي النبي ﷺ ينتظر الإذن الإلهي، كان الناس في المدينة ينتظرونه أيضاً، وانتهت ساعات الصبر، وضعت قريش خطة قاتلة بينما أذن الله سبحانه وتعالى للنبي صلى الله عليه وسلم أن يمضي قدماً، وكانت الاستعدادات قد أجريت بالفعل؛ رتب أبو بكر عملية النقل واستئجار الدليل، حاصرت قريش بيت النبي ﷺ حتى يكمل المحاربون مهمتهم بمجرد أن يستيقظ النبي ﷺ للصلاة، اخترق النبي ﷺ صفوفهم، بعد أن أعمى الله أبصارهم لبعض الوقت، ذهب النبي ﷺ عند أبي بكر ثم خرجا نحو الغار.

التنظيم والتحضير

وفقاً لـ Kreitner (2009)، يشمل التنظيم التسلسل القيادي وتقسيم العمل وإسناد المسؤوليات إلى الأفراد والفرق⁽²⁸¹⁾. لنرَ طريقة النبي ﷺ في تنظيم رحلة الهجرة.

²⁸⁰ p.111.

يعرف القاموس تسلسل القيادة بأنه "نظام في منظمة عسكرية أو مدنية يتم من خلاله تمرير التعليمات من شخص إلى آخر"، وبتعبير تجاري هو "الترتيب الذي يتم بموجبه ممارسة السلطة في المؤسسة وتفويضها من الإدارة العليا إلى كل مستخدم في كل مستويات المؤسسة، تنزل التعليمات إلى أسفل على طول سلسلة القيادة وتصعد المسؤولية إلى أعلى" (282).

يذكر Iqbal & Ahmad (2009) أن سبعة أشخاص شاركوا في الرحلة، أدار النبي ﷺ المشروع، وكان أبو بكر يعمل نائبا له، وذكر Saani (2018) الأعضاء الآخرين ووظائفهم:

1 - علي بن أبي طالب (مثل رسول الله ﷺ بمكة المكرمة)

2 - عبد الله بن أبي بكر (مسؤول إعلامي)

3 - عامر بن فهيرة (الراعي)

4 - عبد الله بن أريقط (المرشد)

أسماء بنت أبو بكر (محضرة طعام) (283)

تشكيل الفريق هو نقطة البداية للمشروع الذي يقوم عادة بإعداد تنظيم للمشروع، شكل النبي ﷺ الفريق الأول المتكون منه ﷺ وأبي بكر، يرسم المباركفوري، بهذه

²⁸¹ p. 239.

²⁸² <http://www.businessdictionary.com/definition/c-hain-ofcommand.html>

²⁸³ Saani, Prof Dr Javed Iqbal (2018) Planning Strategy of the Prophet (PBUH), Intellectual Capital Enterprise Limited, London, available on amazon (Paperback edition) 270 p. 116.

المناسبة، صورة للطريقة التي شكل بها النبي ﷺ الفريق بعد تلقيه التعليمات الإلهية للرحلة، يقول:

كانت الظهيرة، وقتاً غير معتاد الزيارة فيه، لكن الرسول ﷺ ذهب مباشرة إلى بيت أبي بكر الذي علم على الفور، بمجرد أن رآه في تلك الساعة، أن شيئاً مهماً قد حدث، كانت عائشة وأختها الكبرى أسماء مع أبيهما عندما دخل النبي ﷺ، قال: "قد أذن لي في الخروج"، فقال أبو بكر: "الصحبة بأبي أنت يا رسول الله". قال النبي ﷺ: "نعم" (284).

كانت عائشة آنذاك في سنتها السابعة، كانت تقول بعد ذلك: "لم أكن أعلم قبل ذلك اليوم أنه يمكن للمرء أن يبكي فرحاً حتى رأيت أبا بكر يبكي على هذه الكلمات"، اتسع الفريق لاحقاً ليشمل أعضاء آخرين، وسافر أربعة أفراد باتجاه المدينة المنورة؛ كان أربعة أعضاء يعملون أثناء إقامة الفريق في الغار: عامر بن فهيرة (الراعي)، وعبد الله بن أبي بكر ضابط المخابرات، بالإضافة إلى النبي ﷺ نفسه وأبي بكر، كان النبي ﷺ ينسق المشروع بأكمله.

لما كانت الهجرة على مرمى بصر، كان أبو بكر الصديق والصديق الوفي ينتظر الهجرة، أراد أن يغادر مكة، لكن الرسول ﷺ طلب منه الانتظار، أعد ناقتين للرحلة: إحداهما له والأخرى للنبي ﷺ. يقول المباركفوري: "وتجهز أبو بكر قبل المدينة، فقال له رسول الله ﷺ: على رسلك، فإني أرجو أن يؤذن لي. فقال له أبو بكر: وهل ترجو ذلك بأبي أنت؟ قال: نعم فحبس أبو بكر نفسه على رسول الله ﷺ ليصحبه، وعلف راحلتين كانتا عنده ورق السمر - وهو الخبط - أربعة أشهر" (285)، كانت

²⁸⁴ الرحيق المختوم، ص 146.

²⁸⁵ ص 142.

الاستعدادات متعمدة وجيدة التخطيط، وقاد عليه الصلاة والسلام المشروع نحو بر النجاح.

إنجاز العمل

تتعلق هذه المرحلة بالعمل المنجز فعلياً أو تنفيذ ما تم التخطيط له؟ بدأ التنفيذ برحلة النبي ﷺ، عيّن علياً نائباً عنه ليعيد الودائع لأصحابها، أي ما تركوا عند الرسول صلى الله عليه وسلم من أموال، لأن الناس عرفوه أميناً؛ خرج من منزله واتجه إلى منزل أبي بكر، كان الوقت منتصف الليل تقريباً، ثم خرج كلاهما من النافذة الخلفية، واتجها نحو الجانب الجنوبي باتجاه اليمن.

وفقاً للخطة، اختبئوا في الغار بضعة أيام، كان الهدف من ذلك هو انتظار انتهاء عملية البحث المحتملة عنهما لأن قريش جدّت في ملاحقتهما؛ كتب مولانا يوسف الكاندهلوي: "مكثنا ثلاث ليالٍ، يُرَوِّحُ عليهما عامر بن فُهَيْرَةَ مولى أبي بكر غنماً لأبي بكر، ويُدلج من عندهما، فيصبح مع الرعاة في مراعيها، ويُرَوِّحُ معهم ويبطىء في المشي، حتى إذا أظلم الليل انصرف بغنمه إليهما؛ فتظن الرعاة أنه معهم. وعبد الله بن أبي بكر يظلّ بمكة يتطلّب الأخبار، ثم يأتيهما إذا أظلم الليل فيخبرهما، ثم يُدلج من عندهما فيصبح بمكة" (286).

معنى ذلك أنه كان هناك ترتيب للطعام والمعلومات حول تحركات قريش، واصل مولانا يوسف وصف القصة بقوله: ثم خرجا من الغار فأخذنا على الساحل، فجعل أبو بكر يسير أمامه، فإذا خشى أن يُؤتى من خلفه سار خلفه، فلم يزل كذلك مسيره. وكان أبو بكر رجلاً معروفاً في الناس، فإذا لقيه لاقٍ فيقول لأبي بكر: من

هذا معك؟ فيقول : هادٍ يهديني - يريد الهدى في الدين - ويحسب الآخر دليلاً"
(287)

كان المشروع يسير بشكل جيد، غير أن أحد الخصوم كان يلاحق النبي وصاحبه ليكسب المكافأة الثمينة التي أُعلن عنها في مكة المكرمة مقابل إلقاء القبض عليهما، يروي أبو بكر المزيد من التفاصيل عن ذلك.

"ارتحلنا والقوم يطلبوننا فلم يدركنا أحد منهم إلا سراقه بن مالك بن جُعْشَم على فرس له. فقلت : يا رسول الله، هذا الطلب قد لحقنا. قال: لا تحزن إن الله معنا، حتى إذا دنا منا فكان بيننا وبينه قدر رمح أو رمحين، - أو قال : رمحين أو ثلاثة - قلت: يا رسول الله، هذا الطلب قد لحقنا وبكيت. قال: لم تبكي؟ قلت: أما - والله - ما على نفسي أبكي، ولكن أبكي عليك. فدعا عليه رسول الله ﷺ فقال: اللهم أكفناه بما شئت، فساخت قوائم فرسه إلى بطنها في أرض صُلْد، ووثب عنها وقال: يا مُحَمَّد قد علمت أن هذا عملك، فادعُ الله أن ينجيني ما أنا فيه، فوالله لأعمينَّ على من ورائي من الطلب، وهذه كنانتي فخذ منها سهماً، فإنك ستمر بإبلي وغنمي بموضع كذا وكذا، فخذ منها حاجتك، فقال رسول الله ﷺ: لا حاجة لي فيها، ودعا له رسول الله ﷺ فأطلق ورجع إلى أصحابه" (288).

يشير ذلك إلى وجود عقبة في طريق المشروع، لكن النبي ﷺ تغلب عليها بعون الله سبحانه وتعالى، هنا اتخذ النبي ﷺ إجراءات تصحيحية لأن المشروع كان على وشك الخروج عن الخطة، فأعادته على المسار الأصلي.

411/1²⁸⁷

415-414/1²⁸⁸

من منظور إدارة المشروع كان هذا منعطفًا آخر، إذ أخرج الرسول ﷺ فريقه ونفسه من فكي الخصوم، كان بالإمكان أن ينتهي المشروع هنا لو تم القبض عليهما، ولكن بعون الله سبحانه وتعالى بقي النبي ﷺ آمنًا وثابتًا وناجحًا في نقل المشروع إلى المرحلة التالية.

استمرت الرحلة وفقا للخطة، لذا، دعونا نرى المرحلة الأخيرة من المشروع.

استكمال المشروع

اكتمل المشروع جزئياً عندما وصل الفريق الشريف إلى المدينة المنورة دون عوائق كبيرة، وانتهت إحدى أهم معالم المشروع بوصول الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة. يرسم Lings مشهد دخول الرسول ﷺ إلى المدينة المنورة بشكل جميل.

قبل عدة أيام، كانت الأخبار الواردة من مكة عن خروج النبي ﷺ تُنتظر يومياً في قباء، لأنه تأخر عن موعد وصوله، فكان بعض بني عمرو يخرجون كل صباح بعد صلاة الفجر للبحث عنه، ومعهم رجال من عشائر أخرى يسكنون تلك القرية، وكذلك رجال من المهاجرين القرشيين الذين بقوا في قباء ينتظرون وصوله صلى الله عليه وسلم قبل دخول المدينة المنورة، كان أهل المدينة يخرجون إلى الحقول وبساتين النخيل وإلى منطقة الحرة يتقربون وصوله، كانوا ينتظرون حتى تشتد حرارة الشمس فيعودون إلى بيوتهم، وكانوا قد خرجوا في ذلك الصباح ولكنهم عادوا بالفعل بحلول الوقت الذي بدأ فيه المسافرون الأربعة نزولهم من المنحدر الصخري، لم تعد العيون تحرق بترقب في هذا الاتجاه، لكن الشمس أشرقت على الثياب البيضاء الجديدة للنبي ﷺ وأبي بكر التي سطعت أكثر على خلفية حجارة بركانية سوداء مزرقة، حينها رأهم يهودي كان على سطح منزله، فعرف على الفور، فصرخ بأعلى صوته: يا معاشر العرب، هذا جدكم الذي تنظرون، استجاب الجميع على الفور، وسارع الرجال

والنساء والأطفال من منازلهم وتدفقوا مرة أخرى على الشريط الأخضر الذي يؤدي إلى المسار الحجري، لكن لم يكن لديهم الكثير ليقطعوه، لأن المسافرين وصلوا الآن إلى أقصى بستان نخيل، كانت ظهيرة فرح عظيم من جميع الجهات، وخاطبهم الرسول ﷺ قائلاً: "أيها الناس، أفشوا السلام، وأطعموا الطعام، وصلوا الأرحام، وصلوا بالليل والناس نيام، تدخلوا الجنة بسلام" (289)

كان وصول النبي ﷺ إلى المدينة المنورة ثاني مرحلة هامة في المشروع، وهكذا أكمل المشروع هدفه الرئيس بفرحة المسلمين جميعاً، المهاجرين من مكة المكرمة وأهل المدينة المنورة على حد سواء، جعلت تضحية مكة وحفاوة الترحيب لمسلمي المدينة المنورة المكان الجديد مركزاً للإرشاد على امتداد الزمن.

مراقبة المشروع

عدد كبير من المسلمين كانوا لا يزالون في مكة، وقد تضمنت بنود معاهدة الحديبية إعادة كل من يهاجر من مكة إلى المدينة المنورة، وقد أعاد الرسول ﷺ الكثير من الصحابة على هذا الأساس، وقصة أبي جندل جديرة بالاهتمام، يروي الإمام البخاري: فَقَالَ سُهَيْلٌ: وَعَلَى أَنَّهُ لَا يَأْتِيكَ مِنَّا رَجُلٌ وَإِنْ كَانَ عَلَى دِينِكَ إِلَّا رَدَدْتَهُ إِلَيْنَا، قَالَ الْمُسْلِمُونَ: سُبْحَانَ اللَّهِ! كَيْفَ يُرَدُّ إِلَى الْمُشْرِكِينَ وَقَدْ جَاءَ مُسْلِمًا؟! فَبَيْنَمَا هُمْ كَذَلِكَ إِذْ دَخَلَ أَبُو جَنْدَلِ بْنِ سُهَيْلِ بْنِ عَمْرِو بْنِ رَسْفٍ فِي قُبُورِهِ، وَقَدْ حَرَجَ مِنْ أَسْفَلِ مَكَّةَ حَتَّى رَمَى بِنَفْسِهِ بَيْنَ أَظْهُرِ الْمُسْلِمِينَ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: هَذَا - يَا مُحَمَّدُ - أَوَّلُ مَا أَقَاضِيكَ عَلَيْهِ أَنْ تَرُدَّهُ إِلَيَّ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّا لَمْ نَقْضِ الْكِتَابَ بَعْدُ، قَالَ: فَوَاللَّهِ إِذَا لَمْ أَصَالِحْكَ عَلَى شَيْءٍ أَبَدًا، قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: فَأَجِزْهُ لِي، قَالَ: مَا أَنَا بِمُجِيزِهِ لَكَ، قَالَ: بَلَى فَاَفْعَلْ، قَالَ: مَا أَنَا بِفَاعِلٍ، قَالَ مَكْرُزٌ: بَلْ قَدْ أَجْرَنَاهُ لَكَ؛

289 P. 120.

وبالمثل أعيد أبو بصير،⁽²⁹⁰⁾ بالإضافة إلى ذلك، كان الكثير من الناس في الحبشة وقت الهجرة الكبرى، انضموا إلى النبي ﷺ في المدينة المنورة في وقت لاحق مباشرة من الحبشة.

إغلاق باب الهجرة

يُغلق المشروع عند تحقيق الأهداف، أو تصنيع نموذج تجريبي، أو اكتمال مشروع البناء وتسليمه إلى المالكين، تجلب مشاريع تطوير المنتجات الجديدة نموذجًا جديدًا تمامًا إلى المحفظة الحالية أو خطوط الإنتاج الخاصة بالمنظمة المعنية.

بمجرد أن تأسس نظام المسلمين مع فتح مكة المكرمة توجب إغلاق باب الهجرة، نحن نفهم أن الهجرة كانت إلزامية عندما كان المسلمون يعيشون في الأراضي التي يسيطر عليها غير المسلمين، فكان من الصعب عليهم ممارسة الإسلام بشكل صحيح، في ذلك الوقت، كان المسلمون مضطهدين في مكة، لذلك بدأ العمل بنظام الهجرة كواجب شرعي، وما أن فتحت مكة حتى أعلن الرسول ﷺ إغلاق. عن ابن عباس: قال رسول الله ﷺ: لا هجرة (من مكة إلى المدينة) بعد الفتح، وَلَكِنْ جِهَادٌ وَبَيْتَةٌ، وَإِذَا اسْتُنْفِرْتُمْ فَانْفِرُوا"، رواه البخاري. بلغة إدارة المشاريع كانت هذه هي المرحلة الثالثة للمشروع، تعلمنا نقطتين حول الموضوع، افترضنا في البداية أن الهجرة كانت مشروعًا، وهي تستوفي جميع شروط أن تكون مشروعًا بالمعنى المعاصر، ثانيًا وقد أدارها الرسول ﷺ بنجاح كبير، فبادر بالمشروع وأداره وأغلقه، وكان الجانب الفريد في المشروع هو الدعم الإلهي، إذ عندما كان الخصوم يخططون لاغتياله أبلغه الملك عن ذلك؛ خطط للمشروع، فانتصر على العدو، وفشلت خططهم، وكان هدفه مغادرة مكة والوصول إلى المدينة المنورة بسلام، وقد فعل ذلك.

²⁹⁰ Kandhelvi, Muhammad Zakarya, Faial-e-Amaal, p. 24-25.

BIBLIOGRAPHY

المراجع

- Adair, John (2010) *The Leadership of Muhammad (PBUH)*, New Delhi: Kogan Page India Private Limited.
- Al-Bahaqi, Abi Bakker Ahmad Al-Hussain (2009) *Dhalail Al-Nabuwwa*, Karachi: Dharul Ishaat.
- Alnoor Holdings Group (2011) *The Prophet (PBUH) of Islam MUHAMMAD, Biography & Practical Guide to the Moral Bases of the Islamic Civilization*, Alnoor Holdings Group Qatar.
- Allen, Louis A. (1958) *Management and organization*, New York: McGraw-Hill.
- Chesbrough, H. W. "The era of open innovation." *MIT Sloan Management Review* 44, no. 3 (2003a): 35-41.
- Chesbrough, H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. (Boston: Harvard Business Press, 2003b)
- Chesbrough, H. W. 2006. "The era of open innovation." In *Managing Innovation and Change*, edited by David Moyle, 127-138. London: Sage Publications Ltd.
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins (2010) *Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2006) *Strategic Management: Text and Cases*, New York: Irwin / McGrawHill.
- Dyck, B and Mitchell J Neubert (2009) *Principal of Management*, South-Western.
- Fulop, L, and S Linstead (1999) *Management, A critical text*, London: Macmillan.

- Gilani, Mnazar Ahsan Gilani (1936) Al-Nabi AlKhatam Sallallaho Alaihay Wasallam (Urdu), Jayyad Barqi Press: Dehli.
- Haimann, Theo and Raymond L. Hilgert (1972) Supervision: Concepts and Practices of Management, South-Western Publishing Company.
- Hameed Ullah, M. (2006) The Prophet's (PBUH) Establishing a State and his Succession, Beacon Books: Lahore.
- Haykal, Muhammad Husayn, Translated by Isma'il Razi A. al-Faruqi, The Life of Muhammad (PBUH) http://www.witnesspioneer.org/vil/Books/MH_LM/default.htm
- Ibn Ishaq Sirat Rasoul Allah, An abridged version, <https://ia800206.us.archive.org/12/items/SiratlifeOfMuhammadByibnIshaq/SiratIbnIshaqInEnglish.pdf>
- Ibn Kathir, (2006) The Life of the Prophet (PBUH) Muhammad, V. 1, Reading: Garner Publishing Limited. Copyright 1998 The Centre for Muslim Contribution to Civilization.
- Iqbal, Javed and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition, INSIGHTS 01(3), 37-68.
- Kaandhlawi, Muhammad Zakarya (1997), Fazail-eAmaal, Lahore: Kutibkhana Faizi.
- Kaandhlawi, Muhammad Yusaf (2012), Hayatus Sahabah, Delhi: Islamic Books Services.
- Koontz, Harold, and Heinz Weihrich (2006) Essentials of Management, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, pp. 81- Nabi, Karachi: Dharul-Ishaat.
- Pea, Roy D. (2015) What Is Planning Development the Development of? Accessed: April 2015,

http://web.stanford.edu/~roypea/RoyPDF%20folder/A11_Pea_82d.pdf

Kreitner, R (2009) *Principals of Management*, SouthWestern.

Lings, M (1994) *Muhammad, his life based on the earliest sources*, Lahore: Suhail Academy.

Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Organization*, McMillan, New York, NY.

Mubarakpuri, Safiur Rahman (1995) "The Sealed Nectar" (Ar-Raheeq Al-Makhtum), Lahore: AlMaktba Alsalfia.

Muhammad ibn Ishaq, (2004) *The Life of Muhammad*, Oxford University Press, Karachi.

Nadvi, Sulaiman Hussaini (2005) *Khutbat-e-Seerat*, Karachi: Zam Zam Publishers.

Noamani, Shibli and Syed Solaiman Nadhvi (2004) *Seeratun-*

Peter H. Langford, Cameron B. Dougall, Louise P. Parkes, (2017) "Measuring leader behaviour: evidence for a "big five" model of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 1, pp.126-144, <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0103>

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

الفهرس

3	الإهداء.....
5	تشكرات.....
7	استهلال.....
11	مقدمة الطبعة العربية.....
17	نبذة عن المؤلف.....
21	مقدمة المؤلف.....
23	1. المقدمة.....
23	تقديم.....
23	الممارسات الإدارية.....
27	2. الإدارة الإستراتيجية.....
27	مقدمة.....
27	ما هي الإدارة الإستراتيجية؟.....
28	الهدف الاستراتيجي.....
28	الرؤية.....
30	الرسالة.....
31	الأهداف.....
34	مسار الإدارة الإستراتيجية.....
34	التحليل البيئي.....
35	العوامل الخارجية.....
36	العوامل الداخلية.....
38	اتخاذ القرارات.....
39	القرارات الإستراتيجية قبل المعركة.....
40	القرارات الإستراتيجية خلال المعركة.....

40	قرارات بعد المعركة.....
41	صياغة الإستراتيجية.....
42	استراتيجية النبي صلى الله عليه وسلم.....
43	الاشتباك مع العدو.....
45	تنفيذ الإستراتيجية.....
47	الخاتمة.....
49	3. إدارة التغيير.....
49	مقدمة.....
49	ما هي إدارة التغيير؟.....
50	الوضع الحالي.....
51	الحالة المستقبلية المنشودة.....
51	إستراتيجية النبي صلى الله عليه وسلم الدفاعية.....
52	مركز التغيير.....
53	إدارة العمليات.....
53	العمليات المطبقة.....
57	العمليات المحولة.....
60	مسار إدارة المعلومات.....
62	تغييرات في قيم ساحة المعركة.....
63	ملخص التغييرات.....
64	تغييرات طويلة المدى.....
67	4. إدارة الأزمات.....
67	مقدمة.....
67	ما هي الأزمة؟.....
69	الحالة موضوع الدراسة.....
71	إدارة الأزمات.....
72	حالة الأزمة: المعركة.....
72	التهديد.....

72	طريقة المعالجة
73	الخطة
74	النتائج
77	5. التسويق غير الهادف للربح
77	مقدمة
77	ما هو التسويق غير الهادف للربح؟
78	مفهوم المنتج
80	مفهوم المكان في التسويق
81	التسويق والتسعير غير الهادفين للربح
83	الترويج لبعثة أحد
87	6. صنع الابتكار
87	مقدمة
87	ما هو الابتكار؟
89	الحالات السابقة
91	الابتكار في الخندق
92	مسار الابتكار
93	مزايا الابتكار
94	التحليل الأكاديمي للابتكار
96	نموذج الإبداع النبوي
96	موأد الابتكار
97	العصف الذهني
97	الحصول على الموارد ونشرها
98	إدارة الابتكار
99	المنتج
100	العلاقة مع النظريات الحالية
103	7. إدارة المعلومات
103	مقدمة

103	جمع المعلومات
104	معالجة المعلومات
104	آلية التخزين
105	النشر
105	سرية المعلومات
106	عرض بديل
107	تفويض كتيبة صغيرة
108	العناية الإلهية
109	8. الأخلاقيات الإدارية
109	مقدمة
109	الغرض من السرية
110	شروط السلام
112	احترام الجمادات والنباتات
113	العفو عن ألد الأعداء
114	معاملة الشخصيات الرئيسية
119	9. تحفيز الصحابة
119	مقدمة
119	طبيعة الدافعية
120	مشاركة الرسول صلى الله عليه وسلم
121	إستراتيجية أخلاقية
121	القيادة بالقدوة
122	استخدام سلطته وتقديم منفعة مالية
122	طمأنة أهل المدينة المنورة
124	توقع النصر
124	توزيع الغنيمة
125	ملاحظات ختامية
127	مقدمة

127	طبيعة اتخاذ القرار
127	قرارات ما قبل المعركة
128	قرارات أثناء المعركة
129	قرارات ما بعد المعركة
131	11. إدارة الموارد البشرية
131	مقدمة
131	ما هي إدارة الموارد البشرية؟
132	التوظيف
133	توفير الموارد / التعويضات والمزايا الاجتماعية
134	تحديد / تصميم العمل
136	الدافعية
139	إدارة الانضباط
141	12. الإدارة المالية
141	مقدمة
141	ما هي الإدارة المالية؟
142	اقتناء الموارد
143	استخدام الموارد
144	الاحتفاظ بالموارد
145	13. التفاوض
145	مقدمة
145	التفاوض
146	1- توضيح المصالح
147	2 - تحديد الخيارات
148	3- تصميم باقات الصفقات
148	الجولة الأولى من المحادثات
149	إرسال عثمان رضي الله عنه إلى مكة المكرمة
149	الجولة الثانية من المحادثات

151	الجولة النهائية
152	4 - اختيار الصفقة
153	5 - إتمام الصفقة
153	إدارة المعلومات
157	14. التخطيط للحملة
157	مقدمة
158	نموذج التخطيط المستخدم
158	1- التعرف على الفرص
159	2- تحديد الهدف
159	3- النظر في مرتكزات التخطيط
160	4- تحديد البدائل
160	5- مقارنة البدائل
161	6- اختيار البديل الواعد
161	7- صياغة الخطط الداعمة
162	8- قياس الخطط
165	15. مقاومة التغيير
165	مقدمة
165	ما هي المقاومة؟
167	التهديد المدرك
167	ما هو التغيير؟
169	أفعال الكفار
171	التغيير الاجتماعي
172	إدارة المقاومة
175	16. إدارة المخاطر
175	مقدمة
175	مخطط قريش
176	ما هو الخطر؟

177	مسار إدارة المخاطر.....
178	السياق.....
180	تحديد المخاطر.....
182	التحليل والتقييم.....
184	معالجة المخاطر.....
187	17. إدارة المشروع.....
187	مقدمة.....
188	ما هو المشروع؟.....
188	تبرير الهجرة كمشروع.....
189	وقت البداية والنهاية.....
190	النطاق والموارد.....
191	عمليات فريدة.....
191	دورة حياة المشروع.....
192	بدء الهجرة.....
193	التنظيم والتحضير.....
196	إنجاز العمل.....
198	استكمال المشروع.....
199	مراقبة المشروع.....
200	إغلاق باب الهجرة.....
207	الفهرس.....