فن صناعة الإداري القائد

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 2 أغسطس 2020

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

من أكثر الأسئلة المطروحة في الدورات التدريبية ومعاهد الإدارة والقيادة، هو: كيف نصنع قائدًا ؟ أو كيف نصنع الإداري القائد ؟ ذلك الإداري الذي يستطيع أن يوازن الأمور بعقلية المسؤول الإداري وفي الوقت نفسه بعقلية القائد الذي لا يهمل الجوانب الأخرى التي تشبع الاحتياجات التي يحتاج إليها الإنسان.

وجدنا أن هناك الكثير من النظريات والأطروحات التي تحدثت عن هذا الموضوع، ولقد طرحنا بعضها سابقًا من خلال كتابنا (الذكاء الإداري)، إلا أننا اليوم سنطرح نموذجًا آخر لم يسبق لنا طرحه هو النموذج النابع من الفكر الإسلامي، ونحن نعلم أن الإسلام كدين يصلح للدنيا والآخرة لم يترك مجالاً بشريًا إلا وتحدث فيه من خلال القرآن الكريم والسيرة النبوية، فكيف بلغ رسول اللّه المرتبة الأولى من المائة العظماء الذين غيروا مجرى التاريخ في كتاب الكاتب الأمريكي مايكل هارت إن لم يكن يستحق ذلك ؟

ويمكن الملاحظة أن القدرة القيادية التي كان يتمتع بها رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم لم تكن وليدة لحظة أو أتت في غفلة من عمر الزمن، وإنما

هي نتيجة العديد من التجارب الشاقة والقاسية التي مر بها خلال عمره قبل البعثة النبوية الشريفة، أربعون سنة بكل ما فيها من معاناة اليتم والوحدة والعمل الشاق والحب والأمانة والزعامة والقيادة، وبعد كل ذلك وبعدما وجد رب العزة والجلالة أنه صلى اللّه عليه وسلم أصبح جاهزًا لقيادة البشرية أنزل عليه الوحي، ويمكن الملاحظة أن الوحي بدأ بـ(اقرأ) وهذه لها دلالة كبيرة إذ أنت يا محمد ويا أمة محمد أنتم أمة اقرأ، وهو سلاحكم لنيل شرف قيادة البشرية.

ومن خلال (اقرأ) وهذا الدستور العظيم وضع اللّه سبحانه وتعالى الحدود العظيمة لفن القيادة، فاللّه سبحانه وتعالي أسس لنا ولرسوله الكريم صلى اللّه عليه وسلم معنى إداريًا رائعًا وخطيرًا في الآية «159» من سورة آل عمران حينما يقول: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ».

إن إدارة الأفراد والمؤسسات فن وعلم لا يتقنه الكثير من المسؤولين، ولكن الكارثة التي عادة ما تقع إذ يعتقد الكثيرون أنهم قادرون على الإدارة، بل إنهم أفضل ما أنتجتهم البشرية لقيادة الناس والمؤسسات.

إن اللّه سبحانه وتعالى أوجد في هذه الآية الكريمة 4 أسس عملية لإدارة الأفراد، أيًا ما كان نوع الإدارة، سواء كانت إدارة مؤسسات أو إدارة أفراد أو حتى إدارة أسرة أو مجتمع أو دولة، وهذه الأسس هي:

الرحمة: ورد مصطلح (الرحمة) في الكثير من الآيات في القرآن الكريم، وكذلك فإن رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم دعا إلى إقامة مبدأ الرحمة بين البشر حينما قال فيما رواه البخاري: «مَن لا يَرحمِ الناسَ، لا يَرحمْهُ اللّهُ»، ليس ذلك فحسب، وإنما تعدت الرحمة في الإسلام البشر حتى بلغت الحيوانات، ونفهم ذلك من خلال الحديث النبوي الشريف الذي أخرجه البخاري عن ابن عمر أن نبي اللّه صلى اللّه عليه وسلم قال: (دَخَلَت امْرَأَةٌ النَّارَ في هِرَّةٍ ربطتها، فلم تُطْعِمها، ولم تَدَعْها تأكُل مِن خَشاشِ الأرض). والرحمة تعني ببساطة الرقة والتعطف. وقال ابن منظور: «والرَّحْمَةُ في بني آدم عند العرب رِقَةُ القلب وعطفه». ومنها الرَّحِم؛ وهي عَلاقة القرابة، ثم سمِّيت رَحِمُ الأنثى رَحِمًا من هذا، لأنّ منها ما يكون ما يُرْحَمُ وَيُرَقّ له مِن ولد.

والرحمة تقتضي الإحسان إلى الْمَرْحُومِ، وقد تستعمل تارة في الرّقّة المجردة، وتارة في الإحسان المجرّد عن الرّقّة، وقيل هي رقة في النفس تبعث على سَوق الخير لمن تتعدى إليه. وقال عبد الرحمن الميداني: «الرحمة رقة في القلب يلامسها الألم حينما تدرك الحواس أو يتصور الفكر وجود الألم عند شخص آخر أو يلامسها السرور حينما تدرك الحواس أو يتصور الفكر وجود المسرة عند شخص آخر».

فلو تم اتخاذ هذا المصطلح كمبدأ بين الرئيس والمرؤوس، وبين الأب أو الأم والأبناء، وبين الراعي والرعية فإن الكثير من المشاكل ستزول، ولكن هذا لا يعني ألا نمارس القسوة في بعض الأحيان بطريقة أو بأخرى في بعض

المواضع، وخاصة عندما نريد تعليم الأبناء وتربيتهم، بمعنى أننا نحتاج إلى الرحمة دائمًا وبالإضافة إلى ذلك فإننا نحتاج إلى القسوة أحيانًا أخرى لتسوية بعض الأمور. وفي الجهة المعاكسة فإن اللّه سبحانه وتعالى يبين لنا الصورة المخالفة للرحمة وهي غلظة القلب فقال: «وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ»، والفَظُّ هو الجافي المسيُء، المفتقر إلى السلوك الحسن والتصرفات المهذبة، وهو غليظ الجانب، سيئ الخلق، خشن الكلام. إن هذه السلوكيات غير المسؤولة حتمًا ستؤدي إلى نفور الأشخاص من حول هذه الإنسان.

لذلك فإن القيادي الناجح لا يحتاج إلى أن يكون فظًا مع المرؤوسين حتى يصبح قادرًا ومتمكنًا من إدارتهم، وإنما يحتاج إلى الرحمة المقننة وإلى الرحمة المحكمة بقوانين وأنظمة يمكن من خلالها أن يدير الأفراد. وهذا بالضبط ما يحتاج إليه الأب أو أي شخص يكون في مثل هذا الموضع.

العفو: ويعني «ترك المعاقبة وخاصة عند التمكّن منها»، وبمعنى آخر «الصفح عنه عما ارتكب من ذنب». ويقول الخليل بن أحمد: «وكل مَن استحقَّ عُقوبةً فتركْتَه فقد عفوتَ عنه. وقد يكون أن يعفُوَ الإنسان عن الشَّيء بمعنى الترك، ولا يكون ذلك عن استحقاق».

وربما في علم إدارة الأفراد يمكننا أن نتجاوز موضوع العفو عن الأخطاء إلى موضوع (التغافل)، وهذا يعني أن نغض الطرف عن بعض الأمور وألا

نحاسب الأفراد على كل صغيرة وكبيرة، فالأخطاء – حتمًا – ستقع، ولكن الإداري الذكي هو من يتغافل عن الكثير من تلك الأخطاء ويعفو ويتجاوزها، على ألا يترك الفرد من غير أن يضع يده على أخطائه حتى لا يقع فيها مرة أخرى.

الاستغفار: والاستغفار يعني الطلب من اللّه سبحانه وتعالى أن يستر الذنوب وأن يتجاوز عنها ويمحو ذنوبه، وقال رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم عن ابن عباس رضي اللّه: «من لزم الاستغفار جعل اللّه له من كل هم فرجًا، ومن كل ضيق مخرجًا، ورزقه من حيث لا يحتسب» رواه أبو داود.

وكذلك يعني اصطلاحًا الساتر الحديدي الذي يضعه المقاتل على رأسه.

وفي علم الإدارة نحتاج إلى الاستغفار من الجانبين: المرؤوس والرئيس، فالمرؤوس عندما يشعر بأنه أخطأ فإنه من الواجب أن يجلس إلى الرئيس ويعترف بخطئه، ويشرح الأسباب التي دعته إلى اقتراف هذا الخطأ، والكيفية الممكنة لتعديل هذا الخطأ، بالإضافة إلى ندمه على أنه ارتكب هذا الخطأ.

ومن جانبه فإن على الرئيس أن يعفو ويستر أخطاء هذا الموظف وخاصة إن كان هذا الاعتراف شخصيًا بينه وبين الموظف، فلا ينشر ويتحدث عن أخطاء هذا الموظف أمام زملائه ولا يؤنبه ولا يعنفه، وإنما يعفو ويستر

تلك الأخطاء، ولا يمكنه إن يحاسبه مستقبلاً بهذا الخطأ ولا يهدده بعد أن يعفو عنه.

الشورى: الشورى والتشاور مبدأ إسلامي أصيل، ويذكر لنا التاريخ الكثير من المواقف التي استشار فيها رسول اللّه عليه أفضل الصلاة والتسليم أصحابه على الرغم من أنه المعصوم، وعلى ذلك فإن العديد من المؤرخين يعتبرون أن مبدأ (الشورى) يُعد من أهم المميزات التي نادى بها الإسلام، فهو مبدأ إنساني غاية في العظمة والروعة، بل ومن دلالات أهمية هذا المبدأ أن سُميت سورة من سور القرآن الكريم به (سورة الشورى).

وفي لسان العرب (الشورى) تعني أخذ آراء الآخرين في موضوع ما لتحقيق مصلحة معينة لفرد واحد أو مجموعة من الأفراد، وأيضًا هي استخراج الرأي الأنسب بتداول الآراء حول مسألة ما.

بمعنى آخر فإن الشورى هي عملية يحدث فيها استخراج الآراء المتعددة في الأمر المعروض ممن يحسنون ذلك، وتقليبها وفحصها والموازنة بينها، واختبارها لاختيار أنفعها وأصلحها، والدلالة عليها.

إن نظام الشورى يحطم النُظم السلطوية والدكتاتورية التي لا تعترف بأحد، ولا بإرادة الشعوب، وبذلك تسلبهم حرياتهم وحقوقهم، فالشورى تُساوي بين المرؤوسين أو المواطنين، ولا تفرق بين هؤلاء والرؤساء

والمسؤولين والقيادة، فالكل سواء ويعامل معاملة الند للند وليس معاملة السيد للعبد.

فلنتخيل مؤسسة تتخذ الشورى مبدأ في تنفيذ كل مستلزماتها على الأقل الكبيرة والأساسية منها، فعندما تفكر في إقامة عمل كبير تتشاور مع موظفيها، وعندما تريد أن تغير قاعدة في المؤسسة تتشاور مع المرؤوسين، وعندما تواجه مشكلة تتشاور مع مرؤوسيها، وهكذا.. ترى بماذا يمكن أن يشعر الموظفون ؟ ألا يشعرون أنهم جزء من هذه المؤسسة، وأنهم ركن أساسي منها، ومن ثم سوف يحافظون عليها ولن يتخلوا عنها إن حدث لهذه المؤسسة أي مكروه ؟

لماذا لا يحاول المسؤولون أن يستشيروا الموظفين ؟ لماذا لا يحاولون أن يستفيدوا من عقولهم ؟ فقد نجد أن من بين تلك العقول بعض الأفكار النيرة التي ربما لم نضع لها اعتبارًا في يوم ما، فنحن إن تشاورنا مع المرؤوسين فإننا فكرنا بعقول الجميع وليس بعقل واحد، فالعقل الواحد والوحيد مهما بلغ من القوة فإنه لا يمكن أن يهزم عددًا من العقول التي تفكر بعدة منهجيات وبعدة طرق ولكن هدفها وغايتها واحدة لا تحيد عنها.

وبعد هذه الجولة في عالم هذه الآية العظيمة وكل آيات القرآن الكريم عظيمة نقول باختصار: إنّ الآية الكريمة (159) من سورة آل عمران تضع لنا مبادئ الإدارة وخاصة إدارة الأفراد في أبهى صورة هي صورة الرفق واللين،

فلا تجبر ولا جبروت، ولا تفرد بالرأي أو دكتاتورية، فأنت جزء من هذا المجتمع الذي تديره، والأفراد الذين تعيش معهم هم أقرب الناس إليك، فالرفق معهم يسهم بصورة كبيرة في إدارتهم بصورة سلسة، وفي الصحيح الجامع يروى عن رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم أنه قال: «ما كان الرفق في شيء إلا زانه، ولا نزع الرفق من شيء إلا شانه»، وفي صحيح مسلم يبين رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم خلق الرفق فيقول: «إن اللّه رفيق يحب الرفق، وإن اللّه يعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وعلى ما سواه».

وهذا لا يعني أن الرفق هو الاستكانة والخنوع، وإنما نحن نحتاج إلى الرفق المصحوب ببعض الشدة وبعض القسوة في بعض الأمور حتى تقوّم بعض الأمور المائلة، نعم الرفق مطلوب ولكن بحكمة وهدوء وما يقتضيه الموقف الذي نحن بصدده.

وحتى تشعر أنك فعلاً إداري محبوب وقائد حنون بين مرؤوسيك يمكنك أن تفكر في الأمور الآتية:

1. **إن استحوذ المرؤوسون على تفكيرك.**
2. **إن عرفت أهدافهم وساعدتهم على تحقيقها.**
3. **إن ساعدتهم وتفهمت ظروفهم بصورة دائمة.**
4. **إن قدّرت جهودهم واعترفت بإنجازاتهم أمامهم وأمام الآخرين.**
5. **إن أصغيت إليهم بعقلك وقلبك معًا.**

6. **إن انتقدتهم نقدًا بناءً وزودتهم بالتغذية المرتدة، وأشرت إلى السلوكيات المراد ضبطها.**
7. **إن عاملتهم بعدل ومساواة من دون تمييز أو تعصب.**
8. **إن شاركتهم المعلومات المهمة، السارة وغير السارة.**
9. **إن وازنت بين مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم.**
10. **إن مكنتهم من محاسبتك على أدائك وتحملت نتائج قراراتك من دون إلقاء اللوم عليهم.**

هذا هو الإطار الذي وضعه اللّه سبحان وتعالى لإدارة البشر والمؤسسات والحياة وقيادتها، الإطار واضح ومحدد، فمن يريد أن يتولى قيادة البشر فإنه يجب ألا يحيد ولا يخرج عن هذا الإطار، وإلا فإن قيادته وإدارته سوف تشوبها شائبة.