نموذج إداري .. أصدقت أم كنت من الكاذبين ؟

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 13 ديسمبر 2020

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

تبدأ الحكاية – كما يوردها اللّه سبحانه وتعالى في سورة النمل – الآيات من 20 إلى 28 – بدخول سيدنا سليمان عليه السلام في مكان تجمع الطيور لتفقدها، ويبدو أنها من عاداته الدائمة عليه السلام، وبما أنه يتفقد الطيور فهو إذن حتماً يتفقد بقية الكائنات الأخرى التي كانت تعيش تحت كنفه، ولكنه هذه المرة يفاجأ بأن أحد الهداهد غير موجود في مكانه، وهذا يعني أن هذا الهدهد قد خرج من غير استئذان، لذلك فإنه للمحافظة على الانضباط في فريق العمل يجب أن يعاقب هذا الهدهد بطريقة أو بأخرى، ولكن من الواضح أن الهدهد استطاع أن يجذب انتباه سيدنا سليمان عليه السلام للموضوع أو يمكن أن يقال العذر الذي أتى به، ولكن يمكن أن يلاحظ أن النبي سليمان عليه السلام لم يتسرع في اتخاذ القرار ولم يعاقب الهدهد، وإنما تغير الموضوع ليصبح قضية أخرى.

هذه الحكاية على الرغم من بساطتها فإنها تبني لنا ولجميع المهتمين استراتيجيات مهمة لنموذج إداري رائع، ورفيع المستوى، وفن التعامل القائم بين القائد المسؤول وفريق العمل الذي يعمل معه، وكذلك فهو

بسيط ولا يحتاج إلى الكثير من التفكير، من أين نستمد كل هذا ؟ حتى نفهم ذلك لنستقرئ الآيات الكريمة ولنبدأ من البداية.

يقول تعالى في سورة النمل «وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (20) لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ (21) فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ (22) إِنِّي وَجَدتُّ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِن كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ (23) وَجَدتُّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِن دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لا يَهْتَدُونَ (24) أَلاَّ يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبْءَ فِي السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُخْفُونَ وَمَا تُعْلِنُونَ (25) اللَّهُ لا إِلَهَ إِلاَّ هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ (26) قَالَ سَنَنظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (27) اذْهَب بِّكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ (28)».

لنحلل الآيات ولنستقرئ ماذا يمكننا أن نستخرج منها:

<u>اهتمام القائد المسؤول بأفراد الفريق</u>: ويمكن أن يلاحظ ذلك في الآية 20 (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ)، عملية التفقد هذه تعطينا مؤشرًا أن القائد المسؤول عليه أن يتابع أفراد فريقه أو مجموع الموظفين الذين يعملون معه، ونكرر: يتفقد ويتابع وليس يتجسس ويراقب من أجل البحث عن الأخطاء بهدف إلقاء العقوبة عليهم، وإنما التفقد هنا أن يعرفهم ويعرف أحوالهم واحتياجاتهم واهتماماتهم، وربما

آلامهم وأفراحهم، وماذا يريدون وماذا يحبون وماذا يكرهون، وأن يشاركهم في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف حياتهم وطموحاتهم.

من جانب آخر يلاحظ أن سيدنا سليمان عليه السلام لاحظ فقدان الهدهد، ويمكن أن نتساءل: ترى كم هدهداً كان في ذلك المكان ؟ حتماً كان عدد الهداهد كبيراً، فلماذا لاحظ عليه السلام اختفاء هذا الهدهد تحديداً ؟ يمكننا أن نقول أحد أمرين؛ الأول: أنه عليه السلام كان يعرف كل أفراد الفريق فرداً فرداً لذلك كان لا يخفى عنه هذا الغياب، وهذه ميزة أخرى يجب أن يتميز بها المسؤول القائد، والأمر الآخر: أن هذا الهدهد كان مميزاً ضمن هذا الفريق، فقد يكون مبدعاً، أو أحد المبدعين، بمعنى أن العمل بطريقة فريق العمل لا يمنع الإبداع والتفكير الحر، فكل شخص في فريق العمل يمكنه أن يتميز وأن يكون موجوداً بطريقة أو بأخرى، ولكن هذا يحتاج إلى قائد ملهم مبدع.

<u>الخروج عن فريق العمل من غير استئذان</u>: يلاحظ من سياق نفس الآية السابقة أن الهدهد قد خرج وذهب في رحلة من غير استئذان القائد المسؤول، وهذا أمر فيه الكثير من المخاطر سواء المهنية أو حتى مخاطر جسدية ونفسية، وهذا ما يحصل عندما يخرج الموظف ويغادر موقع عمله من غير علم المسؤول، حتى لو لبضع سويعات من الصباح، إذ إن هذا الوقت ليس ملك الموظف وإنما هو ملك المؤسسة التي تقدم له الراتب، ففي هذا

الوقت أنت – كموظف أو كمسؤول – عليك أن تقدم للمؤسسة جهدك ووقتك مقابل هذا الراتب الذي تأخذه، لذلك ليس من حقك أن تتصرف من عند نفسك ومن غير إذن.

ثم لنتصور أن الإدارة – مثلاً – مكونة من 10 أفراد، فلو تصرف كل شخص لوحده من غير التزام بالأنظمة والقواعد أو احترام للمسؤول فماذا يمكن أن يحدث في تلك المؤسسة ؟ وخاصة إذا كانت تلك المؤسسة خدمية، بمعنى أنها تقدم خدمات للعملاء، ترى كيف يمكن إنجاز العمل ؟ لذلك فإن نبي اللّه سيدنا سليمان عليه السلام وضع عقوبة على هذا الهدهد الغائب الذي خرج من مكان العمل من غير استئذان وخالف التعليمات والقواعد عندما قال (لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ)، ولكن من جهة أخرى أوضح عليه السلام أنه سوف لن يُفعل العقوبة قبل أن يسمع عذر الهدهد في الغياب والاختفاء، وهذه سمة مهمة للمسؤول القائد، وهي: عدم الاستعجال وعدم اتخاذ القرار في حالة الغضب أو في أي حالة نفسية ممكنة، وإنما حتى يكون المسؤول موضوعيًا وقراراته موضوعية عليه ألا يتخذ القرار – أيًا كان – إلا بعد دراسة وفهم للموضوع وتحليله وتحليل كل المعطيات والمعلومات، ومن ثم حتمًا سيكون القرار المتخذ قرارًا سليمًا.

<u>المسؤول لا يعلم كل شيء</u>: من الواضح من سياق الآيات أن الهدهد أحضر معه من سبأ خبرًا لم يكن سيدنا سليمان عليه السلام على علم به (فَقَالَ

أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ)، وهذا يعني أن المسؤول لا يعلم كل شيء، لذلك عليه أن يستعين بفريق عمل متكامل، كل فرد في الفريق يكمل الآخر، فليس من المنطق وليس من الحكمة أن يقوم المسؤول بعمل كل شيء لأنه لا يثق بالموظفين، فهذا أمر غير مقبول تمامًا، وفي المقابل فإن عددًا كبيرًا من المسؤولين يتصرف وكأنه يعرف كل شيء، لذلك يتدخل في كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة، ولا يترك الفرصة للآخرين للعمل، فهو المسؤول وهو يعمل كتقني للمعلومات، وهو يرشد السكرتير، وهو يعلم بقية الموظفين، وهو الرجل الخارق الذي يفقه كل الأمور، فهو مركز المؤسسة فإن غاب توقفت المؤسسة عن العمل، وهذا أمر غير مقبول في عصر العمل بروح الفريق الواحد.

أدب الحديث والاختيار الذكي للألفاظ: على الرغم من أن الهدهد كان لديه علم – في الموضوع الذي أحضره ولم يكن سيدنا سليمان عليه السلام يعرفه وهذه ميزة ترفعه في هذا الموقف – فإنه قام باختيار ألفاظه بعناية خاصة وذلك تقديرًا للنبي الذي يتحدث معه عليه السلام، فلم يقل مثلاً بعض الكلمات والجمل التي تثير حفيظة النفس عند سيدنا سليمان عليه السلام، وإنما أشار إلى أنه لديه طرف من علم لم يصل إلى مسامع النبي عليه السلام فقال (فَقَالَ أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ)، وحتى يؤكد كلامه استطرد وقال: (وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ)، أي أنه لدي علم عن موضوع معين لم يصل إليك بعد، ليس ذلك فحسب وإنما ما سأقوله لك يقين وأنا

متأكد منه تماماً، وربما هنا يمكننا أن نلاحظ طريقة المفاوضة والمقايضة التي اتبعها الهدهد مع سيدنا سليمان عليه السلام، وخاصة أنه عليه السلام قد هدد بعقوبة على الهدهد إن لم يأت بعذر يوضح سبب الغياب والخروج من فريق العمل بغير استئذان، وهذا ما يمكن ملاحظته في الجزء الثاني من الآية الكريمة حينما قال: ﴿وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ﴾، فاليقين هنا كلمة ومصطلح قوي بحيث غيرت ملامح الحوار الذي كان من الممكن أن يحدث لو سكت الهدهد عند الجزء الأول من الآية الكريمة.

إثارة دافعية الإصغاء والانتباه لدى المستمع: يلاحظ كذلك أن الهدهد في نفس تلك الآية الكريمة أثار دافعية الإصغاء عند سيدنا سليمان عليه السلام، فالموضوع بالنسبة للهدهد موضوع جلل، فإنه قد اكتشف أن هناك قوماً لا يؤمنون بالله سبحانه وتعالى، لذلك فإنه يريد أن يجعل سيدنا سليمان عليه السلام يصغي له بكل جوارحه، وهذا أمر مهم في بناء استراتيجيات الإدارة وهو ما نسميه حديث المصعد، وهذا يعني أنه يجب أن تلخص حديث ساعة في دقيقتين وهي الفترة التي يمكن أن يصعد فيها المصعد من الدور الأرضي إلى الدور الرابع.

فلو كان لديك موضوع – مثلاً – وكنت تريد أن تقوله للمسؤول، ولكن من الصعب أن تجد هذا المسؤول لأنه دائماً مشغول وليس له وقت لمحادثتك، ولكنك ذات يوم وأنت تهم بركوب المصعد إلى الدور الخامس وجدت المسؤول أيضاً يريد أن يدخل المصعد وهو يريد الدور الرابع، فهل

يمكنك أن تقول له كل ما تريد قوله له خلال صعود المصعد من الدور الأرضي إلى الدور الرابع ؟ هذا تحدّ كبير، ولكنه هو حديث المصعد، هو أن تبدأ بالأهم وتترك الكلام غير المهم، كلها دقائق ولحظات، يجب أن تثير الإصغاء لديه وتحدثه في صميم موضوعك بطريقة تثير انتباهه.

فريق العمل يعرف أهداف المؤسسة: عندما عاد الهدهد من اليمن بخبر أهل سبأ كان واضحًا مع سيدنا سليمان عليه السلام، فلم يلف ولم يدر، وإنما كان عارفًا بأهداف سيدنا سليمان عليه السلام وأفكاره وما الذي يسعى له، بمعنى أن هذا الموظف أو هذا العضو في هذا الفريق يعرف أهداف المؤسسة التي يعمل فيها، فقام هذا الهدهد بوصف دقيق لطريقة عبادة أهل سبأ، وماذا يعبدون، وليس ذلك فحسب وإنما استنكر أنه توجد أقوام لا تعبد اللّه سبحانه وتعالى الذي يعمل كذا وكذا، فهو إذن عرف الانحراف عند الأهداف التي يعرفها ويؤمن بها، وعرف أهدافه وعرف كيف يحقق تلك الأهداف، وهذا بعكس الموظف الذي لا يعرف أهداف المؤسسة التي يعمل فيها، أو أن بعض المؤسسات تخفي الأهداف عن فئة الموظفين على اعتبار أنه ليس من الضروري أن يعرفوا تلك الأهداف، وإنما وضعت الأهداف للقيادة العليا أو المتوسطة فقط، وما على البقية إلا التنفيذ، ومع الهدهد يمكن أن نعرف أن جميع العاملين ومن في المؤسسة يجب أن يكونوا على قدم المساواة في معرفة الأهداف حتى يتم تحقيقها من غير انحراف.

التأكد من يقين الخبر: بعد أن سمع سيدنا سليمان عليه السلام الخبر لم يتخذ قرارًا سواء بشأن الهدهد الذي ترك موضعه من غير استئذان ولا بشأن سبأ، وإنما كان واضحًا في قوله (قَالَ سَنَنظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ)، هو لم يتهم الهدهد وإنما عاقبه بطريقة ذكية (أَمْ كُنتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ)، ولكنها نوعًا ما مؤلمة من قائد، وهذا بسبب الخطأ الذي أحدثه حتى وإن كان العذر مقبولاً، إلا أنه خالف الأعراف والقواعد لذلك فإنه يستحق – نوعًا ما – عقوبة وإن كانت مخففة.

من جانب آخر فإن سليمان عليه السلام ذهب أبعد من ذلك حينما تريث في التفكير في موضوع أهل سبأ، فهو لم يسير جيشًا من الحشد الهائل الذي يعمل لديه من الجن والإنس والطيور وبقية أنواع الحيوان، وقد كان بالإمكان أن يفعل ذلك، كما أنه كان من الممكن أن يسأل اللّه سبحانه وتعالى صدق الخبر ويقينه وفي لحظات كان بالإمكان أن يأتيه الخبر، أو حتى يمكنه أن يسأل الجن أو ذلك الإنسان الذي حمل عرش بلقيس ملكة سبأ في لمح البصر أن يأتيه بالخبر، وإنما كان عليه السلام يعلمنا عدة أمور، منها: أن المهمة يجب أن يكلف بها صاحب الفكرة، فإن عجز فيمكن تفويضها إلى غيره. الأمر الثاني هو أنه يجب أن نعمل ونعمل ومن ثم نعمل ومع العمل نتوكل على اللّه سبحانه، فلا نجلس ونرفع أكفنا للّه سبحانه وتعالى ونطلب منه الأماني والأحلام من غير عمل.

إعادة النظر في القرار المتخذ: يبدو من نبرة الآية الكريمة أن سيدنا سليمان عليه السلام كان هادئًا حينما اتخذ القرار في هذا الموضوع، فقال: سننظر، بمعنى سنراجع الموضوع ونتأكد، هذا يعني أنه يحتاج إلى معلومات حول الموضوع، وهذه المعلومات يجب أن يتم تحليلها وفهمها وبالتالي يمكن اتخاذ القرار بناء على هذه المعلومات والنتائج التي تتمخض عنها المعلومات. فالقرارات المصيرية لا تؤخذ باستعجال ولا في لحظات غضب أو عندما يكون المرء واقعًا تحت تأثير عاطفي معين، وإنما تحتاج إلى تريث. لذلك بعث الهدهد مرة أخرى لدراسة الوضع والإتيان بالمعلومات المطلوبة، حينئذ اتخذ القرار المناسب، ويمكن قراءة ذلك في الآيات التالية.

عمومًا، هذه الآيات جديرة بأن تدرس في كتب الإدارة والتنمية البشرية التي تعتمد على النظريات والنظريات الغربية فقط، إلا أنه في واقع الأنبياء عليهم السلام وفي سيرة سيدنا رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم هناك الكثير من الواقع الذي يحتاج إلى دراسة واستنباط.