ISSN: 1999-5601 (Print) 2663-5836 (online)

Lark Journal

Available online at: https://lark.uowasit.edu.iq

*Corresponding author:
Lect.Ass Ahmed Abdulkareem Al-Azzawi
University of Religions and Denominations, Department of Islamic History, Department of Shiite History
Email: safirenoandishan@gmail.com
Assistant Professor Ali Aghanori
University of Religions and Denominations, Department of Islamic History, Department of Shiite History
Email: aliaghanore@yahoo.com
Prof. Dr. Thamir Noaman Mostaf
Wasit University, College of Education for Humanities
Email: tmussttaf@uowasit.edu.iq

Keywords: Organization, Caliph, Authorities, Administrative Work.

A R T I C L E I N F O

Article history:
Received 28Mar 2025
Accepted 3May 2025
Available online 1 Jul 2025

Administrative Systems in the Thought of Imam Ali (Peace Be Upon Him) Between Authenticity and Modernity: A Comparative Study

Abstract:

Through his wise leadership, Imam Ali (peace be upon him) succeeded in establishing the foundations of administrative leadership and structuring administrative organization based on the principles of Islamic law. He undertook various organizational tasks such as appointing the right person to the right position based on training, testing, and professionalism; managing and dividing time; operating based on a priority system; seizing opportunities for success; structuring the administrative hierarchy; balancing centralization and decentralization; delegating authority; maintaining unified coordination; and developing solutions to crises and overcoming them. His administrative leadership and strong organizational skills enriched society by helping it overcome hardships and achieve security and stability. Until the end of his life, he continued to emphasize the importance of organization, as evidenced by his advice: "I advise you both, all my children, my family, and anyone who receives this letter, to fear God and to organize your affairs." (Abdah, 1412 AH: 7). He assigned duties carefully, showed concern for the community and employees, valued interpersonal relations, and focused on the outcomes and objectives. The solidity of Imam Ali's administrative system and the strength of his coordination led to the formation of a powerful state that preserved Islamic civilization. Imam Ali (peace be upon him) employed the tools of administrative leadership, wisdom, integrity, honesty, planning, and precise organization, all necessary for success. He appointed capable leaders such as Abu Dharr, Malik al-Ashtar, Ammar ibn Yasir, Al-Miqdad, and Salman al-Muhammadi to support the administrative system and contribute to the enduring success and civilization of Islam.

© 2025 LARK, College of Art, Wasit University

DOI: https://doi.org/10.31185/lark.4326

النظم الادارية في فكر الامام علي (عليه السلام) بين الاصالة والحداثة دراسة مقارنة

م. م. احمد عبد الكريم العزاوي/جامعة الأديان والمذاهب/ كلية التاريخ/ قسم تاريخ التشيع
الأستاذ المساعد المشرف علي آقانوري/ جامعة الأديان والمذاهب/كلية التاريخ / قسم تاريخ التشيع
أ.د. ثامر نعمان مصطاف الحكيم /جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الإنسانية

الملخص :

نجح الإمام علي(عليه السَّلام) بقيادته الحكيمة في وضع معالم القيادة الإدارية في التنظيم الإداري وأرسى أسسه على وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، فقام بمهام تنظيمية في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق التدريب والاختبار والمهنية، وتنظيم الوقت وتقسيمه، والعمل بنظام الأولويات، واستثمار فرص النجاح، وتنظيم الهيكل الإداري، والمركزية واللامركزية، والتفويض الإداري، ووحدة التنسيق، ووضع حلولًا للأزمات وتجاوزها وأثرى المجتمع بتجاوز المحن واستقرار الأمن بقيادته الإدارية الحكيمة وقوة تنظيمه، وبقي الى آخر حياته يوصي بالتنظيم، فوصى بنظم الأمر بقوله: "أوصيكما وجميع ولدي وأهلي ومن بلغه كتابي بتقوى الله ونظم أمركم" (عبدة، 1412ه: 7)، فكان يحدّد المهام ويهتم بالمجتمع والموظفين ومنحى العلاقات وقيمة الإنتاج والنتائج المرجوّة من الأهداف، وأن رصانة التنظيم والهرم الإداري عند الإمام (عليه السَّلام) وقوة التنسيق في جميع الأمور أنتجت دولة قوية حافظت على الحضارة الإسلامية ، ولهذا استعمل الإمام (عليه السَّلام) أدوات القيادة الإدارية من حكمة ونزاهة وصدق وتخطيط وتنظيم متقن يستلزم النجاح ووضع قادة من مثل أبي ذر ومالك الاشتر وعمار بن ياسر والمقداد وسلمان المحمدي ؛ ليكونوا عونًا للنظام الإداري في نجاح الإسلام وحضارته الخالدة .

الكلمات المفتاحية: التنظيم، الخليفة، ولاة الأمر، العمل الاداري

التنظيم: ظاهرة اجتماعية نشأت من حاجة الإنسان إلى التعاون وإنجاز الأعمال المشتركة والسيطرة على الطبيعة ، وأن هذا التنظيم يوجه الانسان ويوفر الوقت ويحدد الاولويات ، فأصبحت حاجة الانسان له من الاولويات وبما أن من أهم الشؤون الإنسانية هي تنظيم الأولويات فلا بد من وضعه أداة فعَّالة ضرورية ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة التي تتكون من الوظيفة الاولى : التخطيط ، والوظيفة الثانية: التنظيم ، والوظيفة الثالثة : التوجيه ، والوظيفة الرابعة: الرقابة ، فالتنظيم يكوّن الوظيفة الثانية التي تحتاجها المؤسسات والإدارات.

ونعرفه هو : " تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط الى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط " (عايض، 2013: 106)

ويُعرف بأنه " توزيع العمل الى جزئيات (تقسيمه) ثم توزيع ذلك على العاملين ، وبذلك ينتظم العمل ويعرف كل شخص مسؤوليته وصلاحياته" (الضحيان، 1991: 95)

ويعرف بأنه : " عمل إداري مستمر يتم عن وعي وإدراك، لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه، من خلال توزيع الأعمال، وفقًا لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر بشكل واضح ومحدد، لتحقيق الهدف بأقل تكلفة، وأقصر وقت". (شهاب، 1998: 117).

و كان الإمام علي (عليه السَّلام) بقيادته الإدارية يحث على التنظيم ونظم الأمر لأجل إقامة الحكومة العادلة والنظام ، والتماسك الاجتماعي وكيف يجمع القائد رعيته وينظم المؤسسة حيث قال (عليه السَّلام) :" ومكان القيم بالأمر (خطب الإمام علي ع، د.ت: 29) مكان النظام من الخرز يجمعه ويضمه. فإن انقطع النظام تفرق وذهب، ثم لم يجتمع بحذافيره أبدا " (خطب الإمام علي ع، د.ت: 7) فالقائد الاداري عند الإمام يحث الناس على تنظيم عملهم وعلى التمسك بحبل الله والتماسك والتعاون والعطاء والعدل والاستقامة والصدق والمحبة والمودة والانصاف وغيرها من صفات العدل. وكان الإمام (عليه السَّلام) يقوم بتنظيم عمله ويوصي الناس بتنظيم وتقسيم اوقاتهم فيوصي بنظم الأمر بقوله: " أوصيكما وجميع ولدي وأهلي ومن بلغه كتابي بتقوى الله ونظم أمركم" (عبدة، 1412ه: 7)

وكذلك أوصى بتقسيم الوقت وتنظيمه فقال (عليه السَّلام): " للمؤمن ثلاث ساعات: فساعة يناجي فيها ربه، وساعة يرمُّ معاشه، وساعة يخلي بين نفسه وبين لذتها فيما يحل ويجمل" (الريشهري، 1416ه: 1111)

وقال (عليه السَّلام): " إن ليلك ونهارك لا يستوعبان لجميع حاجاتك فاقسمها بين عملك وراحتك" (الريشهري، 1416ه: 1112)

وعنه (عليه السَّلام): من كتاب كتبه لمالك الأشتر: " اجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت وأجزل تلك الأقسام، وإن كانت كلها لله إذا صلحت فيها النية، وسلمت منها الرعية" (الريشهري، 1416ه: 1112) (ابن ابي الحديد، 1959: 89)

وأجمل ما قاله (عليه السَّلام) في التنظيم: " واجعل لرأس كل أمر من أمورك رأسًا منهم [1*]لا يقهره كبيرها، ولا يتشتت عليه كثيرها ومهما كان في كتابك من عيب فتغابيت عنه ألزمته" (عبدة، 1412ه: 99)

1(*) أي اجعل لرئاسة كل دائرة من دوائر الأعمال رئيسا من الكتاب مقتدرا على ضبطها، لا يقهره عظيم تلك الأعمال ولا يخرج عن ضبطه كثيرها.

فهنا يوصي الإمام (عليه السَّلام) بتنظيم الأمور في الدولة وأن يقسم الأمور ويجعل لكل أمر مسؤولا حتى تسهل ادارته ، ويقلُّ الجهد ويتوفر الوقت ولا تختلط الأمور.

أ- قام الإمام (عليه السَّلام) بتنظيم البلاد الإسلامية بقيادته الإدارية ؛ فقد قام بتنظيم السلطات وفصلها (السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية) ، وقام بتنظيم الولايات وولاتها وادارتها كولاية الكوفة والمدينة المنورة ومكة المكرمة والطائف واليمن والبحرين وعمان والبصرة والمدائن والجزيرة الفراتية ومصر وأذربيجان وأرمينيا ، وكان لكل ولاية والٍ يقوم بعملية التفويض في التنظيم ، وقام بنظم القضاء وشروط القاضي والتشريع للقضاء وتنظيم بيت المال والحسبة ووضع التفتيش الإداري والعيون المراقبين وتنظيم الأمن ، ففي السياسة الأمنية الإمام عليّ (عليه السَّلام) في كِتابِهِ إلى عُمّالِهِ - :بِسمِ اللّهِ الرَّحمنِ الرَّحيمِ. مِن عَبدِ اللّهِ عَلِيٍّ أميرِ المُؤمِنينَ إلى مَن قَرَأَ كِتابي هذا مِنَ العُمّالِ: أمّا بَعدُ، فَإنَّ رِجالًا لَنا عِندَهُم بَيعَةٌ خَرَجوا هُرّابا فَنَظُنُّهُم وَجَّهوا نَحوَ بِلادِ البَصرَةِ، فَاسأَل عَنهُم أهلَ بِلادِكَ، واجعَل عَلَيهِمُ العُيونَ في كُلِّ ناحِيَةٍ مِن أرضِكَ، ثُمَّ اكتُب إلَيَّ بِما يَنتَهي إلَيكَ عَنهُم، وَالسَّلامُ والشرطة والجيش وتدريبهم وتهيئتهم ففي وصيته (عليه السَّلام) لمالك الأشتر : ((فالجنود بإذن الله حصون الرعية، وزين الولاة، وعز الدين، وسبل الأمن، وليس تقوم الرعية إلا بهم)) (عبدة، 1412ه: 90) ونصح الإمام (عليه السَّلام) في عهده للأشتر بتولية نقي القلب والكريم ((فولّ من جنودك أنصحهم في نفسك لله ولرسوله ولإمامك، وأنقاهم جيبا[2]، وأفضلهم حلمًا ممن يبطئ عن الغضب، ويستريح إلى العذر، ويرأف بالضعفاء وينبو على الأقوياء[3] وممن لا يثيره العنف ولا يقعد به الضعف)). (عبدة، 1412ه: 91)

وتنظيم الاقتصاد والعمل ، وكان يرشد الناس للعمل ، ((كان أمير المؤمنين (عليه السَّلام) يخرج في الهاجرة في الحاجة قد كفيها يريد أنْ يراه الله تعالى يتعب نفسه في طلب الحلال)) (المجلسي، 1938: 230) واهتم الإمام (عليه السَّلام) بالتجارة والصناعة لما لهما من الأهمية في نضوج المجتمع والقضاء على الفقر وازدهار البلاد ونهوضها وهما تؤديان دورا كبيرا في تأمين احتياجات المجتمع الاقتصادية ؛ ففي وصيته (عليه السَّلام) لمالك الاشتر ((ثم استوص بالتجار وذوي الصناعات، وأوص بهم خيرا)) (الريشهري، 1425: 174) والزراعة كان أمير المؤمنين (عليه السَّلام) يقول: ((من وجد ماء وترابا ثم افتقر فأبعده الله)) ، وغير ذلك من التنظيمات.

تقسيم المجتمع الى طبقات لتسهل ادارته.

يستعرض أمير المؤمنين (عليه السَّلام) في هذا المقطع من العهد الشريف موضحًا فيه كل النشاطات والافعال ذات السياق الواحد التي تخضع لإدارة المدير الذي يكون مشرفًا على كل الممارسات المطلوبة لدى

[2] – جيب القميص: طوقه، ويقال نقى الجيب أي طاهر الصدر والقلب. والحلم: العقل

[3] – ينبو: يشتد ويعلو عليهم ليكف أيديهم عن ظلم الضعفاء

المرؤوسين في مبدأ توحيد الأوامر وسلسلة المراتب، حتى لا يكون هناك خلل في العملية الاشرافية والرقابية التي يتولى أمرها المديرون في المنظومة الادارية (الابراهيمي، الربيعي، 2019 :148)

- أساسيات التنظيم

أولا: تحديد الوظائف الإدارية:

لابد لكل منظمة ومؤسسة من تحديد وظائف ادارتها وفقا لأنشطتها الإدارية ، وبعد معرفة احتياجات الوظائف يتم تصنيفها وتحديدها على أساس الهيكل التنظيمي من قانون ومحاسبة ، ودراسات أو غيرها بحسب المنظمة وواجباتها وعملها وبعد التصنيف يتم شغل الوظائف للمنظمة بحسب احتياج المنظمة للموظفين والعاملين.

حدد الإمام علي (عليه السَّلام) الوظائف الإدارية كالحكام ، وهم الخليفة وولي الأمر:

1- الخليفة: وهو رئيس وقائد الدولة ومدبر شؤونها وهو الإمام (عليه السَّلام) وعن ذلك قال: " من نصب نفسه للناس اماما فليبدأ بتعليم نفسه قبل تعليم غيره ، وليكن تأديبه بسيرته قبل تأديبه بلسانه ومعلم نفسه ومؤدبها أحق بالإجلال من معلم الناس ومؤدبهم" (عبدة، 1412ه: 16)

2- وولاة الأمر ومهمتهم إدارة الأقاليم ورعاية شؤونها: الوالي: وهو الرجل الثاني في الدولة أو اليد اليمنى للخليفة الذي يدير ويقود ما تولى عليه ووُكِّلَ له من أمور البلاد الإسلامية ، وهو الذي يحكم باسم الخليفة الرعية من مثل كميل بن زياد ويزيد بن قيس الأرحبي وأبي أيوب الانصاري وقيس بن سعد بن عبادة وغيرهم.

ومن الوظائف الإدارية: وظيفة الجند واليها أشار الإمام (عليه السَّلام): " فالجنود بإذن الله حصون الرعية، وزين الولاة، وعز الدين، وسبل الأمن، وليس تقوم الرعية إلا بهم" (عبدة، 1412ه: 90) وكتَّاب العامة والخاصة: وهم الكتبة العاملون المختصون بالحاكم كالمحاسبين والمحررين والقضاة والعمَّال والشرطة والرقابة الإدارية والمالية.

ثانيا: تكوين الوحدات الادارية

1- وضع التخصص المناسب: وتجميع الاعمال المتشابهة والمتماثلة تحت اشراف ومدير واحد.

يقول الإمام علي (عليه السَّلام): " ثم انظر في أمور عمالك فاستعملهم اختبارا وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة والقدم في الإسلام " (عبدة، 1412ه: 95) أي اهل التجربة والامتحان ومن النسب الصالح وأصحاب الكرم لأنهم أهل لإدارة الأمور ولكي يضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

نطاق الاشراف والرقابة: تحديد عدد الافراد الذين يشرف عليهم مدير واحد وتزداد الفاعلية والكفاءة والنزاهة في العمل ، ففي الإدارة لابد من وجود مشرف وقائد يدبر الأمور ، فعن رسول الله (صلى الله عليه وآله): "

إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم " (الريشهري، 1416ه: 1309) وهكذا لابد من شخص يقود ويشرف كي تزيد فاعليه العمل وتتضح الطرق وتثمر النتائج وعن الاشراف على عمال الخراج يقول (عليه السَّلام): " فاجمع إليك أهل الخراج من كل بلدانك، ومرهم فليعلموك حال بلادهم وما فيه صلاحهم ورخاء جبايتهم". (الريشهري، 1425ه: 189) ، ورد في عهد الإمام علي لعامله على مصر ما نصه: ((ثم تفقد أعمالهم، وابعث العيون[4] من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإن تعاهدك في السر لأمورهم حدوة لهم[5] على استعمال الأمانة والرفق بالرعية. وتحفظ من الأعوان، فإن أحد منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبار عيونك(اليعقوبي، 1425: 142) [6] اكتفيت بذلك شاهدا، فبسطت عليه العقوبة في بدنه وأخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المذلة ووسمته بالخيانة، وقلدته عار التهمة))[7]

فالإمام علي لم يكْتفِ بأن أمر عامله ببث العيون، بل وضع له الشروط الواجب توافرها فيمن يكلفه بهذه المهمة الدقيقة، لذا فهم يجب أن يكونوا من أهل الصدق والوفاء لئلا ينقلوا الأخبار الكاذبة، أو يكيدوا للعمال، فتضيع الحقيقة، ويؤخذ البريء بجرم المذنب كما كتب أمير المؤمنين(عليه السَّلام) إلى كعب بن مالك: " أَمَّا بَعْدُ فاسْتَخلِفْ عَلى عَمَلِكَ، وَاخْرُجْ فِي طَائِفَةٍ مِن أصْحَابِكَ حَتّى تَمُرَّ بِأَرضِ السَّوادِ كُورةً كُورَةً، فَتَسأَلَهُم عَن عُمّالِهِم، وَتَنظُرَ فِي سِيرَتِهِم"(الريشهري، 1425: 289)

بل وضع شروطا على الرقباء أنهم يجب أن يكونوا من أهل الصدق والوفاء حتى ينقلوا الأخبار الصادقة، حتى يؤخذ حق البريء ويعاقب المسيء. ومن الأمثلة الواقعية في رقابة الإمام (عليه السَّلام) ومسؤولية المؤسسات الإدارية في الدولة:

وورد انه (عليه السَّلام) كتب إلى كعب بن مالك: " أما بعد، فاستخلف على عملك، واخرج في طائفة من أصحابك حتى تمر بأرض كورة السواد فتسأل عن عمالي وتنظر في سيرتهم فيما بين دجلة والعذيب" (اليعقوبي، 1964: 204) جعله يتابع الاشراف عليهم ليعرف تنظيمهم وعملهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

1- التنسيق: هو الانسجام بين جميع الاقسام والشُّعَب والوحدات والأطراف داخل المؤسسة وخارجها حتى يكون العمل أكثر كفاءة وفاعلية واستثمار أكثر للجهد والوقت ، فتنسيق جهود الافراد والجماعات لتحقيق اهداف المنظمة تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الانشطة ؛ كي تتوجه جهود الأفراد نحو اهداف المنظمة السامية لطريق النجاح قام نظام الدولة الإسلامية بشكل منظم ومتناسق بين قياداته واداراته ، فنجد تنسيقا بين السلطات الثلاث (التشريعية والتنفيذية والقضائية) في العمل وإدارة وقيادة البلاد الإسلامية وهكذا

[4] – العيون: الرقباء

[5] – حدوة أي سوق لهم وحث

[6] – اجتمعت الخ أي اتفقت عليها أخبار الرقباء

[7] – خطب الإمام علي، نهج البلاغة، ج3، ص96

كل ولاية لها والٍ يديرها ويدبر شؤونها وينظمها وعلى كل والٍ رقابة تتابع عمله ولم تتداخل الإدارات والوظائف تحت ظل حكم الإمام (عليه السَّلام) ، فالوالي له حدود يديرها ويراعيها والقضاء منفصلا في سلطته ومستقلا في حكمه والوزير والعمال والموظفين والزراع والمحاسبين والكتبة والجيش فكانت لكل منهم خصوصيات لإقامة البلاد واستقرارها وحفظها ، وكان بينهم تنظيما وتنسيقًا لاستقرار البلاد وديمومتها

2- تنظيم الوقت: ان من أهم أمور التنظيم هو الوقت ؛ لأنه معيار لقياس النتاج المستخرج خلاله فأولى الإمام (عليه السَّلام) له أهمية في الحياة على مستوى الفرد والمنظمة وفي ذلك قال: " إن ليلك ونهارك لا يستوعبان لجميع حاجاتك فاقسمها بين عملك وراحتك" (الريشهري، 1416ه: 1112) وقال (عليه السَّلام): " إن الليل والنهار يعملان فيك فاعمل فيهما، ويأخذان منك فخذ منهما" (الريشهري، 1416ه: 2113) وقال كذلك : " إن أوقاتك أجزاء عمرك، فلا تنفد لك وقتا إلا فيما ينجيك" (الريشهري، 1416ه: 2114) . وأشار الإمام (عليه السَّلام) الى أهمية الوقت ومن يعمل به وينظمه ينجح ، ومن لم يعمل به يأخذه ويضيع أمره فهو جزء من حياتك فاغتنمه في تنظيم عملك وإدارة وقتك.

وعنه (عليه السَّلام): " إنما أنت عدد أيام، فكل يوم يمضي عليك يمضي ببعضك، فخفض في الطلب وأجمل في المكتسب" (الريشهري، 1416ه: 2112)

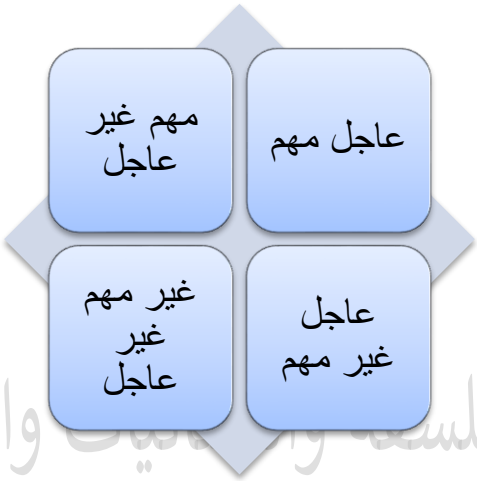
وفي عهده (عليه السَّلام) لمالك الأشتر يوصيه: " وامض لكل يوم عمله فإن لكل يوم ما فيه، واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت وأجزل تلك الأقسام" (عبدة، 1412ه: 103) ، فإن لكل يوم أعماله الخاصة وتنظيمه الخاص حتى تتم فيه الأعمال بوضوح ولا تتداخل مع أيام أخرى فيضعف التنظيم وقد يعبث بسبب كثرة التشعبات والتداخل في العمل ويجب ان يجعل الانسان لنفسه الحق الأكبر بينه وبين الله في العبادة والطاعة واستلهام النور في أفضل الأوقات التي أشار إليها القرآن الكريم من الليل والفجر والغروب ؛ لأنه بغير انتظام تذهب النفس وتسوف صاحبها بإضاعة الوقت والعبثية.

3- تحديد الأولويات: اهتم الإمام (عليه السَّلام) بتحديد الأولويات؛ لأنّها جزء من التنظيم واستثمار الوقت وجودة الإنتاج وفي ذلك قال: " من اشتغل بغير المهم ضيع الأهم " (الريشهري، 1416ه: 2114) هذا هو نظام الأولويات ، فالأهم والأهم في العمل ؛ لأنه الأولى وعنه (عليه السَّلام): " من شغل نفسه بما لا يجب، ضيَّع من أمره ما يجب" (الريشهري، 1416ه: 2791) وعنه (عليه السَّلام): " من اطرع ما يعنيه، وقع إلى ما لا يعنيه " (الريشهري، 1416ه: 2791) ، وقال كذلك : " أولى الأشياء أن يتعلمها الاحداث الأشياء التي إذا صاروا رجالا احتاجوا إليها " . يرشد الإمام (عليه السَّلام) الى نظام الأولويات سواء على مستوى الفرد او المنظمة ، وأن هناك أربعة أمور عقلية في نظام الأولويات استخدمها الإمام (عليه السَّلام)

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

بما طرحناه من الروايات والخطب والقصص والسلوكيات وهي نفس ما طرحت في عالمنا المعاصر ، ومن أهم ما طُرح في العالم المعاصر هو مربع الأولويات ويتكون من أربعة مربعات :

1- عاجل مهم.
2- مهم غير عاجل.
3- عاجل غير مهم.
4- غير عاجل وغير مهم.



مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

1- مهم وعاجل (مربع الطوارئ)

يتعامل المربع الاول عن الامور والأنشطة المهمة العاجلة التي تراودنا في كل يوم وكل وقت ومن أمثلته موعد الطبيب ، او الذهاب للتدريب ، او لقاء ضروري ، او احضار الطعام ، او السعي في حوائج الناس الضرورية ، وكل طارئ غير قابل للتأجيل يدخل في نشاط هذا المربع.

ومن الأمثلة التطبيقية التي تنطبق مع هذا المربع هو حدث اجتماعي حدث مع الإمام (عليه السَّلام) : ((رجع علي (عليه السَّلام) إلى داره في وقت القيظ فإذا امرأة قائمة تقول: إن زوجي ظلمني وأخافني وتعدى عليّ وحلف ليضربني، فقال (عليه السَّلام): يا أمَة الله! اصبري حتى يبرد النهار، ثم أذهب معك إن شاء الله، فقالت: يشتدُّ غضبه وحرده عليّ، فطأطأ رأسه ثم رفعه وهو يقول: لا والله أو يؤخذ للمظلوم حقه غير متعتع، أين منزلك؟ فمضى إلى بابه فوقف، فقال: السلام عليكم. فخرج شاب، فقال عليّ: يا عبد الله! اتق الله فإنك قد أخفتها وأخرجتها. فقال الفتى: وما أنت وذاك؟ والله لأحرقنها لكلامك! فقال أمير المؤمنين: آمرك بالمعروف وأنهاك عن المنكر تستقبلني بالمنكر، وتنكر المعروف؟ قال: فأقبل الناس من الطرق ويقولون: سلام عليكم يا أمير المؤمنين، فسقط الرجل في يديه ، فقال: يا أمير المؤمنين أقلني عثرتي، فوالله لأكونن لها أرضًا تطأني، فأغمد عليّ سيفه ، وقال: يا أمَة الله ادخلي منزلك، ولا تلجئي زوجك إلى مثل هذا وشبهه))(الريشهري، 1425: 242)

، فالإمام (عليه السَّلام) وجد ان فعله يحتاج لإنقاذ امرأة في المهم العاجل ؛ لأن الحق هنا لا يقبل التأخير ، فطبَّق المهم العاجل لحل المشكلة.

ومن الامثلة التطبيقية لهذا المربع هو مبيت الإمام في فراش النبي (صلى الله عليه وآله) ، فـ((لما انطلق النبي (صلى الله عليه وآله) إلى الغار فأنامه النبي (صلى الله عليه وآله) في مكانه وألبسه برده، فجاء قريش يريدون أن يقتلوا النبي (صلى الله عليه وآله) فجعلوا يرمون عليًّا (عليه السَّلام) وهم يرون أنه النبي (صلى الله عليه وآله) وقد ألبسه النبي (صلى الله عليه وآله) برده، فجعل يتضور، فنظروا فإذا هو علي (عليه السَّلام) فقالوا: إنك لنائم؟! لو كان صاحبك ما تضوّر لقد استنكرنا ذلك منك)) (المجلسي، 1938: 88) .

2- مهم غير عاجل (مربع التخطيط)

إن هذا المربع يتعامل مع الاشياء او الانشطة المهمة غير العاجلة ، فيتعامل مع الأهداف الطويلة المدى ويخطط لها وبناء العلاقات الواسعة المهمة مستقبلًا فتكون اجراءاته وقائية واستثمار الفرص ونقاط القوة ، ومن يعمل بهذا المربع يكون مسيطرًا على التحكّم بتوجهات حياته ومنظمته ، قد تعتريهم المشاكل لكنها لا تتراكم ويحلّها بحلول سهلة بسبب وجود التخطيط الصحيح في حياتهم ونسميه المربع الوقائي ؛ لأنه يقينا من الوقوع في الأزمات وتضييع الوقت وغياب الخطط والاهداف.

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

وان من نصائح الإمام (عليه السَّلام) في المهم غير العاجل هو قوله(عليه السَّلام): ((من اشتغل بغير المهم ضيع الأهمّ))(الريشهري، 1416: 2114) أي إنّه لا بد من التخطيط والاشتغال بالمهم وترك غير المهم والاشتغال بالمهم يجعلك تعمل خطة غير عاجلة لإدراك مستقبلك ، وعنه (عليه السَّلام): ((بقية عمر المؤمن لا قيمة لها، يدرك بها ما قد فات، ويحيي ما مات)) (الريشهري، 1416: 2114) يرشد الإمام (عليه السَّلام) ان المهم هو عمر المؤمن حتى يكون في طاعة الله ويخطط لمستقبله ليدرك ما قد فات من الماضي لينتفع في خطته للمستقبل لينجو.

3- عاجل غير مهم (مربع الخداع)

يتعامل هذا المربع مع الامور التي تكون عاجلة غير مهمة مثلا زيارة صديق غير ضرورية او اجتماع في الوظيفة غير ضروري

او مساعدة صديق غير متوقفة حاجته عليَّ او الخروج للتسوق لغير الضرورة او الاهتمامات بمجالات عمل غير عملنا الضروري.

4-غير عاجل وغير مهم (مربع الضياع)

يتعامل هذا المربع مع الأمور غير العاجلة غير المهمة كالاستمرار في مواقع التواصل الاجتماعي لساعات طويلة من غير حاجة او السفرات الكثيرة غير المهمة أو اللهو واللعب غير المهم أو مشاهدة المسلسلات والبرامج غير المهمة وكل ما لا يعود للإنسان بفائدة ونفع يكون في هذا المربع ، واعتبر هذا المربع مربع الهروب اي الهروب من واقع الحياة بسبب الفشل المتكرر.

ثالثا: الهرم الاداري:

لا بد من وجود هرم اداري منظم لقيام المؤسسة ونجاحها فتبدأ بالإدارة الاقل وهي الدنيا من مدراء الوحدات وبعدها بالإدارة الوسطى من مدراء الاقسام وبعدها بالإدارة العليا من مدراء الشعب الى رئيس المنظمة أمَّا في حكومة الإمام (عليه السَّلام) فكان الإمام خليفة الله هو القائد الفعلي الأعلى الذي يرأس الحكومة ، وتكون تحته ولايات لكل ولاية والٍ يحكمها ، ثم سائر الوظائف من مثل القضاء والحسبة والجند والشرطة والعمَّال والكتاب.

رابعًا: توزيع الصلاحيات والاختصاصات:

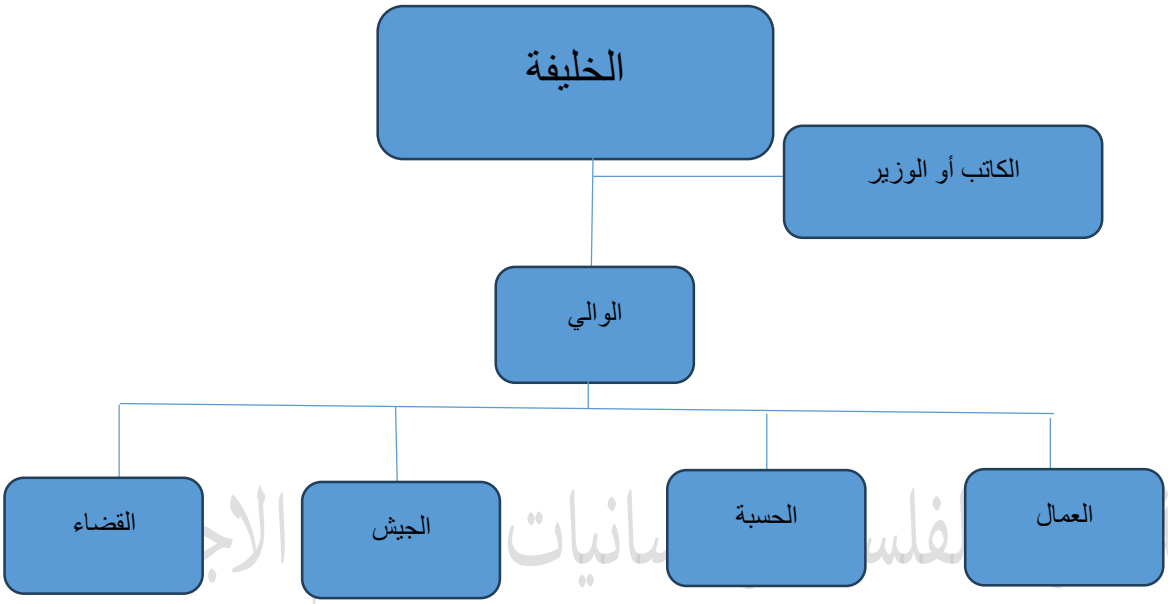
قام أمير المؤمنين (عليه السَّلام) بتوزيع صلاحيات الوظائف : فوضع الوالي ووضع له حدودا : فوالي المدائن له حدود المدائن ووالي المدينة المنورة له حدودها ولا يتعدى بالتنظيم حدود والي مكة والطائف وهكذا ، وان اختيار الوظائف من مثل العمال تكون عن تخصص وتجربة وصلاحية لإدارة الوظيفة فقال (عليه السَّلام): " ثم انظر في أمور عمالك فاستعملهم اختبارا " (عبدة، 1412ه: 95) وهكذا وظيفة القضاء لفصل الخصومات وقطع النزاعات ورد الظالم والانصاف للمظلوم ، والحسبة هي واسطة بين القضاء واهل المظالم وهم الذين يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويحاسبون المطفف ، ويتابعون السوق والكتاب يقومون بتنظيم شؤون الحاكم مع أمته ، وكان (عليه السَّلام) يضع اخيرهم وافضلهم : " فولِّ على أمورك خيرهم، واخصص رسائلك التي تدخل فيها مكائدك وأسرارك بأجمعهم لوجود صالح الأخلاق " (عبدة، 1412ه: 98) ووظيفة الجند والجيش لإخماد الفتن وحفظ البلاد ووظيفة الشرطة القوات الخاصة للعمليات الخاصة ، وهكذا توزعت الصلاحيات والتخصصات في حكم الإمام علي (عليه السَّلام).

خامسًا: وضع ورسم الهيكل التنظيمي:

تتوضح خريطة المؤسسة من طريق رسم هيكلها وتبدأ من رئيس المؤسسة والسكرتارية والنائب او الهيئة الاستشارية والمدير التنفيذي بحسب هيكل المنظمة الى الشعب ثم بعدها الاقسام ثم بعدها الوحدات وهكذا يكون الهيكل التنظيمي ولا يختلف الهيكل التنظيمي في عصر الإمام (عليه السَّلام) للدولة عن العصر الحاضر كثيرا ، ولهذا كانت الحكومة في زمن الإمام(عليه السَّلام) عاصمة وهي الكوفة وتتبعها ولايات في الدولة الإسلامية وكان الإمام (عليه السَّلام) هو الخليفة الإلهي في هرم القيادة للناس وله وزراء يراقبون

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

الأمور الإدارية ويسهلون تدبير شؤون الناس ووجود ولاة لكل ولاية تحت الإمام(عليه السَّلام) يحكم كل ولاية والٍ وبعد الوالي تأتي مؤسسات الدولة من مثل العمَّال والحسبة والجيش والقضاء بوظيفة اقل لإدارة شؤون الناس.



فوائد التنظيم

- توفير الوقت
- تحديد الاولويات والعمل عليها
- عدم العبثية.
- التنسيق وتوافر الجهود بين الانشطة والموظفين أنفسهم وبينهم والادارات العليا.
- تحقيق الرقابة ودقة عملها.
- تحقيق التعاون بين الموظفين جميعا.
- سهولة عمل القائد وتوجيهه.

– **أهم أساسيات مبادئ التنظيم الإداري**

– **مبدأ الهدف:**

لابد من وجود غايات وأهداف يسعى اليها الافراد في ضمن المجموعة لتحقيقها والتعاون للوصول اليها لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق مرادهم

- مبدأ الهدف والغاية: نجد أن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله عز وجل، وعمارة الكون على وفق منهج الله لقوله تعالى: " قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين " (الأنعام: 162-163) بخلاف الغاية والهدف في المفهوم الوضعي للإدارة الذي لا يتجاوز الإطار الدنيوي ، فهو يهدف إلى إشباع الشهوات والغرائز بلا ضوابط مع التأثر بالشبهات التي تخلخل العقيدة وتضعفها في نفس الفرد المسلم؛ فينعكس ذلك على سلوكه فيصبح مقلدًا وتابعًا لغير المسلمين الذين هدفهم الجانب المادي فقط الربح وتجاوز الخسارة الشخصية ، وإن رأس المال المادي هو المسيطر والمتحكم في الحياة وهنا يتميز أهل الايمان عن غيرهم في الأهداف والغايات : " ان الغايات عند أهل الإيمان هو الحصول على مرضاة الله ، فهي أقوى وأبعد وأوسع نطاقا مما عند غيرهم ممن لا يؤمن بوجود الله، وهذا يجعل خدمة النفس والآخرين لديهم نابعة من أعماقهم " (حمودي، 1441هـ: 133)

- **مبدأ الوسيلة:** نجد في الإدارة الوضعية العالمية أن الغاية تسوّغ الوسيلة، وحيث إن الغايات فيها تحكمها الشهوات فإن الوسائل المتبعة لا تحكمها ضوابط الدّين وقيمه لمنهج الإدارة العلماني بينما نجد الأمر على النقيض من ذلك في الإدارة الإسلامية ؛ اذ تخضع للضوابط الشرعية، فالوسائل لها أحكام المقاصد في الشريعة الإسلامية. وعليه فإن الوسائل المتبعة يجب أن تكون مشروعة للوصول إلى الغايات المشروعة في هذه الحياة الدنيا، وهي جزء من هدف أكبر في الحياة الأخرى وهو رضا الله سبحانه وتعالى والفوز بالجنة والنجاة من النار.

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: يسعى الأفراد داخل التنظيم إلى تقسيم العمل للسيطرة عليه والابداع فيه ويصل الفرد فيه الى اعلى كفاءة وفاعلية في الانتاج والانجاز ، ولهذا فإن التخصص وتقسيم العمل يوضح الطريق للموظف ويزيد فاعليته وكفاءته في الإنتاج ، وهذا ما انتجه النظام الإسلامي عند الإمام علي

(عليه السَّلام) في تقسيم العمل وتخفيفه وتنظيم الوقت وتقديم الأولويات في العمل والتوجيه والرقابة الذاتية والخارجية.

- **مبدأ النظام:** توفير البيئة الملائمة مرتبة للموظف لأداء عملهم بأتم وجه ، وكان أصل اتخاذ الكوفة ؛ لأنها أفضل بيئة ملائمة آنذاك للحكم والحفاظ على حضارة الإسلام ، وهكذا الوظائف الأخرى كالقضاء والجيش والحسبة ، فكل وظيفة لها بيئتها الملائمة لنجاحها.

- **مبدأ تدرُّج السلطة:** وجود هيكل هرمي لتدرج الموظف في السلطة من أعلى الى أسفل ويكون المستوى مناسبًا مع المسؤولية المعطاة ، وهو مبدأ طبيعي منطقي في اتخاذ الموظف او الوالي من التجربة والامتحان والأمانة والمعروفية في النسب الصالح والخبرة.

- **مبدأ وحدة الأمر:** له عد مسميات منها (وحده الرئاسة، وحده القيادة، ووحده اصدار الاوامر) هو مبدأ السلطة ويبدأ من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى ما دونه الى اقل موظف ، فالخليفة هو الإمام (عليه السَّلام) الذي يفوض الأمور للوالي وهو من يصدر الأوامر فقد يكون الامر من الإمام (عليه السَّلام) مباشرا ، وقد يكون من الولاة للمدن الاسلامية.

- **مبدأ نطاق الإشراف:** مسمياته (نطاق الإدارة، نطاق الرقابة) هو الاشراف على عدد ممكن من المرؤوسين وعلى عملهم ، وقد يكون الاشراف من الإمام (عليه السَّلام) مباشرا ، وقد يكون من العمَّال المكلفين.

- **مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة:** هو تساوي وتوازن السلطة المفوضة للوظيفة مع المسؤولية حتى يعمل الموظف بكفاءة وفاعلية حتى يقوم بواجباته في تحقيق الأهداف ومسؤوليته ومحاسبته تجاه اداء عمله في الوصول الى الغايات والاهداف ، ففي موضوع المسؤولية قال الإمام علي (عليه السَّلام): " كل امرئ مسؤول عما ملكت يمينه وعياله " (الريشهري، 1416ه: 1213)، وقال (عليه السَّلام): " اعلموا أنكم مسؤولون حتى بقاع الارض وبهائمها " وفي موضوع الكفاءة قال (عليه السَّلام): " الطمأنينة إلى كل أحد قبل الاختبار له عجز" (الريشهري، 1416ه: 1826) أي لابد من الاختبار والاطمئنان لكفاءته في العمل.

- **مبدأ المركزية واللامركزية:**

- التوازن بين المركزية وهي رجوع كل القرارات لرئيس السلطة العليا واللامركزية هي وجود سلطة تفوض في عمل السلطة العليا في اتخاذ وحسم القرارات وتسيير العمل ويجب المحافظة بدرجة معينة على المركزية.

- **مبدأ التفويض:**

هو تفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها (الوسطى)، المسؤولة عن التنفيذ في الجهاز الإداري حتى يسهل العمل ولا يتراكم لضمان نجاح العمل وسيره وأن الإمام (عليه السَّلام) فوَّض لولاته شؤون الولايات وادارتها وولى مالك الاشتر على الجزيرة الفراتية : " بعث معاوية الضحاك بن قيس الفهري على ما كان من سلطانه [من] الجزيرة والرقة، وحران، والرها، وقرقيسيا، فبلغ ذلك الأشتر، فسار من نصيبين يريد الضحاك واستمد الضحاك أهل الرقة" (البلاذري، 1988: 472) فهربوا وحاصرهم الأشتر وهذا التفويض كان من الإمام (عليه السَّلام).

▪**مبدأ تقسيم العمل:** هو التخصص في مهمة واحدة للموظف مما يؤدي الى رفع كفاءة الموظف وزيادة انتاجيته فتقسم المهام المعقدة الى مهام ابسط ؛ كي يسهل استثمارها بأفضل شيء ، قال الإمام علي (عليه السَّلام): " إن ليلك ونهارك لا يستوعبان لجميع حاجاتك فاقسمها بين عملك وراحتك" (الريشهري، 1416ه: 1112) وكثير من الروايات تدل على تقسيم العمل.

▪**مبدأ الانضباط:** هو الاداء الايجابي للتفاعل في المنظمة وهو مبدأ التصرف الصحيح العقلاني عند المرؤوسين حتى يكونوا مقبولين عند فريقهم وتكون علاقتهم مبنية على الاحترام والتقدير . قال عليه السَّلام: " كن سمحا ولا تكن مبذرا وكن مقدرا ولا تكن مقترا " (عبدة، 1412ه: 10) وهذا يرشد للانضباط في الحياة.

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

▪**مبدأ استقرار الموظف في العمل:** خفض معدل دوران العمل المثمر وتأمين استقراره المادي والنفسي وعدم التخلي عنه الا عند الضرورات ففي وظيفة الجند ، قال (عليه السَّلام): " وليكن آثر رؤوس جندك عندك من واساهم في معونته، وأفضل عليهم من جدته بما يسعهم ويسع من وراءهم من خلوف أهليهم حتى يكون همهم هما واحدا في جهاد العدو فان عطفك عليهم يعطف قلوبهم عليك" (ابن ابي الحديد، 1959: 52) يقصد استقراره النفسي باطمئنانه على أهله فيخلص في عمله.

▪**مبدأ اخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** لا يمكن النجاح الا بتقديم مصلحة المنظمة العامة على المصالح الشخصية حتى تتحقق الاهداف وتستمر المنظمة في الطريق الصحيح ، وتقوم ادارة الإمام أمير المؤمنين على مبدأ إرضاء القاعدة الشعبية العريضة، ولو كان في ذلك سخط الخاصة وعدم رضاها، حيث قال (عليه السَّلام): " إن سخط العامة يجحف برضى الخاصة، وإن سخط الخاصة يغتفر مع رضى العامة"(عبدة، 1412: 86) وهكذا يجب عدم اتباع المصالح الشخصية على حساب مصالح المجتمع ؛ لأنه يؤدي الى انهيار النظام.

▪**مبدأ العدالة والمساواة:** فالعدالة إعطاء كل ذي حق حقه والمساواة اعطاؤهم على المثل والسواء والاهتمام في الموظفين في كل شيء، المكافأة، المادة، العمل، الجهد قال (عليه السَّلام): " وليكن أحبّ الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل وأجمعها لرضى الرعية " (عبدة، 1412ه: 86) "لو كان المال لي لسويت بينهم فكيف وإنما المال مال الله ألا وإن إعطاء المال في غير حقه تبذير وإسراف، وهو يرفع صاحبه في الدنيا ويضعه في الآخرة، ويكرمه في الناس ويهينه عند الله".

▪**مبدأ التنسيق:** هو الانسجام بين جميع الاقسام والشعب والوحدات والأطراف داخل المؤسسة وخارجها حتى يكون العمل أكثر كفاءة وفاعلية واستثمار أكثر للجهد والوقت فتنسيق جهود الافراد والجماعات لتحقيق اهداف المنظمة.

▪**مبدأ روح العمل الجماعي:** وجود ثقافة العمل والتعاون المشترك والألفة بين العاملين لتعزيز الايجابية والإنتاجية ، ينطلق الإمام (عليه السَّلام) على منهج الله في التعاون ، فقال : والزموا ما عقد عليه حبل الجماعة، وبنيت عليه أركان الطاعة" (عبدة، 1412ه: 39) وقال : " إن الشيطان يسني لكم طرقه[*8]، ويريد أن يحل دينكم عقدة عقدة، ويعطيكم بالجماعة الفرقة " (عبدة، 1412ه: 235) وعنه (عليه السَّلام): " إياكم والتلون في دين الله؛ فإن جماعة فيما تكرهون من الحق خير من فرقة فيما تحبون من الباطل، وإن الله سبحانه لم يعط أحدا بفرقة خيرا، ممن مضى ولا ممن بقي" ، وكل هذا يرشد الى التمسك بحبل الله والاجتماع وعدم التفرق فالعمل الجماعي من اساسيات التعاون في الإسلام وهو مبدأ من مبادئ التنظيم.

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

▪**مبدأ العقاب والمكافأة :** يجب أنْ يكون هناك نظام مكافأة مادي ومعنوي للموظف لزيادة التحفيز والحماس والانتاج الكثير ، فعنه (عليه السَّلام): " ثواب العمل على قدر المشقة فيه" (الريشهري، 1416ه: 350) وعنه (عليه السَّلام): " إن الله سبحانه وضع الثواب على طاعته والعقاب على معصيته زيادة لعباده عن نقمته، وحياشة لهم إلى الجنة "(الريشهري، 1416ه: 350) ان مبدأ الثواب والعقاب مبدأ قرآني استخدمه الإمام (عليه السَّلام) في قيادته للمجتمع.

- مهام القائد الإداري في عملية التنظيم

1- بتحديد المهام.
2- الاهتمام بالعاملين.
3- الاهتمام بالمنحى العلاقاتي.
4- التركيز على الانتاج.

8(*) يسني يسهل.

1- تحديد المهام:

إن تحديد المهام يقسّم العمل ويوضّحه ويسهّله على الموظفين بحيث يتوجهون ويعرفون ما هو مطلوب منهم في وظائفهم وتتحدد الأولويات لهم وتتبين الأنشطة التي سيقومون بعملها ، وتتبين القوانين والتعليمات وأهداف المنظمة التي يرومون تحقيقها وتحديد المهام يجعل الموظف اكثر فاعلية وحيوية وكفاءة ، ويوفر له مساحة الإبداع والتنافس الإيجابي وتتركز مهام المدير في كياسته في تلافي الحالات الطارئة واعطاء الحلول وفي سبق البعد الزمني ورسم خططه وتواجده في الانجاز المستقبلي ، وكأنما قد تمت المهام وتحقق الإنجاز في نظرة استباقية منه للمستقبل واستشراف لمقدماته التي هي مهامه ووظائفه التي كنترولها بيده ومقودها بيده ، فلا سلطان للأحداث في الغالب في تسييره ، بل هو سيد في الاحداث يسيّرها طبقا لما خطط له .

وقسَّم أمير المؤمنين (عليه السَّلام) المهام الإدارية الأساسية الى الوزارة ، والقضاء ، والولاة ، والعمَّال ، والحسبة ، والكتَّاب ، والجيش ، وقسَّم الإدارة المالية الى الخراج والفيء والزكاة والصدقة وعشور الارض والتجارة ، وكان بيت المال يعتمد على نفقات الرعاية الاجتماعية ونفقات الدولة للموظف ومشاريعها وعطاء الناس.

ووضع شروطا لتولي الوالي للمهام بقوله: " لا ينبغي أن يكون الوالي على الفروج والدماء والمغانم والأحكام وإمامة المسلمين البخيل فتكون في أموالهم نهمته[*9]، ولا الجاهل فيضلهم بجهله، ولا الجافي فيقطعهم بجفائه، ولا الحائف للدول[**10] فيتخذ قوما دون قوم، ولا المرتشي في الحكم فيذهب بالحقوق ويقف بها دون المقاطع[***11]، ولا المعطل للسنة فيهلك الأمة" (عبدة، 1412ه: 14)

وعنه (عليه السَّلام): " لا تتكل في أمورك على كسلان" (الريشهري، 1416ه: 2704) فالكسلان لا يمكن ان يؤدي المهام المناطة له ويقصر في العمل. عن رسول الله (صلى الله عليه وآله): " يا علي، إياك وخصلتين: الضجرة والكسل، فإنك إن ضجرت لم تصبر على حق، وإن كسلت لم تؤد حقا". (الريشهري، 1416ه: 2705) . وعنه (عليه السَّلام): " اعلم أن لكل عمل نباتا، وكل نبات لا غنى به عن الماء، والمياه مختلفة، فما طاب سقيه طاب غرسه وحلت (احلولت) ثمرته، وما خبث سقيه خبث غرسه وأمرَّت ثمرته " (الريشهري، 1416ه: 2124) وهذه وصف للإنسان والعامل الحسن الذي يؤدي واجب مهامه بأحسن وجه واتمَّه.

(*)9 ولا الجاهل فيضلهم بجهله، ولا الجافي فيقطعهم بجفائه، ولا الحائف للدول

(**)10 الحائف من الحيف أي الجور والظلم. والدول: جمع دولة بالضم هي المال لأنه يتداول أي ينتقل من يد ليد. والمراد من يحيف في قسم الأموال فيفضل قوما في العطاء على قوم بلا موجب للتفضيل.

(***)11المقاطع: الحدود التي عينها الله لها.

2- الاهتمام بالعاملين:

يركّز القائد على العاملين ؛ لأنهم الوسيلة الانسانية وبدونهم لا تتشكل المنظمة فيسعى لتقوية روح التعاون والتشارك وزرع الالفة والمحبة وبث الاحترام لهم وبناء العلاقات التواصلية معهم ويتشاور معهم ويفوضهم ويمكنهم من العمل ويلبي احتياجاتهم ويحفزهم على الاستمرار والنجاح ويخلق معهم بيئة تنظيمية من العمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة.

وقد اهتم الإمام علي (عليه السَّلام) بالعاملين اهتمامًا بالغا فقد مدح عامله على مصر مالك الاشتر بقوله: " فقد بعثت إليكم عبدا من عباد الله، لا ينام أيام الخوف، ولا ينكل عن الأعداء ساعات الروع، أشد على الفجار من حريق النار، وهو مالك بن الحارث أخو مذحج، فاسمعوا له، وأطيعوا أمره فيما طابق الحق فإنه سيف من سيوف الله فإنه ممن لا يخاف وهنه ولا سقطته ولا بطؤه عما الإسراع" (ابن ابي الحديد، 1959: 156) . ومن نصائحه واهتماماته بعمَّاله ومن كتاب له (عليه السَّلام) إلى عماله على الخراج: " وأبلوا في سبيل الله ما استوجب عليكم[*12]، فإن الله سبحانه قد اصطنع عندنا وعندكم أن نشكره بجهدنا[**13]، وأن ننصره بما بلغت قوتنا، ولا قوة إلا بالله" (عبدة، 1412ه: 81). وقال كذلك : " فأربع[*14]أبا العباس [**15] رحمك الله فيما جرى على لسانك ويدك من خير وشر فإنا شريكان في ذلك، وكن عند صالح ظني بك، ولا يفيلن رأيي فيك والسلام " (عبدة، 1412ه: 18)

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

وكان يمدح عامله حتى بعد وفاته وفاءً له وتذكيرا للناس : " كتب علي إلى عبد الله بن عباس وهو على البصرة من عبد الله على أمير المؤمنين عليه السَّلام، إلى عبد الله بن عباس: سلام عليك ورحمة الله وبركاته: أما بعد، فإن مصر قد افتتحت، وقد استشهد محمد بن أبي بكر، فعند الله (عز وجل) تحتسبه. ومدح الإمام (عليه السَّلام) عامله عبد الله بن عباس على البصرة " (ابن ابي الحديد، 1959: 93)

3- الاهتمام بالمنحى العلاقاتي:

يهتم القادة بالعلاقات مع اتباعهم ويستمعون لهم ويراعون ظروفهم ويسعون في تلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم والاهتمام بأفكارهم الابداعية والتطويرية ويقدمون العلاقات الانسانية على المصالح المادية ويكونون بيئة عمل صالحة للإبداع والتطور.

12(*) وأبلوا أي أدوا، يقال أبليته عذرا، أي أديته إليه.

13(**) يقال اصطنعت عنده، أي طلبت منه أي (أن) يصنع لي شيئا، فالله سبحانه طلب منا أن نصنع له الشكر بطاعتنا له ورعاية حقوق عباده وفاء بحق ماله علينا من النعمة.

14(*) أربع: أرفق وقف عند حد ما تعرف.

15(**) كان عبد الله بن عباس قد اشتد على بني تميم لأنهم كانوا مع طلحة والزبير يوم الجمل فأقصى كثيرا منهم فعظم على بعضهم من شيعة الإمام فشكى له

وقد اهتم الإمام (عليه السَّلام) بالمنحى العلاقاتي مع موظفيه ومع مجتمعه ومع ولاته وورد في عهده للأشتر ((وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللطف بهم)) (عبدة، 1412ه: 84) : " ثم اعلم أنه ليس شيء بأدعى لحسن ظن وال برعيته من إحسانه إليهم وتخفيفه المؤونات عليهم وقلة استكراهه إياهم على ما ليس له قبلهم، فليكن في ذلك أمر يجتمع لك به حسن ظنك برعيتك" (عبدة، 1412ه: 88) . ومن عهده (عليه السَّلام) إلى محمد بن أبي بكر حين قلده مصر: " فاخفض لهم جناحك، وألن لهم جانبك، وابسط لهم وجهك، وآسِ بينهم في اللحظة والنظرة " (عبدة، 1412: 27). وهكذا نجح الإمام (عليه السَّلام) في قيادته الإدارية بالمنحى العلاقاتي.

4- التركيز على الانتاج:

يركز القادة في سلوكهم على التقنية للعمل ويعطي القادة الجيدون اهتماما بالغًا بالإنتاج مما يحققون اهداف المنظمة باعتبار الانتاج الجيد معيارا من المعايير الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وأن بعض مدارس الادارة ركزت على الانتاج فقط مع اهمال العاملين والضغط عليهم وبعضها اهتم بالعاملين أكثر من الانتاج وبعضها جمع بين الاهتمام بالاثنين ، وهو الافضل للنجاح وتحقيق الرضا الوظيفي والاهداف السامية : " فالقائد الذي يركز على الإنتاج فإنه يستند الى المدرسة الكلاسيكية في البناء الفكري، أما القائد الذي يركز على العاملين فإنه يتبنى الفلسفة الفكرية للمدارس السلوكية أو (الانسانية) في السلوك القيادي له" (اللوزي، 2008: 311).

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

واهتم الإمام علي (عليه السَّلام) بالتنمية الإنتاجية والعمل المتقن ، فقال: " من قصَّر في العمل ابتليَ بالهم" (الريشهري، 1416ه: 2132). ومن اهتمامات الإمام (عليه السَّلام) بالإنتاج هو الاهتمام بأصحاب الإنتاج من الصناعيين والتجار فقال في وصيته للأشتر: " ثم استوص بالتجار وذوي الصناعات وأوص بهم خيرًا: المقيم منهم، والمضطرب بماله[*16]، والمترفق ببدنه، فإنهم مواد المنافع وأسباب المرافق " (عبدة، 1412ه: 99) ، وينصح الإمام (عليه السَّلام) بالدقة والاتقان في جودة العمل: " لا تطلب سرعة العمل واطلب تجويده، فإن الناس لا يسألون في كم فرغ من العمل، إنما يسألون عن جودة صنعته" (ابن ابي الحديد، 1959: 268). واهتم الإمام (عليه السَّلام): " وليكن نظرك في عمارة الأرض أبلغ من نظرك في استجلاب الخراج لأن ذلك لا يدرك إلا بالعمارة. ومن طلب الخراج بغير عمارة أخرب البلاد وأهلك العباد". (عبدة، 1412ه: 96).

الخاتمة وأهم النتائج

16(*) المتردد بأمواله بين البلدان. والمترفق: المكتسب. والمرافق تقدم تفسيرها بالمنافع. وحقيقتها وهي المراد هنا: ما به يتم الانتفاع كالآنية والأدوات وما يشبه ذلك.

1- تميّزت القيادة الإدارية عند الإمام علي (عليه السَّلام) بالقوّة مما أدى لأخذ الناس الى أهداف سليمة دنيوية وأخروية.

2- رصانة التنظيم عند أمير المؤمنين (عليه السَّلام) أدّى الى إنتاج دولة قوية حافظت على الحضارة الإسلامية.

3- رصانة الهيكل التنظيمي والهرم الإداري عند الإمام (عليه السَّلام) وقوة التنسيق في عموديته وافقيته.

4- قام أمير المؤمنين منذ تسنّمه مهام الخلافة بتوزيع الصلاحيات والاختصاصات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، ولم يُبالِ في ذلك من عارضه من الشخصيات الإسلامية التي توّلت المناصب الإدارية والقيادية عند سلفه عثمان بن عثمان.

5- ان من مهام القائد الإداري في التنظيم هي تحديد المهام والاهتمام بالعمَّال وبالمنحى العلاقاتي والمنحى الإنتاجي، وهذا ما قام به وعمل من اجله أمير المؤمنين(عليه السَّلام) .

6- وضع الإمام علي (عليه السَّلام) مبادئ أساسية للتنظيم من مثل مبدأ الهدف، وتقسيم الوقت ، والاولويات، وتوزيع الصلاحيات، والتنسيق، والمركزية واللامركزية، ووحدة الامر، وتقسيم العمل، والانضباط. وبهذا استطاع أمير المؤمنين(عليه السَّلام) أن يتغلّب على جميع المشاكل الإدارية التي نخرت جسم الدولة الإسلامية عند أسلافه ، وبالتالي أصبحت مثالا للدولة التي يسودها العدل والمساواة بين جميع الطوائف والقوميات والأديان بفعل قوة القيادة الإدارية للإمام(عليه السَّلام).

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

1- عبدة، الشيخ محمد عبدة، شرح نهج البلاغة، ط1، ١٤١٢ - ١٣٧٠ ش، دار المعرفة للطباعة والنشر بيروت لبنان.

2- ابن ابي الحديد، شرح نهج البلاغة، ط1، ١٣٧٨ - ١٩٥٩ م، دار احياء الكتب العربية عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة مصر.

3- عبد اللطيف مصلح عايض، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنلوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعية، جامعة العلوم والتكنلوجيا اليمنية، صنعاء، المجلد السادس، العدد 11، 2013م.

4- عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام، ص95، المملكة العربية السعودية ابها ص.ب:1183، ط3، 1410هـ -1991م.

5- شهاب، إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة - بيروت، ط1، 1418هـ - 1998م .

6- خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الاعمال، مكتبة الجامعة، ط1- 2008، اثراء للنشر والتوزيع.

7- البلاذري، أحمد بن يحيى بن جابر بن داود البَلَاذُري، فتوح البلدان، الناشر: دار ومكتبة الهلال- بيروت عام النشر: 1988 م.

8- حمودي، غدير، قوة الجاذبية في الشريعة الإسلامية وقوانين الكاريزما دراسة مقارنة، ط1، ه1441-1399ش، م سرمدي، ن رشيد.

9- اليعقوبي، احمد بن يعقوب، تاريخ اليعقوبي، منشورات المكتبة الحيدرية ومطبعتها في النجف 1384ه- 1964م.

10- الريشهري، محمد، موسوعة الإمام علي بن أبي طالب (ع) في الكتاب والسنة والتاريخ، ط2، 1425ه، دار الحديث، قم إيران.

11- الريشهري،ش محمد، ميزان الحكمة، ط1، 1416ه، دار الحديث، قم إيران.

12- الريشهري، محمد، العلم والحكمة في الكتاب والسنة، مؤسسة دار الحديث الثقافية، ط1، ١٣٧٦ش، قم، إيران.

13- الابراهيمي، ياسمين حاتم بديد، الربيعي، سجاد عبدالحليم (2019)، أصول الادارة في عهد الإمام امير المؤمنين (عليه السَّلام) لمالك الاشتر (رضي الله عنه)، مجلة لارك، مجلد 11، عدد1،

- DOI: https://doi.org/10.31185/lark.Vol2.Iss32.95

List of Sources and References

The Holy Quran

1-Abdo, Sheikh Muhammad Abdo, Explanation of Nahj al-Balagha, 1st ed., 1412-1370 AH, Dar al-Ma'rifa for Printing and Publishing, Beirut, Lebanon.

2-Ibn Abi al-Hadid, Explanation of Nahj al-Balagha, 1st ed., 1378-1959 AD, Dar Ihya' al-Kutub al-Arabiyya, Issa al-Babi al-Halabi and Partners, Cairo, Egypt.

3-Abdul Latif Musleh Ayed, The Role of Administrative Leadership in the University of Science and Technology Hospital in Implementing Total Quality Management, p. 106, Arab Journal for Quality Assurance in University Education, University of Science and Technology, Yemen, Sana'a, Volume 6, Issue 11, 2013.

4-Abdul Rahman bin Ibrahim al-Dahyan, Administration and Governance in Islam, p. 95, Kingdom of Saudi Arabia, Abha, P.O. Box: 1183, 3rd ed., 1410 AH - 1991 AD.

5-Shihab, Ibrahim Badr, Dictionary of Public Administration Terms, Al-Risala Foundation, Beirut, 1st ed., 1418 AH - 1998 AD, p. 117.

6-Khudair Kazim Hamoud and Musa Salama Al-Lawzi, Principles of Business Administration, University Library, 1st ed. - 2008, Ithraa Publishing and Distribution.

7-Al-Baladhuri, Ahmad ibn Yahya ibn Jabir ibn Dawud Al-Baladhuri, Futuh Al-Buldan, Publisher: Dar and Library of Al-Hilal, Beirut, Year of Publication: 1988 AD.

8-Hamoudi, Ghadir, The Power of Attraction in Islamic Law and the Laws of Charisma: A Comparative Study, 1st ed., 1441 AH - 1399 AH, M. Sarmady, N. Rashid.

9-Al-Yaqubi, Ahmad ibn Yaqub, The History of Al-Yaqubi, Publications of Al-Haidariyya Library and its Printing Press in Najaf, 1384 AH - 1964 AD.

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية

10-Al-Rayshahri, Muhammad, Encyclopedia of Imam Ali ibn Abi Talib (peace be upon him) in the Qur'an, Sunnah, and History, 2nd ed., 1425 AH, Dar Al-Hadith, Qom, Iran.

11-Al-Rayshahri, Muhammad, Mizan Al-Hikmah, 1st ed., 1416 AH, Dar Al-Hadith, Qom, Iran.

12-Al-Rayshahri, Muhammad, Knowledge and Wisdom in the Qur'an and Sunnah, Dar Al-Hadith Cultural Foundation, 1st ed., 1376 AH, Qom, Iran.

13-Al-Ibrahimi, Yasmin Hatem Badid, Al-Rubaie, Sajjad Abdul-Halim (2019), Principles of Administration in the Era of Imam Ali, the Commander of the Faithful (peace be upon him), by Malik Al-Ashtar (may God be pleased with him), Lark Journal, Vol. 11, No. 1,DOI: https://doi.org/10.31185/lark.Vol2.Iss32.95 14

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية