
القيادة في المنشآت الخيرية وشواهد من السيرة

كل الحقوق محفوظة
الطبعة الأولى
١٤٣٣ هـ - ٢٠١٤ م

القيادة في المنشآت الخيرية وشواهد من السيرة

تأليف

فهد بن إبراهيم الفعيم

مستشار ومدرّب في المنشآت الخيرية

دار ابن الجوزي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المقدمة

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة والتسليم؛ **أما بعد:**

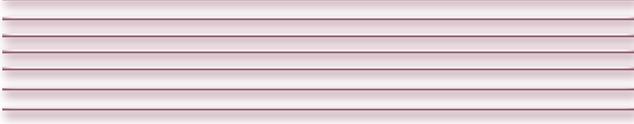
فمن نعم الله علينا في هذه البلاد المباركة وجود المنشآت الخيرية؛ التي تدعو إلى التوحيد والسُّنة وتغيث اللهفان وتساعد المحتاج، وفي السنوات الأخيرة شهدت هذه المنشآت تطوراً ملموساً، وصار التطوير همّاً يسعى كثيرون إلى تطبيقه، ومن نعم الله عليّ وتيسيره أن تسنى لي العمل في عدة جهات خيرية؛ عضواً في بعضها ومديراً ومستشاراً في بعضها الآخر، وهذه المنشآت متنوعة من حيث الرسالة والهدف والنشاط؛ بل إن بعض هذه المنشآت لها عدة فروع في المملكة وصل إلى ٥٧ فرعاً، مما أعطى نظرة شمولية للعمل الخيري في المملكة، ثم جاءت فكرة تأسيس مركز متخصص لتقديم الدورات والدراسات للجهات الخيرية، وكانت تجربة جديرة بالتحليل والتوثيق؛ فيها دراسات احتياج لجهات خيرية، وغوص في آلياتها ومقدراتها وسبر مكامن القوة فيها، ورصد لنقاط الضعف والخلل، كما أُتيح لي

التعاون مع إدارات أوقاف خاصة لرجال أعمال؛ كشفت فوائد ممتعة ومعلومات نافعة .



ومن تلك التجارب التي أثرتُ مادة هذا الكتاب أعمال تجارية أصولها وقفية؛ كانت الجهات الخيرية جزءاً من الشريحة المستهدفة لتلك المشاريع التجارية؛ فكشفت لنا وجهاً آخر للجهات الخيرية في آلية التعامل، فمن العمل داخل أروقة العمل الخيري؛ إلى متعامل مع هذه المنشآت الخيرية وراصد لتصرفاتها وسابر لها خارج أسوارها، ومن التجارب التي أثرت هذا الكتاب أيضاً دورات إدارية أقمتها ومحاضرات خارج المملكة وداخلها؛ في أندونيسيا والكويت واليمن، وجهات خيرية كثيرة في المملكة: نجران وشرورة والجوف وينبع وعرعر وبدر والخرخير وجازان والعلـا والوجه وضاء وغيرها... ، بالإضافة إلى زيارات عامة لجهات خيرية كثيرة؛ وقد لاحظت أن هناك تشابهاً كبيراً في القضايا الإدارية.

فمن خلال تلك الأعمال والزيارات والجولات السابقة كنت أُقيد وأحرر تلك الشوارد وأُقمشها، وأراد الله ﷻ أن أحررها وأفتشها؛ فهي حصيلة سنوات طوال تحتاج نصحك أخي القارئ وخبراتك؛ لإثرائها وتقويمها وأهيب بك لذلك؛ فالعمل الخيري هم جميع المسلمين ومسؤوليتهم، كلُّ بحسبه، وهذا البحث يعتبر مدخلاً ومقدمة للمنشآت الخيرية.



هدف البحث

تعيين المشكلة وتحديدتها ثم ذكر أسبابها إن أمكن، والسعي لوضع الحلول المناسبة لها إدارياً، والاستشهاد بقبسات من السيرة النبوية وتاريخ الخلفاء؛ حسب ما يقتضيه المثل والسياق، من غير ليّ لعنق النصوص أو تحميلها ما لا تحتمل كما هو حال بعض المدرسين البعيدين عن التخصص الشرعي، وحاولت جاهداً إظهار ما تحتويه السُّنة المطهرة وتاريخ الخلفاء من صور للقيادة والإدارة، وكيف أن ذلك العصر المبارك حقق انتصارات مذهلة، وضرب أروع الأمثلة بحسن الترتيب والتنظيم؛ فأتت ثماره يانعة، وعادت بالنفع على الرعية.

وفي الختام أسأل الله أن ينفع بهذا الكتاب وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

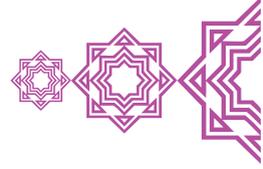
✍️ **فهد بن إبراهيم الفصيم**

جوال: ٠٥٠٥٢٤٠٤٨٤

البريد الإلكتروني

Kere1432@gmail.com





الإخلاص والتطوع

بما أن العمل الخيري عبادة وتقرّب إلى الله تعالى؛ فيجب أن يُخلص فيه العمل لله؛ لكي ينفع الله به ويفوز بأجره عند مولاه، ويبارك الله في ذلك العمل؛ والمهم في ذلك أن يُعين العاملين في المنشآت الخيرية بعضهم بعضاً عليه وعلى فعل الطاعات؛ وأن يتعاهدوها فيما بينهم بكل وسائلها المحققة لها؛ استشعاراً ومراقبةً. ولا يكون همنا في العمل الخيري أن نشتهر ونبرز ويعرفنا الناس، وأن يُشيروا إلينا بالبنان؛ فهذه من قواصم العمل الخيري؛ لذا يجب مراقبة الله في كل الأعمال، فكم من عمل صغير بالنية كبير، يقول الإمام ابن رجب رَحِمَهُ اللهُ عن تصدير الإمام البخاري رَحِمَهُ اللهُ صحيحه بحديث «**إنما الأعمال بالنيات**» يقول: «إشارة منه إلى أن كلَّ عمل لا يراد به وجه الله فهو باطل»^(١). وبالإخلاص يزيل الله العوائق، ويدفع الشرور.

أذكر أنني حضرت مع أخ اجتماعات مجلس إدارة دامت سنوات، في كل اجتماع يؤكد على ذلك باستمرار ويُذكر به؛ ومنشأة خيرية أُخرى في نشرتها الدورية تذكر نقولاً نفيسة عن الأئمة في ذلك، ومدير جمعية خصص رسالة يبعثها يوم الجمعة لكل أفراد المنشأة، والإخلاص ينسينا ما نمر به من آلام وتعب وصعوبات؛ لأننا نبتغي بذلك مرضاة الله.

(١) جامع العلوم والحكم.

فالصحابي عبد الله بن عتيك رضي الله عنه في مهمته التي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم فيها لقتل أبي رافع لم يحس بما هو فيه من ألم لانشغاله بشيء عظيم، قال ابن كثير رحمته الله عن ذلك: «لَمَّا سَقَطَ مِنْ تِلْكَ الدَّرَجَةِ، انْفَكَّتْ قَدَمُهُ، وَاِنْكَسَرَتْ سَاقُهُ، وَوُثِّتَ رِجْلُهُ وَيَدُهُ، فَلَمَّا عَصَبَهَا اسْتَكَنَّ مَا بِهِ؛ لِمَا هُوَ فِيهِ مِنَ الْأَمْرِ الْبَاهِرِ، وَلَمَّا أَرَادَ الْمَشْيَ أُعِينَ عَلَى ذَلِكَ؛ لِمَا هُوَ فِيهِ مِنَ الْجِهَادِ النَّافِعِ، ثُمَّ وَصَلَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم وَاسْتَقَرَّتْ نَفْسُهُ، ثَاوَرَهُ الْوَجَعُ فِي رِجْلِهِ، فَلَمَّا بَسَطَ رِجْلَهُ وَمَسَحَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم، ذَهَبَ مَا كَانَ بِهَا مِنْ بَأْسٍ فِي الْمَاضِي، وَلَمْ يَبْقَ بِهَا وَجَعٌ يُتَوَقَّعُ حُصُولُهُ فِي الْمُسْتَقْبَلِ»^(١).
 فإذا أخلص المرء النية لم يحس بالألم والتعب والمشقة.

إذا جعل العاملون في المنسآت الخيرية الإخلاص نصب أعينهم وكان الهمُّ واحداً؛ تقلصت هوة الخلاف وضاعت دائرته، وأصبح الخلاف - وإن وجد - خلافاً إدارياً فقط لا شخصياً، يقول ابن خلدون رحمته الله: «القلوب إذا تداعت إلى أهواء الباطل والميل إلى الدنيا حصل التنافس وفشا الخلاف، وإذا انصرفت إلى الحق ورفضت الدنيا والباطل وأقبلت على الله اتحدت وجهتها فذهب التنافس وقلَّ الخلاف وحسن التعاون والتعاقد واتسع نطاق الكلمة لذلك»^(٢).

فالخلاف شر يجعل أهل الشر يجرؤون على أهل الخير، يقول ابن كثير رحمته الله: «ثَارَتِ الرُّومُ وَاسْتَجَاشُوا عَلَى مَنْ بِالشَّامِ، وَاسْتَضَعَفُوهُمْ لِمَا يَرَوْنَ مِنَ الْاِخْتِلَافِ الْوَاقِعِ بَيْنَ عَبْدِ الْمَلِكِ بْنِ مَرْوَانَ، وَعَبْدِ اللَّهِ بْنِ الزُّبَيْرِ، فَصَالَحَ عَبْدُ الْمَلِكِ بْنِ مَرْوَانَ، مَلِكَ الرُّومِ، وَهَادَنَهُ عَلَى أَنْ يَدْفَعَ

(١) البداية والنهاية ٦/١٣٤.

(٢) مقدمة ابن خلدون ص ١٥٧.

إِلَيْهِ عَبْدُ الْمَلِكِ فِي كُلِّ جُمُعَةٍ أَلْفَ دِينَارٍ خَوْفًا مِنْهُ عَلَى الشَّامِ^(١). فبعد أن كانت الروم تدفع الجزية وتُعزى في عقر دارها؛ أصبحت تأخذها ويخاف المسلمون منها!

يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه عند وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم واضطراب الناس، ويعني بحديثه الصديق رضي الله عنه: «وَقَدْ كُنْتُ أَدَارِي مِنْهُ بَعْضَ الْحَدِّ، وَهُوَ كَانَ أَحْلَمَ مِنِّي وَأَوْقَرَ، فَقَالَ أَبُو بَكْرٍ: عَلَى رِسْلِكَ. فَكَرِهْتُ أَنْ أُغْضِبَهُ، وَكَانَ أَعْلَمَ مِنِّي وَأَوْقَرَ»^(٢).

فغلب الفاروق المصلحة الكبرى وكره إغضاب الصديق لتحقيق مصالح أسمى، كما أن العبرة بتحقيق الأهداف؛ بك أم بأخيك ومن ذلك هذا الموقف العظيم لأمين هذه الأمة؛ قال ابن كثير رحمته الله: وَذَكَرَ أَبُو حُدَيْفَةَ إِسْحَاقُ بْنُ بِشْرِ أَنَّ الصَّدِيقَ تُوْفِّيَ قَبْلَ فَتْحِ دِمَشْقَ، وَأَنَّ عُمَرَ كَتَبَ إِلَى أَبِي عُبَيْدَةَ يُعْزِيهِ وَالْمُسْلِمِينَ فِي الصَّدِيقِ، وَأَنَّهُ قَدْ اسْتَنَابَهُ عَلَى مَنْ بِالشَّامِ، وَأَمَرَهُ أَنْ يَسْتَشِيرَ خَالِدًا فِي الْحَرْبِ، فَلَمَّا وَصَلَ الْكِتَابُ إِلَى أَبِي عُبَيْدَةَ كَتَمَهُ مِنْ خَالِدٍ حَتَّى فُتِحَتْ دِمَشْقُ بِنَحْوِ مِنْ عِشْرِينَ لَيْلَةً، فَقَالَ لَهُ خَالِدٌ: يَرْحَمُكَ اللَّهُ، مَا مَنَعَكَ أَنْ تُعَلِّمَنِي حِينَ جَاءَكَ؟ فَقَالَ: إِنِّي كَرِهْتُ أَنْ أَكْسِرَ عَلَيْكَ حَرْبَكَ، وَمَا سُلْطَانُ الدُّنْيَا أُرِيدُ، وَلَا لِلدُّنْيَا أَعْمَلُ، وَمَا تَرَى سَيَصِيرُ إِلَى زَوَالٍ وَانْقِطَاعٍ، وَإِنَّمَا نَحْنُ إِخْوَانٌ، وَمَا يَضُرُّ الرَّجُلَ أَنْ يَلِيَهُ أَخُوهُ فِي دِينِهِ وَلَا دُنْيَاهُ^(٣).

(١) البداية والنهاية ١٢/١٣٠.

(٢) البداية والنهاية ٨/٨٣ - ٨٤.

(٣) البداية والنهاية ٩/٥٨٥، الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١١٧.

فكم هو مؤسف أن نسمع في المنشأة الواحدة من يحيك الحوائك وينسج الحبائل لإيقاع طرف آخر! وليته يعلم بأن الضرر لا يناله هو وحسب؛ بل سيطل العمل الخيري أيضاً، وقد ترفع شعارات وهمية تطالب بـ: التطوير، التنظيم، حرب الفوضى! فحريُّ بنا بدل تصيد الأخطاء، أن نصح الأخطاء، ونغفرها وندعو لنا ولإخواننا بالتوفيق والسداد.

والعامل في المجال الخيري سواء داخل المنشأة أو خارجها يفرح بانتشار الخير، سواء كان ذلك عن طريقه أو بواسطة إخوانه؛ فالرسول ﷺ بعد أن أعطى الراية يوم خيبر لعلي رضي الله عنه، وقال ما قال من الترغيب فيها، وأنهم لن يرجعوا حتى يُفتح لهم؛ يقول الراوي: فبتنا طيبة نفوسنا أن الفتح غداً^(١).

صاحب الرسالة والهم الدعوي لا يبالي حيث وضع، فهناك جنْدٌ من أهل اليمن اشتركوا في فتوح العراق والشام ومصر، وعندما اختطت الأمصار الإسلامية الجديدة في العراق: البصرة والكوفة، نزلتها الكثير من تلك القبائل اليمنية ومثلها في الشام ومصر^(٢)، وخالد بن الوليد رضي الله عنه في تنقلاته حين حارب المرتدين، وبعدها كان فاتحاً في العراق ثم الشام؛ فقد كان تارةً رئيساً وأخرى مرؤوساً.

ابن القيم عدّد بعض صفات القائد فقال: «طالب النفوذ إلى الله والدار الآخرة، بل وإلى كل علم وصناعة ورئاسة بحيث يكون رأساً في ذلك مقتدى به فيه، يحتاج أن يكون شجاعاً مقداماً حاكماً على وهمه، غير مقهور تحت سلطان تخيّل، زاهداً في كل ما سوى مطلوبه، عاشقاً لما توجه

(١) البداية والنهاية ٦/٢٦٥.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٩٧.

إليه، عارفاً بطريق الوصول إليه والطرق والقواطع عنه، مقدم المهمة، ثابت الجأش، لا يثنيه عن مطلوبه لوم لائم، ولا عدل عادل، كثير السكون، دائم الفكر، غير مائل مع لذة المدح ولا ألم الذم، قائماً بما يحتاج إليه من أسباب معونته، لا تستفزه المعارضات، شعاره الصبر، وراحته التعب، محباً لمكارم الأخلاق، حافظاً لوقته، لا يخالط الناس إلا على حذر؛ كالطائر الذي يلتقط الحب بينهم، قائماً على نفسه بالرغبة والرهبة^(١).

فالعبرة بتحقيق الأهداف والبعد عن الخلاف؛ ولنتبع ابن كثير يروي لنا فقه هذا القائد أبي عبيدة بن الجراح: فَلَمَّا صَارَ إِلَى هُنَاكَ (عمرو بن العاص) خَافَ مِنْ كَثْرَةِ عَدُوِّهِ، فَبَعَثَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ يَسْتَمِدُّهُ، فَندَبَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ الْمُهَاجِرِينَ الْأَوَّلِينَ، فَتَنَتَدَبَ أَبُو بَكْرٍ وَعُمَرُ فِي جَمَاعَةٍ مِنْ سَرَاةِ الْمُهَاجِرِينَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ أَجْمَعِينَ، وَأَمَرَ عَلَيْهِمُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَبَا عُبَيْدَةَ بْنَ الْجَرَّاحِ. قَالَ مُوسَى بْنُ عُقْبَةَ: فَلَمَّا قَدِمُوا عَلَى عَمْرٍو قَالَ: أَنَا أَمِيرُكُمْ، وَأَنَا أَرْسَلْتُ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ أَسْتَمِدُّهُ بِكُمْ. فَقَالَ الْمُهَاجِرُونَ: بَلْ أَنْتَ أَمِيرٌ أَصْحَابِكَ، وَأَبُو عُبَيْدَةَ أَمِيرُ الْمُهَاجِرِينَ. فَقَالَ عَمْرٍو: إِنَّمَا أَنْتُمْ مَدَدٌ أُمِدُّتُهُ. فَلَمَّا رَأَى ذَلِكَ أَبُو عُبَيْدَةَ، وَكَانَ رَجُلًا حَسَنَ الْخُلُقِ لَيِّنَ الشَّيْمَةِ، قَالَ: تَعَلَّمْ يَا عَمْرٍو أَنَّ مَا عَهَدَ إِلَيَّ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَنْ قَالَ: إِذَا قَدِمْتَ عَلَى صَاحِبِكَ فَتَطَاوَعَا وَإِنَّكَ إِنْ عَصَيْتَنِي لِأَطِيعَنَّكَ. فَسَلَّمَ أَبُو عُبَيْدَةَ الْإِمَارَةَ لِعَمْرٍو بْنِ الْعَاصِ^(٢). فلم يطل النقاش بل ذكر بالتوجيهات السابقة، والمقام مقام حرب لا يقتضي الفرقة؛ كيف وفي الجيش أبو بكر وعمر رضي الله عنهم أجمعين.

(١) الفوائد: الفائدة ١٢١.

(٢) البداية والنهاية ٦/٤٩٥ - ٤٩٦.

ولهذا أثنى الرسول ﷺ على موقفه هذا وترحم عليه .

يقول عوف بن مالك حينما أرسله عمرو بن العاص بريداً؛ فَأَخْبَرْتُهُ بِمَا كَانَ مِنْ مَسِيرِنَا، وَمَا كَانَ مِنْ أَبِي عُبَيْدَةَ وَعَمْرٍو، وَمُطَاوَعَةَ أَبِي عُبَيْدَةَ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «يَرْحَمُ اللَّهُ أَبَا عُبَيْدَةَ بْنَ الْجَرَّاحِ»^(١).

ومن صفات القائد تعهد موظفيه بالنصيحة، يقول الإمام أحمد عن معاذ بن جبل رضي الله عنه لَمَّا بَعَثَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ إِلَى الْيَمَنِ خَرَجَ مَعَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ يُوصِيهِ وَمُعَاذُ رَاكِبٌ وَرَسُولُ اللَّهِ ﷺ يَمْشِي تَحْتَ رَاكِبَتِهِ، فَلَمَّا فَرَغَ قَالَ: «يَا مُعَاذُ إِنَّكَ عَسَى أَنْ لَا تَلْقَانِي بَعْدَ عَامِي هَذَا وَلَعَلَّكَ أَنْ تَمُرَّ بِمَسْجِدِي هَذَا، وَقَبْرِي». فَبَكَى مُعَاذٌ جَشَعًا لِفِرَاقِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، ثُمَّ التَفَتَ فَأَقْبَلَ بِوَجْهِهِ نَحْوَ الْمَدِينَةِ فَقَالَ: «إِنَّ أَوْلَى النَّاسِ بِي الْمُتَّقُونَ مَنْ كَانُوا وَحَيْثُ كَانُوا»؛ فأخذ يوصيه حتى خرجا عن المدينة حيث استقبلها بوجهه^(٢).

وتذكّر قوله تعالى: ﴿مِنْكُمْ مَنْ يُرِيدُ الدُّنْيَا وَمِنْكُمْ مَنْ يُرِيدُ الآخِرَةَ﴾.



(١) البداية والنهاية ٦ / ٤٩٨ - ٤٩٩.

(٢) مسند الإمام أحمد (٢٢٠٥٢).



الصبر

يروى عن عمر رضي الله عنه؛ أنه قال: خير عيش أدركناه بالصبر.

من الملاحظ على بعض العاملين في المجال الخيري قلة الصبر؛ فكم سمعنا مخالفة لبعض الأنظمة، وكم من متطوع لم يُحسن التعامل معه والصبر عليه، وكذلك كم من موظف فُصل من عمله لأتفه الأسباب، بل ولم يراع في ذلك النظام، ومن نتائجه عدم التخطيط؛ ففي بعض دورات التخطيط أُفاجأ بطلب المال والاستعجال في تحصيله! وبمثله صرفه في أمور لو كانت بصبر وروية وتخطيط؛ لأتت بثمار يانعة؛ فلا إشكال في الحصول على المال؛ ولكن إذا لم يكن هناك خبرات وعقول تدير المال فسوف يذهب ويساء استخدامه؛ أيضاً كم من الجهات الخيرية التي سرعان ما أغلقت أو قُلصت - وإن كان سوء التخطيط له حظه في ذلك - كيف وإذا حالفه قلة الصبر.

فطريق الدعوة محفوف بصعوبات، وقصص الأنبياء وما مروا به خير شاهد على ذلك، ثم هذه الصعوبات تُكسب القائد خبرة وحنكة وسعة أفق؛ بالإضافة إلى الأجر على النصب الذي لحقه.

فيجب أن نصبر ولا نستعجل النتائج، ومن تتبع سيرة الرسول استل منها فوائد عطرة، وحلل قشبية في الصبر والمصابرة، فالعمل الخيري دعوة، وطريق الدعوة يحتاج إلى الصبر.

فمن الصبر على قلة الإمكانيات والدعم المالي: في غزوة بدر كان

علي بن أبي طالب ومرثد بن أبي مرثد الغنوي رضي الله عنهما يتعاقبون على البعير الواحد وفيهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، ولم يكن معه من الخيل سوى فرس الزبير وفرس المقداد بن الأسود الكندي ^(١).

ومثله في غزوة أحد يقول ابن كثير رحمته الله بعد ما أصاب المسلمين من جراح وهزيمة: أَنَّ رَجُلًا مِنْ بَنِي عَبْدِ الْأَشْهَلِ قَالَ: شَهِدْتُ أُحُدًا أَنَا وَأَخٌ لِي فَرَجَعْنَا جَرِيحِينَ، فَلَمَّا أَذِنَ مُؤَذِّنُ رَسُولِ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم بِالْخُرُوجِ فِي طَلَبِ الْعَدُوِّ، قُلْتُ لِأَخِي وَقَالَ لِي: أَتَفَوُّتْنَا غَزْوَةً مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم? وَاللَّهِ مَا لَنَا مِنْ دَابَّةٍ نَرَكْبُهَا، وَمَا مَنَا إِلَّا جَرِيحٌ ثَقِيلٌ فَخَرَجْنَا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم، وَكُنْتُ أَيْسَرَ جُرْحًا مِنْهُ، فَكَانَ إِذَا غَلِبَ حَمَلْتُهُ عُقْبَةً وَمَضَى عُقْبَةً، حَتَّى انْتَهَيْنَا إِلَى مَا انْتَهَى إِلَيْهِ الْمُسْلِمُونَ ^(٢).

وكذلك في سرية أبي حدرد إلى الغابة، يقول أبو حدرد عما قدم لهم رسول الله عليه الصلاة والسلام: قَدَّمَ لَنَا شَارِفًا عَجْفَاءً، فَحَمَلَ عَلَيْهِ أَحَدُنَا، فَوَاللَّهِ مَا قَامَتْ بِهِ ضَعْفًا، حَتَّى دَعَمَهَا الرَّجَالُ مِنْ خَلْفِهَا بِأَيْدِيهِمْ، حَتَّى اسْتَقَلَّتْ وَمَا كَادَتْ، وَقَالَ: «تَبَلَّغُوا عَلَيَّ هَذِهِ» ^(٣).

ويروى أن المسلمين في معركة بدر نزلوا على القلب الذي يلي المشركين منتصف الليل ^(٤)، وفيه الصبر وقت الشدائد وتغير الظروف، وكذلك يروى أن رسول الله صلى الله عليه وسلم صف أصحابه وعبأهم أحسن تعبئة، فروى الترمذي عن عبد الرحمن بن عوف قال: عَبَأَنَا رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم بِبَدْرِ لَيْلًا ^(٥).

(١) الفصول في سيرة الرسول؛ لابن كثير رحمته الله، ص ١٢٨.

(٢) البداية والنهاية ٤٥٥/٥ - ٤٥٦.

(٣) البداية والنهاية ٣٦٥/٦.

(٤) البداية والنهاية ٨٣/٥.

(٥) أخرجه الترمذي (١٦٧٧). وانظر: البداية والنهاية ٩٠/٥.

وفي معركة بدر أيضاً لم يرجعوا إلى بعضهم إلا ليلاً؛ قال الراوي: حتى إذا كان الليل وفاء الناس بعضهم إلى بعض^(١).

فقد اجتمع للمسلمين في هذه الغزوة من الصعوبات ما الله به عليم: قلة إمكانيات، ونزول آخر الليل إلى أماكن القتال وفي ظلمته الدامسة، والخوف من العدو، وكذلك الصبر على طول المعركة، فلم يرجعوا لبعض إلا آخر النهار.

ومن أمثلة الصبر وطول الملازمة يروى أن سلمة بن الأكوع في ملاحظته للعدو طاردهم قرابة اليوم الكامل حتى مغيب الشمس^(٢).

والنتيجة: انتشر الإسلام وأسقطوا أعظم دولتين: فارس والروم.

وهذان المحوران الإخلاص والصبر قال عنهما شيخ الإسلام ابن تيمية رحمته الله في «السياسة الشرعية»: «وأعظم عون لولي الأمر خاصة ولغيره عامة ثلاثة أمور؛ **أحدها**: الإخلاص لله، والتوكل عليه بالدعاء وغيره، وأصل ذلك المحافظة على الصلوات والبدن. **والثاني**: الإحسان إلى الخلق، بالنعف والمال الذي هو الزكاة. **والثالث**: الصبر على أذى الخلق وغيره من النوائب^(٣).

فإذا لم تكن صبوراً فتجنب العمل في الصدارة والقيادة؛ حتى لا تتعب وتتعب غيرك، ولا تجر المنشأة إلى عواقب لا تحمد.

فالقائد يبحث عن الحلول، ورسول الله صلى الله عليه وسلم عرض نفسه على القبائل ومجالس قريش، ورحل إلى الطائف، ثم هاجر إلى المدينة

(١) مسند الإمام أحمد (٢٢٧٢٦). وانظر: البداية والنهاية ١٧٩/٥.

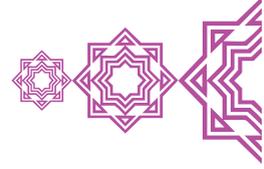
(٢) البداية والنهاية ١٧٢/٦ - ١٧٣.

(٣) شرح السياسة الشرعية، للشيخ ابن عثيمين رحمته الله، ص ٣٧٤.

محفوظاً بأخطار وأمور جسام، واعترضه عمه وقومه أمام الناس وجأهروه بتكذيبه واتهامه باتهامات باطلة، ومع ذلك عمل وجاهد وصبر وسأل الله الثبات والسداد.

كنت في جولة في جنوب المملكة، وحين صعدنا تلك الجبال الشاهقة، بين منحدرات خطيرة، وغرايب سود مخيفة، وحين أعيت سيارتنا صعودها، قال لنا أهل تلك القرى: لقد جاءنا الشيخ عبد الله القرعاوي على حمار وأنشئ مسجداً ومدرسة هنا! .
فقلة الإمكانيات لا تعيق عالي المهمة.





الأنظمة واللوائح

بعد الرجوع إلى الأنظمة التي أصدرتها هيئة الخبراء بمجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية؛ نجدها حافلة بمادة تحقق للعمل الخيري جوانب من القوة والازدهار، ويغفل كثير من العاملين في المجال الخيري عن تلك الأنظمة، ونلمس الجهل بها عند النقاش والدورات وينسب عالية، فالإطلاع على الأنظمة وعلو لوائحها التفسيرية؛ **فيه فوائد منها:**

١ - جوانب قوة نظامية - غافلة عنها - لم توظف في صالح العمل الخيري؛ فتستغل الاستغلال الأمثل.

٢ - محاذير لا يسمح بها النظام؛ تُرتكب دون علم؛ فتُجهز على العمل الخيري وتُده أو تلحق الضرر به.

كما قد تطالب بعض الجهات الخيرية بحق من حقوقها ويقف أمام مشاريعها من يقف؛ إما جهلاً أو خوفاً إدارياً، فبالإشارة إلى تلك الأنظمة تزول تلك الاعتراضات الوهمية.

أذكر أن إحدى المنشآت الخيرية منعها شخص أن تمارس حقاً من حقوقها عدة سنوات (ولعله جهلاً منه)؛ حتى قيض الله لهذه المؤسسة من يبحث في النظام والتعليمات ويعيد لها حقوقها التي مارستها لاحقاً بشكل طبيعي.

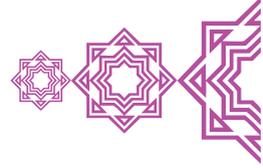
وأذكر أيضاً منشأة خيرية في إحدى الدول كانت تعاني من ارتفاع

تكاليف التيار الكهربائي، وبالسؤال والبحث وجد أن هذه الدولة تعطي خصماً للجهات الخيرية يصل إلى ٥٠٪ من قيمة الاستهلاك.

ولذلك عمدت بعض الجهات الخيرية إلى تخصيص أقسام قانونية تستشيرها في أعمالها وتعرض عليها أفكارها ومشاريعها؛ لكي تؤطرها بإطار نظامي وتبحث عن أفضل السبل لتحقيق أفضل أداء، وحتى لا تقع في الأخطاء حين تحرير العقود مع جهات أخرى، فغالباً ما تستعجل بعض الجهات الخيرية بتحرير العقود وتقع في أخطاء تحرمها كثيراً من حقوقها وتطيل من جلوسها في المحاكم؛ فكم سمعنا من استثمار لأموال بعض الجهات الخيرية والتي ينص نظامها على منع ذلك، وكم سمعنا من فصل موظف مفاجئ دون تطبيق العمل والعمال معه وإنصافه في ذلك، أو عضو مجلس إدارة ليس ببلد الجمعية، أو فتح فرع دون الرجوع إلى الوزارة المعنية، ومثل ذلك كثير.

وهناك فكرة لجمع الأنظمة واللوائح التي تخدم العمل الخيري؛ وتمثل في وضع كتيب يسهل اقتناؤه والاستفادة منه، كل ذلك بغية ترتيب العمل الخيري؛ واللطيف أن الدولة العثمانية قد سنت قانوناً للجمعيات بوقت مبكر وذلك عام ١٩٠٧م.





النظام والرقابة

أولاً: النظام:

لا تعمل المنشآت الخيرية إلا بتصاريح رسمية من الجهات ذات العلاقة، وتختلف أنشطتها (دعوي/ إغاثي...) بحسب المظلة النظامية التابعة لها، وهذه الأنظمة التي تُمنح لها تحدد الأطر العامة والخطوط العريضة لهوية المنشأة، ويذكر فيها الأهداف والنشاط ومآلات الأموال، وحدود التصرف لأعضاء مجلس الإدارة ونحوها، لكن التفاصيل الداخلية - في الجملة - توضع من قبل المنشآت الخيرية، وفي حدود اختصاصها، وترفع أحياناً هذه اللوائح للجهة التي تتبع لها لإقرارها.

وبعد ذلك تغفل بعض الجهات الخيرية عن التنظيم الداخلي ووضع الدليل الإجرائي لها، والذي يُعتبر لوائح تفسيرية لتلك الأنظمة؛ فتجد التخبط الإداري فيما بين الإدارات في الاختصاص والمهام، وكذلك المخاطبات الخارجية.

وهناك منشآت خيرية بالغت في التنظير وسنّ اللوائح والإجراءات الإدارية المملة، ولكنها حبيسة الأدراج، فوجودها مقتصر على الأرفف والأذهان، ولا حقيقة لها في الأعيان.

وعلى الضد من ذلك تجد بعض المنشآت الخيرية تبالغ في التنظيم واللوائح والأدلة الإجرائية، وتقتل الروح الإدارية ولا تجعل للمبدع

فرصة، فتصبح المنشأة الخيرية بلا استثناء تنفيذية بحته؛ بل وصل الأمر إلى تعظيم النظام وتفويت فرص ومصالح كبرى باسم النظام! فالنظام وضع لنملكه لا ليملكنا، ووضع للتنظيم لا للتعظيم، فمن صفات الأنظمة المرونة لكن هذه المرونة محدودة بسقف، وإلا فمن المضحك بعد صياغة تلك العرائض والكواغد أن يقال: وللمدير استثناء ما يراه وتعديل ما يراه؛ فلا داعي إذاً لتلك الأنظمة؛ فقط تكتب هذه العبارة وتكون هي النظام!.

فالمرونة مطلب لكن يحدد لها سقف، ولا مانع من الاستثناء على أن يكون استثناء نحتاجه.

في معركة أحد رد رسول الله ﷺ جماعة من الغلمان، يقول ابن كثير رحمه الله: رَدَّ يَوْمَئِذٍ سَمْرَةَ بْنَ جُنْدَبٍ، وَرَافِعَ بْنَ خَدِيجٍ، وَهُمَا ابْنَا حَمْسَ عَشْرَةَ سَنَةً، فَقِيلَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّ رَافِعاً رَامَ. فَأَجَازَهُ. فَقِيلَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ فَإِنَّ سَمْرَةَ يَصْرَعُ رَافِعاً فَأَجَازَهُ^(١).

وفي غزوة بني قريظة لما أمر بقتل الرجال جاء ثابت بن قيس فشفع للزبير بن باطا في عدم قتله؛ فقبل الرسول شفاعته فيه^(٢)، وأيضاً سلمى بنت قيس أم المنذر استطلقت من رسول الله ﷺ رفاعة بن سمواً فأجابها إلى ذلك فأطلقه^(٣).

ومن المرونة في الاستثناء يقول ابن كثير رحمه الله عن غزوة بني النضير وتصرف الرسول ﷺ في الأموال: فَكَانَتْ لَهُ حَاصَّةٌ، يَصْعُهَا حَيْثُ يَشَاءُ،

(١) البداية والنهاية ٥/ ٣٥٢ - ٣٥٣.

(٢) البداية والنهاية ٦/ ٩٢ - ٩٣.

(٣) البداية والنهاية ٦/ ٩٥.

فَقَسَمَهَا عَلَى الْمُهَاجِرِينَ الْأَوَّلِينَ دُونَ الْأَنْصَارِ إِلَّا أَنَّ سَهْلَ بْنَ حُنَيْفٍ وَأَبَا دُجَانَةَ ذَكَرَا فَقَرَأَ فَأَعْطَاهُمَا. وَأَضَافَ بَعْضُهُمْ إِلَيْهِمَا الْحَارِثَ بْنَ الصَّمَّةِ. حَكَاهُ السُّهَيْلِيُّ^(١).

وعبد الله بن مسعود رضي الله عنه يستأذن رسول الله ويستبقي سهيل بن بيضاء بعدم قتله أو أخذ الفداء منه بعد غزوة بدر، ويقول: فإني قد سمعته يذكر الإسلام. فقال رسول الله: «إلا سهيل بن بيضاء»^(٢)، ومثلها كثير في السنة النبوية، لتحقيق مصالح كبرى، ويجب أن تكون في العمل الإداري بلا هوى أو تعصب لرأي.

(فالنظام الشامل إذا لم يستند إلى القيم السليمة الثابتة للمنظمة، وإذا لم يكن مبنياً بناءً مهنيًا وعلميًا سليمًا متوازنًا، وإذا لم يكن له قياديون يرعونه ويحرسونه ويطبّقونه ويفرضون ممارسته على الجميع؛ فإنه لا قيمة له على أرض الواقع، كما أن القياديين لا يمكن أن يعملوا بلا نظام شامل سليم^(٣)).

فالأنظمة من صنع البشر وهي عرضة للخطأ وهي اجتهادية؛ فتجد بعض المنشآت تضع النظام ثم يتبين لها خطأ أو خلل؛ فتجلس حقة من الزمن تتعذر به، فالنظام وضع للتنظيم لا للتعظيم كما أسلفنا؛ فهذا عمر وضع بعض الاشتراطات ثم ما لبث أن غيرها من أجل طفل صغير حتى يفظم ويأخذ نصيبه من بيت المال^(٤).

(١) البداية والنهاية ٥/٥٣٧ - ٥٣٨.

(٢) أخرجه الترمذي (٣٠٨٤). وانظر: البداية والنهاية، لابن كثير، ٥/١٦٤ - ١٦٥.

(٣) الإدارة القيادية الشاملة، للدكتور عبد الله بن عبد اللطيف العجيل، ص ١٠٣.

(٤) استراتيجيات مدنية وعسكرية من عصر الراشدين، د. عبد العزيز العمري،

ثانياً: الرقابة:

قد تضع المنشآت الخيرية الأنظمة واللوائح، لكن قياس تلك الأنظمة ومدى تحقيق الأهداف ومتابعة الأداء، ومعرفة نسبة الإنجاز والإخفاق وما أسبابه؛ متعذر عند بعض المنشآت الخيرية، وحين تزور بعضها وتسير في جنباتها مع مسؤوليها تسمع العبارات:

نسير في خط واضح...

أنجزنا هذه السنة كذا...

أنجزنا كذا...

وإذا استوقفته كم نسبة المنجز مقابل المتبقي، أطبق عليهم الصمت! وإذا استفسرت لماذا الإخفاق وما هي أسبابه وعوائقه والخطط البديلة؛ نظروا إلى بعض! فما أحوجنا إلى وضع معايير محددة معقولة لقياس أدائنا، وتبين نسبة إنجازنا.

أيضاً نعمل قاعدة: (فيما لو) أي تكون هناك إدارة أزمات وطوارئ، فلو اعترض أمر ما هذه الأنظمة والخطط ونحوها، فيفترض أن يكون البديل وخطة الطوارئ والحلول جاهزة، غير أنه كثير من المنشآت الخيرية ترى إخفاقها وهبوطها إلى الهاوية، وليس لها حلول وبدائل بل يردد بعضهم: اجتماع مجلس الإدارة القادم ننظر في ذلك! أو: إذا انتهى المشروع ننظر ماذا يمكن أن نفعل!...

ومن البديع أن تقوم بذلك جهات خارجية، تقوم بالأداء وتقيس العطاء بموجب أدوات محررة قابلة للقياس والتقييم: أو على الأقل لجنة إشرافية تكون متابعة أثناء الطريق: ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية.

نخرج نحن الأفكار ونجرب الافتراضيات ونضع الأنظمة، ثم يأتي

من يطورها ويختبر هذه الأطروحات؛ أجرى عمر رضي الله عنه تجربة عملية لمعرفة كم يحتاج الشخص من الأكل حتى يتم تحديد المعيار؛ فعدى عدة أشخاص ثم عشاهاهم ووصل إلى الاحتياج الفعلي، ثم حدّد لهم المقدار؛ فطلب من عمر أن يلحق بهؤلاء العبيد، وهنا زاد المقترح شيء جديد وجدّ جديد؛ فما كان من عمر رضي الله عنه إلا ألحق بهم العبيد في تلك الأغطية^(١).

فوضع النظام أولاً... ثم توبع هذا النظام ومدى الاستفادة منه وأصبح أرضية مسلمة... ثم طرأ تعديل لاحق وزيد عليه ليواكب المستجدات.

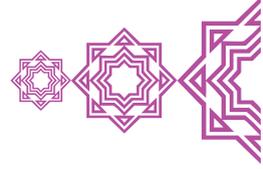
فلنبدأ ونضع ما يناسبنا ثم يأتي التعديل لاحقاً، وذلك خير من عمل لا تنظيم فيه أصلاً.

أما القائد فيتابع المشروع حتى نهايته؛ فالرسول صلى الله عليه وسلم كان يتابع الجيش ويسير في أواخره؛ كما في قصة جمل جابر، وكيف وجده رسول الله متأخراً عن الركب، وساق ابن كثير روايات تلك القصة^(٢).

(١) استراتيجيات مدنية وعسكرية من عصر الراشدين، ص ٤٤. د. عبد العزيز العمري.

(٢) البداية والنهاية ٥/٥٦٩.





التخطيط

ونجمل الحديث في المحاور التالية:

١ - التباين في فهمه وتطبيقه:

يذكر في السيرة وغيرها أن الصّدِّيق رضي الله عنه يستعد للرحلة ويخطط لها ويُعلف الراحلتين اللتين كانتا عنده ورق السمر - وهو الخبط - أربعة أشهر^(١). والهجرة قد تأتي فجأة، فاستعد لها وجهاز نفسه وأسرته تحسباً لحدوثها^(٢).

من الحكم الإدارية: فشك في التخطيط: تخطيط للفشل.

ويغلب على المنشآت الخيرية التباين في فهمه وتطبيقه؛ بين منظر أشد التنظير، وبين مفرط مضيّع له أشد التضييع.

وكم هو مؤلم أن تدفع أموال ضخمة على التخطيط، والمخرجات ضئيلة، والتي اعترف الداعم لها والملتقي لو كانت في مشاريع استثمارية لكانت أجدى وأحرى، ولو كانت تدار بعقل إداري أفضل من أن تدار بعقليات إخوة عاملين في منشآت خيرية، ويُفضّلون بفكرهم السابق نفسه والنتيجة: تكرار فقط لكن بثوب آخر؛ بل لا بد من أن يشارك أصحاب

(١) صحيح البخاري ٣٩٠٥.

(٢) السيرة النبوية ١/٣٩٠ د. علي الصلابي.

القرار في التخطيط: بيوت الخبرة والإدارة، والقضاة، والمعلمين، ورجال الهيئة، والشُرط... فهم شركاء في المسؤولية وتحديد المشكلة وقراءة الواقع للمجتمع وتحليل أرقامه ورسومه البيانية، واستشراف مستقبله بموجب معطياته السابقة.

والتعاون مع أهل الخبرات مهما كانوا؛ فغير المسلمين كان لهم دور في صناعة السفن في عهد عثمان، ولعل المعاملة الحسنة كان له دوراً في ذلك^(١).

ومن الغريب عند المطالبة بالتخطيط في مجالس الإدارة كثيراً ما يبدأ أعضاء وقيادات المنشأة بذكر فوات الفرص وما فاتهم من مكاسب؛ فبدلاً من التفكير في الحل، نفكر دائماً في المشكلة!.

ومما تفتقده غالب المنشآت الخيرية في التخطيط: لغة الأرقام؛ حيث يمكن قياسها وتقويمها؛ جاء في مسند الإمام أحمد: فَجَعَلْنَا نَقُولُ لَهُ: كَمْ الْقَوْمُ؟ فَيَقُولُ: هُمْ وَاللَّهِ كَثِيرٌ عَدَدُهُمْ، شَدِيدٌ بِأَسْهُمٍ (وهذه كلمة عامة لا يمكن قياسها). فَجَعَلَ الْمُسْلِمُونَ إِذْ قَالَ ذَلِكَ ضَرْبُوهُ، حَتَّى انْتَهَوْا بِهِ إِلَى النَّبِيِّ ﷺ فَقَالَ لَهُ: «كَمْ الْقَوْمُ؟» قَالَ: هُمْ وَاللَّهِ كَثِيرٌ عَدَدُهُمْ، شَدِيدٌ بِأَسْهُمٍ؛ فَجَهَدَ النَّبِيُّ ﷺ أَنْ يُخْبِرَهُ كَمْ هُمْ، فَأَبَى، ثُمَّ إِنَّ النَّبِيَّ ﷺ سَأَلَهُ: «كَمْ يَنْحَرُونَ مِنَ الْجُزْرِ؟» فَقَالَ: عَشْرًا كُلَّ يَوْمٍ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «الْقَوْمُ أَلْفٌ، كُلُّ جَزْوِرٍ لِمِائَةٍ وَتَبَعَهَا»^(٢).

فحين عُرف العدد زال الإشكال ودفع الإبهام.

(١) استراتيجيات مدنية وعسكرية من عصر الراشدين، د. عبد العزيز العمري، ص ١٣٥.

(٢) مسند الإمام أحمد (٩٤٨).

ومن استعمال الأرقام أيضاً وتوظيفها: مبدأ تقسيم العمل، فرسول الله ﷺ قد خط الخندق بين كل عشرة أربعين ذراعاً^(١).

وكذلك عناية الصحابة بلغة الأرقام للتقريب للأفهام؛ ففي سرية أبي عبيدة بن الجراح إلى سيف البحر يقول جابر رضي الله عنه مخبراً عنهم أنهم ثلاثمائة وأنهم وجدوا حوتاً وأكلوا منه ثمانية عشرة ليلة، ووضع أبا عبيدة ثلاثة عشر رجلاً فأقعدهم في عين الحوت^(٢).

وعائشة رضي الله عنها حين أرادوا دفن رسول الله ﷺ تقول: وكان بالمدينة حفاران^(٣). فارتباطهم بالآخرة جعلهم يعرفون كم عدد من يحفر القبور.

والنبي ﷺ يأمر بحصر العدد، فقد قال ﷺ: «اكتُبُوا لِي مَنْ تَلَفَّظَ بِالإِسْلَامِ مِنَ النَّاسِ» يقول الراوي: «فَكَتَبْنَا لَهُ أَلْفًا وَخَمْسَ مِائَةِ رَجُلٍ»^(٤). وقد بَوَّبَ عليه البخاري: بَابُ كِتَابَةِ الإِمَامِ النَّاسِ؛ فلغة الأرقام لغة مهمة وقابلة للقياس وأرضية صلبة للتخطيط؛ سعدت بزيارة مؤسسة السبيعي الخيرية وحين التجول داخل أرجائها والتعريف بأنشطتها؛ سألت الدكتور/ عادل السليم أمينها العام عن عمر المعاملة؛ فقال: واحد وعشرون يوماً، وهي إجابة نادرة في المنشآت الخيرية.

٢ - التتابع في التخطيط المتوازن للمنشأة بأقسامها:

قال ابن خلدون: (الفصل الرابع في أن الهياكل العظيمة جداً لا تستقل بنائها الدولة الواحدة، والسبب في ذلك ما ذكرناه من حاجة البناء

(١) البداية والنهاية ٢٦/٦.

(٢) البداية والنهاية ٥٠٢/٦ - ٥٠٣ - ٥٠٤.

(٣) البداية والنهاية ١٣٧/٨.

(٤) البخاري (٣٠٦٠).

إلى التعاون ومضاعفة القدر البشرية، وقد تكون المباني في عظمها أكثر من القدر مفردة أو مضاعفة بالهدام كما قلناه، فيحتاج إلى معاودة قدر أخرى مثلها في أزمنة متعاقبة إلى أن تتم. فيبتدئ الأول منهم بالبناء، ويعقبه الثاني والثالث، وكل واحد منهم قد استكمل شأنه في حشر الفعلة وجمع الأيدي حتى يتم القصد من ذلك ويكمل ويكون ماثلاً للعيان يظنه من يراه من الآخرين أنه بناء دولة واحدة.

وانظر في ذلك ما نقله المؤرخون في بناء سد مأرب، وأن الذي بناه سبأ بن يشجب وساق إليه سبعين وادياً، وعاقه الموت عن إتمامه فأتمه ملوك حمير من بعده، ومثل هذا ما نقل في بناء قرطاجنة وقناتها الراكبة على الحنايا العادية، وأكثر المباني العظيمة في الغالب هذا شأنها، ويشهد لذلك أن المباني العظيمة لعهدنا نجد الملك الواحد يشرع في اختطاطها وتأسيسها، فإذا لم يتبع أثره من بعده من الملوك في إتمامها بقيت بحالها ولم يكمل القصد فيها. ويشهد لذلك أيضاً أننا نجد آثاراً كثيرة من المباني العظيمة تعجز الدول عن هدمها وتخريبها، مع أن الهدم أيسر من البناء بكثير؛ لأن الهدم رجوع إلى الأصل الذي هو العدم، والبناء على خلاف الأصل.

فإذا وجدنا بناء تضعف قوتنا البشرية عن هدمه مع سهولة الهدم علمنا أن القدرة التي أسسته مفرطة القوة، وأنها ليست أثر دولة واحدة، وهذا مثل ما وقع للعرب في إيوان كسرى لما اعتزم الرشيد على هدمه، وبعث إلى يحيى بن خالد وهو في محبسه يستشيريه في ذلك فقال: يا أمير المؤمنين لا تفعل واتركه ماثلاً يستدل به على عظم ملك آبائك الذين سلبوا الملك لأهل ذلك الهيكل، فاتهمه في النصيحة وقال: أخذته النعرة للعجم والله لأصرعنه، وشرع في هدمه وجمع الأيدي عليه، واتخذ له

الفؤوس وحماءه بالنار وصب عليه الخل، حتى إذا أدركه العجز بعد ذلك كله وخاف الفضيحة بعث إلى يحيى يستشيريه ثانياً في التجافي عن الهدم فقال: لا تفعل. واستمر على ذلك لثلاثين يوماً فقال عجز أمير المؤمنين وملك العرب عن هدم مصنع من مصانع العجم. فعرفها الرشيد وأقصر عن هدمه.

وكذلك اتفق للمأمون في هدم الأهرام التي بمصر وجمع الفعلة لهدمها فلم يحل بطائل. وشرعوا في نقبه فانتهوا إلى جو بين الحائط والظاهر وما بعده من الحيطان، وهناك كان منتهى هدمهم وهو إلى اليوم فيما يقال منفذ ظاهر، ويزعم الزاعمون أنه وجد ركازاً بين تلك الحيطان والله أعلم. وكذلك حنايا المعلقة إلى هذا العهد تحتاج أهل مدينة تونس إلى انتخاب الحجارة لبنائهم، أو تستجيد الصنائع حجارة تلك الحنايا فيحاولون على هدمها الأيام العديدة ولا يسقط الصغير من جدرانها إلا بعد عصب الريق، وتجتمع له المحافل المشهورة شهدت منها في أيام صباي كثيراً والله خلقكم وما تعملون^(١).

لقد شخّص ابن خلدون رَحِمَهُ اللهُ فِي هذه الأسطر ووضح أن الدول العظيمة ذات البنايات الشامخة ليست وليدة عصر أو شخص؛ بل تتابع عليه أناس أصحاب همم حتى حققوا مآربهم وظفروا بها، أهدافهم نصب أعينهم يسعون لتحقيقها جميعاً؛ ومن تتابع التخطيط بين عهد الصديق ثم على أثرها عهد الفاروق رَضِيَ اللهُ عَنْهُ يقول ابن كثير رَحِمَهُ اللهُ:

المُثَنَّى بِنَ حَارِثَةَ اسْتَبَطَّ أَحْبَارَ الصِّدِّيقِ لِتَشَاغِلِهِ بِأَهْلِ الشَّامِ، وَمَا فِيهِ مِنْ حَرْبِ الْيَرْمُوكِ الْمُتَقَدِّمِ ذِكْرَهُ، فَسَارَ الْمُثَنَّى نَفْسَهُ إِلَى الصِّدِّيقِ،

(١) مقدمة ابن خلدون، ص ٣٤٦ - ٣٤٧.

وَاسْتَنَابَ عَلَى الْعِرَاقِ بَشِيرَ بْنَ الْخَصَاصِيَّةِ، وَعَلَى الْمَسَالِحِ سَعِيدَ بْنَ مُرَّةَ الْعَجَلِيَّ، فَلَمَّا انْتَهَى الْمُثَنَّى إِلَى الْمَدِينَةِ وَجَدَ الصَّدِيقَ فِي آخِرِ مَرَضٍ الْمَوْتِ، وَقَدْ عَهَدَ إِلَى عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ، وَلَمَّا رَأَى الصَّدِيقُ الْمُثَنَّى قَالَ لِعُمَرَ: إِذَا أَنَا مُتُّ فَلَا تُمَسِّينَ حَتَّى تَنْدُبَ النَّاسَ لِحَرْبِ أَهْلِ الْعِرَاقِ مَعَ الْمُثَنَّى، وَإِذَا فَتَحَ اللَّهُ عَلَى أُمَّرَائِنَا بِالشَّامِ فَارْزُدْ أَصْحَابَ خَالِدٍ إِلَى الْعِرَاقِ، فَإِنَّهُمْ أَعْلَمُ بِحَرْبِهِ. فَلَمَّا مَاتَ الصَّدِيقُ نَدَبَ عُمَرُ الْمُسْلِمِينَ إِلَى الْجِهَادِ بِأَرْضِ الْعِرَاقِ (١).

فالخلفاء سائرون على النهج نفسه، وأهدافهم واضحة معلنة متفق عليها، ومن ذلك أيضاً أول كتاب كتبه عثمان بن عفان رضي الله عنه عند خلافته؛ يقول ابن جرير رضي الله عنه: «أما بعد؛ فإنكم حماة المسلمين وذادتهم، وقد وضع لكم عمر ما لم يغب عنا، بل كان عن ملاء منا، ولا يبلغني عن أحد منكم تغيير ولا تبديل فيغير الله ما بكم ويستبدل بكم غيركم. فانظروا كيف تكونون فإني أنظر فيما ألزمني الله النظر فيه والقيام عليه» (٢).

وقوله: «وضع لكم عمر ما لم يغب عنا بل كان عن ملاء منا»؛ أي: عن مشورة منا وحضور لنا في قراراته، وفيه المشورة أيضاً؛ فالهدف واحد، واضح للجميع، الكل يعرفه، والكل يسعى لتحقيقه.

سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه أكمل السيرة وتابع المسيرة، ونفذ الخطة المرسومة لقتال الفرس؛ حيث استقبل أخو المثنى بن حارثة بعد استشهاده ومعه زوجة أخيه المثنى ومعه وصيته؛ حدّد فيها طريقة مفصلة

(١) البداية والنهاية ٥٧٣/٩.

(٢) تاريخ الطبري ٥٩١/٢.

لقتال الفرس، فاستفاد بهذه الوصية من خبرة الأمير السابق المثنى بن حارثة^(١).

فكثيراً ما تتغير سياسات وتوجهات المنشأة الخيرية إذا جاء مدير جديد! أو مجلس إدارة آخر وهكذا دواليك، فتارة تتضخم المشاريع النسائية وتارة المشاريع التربوية التي تعنى بالشباب والتخطيط لها، وذلك راجع لرغبة وميول مديرها، أذكر أنني زرت منشأة خيرية لها نشاط رائد في الكتب النسائية؛ فكل ما طرح على مديرها مشروع؛ غير الفكرة وحوّرها بالكامل إلى مشروع يُعنى بالكتيب النسائي! فلا مانع من الاهتمام بالجانب النسائي لكن ليس على حساب المشاريع والأقسام الأخرى؛ بل والتي تعطل بالكامل من أجل هذا التوجه وهذه الميول.

فتتابع التخطيط المحدد مسبقاً مهم، على أن يكون بمسار متوازن لأداء المنشأة كله دون تضخم في قسم دون قسم، أو لمشروع على حساب آخر؛ بل قد لا يستفاد من التخطيط في قسم إذ كان القسم الآخر سيعيقه ويكبح جماحه؛ كخيول العربية، أحدها يركض بسرعة وجهد، والبقية تسير ببطء، والنتيجة أن ذلك الفرس يتعب وحده ويستنفذ طاقته، ولا يجني شيئاً من تعبته!

👉 فماذا نريد؟

👉 وكيف نصل؟

👉 وما هي الوسائل؟

👉 وما هي البدائل؟ (إدارة الأزمات، لو كان: فالحل كذا).

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١٥٠ - ١٥١.

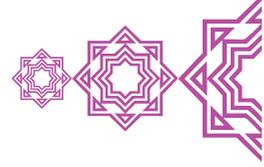
كان أبو بكر رضي الله عنه يسير على هدي الرسول صلى الله عليه وسلم ويفعل كما يفعل؛ بل وسار على قدميه مع أسامة فقال له: يَا خَلِيفَةَ رَسُولِ اللَّهِ، إِمَّا أَنْ تَرْكَبَ وَإِمَّا أَنْ أَنْزَلَ. فَقَالَ: وَاللَّهِ لَسْتُ بِنَازِلٍ وَلَسْتُ بِرَاكِبٍ ^(١).
فكما سار رسول الله صلى الله عليه وسلم على قدميه مع معاذ سار الصديق على قدميه مع أسامة.

والرسول صلى الله عليه وسلم كان حريصاً على النظر للمستقبل، وعدم النظر للماضي والتحسر عليه وفوات الفرص كما ذكرنا من حال بعض القيادات وأعضاء المنشأة؛ فقد نهى رسول الله صلى الله عليه وسلم في يوم أحد عن النوح والبكاء ^(٢).



(١) البداية والنهاية ٩/ ٤٢٤.

(٢) البداية والنهاية ٥/ ٤٥١ - ٤٥٣.



ما على المحسنين من سبيل! واستقطاب المتطوعين

كثير من العاملين في المنشآت الخيرية غير متفرغين للعمل، فتجد هذا قاضياً والآخر معلماً...، وفي الحقيقة هم معذورون لانشغالهم؛ ولقلة الموارد المالية، والحرص على تقليل المصاريف الإدارية والتشغيلية مدعاة لذلك؛ لكن من أراد التعاون والاحتساب يجب أن يؤخذ عليه ما يؤخذ على الموظف الرسمي؛ لأنه يوجد من يبذل ويقدم حتى ولو كان محتسباً، وفي الأمة خير كثير؛ ثم هناك ثقافة منتشرة وهي أن المتعاون لا يحاسب، ويأخذ الأمور كلها ببساطة وهدوء!.

أذكر أنني زرت إحدى الجهات الخيرية في إحدى المدن البعيدة؛ فأخذ مدير المكتب يستلطف ويستعطف رئيس أحد الأقسام للحضور ليُطلعنا على قسمه وأعماله، ولما طلبت منه الإلحاح على هذا الموظف قال لي: سبق أخبرته بموعدنا؛ لكن تعرف... هو محتسب!.

فلتوزع ساعات العمل بحيث لا تكثر على المتعاون الأعباء ويثقل كاهله، وأيضاً يُشعر المتعاون بأن العمل يتضرر بإخلاله وتقصيره، فهو قد استلم ملف من هذه المنشأة ومحسوب عليها؛ فإما أن يقوم بها أو يدعه لغيره، وليختر ما يناسبه من عمل ومن وقت.

كل شرائح المجتمع مطالبون بالانخراط في العمل الخيري: كلٌّ

بحسب طاقته، وليس المطلوب الكم، ولكن الكيف هو المبتغى؛ فيوضع المتطوع المناسب في المكان المناسب.

ولعلنا نتكلم عن استقطاب المتطوعين أو ما يسمى إدارة التطوع في المحاور التالية:

○ كيف يتم اختياره، ولذلك عدة طرق منها:

✎ استمارة تعبأ من قبل المتطوع توضع في الموقع عبر الشبكة، أو عند مدخل المنشأة، يحدد المتطوع فيها رغباته وأين يجد نفسه، كما يقوم بكتابة سيرته ومواهبه؛ فقد لا يدري هو أيضاً أين مكانه المناسب.

✎ عقد لقاء تعريفى لأنشطة الجهة الخيرية وأقسامها ومواطن الحاجة؛ ولكن بدقة وعناية، فقد أعلنت جهة خيرية عن حملة للتطوع وكانت ضخمة جداً؛ فتفاجأت تلك المنشأة أن جاءها عدد كبير من المتطوعين وغضُّوا بهم حساً ومعنى، ولم تحدد الاحتياج لكل قسم؛ فأسقط في أيديهم وخسروا تلك الحملة، واحتاجوا لسنوات حتى يعيدوا الثقة لدى الناس.

○ كيف نساعد في اختيار القسم الذي يناسبه:

المتطوع قد لا يدري أين يشارك، فمن خلال سيرته يمكن تحديد المكان المناسب له، ويعرض عليه حتى يدخله عن قناعة، أو من خلال العرض والجولة داخل المنشأة، يتابع بدقة ويرى اهتماماته وأسئلته ولغة العيون أين تقع، وهذه تحتاج إلى إداري محنك يستظهر المواهب.

○ كيف يتم احتواؤه؟

يتم احتواء المتطوع من خلال الاهتمام به وحسن استقباله والتواصل معه وتهيئة الجو المناسب له وتوفير احتياجاته بقدر الإمكان،

وترك لغة: «أعطنا جوالك ونتصل بك!»؛ فعدم الاكتراث بالمتطوع عند اللقاء الأول، يُنفره ويبعده، وكم سمعنا من القصص التي رفض المتطوعون المشاركة فيها والتفاعل معها بسبب قلة الاهتمام عند اللقاء الأول!.

● تدريبه للعمل المراد تشغيله ومعرفة ما يكتنفه من حساسية أو أهمية؛ وعدم الزج به سريعاً، فقد يفشل ويترك العمل ولا يتطوع أبداً.

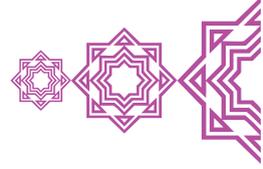
● تقويم المتطوع بمشاركته، وجعله يعرف نسبة إنجازة هو بنفسه بمعايير محررة وثابتة قابلة للقياس والتقويم، وبيان حقوقه وواجباته كمتطوع قبل الشروع في العمل، بلا تضخيم لذلك حتى لا يخشى التطوع وينفر منه.

ولإنجاح التطوع يجب إشاعة العمل الخيري في المجتمع وبيان أنه من أبواب البر والإحسان، وبيان فضله وآثاره على المسلم في الدنيا والآخرة، ونشر الدراسات التي تشير إلى راحة وسعادة من يشارك في مثل هذه الأعمال، فقد أشارت بعض الدراسات أن التطوع علاج للاكتئاب ويساعد على الاندماج في المجتمع، وكسر لحاجز الحياء والرغبة الاجتماعية، وكسر لحدّة بعض الشباب المتهورين، أو الذين يرغبون الاعتراف بهم، ولكن بطريقة تعبيرية خاطئة عن طريق التفحيط والمعاكسات والهوايات الخطرة...؛ فالعمل التطوعي يعترف بهم، وهذا ما ينشدونه ولكن بحذر ورقابة، حتى لا تكون مشاركتهم ضرراً على العمل الخيري.

أذكر أنني قدمت دورة عن فضل التطوع في إحدى المناطق، وطُرح تطبيق عملي وخطوات تنفيذية في الدورة عن تجمعات الشباب والتفحيط، واستقطب عدد منهم وأهلوا للعمل المراد تشغيله؛ فجاءت الثمار يانعة.

كما لا بد من وضع دراسة تحليلية للمجتمع قبل البدء بعملية الاستقطاب ومعرفة توجهاته وميوله وأسباب عزوفه، أيضاً معرفة الاحتياج الفعلي لكل قسم، وما حد الكمال والحد الأدنى للعمل .
ولا بد من توزيع التطوع على كل الأقسام؛ فلا يتضخم التطوع في قسم دون قسم . كما أنه تجب مرونة ورحابة وسعة صدر المشرف على التطوعين وكما يحلو للبعض أن يسميه (الشخصية الإسفنجية).
وتذكر!!! أن المتطوع يأتي بمتطوع، وكذلك العكس...





تبادل الزيارات والخبرات

قال رسول الله ﷺ: «مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ لَهُ مِثْلُ أَجْرِ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَجُورِهِمْ شَيْءٌ وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً فَعَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ عَلَيْهِ مِثْلُ وِزْرِ مَنْ عَمِلَ بِهَا وَلَا يَنْقُصُ مِنْ أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ»^(١). قال النووي في شرحه: «فِيهِ: الْحَثُّ عَلَى الْإِبْتِدَاءِ بِالْخَيْرَاتِ وَسَنِّ السُّنَنِ الْحَسَنَاتِ».

فكم من الفوائد لدى البعض لو نقلها لإخوة له في جهات خيرية لاستفاد منها خلق كثير، ونجد من يسافر ويكثر التنقلات؛ يطلع على علوم ومعارف أكثر ممن بقي في مكانه. يذكر بعض كُتَّاب الإدارة: أن رجلاً أعمى أبصر فجأة فرأى ديكاً؛ ثم فقد بصره مرة أخرى، وإذا قيل له: مبنى أو سيارة؟ قال: ما حجمها بالنسبة للديك؟. فليس له آلة قياس ومعيار إلا ذلك الديك، وقريباً من ذلك المثل يقول ابن خلدون: «... فقال لي الوزير فارس: إياك أن تستنكر مثل هذا من أحوال الدول بما أنك لم تره، فتكون كابن الوزير الناشئ في السجن، وذلك أن وزيراً اعتقله سلطانه ومكث في السجن سنين ربي فيها ابنه في ذلك المجلس، فلما أدرك وعقل سأل عن اللحمان التي كان يتغذى بها، فقال له أبوه: هذا لحم الغنم. فقال: وما الغنم؟ فيصفها له أبوه بشياتها ونعوتها،

(١) أخرجه مسلم (١٠١٧).

فيقول: يا أبت تراها مثل الفأر، فينكر عليه ويقول: أين الغنم من الفأر، وكذا في لحم الإبل والبقر إذ لم يعاين في محبسه من الحيوانات إلا الفأر فيحسبها كلها أبناء جنس الفأر»^(١).

فكذلك الخبرات والتجارب مهما كانت فهي تنقص الشخص، ونجد أهل المدينة النبوية على أنهم أهل حروب ومعارك ومحتاجون لحماية أعضائهم وأموالهم وأنفسهم؛ إلا أنه لم يدر في خلدكم يوماً ما الخندق، ولا كيفية حفره؛ بل لم تعرفه العرب قاطبة؛ فأتاهم سلمان الفارسي بذلك المقترح.

ونجد بعض المنشآت التي تعمل من خلال فروعها بالمملكة ويأتيها سيل عارم من المشاريع الخيرية؛ يكون لديها قاعدة بيانات ومعلومات وأفكار جميلة نيرة؛ ومن هنا تؤخذ الأفكار المتميزة من فرع وتنقل لفرع آخر وتصل التجارب وتثرى بأفكار جيدة جديدة؛ بل أنشأت بعض تلك المنشآت قسماً للمشاريع النوعية والمتميزة مثل المؤسسة المباركة مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية؛ لذا حبذا لو يتبادل العاملون في القطاع الخيري الزيارات فيقفوا على التجارب الأخرى، وفي ذلك اختصار للوقت وضبط للهدر المالي والعملي، كما أن الزيارات فيها فوائد: فقد تؤخذ معلومة، أو تُنقل معلومة، وقد تولد معلومة أثناء النقاش، ففيها تتلاقح الأفكار، ولو لم يأت من تلك الزيارات إلا إزالة الستور الوهمية بين الجهات الخيرية، فإنه يكفي العمل بروح الفريق، وتفعيل المجالس التنسيقية.

أرسل الرسول ﷺ عدداً من الصحابة فتعلموا صناعة بعض

(١) المقدمة ص ٢٤٣.

المعدات الحربية وطبقوا ذلك فعلياً عند حصار الطائف^(١). فالزيارات فيها فوائد تحتاج من يعززها، فهي قيمة مضافة.

استفاد الإمام أحمد رَضِيَ اللهُ عَنْهُ من أعمى وفقير، يقول رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: ما سمعت كلمة كانت أقوى لقلبي وأقر لعيني في المحنة من كلمة سمعتها من فقير أعمى في رحبة طوق، قال لي: يا أحمد إن تهلك في الحق مت شهيداً، وإن عشت عشت حميداً^(٢).

فالحكمة ضالة المؤمن وهو أولى الناس بها، ومما يذهلني في بعض الدورات التي أقدمها في بعض المدن الصغيرة أنهم لا يتزاورون البتة، على قرب ديارهم ومنازلهم؛ بل وينشغلون في الدورة بالسلام والسؤال عن أعمالهم الخيرية!.

ومنه تنسيق العمل في المنطفة وإيجاد المجالس التنسيقية، ففيه توفير لأعمال كبيرة ووقتيّة، ورأب للصدع، وإزالة للوحشة الوهمية والستور المتوهمة.

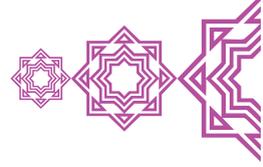
ثم إن الاتفاق بالكامل صعب جداً، لكن عدم الاتفاق في أي مبدأ أو محور بين العاملين في المجال الخيري ليس حسناً.

ثم هذا القليل المتفق عليه بين الجهات الخيرية، ومع الوقت إذا رُئي ثمرته وتصافت النيات؛ سلّم لعمل أكبر وأكثر ودعوة لتحقيق أعمال أخرى.

(١) حضاريات في الفتوح الإسلامية، د. عبد العزيز بن إبراهيم العمري، ص ٦٥.

(٢) الآداب الشرعية، لابن مفلح، ١٨/٢.





الشورى

يقول الماوردي رَحِمَهُ اللهُ:

قَالَ سَيْفُ بْنُ يَزْنَ: مَنْ أُعْجِبَ بِرَأْيِهِ لَمْ يُشَاوِرْ، وَمَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ
كَانَ مِنَ الصَّوَابِ بَعِيداً^(١).

قَالَ بَعْضُ الْحُكَمَاءِ: مَنْ اسْتَعَانَ بِذَوِي الْعُقُولِ فَازَ بِدَرَكِ
الْمَأْمُولِ^(٢).

وقال رَحِمَهُ اللهُ: وَيَنْبَغِي أَنْ يَسْلَمَ أَهْلُ الشُّورَى مِنْ حَسَدٍ أَوْ تَنَافُسٍ،
فَيَمْنَعَهُمْ مِنْ تَسْلِيمِ الصَّوَابِ لِصَاحِبِهِ^(٣).
وأفاض رَحِمَهُ اللهُ بتفاصيل مائة عنها.

ومن وصية معاوية رَضِيَ اللهُ عَنْهُ العظيمة عند موته لابنه يزيد: وَإِيَّاكَ
وَالاسْتِبْدَادَ بِرَأْيِكَ؛ فَإِنَّ الرَّأْيَ لَيْسَ فِي صَدْرٍ وَاحِدٍ^(٤).

زرت جهة خيرية وطلبت محاضر الاجتماعات للاطلاع عليها؛
واستشكلت بأن كافة المحاضر مُجمَعٌ عليها، وبلا تحفظ من أي عضو!
ولا بيان وجهات نظر؛ فطلبت أن أتابع سير المعاملات وآلية عرضها

(١) أدب الدنيا والدين ١/٣٧٧.

(٢) أدب الدنيا والدين ١/٣٧٩.

(٣) أدب الدنيا والدين ١/٣٨٣.

(٤) البداية والنهاية ١١/٦٤٥.

على مجلس الإدارة. وإذ ما يريد الرئيس من موضوعات: هي التي تعرض على المجلس! ناهيك عن طريقة العرض من قبل الرئيس والثناء على المشروع وإطلاق المحيا والبسمة له، قبل سماع رأي الأعضاء، وكما أن آلية اختيار العضوية لها دور كبير؛ فقد يكون أعضاء مجلس الإدارة تم اختيارهم من قبل الرئيس؛ الذين هم نسخة طبق الأصل منه؛ فكيف نصل إلى الرأي السديد المبني على الشورى ونشيد الشراء المعلوماتي؟.

الرسول ﷺ إمام الخلق وأفضلهم، روي عنه أروع الأمثلة في الشورى لنستنّ به ونقتدي؛ فقد شاور السعدين على ثلث ثمار المدينة عند حصارها في غزوة الخندق، ومع ذلك كان رسول الله هيناً ليناً لا يجدون أصحابه غضاضة أن يكشفوا ما في نفوسهم ويبينوا له آراءهم^(١).

ومن أمثلة قبول الرأي موافقته الحباب بن المنذر في اختيار المنزل يوم بدر؛ قال ابن كثير رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: «إِنَّ الْحَبَابَ بْنَ الْمُنْذِرِ بْنِ الْجَمُوحِ قَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَرَأَيْتَ هَذَا الْمَنْزِلَ، أَمْزِلًا أَنْزَلَكُهُ اللَّهُ، لَيْسَ لَنَا أَنْ نَتَقَدَّمَهُ وَلَا نَتَأَخَّرَ عَنْهُ، أَمْ هُوَ الرَّأْيُ وَالْحَرْبُ وَالْمَكِيدَةُ؟ قَالَ: «بَلْ هُوَ الرَّأْيُ وَالْحَرْبُ وَالْمَكِيدَةُ». قَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَإِنَّ هَذَا لَيْسَ بِمَنْزِلٍ، فَاْمُضِ بِالنَّاسِ حَتَّى نَأْتِيَ أَدْنَى مَاءٍ مِنَ الْقَوْمِ فَنَنْزِلُهُ، ثُمَّ نَعُورَ مَا وَرَاءَهُ مِنْ الْقَلْبِ، ثُمَّ نَبْنِي عَلَيْهِ حَوْضًا فَنَمْلَأُهُ مَاءً، ثُمَّ نَقَاتِلَ الْقَوْمَ، فَنَشْرَبَ وَلَا يَشْرَبُونَ. فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «لَقَدْ أَشْرَتَ بِالرَّأْيِ»^(٢)؛ قدّم هذا الرأي ﷺ وهو أصغر من الرسول بسنين؛ وبعد البحث وجدت الفارق

(١) البداية والنهاية ٤٠/٦.

(٢) البداية والنهاية ٨٢/٥.

بين عمره وبين عمر الرسول ﷺ؛ حيث روي أنه شهد المعركة ﷺ وكان له من العمر ثلاثاً وثلاثين^(١). ولولا حبهم لرسول الله ﷺ وتواضعه لهم لما أقدموا على الكلام بين يديه وطرح آرائهم عنده.

ولا مانع من تعدد الاستشارة وكذلك توزيعها لكل إدارة وقسم بحكم الاختصاص، يقول ابن كثير رَحِمَهُ اللهُ: كَانَ رَأْسَ مَشُورَةِ الْمُهَاجِرِينَ أَبُو بَكْرٍ الصِّدِّيقُ، وَرَأْسُ مَشُورَةِ الْأَنْصَارِ سَعْدُ بْنُ مُعَاذٍ^(٢).

ويفضل جمع المعلومة من أكثر من شخص؛ لينظر بأكثر من منظار، ولا يحصر القرار في العمل الخيري في شخص واحد فقط؛ فهذا رسول الله ﷺ في غزوة أحد أرسل أنساً ومونساً ابني فضالة لسبر جيش قريش وعادا فأخبراه خبر القوم^(٣).

ففي الشورى فوائد عظيمة؛ فتح المجال للجميع؛ فالعلم والرأي ليس محصوراً في رجل، وقد تأتي معلومة من أصغر شخص في المنشأة، تحقق إنجازات كبيرة وتدفع شروراً خطيرة.

وفي الشورى أيضاً تشجيع للموظفين على التعبير، وتزيد من ولائهم للمنشأة الخيرية، فالكل شركاء في القرار وهي حافز للجميع على تنفيذه.

ومن الاستشارة النوعية: استشارة كبار السن وزيارتهم والأنس بهم والاستنارة بآرائهم وأخذ الحكمة منهم ورؤية أهل التقوى والصلاح؛ كنت في دورة عن الجودة في العمل الخيري في منطقة الجوف، وبعد انتهاء البرنامج كان معنا وقت بعد صلاة الفجر حتى موعد الرحلة

(١) معرفة الصحابة، لأبي نعيم، ٢/٨٦٧.

(٢) البداية والنهاية ٥/٢٥٣.

(٣) السيرة النبوية ٢/٦٢، د. علي الصلابي.

ضحى، فطلبت من مدير المكتب التعاوني أن نزور بعض كبار السن إن أمكن؛ فزرنا بعضهم؛ حيث كان لهم جلسة حول الموقد بعد صلاة الفجر وكانت جلسة ممتعة؛ وإذ بمدير المكتب يتعهد أولئك ويزورهم.

كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يشاور كبار السن؛ فقد جعل حويطب بن عبد العزى العامري الصحابي الجليل في النفر الذين جددوا أنصاب الحرم، وكذلك سعيد بن يربوع بن عنكثة بن عامر بن مخزوم، ويروى أن كل واحد منهما قد تجاوز المائة والعشرين سنة^(١).

ومن المهم في الشورى أيضاً العزم ومتابعة ذلك الرأي، والإشراف الفعلي عليه والمتابعة؛ وإلا فقد سمعنا من استشار لكن لم يتابع ويرى النتائج ويحرر الموقف ويسبر تنفيذ الاستشارة؛ فهذا نبينا صلى الله عليه وسلم بعد المشورة وأخذ الرأي حول حفر الخندق، وقف عليه بنفسه ومعه نفر من الصحابة، وفيه الإشراف الفعلي من القائد والاطمئنان على وضع المشاريع المصيرية؛ فقد حدد رسول الله المكان ووضع جبل سلعا خلف الصحابة لحماية ظهورهم^(٢).

ولنحذر من الاستشارة الكاذبة! وهي التصميم على الرأي وعدم إظهاره، والبحث عن موافقه؛ ثم يشير إلى هذا الشخص ويُشيد به، وإذا بالرأي رأيه ولكن يبحث له عن تعزيز خارجي!

وعن قبول الشورى يقول الراوي: لَمَّا كَانَ يَوْمُ غَزْوَةِ تَبُوكَ أَصَابَ النَّاسَ مَجَاعَةٌ، فَقَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، لَوْ أَذِنْتَ لَنَا فَتَنَحَّرْنَا نَوَاضِحَنَا، فَأَكَلْنَا وَادَّهَنَّا. فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم: «افْعَلُوا». فَجَاءَ عُمَرُ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّ

(١) البداية والنهاية ٢٧٦/١١ - ٢٧٨ - ٢٧٩.

(٢) السيرة النبوية ٢/٢٠٩، د. علي الصلابي.

فَعَلَّتْ قَلَّ الظُّهْرُ، وَلَكِنْ اذْعُهُمْ بِفَضْلِ أَزْوَادِهِمْ، وَاذْعُ اللهُ لَهُمْ فِيهَا بِالْبَرَكَةِ، لَعَلَّ اللهُ أَنْ يَجْعَلَ فِيهَا الْبَرَكَةَ. فَقَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ: «نَعَمْ». فَدَعَا بِنَطْعٍ فَبَسَطَهُ، ثُمَّ دَعَا بِفَضْلِ أَزْوَادِهِمْ فَجَعَلَ الرَّجُلُ يَجِيءُ بِكَفِّ ذُرَّةٍ، وَيَجِيءُ الْآخَرُ بِكَفِّ مِنَ التَّمْرِ، وَيَجِيءُ الْآخَرُ بِكِسْرَةٍ حَتَّى اجْتَمَعَ عَلَى النَّطْعِ مِنْ ذَلِكَ شَيْءٌ يَسِيرٌ؛ فَدَعَا رَسُولُ اللهِ ﷺ بِالْبَرَكَةِ، ثُمَّ قَالَ لَهُمْ: «خُذُوا فِي أَوْعِيَّتِكُمْ». فَأَخَذُوا فِي أَوْعِيَّتِهِمْ حَتَّى مَا تَرَكُوا فِي الْعَسْكَرِ وَعَاءً إِلَّا مَلْئُوهُ وَأَكَلُوا حَتَّى شَبِعُوا، وَفَضَلَتْ فَضْلَةً، فَقَالَ رَسُولُ اللهِ ﷺ: «أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللهُ وَأَنِّي رَسُولُ اللهِ لَا يَلْقَى اللهُ بِهَا عَبْدٌ غَيْرُ شَاكٍ فَيُحْبَبُ عَنِ الْجَنَّةِ»^(١).

ومثله يقال في المجالس الاستشارية؛ فهي تضيء العمل للإدارات التنفيذية، وتقلل نسبة الأخطاء وتحقق رغبة أهل الخير والإحسان في إيصال أموالهم الوجهة الصحيحة؛ كما تبرئ ذمة العاملين في المجال الخيري، وتقلل نسبة الخطأ.

كما أن وجود الأخطاء من البعض لا يعني الإعراض عنهم بالكلية وتركهم وعدم استشارتهم؛ بل الاستفادة منهم في حدود؛ يقول ابن كثير عن موقف الصديق من طليحة الأسيدي: كَتَبَ الصَّدِيقُ إِلَى خَالِدٍ أَنْ اسْتَشِرَّهُ فِي الْحَرْبِ وَلَا تُؤْمَرُهُ، يَعْنِي مُعَامَلَتَهُ لَهُ بِنَقِيضِ مَا كَانَ قَصْدَهُ مِنَ الرِّيَاسَةِ فِي الْبَاطِلِ. وَهَذَا مِنْ فِقْهِ الصَّدِيقِ، رَضِيَ اللهُ عَنْهُ وَأَرْضَاهُ^(٢).

وكذلك عمر بن الخطاب رضي الله عنه لما تكلم معه أعجبه كلامه وكتب له

(١) البداية والنهاية ١٦٢/٧.

(٢) البداية والنهاية ٤٥٤/٩.

بالوصاية إلى الأمراء أن يشاور ولا يوَلَّى شيئاً من الأمر^(١). وفيه أن الصحابة كان لديهم التابع في التخطيط والسيرة الإدارية كما ذكرنا آنفاً؛ وأنهم نهلوا من مشكاة واحدة^(٢).

فالقائد قريب من أتباعه ويشاورهم بطريقة أخوية وأبوية، ومن الأمثلة الرائعة من السُّنة النبوية يقول ابن كثير رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: **بَعَثْتُ زَيْنَبُ بِنْتُ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فِي فِدَاءِ أَبِي الْعَاصِ بِمَالٍ، وَبَعَثْتُ فِيهِ بِقِلَادَةٍ لَهَا كَانَتْ خَدِيجَةُ أَدْخَلَتْهَا بِهَا عَلَى أَبِي الْعَاصِ حِينَ بَنَى عَلَيْهَا. قَالَتْ: فَلَمَّا رَأَاهَا رَسُولُ اللَّهِ ﷺ رَقَّ لَهَا رِقَّةً شَدِيدَةً، وَقَالَ: **إِنْ رَأَيْتُمْ أَنْ تُطْلِقُوا لَهَا أَسِيرَهَا، وَتَرُدُّوا عَلَيْهَا الَّذِي لَهَا، فَافْعَلُوا،** قَالُوا: نَعَمْ يَا رَسُولَ اللَّهِ. فَاطْلِقُوهُ وَرُدُّوا عَلَيْهَا الَّذِي لَهَا^(٣).**

أذكر أنني زرت أحد مدراء المنشآت الخيرية الكبرى والتي لها نشاط ضخم ومتنوع، وطال حديثه الذي لم أشأ أن أقاطعه، وإذا بسكرتيه يدخل ويشعره بأن أعضاء المجلس قد اجتمعوا! وإذا به قد نسي الاجتماع ولم يأبه به أصلاً، ثم قال: لماذا لا تشاركنا الاجتماع؛ سوف أطرح عليهم موضوع بودي مشاركتك، وذكر لي موضوعاً كبيراً ومهماً بالنسبة للمؤسسة، وقال: سوف أشاور الإخوة فيه لأنهم لا يعملون شيئاً عنه، وقد أمضيت ستة أشهر في هذا الموضوع، فقلت: وكيف ولم يشعروا به من قبل، فقال لي: ليس من اللازم! إن وافقوا وإلا أقررت المشروع بمفردي!.

(١) البداية والنهاية ١٠/١٤٣.

(٢) انظر: فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. د. علي الصلابي، ص ٤٠٩.

(٣) البداية والنهاية ٥/٢٠٦.

فكان هذا الإجراء مختصراً لي لفهم سياسة تلك المنشأة التي طلب مني أن أديرها، فاعتذرت وقلت له بواجب النصح.

فالشورى في المنشآت الخيرية مضطربة؛ إما أن يكون المدير لا يعمل بها فتجده وحيداً في المنشأة يصول ويجول ويعاني، وربما يحصل عكس ذلك من بعض العاملين في المنشأة، فتجد بعض أفرادها يسافرون ويكتبون ويقابلون المسؤولين بلا استشارة أو إذن، ومدير المنشأة لا علم له بشيء من ذلك.

وقد تضع بعض المنشآت الخيرية اللجان الاستشارية، ولكنها ممر لبعض القرارات؛ فلا يعرض عليها إلا ما يراد ويشتهي، وأحياناً يُكيف بطريقة وبأسلوب واضح لاتخاذ ذلك القرار واستلاله.

فمن الضوابط لتفعيل تلك اللجان الاستشارية:

👉 أن تربط بأعلى الهرم الإداري، وليست بمسؤول يرد ما يشاء ويقر ما يشاء، ويمارس الاختزال والاختصار.

👉 يعرض عليها كافة التقارير وكامل المؤشرات؛ لكي تكون على علم بأمور المنشأة، فلا تصبح إدارة أزمات وإطفاء حرائق.

فعلى سبيل المثال بناء المساكن وجمع الفقراء في مكان واحد له إيجابيات وسلبيات:

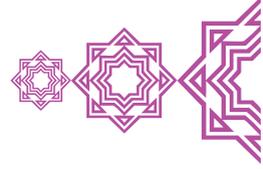
فقد توجهت إحدى المنشآت الخيرية وقامت ببناء مساكن للفقراء، والنتيجة أصبح مأوى للسباع والحيوانات ولم يسكن! وقد وقفت عليه بنفسه. فالمكان الذي بنيت فيه تلك المساكن؛ ثقافة أهله الاجتماعية لا يحبذون قرب المنازل من بعضها، مع العلم أنهم مقيمون في عشش وشبوك! ومع ذلك لم يأنسوا بتلك المنازل المؤتثة.

فتلك المؤسسة سمعت بالفكرة التي طبقت في مكان يألف السكان قربهم من بعض ولا حرج لديهم في ذلك؛ فأرادت تطبيق ذلك لكن بلا مشورة، لا لأهل تلك الديار ولا لأهل الاختصاص في تلك البلاد.

وكذلك التأهيل: فسرعان ما سمعت به أحد المنشآت وأرادت تطبيقه على جميع الفقراء! والنتيجة أن دخل الفقير غمار التجارة بلا دراسة جدوى ولا دراسة نفسية للمتقدم؛ فخسر ولم تفلح تلك المحاولة، كيف وقد تأصل لدى الفقير بأنه وصل للحقيقة؛ بأن لا حل لدي إلا مد يدي للناس فهو أفضل من كل عمل وتجارة، أيضاً فرق بين إرغامه على صنعة ليست له ولا تناسب ميوله وظروفه وثقافته، وبين صنعة عنده استعداد لها ومقدرة؛ فقط يريد الدعم والإقراض.

فما أحوجنا إلى أعمال الاستشارة بجدارة.





التعيين وآلية الاختيار

قال شيخ الإسلام ابن تيمية رَحِمَهُ اللهُ فِي السياسة الشرعية: «اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل»^(١).

فمن الصعب أن تتوفر جميع الصفات المطلوبة في الشخص المراد تعيينه، وهذا عزيز؛ والمنشأة تتكامل في توافر الصفات في بعضهم دون البعض الآخر، ويكملون النقص في أفرادهم، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية رَحِمَهُ اللهُ: «وَكُلُّ وَاحِدٍ مِنَ الْأُمَّةِ يَجِبُ عَلَيْهِ أَنْ يَقُومَ مِنَ الدَّعْوَةِ بِمَا يَقْدِرُ عَلَيْهِ إِذَا لَمْ يَقُمْ بِهِ غَيْرُهُ فَمَا قَامَ بِهِ غَيْرُهُ سَقَطَ عَنْهُ وَمَا عَجَزَ لَمْ يُطَالَبْ بِهِ. وَأَمَّا مَا لَمْ يَقُمْ بِهِ غَيْرُهُ وَهُوَ قَادِرٌ عَلَيْهِ فَعَلَيْهِ أَنْ يَقُومَ بِهِ؛ وَلِهَذَا يَجِبُ عَلَى هَذَا أَنْ يَقُومَ بِمَا لَا يَجِبُ عَلَى هَذَا وَقَدْ تَقَسَّطَتِ الدَّعْوَةُ عَلَى الْأُمَّةِ بِحَسَبِ ذَلِكَ تَارَةً وَبِحَسَبِ غَيْرِهِ أُخْرَى»^(٢).

فيا له من فهم عميق ودقيق في التخصص والتكامل، وهو المصطلح الإداري الذي اعتنى به الكثير من كُتَّاب الإدارة.

بعض المنشآت الخيرية تُعاني اضطراباً كبيراً في هذا الباب، فمن معايير الاختيار لدى بعضها: مُلتزم، صالح، فيه خَيْر، يحترق على العمل الخيري؛ وقد يُحرقه ويُحرق المنشأة معه! وهذه المعايير صحيحة ومطلب في

(١) شرح السياسة الشرعية، للشيخ ابن عثيمين رَحِمَهُ اللهُ، ص ٤٧.

(٢) مجموع الفتاوى ١٦٦/١٥.

ذلك؛ لكن لا تُجعل هي المحك الوحيد؛ بل لا بد من إضافة قدرات ومميزات تناسب الوظيفة المرشح لها والمطلوب شغلها؛ يروى عن ابنِ عُمَرَ أَنَّهُ قَالَ: مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَسْوَدَ مِنْ مُعَاوِيَةَ. فَقِيلَ لَهُ: وَلَا عُمَرَ؟ قَالَ: كَانَ عُمَرُ خَيْرًا مِنْهُ، وَكَانَ مُعَاوِيَةُ أَسْوَدَ مِنْهُ^(١)، ويروى عنه أيضاً أنه قال: مَا رَأَيْتُ بَعْدَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ أَسْوَدَ مِنْ مُعَاوِيَةَ، فَقِيلَ لَهُ: وَلَا أَبُو بَكْرٍ وَلَا عُمَرَ قَالَ: كَانَ أَبُو بَكْرٍ وَعُمَرُ خَيْرًا مِنْهُ وَمَا رَأَيْتُ بَعْدَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ أَسْوَدَ مِنْ مُعَاوِيَةَ^(٢).

وهذا فهم عميق ولا يعني عدم الحرص عليهم، لا بل يبحث عنهم ويستأنس بهم ولكن في الأمور الثانوية والفرعية؛ فيحرص على أهل الخير والصلاح في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية وغيرها؛ يرجع إليهم ويقربون بين وجهات النظر ويهدؤون أنفس من يغضب أو يحتد في طرحه؛ ففي معركة اليرموك أمر خالد بن الوليد أبا عبيدة بن الجراح أن يتأخر عن القلب إلى وراء الجيش كله؛ حتى إذا رآه المنهزم استحيى منه ورجع للقتال^(٣).

وهذا لا يعارض ما ذكرنا في المعايير بأنه لا ينظر إلى الخيرية أو الحرقة وإن كانت مهمة، لكنها ليست المحك، وإنما هذا ثانوي في التعيين وليس شرطاً أساسياً.

ومن أوجه القصور والاضطراب في بعض المنشآت الخيرية:

● تبحث المنشآت الخيرية عن الأشخاص أولاً؛ ثم تنظر أين تضعه في المنشأة، والمفترض أن يُحدد الاحتياج بمعايير وبطاقة وصف وظيفي؛ ثم يبحث عن الأشخاص، لا العكس.

(١) البداية والنهاية ٤٣٨/١١.

(٢) مجموع الفتاوى ٢٢٧/١٧.

(٣) البداية والنهاية ٥٥٤/٩.

● تَوَلَّى الموظف أكثر من إدارة؛ حتى ولو لم تكن من اختصاصه؛ فتارة في المالية والإدارية، ومرةً في العلاقات العامة والإعلام، وحيناً في تنمية الموارد المالية! .

● انعدام الدوران الوظيفي في بعض الإدارات، فيلبث عشرة إلى خمس عشرة سنة، ولا يتغير، ولا يُغير ويطور، بل ولا يصنع الصف الثاني، وهذه لا تعارض ما قبلها.

● تعيين بعض الفقراء - مراعاةً لظروفهم - في وظائف لا تليق بهم إدارياً، ولا يملكون مهارات الحد الأدنى من المؤهلات لشغل تلك الوظائف.

وقد تكرر معي في أكثر من منشأة: عند وضع الهياكل الإدارية والوظائف، يبدأ الحديث عن الأشخاص أولاً أين يكونون، ثم تعدل تلك الوظائف والمهام وتفصل عليهم بالكامل.

فالوضوح مطلب في حالة التصحيح الإداري، وكذلك للمتقدمين بعدم صلاحهم للعمل، لا عن هوى وحظوظ نفس؛ بل بواسطة الوصف الوظيفي ومعايير محررة قابلة للقياس والتقييم، ولا يعني رد الموظف نقصٌ فيه؛ إذ قد لا تتوفر فيه الصفات الإدارية التي نحتاجها في المنشأة؛ ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة حين سأله أبا ذر رضي الله عنه الإمارة، يقول ﷺ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي؟ قَالَ: فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكِبِي ثُمَّ قَالَ: «يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا»^(١).

قال النووي في شرحه: هذا الحديث أصل عظيم في اجتناب

(١) أخرجه مسلم (١٨٢٥).

الولايات، لا سيما لمن كان فيه ضعف عن القيام بوظائف تلك الولاية، وأما الخزي والندامة فهو في حق من لم يكن أهلاً لها، أو كان أهلاً ولم يعدل فيها، فيخزيه الله تعالى يوم القيامة ويفضحه ويندم على ما فرط. وأما من كان أهلاً للولاية وعدل فيها فله فضل عظيم. تظاهرت به الأحاديث الصحيحة. ١. هـ.

وفي رواية أخرى قال الرسول ﷺ: «يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّي أَرَاكَ ضَعِيفاً وَإِنِّي أَحِبُّ لَكَ مَا أَحِبُّ لِنَفْسِي، لَا تَأْمُرَنَّ عَلَيَّ اثْنَيْنِ وَلَا تَوَلِّينَنَّ مَالَ يَتِيمٍ»^(١).

قال شيخ الإسلام ابن تيمية رَحِمَهُ اللهُ فِي السِّيَاسَةِ الشَّرْعِيَّةِ: «وَلِهَذَا كَانَ النَّبِيُّ ﷺ يَسْتَعْمَلُ خَالِدَ بْنَ الْوَلِيدِ عَلَى الْحَرْبِ مُنْذُ أَسْلَمَ وَقَالَ: «إِنَّ خَالِدًا سَيْفٌ سَلَّهُ اللهُ عَلَى الْمُشْرِكِينَ». مَعَ أَنَّهُ أَحْيَانًا قَدْ كَانَ يَعْمَلُ مَا يُنْكِرُهُ النَّبِيُّ ﷺ، حَتَّى إِنَّهُ - مَرَّةً - رَفَعَ يَدَيْهِ إِلَى السَّمَاءِ وَقَالَ: «اللَّهُمَّ إِنِّي أَبْرَأُ إِلَيْكَ مِمَّا فَعَلَ خَالِدٌ» لَمَّا أُرْسِلَهُ إِلَى بَنِي جَدِيمَةَ فَقَتَلَهُمْ وَأَخَذَ أَمْوَالَهُمْ بِنُوعِ شُبُهَةِ، وَلَمْ يَكُنْ يَجُوزُ ذَلِكَ، وَأَنْكَرَهُ عَلَيْهِ بَعْضُ مَنْ مَعَهُ مِنَ الصَّحَابَةِ، حَتَّى وَدَاهُمْ النَّبِيُّ ﷺ وَضَمِنَ أَمْوَالَهُمْ؛ وَمَعَ هَذَا فَمَا زَالَ يُقَدِّمُهُ فِي إِمَارَةِ الْحَرْبِ؛ لِأَنَّهُ كَانَ أَصْلَحَ فِي هَذَا الْبَابِ مِنْ غَيْرِهِ، وَفَعَلَ مَا فَعَلَهُ بِنُوعِ تَأْوِيلٍ. وَكَانَ أَبُو ذَرٍّ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ أَصْلَحَ مِنْهُ فِي الْأَمَانَةِ وَالصَّدْقِ؛ وَمَعَ هَذَا فَقَدْ قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّي أَرَاكَ ضَعِيفاً وَإِنِّي أَحِبُّ لَكَ مَا أَحِبُّ لِنَفْسِي: لَا تَأْمُرَنَّ عَلَيَّ اثْنَيْنِ وَلَا تَوَلِّينَنَّ مَالَ يَتِيمٍ»^(٢). فَهَيَّ أَبَا ذَرٍّ عَنِ الْإِمَارَةِ وَالْوِلَايَةِ: لِأَنَّهُ رَأَاهُ ضَعِيفاً مَعَ أَنَّهُ قَدْ رُوِيَ: «مَا أَظَلَّتْ

(١) أخرجه مسلم (١٨٢٦).

(٢) رواه مسلم.

الْخَضْرَاءُ وَلَا أَقَلَّتِ الْغُبْرَاءُ أَصْدَقَ لَهْجَةً مِنْ أَبِي ذَرٍّ^(١). ومع ذلك روي أنه صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ولآه على المدينة في غزوة ذات الرقاع^(٢). ولم يرو غيرها في الولاية فيما أعلم.

من أجل تحقيق الأهداف لا نحابي عند التعيين أو العزل؛ فهذا رسول الله عندما علم بما قال سعد بن عبادة يوم فتح مكة عزله عن راية الأنصار وأعطاهما غيره^(٣). وقيل: حتى لا يغضب سعد أعطاهما ابنه^(٤). وفيه عند تغيير المنصب إعطاء البديل من فيه صفات قريبة من صفاته؛ حيث أن ابنه أيضاً من الأنصار.

وعند العزل يسأل عن البديل المناسب تعيينه: حين اعتذر زياد بن الحارث الصدائي عن الإمارة سأله الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فقال: **«فَدُلَّنِي عَلَى رَجُلٍ أُوْمَرُهُ عَلَيْكُمْ»**. فدللته على رجلٍ من الوَفْدِ الَّذِينَ قَدِمُوا عَلَيْهِ، فَأَمَرَهُ عَلَيْهِمْ^(٥).

فنذكر من يحب الإمارة وينافس عليها قصة عمر حيث لم يحب الإمارة قط إلا مرة واحدة، وتلك الواحدة كانت لفضيلة سمعها من الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ورغب فيها في الأجر؛ قال صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يوم خيبر: **«لَا عَطِينَنَ هَذِهِ الرَّايَةَ رَجُلًا يُحِبُّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ يَفْتَحُ اللَّهُ عَلَى يَدَيْهِ»**. قَالَ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ: مَا أَحْبَبْتُ الْإِمَارَةَ إِلَّا يَوْمَئِذٍ^(٦).

(١) شرح السياسة الشرعية، للشيخ ابن عثيمين رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، ص ٤٩ - ٥٠.

(٢) البداية والنهاية ٥/٥٥٩.

(٣) البداية والنهاية ٦/٥٣٨ - ٥٣٩ - ٥٥٢ - ٥٥٣.

(٤) البداية والنهاية ٦/٥٥٤.

(٥) البداية والنهاية ٧/٣٤٢.

(٦) صحيح مسلم (٢٤٠٥).

فالقائد الفذ يتفحص أفراده ويختبرهم ويعلم ما يصلح لهم، وعلى معرفة بقدرات الموظفين وطاقاتهم ويبين ذلك لهم، ويصارحهم بوضوح وأدب وسلامة صدر، يقول ابن كثير في ذلك: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ لِأَبِي عَيَّاشٍ فِيمَا بَلَغَنِي عَنْ رِجَالٍ مِنْ بَنِي زُرَيْقٍ: «يَا أَبَا عَيَّاشٍ لَوْ أُعْطِيتَ هَذَا الْفَرَسَ رَجُلًا هُوَ أَفْرَسُ مِنْكَ فَلَحِقَ بِالْقَوْمِ». قَالَ أَبُو عَيَّاشٍ: فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَنَا أَفْرَسَ النَّاسِ. ثُمَّ ضَرَبْتُ الْفَرَسَ، فَوَاللَّهِ مَا جَرَى بِي خَمْسِينَ ذِرَاعًا حَتَّى طَرَحَنِي، فَعَجِبْتُ مِنْ ذَلِكَ^(١).

فالإداري الناجح بصيرٌ يتصرفات فرق العمل وأحوالهم قريباً منهم، فرسول الله على علم بطرق وأفعال صحابته، لما رأى الناس مقتولاً مُسجى بيرة أبي قتادة استرجعوا وظنوه أبا قتادة، فقال رسول الله ﷺ: «لَيْسَ بِأَبِي قَتَادَةَ، وَلَكِنَّهُ قَتِيلٌ لِأَبِي قَتَادَةَ، وَوَضَعَ عَلَيْهِ بُرْدَهُ لِتَعْرِفُوا أَنَّهُ صَاحِبُهُ»^(٢).

فأولئك الصحابة نهلوا من ذلك المعين؛ فلا غرابة أن يصرح الواحد منهم بقدراته ويعرف حدوده ومقدراته؛ لما قتل عبد الله بن رواحه دُفعت الراية إلى ثابت بن أقرم فسلمها لخالد بن الوليد وقال: أنت أعلم بالقتال مني^(٣). فرضي الله عنهم جميعاً.

وإلا فقد رأيت من لا يعرف شيئاً في المحاسبة والإدارة، ويعرف أنه لا يعرف ومع ذلك يتخبط في التصرفات والقرارات.

ولمن يتهافت على إمارة المنشآت الخيرية ويبغيها وينافس عليها،

(١) البداية والنهاية ١٦٧/٦.

(٢) البداية والنهاية ١٦٨/٦، ١٧٢/٦.

(٣) البداية والنهاية ٤٩١/٩.

وهو ليس بأهل؛ ليتذكر حديث رسول الله ﷺ لما سأله العباس الإمارة قال له: «يَا عَبَّاسُ يَا عَمَّ رَسُولِ اللَّهِ نَفْسٌ تُنَجِّبُهَا خَيْرٌ مِنْ إِمَارَةٍ لَا تُحْصِيهَا»^(١)، وإلا فحب الكراسي إذا جرى في العروق فذاك أمرٌ مؤسف، وفي خطورة حب الرياسة يقول يحيى بن معاذ الرازي الواعظ: «لَا يُفْلِحُ مَنْ شَمَمَتْ رَائِحَةَ الرِّيَاسَةِ مِنْهُ»^(٢).

كيف، ويضاف إلى ذلك أموال الزكوات والصدقات وما في حكمها، فمع أعمال الإنسان وذنوبه التي سوف يحاسب عنها ويسأل؛ يضاف إليه تلك الأموال التي أوتمن عليها.

قال شيخ الإسلام ابن تيمية في آية الاختيار والتعيين والصدق فيها: «فَيَجِبُ عَلَى وَلِيِّ الْأَمْرِ أَنْ يُؤَلِّيَ عَلَى كُلِّ عَمَلٍ مِنْ أَعْمَالِ الْمُسْلِمِينَ أَصْلَحَ مَنْ يَجِدُهُ لِذَلِكَ الْعَمَلِ»^(٣). وقال أيضاً: «فَيَجِبُ عَلَى كُلِّ مَنْ وَلِيَ شَيْئاً مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ مِنْ هَؤُلَاءِ وَغَيْرِهِمْ أَنْ يَسْتَعْمَلَ فِيمَا تَحْتَ يَدِهِ فِي كُلِّ مَوْضِعٍ أَصْلَحَ مَنْ يَقْدِرُ عَلَيْهِ، وَلَا يُقَدِّمُ الرَّجُلَ لِكَوْنِهِ طَلَبَ الْوِلَايَةِ أَوْ سَبَقَ فِي الطَّلَبِ»^(٤).

وقال رحمه الله: «فَإِنْ عَدَلَ عَنِ الْأَحَقِّ الْأَصْلَحِ إِلَى غَيْرِهِ لِأَجْلِ قَرَابَةٍ بَيْنَهُمَا أَوْ وِلَاةٍ عِتَاقَةٍ أَوْ صَدَاقَةٍ أَوْ مُرَافَقَةٍ فِي بَلَدٍ أَوْ مَذْهَبٍ أَوْ طَرِيقَةٍ أَوْ جِنْسٍ؛ كَالْعَرَبِيَّةِ وَالْفَارِسِيَّةِ وَالتُّرْكِيَّةِ وَالرُّومِيَّةِ؛ أَوْ لَرِشْوَةٍ يَأْخُذُهَا مِنْهُ مِنْ مَالٍ أَوْ مَنَفَعَةٍ؛ أَوْ غَيْرِ ذَلِكَ مِنْ الْأَسْبَابِ أَوْ لِضَعْفٍ فِي قَلْبِهِ عَلَى الْأَحَقِّ

(١) السنن الكبرى للبيهقي ٩٦/١٠.

(٢) سير أعلام النبلاء ٩/٢٥.

(٣) الفتاوى ٢٤٦/٢٨.

(٤) الفتاوى ٢٤٧/٢٨.

أَوْ عَدَاوَةٍ بَيْنَهُمَا: فَقَدْ خَانَ اللَّهُ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنِينَ وَدَخَلَ فِيمَا نُهِيَ عَنْهُ فِي قَوْلِهِ تَعَالَى: ﴿بِأَيِّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (١) [الأنفال: ٢٧].

فكم نرى المتردية والنطيحة في بعض المنشآت الخيرية بسبب التهاون في آية التعيين والاختيار، ومراعاة القرابة والمحسوبيات؛ إن صحت التسمية.

ومن المراعاة عند التعيين أن يكون هناك تقارب في ذلك القسم وتفاهم وتجانس إلى حد ما - دون الإخلال بما ورد سابقاً -؛ كقبيلة أو أسرة؛ فهذا نبي الأمة ﷺ في أول مهامه بعد الهجرة ووصوله للمدينة؛ وقد كان ﷺ ضيفاً على أهل المدينة، وفي أول غزوة غزاها لم يُعَيَّن ﷺ على المدينة أحداً من خارجها؛ بل عيّن عليها من أهلها عارفاً بأحوالهم مُطاعاً فيهم؛ فحينما غزا عليه الصلاة والسلام غزوة الأبواء، استخلف عليهم سعد بن عبادة رضي الله عنه، وكذلك حين بعث عليه الصلاة والسلام حمزة بن عبد المطلب رضي الله عنه؛ كان في ثلاثين راكباً من المهاجرين ليس فيهم أنصاري؛ كان قائدهم منهم: مهاجري، وكذلك بعث ﷺ عبدة بن الحارث بن المطلب في ستين أو ثمانين راكباً من المهاجرين وكان منهم أيضاً (٢). وأيضاً حين بعث سعد بن أبي وقاص كانوا جميعاً من المهاجرين (٣). فقرب الرئيس من مرؤوسيه ووجود تقاطعات مشتركة بينهم؛ أقرب للامثال والطاعة، وهذا ما يسمى في علم الإدارة (تشكيل فريق العمل).

(١) الفتاوى ٢٨/٢٤٨.

(٢) الفصول في سيرة الرسول، لابن كثير رحمته الله، ص ١٢٢. وانظر: البداية والنهاية ٥٧٨/٤.

(٣) البداية والنهاية ٥٧٩/٤.

وأبو بكر رضي الله عنه كان يولي بعض الناس على قومهم إذا وجد فيهم صلحاء؛ كالمطائف وبعض القبائل ^(١).

وقد يكون التعيين لأمر توافرت في القائد بغية الاستفادة منه أو الاستفادة من صاحب التخصص وإبقائه على عمله، فرسول الله أبقى يهود خيبر على الزروع والقيام عليها ولهم نصف الثمرة ^(٢).

هذا نوع من معايير التعيين؛ وهناك معايير أكثر وأشمل، وقد ضرب الخليفة الراشد القائد عمر بن الخطاب رضي الله عنه أروع أمثلة في المعايير فمنها:

- ١ - القوة والأمانة.
- ٢ - مقام العلم في التولية.
- ٣ - البصر بالعمل.
- ٤ - الرحمة والشفقة على الرعية.
- ٥ - لا يولي أحداً من أقاربه.
- ٦ - لا يعطي من يطلبها.
- ٧ - المشورة في اختيار الولاية.
- ٨ - اختبار العمال قبل التولية.
- ٩ - جعل الوالي من القوم ^(٣).

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٧٧.

(٢) رواه أبو داود (٣٤١٠).

(٣) انظر بسط ذلك بالأمثلة: فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، د. علي الصلابي، ص ٣٣٥ حتى ص ٣٤١.

ومن الأمور المفقودة في بعض المنشآت الخيرية عدم الاستشارة في تعيين الموظف؛ فلا أحد يعلم إلا إذا باشر لديهم الموظف الجديد؛ بل ولا مديره المباشر يحاط بذلك؛ فأبو بكر الصديق رضي الله عنه كان يستشير الصحابة في التعيين؛ بل ونفس المؤهل للولاية؛ كما حصل مع عمرو بن العاص فلم يُصدر قراره حتى استشاره وأخذ منه الموافقة على ذلك ^(١).

فالمشاورة في التعيين ووضع الشخص في المجال الذي يختاره ويرغبه له أثر في العطاء، قال الصديق لعمرو بن العاص رضي الله عنه: «إِنِّي كُنْتُ قَدْ رَدَدْتُكَ عَلَى الْعَمَلِ الَّذِي وَلَا كَهْ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَرَّةً، وَسَمَّاهُ لَكَ أُخْرَى، وَقَدْ أَحْبَبْتُ، أَبَا عَبْدِ اللَّهِ، أَنْ أُفْرِعَكَ لِمَا هُوَ خَيْرٌ لَكَ فِي حَيَاتِكَ وَمَعَادِكَ مِنْهُ، إِلَّا أَنْ يَكُونَ الَّذِي أَنْتَ فِيهِ أَحَبُّ إِلَيْكَ. فَكَتَبَ إِلَيْهِ عَمْرُو بْنُ الْعَاصِ: إِنِّي سَهَمْتُ مِنْ سَهَامِ الْإِسْلَامِ، وَأَنْتَ فَعَبُدُ اللَّهَ الرَّامِي بِهَا، وَالْجَامِعُ لَهَا، فَاَنْظُرْ أَشَدَّهَا وَأَخْشَاهَا فَارْمِ بِي فِيهَا. وَكَتَبَ إِلَى الْوَلِيدِ بْنِ عُقْبَةَ بِمِثْلِ ذَلِكَ، وَرَدَّ عَلَيْهِ مِثْلَهُ، وَأَقْبَلَا - بَعْدَمَا اسْتَخْلَفَا فِي عَمَلِهِمَا - إِلَى الْمَدِينَةِ ^(٢).

أذكر في إحدى المنشآت الخيرية التي عملت فيها تفاجأت باتصال من موظف يقول: كان أخبرتني بالنقل حتى أرتب أموري؛ فتساءلت أي نقل! قال: كُلفت بالعمل في المستودع! وإذ به منقول من المدير العام دون علمي!.

أيضاً، بعد اكتمال مسوغات التعيين وشروطه وقنواته الإدارية؛ لو

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٧٦ - ٧٧.

(٢) البداية والنهاية ٥٤١/٩ - ٥٤٢.

أن المتقدم طلب منه تصوراً للإدارة التي سوف يتولى العمل بها، ولو خطوطاً عامة بعد مطابقة الوصف الوظيفي له وإطلاعه على أهداف المؤسسة ولوائحها العامة؛ لحصدنا ثماراً يانعة.

ومثله الاختبار والمقابلة عند التعيين؛ فهو شرط ملح لتحقيق الهدف المنشود؛ فالرسول ﷺ لما أراد بعث معاذ إلى اليمن سأله: «كَيْفَ تَصْنَعُ إِنْ عَرَضَ لَكَ قَضَاءٌ؟» قَالَ: أَقْضِي بِمَا فِي كِتَابِ اللَّهِ. قَالَ: «فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي كِتَابِ اللَّهِ؟» قَالَ: فَبِسُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ. قَالَ: «فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي سُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ؟» قَالَ: أَجْتَهُدُ رَأْيِي، لَا أَلُو. قَالَ: فَضَرَبَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ صَدْرِي، ثُمَّ قَالَ: «الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَ رَسُولَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ لِمَا يُرْضِي رَسُولَ اللَّهِ ﷺ»^(١).

فالتخيير في نقل الموظفين - إذا كان الوضع الإداري يسمح بذلك - له أثر في البذل والعطاء والإبداع؛ فهذا الصديق عندما بعث الجيوش إلى الشام أمر كل واحد منهم أن يضاف إلى من أحب من الأمراء^(٢).

يقول البراء رضي الله عنه: بَعَثَنَا رَسُولُ اللَّهِ ﷺ مَعَ خَالِدِ بْنِ الْوَلِيدِ إِلَى الْيَمَنِ، قَالَ: ثُمَّ بَعَثَ عَلِيًّا بَعْدَ ذَلِكَ مَكَانَهُ، فَقَالَ: مُرْ أَصْحَابَ خَالِدٍ مَنْ شَاءَ مِنْهُمْ أَنْ يُعَقَّبَ مَعَكَ فَلْيُعَقَّبْ وَمَنْ شَاءَ فَلْيُقْبَلْ. فَكُنْتُ فِيمَنْ عَقَّبَ مَعَهُ. قَالَ: فَغَعِنْتُ أَوْاقٍ ذَوَاتِ عَدَدٍ^(٣).

ومن التخيير في النقل بين الأماكن في الأمور التي تسمح بذلك؛ أن عثمان أشار على معاوية رضي الله عنه أن لا يجبر أحد على الغزو معه في

(١) مسند الإمام أحمد (٢٢٠٠٧).

(٢) البداية والنهاية ٩/٥٤٤.

(٣) البخاري (٤٣٤٩).

البحر بل يخيّرهم^(١).

فكل ذلك له أثر في الاستقرار الوظيفي وبه يكون التحفيز لمزيد من البذل والعطاء، وفيه تقدير للموظف واحترام لحقوقه ومشاركته الرأي بقدر الإمكان ومن غير ضرر على المنشأة.

لا يعني تعيين الضعيف إدارياً، الإبقاء عليه وعدم البحث عن البديل، أو عدم تطويره؛ بل يسعى للإصلاح وتطوير الحال، قال شيخ الإسلام ابن تيمية رَضِيَ اللهُ عَنْهُ في «السياسة الشرعية»: «ومع أنه يجوز تولية غير الأهل للضرورة، إذا كان أصلح الموجود، فيجب مع ذلك السعي في إصلاح الأحوال، حتى يكمل في الناس ما لا بد لهم منه»^(٢).

فكثيراً ما نسمع ونرى بعض المدراء يشتكي من ضعف موظفيه، وإذا به عند السؤال لم يقدم لهم شيئاً، ولم يسع لتطويرهم، فالعلم الآن ميسور وبمتناول الجميع، فيجدر أن يحفز الموظف ويفرغه ويرسله لحضور الدورات، بقدر الإمكان والحاجة.

وقد كان عمر بن الخطاب لا يكتفي بالتحري الشديد عند التعيين فقط؛ بل كان يتابع ويقوم بالعمل ويرسل من يقف على ذلك، ويسأل الوفود في الحج ويطلب من الولاة إرسال أناس لسؤالهم عن ولايتهم، وأيضاً عامل البريد عند رحيله عن أي بلد يسأل هل من باعث رسالة لأمر المؤمنين، كما كان يقوم بنفسه بالزيارة إلى بعض الأمصار مثل مكة والشام^(٣).

(١) استراتيجيات مدنية وعسكرية من عصر الراشدين، د. عبد العزيز العمري، ص ١٣١.

(٢) شرح السياسة الشرعية، للشيخ ابن عثيمين رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، ص ٦٠.

(٣) انظر لمزيد من التفاصيل وضرب الأمثلة: فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. د. علي الصلابي، ص ٣٥٨ حتى ٣٦١.

ومما تعاني منه بعض المنشآت الخيرية كثرة الموظفين وتكدسهم، وهذا يثقل كاهل المنشأة بمصاريف إدارية، ويزيد من اقتطاعها الإداري، وإلا فقد كان الولاية في عهد الخلفاء يحرصون على عدم توظيف عمال أكثر من الحاجة؛ لأن في ذلك زيادة في الأعباء المالية والإدارية على الدولة^(١).

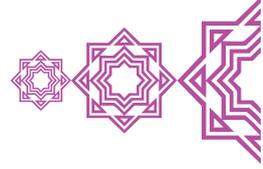
كما أن من الأمور المهمة في التعيين أن يكون وفق الهيكل والميزانية، وإلا فكثيراً ما نسمع حسب الصلاحيات الممنوحة له يقرر ما يلي! فيكثر التعيين ولا يعرف الاحتياج ويوازن في التوزيع بين الإدارات.

وما ذكر آنفاً يقال في مجالس الإدارة أيضاً، والذي يجب أن يتم اختيار أعضائه بعناية؛ فإما أن تكون لهم وجهة وعلى أيديهم تقضى حاجات المنشأة، وإما أن يكونوا داعمين بالأفكار أو بالمال وهو المراد غالباً، وبالمقابل وجد من يعتبر هذه الوظيفة شرفية بل ولا يحضر أكثرها، وبعضهم خارج المدينة والتي يُنص في بعض الأنظمة أن يكون من أهل المحافظة، ساكناً فيها.

وقد أطلنا الحديث في هذا المحور لأهميته ولأنه عليه يعتمد في الجودة.

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٤٦٥.





اللجان

ما أكثر لجان المنشآت الخيرية وتداخل صلاحياتها وتكرر شخصياتها؛ فمن القواعد والمهارات الإدارية عند تشكيلها:

● أن يكون الموضوع المعقود له اللجنة ذا أهمية وشأن، ولا يُكثر من وضع اللجان بلا فائدة.

● تحديد أهداف اللجنة بدقة، ولماذا أنشئت، وارتباطها الإداري وعلاقتها بالمدراء والأقسام الأخرى؛ حتى لا ينشأ خلاف وتعدٍ بسببها، وإحاطة المنشأة بها وبمهامها.

● تحديد رئيس اللجنة وترك حرية اختيار أعضائها له، ليشكل فريق العمل بنفسه، ومن الأهداف تُعرف صفات الأعضاء المطلوبة.

● تحديد انتهاء اللجنة: إما بتحقيق الهدف أو بمدة زمنية. فكثيرة تلك اللجان المُشكَّلة ولا يعرف مصيرها.

● بقدر الإمكان لا يتكرر موظف في عدة لجان، إلا ذات المسؤولية المُلحة؛ كمسؤول المالية والإدارية مثلاً؛ فنلاحظ أحياناً في تكوين لجنة ما مكونة من: محمد وخالد وأحمد، ورئيس اللجنة خالد، ثم لجنة أخرى مكونة من الأشخاص أنفسهم ورئيسهم محمد!

● يُفضل رئاسة اللجان من غير مدراء المنشآت، متى ما أمكن ذلك؛ لتدريب وصناعة الصف الثاني.

● متابعة اللجان ومعرفة مراحل سير العمل، ومدى الإنجاز الذي تم، وإزالة العوائق والتأخر الطارئ، وليسارع أعضاؤها بإنجازها.

ولنأخذ أمثلة على ذلك من السيرة النبوية وسيرة الخلفاء: يقول ابن كثير رَضِيَ اللهُ عَنْهُ عن غزوة ذي قرد: «فَلَمَّا اجْتَمَعُوا إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَمَرَ عَلَيْهِمْ سَعْدَ بْنَ زَيْدٍ، ثُمَّ قَالَ: «اُخْرُجْ فِي طَلَبِ الْقَوْمِ» (وقد يستفاد منه المبادرة في تشكيل اللجان) حَتَّى أَلْحَقَكَ فِي النَّاسِ» (ويفهم منه متابعة اللجان والاهتمام بها)^(١).

والقائد عند النوازل والأزمات يبادر بحلول مؤقتة ثم يتابعها، ففي هذه الغزوة كَوَّنَ عليه الصلاة والسلام ثمانية أشخاص تقريبا، وعيَّنَ عليهم أميراً؛ ثم تَبِعَهُمْ بِخَمْسَمِائَةٍ^(٢).

ومن المهارات عند تشكيل اللجان والفرق؛ يُتْرَكُ للقادة حرية التفاصيل والجزئيات، ففي غزوة مؤتة عيَّنَ رسول الله صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ القادة وبيَّنَ ترتيبهم فيما لو أصيب أحدهم ومن يَخْلُفُه؛ أما أقسام الجيش فيقول ابن كثير: «فَتَعَبَّأَ لَهُمُ الْمُسْلِمُونَ، فَجَعَلُوا عَلَى مِيْمَنَتِهِمْ رَجُلًا مِنْ بَنِي عُذْرَةَ يُقَالُ لَهُ: قُطْبَةُ بْنُ قَتَادَةَ. وَعَلَى مَيْسَرَتِهِمْ رَجُلًا مِنَ الْأَنْصَارِ يُقَالُ لَهُ: عَبَّأِيَةُ بْنُ مَالِكٍ...»^(٣) فالمسلمون هم الذين اختاروا ذلك، ولم يختار لهم أحد؛ فالرئيس يُشكِّلُ المهمة ويحدد رئيسها، ويترك تفاصيلها لهم، ومن ذلك أن عمر بن الخطاب رَضِيَ اللهُ عَنْهُ أحياناً يضع الخطوط العريضة ولهم تفاصيل التنفيذ؛ فعند بناء الكوفة والبصرة أوصاهم بالبعد عن الترف

(١) البداية والنهاية ٦/١٦٧.

(٢) البداية والنهاية ٦/١٦٧ - ١٧٤.

(٣) البداية والنهاية ٦/٤١٩.

والنعيم، وكان مما قال: ألا يرفعوا بنياناً فوق القدر، قالوا: وما القدر؟ قال: ما لا يقربكم من السرف، ولا يخرجكم من القصد^(١).

كما أن المتابعة من قبل الرئيس للجان عامل مهم لنجاحها، وتذليل ما يعرض لها من إشكاليات، فالصحابة وهم في طريقهم قافلين من خيبر - وما في سفر الغزوات من مشاق -؛ كان رسول الله ﷺ يتفقد أصحابه؛ فلما رأى النبي ﷺ سلمة حزيناً سأله ما به وعن سبب ما ألم به. يقول سلمة رضي الله عنه: رَأَيْتِي رَسُولُ اللَّهِ ﷺ وَهُوَ آخِذٌ بِيَدِي، قَالَ: «مَا لَكَ؟» قُلْتُ: فِدَاكَ أَبِي وَأُمِّي، زَعَمُوا أَنَّ عَامِراً حَبِطَ عَمَلُهُ. قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «كَذَبَ مَنْ قَالَهُ، إِنَّ لَهُ لِأَجْرَيْنِ - وَجَمَعَ بَيْنَ إِضْبَعَيْهِ - إِنَّهُ لَجَاهِدٌ مُجَاهِدٌ، قَلَّ عَرَبِيٌّ مَشَى بِهَا مِثْلَهُ»^(٢).

فكم سمعنا من لجان في بعض المنشآت الخيرية لا يعلم عنها المدير، ولا يتابعه حتى صرح لي بعضهم أنهم ذهبوا وسألوا المدير، ما الحل في لجنتنا!.

لا تعارض حول تكديس بعض الأقارب في اللجان أو بعض الإدارات أحياناً؛ فلقد كانت القبائل تنزل سوباً عند تمصير الأمصار وخط البلدان كما حصل للكوفة عند إنشائها، حيث خصص لكل قبيلة منطقة معينة للسكن^(٣). ففي ذلك تقارب أكثر تفاهم في العمل وتجانس.

وقد كان عمر يولي بعض الناس على قومهم إذا رأى في ذلك

(١) فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، ص ٢٣٣ د. علي الصلابي.

(٢) البداية والنهاية ٦/٢٥٣ - ٢٥٤.

(٣) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١٦٥.

مصلحة ورأى الرجل جديراً بالولاية، ومن ذلك تولية جابر بن عبد الله البجلي على بجيلة حينما وجهه إلى العراق، وكذلك تولية سلمان الفارسي على المدائن، وتولية نافع بن الحارث على مكة، وعثمان بن أبي العاص على الطائف^(١).

وكذلك ولَّى أبو عبيد بن مسعود الثقفي أحد أمراء الفرس على منطقته بعد أن أسلم وحسن إسلامه^(٢).

قال شيخ الإسلام ابن تيمية رَضِيَ اللهُ عَنْهُ في «السياسة الشرعية»: «وأمر النبي ﷺ مرة عمرو بن العاص، في غزوة ذات السلاسل استعطافاً لأقاربه الذين بعثه إليهم، على من هم أفضل منه. وأمر أسامة بن زيد رَضِيَ اللهُ عَنْهُ لأجل طلب ثار أبيه، ولذلك كان يستعمل الرجل لمصلحة راجحة، مع أنه قد يكون مع الأمير مَنْ هو أفضل منه في العلم والإيمان»^(٣).

ويقول ابن كثير عن تولي عمرو بن العاص في ذلك أيضاً: وَقَالَ مُحَمَّدُ بْنُ إِسْحَاقَ: حَدَّثَنِي مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ الْحُصَيْنِ التَّمِيمِيُّ قَالَ: بَعَثَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ عَمْرَو بْنَ الْعَاصِ يَسْتَنْفِرُ الْعَرَبَ إِلَى الْإِسْلَامِ، وَذَلِكَ أَنَّ أُمَّ الْعَاصِ بِنَ وَائِلٍ كَانَتْ مِنْ بَنِي بَلِيٍّ، فَبَعَثَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ إِلَيْهِمْ يَسْتَأْذِنُهُمْ بِذَلِكَ^(٤).

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١٩١.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد ربه العزير العمري، ص ١٨٣.

(٣) شرح السياسة الشرعية، للشيخ ابن عثيمين رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، ص ٥٠ - ٥١.

(٤) البداية والنهاية ٦/٤٩٦.

فقد توجد في الشخص ميزة لذلك الأمر الموكول إليه؛ فتسبح له الفرصة ويوجد فيه الباعث لتحقيق أهداف تلك المهام واللجنة الموكلة إليه .

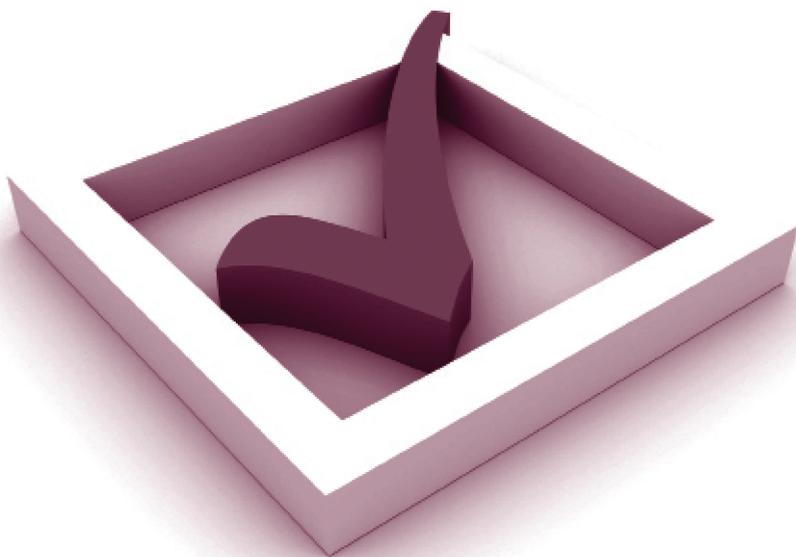
ومن المهم أن يوكل إدارة المتابعة أو شخصاً حاثاً لبعض تلك اللجان المهمة، والتي يتطلب منها استصدار النتائج عاجلاً، وإلا أصبح شبه ميؤوس من بعض الأمور التي يحال فيها إلى لجان للخروج بتوصيات .

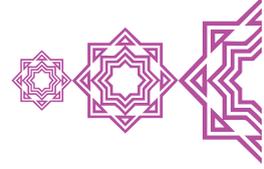
فالأمور العظام والتي تحتاج إلى عناية يوكل بها من يستعجلها؛ فهذا عمر بن الخطاب جعل على أهل الشورى مستحثاً لهم أبا طلحة الأنصاري والمقداد بن الأسود الكندي... (١)؛ فمثلها الأعمال واللجان الإدارية التي تحتاج إلى تعجيل وإنهاء، فكم من لجنة شكلت لها لجنة أخرى لإنهائها! .

كما أن تشكيل اللجان يجب أن يكون بعناية وإلا فما فائدة الإدارات الأصلية إذا كثرت اللجان وتداخلت، فما يدري المسؤول لاحقاً ماذا يدير، لعمرك منشأته أم لجانها!؟ .

وفي هذه الأمثلة مشابهة لمحور (التعيين وآلية الاختيار) وتنطبق على أكثرها .

(١) البداية والنهاية ٢٠٩/١٠ .





الجوانب الاجتماعية والنفسية في المنشآت الخيرية وآلية التعامل معها

العاملون في المنشآت الخيرية بَشَرٌ؛ يصدر منهم ما يصدر وإن كان المتوقع أنهم نُخبة المجتمع؛ لكن قد يصدر منهم شيء من القَالَةِ ونقل الكلام بقصد أو بلا قصد، ونقل معلومات يقصدون بها الخير للمسؤولين، فما موقف من هو أعلى الهرم الإداري وكيف يمسك بزمام الأمور، والأكثر من ذلك: اختلاف وجهات النظر بين أفراد المنشأة؛ وكيفية إدارته واحتوائه، حيث كلُّ يدلي بدلوه وبما يدين الله به وما يبئ ذمته، والمنشآت الخيرية التي لها أنظمة؛ هي الأقل خلافاً وتبايناً في وجهات النظر، فجدير بالقائمين على تلك المنشآت إذابة الجليد وتضييق الهوة ورأب الصدع، والوقوف بوجه ناقلي الكلام، وحمل شعار: الخلاف الإداري لا يؤدي إلى الخلاف الشخصي، وأن تُدار الاجتماعات بفنون إدارة الاجتماعات، ونظراً لما تَشرف به المنشآت الخيرية من عضوية مشايخ وطلاب علم وقضاة وأكاديميين، لهم خبرتهم الطويلة في التدريس الجامعي؛ إلا أن البعض يخلط بين حق احترامهم وبين الخلاف الإداري، فلا يريد أن يخالفه أحد الرأي!

خُلُقُ الكبار:

أذكر حضرت اجتماع مجلس إدارة لمنشأة خيرية واحتدم النقاش

بين رئيس المجلس ومدير إدارة عامة، وطال النقاش وبعد الاجتماع توجهنا إلى منزل رئيس المجلس لتناول العشاء؛ وإذ بهم في أريحية تامة وكأن شيئاً لم يكن؛ حتى أن عضواً جديداً كان معنا في المجلس قال لي: لم أتوقع أن يتقابلا بعد ذلك النقاش الحاد، فعلاً كان نقاشاً؛ لكن كلا الطرفين يُبين ويبرهن لوجهة نظره، ولم يتعدى الخلاف تلك الطاولة المستديرة.

وعن الأريحية في النقاش ذكر ابن كثير رحمته الله: **أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لِأَصْحَابِهِ يَوْمَئِذٍ: إِنِّي قَدْ عَرَفْتُ أَنَّ رِجَالاً مِنْ بَنِي هَاشِمٍ وَغَيْرِهِمْ قَدْ أُخْرِجُوا كَرْهًا، لَا حَاجَةَ لَهُمْ بِقِتَالِنَا، فَمَنْ لَقِيَ مِنْكُمْ أَحَدًا مِنْ بَنِي هَاشِمٍ فَلَا يَقْتُلْهُ، وَمَنْ لَقِيَ أَبَا الْبَحْتَرِيِّ بْنَ هِشَامِ بْنِ الْحَارِثِ بْنِ أَسَدٍ فَلَا يَقْتُلْهُ، وَمَنْ لَقِيَ الْعَبَّاسَ بْنَ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ عَمَّ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَلَا يَقْتُلْهُ، فَإِنَّهُ إِنَّمَا خَرَجَ مُسْتَكْرَهًا.** فَقَالَ أَبُو حُدَيْفَةَ بْنُ عُتْبَةَ بْنِ رَبِيعَةَ: أَنْقُتُلْ آبَاءَنَا وَأَبْنَاءَنَا وَإِخْوَانَنَا وَنَتْرُكُ الْعَبَّاسَ، وَاللَّهِ لَئِنْ لَقَيْتُهُ لِأَلْحِمَنَّهُ بِالسَّيْفِ. فَبَلَغَتْ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ لِعُمَرَ: **يَا أَبَا حَفْصٍ** - قَالَ عُمَرُ: وَاللَّهِ إِنَّهُ لِأَوَّلُ يَوْمٍ كَنَانِي فِيهِ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِأَبِي حَفْصٍ - أَيَضْرَبُ وَجْهَ عَمِّ رَسُولِ اللَّهِ بِالسَّيْفِ؟! فَقَالَ عُمَرُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، دَعْنِي فَلَأَضْرِبُ عُنُقَهُ بِالسَّيْفِ، فَوَاللَّهِ لَقَدْ نَافَقَ. فَقَالَ أَبُو حُدَيْفَةَ: مَا أَنَا بِأَمِينٍ مِنْ تِلْكَ الْكَلِمَةِ الَّتِي قُلْتَ يَوْمَئِذٍ، وَلَا أَزَالُ مِنْهَا خَائِفًا إِلَّا أَنْ تُكْفَرَهَا عَنِّي الشَّهَادَةُ. فُقْتِلَ يَوْمَ الْيَمَامَةِ شَهِيدًا رضي عنه ^(١).

وكذلك النقاش وحرية المفاوضات في أسارى بدر بين الرسول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

(١) البداية والنهاية ٥/ ١٢٨ - ١٢٩.

وأصحابه، ماذا يفعل بهم^(١).

فمن البرامج العملية للعلاج التي تم تفعيلها من قبل بعض المنشآت الخيرية:

● الوقوف بحزم بوجه أصحاب القالة ونقل الكلام، والنظر بعين ثابتة بين من يريد الإصلاح وبين القتات (قال رسول الله ﷺ: «لا يدخل الجنة قتات»)^(٢). والقتات: المنام، الذي يقُتات على نقل الكلام، ويقصد بفعله التقرب والتزلف والترفع على أكتاف الآخرين، ولأن ناقل الكلام إذا وجد أذنًا صاغية؛ كرر فعله بل وزاد أمره.

● نشرة إعلامية فيها أخبار الموظفين: نجاح في الدراسة، قدوم مولود، تهنئة بالترقية، مشاركتهم الأفراح ومواساتهم في الأتراح.

● الخروج لاستراحة دورية تجمع كل الموظفين؛ من المدير إلى من هو بالباب أجير؛ تحقق الألفة وتزيل الوحشة؛ فالجميع شركاء في تحقيق الهدف؛ لا كما يحصل في بعض المنشآت: شللية وانتقائية بغض النظر عن الموقع الوظيفي.

فحَسُنُ القرب من موظفي المنشأة والاستفادة من السبل المتاحة وإذابة الجليد. فهذا أبو بكر الصديق رضي الله عنه يوصي يزيد بن أبي سفيان وصية عظيمة حينما وجهه إلى الشام جاء فيها: «واسمر بالليل في أصحابك تأتك الأخبار، وتنكشف عندك الأستار»^(٣). ومن وصايا

(١) البداية والنهاية ١٦١/٥ - ١٦٣ - ١٦٥.

(٢) أخرجه البخاري (٦٠٥٦).

(٣) الانشراح ورفع الضيق في سيرة أبي بكر الصديق، ص ٣١٤. د. علي الصلابي.

الصَّدِيقُ رضي الله عنه أيضاً ما قاله لعمرو بن العاص رضي الله عنه: «وأطل الجلوس بالليل على أصحابك، وأقم بينهم، واجلس معهم»^(١). وبعض رؤساء الجهات الخيرية يرسل رسالة جوال بصفة دورية؛ ودية وتذكيرية ببعض الفضائل.

● إفطار مختصر في المنشأة، يوم الاثنين والأيام البيض وغيرها.

لا يحبذ طول الغياب عن الموظفين والبعد عنهم حسياً ومعنوياً، فلا مشاركة ولا احتساء قهوة؛ فلتكن قريباً؛ كَتَبَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ عَهْدًا لِبَعْضِ أَصْحَابِهِ عَلَى بَلَدٍ، فِيهِ: أَمَّا بَعْدُ، فَلَا تُطَوَّلَنَّ حِجَابَكَ عَلَى رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّ احْتِجَابَ الْوَلَاةِ عَنِ الرَّعِيَّةِ شُعْبَةٌ الضِّيقِ، وَقَلَّةُ عِلْمٍ بِالْأُمُورِ، وَالْاِحْتِجَابُ يَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا احْتَجِبُوا دُونَهُ، فَيَضَعُفُ عَنْدَهُمُ الْكَبِيرُ، وَيَعْظُمُ الصَّغِيرُ، وَيَقْبُحُ الْحَسَنُ، وَيَحْسُنُ الْقَبِيحُ، وَيَشَابُ الْحَقُّ بِالْبَاطِلِ^(٢).

فسهولة الوصول إليك في المنشأة حساً ومعنى لها ثمار طيبة؛ وهي من صفات القادة؛ يقول ابن كثير عن معاذ بن جبل لما ذهب لليمن: «وَقَدْ كَانَ بَارِزًا لِلنَّاسِ يُصَلِّي بِهْمُ الصَّلَوَاتِ الْخَمْسَ»^(٣).

● لا يشجع مدير المنشأة القالة والنميمة والغيبة؛ بل يدافع وينافح حسب الإمكان؛ فدفاع من هو أعلى الهرم عن موظفيه عاضد له ومؤازر له، وضعف موظفيه وإضعافهم، له تأثيره السلبي على من هو أعلى الهرم. ذَكَرَ مُعَاوِيَةَ عِنْدَ عُمَرَ، فَقَالَ: دَعُوا فَتَى قُرَيْشٍ وَابْنَ سَيِّدِهَا، إِنَّهُ

(١) الانشراح ورفع الضيق في سيرة أبي بكر الصَّدِيقِ، ص ٣٥٢. د. علي الصلابي.

(٢) البداية والنهاية ١١٥/١١ - ١١٦.

(٣) البداية والنهاية ٣٩٠/٧.

لَمَنْ يَضْحَكُ فِي الْعُضْبِ وَلَا يُنَالُ مِنْهُ إِلَّا عَلَى الرِّضَا، وَمَنْ لَا يَأْخُذُ مِنْ فَوْقِ رَأْسِهِ إِلَّا مِنْ تَحْتِ قَدَمَيْهِ^(١)، فأمر المؤمنين دفع ذلك وردّه، وإلا فقد كان الفاروق شديد التقصي والتحقيق مع ولاته، دقيق المتابعة لهم.

كما أن القائد الفذ إذا وردت معلومة لا يهملها ولا يعظم أمرها؛ ولا يقضي بليل؛ بل يناقش ويقابل ويتأكد ويسمع مع المعنى بذلك، وإذا وضع له الأمر يفوض الصلاحية حتى وإن لم يقتنع بالطرح أو أنت المسألة اجتهاداً يراه صاحب الصلاحية بحكم موقعه؛ ويقدر المصلحة في ذلك ولا يعارض الأهداف الكبرى للمنشأة؛ يقول ابن كثير رَحِمَهُ اللهُ: «لَمَّا قَدِمَ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ الشَّامَ تَلَقَّاهُ مُعَاوِيَةُ فِي مَوْكِبٍ عَظِيمٍ، فَلَمَّا دَنَا مِنْ عُمَرَ قَالَ لَهُ: أَنْتَ صَاحِبُ الْمَوْكِبِ الْعَظِيمِ؟ قَالَ: نَعَمْ يَا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ. قَالَ: مَعَ مَا بَلَغَنِي مِنْ طُولِ وَقُوفِ ذَوِي الْحَاجَاتِ بِبَابِكَ؟ قَالَ: مَعَ مَا بَلَغَكَ مِنْ ذَلِكَ. قَالَ: وَلِمَ تَفْعَلُ هَذَا؟ قَالَ: يَا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ، إِنَّا بِأَرْضِ جَوَاسِيسُ الْعَدُوِّ فِيهَا كَثِيرَةٌ، فَيَجِبُ أَنْ يَظْهَرَ مِنْ عِزِّ السُّلْطَانِ مَا يُرْهِبُهُمْ بِهِ، فَإِنْ أَمَرْتَنِي فَعَلْتُ، وَإِنْ نَهَيْتَنِي انْتَهَيْتُ. فَقَالَ لَهُ عُمَرُ: يَا مُعَاوِيَةُ، مَا سَأَلْتُكَ عَنْ شَيْءٍ إِلَّا تَرَكَتَنِي فِي مِثْلِ رَوَاجِبِ الضَّرْسِ، لَيْتَنُ كَانَ مَا قُلْتَ حَقًّا، إِنَّهُ لَرَأْيٌ أَرِيْبٌ، وَلَيْتَنُ كَانَ بَاطِلًا إِنَّهُ لَخَدِيعَةٌ أَدِيبٌ. قَالَ: فَمُرْنِي يَا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ. قَالَ: لَا أَمْرُكَ وَلَا أَنْهَاكَ. فَقَالَ رَجُلٌ: يَا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ، مَا أَحْسَنَ مَا صَدَرَ الْفَتَى عَمَّا أُوْرَدَتْهُ فِيهِ! فَقَالَ عُمَرُ: لِحُسْنِ مَصَادِرِهِ وَمَوَارِدِهِ جَسْمَانَاهُ مَا جَسْمَانَاهُ^(٢). فَاللَّهُمَّ اَرْضِ عَن عُمَرَ وَمُعَاوِيَةَ وَبَاقِي صَحَابَتِكَ يَا رَبَّ الْعَالَمِينَ.

(١) البداية والنهاية ٤١٥/١١.

(٢) البداية والنهاية ٤١٥/١١ - ٤١٦.

والقائد الناجح لا يُظهر تعابير وجهه أو يسترسل مع صاحب المعلومة - بحسب الموقف - فقط يجمع المعلومات ثم يستوثق من المعني بذلك، فالرسول ﷺ لما سمع تصرفات الصحابة في غزوة ذات السلاسل؛ أثنى على أبي عبيدة للتوجيهات السابقة له، أما التصرف الجديد وهو التيمم فلم يزد شيئاً لناقل الخبر، ولما قدم عمرو بن العاص سأله عن ذلك، يقول عوف بن مالك الأشجعي: قَدِمْتُ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فِي السَّحْرِ وَهُوَ يُصَلِّي فِي بَيْتِهِ، فَسَلَّمْتُ عَلَيْهِ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «عَوْفُ بْنُ مَالِكٍ؟» فَقُلْتُ: عَوْفُ بْنُ مَالِكٍ يَا رَسُولَ اللَّهِ. قَالَ: «صَاحِبُ الْجَزُورِ؟» قُلْتُ: نَعَمْ. وَلَمْ يَزِدْ عَلَيَّ هَذَا بَعْدَ ذَلِكَ شَيْئاً، ثُمَّ قَالَ: «أَخْبِرْنِي». فَأَخْبَرْتُهُ بِمَا كَانَ مِنْ مَسِيرِنَا، وَمَا كَانَ مِنْ أَبِي عُبَيْدَةَ وَعَمْرٍو، وَمُطَاوَعَةَ أَبِي عُبَيْدَةَ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «يَرْحَمُ اللَّهُ أَبَا عُبَيْدَةَ بْنَ الْجَرَّاحِ». قَالَ: ثُمَّ أَخْبَرْتُهُ أَنَّ عَمراً صَلَّى بِالنَّاسِ وَهُوَ جُنُبٌ وَمَعَهُ مَاءٌ، لَمْ يَزِدْ عَلَيَّ أَنْ غَسَلَ فَرْجَهُ وَتَوَضَّأَ، فَسَكَتَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، فَلَمَّا قَدِمَ عَمْرٍو عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ سَأَلَهُ عَنْ صَلَاتِهِ، فَأَخْبَرَهُ فَقَالَ: وَالَّذِي بَعَثَكَ بِالْحَقِّ، إِنِّي لَوْ اغْتَسَلْتُ لَمِتُّ، وَلَمْ أَجِدْ بَرْدًا قَطُّ مِثْلَهُ، وَقَدْ قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا﴾ [النساء: ٢٩] قَالَ: فَضَحِكَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، وَلَمْ يَبْلُغْنَا أَنَّهُ قَالَ شَيْئاً^(١). فناقش عمرو بن العاص عن فعله ولم يرو عنه أنه قال له شيئاً.

ومن السماع من الموظفين والإقبال عليهم وتبرئة ساحة من يحتاج إلى البراءة. يقول ابن كثير رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: عَنْ أَبِي سَعِيدِ الْخُدْرِيِّ؛ أَنَّهُ قَالَ: «بَعَثَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ عَلَيَّ بْنَ أَبِي طَالِبٍ إِلَى الْيَمَنِ. قَالَ أَبُو سَعِيدٍ:

(١) البداية والنهاية ٦/ ٤٩٨ - ٤٩٩.

فَكُنْتُ فِيْمَنْ خَرَجَ مَعَهُ، فَلَمَّا أَخَذَ مِنْ إِبِلِ الصَّدَقَةِ سَأَلْنَاهُ أَنْ نَرْكَبَ مِنْهَا وَنُرِيحَ إِبِلَنَا - وَكُنَّا قَدْ رَأَيْنَا فِي إِبِلِنَا خَللاً - فَأَبَى عَلَيْنَا وَقَالَ: إِنَّمَا لَكُمْ فِيهَا سَهْمٌ كَمَا لِلْمُسْلِمِينَ. قَالَ: فَلَمَّا فَرَعَ عَلَيَّ وَأَنْطَلَقَ مِنَ الْيَمَنِ رَاجِعاً، أَمَرَ عَلَيْنَا إِنْ سَانَا وَأَسْرَعَ هُوَ فَأَذْرَكَ الْحَجَّ، فَلَمَّا قَضَى حَجَّتَهُ قَالَ لَهُ النَّبِيُّ ﷺ: «ارْجِعْ إِلَى أَصْحَابِكَ حَتَّى تَقْدِمَ عَلَيْهِمْ». قَالَ أَبُو سَعِيدٍ: وَقَدْ كُنَّا سَأَلْنَا الَّذِي اسْتَخْلَفَهُ مَا كَانَ عَلَيَّ مَنَعَنَا إِيَّاهُ، فَفَعَلَ، فَلَمَّتْ عَرَفَ فِي إِبِلِ الصَّدَقَةِ أَنَّهَا قَدْ رُكِبَتْ، وَرَأَى أَثَرَ الرَّكِبِ ذِمَّ الَّذِي أَمَرَهُ وَلَا مَهْ، فَقُلْتُ: أَمَا إِنَّ اللَّهَ عَلَيَّ لَعِنَ قَدِمْتُ الْمَدِينَةَ لِأَذْكَرَنَّ لِرَسُولِ اللَّهِ ﷺ وَلَا أُخْبِرَنَّهُ مَا لَقِينَا مِنَ الْغِلْظَةِ وَالتَّضْيِيقِ. قَالَ: فَلَمَّا قَدِمْنَا الْمَدِينَةَ عَدَوْتُ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ أُرِيدُ أَنْ أَفْعَلَ مَا كُنْتُ حَلَفْتُ عَلَيْهِ، فَلَقِيتُ أَبَا بَكْرٍ خَارِجاً مِنْ عِنْدِ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، فَلَمَّا رَأَى وَقَفَ مَعِي وَرَحَّبَ بِي، وَسَاءَلَنِي وَسَاءَلْتُهُ وَقَالَ: مَتَى قَدِمْتَ؟ فَقُلْتُ: قَدِمْتُ الْبَارِحَةَ. فَارْجَعْ مَعِي إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، فَدَخَلَ وَقَالَ: هَذَا سَعْدُ بْنُ مَالِكِ بْنِ الشَّهِيدِ. فَقَالَ: «إِذْنُ لَهُ». فَدَخَلْتُ فَحَيَّيْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ وَحَيَّانِي، وَأَقْبَلَ عَلَيَّ وَسَأَلَنِي عَنْ نَفْسِي وَأَهْلِي، وَأَحْفَى الْمَسْأَلَةَ، فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، مَا لَقِينَا مِنْ عَلَيَّ مِنَ الْغِلْظَةِ وَسُوءِ الصُّحْبَةِ وَالتَّضْيِيقِ؟ فَاثْتَبَذَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، وَجَعَلْتُ أَنَا أُعَدُّ مَا لَقِينَا مِنْهُ حَتَّى إِذَا كُنْتُ فِي وَسْطِ كَلَامِي، ضَرَبَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ عَلَى فِخْذِي، وَكُنْتُ مِنْهُ قَرِيباً، وَقَالَ: «يَا سَعْدُ بْنُ مَالِكِ بْنِ الشَّهِيدِ مَهْ بَعْضَ قَوْلِكَ لِأَخِيكَ عَلِيٍّ، فَوَاللَّهِ لَقَدْ عَلِمْتُ أَنَّهُ أَحْسَنَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ». قَالَ: فَقُلْتُ فِي نَفْسِي: تَكَلَّمْتُكَ أُمَّكَ سَعْدُ بْنُ مَالِكٍ! أَلَا أَرَانِي كُنْتُ فِيْمَا يَكْرَهُ مِنْذُ الْيَوْمِ وَمَا أَذْرِي، لَا جَرَمَ وَاللَّهِ لَا أَذْكَرُهُ بِسُوءِ أَبْدَأُ سِرّاً وَلَا عِلَانِيَةً. وَهَذَا إِسْنَادٌ جَيِّدٌ عَلَى شَرْطِ النَّسَائِيِّ، وَلَمْ يَرَوْهُ أَحَدٌ مِنْ أَصْحَابِ

الْكُتُبُ السِّتَّةُ (١).

يقول ابن كثير رَضِيَ اللهُ عَنْهُ بعدها: وَالْمَقْصُودُ أَنَّ عَلِيًّا لَمَّا كَثُرَ فِيهِ الْقِيلُ وَالْقَالَ مِنْ ذَلِكَ الْجَيْشِ؛ بِسَبَبِ مَنْعِهِ إِيَّاهُمْ اسْتِعْمَالَ إِبِلِ الصَّدَقَةِ، وَاسْتِرْجَاعِهِ مِنْهُمْ الْحُلَلَ الَّتِي أَطْلَقَهَا لَهُمْ نَائِيَهُ، وَعَلِيٌّ مَعْدُورٌ فِيمَا فَعَلَ، لَكِنْ اشْتَهَرَ الْكَلَامُ فِيهِ فِي الْحَجِيجِ، فَلِذَلِكَ - وَاللَّهُ أَعْلَمُ - لَمَّا رَجَعَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ مِنْ حَجَّتِهِ وَتَفَرَّغَ مِنْ مَنَاسِكِهِ وَرَجَعَ إِلَى الْمَدِينَةِ فَمَرَّ بِغَدِيرِ حُفْمٍ، قَامَ فِي النَّاسِ خَطِيبًا فَبَرَّأَ سَاحَةَ عَلِيٍّ، وَرَفَعَ مِنْ قَدْرِهِ وَنَبَّهَ عَلَى فَضْلِهِ؛ لِيُزِيلَ مَا وَقَرَ فِي نَفُوسِ كَثِيرٍ مِنَ النَّاسِ (٢).

فالقائد يتحمل الشكايات ويصبر على السماع ويبين أن المذكور ليس فيه ما يقال، ويجلي ذلك ويوضحه في المحافل إذا ثبت لديه ذلك. فالمشرف على المنشأة الخيرية يحتاج إلى فهم نفسيات أعضاء المنشأة وآلية للتعامل معهم؛ فيمن ينقل الكلام - بقصد أو بغير قصد -؛ لتحقيق المنشأة أهدافها المرسومة وتتجنب بحر الخلاف المتلاطم الغير مثمر؛ فالقائد إذا فهم الطبائع وأدار العواطف بحكمة؛ جنَّب المنشأة هفوات جسام وأمور عظام، ما أجمل رد عمر رَضِيَ اللهُ عَنْهُ حين عزل خالد بن الوليد: «قَالَ أَبُو عَمْرٍو بْنُ حَفْصِ بْنِ الْمُغِيرَةَ: مَا اعْتَدَرْتُ يَا عُمَرُ، لَقَدْ نَزَعْتَ عَامِلًا اسْتَعْمَلَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، وَوَضَعْتَ لِيَوَاءَ رَفَعَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، وَأَعْمَدْتَ سَيْفًا سَلَّهُ اللَّهُ، وَلَقَدْ قَطَعْتَ الرَّحِمَ، وَحَسَدْتَ ابْنَ الْعَمِّ. فَقَالَ عُمَرُ: إِنَّكَ قَرِيبُ الْقَرَابَةِ، حَدِيثُ السِّنِّ، مُعْضَبٌ فِي ابْنِ عَمِّكَ» (٣).

(١) البداية والنهاية ٣٩٥/٧ - ٣٩٦.

(٢) البداية والنهاية ٣٩٧/٧ وانظر أيضاً: ٦٦٥/٧ وما بعدها.

(٣) البداية والنهاية ١٣٣/١٠ - ١٣.

وعمر رضي الله عنه على شدته على ولاته وعماله إذا أحس باعتداء أو شبه اعتداء عليهم؛ فإنه يشتد على المعتدين في تلك الناحية ليبقي للعامل هيبته وتوقيره في صدور العامة والخاصة^(١).

مهما بلغ القائد من القوة والاكتفاء إلا أنه لا يستغني عن رئيسه، فيشكي له ما يجد حتى خارج العمل ولو في منامه، كذلك الرئيس يكون قريباً من مرؤوسيه، ليناً يقبل منهم، عارفين بوده وقبوله لهم، مستعداً ومتوقفاً لذلك؛ قال الإمام مالك رضي الله عنه: بلغني أن خالد بن الوليد قال لرسول الله صلى الله عليه وسلم: إني أروع في منامي، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: «قل أعوذ بكلمات الله التامة من غضبه وعقابه وشر عباده ومن همزات الشياطين وأن يحضرون»^(٢).

فالقائد يسمع ويناقش ويرد ويدافع وبنفس المقام قريب من موظفيه مشارك لهم همومهم، وذكرت في المحاور الأخرى آثار ونقول قريبة من ذلك.

فالذي يعارضنا وينقدنا وهو محق لا نعاديه ونقصيه ونحاربه، فعمر بن الخطاب لم يفعل بمن شكوا سعد بن أبي وقاص شيئاً وهم مخطئون وكاد أن يوقع بهم بأساً، ثم ترك ذلك خوفاً من أن لا يشكو أحدٌ أميراً^(٣). بل قال لهم عمر: من الدليل على شرككم نهوضكم في هذا الحال عليه، وهو مستعدٌ لقتال أعداء الله، وقد أجمعوا لكم، ومع هذا

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٢٠٥.

(٢) حضاريات في الفتوح الإسلامية، د. عبد العزيز بن إبراهيم العمري، ص ١٠٦. وانظر: الموطأ ٢/٩٥٠، وذكره الحافظ ابن حجر في الفتح وسكت عنه ٣٧١/١٢.

(٣) البداية والنهاية ١٠/١١٣.

لَا يَمْنَعُنِي أَنْ أَنْظَرَ فِي أَمْرِكُمْ. ثُمَّ بَعَثَ مُحَمَّدَ بْنَ مَسْلَمَةَ - وَكَانَ رَسُولَ الْعَمَّالِ - فَلَمَّا قَدِمَ مُحَمَّدُ بْنُ مَسْلَمَةَ الْكُوفَةَ طَافَ عَلَى الْقَبَائِلِ وَالْعَشَائِرِ وَالْمَسَاجِدِ بِالْكُوفَةِ^(١).

وفيه أيضاً أنه عند الأزمات نقف مع بعض ولا نسلط سهامنا لبعض ونقدح ببعض، ونضيق دائرة الخلاف أكثر من ذي قبل؛ فهم مستعدون الآن للقاء عدو وأنكر عليهم عمر ذلك. وفيه أن القائد لا يحكم بسرعة حتى يجمع الأدلة ويتحرى ويتثبت، فعمر تثبت أولاً ثم أرسل محمد بن مسلمة، والذي ما إن قدم حتى طاف على القبائل والمساجد والعشائر يسأل ويتحرى ويسمع من عدة أطراف؛ ثم إن عمر طلب من سعد القدوم عليه. فلا يكون القائد خفيفاً تثيره كلمة.

وفي الأزمات وحالة الضعف لا يكيد الناس لبعضهم وتعد العدة لذلك، بل يرفدون ويعينونهم على الطاعة، والعمل الخيري الآن رُمي عن قوس واحدة والمتربصون به كثر؛ يقول ابن كثير: إِنَّ أَكْثَرَ أَهْلِ مَكَّةَ لَمَّا تُوفِّيَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ هَمُّوا بِالرُّجُوعِ عَنِ الْإِسْلَامِ وَأَرَادُوا ذَلِكَ، حَتَّى خَافَهُمْ عَتَّابُ بْنُ أَسِيدٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، فَتَوَارَى، فَقَامَ سَهَيْلُ بْنُ عَمْرٍو رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، فَحَمِدَ اللَّهَ وَأَثْنَى عَلَيْهِ ثُمَّ ذَكَرَ وَفَاةَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، وَقَالَ: إِنَّ ذَلِكَ لَمْ يَزِدِ الْإِسْلَامَ إِلَّا قُوَّةً فَمَنْ رَابِنَا ضَرْبْنَا عَنْقَهُ. فَتَرَاجَعَ النَّاسُ وَكَفُّوا عَمَّا هَمُّوا بِهِ، فَظَهَرَ عَتَّابُ بْنُ أَسِيدٍ فَهَذَا الْمَقَامُ الَّذِي أَرَادَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ فِي قَوْلِهِ لِعُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ - يَعْنِي: حِينَ أَشَارَ بِقَلْعِ ثِيْبِيهِ حِينَ وَقَعَ فِي الْأُسَارَى يَوْمَ بَدْرٍ - «إِنَّهُ عَسَى أَنْ يَقُومَ مَقَامًا لَا تَدُمُّهُ»^(٢).

(١) البداية والنهاية ١١٢/١٠.

(٢) البداية والنهاية ١٧٢/٨ - ١٧٣.

ومن باب الثبوت والمتابعة: استدعى عمر بن الخطاب يعلى بن أمية رضي الله عنه من اليمن عدة مرات لمناقشة عدد من القضايا^(١)، ويقال: إن عمر رضي الله عنه زار الشام عدة مرات^(٢).

فالاتجاه والتعاون بريد النصر وتحقيق الأهداف والفوز بالإنجاز؛ سأل رسول الله صلى الله عليه وسلم بني الحارث بن كعب من نجران: «بِمَ كُنْتُمْ تَغْلِبُونَ مَنْ قَاتَلَكُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ؟». قَالُوا: لَمْ نَكُ نَعْلِبُ أَحَدًا؛ قَالَ: «بَلَى، قَدْ كُنْتُمْ تَغْلِبُونَ مَنْ قَاتَلَكُمْ». قَالُوا: كُنَّا نَعْلِبُ مَنْ قَاتَلَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَنَا كُنَّا نَجْتَمِعُ وَلَا تَتَفَرَّقُ وَلَا نَبْدَأُ أَحَدًا بِظُلْمٍ، قَالَ: «صَدَقْتُمْ»^(٣).

فالأقران والموظفون يتعاونون ويُقدرون بعض ولا يتنافسون إلا في الخير، فهذا عمر ما لقي أسامة إلا قال له: السلام عليك أيها الأمير^(٤).

المدير الناجح يشجع مرؤوسيه ويقف معهم ولا يهشم من دورهم أو يجرئ عليهم من دونهم، وعند الخطأ يتبرأ من ذلك الخطأ ولا ينسى دوره السابق، يقول عوف بن مالك الأشجعي: خَرَجْتُ مَعَ مَنْ خَرَجَ مَعَ زَيْدِ بْنِ حَارِثَةَ مِنَ الْمُسْلِمِينَ، فِي غَزْوَةِ مُؤْتَةَ، وَرَافَقَنِي مَدَدِيٌّ مِنَ الْيَمَنِ، لَيْسَ مَعَهُ غَيْرُ سَيْفِهِ، فَنَحَرَ رَجُلٌ مِنَ الْمُسْلِمِينَ جُزُورًا، فَسَأَلَهُ الْمَدَدِيُّ طَائِفَةً مِنْ جِلْدِهِ، فَأَعْطَاهُ إِيَّاهُ، فَاتَّخَذَهُ كَهَيْئَةِ الدَّرَقَةِ، وَمَضَيْنَا فَلَقِينَا جُمُوعَ الرُّومِ، وَفِيهِمْ رَجُلٌ عَلَى فَرَسٍ لَهُ أَشْقَرٌ، عَلَيْهِ سَرَجٌ مُذَهَّبٌ وَسِلَاحٌ

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٩٦.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١٤٢.

(٣) البداية والنهاية ٧/ ٣٧٨.

(٤) البداية والنهاية ٨/ ٢٥٢.

مَذَهَبٌ، فَجَعَلَ الرَّومِيُّ يُغْرِي بِالْمُسْلِمِينَ، وَقَعَدَ لَهُ الْمَدَدِيُّ خَلْفَ صَخْرَةٍ، فَمَرَّ بِهِ الرَّومِيُّ فَعَرَقَبَ فَرَسَهُ، فَخَرَّ وَعَلَاهُ، فَقَتَلَهُ، وَحَازَ فَرَسَهُ وَسِلَاحَهُ، فَلَمَّا فَتَحَ اللَّهُ لِلْمُسْلِمِينَ، بَعَثَ إِلَيْهِ خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ فَأَخَذَ مِنْهُ السَّلْبَ. قَالَ عَوْفٌ: فَأَتَيْتُهُ فَقُلْتُ: يَا خَالِدُ، أَمَا عَلِمْتَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَضَى بِالسَّلْبِ لِلْقَاتِلِ؟ قَالَ: بَلَى، وَلَكِنِّي اسْتَكْثَرْتُهُ. فَقُلْتُ: لَتَرُدَّنَهُ إِلَيْهِ أَوْ لِأَعْرِفَنَّكَهَا عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ. فَأَبَى أَنْ يَرُدَّ عَلَيْهِ. قَالَ عَوْفٌ: فَاجْتَمَعْنَا عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَقَصَصْتُ عَلَيْهِ قِصَّةَ الْمَدَدِيِّ وَمَا فَعَلَ خَالِدُ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «يَا خَالِدُ، رُدَّ عَلَيْهِ مَا أَخَذْتَ مِنْهُ». قَالَ عَوْفٌ: فَقُلْتُ: دُونَكَ يَا خَالِدُ، أَلَمْ أَفِ لَكَ؟! فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «وَمَا ذَاكَ؟» فَأَخْبَرْتُهُ، فَغَضِبَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ وَقَالَ: «يَا خَالِدُ، لَا تَرُدَّ عَلَيْهِ، هَلْ أَنْتُمْ تَارِكُو لِي أُمْرَائِي، لَكُمْ صِفْوَةٌ أَمْرِهِمْ وَعَلَيْهِمْ كَدْرُهُ»^(١).

ولكن لما أخطأ خالد في قتله لبعض بني جذيمة تبرأ رسول الله من فعله، جاء في «صحيح البخاري» عن سالم عن أبيه أنه قال: بَعَثَ النَّبِيُّ ﷺ خَالِدَ بْنَ الْوَلِيدِ إِلَى بَنِي جَذِيمَةَ فَدَعَاهُمْ إِلَى الْإِسْلَامِ، فَلَمْ يُحْسِنُوا أَنْ يَقُولُوا أَسْلَمْنَا، فَجَعَلُوا يَقُولُونَ: صَبَانًا صَبَانًا، فَجَعَلَ خَالِدٌ يَقْتُلُ مِنْهُمْ وَيَأْسِرُ وَدَفَعَ إِلَى كُلِّ رَجُلٍ مِمَّا أَسِيرَهُ حَتَّى إِذَا كَانَ يَوْمَ أَمْرِ خَالِدٍ أَنْ يَقْتُلَ كُلَّ رَجُلٍ مِمَّا أَسِيرَهُ، فَقُلْتُ: وَاللَّهِ لَا أَقْتُلُ أَسِيرِي وَلَا يَقْتُلُ رَجُلٌ مِنْ أَصْحَابِي أَسِيرَهُ حَتَّى قَدِمْنَا عَلَى النَّبِيِّ ﷺ. فَذَكَرْنَا لَهُ لُهُ فَرَفَعَ النَّبِيُّ ﷺ يَدَهُ فَقَالَ: «اللَّهُمَّ إِنِّي أَبْرَأُ إِلَيْكَ مِمَّا صَنَعَ خَالِدٌ» مَرَّتَيْنِ^(٢).

(١) البداية والنهاية ٦/ ٤٣٤ - ٤٣٥؛ والإمام أحمد (٢٣٩٩٧)؛ وأبو داود (٢٧١٩).

(٢) أخرجه البخاري (٤٣٣٩).

ولهذا لم يعزله، يقول ابن كثير رَحِمَهُ اللهُ: فَإِنَّمَا أَرَادَ خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ نُصْرَةَ الْإِسْلَامِ وَأَهْلِهِ، وَإِنْ كَانَ قَدْ أَخْطَأَ فِي أَمْرٍ، وَاعْتَقَدَ أَنَّهُمْ يَنْتَقِصُونَ الْإِسْلَامَ بِقَوْلِهِمْ: صَبَانًا صَبَانًا. وَلَمْ يَفْهَمْ عَنْهُمْ أَنَّهُمْ أَسْلَمُوا، فَكَتَلَ طَائِفَةً كَثِيرَةً مِنْهُمْ وَأَسَرَ بَقِيَّتَهُمْ، وَقَتَلَ أَكْثَرَ الْأَسْرَى أَيْضًا، وَمَعَ هَذَا لَمْ يَعْزِلْهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ بَلِ اسْتَمَرَّ بِهِ أَمِيرًا، وَإِنْ كَانَ قَدْ تَبَرَّأَ مِنْهُ فِي صَنِيعِهِ ذَلِكَ، وَوَدَى مَا كَانَ جَنَاهُ خَطَأً فِي دَمٍ أَوْ مَالٍ^(١).

فلنختتم بهذه المواقف الرائعة المعبرة عن الوثام والتلاحم داخل المنشأة مهما بلغت الصعاب، ومهما بلغت المشاق:

فهذا سلمة بن الأكوع وهو يتبع العدو يرتجز^(٢). وفي طريق العودة يعرض على بعض الصحابة مسابقته^(٣). ويقول سلمة بن الأكوع حين رجع من مطاردة العدو في غزوة ذي قرد: وَإِذَا بِلَالٌ قَدْ نَحَرَ جَزُورًا مِمَّا خَلَفْتُ، فَهُوَ يَشْوِي لِرَسُولِ اللَّهِ ﷺ مِنْ كَبِدِهَا وَسَنَامِهَا، فَأَتَيْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، خَلَّنِي فَأَنْتَخِبْ مِنْ أَصْحَابِكَ مِائَةً، فَأَخِذْ عَلَيَّ الْكُفَّارِ بِالْعُسُوفَةِ، فَلَا يَبْقَى مِنْهُمْ مُخْبِرٌ إِلَّا قَتَلْتُهُ. فَقَالَ: «أَكُنْتَ فَاعِلًا ذَلِكَ يَا سَلْمَةَ؟». قَالَ: قُلْتُ: نَعَمْ وَالَّذِي أَكْرَمَكَ. فَضَحِكَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ حَتَّى رَأَيْتُ نَوَاجِذَهُ فِي ضَوْءِ النَّارِ^(٤). فمعارك وكرب ومع ذلك يشوون ويضحك لهم رسول الله، كذلك لدى الصحابي سلمة هممة عالية فرغم مطاردته لهم أكثر ذلك اليوم؛ عرض على

(١) البداية والنهاية ٦/٦٠٣.

(٢) البداية والنهاية ٦/١٧٢.

(٣) البداية والنهاية ٦/١٧٢.

(٤) البداية والنهاية ٦/١٧٤.

رسول الله مواصلة الجهاد؛ لكن الرسول ضحك له واستبقاه.

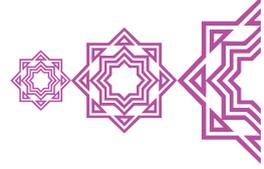
كذلك في طريقهم إلى خيبر يطلب رسول الله من عامر بن الأكوع أن يرتجز ويقول له: «انزل يا ابن الأكوع، فخذ لنا من هناتك»^(١).

جاء في «صحيح البخاري»: لَمَّا حَاصَرَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ الطَّائِفَ فَلَمْ يَنْلُ مِنْهُمْ شَيْئًا قَالَ: «إِنَّا قَافِلُونَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ» فَثَقَلَ عَلَيْهِمْ وَقَالُوا: نَذْهَبُ وَلَا نَفْتَحُهُ؟ وَقَالَ مَرَّةً: «نَقْفُلُ» فَقَالَ: «اغْدُوا عَلَى الْقِتَالِ» فَغَدُوا فَأَصَابَهُمْ جِرَاحٌ فَقَالَ: «إِنَّا قَافِلُونَ غَدًا إِنْ شَاءَ اللَّهُ» فَأَعْجَبَهُمْ فَضَحِكَ النَّبِيُّ ﷺ وَقَالَ سُفْيَانٌ مَرَّةً: فَتَبَسَّمَ^(٢).



(١) البداية والنهاية ٦/ ٢٥٥.

(٢) رواه البخاري (٤٣٢٥).



بيوت العاملين في المنشآت الخيرية

كم ينسى الإنسان نفسه في ذلك العمل الرائع، ويغيب عن المنزل الساعات الطوال؛ بل وأياماً، وإذا تواجد بجسمه، غاب بذهنه! اجتماعات تستغرق ساعات، اتصالات طويلة، جهد بدني وإجهاد ذهني؛ فلا فرق بين وقت الدوام ووقت الإجازة العائلية؛ بل يصل الأمر والإنسان على فراشه ومأدبة طعامه: بالجوال يناقش ويتابع ويستفسر!

يقول بعض علماء الإدارة: إذا لم تعرف كيف ترتاح، لن تعرف كيف تعمل.

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ: حَفِظْتُ مِنَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَشْرَ رَكَعَاتٍ: رَكَعَتَيْنِ قَبْلَ الظُّهْرِ، وَرَكَعَتَيْنِ بَعْدَهَا، وَرَكَعَتَيْنِ بَعْدَ الْمَغْرَبِ فِي بَيْتِهِ، وَرَكَعَتَيْنِ بَعْدَ الْعِشَاءِ فِي بَيْتِهِ، وَرَكَعَتَيْنِ قَبْلَ صَلَاةِ الصُّبْحِ، وَكَانَتْ سَاعَةً لَا يُدْخَلُ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِيهَا ^(١).

قال بعض العلماء: «وإنما كان كذلك لأنه لم يكن يشتغل فيها بالخلائق» ^(٢).

فيتعد الشخص عن أهله ومنزله، وهناك احتياجات منزلية لا تؤدي إلا بعد مدة من طلبها! وقد يغضب الأهل والأولاد؛ بل قد يكرهون

(١) رواه البخاري (١١٨٠).

(٢) عمدة القاري شرح صحيح البخاري ٤٠٥/١١.

العمل الخيري؛ فمن وجهة نظرهم المنشأة الخيرية حرمتهم والدهم، وحرمتهم حاجياتهم وطلباتهم؛ فيجب أن يوازن الإنسان بين البيت وغيره، بل إن البيت والأهل هما المحضن للنشاط، ومنه ينطلق لآفاق أخرى وهم خير معين - بعد الله - فعلى قدر ما تمدهم يمدونك، ولا بد من التدرج في الأعمال الخيرية برفق؛ فنلاحظ أن من يقدم على العمل الخيري بقوة؛ سرعان ما يزول ذلك النشاط، فليتدرج الإنسان في العمل.

أذكر أنني كنت مع فريق في مهمة دامت خمسة أيام، لما كنا في المطار اشترى أحدهم عطراً وهمس في أذني وقال: هذا لزوجتي؛ فللهدية أثر بالغ مهما كانت؛ علماً بأن هذا الرجل أمضى على زواجه سنين عدة.

وإذا تأملنا السيرة وجدنا سباق الرسول ﷺ لعائشة «هَذِهِ بِتِلْكَ السَّبْقَةِ»^(١). والسفر مظنة التعب والمشقة والخوف من العدو، وأخذ الأهبة والحذر والاستعداد؛ ومع ذلك سابقها. ولم ينس أهلها: حرب وتعب ومشقة. ولنفسك عليك حقاً، وروي أنه سابقها أكثر من مرة^(٢).

ويروى أن عمر رضي الله عنه عزل أحد ولاته لأنه لا يلاعب أطفاله.

ويورى عن جابر بن عبد الله؛ أن العمل كان في الخندق نهاراً وإذا أمسوا عادوا إلى أهليهم؛ وفيه الراحة وقت العمل، وعدم البعد عن الأهل^(٣).

(١) أخرجه أبو داود (٢٥٨٠).

(٢) مسند الإمام أحمد (٢٦٢٧٧).

(٣) البداية والنهاية ٢٤/٦.

فما أحوج العاملين في المجال الخيري إلى مثل هذا الجمع، لذا نلاحظ أن علماءنا ومشايخنا كثيراً ما يحرصون على التوازن في ذلك، فهذا يرافق أهله في رحلاته الدعوية، والآخر يتواصل معهم هاتفياً بأكثر من اتصال، ولا يغيب كما هو حال البعض بشخصه ووصفه، فلا يتواجد في البيت إلا سويعات، وإذا غاب انقطع بالأيام؛ لا يُسمع له صوت. ومثله يقال في حق المرأة؛ حتى لا تسيء إلى بيتها من غير أن تشعر، ولتوفق بين عملها وبين زوجها وأولادها ومن له حقُّ عليها، وتراعي في ذلك الأولويات.





ما بعد العمل الخيري

قد يضعف الإنسان في مرحلة من مراحل حياته، ويصاب بالفتور ويتراجع نشاطه السابق فتطول غيبته عن العمل الخيري، وقد يحدث خلاف مع أعضائها فيترك تلك المنشأة إلى أخرى، فليحفظ كل الأطراف: العهد والأسرار والود، وإذا انتقل إلى منشأة أخرى فلا يُشهر العداً وينصب رأيه، ويعلن الخلاف ويعد عدته؛ فتصبح المنشأة السابقة حديثه في كل مجلس؛ فلا أقل من تهئة بالأعياد والمشاركة في الأفراح، والمواساة في الأتراح. والأولى المحافظة على الحد الأدنى من العلاقة، وإذا روعي ذلك كان باب خلفي للرجوع فقد يرجع يوماً للمنشأة؛ فما هو موقفه مما قاله وأثاره! وقد تريد المنشأة رجوعه والتواصل معه لكن بأسلوبه السابق يكون قد قطع جسور التواصل ونقطة الالتقاء، ولا يعني الاستغناء كره في الشخص أو اتهام له في كل الأحوال. فما أجمل فعل عمر مع ولاته حيث كان حريصاً على احترامهم؛ حتى بعد عزلهم فقد عزل خالد بن الوليد والمثنى بن حارثة وشرحبيل بن حسنة، وبراً ساحتهم أمام الناس وأوضح سبب عزلهم^(١).

فيجب ترك تعميم الخلاف وتوسيعه أو تصعيده، وسحب ذلك إلى العلاقات الأخرى؛ خالد بن الوليد يعزله عمر ومع ذلك أوصى لعمر بن

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٢٠٥.

الخطاب رضي الله عنهم أجمعين^(١).

وَعُمَرَ قَالَ حِينَ عَزَلَ خَالِدًا عَنْ قِنَسْرِينَ وَأَخَذَ مِنْهُ مَا أَخَذَ: إِنَّكَ عَلَيَّ لِكَرِيمٍ، وَإِنَّكَ عِنْدِي لِعَزِيزٌ، وَلَنْ يَصِلَ إِلَيْكَ مِنِّي أَمْرٌ تَكْرَهُهُ بَعْدَ ذَلِكَ^(٢).

بل لما بلغ عمر بن الخطاب وفاة خالد استرجع وقال: كَانَ وَاللَّهِ سَدَادًا لِنُحُورِ الْعُدُوِّ، مَيِّمُونَ النَّقِيبَةَ^(٣).

عند العزل أو التنحية يبقى الإنسان حافظاً للعهد والود؛ محبباً للخير يعمل تحت أي مظلة، إذ الهدف واحد، فالمثنى بن الحارث لما عزله عمر بن الخطاب وولى أبو عبيدة بن مسعود الثقفي على العراق؛ قاتل معه ورافقهم في تلك الفتوحات، وكان جندياً مخلصاً وأبلى بلاءً حسناً^(٤).

مع العلم أن أبا عبيدة ليس صحابياً؛ فشارك المثنى وجاهد تحت لوائه وبعد عزله.

أذكر في أحد المنشآت الخيرية حين أبعاد أحد مديريها؛ جاء شخص سبق وأن فصل من المنشأة لسوء إدارته، فجاء متهكماً ضاحكاً ساخراً، وله نصيب من العلم والشيب اعتملى عارضيه؛ فحري بنا الابتعاد عن التشفي والسخرية.

(١) البداية والنهاية ١٠/١٣٤.

(٢) البداية والنهاية ١٠/١٣٥.

(٣) البداية والنهاية ١٠/١٤٠.

(٤) فصل الخطاب في سيرة المؤمنين عمر بن الخطاب ص ٣٢٩، د. علي الصلابي. البداية والنهاية ٩/٥٩٣ - ٥٩٤.

فهذه أسرار وعقول الناس لا تدرك وتعقل تلك التفاصيل؛ ولا يرى البعض إلا الأخطاء ويغيب عنهم تلك الثمار والأعمال الجليلة، ولا يعني هذا أن يسكت على الأخطاء ويترك لمن هبَّ ودبَّ أن يعمل ما شاء في أموال المسلمين، ولعلنا نذكر قواعد الحلول في ذلك:

👉 عند صاحب سلطة وصلاحيه ومعني بذلك؛ لا أمام المملأ والناس والعام والخاص والشبكات العنكبوتية ووسائل الإعلام؛ تنشر الأخبار وبالتفاصيل.

👉 بقدر وبحدود واقتضاب وتحديد للمشكلة، وعرض للحلول.

👉 البعد عن شخصية القضية والحذر من حظوظ النفس ونزغات الشيطان؛ بل والدعاء لهم والإحسان لهم والتعاون مع الجميع.

عندما نادى عمر رضي الله عنه للاستشارة في بعض المعارك نادى الصلاة جامعة، وكان أول من دخل المسجد سعد بن أبي وقاص والذي عزله عمر قريباً عن الكوفة، ومع ذلك أتى وشارك بالرأي ولم يهجرهم، ثم إن عمر بن الخطاب فرح بمقدمه وتفائل^(١).

الاستفادة من الطاقات حتى ولو كان لنا معهم مواقف أو وجهات نظر؛ عمر طلب من أبي عبيدة الاستفادة من خالد بن الوليد مع أن عمر رضي الله عنه قد عزله؛ بل وخالد بادر وعمل تحت لوائه وإمرته.

وعن موقف معاوية رضي الله عنه ولطفه وحكمته: يقول ابن كثير عن وائل بن حجر وإعطاء الرسول صلى الله عليه وسلم له أرضاً، يقول رضي الله عنه: أَقْطَعُهُ أَرْضاً، وَأَرْسَلَ مَعَهُ مُعَاوِيَةَ بْنَ أَبِي سُفْيَانَ، فَخَرَجَ مَعَهُ رَاجِلاً، فَشَكَا إِلَيْهِ مُعَاوِيَةَ

(١) البداية والنهاية ١٠/١١٤.

حَرَ الرَّمْضَاءِ، فَقَالَ: انْتَعِلْ ظِلَّ النَّاقَةِ. فَقَالَ: وَمَا يُغْنِي عَنِّي ذَلِكَ؟ لَوْ جَعَلْتَنِي رِدْفًا. فَقَالَ لَهُ وَائِلٌ: اسْكُتْ فَلَسْتُ مِنْ أَرْدَافِ الْمُلُوكِ. ثُمَّ عَاشَ وَائِلٌ بَنُ حُجْرٍ حَتَّى وَفَدَ عَلَى مُعَاوِيَةَ وَهُوَ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ فَعَرَفَهُ مُعَاوِيَةُ، فَرَحَّبَ بِهِ وَقَرَّبَهُ وَأَدْنَاهُ، وَأَذَكَرَهُ الْحَدِيثَ، وَعَرَضَ عَلَيْهِ جَائِزَةً سَنِيَّةً فَأَبَى أَنْ يَأْخُذَهَا، وَقَالَ: أَعْطَاهَا مَنْ هُوَ أَحْوَجُ إِلَيْهَا مِنِّي... وفي رواية أخرى (قَالَ: فَأَرْسَلَ مَعِيَ مُعَاوِيَةَ أَنْ أَعْطَاهَا إِيَّاهُ - أَوْ قَالَ: أَعْلِمَهَا إِيَّاهُ - قَالَ: فَقَالَ مُعَاوِيَةُ: أَرْدَفِنِي خَلْفَكَ. فَقُلْتُ: لَا تَكُونُ مِنْ أَرْدَافِ الْمُلُوكِ. قَالَ: فَقَالَ: أَعْطِنِي نَعْلَكَ. فَقُلْتُ: انْتَعِلْ ظِلَّ النَّاقَةِ. قَالَ: فَلَمَّا اسْتُخْلِيفَ مُعَاوِيَةَ أَتَيْتُهُ، فَأَقْعَدَنِي مَعَهُ عَلَى السَّرِيرِ، فَذَكَرَنِي الْحَدِيثَ. قَالَ سِمَاكُ: فَقَالَ: وَدِدْتُ أَنِّي كُنْتُ حَمَلْتُهُ بَيْنَ يَدَيَّ^(١).

فما أجمل أن نستشعر الهدف الأكبر من العمل الخيري، وليكن العاملون معنا هم أولى وأقرب مشاريعنا في الخير والإحسان والبر.



(١) البداية والنهاية ٣٣١/٧.



المدير الجديد

جدير بالمدير الجديد ألا يتناول أخطاء السابق، وأن يتجنب مدح الذات المُبطن، فيبدأ بسب الإدارة السابقة ويثني على نفسه وأنه رجل المرحلة والتجديد.

أذكر في أحد المنشآت الخيرية التي عملت بها مع فريق جديد بدل الإدارة السابقة؛ لم يتناول المدير السابق بل ولم يذكره مجرد ذكر بل ولم يُعرض بالأخطاء السابقة.

فيا ترى ماذا قال خالد بن الوليد حين عزله عمر عن الشام وعين بدلاً منه أبا عبيدة قال: **بُعِثَ عَلَيْكُمْ أَمِينُ هَذِهِ الْأُمَّةِ، سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: «أَمِينُ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ»**. وماذا قال أبو عبيدة عن سبقه في الإمارة، قال: **سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: «خَالِدٌ سَيْفٌ مِنْ سُيُوفِ اللَّهِ ﷻ، وَنِعْمَ فَتَى الْعَشِيرَةِ»**^(١). قال ابن كثير: **وَقَدْ أوردَهُ ابْنُ عَسَاكِرَ مِنْ حَدِيثِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ أَبِي أَوْفَى، وَأَبِي هُرَيْرَةَ، وَمِنْ طُرُقٍ مُرْسَلَةٍ يُقَوِّي بَعْضُهَا بَعْضًا**^(٢).

فما أعظمها من نفوس... فالهدف واحد والغاية محددة، وقريب من هذه القصة فعل أبي موسى الأشعري لما بلغه عزله وتولية عبد الله بن

(١) أخرجه الإمام أحمد (١٦٨٢٣).

(٢) البداية والنهاية ١٠/١٢٩ - ١٣٠.

عامر، صعد المنبر وأثنى على عبد الله بن عامر - وكان شاباً صغيراً عمره حوالي ٢٥ سنة - وكان مما مدحه به أبو موسى قوله: قد جاءكم غلام كريم العمّات والخالات والجذات في قريش يفيض عليكم المال فيضاً^(١).

كذلك المعين حديثاً لا يثني على نفسه ويزكيها؛ فهذا معاوية رضي الله عنه يقول: يا أيّها النّاس، ما أنا بخيركم، وإنّ منكم لمن هو خير مني؛ عبّد الله بن عمّار، وعبّد الله بن عمرو، وغيرهما من الأفاضل، ولكن عسى أن أكون أنفعكم ولأية، وأنكأكم في عدوكم، وأدرّكم حلباً^(٢).

ومما يحسن بالمدير الجديد أن يطلب الصعوبات التي تمر بهم ومقترحاتهم لتجاوزها، وأفكار لتطوير العمل، وبهذا يتبين له فكر الموظفين، ويختصر عليه الوقت إلى حدّ ما لاكتشاف مواهبهم، وقد يوجد صاحب قدرات هُضم حقه من الإدارة السابقة، وتتوافر فرصة لتوظيفه التوظيف الأمثل، وقد يواجه نوع من التكتل بطبيعة التغيير الإداري الجديد؛ فإدارة التغيير أحد أهم أركانها الصبر.

كما أن على المدير الجديد الصبر والسبر لمن حوله؛ فيعطي الفرصة والمدة اللازمة التي تبين قدرات من حوله، ولا يستعجل التغيير والتبديل وإصدار القرارات؛ فعثمان بن عفان رضي الله عنه حين تولى الخلافة؛ لم يعزل ويغير أحداً إلا بعد مرور عام كامل^(٣).

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٢٥٤.

(٢) البداية والنهاية ٤٣٦/١١.

(٣) تيسير الكريم المنان في سيرة أميرة المؤمنين عثمان بن عفان، د. علي الصلابي، ص ٢٣٩.

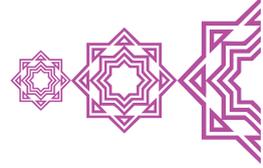
وإعطاء الموظف فرصة ليحاول، حيث إن الرسول ﷺ أرسل خالداً بن الوليد إلى همدان لدعوتهم؛ فجلس يدعوهم ستة أشهر فلم يجيبوه، وأرسل بعده علي بن أبي طالب فأسلموا فوراً؛ وفيه متابعة القائد ومدى تحقيق الهدف المرسل من أجله، ومراعاة الفروق الفردية^(١).

ومما يحسن في المدير الجديد أن يتفرغ لعمله القادم ويتخلى عن بعض الأعمال واللجان الثانوية والعضويات التي بالإمكان أن تسد بدلاً منه، ويستعد للمرحلة القادمة، حيث يلحظ على العاملين في المجال الخيري - ولما حباهم الله من صفات قيادية وحب الخير -، كثرة مشاركتهم في الأعمال الخيرية، وقد يكون خللاً إدارياً في بعض الاعتبارات كثرة الوظائف لدى الشخص؛ إذ قد تعيقه عن مواصلة العمل لتحقيق أهدافه، والأولى والأحرى للشخص الذي تعين في وظائف قيادية جديدة؛ أن يستعد لها ويتهيأ ويتنازل عن بعض تلك العضويات التي قد تعيقه ولا يستطيع أن يجمع بينها جميعاً، فمعاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه لما تولى الخلافة وأصبح أميراً للمؤمنين تخلى عن القضاء تماماً وتفرغ لأمر الخلافة؛ حتى إن بعض المؤرخين ذكر أنه أول خليفة يتخلى عن مباشرة القضاء تماماً وأسنده إلى غيره وأصبح مشرفاً عاماً عليه^(٢).

(١) البداية والنهاية ٣٩٤/٧.

(٢) معاوية بن أبي سفيان شخصيته وعصره. د. علي الصلابي، ص ٣٠٧.





تحديد المهام والصلاحيات

تعيش أكثر المنشآت الخيرية عقبة كبيرة في هذا المحور؛ فمنذ أن يدخل الموظف المنشأة؛ لا يدري ما هي مهامه ولا صلاحياته الإدارية وكذلك المكانية، ولا مرجعيته الإدارية، فهذا ينقله وهذا يُقبله وآخر يكلفه، وبعض المدراء لا يمنح أحداً أية صلاحيات، حتى يفعل هو ما شاء بلا مساءلة؛ بل يعتمد بعض المدراء إلى توظيف غير السعوديين؛ فهم يؤدون المطلوب بلا اعتراض ويبحثون عن لقمة العيش، كما صرح بعضهم لي بذلك، والتوجيه الإداري لهم: افعل ولا تسأل!

فتحديد المرجعية ومعرفة التسلسل الهرمي مطلب يدفع الازدواجية ويحد من الخلل الإداري، ومن شواهد ذلك في السيرة: لما بَعَثَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ عَلِيًّا إِلَى الْيَمَنِ، وَخَالِدًا فِي جُنْدٍ آخَرَ، قَالَ لَهُمْ: «إِنْ اجْتَمَعْتُمْ فَلِأَمِيرٍ عَلِيِّ بْنِ أَبِي طَالِبٍ»^(١).

ومن أمثلة مراعاة الهيكل الإداري والمرجعية والتراتب الإدارية: الصديق ﷺ حين يستأذن أسامة في عمر ليبقى عنده ليستضيء برأيه، فأطلقه لذلك^(٢).

ومن توضيح نطاق العمل وحدوده: يقول ابن كثير رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: عَقَدَ

(١) البداية والنهاية ٢٢/٨.

(٢) البداية والنهاية ٢٥٢/٨ و٤٢٤/٩.

رَسُولُ اللَّهِ ﷺ لِسَعْدِ بْنِ أَبِي وَقَّاصٍ إِلَى الْخَرَّارِ لِوَاءَ أَبِيضَ يَحْمِلُهُ
الْمِقْدَادُ بْنُ الْأَسْوَدِ، فَحَدَّثَنِي أَبُو بَكْرُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ عَامِرِ بْنِ
سَعْدٍ، عَنْ أَبِيهِ، قَالَ: خَرَجْتُ فِي عِشْرِينَ رَجُلًا عَلَى أَقْدَامِنَا - أَوْ قَالَ:
أَحَدٍ وَعِشْرِينَ رَجُلًا - فَكُنَّا نَكْمُنُ النَّهَارَ وَنَسِيرُ اللَّيْلَ، حَتَّى صَبَحْنَا الْخَرَّارَ
صُبْحَ خَامِسَةٍ، وَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ قَدْ عَاهَدَ إِلَيَّ أَنْ لَا أُجَاوِزَ الْخَرَّارَ،
وَكَانَتْ الْعِيرُ قَدْ سَبَقْتَنِي قَبْلَ ذَلِكَ يَوْمٍ^(١). ومع ذلك امتثل لأمر الرسول
والفرصة ليست بينه وبينها إلا يوم.

وكذلك الرماة على جبل أحد؛ أمرهم بأن لا يتعدوا المكان مهما
حصل لهم^(٢).

والرسول ﷺ لما أرسل حذيفة حدّد له أموراً ومهام، وأمره أن لا
يتجاوزها مهما سنحت له الفرصة، فلما ذهب ليأتي بخبر القوم في غزوة
الخنندق ووجد فرصة لقتل أبو سفيان، مع ذلك لم يقتله؛ لأمر الرسول له
بأن لا يحدث شيئاً^(٣).

ولما بعث رسول الله عمر في سرية إلى هوازن، ففاتتهم عرض عليه
صحبه قتال خثعم؛ فقال عمر: إن رسول الله لم يأمرني إلا بقتال هوازن
في أرضهم^(٤). فحدّد لهم الاختصاص وبيّن لهم المكان.

ونلاحظ كثيراً من المنشآت الخيرية والتي لها فروع؛ كثيراً ما
تتداخل فيما بينها وتتنازع التغطيات المكانية، وأحياناً كل فرع يلقي

(١) البداية والنهاية ٥٧٩/٤.

(٢) البداية والنهاية ٣٥٢/٥.

(٣) البداية والنهاية ٦٢/٦ - ٦٣ - ٦٤ - ٦٥.

(٤) البداية والنهاية ٣٥٨/٦ - ٣٥٩.

بمسؤولية تلك المنطقة على الفرع الآخر، ومثلها يقال في المنشآت الخيرية الكبرى في تغطية بعض الدول، فتحليلها على الأخرى.

توضيح الاختصاص المكاني وتحديد الصلاحيات، قد استعمله الصديق رضي الله عنه، يقول ابن كثير رحمته الله عن إرسال الأميرين إلى عُمان: «فَبَعَثَ إِلَيْهِ الصَّدِيقُ بِأَمِيرَيْنِ، وَهُمَا حُذَيْفَةُ بْنُ مِحْصَنِ الْحَمِيرِيِّ، وَعَرْفَجَةُ الْبَارِقِيُّ مِنَ الْأَزْدِ؛ حُذَيْفَةُ إِلَى عُمَانَ، وَعَرْفَجَةُ إِلَى مَهْرَةَ، وَأَمْرَهُمَا أَنْ يَجْتَمِعَا وَيَتَّفِقَا وَيَبْتَدِئَا بِعُمَانَ، وَحُذَيْفَةُ هُوَ الْأَمِيرُ، فَإِذَا سَارُوا إِلَى بِلَادِ مَهْرَةَ فَعَرْفَجَةُ الْأَمِيرُ»^(١).

ومن تحديد الصلاحيات وعدم التداخل بينها، ومراعاة مبدأ التكامل بين مديري الأقسام والمدير العام يرجع إليه الجميع؛ عمر رضي الله عنه في إحدى المعارك مع الفرس، يقول عنه ابن كثير رحمته الله عن تلك التراتيب: ثُمَّ كَتَبَ عُمَرُ إِلَى حُذَيْفَةَ أَنْ يَسِيرَ مِنَ الْكُوفَةِ بِجُنُودٍ مِنْهَا، وَكَتَبَ إِلَى أَبِي مُوسَى أَنْ يَسِيرَ بِجُنُودِ الْبَصْرَةِ، وَكَتَبَ إِلَى النُّعْمَانَ - وَكَانَ بِالْبَصْرَةِ - أَنْ يَسِيرَ بِمَنْ هُنَاكَ مِنَ الْجُنُودِ إِلَى نَهَاوَنْدَ، وَإِذَا اجْتَمَعَ النَّاسُ فَكُلُّ أَمِيرٍ عَلَى جَيْشِهِ، وَالْأَمِيرُ عَلَى النَّاسِ كُلُّهُمْ النُّعْمَانُ بْنُ مُقَرِّنٍ، فَإِذَا قُتِلَ فَحُذَيْفَةُ بْنُ الْيَمَانَ، فَإِذَا قُتِلَ فَجَرِيرُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ، فَإِذَا قُتِلَ فَقَيْسُ بْنُ مَكْشُوحٍ، فَإِنْ قُتِلَ قَيْسٌ فَقُلَانٌ ثُمَّ فُلَانٌ. حَتَّى عَدَّ سَبْعَةً^(٢).

فوضح عمر رضي الله عنه المرجع الإداري، كما وضح أيضاً البديل عند حدوث شيء لأحد القادة.

وخالد بن الوليد بعثه رسول الله لبني الحارث بن كعب بنجران،

(١) البداية والنهاية ٩/٤٨٠.

(٢) البداية والنهاية ١٠/١١٦.

ولما انتهت المرحلة المطلوبة، كتب خالدٌ إلى الرسول يسأله عن المرحلة التالية ولم يتخذ رأياً حتى كتب له رسول الله (١).

وخالد بن الوليد كره أن يصادم أهل المدائن مَحَلَّة كسرى، كره أن يفعل ذلك بغير إذن أبي بكر الصديق (٢). فلا تصرف جديد أو خارج الصلاحيات إلا بتوجيه ورسم معالم لذلك الطريق.

وقد بعث رسول الله ﷺ رجلاً من بني مخزوم على الصدقة، فقال لأبي رافع: اصحبني كيما تُصيب منها قال: لا حتى آتي رسول الله ﷺ فأسأله، فأنطلق إلى النبي ﷺ فسأله فقال: «الصدقة لا تحل لنا وإن مولى القوم من أنفسهم» (٣).

فلم يذهب حتى يرجع للرسول ﷺ ويسأله، ولا غرابة فقد تربى في بيت النبوة.

وعمر بن العاص حين أراد المسير سأل أبا بكر رضي الله عنه عن ولايته، وعن حدودها، وهل هو وال على من يقدم عليه من المسلمين، فأجابه أبو بكر بأنه الوالي على من معه من المسلمين، ومن أمر باللحاق به، وأنه أحد الأمراء في الشام، أما في حالة اجتماعه مع الأمراء الآخرين فأمرهم العام هو أبو عبيدة بن الجراح رضي الله عنه (٤). فتحدد الصلاحيات والنطاق المكاني أمر مستقر في أذهان الصحابة ولذلك سألوا عنه، وإذا وجهوا لأمر امتثلوا له.

(١) البداية والنهاية ٣٧٦/٧ - ٣٧٧.

(٢) البداية والنهاية ٥٣٢/٩.

(٣) مسند الإمام أحمد (٢٣٨٧٢).

(٤) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٦٩.

فتفويض الصلاحيات وتحديد المهام يعود بالنفع على قائد المنشأة، فلا تنهال عليه جميع المعاملات فيثقل كاهله بإنجازها؛ بل وتتأخر فيتعطل عمله ويعطل غيره، فيتعب ويتعب.

كما حرص الصحابة على تحديد مهام من تحتهم وتحريرها وتوحيد جهودهم والبعد عن التشتت، وحتى يتفرغوا لما أوكل إليهم من أعمال؛ فعمر بن العاص منع جنوده من الزراعة والاشتغال بها بناء على أوامر عمر بن الخطاب وكان لتفريغ الجنود لأمر الجهاد^(١).

والجديد يسألون عنه حتى وإن كان الوقت حرجاً وضيقاً، وفي أرض المعركة، يقول ابن كثير رَضِيَ اللهُ عَنْهُ عن قتادة بن النعمان رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: «أُصِيبَتْ عَيْنُهُ يَوْمَ بَدْرٍ، فَسَأَلَتْ حَدِيقَتَهُ عَلَى وَجَنَّتِهِ، فَأَرَادُوا أَنْ يَقَطَعُوهَا، فَسَأَلُوا رَسُولَ اللَّهِ ﷺ فَقَالَ: لا. فَدَعَا بِهِ فَعَمَزَ حَدِيقَتَهُ بِرَاحَتِهِ، فَكَانَ لَا يَدْرِي أَيَّ عَيْنِيهِ أُصِيبَتْ. وفي رواية: فَكَانَتْ أَحْسَنَ عَيْنِيهِ»^(٢).

ومن توزيع المهام والصلاحيات المكانية والعلمية وتحديد مهام وحدود لكل شخص وبعضهم الآخر صفة عامة. يقول ابن كثير رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: وَبَعَثَ طَائِفَةٌ مِنْ أَصْحَابِهِ نُوَابًا عَلَى مَخَالِيفَ أُخْرَى، فَبَعَثَ أَوَّلًا فِي سَنَةِ عَشْرِ عَلِيًّا وَخَالِدًا، ثُمَّ أَرْسَلَ مُعَاذًا وَأَبَا مُوسَى الْأَشْعَرِيَّ، وَفَرَّقَ عِمَالَةَ الْيَمَنِ بَيْنَ جَمَاعَةٍ مِنَ الصَّحَابَةِ، فَمِنْهُمْ: شَهْرُ بْنُ بَادَمٍ، وَعَامِرُ بْنُ شَهْرِ الْهَمْدَانِيُّ عَلَى هَمْدَانَ، وَأَبُو مُوسَى عَلَى مَأْرَبَ، وَخَالِدُ بْنُ سَعِيدِ بْنِ الْعَاصِ عَلَى مَا بَيْنَ نَجْرَانَ وَرَمَعٍ وَزَبِيدٍ وَيَعْلَى بْنِ أُمَيَّةَ عَلَى الْجَنْدِ،

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١١١.

(٢) البداية والنهاية ٥/ ١٤٧.

وَالظَّاهِرُ بْنُ أَبِي هَالَةَ عَلَى عَكِّ وَالْأَشْعَرِيِّينَ، وَعَمْرُو بْنُ حَزْمٍ عَلَى نَجْرَانَ، وَعَلَى بِلَادِ حَضْرَمَوْتِ زِيَادُ بْنُ لَيْبِدٍ، وَعَلَى السَّكَّاسِكِ عُكَّاشَةُ بْنُ ثَوْرٍ بْنُ أَصْغَرَ، وَعَلَى السُّكُونِ وَبَنِي مُعَاوِيَةَ بْنِ كِنْدَةَ، وَبَعَثَ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ مُعَلِّمًا لِأَهْلِ الْبَلَدَيْنِ؛ الْيَمَنِ وَحَضْرَمَوْتِ، يَنْتَقِلُ مِنْ بَلَدٍ إِلَى بَلَدٍ^(١).

فكلُّ يعرف صلاحياته، وكل قد أحاط بحدوده المكانية وعلم بنطاق عمله.

وإذا حرر ذلك سعى الجميع لتحقيق أهدافهم والعمل بواجبهم مهما كانت شخصية ومنصب الآخر، ما دامت المطالبة في ضوء الصلاحيات. فالعمل لتحقيق الأهداف لا يمنع من النصح في تحقيقها والمطالبة بالواجبات من الجميع مهما كانت مناصبهم، ابن مسعود كان على بيت مال الكوفة، وأصرَّ على سعد بن أبي وقاص باسترداد مال اقترضه من بيت المال، مع العلم أن سعداً كان هو الوالي على الكوفة^(٢).

وعند الهجرة ينجلي توزيع المهام وتحديدتها بجلاء، فلكل شخص أعمال ومهام:

١ - علي رضي الله عنه: ينام في فراش الرسول صلى الله عليه وسلم ليخدع القوم، ويُسلِّم الودائع ويلحق بالرسول.

٢ - عبد الله بن أبي بكر: راصد أخبار القوم، وكاف تحركات العدو.

٣ - أسماء ذات النطاقين: حاملة التموين من مكة إلى الغار، وسط جنون المشركين بحثاً عن محمد صلى الله عليه وسلم ليقتلوه.

(١) البداية والنهاية ٤٢٨/٩ - ٤٢٩.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١٧٠.

٤ - عامر بن فهيرة: الراعي البسيط الذي قدّم اللحم واللبن إلى صاحبي الغار، وبدد آثار أقدام المسيرة التاريخية بأغنامه، كي لا يتفرسها القوم، وهذا الراعي يقوم بدور الإمداد والتموين.

٥ - عبد الله بن أريقط: دليل الهجرة الأمين، وخبير الصحراء البصير، ينتظر في يقظة إشارة البدء من الرسول، ليأخذ الركب طريقه من الغار إلى يثرب.

فهذا تدبير للأمر على نحو رائع دقيق، واحتياط للظروف بأسلوب حكيم، ووضع لكل شخص من أشخاص الهجرة في مكانه المناسب، وسد لجميع الثغرات، وتغطية بديعة لكل مطالب الرحلة، واقتصار على العدد اللازم من الأشخاص من غير زيادة ولا إسراف^(١).

فغالباً ما نجد غياب التنسيق بين العاملين في المنشأة الخيرية، ويكون هذا جلياً لمن هو خارج المنشأة الخيرية، ويلحظ المحسن ذلك؛ فيكلمه أكثر من شخص ويطلب منه عدة طلبات تختلف من موظف لآخر.

أبو بكر الصّدِّيق حينما أرسل الجيوش لفتح الشام جعل لكل جيش طريقاً وأميراً، وإذا اجتمعوا فالأمير أبو عبيدة^(٢).

ومثال آخر لتوزيع المهام وتحديد الصلاحيات وعدم تداخلها؛ لما بَعَثَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَبَا مُوسَى وَمُعَاذَ بْنَ جَبَلٍ إِلَى الْيَمَنِ، بَعَثَ كُلَّ وَاحِدٍ مِنْهُمَا عَلَى مِخْلَافٍ وَالْيَمَنُ مِخْلَافَانِ^(٣).

(١) انظر: السيرة النبوية ١/٣٨٥ - ٣٨٦، للدكتور علي الصلابي.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٦٦.

(٣) صحيح البخاري (٤٣٤١ - ٤٣٤٢).

ولتوضيح نطاق العمل وحدود المهمة، قال له: سِرْ إِلَى قَطْنِ. يقول ابن كثير رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: فِي الْمُحَرَّمِ مِنْهَا كَانَتْ سَرِيَّةُ أَبِي سَلَمَةَ بْنِ عَبْدِ الْأَسَدِ إِلَى طَلِيحَةَ الْأَسَدِيِّ فَاَنْتَهَى إِلَى مَاءٍ يُقَالُ لَهُ: قَطْنٌ. قَالَ الْوَاقِدِيُّ: حَدَّثَنَا عُمَرُ بْنُ عُثْمَانَ بْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ سَعِيدِ الْيَرُبُوعِيِّ، عَنْ سَلَمَةَ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ بْنِ أَبِي سَلَمَةَ وَعَظِيمِهِ، قَالُوا: شَهِدَ أَبُو سَلَمَةَ أُحُدًا، فَجُرِحَ جُرْحًا عَلَى عَضُدِهِ، فَأَقَامَ شَهْرًا يَدَاوَى، فَلَمَّا كَانَ هِلَالُ الْمُحَرَّمِ عَلَى رَأْسِ خَمْسَةِ وَثَلَاثِينَ شَهْرًا مِنَ الْهَجْرَةِ، دَعَاهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ فَقَالَ: **أَخْرُجْ فِي هَذِهِ السَّرِيَّةِ، فَقَدْ اسْتَعْمَلْتُكَ عَلَيْهَا.** وَعَقَدَ لَهُ لِيَاءً، وَقَالَ: **سِرْ حَتَّى تَأْتِيَ أَرْضَ بَنِي أَسَدٍ فَأَغْرُ عَلَيْهِمْ** (حدد له نطاق العمل والمهمة). وَأَوْصَاهُ بِتَقْوَى اللَّهِ وَبِمَنْ مَعَهُ مِنَ الْمُسْلِمِينَ خَيْرًا، وَخَرَجَ مَعَهُ فِي تِلْكَ السَّرِيَّةِ خَمْسُونَ وَمِائَةً، فَاَنْتَهَى إِلَى أَدْنَى قَطْنٍ وَهُوَ مَاءٌ لِبَنِي أَسَدٍ وَكَانَ هُنَاكَ طَلِيحَةُ الْأَسَدِيِّ وَأَخُوهُ سَلَمَةُ ابْنَا خُوَيْلِدٍ، وَقَدْ جَمَعَا حُلَفَاءَ مِنْ بَنِي أَسَدٍ لِيَقْضُوا حَرْبَ النَّبِيِّ ﷺ، فَجَاءَ رَجُلٌ مِنْهُمْ إِلَى النَّبِيِّ ﷺ فَأَخْبَرَهُ بِمَا تَمَالَوْا عَلَيْهِ، فَبَعَثَ مَعَهُ أَبَا سَلَمَةَ فِي سَرِيَّتِهِ هَذِهِ، فَلَمَّا انْتَهَوْا إِلَى أَرْضِهِمْ، تَفَرَّقُوا وَتَرَكَوا نَعْمًا كَثِيرًا لَهُمْ مِنَ الْإِبِلِ وَالْغَنَمِ، فَأَخَذَ ذَلِكَ كُلَّهُ أَبُو سَلَمَةَ وَأَسْرَ مِنْهُمْ مَعَهُ ثَلَاثَةَ مَمَالِيكَ، وَأَقْبَلَ رَاجِعًا إِلَى الْمَدِينَةِ فَأَعْطَى ذَلِكَ الرَّجُلَ الْأَسَدِيِّ الَّذِي دَلَّهُمْ نَصِيبًا وَافِرًا مِنَ الْغَنَمِ، وَأَخْرَجَ صَفِيَّ النَّبِيِّ ﷺ؛ عَبْدًا، وَخَمَسَ الْغَنِيمَةَ، وَقَسَمَهَا بَيْنَ أَصْحَابِهِ، ثُمَّ قَدِمَ الْمَدِينَةَ ^(١).

فالشدة في تفويض الصلاحيات والمركزية الإدارية القاتلة؛ يكبح جماح الإبداع ويكبل أيدي الموظفين، وهذا لا يعني ترك الحبل على الغارب؛ بل تشجيع القيادات على ما تسمح به الظروف ولا يضر

(١) البداية والنهاية ٥/ ٤٩٥ - ٤٩٦.

بالمنشأة؛ فهو حافز للبدل والعطاء، مثال ذلك: الموافقة على تصرفات بعض المدراء في الإنابة، وتفويضهم وتشجيعهم على ذلك؛ فهذا عمر بن الخطاب أقر أبا عبيدة حين استناب عياض بن الفهري على الشام رضي الله عن الجميع^(١)؛ ويزيد بن أبي سفيان لما مات استخلف أخاه معاوية على دمشق فأمضى له عمر بن الخطاب ذلك رضي الله عن الجميع^(٢). حتى ولو كان بينهم نسباً وقرابة.

وكذلك إقرار عمر بن الخطاب سعد بن أبي وقاص حين استخلف على الكوفة عبد الله بن عبد الله بن عتبان^(٣). ومن تفويض الصلاحيات، التفويض في التعيين والاختيار وحرية التعيين للمرؤوسين، فهذا الصديق يأمر خالد بن الوليد أن يغادر العراق ويستتب عليه من يرى، فاستناب المشنى بن حارثة^(٤).

وفيه مراعاة الترتيب الهرمي وطاعة الأمير. وفيه إقرار عمر وتفويضه بالتعيين لتلك القيادات الممثلة.

لما طلب ملك أرمينية من عبد الرحمن بن ربيعة الأمان استأمنه، ولما أفاد ملك أرمينية أنه يميل مع المسلمين وأنه مناصح لهم، قال له: إنَّ فوقِّي رجلاً فاذهب إليه. فبعثه إلى سراقه بن عمرو أمير الجيش، فسأل من سراقه الأمان فكتب إلى عمر، فأجاز ما أعطاه من الأمان واستحسنه. فكتب له سراقه كتاباً بذلك. النتيجة لما قرب أجل سراقه بن عمرو أمير المسلمين هنالك؛ استخلف بعده عبد الرحمن بن ربيعة، فلما

(١) البداية والنهاية ١٠/١٠٥.

(٢) البداية والنهاية ١٠/٨٢ - ٨٣.

(٣) البداية والنهاية ١٠/١١٣.

(٤) البداية والنهاية ٩/٥٤٩.

بلغ عمر ذلك أقره على ذلك وأمره بغزو الترك^(١).

وأقر عمر بن الخطاب عثمان بن أبي العاص رضي الله عنهما حين تآقت نفسه للجهاد، أقره أن يولي من شاء على الطائف^(٢).

في بيعة العقبة الثانية قال صلى الله عليه وسلم: «أخرجوا إلي منكم اثني عشر نقيباً يكونون على قومهم بما فيهم» وهذا فيه حرية اختيار الفريق ومراعاة الترتيب الإداري والمرجعية الهرمية^(٣).

ومن المرونة؛ أن وقد ثَقِفَ قَدِمُوا عَلَى رَسُولِ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم، فَأَنْزَلَهُمُ الْمَسْجِدَ لِيَكُونَ أَرْقَ لِقُلُوبِهِمْ، فَاشْتَرَطُوا عَلَى النَّبِيِّ صلى الله عليه وسلم أَنْ لَا يُحْشَرُوا، وَلَا يُعْشَرُوا، وَلَا يُجَبُّوا، وَلَا يُسْتَعْمَلَ عَلَيْهِمْ غَيْرُهُمْ، قَالَ: فَقَالَ: «إِنَّ لَكُمْ أَنْ لَا تُحْشَرُوا، وَلَا تُعْشَرُوا، وَلَا يُسْتَعْمَلَ عَلَيْكُمْ غَيْرُكُمْ».

وَقَالَ النَّبِيُّ صلى الله عليه وسلم: «لَا خَيْرَ فِي دِينٍ لَا رُكُوعَ فِيهِ»^(٤).

والمرونة تشجع الموظفين وتعطي حرية في حدود المعقول والمرضي ولا تكون الإدارة جبرية وقسرية، وفد بني سليم لما جاؤوا إلى الرسول قالوا: اجْعَلْنَا فِي مُقَدَّمَتِكَ، وَاجْعَلْ لِيَوَاءَنَا أَحْمَرَ، وَشِعَارَنَا مُقَدَّمًا. فَفَعَلَ ذَلِكَ بِهِمْ، فَشَهِدُوا مَعَهُ الْفَتْحَ وَالطَّائِفَ وَحَيْنًا^(٥).

فنجد بعض المنشآت الخيرية يصل الأمر ببعض مديريها إلى منع تغيير أماكن المكاتب إلا بإذنه؛ بل ويصدر تعميماً في ذلك!.

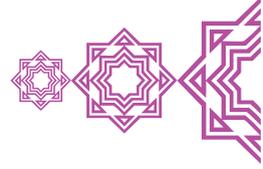
(١) البداية والنهاية ١٥٥/١٠ - ١٥٦.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٩٤.

(٣) البداية والنهاية ٤٠٢/٤.

(٤) مسند الإمام أحمد (١٧٩١٣).

(٥) البداية والنهاية ٣٦٢/٧.



وضوح الهدف والاستراتيجيات وتسبيب الأحكام

لا بد من مشاركة الجميع الهدف وتوضيح ما يمكن توضيحه؛ حتى يعمل الجميع بروح الفريق والجسد الواحد؛ فالغاية معروفة وليست أوامر جافة خالية، ومما يعاب على غالب المنشآت الخيرية أن أفرادها لا علم لهم بأهداف منشاتهم واستراتيجياتهم؛ لما بعث رسول الله ﷺ عليّ بن أبي طالب فقال: **اخْرُجْ فِي آثَارِ الْقَوْمِ، فَانظُرْ مَاذَا يَصْنَعُونَ وَمَا يُرِيدُونَ، فَإِنْ كَانُوا قَدْ جَنَّبُوا الْخَيْلَ وَامْتَطَوْا الْإِبِلَ، فَإِنَّهُمْ يُرِيدُونَ مَكَّةَ وَإِنْ رَكِبُوا الْخَيْلَ وَسَاقُوا الْإِبِلَ، فَهُمْ يُرِيدُونَ الْمَدِينَةَ وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ إِنْ أَرَادُوهَا، لَأَسِيرَنَّ إِلَيْهِمْ فِيهَا ثُمَّ لَأُنَاجِرَنَّهَمْ**. قَالَ عَلِيٌّ: فَخَرَجْتُ فِي أَثَرِهِمْ أَنْظُرُ مَاذَا يَصْنَعُونَ، فَجَنَّبُوا الْخَيْلَ وَامْتَطَوْا الْإِبِلَ وَوَجَّهُوا إِلَى مَكَّةَ^(١).

فالقائد يكشف لأتباعه ما يمكن كشفه ويعلمهم بتوجهه وخطته وإنجازاته؛ وبالأخير يطلب منهم التوجيه والنصح والاستشارة والاقتراحات والدلالة على شيء لم يعمله؛ فهذا الفاروق يخطب في الشام قائلاً: **أَلَا إِنِّي قَدْ وُلِّيتُ عَلَيْكُمْ وَقَضَيْتُ الَّذِي عَلَيَّ فِي الَّذِي وَلَّانِي اللهُ مِنْ أَمْرِكُمْ إِنْ شَاءَ اللهُ، فَبَسَطْنَا بَيْنَكُمْ فَيَأْكُمُ وَمَنَازِلَكُمْ**

(١) البداية والنهاية ٤٢١/٥.

وَمَعَاذِكُمْ، وَأَبْلَغْنَاكُمْ مَا لَدَيْنَا، فَجَنَدْنَا لَكُمْ الْجُنُودَ، وَهَيَّأْنَا لَكُمْ
الْفُرُوجَ، وَبَوَّأْنَا لَكُمْ، وَوَسَّعْنَا عَلَيْكُمْ مَا بَلَغَ فَيْئُكُمْ وَمَا قَاتَلْتُمْ عَلَيْهِ مِنْ
شَامِكُمْ، وَسَمَّيْنَا لَكُمْ أَطْعِمَاتِكُمْ، وَأَمَرْنَا لَكُمْ بِأَعْطِيَّاتِكُمْ وَأَرْزَاقِكُمْ
وَمَعَانِمِكُمْ، فَمَنْ عَلمَ شَيْئاً يَنْبَغِي الْعَمَلُ بِهِ فَلْيَعْلِمْنَا نَعْمَلْ بِهِ إِنْ شَاءَ اللهُ،
وَلَا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ^(١).

ومن بيان سبب اتخاذ القرارات حسب ما يقتضيه الحال، ما بيَّنه
عمر بن الخطاب حين عزل خالد بن الوليد رضي الله عنه سبب العزل؛ وأكد أنه
لم يعزله عن سخطه ولا خيانه، ولكن الناس فتنوا به؛ كما بيَّن لهم أنه
إنما أراد منهم أن يعلموا أن الله هو صانع النصر وليس خالداً أو غيره،
وكتب للأمصار بذلك^(٢).

وكذلك بيَّن عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين عزل شرحبيل بن حسنة؛
قام في الناس وقال: أيها الناس، إني والله ما عزلت شرحبيل عن
سخطه ولكني أردت رجلاً أقوى من رجل^(٣).

وعن تعليل الأحكام وتسيبها وكذلك تعميمها ونشرها: يقول ابن
كثير رضي الله عنه: «كَتَبَ عُمَرُ إِلَى الْأَمْصَارِ: إِنِّي لَمْ أَعَزِلْ خَالِداً عَن سُخْطِهِ وَلَا
خِيَانَتِهِ، وَلَكِنَّ النَّاسَ فُتِنُوا بِهِ، فَأَحْبَبْتُ أَنْ يَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ هُوَ الصَّانِعُ»^(٤).

فالوضوح في الطرح يؤدي إلى الرأي الصائب، فقد كان سعد بن

(١) البداية والنهاية ١٠/٤٥.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري،
ص ١١٦ - ١١٧.

(٣) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري،
ص ١٣٧.

(٤) البداية والنهاية ١٠/٤٧.

أبي وقاص في قتاله مع الفرس؛ يكتب إلى عمر ويصف الوضع كأنه يشاهد الناس وأماكنهم^(١). ومثله عندما كتب عتبة بن غزوان إلى عمر يطلب منه الرأي في تمصير البصرة واختيار مكانها حيث كان وصفه دقيقاً^(٢).

ويتجلى وضوح السياسة والأهداف لدى الجميع من خلال إطلاعها للصف الثاني وعموم المنشأة بقدر الإمكان؛ فقد كان أبو موسى الأشعري رضي الله عنه كثيراً ما يقرأ كتب عمر رضي الله عنه على الناس حينما كان على البصرة^(٣).

ويجدر أن لا نغفل وضوح السُّلم الوظيفي وآلية الحوافز؛ فالرسول صلى الله عليه وسلم بين آية الاستفادة من أسهم خبير ومقدار كل شخص وماذا كان يُبقي ويدخر، وما نصيب ما ينزل بأمر المسلمين^(٤).

فوضوح الطرح والاستراتيجية وكذلك الأدلة الإجرائية حافز للجميع لتحقيق الأهداف، وقد يأتي بالأفكار والتعديل أصغر موظف في المنشأة، والحكمة ضالة المؤمن.

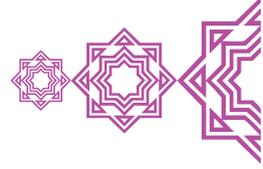
(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١٥٠.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١٥٤.

(٣) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١٦١.

(٤) السيرة النبوية ٢/ ٣٣٦ - ٣٣٧.





كثرة الاجتماعات!

مما يعاب على بعض المنشآت الخيرية كثرة الاجتماعات، وقد يُعذرون في ذلك حيث إن أكثرهم متعاونون، ولا يتواجدون إلا في الفترة المسائية؛ لكن أن تكون حياة المنشأة كلها اجتماعات، فهذا صعب وغير سائغ.

فالرسول ﷺ حرص على تربية رعيته على احترام الوقت والتواجد في محالهم وعدم البعد عن رعيتهم إلا في أضيق الأمور؛ فلتحرص المنظمة على الوقت وتقلل الاجتماعات ولا تترك القيادات فارغة؛ فهذا عثمان بن أبي العاص يقول: «لَمَّا اسْتَعْمَلَنِي رَسُولُ اللَّهِ ﷺ عَلَى الطَّائِفِ جَعَلَ يَعْزِضُ لِي شَيْءٌ فِي صَلَاتِي، حَتَّى مَا أُدْرِي مَا أَصْلِي، فَلَمَّا رَأَيْتُ ذَلِكَ رَحَلْتُ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَقَالَ: «ابْنُ أَبِي الْعَاصِ؟» قُلْتُ: نَعَمْ يَا رَسُولَ اللَّهِ. قَالَ: «مَا جَاءَ بِكَ؟» قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، عَرَضَ لِي شَيْءٌ فِي صَلَاتِي حَتَّى مَا أُدْرِي مَا أَصْلِي. قَالَ: «ذَلِكَ الشَّيْطَانُ، اذْنُهُ». فَذَنُوتُ مِنْهُ فَجَلَسْتُ عَلَى صُدُورِ قَدَمَيَّ. قَالَ: فَضْرَبَ صَدْرِي بِيَدِهِ وَتَفَلَّ فِي فَمِي، وَقَالَ: «اُخْرُجْ عَدُوَّ اللَّهِ». فَفَعَلَ ذَلِكَ ثَلَاثَ مَرَّاتٍ، ثُمَّ قَالَ: «الْحَقُّ بِعَمَلِكَ». قَالَ: فَقَالَ عُثْمَانُ: فَلَعَمْرِي مَا أَحْسَبُهُ خَالَطَنِي بَعْدُ^(١).

فحرص الرسول ﷺ على أهمية لزوم مكان عمله؛ فقال له: «مَا

(١) البداية والنهاية ٧/٢١٢؛ وسنن ابن ماجه (٣٥٤٨).

جاء بك؟» ولما انتهى المطلوب قال: «الْحَقُّ بِعَمَلِكَ».

ومطلوب من القادة والإداريين في المنشآت الخيرية العناية بالوقت والاستفادة من كل اللحظات في خدمة المنشأة؛ فلا تضاع أوقات الجهات الخيرية بكثرة الاجتماعات، أو من كان على الهرم الإداري متعدد المناصب والوظائف؛ خطيب جامع، ومأذون عقود أنكحة، ورئيس عدة جهات خيرية، ومثلها في العضويات؛ حسن أن الشخص كالمطر حيثما وقع نفع؛ لكن لا يبدد جهوده ويمسك بعدة أعمال لو أسندت لأشخاص غيره كان العطاء والإتقان فيها أكثر وأثمر؛ فهذا عثمان وهو على المنبر والمؤذن يقيم الصلاة يستخبر الناس؛ يسألهم عن أخبارهم وأسعارهم^(١).

وفي قصة أخرى: جاء رجل إلى عثمان في خلافته وقد ركب، فسأله فقال: إن لي إليك حاجة يا أمير المؤمنين، فقال له عثمان: إني الآن مستعجل، فإن أردت أن تركب خلفي حتى تقضي حاجتك، فركب خلفه، فقال: إن لي جاراً طلق امرأته في غضبه، ولقي شدة، فأردت أن أحتسب بنفسي ومالي فأتزوجها ثم ابنتي بها ثم أطلقها فترجع إلى زوجها الأول، فقال له عثمان: لا تنكحها إلا نكاح رغبة^(٢).

ومن عناية السلف بالوقت يَقُولُ ضَمْرُهُ بِنِ رَيْبَعَةٍ: حَجَجْنَا مَعَ الْأَوْزَاعِيِّ سَنَةَ خَمْسِينَ وَمِائَةٍ، فَمَا رَأَيْتُهُ مُضْطَجِعاً فِي الْمَحْمِلِ فِي لَيْلٍ وَلَا نَهَارٍ قَطُّ، كَانَ يُصَلِّي، فَإِذَا غَلَبَهُ النَّوْمُ، اسْتَدَدَ إِلَى الْقَتَبِ^(٣).

(١) البداية والنهاية ٣٩١/١٠.

(٢) تيسير الكريم المنان في سيرة أمير المؤمنين عثمان بن عفان، د. علي الصلابي، ص ١٤٩.

(٣) سير أعلام النبلاء ١٤٠/١٣.

ولو رتبت اللوائح ووضعت الأنظمة، وعرف كل موظف صلاحياته ومهامه، لما أهدرت تلك الأوقات بكثرة الاجتماعات، فهي مشكلة متولدة من مشكلة، فالدوائر التي تسير فيها المنشآت الخيرية ثلاث:

١ - إغلاق ملفات قديمة ومناقشة مشاكل سابقة والبحث عن حلول لها والسعي لإنهائها.

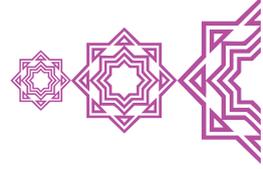
٢ - الإدارة الحالية التنفيذية للمنشآت.

٣ - التخطيط المستقبلي واستشراف المستقبل.

وعند توزيع نسب مئوية لتواجد المؤسسة؛ فإذا كان في الثاني والثالث فقط؛ فهذا حسن ومؤشر إيجابي.

ولكن الملاحظ أن أكثر المنشآت الخيرية تدور في فلك الأول والثاني بنسب متفاوتة، وعليها يحدد موضوع الاجتماعات، من كثرتها أو قلّتها.





الدوران الوظيفي

فمما يلحظ على بعض المنشآت الخيرية طول فترة مديريها، بعضهم تمتد إلى عشرين سنة، وعلى النقيض هناك من يطالب بإزالتهم وعدم تقدير خبراتهم ويطالب بالتخلي عنهم، فلا مانع من الدوران الوظيفي والعناية بهم وإيجاد مجالس استشارية لهم للاستفادة من تجاربهم والاستئارة بأرائهم.

ولّى الرسول ﷺ العديد من الصحابة في مناصب عدة ومختلفة المسؤولية؛ فقد ولّى على المدينة عثمان بن عفان رضي الله عنه في غزوة ذي أمر^(١). وهذا فيه ردّ على المتنقسين لحق عثمان والطاعنين في إمارته؛ فقد ولّاه رسول الله وهو أعرف الناس بحاله، وهذا مزيد تعريف بفضله.

كما ولّى الرسول ﷺ على المدينة ابن عباس رضيما^(٢).

كذلك قام الرسول ﷺ في غزوة مؤتة بترتيب القادة وكان الأمر كالتالي: إن أصيب زيد فجعفر وإن أصيب جعفر فعبد الله بن رواحه^(٣)، وكان ذلك من باب الحرص على عدم خلو المناصب من قائد.

وكان أبو بكر يعتمد على خبرات الأمراء والولاة الذين سبق

(١) الفصول في سيرة الرسول، لابن كثير رحمته ص ١٤١.

(٢) الفصول في سيرة الرسول، لابن كثير رحمته ص ١٦٢.

(٣) البداية والنهاية ٦/٤١٢ - ٤١٣.

تجربتهم في بعض المناطق، فيصدر أوامره بنقل بعض الولاة والأمراء من منطقة إلى أخرى حسب ما تقتضيه المصلحة العامة للدولة؛ فنجد أنه أمر خالداً بترك العراق والتوجه إلى الشام وعيّنه أميراً بها، كما نقل عمرو بن العاص من ولايته على عُمان إلى الشام وكذلك الحال بالنسبة لبعض ولاة اليمن^(١).

وليس من الضروري أن يكون من يُعين مؤقتاً هو المدير القادم، فهذا عمر بن الخطاب عندما كان خليفة كان يولي علي بن أبي طالب رضي الله عنه على المدينة عدة مرات أثناء غيابه^(٢). فلا يعني توكيل الشخص للإدارة مؤقتاً بأنه هو المدير القادم؛ وعمر بن الخطاب رضي الله عنه استخلف على المدينة علي بن أبي طالب رضي الله عنه أكثر من مرة ومع ذلك لم يتولى الخلافة بعده؛ بل لم يطالب بها ولم يفهم الصحابة ذلك ويدعون إليه^(٣).

ومن تبادل المهام والدوران الوظيفي؛ في غزوة بني المصطلق كانت راية المهاجرين مع أبي بكر الصديق^(٤). فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يناوب بين الصحابة في ذلك كما حصل مع علي رضي الله عنه في غزوة خيبر فقد حمل الراية هناك.

وفي اليرموك كان من ذلك الشيء الكثير، يقول ابن كثير رحمته الله:

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٧٨.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٩٣.

(٣) أسمى المطالب في سيرة أمير المؤمنين علي بن أبي طالب. د. علي الصلابي، ص ١٦١ - ١٦٢.

(٤) البداية والنهاية ٦/ ١٨٢.

وَجَدَ خَالِدُ الْجَيْشِ مُتَفَرِّقَةً فَجَيْشُ أَبِي عُبَيْدَةَ وَعَمْرُو بْنُ الْعَاصِ نَاحِيَةً، وَجَيْشُ يَزِيدَ وَشُرْحَبِيلَ نَاحِيَةً، فَقَامَ خَالِدٌ فِي النَّاسِ خَطِيْبًا، فَأَمَرَهُمْ بِالاجْتِمَاعِ وَنَهَاهُمْ عَنِ التَّفَرُّقِ وَالِاخْتِلَافِ، فَاجْتَمَعَ النَّاسُ وَتَصَافَوْا مَعَ عَدُوِّهِمْ فِي أَوَّلِ جُمَادَى الْآخِرَةِ، وَقَامَ خَالِدُ بْنُ الْوَلِيدِ فِي النَّاسِ، فَحَمِدَ اللَّهُ وَأَثْنَى عَلَيْهِ وَقَالَ: إِنَّ هَذَا يَوْمٌ مِنْ أَيَّامِ اللَّهِ، لَا يَنْبَغِي فِيهِ الْفَخْرُ وَلَا الْبُغْيُ، أَخْلِصُوا جِهَادَكُمْ وَأَرِيدُوا اللَّهَ بِعَمَلِكُمْ، وَإِنَّ هَذَا يَوْمٌ لَهُ مَا بَعْدَهُ، إِنْ رَدَدْنَا هُمُ الْيَوْمَ إِلَى خَنْدَقِهِمْ فَلَا نَزَالَ نَرُدُّهُمْ، وَإِنْ هَزَمُونَا لَا نُفْلِحُ بَعْدَهَا أَبَدًا، فَتَعَالَوْا فَلْتَتَعَاوَرَ الْإِمَارَةُ، فَلْيَكُنْ عَلَيْهَا بَعْضُنَا الْيَوْمَ، وَالْآخَرَ غَدًا، وَالْآخَرَ بَعْدَ غَدٍ، حَتَّى يَتَأَمَّرَ كُلُّكُمْ، وَدَعُونِي الْيَوْمَ إِلَيْكُمْ. فَأَمَرُوهُ عَلَيْهِمْ، وَهُمْ يَطْنُونَ أَنَّ الْأَمْرَ يَطُولُ جِدًّا، فَخَرَجَتِ الرُّومُ فِي تَعَبِيَّةٍ لَمْ يَرِ مِثْلَهَا قَطُّ، وَخَرَجَ خَالِدٌ فِي تَعَبِيَّةٍ لَمْ تُعَبِّهَا الْعَرَبُ قَبْلَ ذَلِكَ؛ فَخَرَجَ فِي سِتَّةِ وَثَلَاثِينَ كُرْدُوسًا إِلَى الْأَرْبَعِينَ، كُلُّ كُرْدُوسٍ أَلْفَ رَجُلٍ عَلَيْهِمْ أَمِيرٌ، وَجَعَلَ أَبَا عُبَيْدَةَ فِي الْقَلْبِ، وَعَلَى الْيَمِينَةِ عَمْرُو بْنُ الْعَاصِ وَمَعَهُ شُرْحَبِيلَ ابْنَ حَسَنَةَ، وَعَلَى الْمَيْسَرَةِ يَزِيدُ بْنُ أَبِي سُفْيَانَ، وَأَمَرَ عَلَى كُلِّ كُرْدُوسٍ أَمِيرًا، وَعَلَى الطَّلَائِعِ قُبَاتُ بْنُ أَشِيمٍ، وَعَلَى الْأَقْبَاضِ عَبْدَ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ، وَالْقَاضِي يَوْمَيْدُ أَبُو الدُّرْدَاءِ، وَقَاضِيَهُمُ الَّذِي يَعْطُهُمْ وَيَحْتُتُهُمْ عَلَى الْقِتَالِ أَبُو سُفْيَانَ بْنُ حَرْبٍ، وَقَارِئُهُمُ الَّذِي يَدُورُ عَلَى النَّاسِ فَيَقْرَأُ سُورَةَ «الْأَنْفَالِ» وَ«آيَاتِ الْجِهَادِ» الْمَقْدَادُ بْنُ الْأَسْوَدِ (١).

ومن أمثلة الدوران الوظيفي اقتداء الخلفاء بالرسول ﷺ فهذا عمر إذا خرج من المدينة ولَّى عليها أكثر من شخص، فقد ولَّى زيد بن ثابت

(١) البداية والنهاية ٩/ ٥٥٢ - ٥٥٣.

وكذلك علي بن أبي طالب أكثر من مرة^(١). وليس من الضروري أن يفرض الشخص الذي يتولى المؤسسة الخيرية عدة مرات رأيه بطلب تولي تلك الجهة الخيرية مستقبلاً كما ذكرنا آنفاً، فلا إشكال في التغيير والدوران الوظيفي.

فقد ولى رسول الله ﷺ خالد بن سعيد بن العاص على صنعاء وعمرو بن العاص على عُمان، فعزلهما الصديق ﷺ، عزل خالد وولى مكانه المهاجر بن أبي أمية، وعزل عمرو وولى مكانه حذيفة بن محصن، وولى أبو بكر ﷺ خالد بن الوليد والمثنى بن حارثة ﷺ فعزلهما عمر ﷺ مع جدارتهما وفتوحاتهما العظيمة، وولى عمر ﷺ على مصر عمرو بن العاص ﷺ، وعلى الكوفة المغيرة بن شعبة ﷺ، فعزلهما عثمان بن عفان ﷺ، وولى على مصر ابن أبي سرح، وعلى الكوفة سعد بن أبي وقاص، فلكل وقت مصالح تقدر، ومطالب يرمى لنوالها وظروف لها أهداف يسعى لتحقيقها. ومن الطبيعي أن يكون للقائد الجديد فريق جديد للظروف الموكبة؛ وللأحوال دور في ذلك التبديل.

وقد استعمل الرسول ﷺ ابن أم مكتوم على المدينة أكثر من مرة: في غزوة بدر استعمله على الصلاة^(٢).

وفي رواية: استعمله على المدينة في غزوة بني سليم^(٣).

واستعمله على المدينة في غزوة الفرع من بحران^(٤).

(١) فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، ص ٣٢٢ د. علي الصلابي.

(٢) البداية والنهاية ٥/٦٤.

(٣) البداية والنهاية ٥/٣٠١.

(٤) البداية والنهاية ٥/٣١٧.

- وعلى المدينة في غزوة أحد^(١) .
- وعلى المدينة حين خرج لحمراء الأسد^(٢) .
- وعلى المدينة لغزوة الأحزاب؛ ومع قربهم لم يتركوا المدينة بلا قائد^(٣) .
- وعلى المدينة حين غزا بنو قريظة^(٤) .
- وعلى المدينة حين خرج لبني لحيان^(٥) .
- وعلى المدينة في غزوة ذي قرد^(٦) .
- قال ابن كثير رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: وَقَدْ اسْتَحْلَفَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ عَلَى الْمَدِينَةِ غَيْرَ مَرَّةٍ، فَيُقَالُ: ثَلَاثَ عَشْرَةَ مَرَّةً^(٧) .
- ومع ذلك كان يتناوب الأذان مع بلال^(٨) .
- كذلك سباع بن عرفطة الغفاري، يروى أن الرسول ولّاه المدينة أكثر من مرة^(٩)، وهو من قبيلة غفار التي كانت تهاجم المدينة، واشتهرت عند العرب بسرّاق الحجيج، ولم يكن أوسياً ولا خزرجياً ولا مهاجرياً ولا قرشياً^(١٠) .

(١) البداية والنهاية ٣٤٩/٥ .

(٢) البداية والنهاية ٤٥٦/٥ .

(٣) البداية والنهاية ٣٤/٦ .

(٤) البداية والنهاية ٧١/٦ .

(٥) البداية والنهاية ١٦٣/٦ .

(٦) البداية والنهاية ١٦٨/٦ .

(٧) البداية والنهاية ٦٤٢/٩ .

(٨) البداية والنهاية ١٠٣/١٠ .

(٩) البداية والنهاية ٣٠١/٥ ، ٥/٦ ، ٢٥١/٦ ، ١٥٥/٧ ، ٤١٠/٧ .

(١٠) السيرة النبوية ١٨٢/٢ ، د. علي الصلابي .

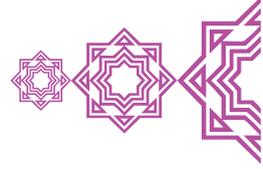
فغالب المنشآت الخيرية تعاني من غياب ذلك، فإذا غاب المدير توقف العمل، وإذا انشغل ذلك المسؤول بأمر عارض خبت العمل وانطفأ، وهناك قصة مشهورة تناولها كُتَّاب الإدارة لثلاثة مدراء مرشحين لتولي منصب أعلى وأهم، تم منحهم إجازة ثم نُظر إلى إدارتهم بعد ذلك، فالأول منذ أن خرج من الباب قام سكرتيه وأغلق بابه وأوقف العمل وقال: المدير قد أخذ إجازة، والثاني سار العمل أياماً ثم توقف، أما الثالث فتواصل العمل وكان المدير متواجد على رأس العمل، فظفر هذا الأخير بذلك المنصب الجديد لأن عمله لم يتوقف بغيابه.

قد يصل بيان سقف الدوران الوظيفي، وبيان فيما لو حصل كذا، فالعمل كذا؛ كما عمل أبو عبيدة بن مسعود الثقفي حيث أوصى إلى سبعة في قيادة الفتوحات في العراق^(١).

وفي إخبارهم قبل توليهم تهيئة لهم على الاستعداد لذلك العمل.



(١) البداية والنهاية ٥٩٥/٩.



الشفافية وسقفها

كثيراً ما يطالب الموظفون منشآتهم الخيرية بالشفافية؛ سواء المالية أو الإدارية أو الأخبار التي تتعلق بالمنشأة، وهذا طيب وحسن لكن له سقف وحدٌ؛ حيث إن عقول الناس تتفاوت في استقبال تلك الأخبار، كما أن ما كل ما يعلم يقال، ثم إن الأخبار المؤلمة والمؤثرة والتي لا تتحملها بعض العقول لا تنشر ولا تظهر؛ فربما أدى كشفها إلى تصعيد وتوتر أكبر.

ومن ذلك أن خبر غدر اليهود في غزوة الخندق لم ينشر؛ حيث أمرهم رسول الله ﷺ إن كانوا نقضوا أن لا يفتوا بذلك في أعضاد المسلمين^(١).

وعائشة الصديقة بنت الصديق التي تربت في بيت النبوة تخبرنا عن موقف من المواقف التي يجب فيها كتم الخبر، وماذا كان موقفها مع والدها الصديق؛ أفضل وأقرب الصحابة ﷺ؛ يقول ابن كثير رَحِمَهُ اللهُ: «ثُمَّ أَخَذَ فِي الْجِهَازِ، وَأَمَرَ عَائِشَةَ أَنْ تُجَهِّزَهُ وَتُخْفِيَ ذَلِكَ، ثُمَّ خَرَجَ رَسُولُ اللهِ ﷺ إِلَى الْمَسْجِدِ أَوْ إِلَى بَعْضِ حَاجَاتِهِ، فَدَخَلَ أَبُو بَكْرٍ عَلَى عَائِشَةَ، فَوَجَدَ عِنْدَهَا حِنْطَةً تُنَسَفُ وَتُنْقَى، فَقَالَ لَهَا: يَا بَيْتِي، لِمَذَا تَصْنَعِينَ هَذَا الطَّعَامَ؟ فَسَكَتَتْ، فَقَالَ: أَيْرِيدُ رَسُولُ اللهِ ﷺ أَنْ يَغْزَوْ؟ فَصَمَّتْ، فَقَالَ: يُرِيدُ بَنِي الْأَصْفَرِ؟ - وَهُمْ الرُّومُ - فَصَمَّتْ قَالَ: فَلَعَلَّهُ

(١) الفصول في سيرة الرسول، لابن كثير رَحِمَهُ اللهُ، ص ١٦٧.

يُرِيدُ أَهْلَ نَجْدٍ؟ فَصَمَتَتْ قَالَ: فَلَعَلَّهُ يُرِيدُ قُرَيْشًا؟ فَصَمَتَتْ قَالَ: فَدَخَلَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ، فَقَالَ لَهُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَتُرِيدُ أَنْ تَخْرُجَ مَخْرَجًا؟ قَالَ: «نَعَمْ». قَالَ: فَلَعَلَّكَ تُرِيدُ بَنِي الْأَصْفَرِ؟ قَالَ: «لا». قَالَ: أَتُرِيدُ أَهْلَ نَجْدٍ؟ قَالَ: «لا». قَالَ: فَلَعَلَّكَ تُرِيدُ قُرَيْشًا؟ قَالَ: «نَعَمْ»^(١)..

أذكر أنني حضرت اجتماع مجلس إدارة لإحدى المنشآت الخيرية، وناقشنا موضوعاً يخص أحد الفروع ولم نبت فيه وتجادبنا الآراء، وعند الخروج من الباب وإذا باتصال من مدير ذلك الفرع يذكر بعض ما حدث في المجلس، وإذ بأحد الأعضاء قد أرسل له رسالة جوال بما دار داخل المجلس!

ولذلك نجد عمر شديداً في هذا الباب؛ فقد ولّى جبير بن مطعم على الكوفة ثم عزله قبل أن يتجه إلى الكوفة، نظراً لأن عمر أمره بكتمان خبر التعيين، ولكن الخبر انتشر بين الناس، فغضب عمر وعزله^(٢).

فالأخبار المزعجة كذلك لا تنشر، وما كل أحد يطلع عليها وما كل ما يعلم يقال، يقول ابن كثير عن معركة الجسر وما أصاب المسلمين فيها من جراح وبأس ومصائب عظام: «وَذَهَبَ بِالْخَبَرِ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ زَيْدِ بْنِ عَاصِمِ الْمَازِنِيِّ إِلَى عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ، فَوَجَدَهُ عَلَى الْمَنْبَرِ، فَقَالَ لَهُ عُمَرُ: مَا وَرَاءَكَ يَا عَبْدَ اللَّهِ بْنُ زَيْدٍ؟ فَقَالَ: أَتَاكَ الْخَبَرُ الْيَقِينُ يَا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ. ثُمَّ صَعِدَ إِلَيْهِ الْمَنْبَرُ فَأَخْبَرَهُ الْخَبَرَ سِرًّا^(٣). فلم

(١) البداية والنهاية ٥١٩/٦.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ١٧٢.

(٣) البداية والنهاية ٥٩٦/٩.

يخبره أمام الملاء بل صعد المنبر واقترب منه وذكر ذلك له .

ومن المواقف الرائعة موقف خالد بن الوليد مع البريد عندما جاء بخبر وفاة الصديق رضي الله عنه، يقول ابن كثير: «وبينما هم في جولة الحرب وحومة الوعى، والأبطال يتصاولون من كل جانب، إذ قدم البريد من نحو الحجاز، فدفع إلى خالد بن الوليد فقال له: ما الخبر؟ فقال له، فيما بينه وبينه: إن الصديق رضي الله عنه، قد توفي، واستخلف عمر، فاستناب على الجيوش أبا عبيدة عامر بن الجراح. فأسرها خالد، ولم يبد ذلك للناس؛ لئلا يحصل ضعف وهن في تلك الحال، وقال له والناس يسمعون: أحسنت. وأخذ منه الكتاب فوضعه في كنانته، واشتغل بما كان فيه من تدبير الحرب والمقاتلة، وأوقف الرسول الذي جاء بالكتاب - وهو محمية بن زئيم - إلى جانبه^(١) .

وقال ابن كثير أيضاً: «قد تقدم أن البريد قدم بموت الصديق والمسلمون مصافو الروم يوم اليرموك، وأن خالداً كتم ذلك عن المسلمين؛ لئلا يقع وهن، فلما أصبحوا أجلى لهم الأمر، وقال ما قال» .

وأيضاً حتى يتأكد من عدم الانتشار أو سؤال الناس له؛ أوقف صاحب الخبر بجواره وفيه حفظ المكاتبات والمراسيل والعناية بها حيث وضع الرسالة في كنانته، وأيضاً العناية بأصحابها حيث أوقفه بجانبه. وهذا نهج عام عند الصحابة. ففي معركة نهاوند حين قتل الأمير النعمان بن مقرن غطي بثوبه وكنم موته حتى ينفصل الحال لئلا ينهزم

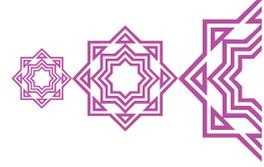
(١) البداية والنهاية ٥٦٢/٩.

الناس . وانتصروا في تلك المعركة^(١) .

فعقول الناس تختلف في الإدراك وفي تحمل الأخبار، وهناك سقف لتلك السرية وسقف لتلك الأخبار، مع العلم أن هناك منشآت خيرية بالغت جدًّا في التكتّم حتى إن بعضها لا لوحة لها ولا بيان دقيق لمقرها، والاعتدال مطلب في ذلك وإنزال الأخبار منزلتها.



(١) البداية والنهاية ١٠/١٢٢.



تشجيع الطاقات الشابة

أصحاب المبادرات وصناعة الصف الثاني (الإدارة الخلفية والإدارة الأمامية)

اعتنى عمر رضي الله عنه بأن يشوب مجالس كبار الصحابة بصغارها الذين عرفوا بالعلم والورع والتقوى ورجاحة العقل؛ لأن هؤلاء قد قرب أجلهم، وأكبر مثال مشاركة ابن عباس رضي الله عنهما تلك المجالس ^(١).

قال عمرو بن العاص رضي الله عنه لحلقة قد جلسوا إلى جانب الكعبة بعد أن قضى طوافه وجلس إليهم وقد نَحَّوا الفتیان عن مجلسهم: لا تفعلوا أوسعوا لهم وأذنوهم وألهموهم فإنهم اليوم صغار قوم يوشك أن يكونوا كبار قوم آخرين قد كنا صغار قوم أصبحنا كبار آخرين ^(٢).

من المؤسف حقاً أن تُشيد تلك الصروح حسياً ومعنوياً، ثم لا يُفكر في آلية بقائها، واستمرار عطائها ودوامها، بل أصبح من المتحتم فعلاً أن يُفكر من شابت لحيته وأمضى زهرة عمره في بناء تلك الصروح وشارك في عضويتها، وتابع بشوق مراحل نجاحها وكذا النهوض حين إخفاقها، أصبح من المتحتم أن يفكر بجدّ في دوام تلك الأعمال وآلية

(١) فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، ص ٩٢، د. علي الصلابي.

(٢) الآداب الشرعية ١/ ١٧٣.

صناعة الصف الثاني، وأن يدرك جميع القائمين على المنشأة الخيرية بأنه لا بد من تعاهد الغراس، فمن الخطوات العملية والمجربة: صحبة القيادات الواعدة في الزيارات الرسمية وغيرها، وإطلاعهم على مراحل صنع القرار والعوائق وكيفية تخطيها، إسناد المكالمات والمخاطبات إليهم ليتواصلوا معهم، وإشأنه لا بد من تعاهد الغراس، فمن الخطوات العملية والعار الجهة المتعاملة معهم أن يصبروا عليهم؛ فهم في طور التدريب والجميع شركاء التنمية والنجاح؛ وهذا الإجراء له نتائج ومآثر وفوائد منها:

● تعويدهم على زيارة المسؤولين وإزالة الستور الوهمية، وكسر حاجز الخوف والرهبة وما في حكمها.

● التعريف بهم عند أهل الخير والإحسان واصطحابهم؛ ليألفوا وجوههم ويرحبوا بهم في المرات القادمة.

● القيادات قد يفترقون أو يعجزون ولربما غادروا الدنيا، وقد تتزاحم عليهم الأعمال؛ وإذ بالصف الثاني يخلفهم ويساعدهم في ذلك ويؤساندهم.

● قربهم من القيادات يساعدهم على معرفة مراحل صنع القرار والعوائق التي مروا بها وكيف اجتازوها؛ لأن هناك نوع من القيادة لا يُعلم ولا يُدرّس، بل يكتسب وبالتمرين يؤخذ.

ومما يُذكر في ذلك ويسر أن عدداً من مدراء المنشآت الخيرية الذين يزوروني في الرياض؛ أجد معهم من يرافقهم من قيادات الصف الثاني، وهذا بادرة طيبة ولفتة كريمة.

وقد حدثني الشيخ عبد العزيز الوهبي رَحِمَهُ اللهُ أَنْ الشَّيْخَ ابْنَ بَازٍ رَحِمَهُ اللهُ كَثِيرًا مَا كَانَ يَصْطَحِبُهُ فِي زِيَارَةِ الْمُحْسِنِينَ وَفِي قَضَايَا إِنْكَارِ الْمُنْكَرِ؛

فأصبح علماً ورائداً في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والشفاعات، والمشاركة في الأعمال الخيرية، وحينما ذهبنا عن طريق وزارة الشؤون الإسلامية إلى اليمن وجدنا العجب فيما سطره من مآثر في المشاريع الخيرية.

وفيما يلي عرض سريع لتولية الرسول ﷺ وتصديره لعدد من الصحابة الصغار وتشجيعهم، وكذلك اقتداء الخلفاء الراشدين ﷺ بالرسول ﷺ في ذلك، وقد يوجد من هو أفضل منهم:

👉 عتاب بن أسيد رضي الله عنه: فقد ولّاه الرسول مكة وعمره قرابة العشرين سنة^(١).

👉 ودفع الراية عليه الصلاة والسلام يوم بدر إلى علي بن أبي طالب وهو ابن عشرين سنة^(٢).

👉 وعثمان بن أبي العاص لما جاء مع وفد ثقيف، ولّاه الرسول ﷺ وكان أحدثهم سناً^(٣).

👉 عمرو بن حزم استعمله رسول الله ﷺ على نجران وعمره سبع عشرة سنة، وأقام بها مدة^(٤).

👉 والأرقم بن أبي الأرقم وما قام به من أعمال جليلة فيما أسند إليه أول الإسلام؛ كان عمره قرابة السادسة عشرة^(٥).

(١) البداية والنهاية ١١/٧.

(٢) البداية والنهاية ١٠/٤١٤.

(٣) البداية والنهاية ٧/٢٠٨.

(٤) البداية والنهاية ١١/٦١٢.

(٥) السيرة النبوية، د. علي الصلابي، ١/١١٤.

👉 وعثمان بن عفان ولى عبد الله بن عامر على البصرة وعمره خمساً وعشرون^(١).

👉 روى الإمام أحمد عن عليّ أنه قال: بَعَثَنِي رَسُولُ اللَّهِ ﷺ إِلَيَّ الْيَمَنَ وَأَنَا حَدِيثُ السِّنِّ، قَالَ: قُلْتُ: تَبْعَثُنِي إِلَى قَوْمٍ يَكُونُ بَيْنَهُمْ أَحْدَاثٌ، وَلَا عِلْمَ لِي بِالْقَضَاءِ؟ قَالَ: «إِنَّ اللَّهَ سَيَهْدِي لِسَانَكَ، وَيَثْبُتُ قَلْبَكَ» قَالَ: فَمَا شَكَّكَ فِي قَضَاءِ بَيْنِ اثْنَيْنِ بَعْدُ^(٢). وجاء في رواية أنه راجعه. فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنَّكَ تَبْعَثُنِي إِلَى قَوْمٍ هُمْ أَسَنُّ مِنِّي لِأَقْضِي بَيْنَهُمْ. قَالَ: «أَذْهَبْ، فَإِنَّ اللَّهَ تَعَالَى سَيَثْبُتُ لِسَانَكَ، وَيَهْدِي قَلْبَكَ»^(٣).

👉 وعمر أسامة لما تولى الجيش قرابة الثماني عشرة أو تسع عشرة، وفيهم عمر بن الخطاب^(٤).

👉 أبو عبيدة تولى جيشاً وأصبح أميراً على ركب فيهم أبو بكر وعمر، وكان هذا الجيش مدداً لعمر بن العاص إلى ذات السلاسل^(٥).

👉 ومن تقدير أصحاب المبادرات وتشجيع أصحابها حتى ولو لم يكونوا رؤساء أو مشهورين؛ فالعبرة بالمبادرة: يقول ابن كثير عن عمر بن الخطاب حين انتدب الناس إلى القتال في العراق: «فَلَمَّا كَانَ الْيَوْمَ الرَّابِعُ كَانَ أَوَّلَ مَنْ انْتَدَبَ مِنَ الْمُسْلِمِينَ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ مَسْعُودٍ التَّقْفِيُّ، ثُمَّ تَتَابَعَ النَّاسُ فِي الْإِجَابَةِ، وَأَمَرَ عُمَرُ طَائِفَةً مِنْ أَهْلِ الْمَدِينَةِ، وَمَرَّ عَلَى الْجَمِيعِ

(١) البداية والنهاية ١٠/٢٣٠ و ١١/٣٢٧.

(٢) المسند (٦٣٦).

(٣) المسند (٦٦٦).

(٤) البداية والنهاية ٨/٢٥١.

(٥) البداية والنهاية ٦/٤٩٥.

أَبَا عُبَيْدٍ هَذَا، وَلَمْ يَكُنْ صَحَابِيًّا، فَقِيلَ لِعُمَرَ: هَلَّا أَمَرْتَ عَلَيْهِمْ رَجُلًا مِّنَ الصَّحَابَةِ؟ فَقَالَ: إِنَّمَا أُؤَمِّرُ أَوَّلَ مَنْ اسْتَجَابَ، إِنَّكُمْ إِنَّمَا سَبَقْتُمْ النَّاسَ بِنُصْرَةِ هَذَا الدِّينِ، وَإِنَّ هَذَا هُوَ الَّذِي اسْتَجَابَ قَبْلَكُمْ. ثُمَّ دَعَاهُ فَوَصَّاهُ فِي حَاصَةِ نَفْسِهِ بِتَقْوَى اللَّهِ وَبِمَنْ مَعَهُ مِنَ الْمُسْلِمِينَ خَيْرًا، وَأَمَرَهُ أَنْ يَسْتَشِيرَ أَصْحَابَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، وَأَنْ يَسْتَشِيرَ سَلِيطَ بَنِ قَيْسٍ؛ فَإِنَّهُ رَجُلٌ بَاشَرَ الْحُرُوبَ^(١). فشجع له تلك المبادرة، ومع ذلك أمره أن يستشير الصحابة.

وكذلك استجاب عمر لطلب النعمان بن مقرن نائب كسكر حين طلب عزله عنها ويوليه قتال نهاوند، فأجابه وعيَّنه لذلك الأمر^(٢).

وَالْأَحْنَفَ بَنَ قَيْسٍ هُوَ الَّذِي أَشَارَ عَلَى عُمَرَ بِأَنْ يَتَوَسَّعَ الْمُسْلِمُونَ بِالْفَتْوحَاتِ فِي بِلَادِ الْعَجَمِ، وَيُضَيِّقُوا عَلَى كِسْرَى يَزْدَ جَرْدًا، فَإِنَّهُ هُوَ الَّذِي يَسْتَحِثُّ الْفُرْسَ وَالْجُنُودَ عَلَى قِتَالِ الْمُسْلِمِينَ، فَأَذِنَ عُمَرُ بِنِ الْحَطَّابِ فِي ذَلِكَ عَنِ رَأْيِهِ، وَأَمَرَ الْأَحْنَفَ، وَأَمَرَهُ بِغَزْوِ بِلَادِ خُرَاسَانَ^(٣). ومع ذلك ولَّاه ما اقترحه لقربه منه ولأنه خير من ينفذه.

فالتنشئة والتهيئة الإدارية وتصدير القيادات تجعل الشخص يسعى لتحقيق الأهداف والقائد يشكره في المواقف الجديدة؛ فعندما ذهب رسول الله ﷺ يتوضأ ومعه المغيرة بن شعبة، وأبطأ على الناس، أقيمت الصلاة فتقدم عبد الرحمن بن عوف، فلما سلّم أعظموا ما وقع، فقال لهم الرسول ﷺ: «أحسنتم وأصبتم»^(٤).

(١) البداية والنهاية ٩/ ٥٩١ - ٥٩٢.

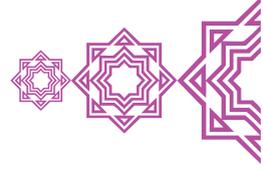
(٢) البداية والنهاية ١٠/ ١١٦.

(٣) البداية والنهاية ١٠/ ١٦٥.

(٤) البداية والنهاية ٧/ ١٩٠؛ وصحيح البخاري (٤٢١).

فالمناخ الإداري الذي يشجع القيادات الشابة ويرسم لها الطريق الصحيح، يشري ذلك الجو بالمبادرات والإبداع تحت تلك الإدارة المشجعة والمحفزة، وإلا كم سمعنا عن بعض المنشآت الخيرية أنها ضعفت بعد نقل مديرها عنها، وهنا يأتي دور القادة بالتفكير الجاد على رسم المسار وتوضيح الطريق لمن يأتي بعده وتشجيعهم؛ وقد تقدم في الأبواب السابقة أمثلة من ذلك.





التطوير والتدريب

إذا سألت بعض العاملين في الجهات الخيرية عن تطوير نفسه أو عن بعض المصطلحات الإدارية الأولية التي لا يجيدها، إما أن يُسقط التهم على الإدارة، أو ضعف الموارد المالية التي تكون عائقاً للتدريب، أو ضيق الوقت ونحوها من الأعذار. فمن فوائد التدريب أنه يتوصل به إلى الترشيد في الوقت والمال والجهد؛ وهذه المحاور الثلاثة مهمة للقطاع الخيري؛ ومن هنا يجب العناية بالتدريب ولا نستثقل ما نفق في سبيل الحصول على التدريب الأمثل والأكمل، كما أن الفائدة متعددة إلى المنطقة التي تعمل بها الجهة الخيرية؛ إذا ارتقى عملها وتقدم.

ومن أسباب قلة التدريب في الجهات الخيرية:

- ارتفاع التكلفة والمبالغة في المصاريف، ومن الأفكار في ذلك: اتفاق بعض الجهات الخيرية في المنطقة الواحدة وتوزيع تكلفة التدريب.
- قلة الموظفين؛ فعند تدريب أحدهم أو إرساله؛ يتوقف العمل؛ خصوصاً ما ارتبط منه بإنجاز حالي وفوري.
- طول فترة أيام التدريب وعدم اختصارها أو جدولتها، فنجد بعض الجهات الخيرية تزحم جميع العمليات التدريبية وتراكمها، ولا تختار لها أوقات غير الذروة والمواسم.
- المبالغة في التنظير وعدم دراسة الاحتياج للمنشأة، وعدم مراعاة

التدرج في المسار التدريبي، مما يعزز لأصحاب القرار بعدم جدوى التدريب.

● اعتقاد البعض بأن الغالي هو الأفضل، أو العكس وذلك بالبحث عن الدورات القليلة التكلفة، أو البحث عن المسمى دون معرفة المحتوى وسابق التجربة والخبرة.

يشتكى بعض موظفي الجهات الخيرية بأن المنشأة لا تقوم بتدريبه؛ فلا تنتظر من الآخرين أن يقوموا بذلك، بادر أنت بتطوير نفسك، عمرو بن سلمة رضي الله عنه كان يتلقى الركبان ويتعلم منهم القرآن ولما جاء الإسلام لقومه لم يجدوا أكثر منه قرآناً؛ فأثمهم وهو ابن ست أو سبع سنين.

يقول ابن كثير عن وفد ثقيف وعثمان بن أبي العاص: كَانُوا إِذَا أَتَوْا رَسُولَ اللَّهِ خَلَفُوا عُثْمَانَ بْنَ أَبِي الْعَاصِ فِي رِحَالِهِمْ، فَإِذَا رَجَعُوا وَسَطَ النَّهَارِ جَاءَهُ هُوَ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَسَأَلَهُ عَنِ الْعِلْمِ فَاسْتَقْرَأَهُ الْقُرْآنَ، فَإِنْ وَجَدَهُ نَائِمًا ذَهَبَ إِلَى أَبِي بَكْرٍ الصِّدِّيقِ فَلَمْ يَزَلْ دَابُّهُ حَتَّى فَقَهُ فِي الْإِسْلَامِ، وَأَحَبَّهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حُبًّا شَدِيدًا^(١). وبعد هذا الحب ولآه الرسول على قومه لهذه الخصيصة فيه، فقد طوّر نفسه، وأكثر من الأسئلة، وراجع واستفسر؛ وسعى في طلب العلم والسؤال؛ حتى عرفه القادة فولّوه المناصب على صغر سنه.

فالتدريب ضرورة ويحتاج إلى متابعة وتعاهد مستمر؛ وحتى لا نقتل ونخسر التدريب الذي اكتسبناه؛ يجب أن نطبقه ونسعى لإنجاحه جميعاً؛ وإلا فما فائدته إذا لم نعمل به، على الأقل الحد الأدنى مما أخذنا

(١) البداية والنهاية ٧/٢٠٨.

وتعلمنا، ونحاول جاهدين ومتعاونين في المنشأة، يقول الدكتور سالم القحطاني عن الحضارة الصينية:

(وقد اقتضت كثرة وأهمية المهام الملقاة على عاتق كبار قادة الموظفين في الحضارة الصينية، تزويد الجهاز الحكومي بالإداريين الأكفاء من ذوي المواهب والقدرات العالية. لهذا كان الإمبرطور «شن» يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادية كل ثلاث سنوات. ويحدد على ضوء نتائج الامتحان إمكانية إبقائهم في مناصبهم أو عزلهم)^(١).



○ ومن أسباب الخوف من التدريب:

إن التدريب لا يمكن الوصول إليه وتحديده في منشأة إلا بعد دراسة الاحتياج؛ الذي تخاف منه بعض الجهات الخيرية ولا تحبذ إطلاع الآخرين عليه؛ خوفاً من معرفة نقاط الضعف أو سرقة سر المهنة! فلا بد من رسم مسار تدريبي فنبداً بالأهم ثم المهم.

(١) القيادة الإدارية، للدكتور سالم بن سعيد القحطاني، ص ٢٧.

أذكر في أحد المراكز التدريبية التي أشرفت عليها كثيراً ما تبدي الجهات الخيرية إقبالاً على التخطيط، وطلب إقامة دورات حول هذا، وعند طلب الأنظمة أو الأهداف أو اللوائح لا تجد شيئاً؛ فلا بد من دراسة الاحتياج ومعرفة الدورة المناسبة لتلك الجهة والأولوية في ذلك؛ فهي كمشروط الحاجم، لا بد من تحديد مكانها ولا تتعدى موضعها. فزيد رضي الله عنه تعلم اليهودية بعد أربع سنين من الهجرة وتعلمها في خمسة عشر يوماً^(١).

ومن الإشكاليات في التدريب: التدريب الجزئي أو الوقتي، فيسلط الضوء على إدارة فقط، وتترك باقي الإدارات الأخرى، وهنا لا يستفاد من التدريب إذا لم يكن متناسقاً متوازناً، على مستوى الأشخاص والإدارات والمسار التدريبي.

أيضاً تبدأ بعض الجهات بتطبيق المسار التدريبي برهة من الزمن؛ ثم ما تلبث أن تتوقف لرمضان أو الحج أو غيرها من مشاريع موسمية ثم يُنسى المشروع، وقد يترك بالكامل.

وهذا ما يعرف بالقياس وتقويم الأداء؛ فكيف كنا قبل التدريب وكيف نحن بعده.

وإذا كان هناك من يخشى من تكاليف التدريب والتعلم؛ فتكلفة الجهل أعلى وأشد!

قد يكون التطوير من الخارج؛ فشركة (آي. بي. إم) قامت بتعيين لويس جيرستتر رئيساً تنفيذياً جديداً للشركة، وهو شخص غير فني، حيث انحصرت أعماله السابقة كرئيس تنفيذي لمؤسسة نابسكو للأغذية والدخان، وكان أبعد ما يكون عن صناعة الحاسب الآلي، وكانت شركة (آي. بي.

(١) البداية والنهاية ٥/ ٥٨٥.

إم) دائماً ما تتباهى بأنها تطور نفسها من الداخل . هذا وقد أوضحت الإحصائيات أن جبر ستتر قد بذل مجهوداً خارقاً واستعداد ربحية عالية (١) .

حيث يلاحظ أن بعض الجهات الخيرية منغلقة على نفسها، فإنه لا بد من قبول الرأي من خارج المنظومة، ومن ذلك يروى أن الذي أشار بنصب المنجنيق على الطائف وعمله بيده سلمان الفارسي، وقيل: قدم به وبدبابتين (٢) .

نحتاج للمبادرات في التطوير والبدء في خطوات عملية، فبالإخلاص والتفائل والتوكل على الله نستطيع الإنجاز بل والإبداع، حتى مع ضعف المقدرات والقدرات، ويأتي اليوم المناسب لها بعد الإصرار وحمل الهم، فهذا معاوية رضي الله عنه أول من دعا للغزو البحري عندما كان والياً لعمر، وكرر ذلك على عثمان رضي الله عنه، ثم شرع في ذلك لما تولى الخلافة وطوّر المشروع واهتم به؛ حيث لا أسطول ولا قوة بحرية للمسلمين آنذاك، فأنشأ مصانع مخصصة للسفن في مصر وبدأ العمل الجاد والإبحار؛ حت أصبح للمسلمين أسطولاً بحرياً يضم نحواً من ألف وسبعمائة سفينة شراعية مشحونة بالرجال والسلاح وجميع العتاد، ليس مهمتها الدفاع فقط؛ بل والغزو والجهاد البحري ونشر كلمة لا إله إلا الله (٣) .

فصاحب المشروع يكرر ويعيد ويبادر؛ فهذا معاوية اقترح على عمر غزو البحر فرفض، ثم أعاد على عثمان فظفر، وكان معاوية أول من غزا (٤) .

- (١) الإدارة القيادية الشاملة، للدكتور عبد الله بن عبد اللطيف العقيل، ص ٦٦.
- (٢) البداية والنهاية ٧ / ٧٢؛ والسنن الكبرى للبيهقي (١٧٩٠٠).
- (٣) معاوية بن أبي سفيان شخصيته وعصره. د. علي الصلابي، ص ٤٤٢ - ٤٤٣.
- (٤) استراتيجيات مدنية وعسكرية من عصر الراشدين، د. عبد العزيز العمري، ص ١٣٠.

فلا بد من الصبر على التدريب والتطوير حتى نصل إلى الفائدة المرجوة.

فالمقترح: يطرح، ثم يطبق، ثم يختبر ويجرب، ثم هو قابل للتطوير، فعمر حين اختبر كم يكفي الطعام لعدد من الأشخاص، ثم طبقه وأعلنه للناس، ثم اقترح عليه: والعبيد، قال رضي الله عنه: والعبيد^(١).

دقة الوصف وصدق المعطيات له دور كبير في الوصول إلى الأهداف وجودة التدريب، فهذا عمر بن الخطاب لم تطأ قدمه العراق، وكان قادة الفتوحات يمدونه بما يرونه بالتفصيل الدقيق لأماكن بناء الأمصار كالكوفة والبصرة، ويمدونه أيضاً بتفاصيل أراضي المعارك وجغرافيتها؛ والنتيجة انتصارات رائعة وحاسمة، ومواقع للمدن جميلة واستراتيجية^(٢).

فلا بد من الوضوح في رسم الاحتياج التدريبي وتوضيحه بدقة حتى نصل إلى البرنامج الفعال والمؤثر ذي الثمرة العالية، كما تم تفصيل ذلك لعمر رضي الله عنه والنتيجة رسمت تلك البلدة والتي ما زالت ظاهرة إلى الآن.

ونجد فضول وتدخل بعض القائمين في المجال الخيري وصرف وجهة التدريب الأمثل إلى ما يريدونه هم ووفق أهوائهم، وعدم ترك التدريب لأصحاب الاختصاص، في حين يجب الاهتمام بالخبرة والاختصاص وإسناد التدريب لهم. فعند بناء المسجد قال رسول الله ﷺ عن طلق بن علي اليمامي الحنفي: **«قَرَّبَ الْيَمَامِيُّ مِنَ الطَّيْنِ، فَإِنَّهُ أَحْسَنُكُمْ لَهُ مَسًّا وَأَشَدُّكُمْ مَنَكِبًا»**، وفي رواية: **جِئْتُ إِلَى النَّبِيِّ ﷺ**

(١) استراتيجيات مدنية وعسكرية من عصر الراشدين، د. عبد العزيز العمري، ص ٤٤ و ٤٥.

(٢) انظر: فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. د. علي الصلابي، ص ٤١٠.

وَأَصْحَابُهُ يَبْنُونَ الْمَسْجِدَ، قَالَ: فَكَأَنَّهُ لَمْ يُعْجِبْهُ عَمَلُهُمْ، قَالَ: فَأَخَذْتُ الْمِسْحَةَ، فَخَلَطْتُ بِهَا الطِّينَ، فَكَأَنَّهُ أَعْجَبَهُ أَخْذِي الْمِسْحَةَ وَعَمَلِي، فَقَالَ: «دَعُوا الْحَنْفِيَّ وَالطِّينَ، فَإِنَّهُ أَضْبَطُكُمْ لِلطِّينِ»^(١).

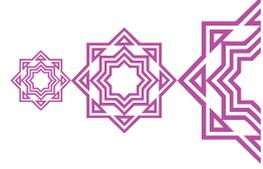
فدراسة الاحتياج مهمة؛ فدورة تلقى في جمعية بالرياض لها سابقة في العمل الخيري، ليست كدورة لأول مرة تُلقى وفي محافظة نائية. وهذا المحور يجب أن يُتعاهد ويخصص له الميزانيات ويبحث عن مصدر له، لقلّة من يرغب دعمه من أهل الخير والإحسان، وبعض الجهات الخيرية توجهت إلى تخصيص جزء من الاستقطاع الشهري لدعم هذا البند وتعزيزه.

وفي تطويره تطوير للعمل الخيري وترشيد للنفقات والجهد والأوقات، والتفرغ لأعمال جديدة ومشاريع أخرى، فكثير من الجهات الخيرية غارقة بأعمال روتينية وبدائية لو طورت نفسها لتفرغت لأعمال أكبر وأكثر نفعاً، كما أن المال سوف تحصل عليه الجهات الخيرية بإذن الله، لكن العقل والإدارة التي تدير المال إذا لم توظف التوظيف الأمثل لهذه الأموال؛ تددت ولم تؤتي ثمارها.

ثم إن التدريب ليست أي منشأة خيرية مانحة تتقنه وتقوم به وتقدمه للغير، أذكر منشأة خيرية كبرى عرضت علي الإشراف على إدارة التدريب، ولما سألتهم عن سبب إيجاد هذه الإدارة وهي ليست ضمن أهدافهم واختصاصيهم، قال لي أحد مسؤوليها: نريد أن ندرّب كباقي الجهات الخيرية المانحة، وعندنا صالات في المقر نريد الاستفادة منها!.

(١) أخرجه الإمام أحمد في المسند.





التقارير والتوثيق

وكثرة الأوراق في المنشأة!

مما يُلاحظ على غالب المنشآت الخيرية كثرة الأوراق والملفات؛ وفي الوقت نفسه عدم الدقة في تنظيمها أو تصنيفها؛ هذا إذا حفظت المهمة منها؛ بدليل إذا احتيج إليها بُذلت ساعات وأشخاص نبقي تحت رحمة ذاكرتهم للوصول إليها، وبهذه البعثة أيضاً أصبحت تعرف سيارة أهل الخير أو طلاب العلم من كثرة الأوراق وشتاتها داخل السيارة وفي أرجائها! ومما يلحظ أيضاً عدم الكتابة عند التكليف أو الإعفاء ونحوه حيث أغلبها شفوية، وهي نتيجة لتلك الاجتماعات الطويلة والتي أغلب محاضرها لا تدوّن ولا تكتب، فمن الشواهد من السيرة على الكتابة في التكليف والإعفاء ونحوها: **حَبَّانَ بْنَ بُحِّ الصُّدَائِيِّ** (مؤذن الرسول ﷺ) قَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: **«إِنَّ الصَّدَقَةَ صُدَاعٌ فِي الرَّأْسِ، وَحَرِيقٌ فِي الْبَطْنِ أَوْ دَاءٌ»** فَأَعْطَيْتُهُ صَحِيفَتِي، أَوْ صَحِيفَةَ إِمْرَتِي وَصَدَقْتِي، فَقَالَ: **«مَا شَأْنُكَ؟»** فَقُلْتُ: كَيْفَ أَقْبَلُهَا وَقَدْ سَمِعْتُ مِنْكَ مَا سَمِعْتُ؟ فَقَالَ: **«هُوَ مَا سَمِعْتُ»**^(١). وقال الرسول ﷺ: **«اَكْتُبُوا لِأَبِي سَاهٍ»**^(٢).

(١) مسند الإمام أحمد (١٧٥٣٦).

(٢) أخرجه البخاري (٢٤٣٤).

بل في «صحيح البخاري» جاء باب كتاب الحاكم إلى عماله والقاضي إلى أمنائه.

ومن الطريف فيما رأيت بعض الملفات في إحدى المنشآت الخيرية مكتوبة بخطوط صعبة، ومسميات عجيبة وليست مهنية.

ومؤسسة أخرى لما طلبت الوثائق والعقود تفاجأت بأن أكثر من نصف الموظفين لا توجد لهم عقود؛ بل ولا أصول لهم وبيان هويتهم وأشخاصهم.

وعن تحرير المهام وكتابتها وبيانها يقول ابن كثير عن الصديق رضي الله عنه: «وَقَدْ كَتَبَ لِكُلِّ أَمِيرٍ كِتَابَ عَهْدِهِ عَلَى حِدَّتِهِ، فَفَصَلَ كُلُّ أَمِيرٍ بِجُنْدِهِ مِنْ ذِي الْقَصَّةِ، وَرَجَعَ الصَّدِيقُ إِلَى الْمَدِينَةِ»^(١).

ولا بد من العناية بالوثائق والحوالات والإيداعات وبيان صورها حتى لا يساء استخدامها؛ فالعمل كثير ومتداخل، والإنسان قد ينسى ما لم يحرق ويُدوّن المطلوب، فربّ ورقة أنقذت منشأة بإذن الله، وقد حدث ذلك لأحد المنشآت الخيرية لما وصمت بالإرهاب.

يقول ابن كثير رحم الله: «وَبَيْنَمَا هُمْ فِي جَوْلَةِ الْحَرْبِ وَحَوْمَةِ الْوَعْيِ، وَالْأَبْطَالُ يَتَصَاوَلُونَ مِنْ كُلِّ جَانِبٍ، إِذْ قَدِمَ الْبَرِيدُ مِنْ نَحْوِ الْحِجَازِ، فَدُفِعَ إِلَى خَالِدِ بْنِ الْوَلِيدِ فَقَالَ لَهُ: مَا الْخَبْرُ؟ فَقَالَ لَهُ، فِيمَا بَيْنَهُ وَبَيْنَهُ: إِنَّ الصَّدِيقَ رضي الله عنه قَدْ تُوْفِّيَ، وَاسْتُخْلِفَ عُمَرُ، فَاسْتَتَابَ عَلَى الْجِيُوشِ أَبَا عُبَيْدَةَ عَامِرَ بْنَ الْجَرَّاحِ. فَاسْرَهَا خَالِدٌ، وَلَمْ يُبَدِّ ذَلِكَ لِلنَّاسِ؛ لِئَلَّا يَحْصَلَ ضَعْفٌ وَوَهْنٌ فِي تِلْكَ الْحَالِ، وَقَالَ لَهُ وَالنَّاسُ يَسْمَعُونَ: أَحْسَنْتَ. وَأَخَذَ

(١) البداية والنهاية ٤٤٧/٩.

مِنْهُ الْكِتَابَ فَوَضَعَهُ فِي كِنَانَتِهِ، وَاشْتَعَلَ بِمَا كَانَ فِيهِ مِنْ تَدْبِيرِ الْحَرْبِ وَالْمُقَاتَلَةِ، وَأَوْقَفَ الرَّسُولَ الَّذِي جَاءَ بِالْكِتَابِ - وَهُوَ مُحَمَّدٌ بْنُ زُنَيْمٍ - إِلَى جَانِبِهِ (١) . . . وقال ابن كثير رَحِمَهُ اللهُ أَيضاً: «قَدْ تَقَدَّمَ أَنَّ الْبَرِيدَ قَدِمَ بِمَوْتِ الصَّدِيقِ وَالْمُسْلِمُونَ مُصَافُو الرُّومِ يَوْمَ الْيَرْمُوكِ، وَأَنَّ خَالِدًا كَتَمَ ذَلِكَ عَنِ الْمُسْلِمِينَ؛ لِئَلَّا يَقَعَ وَهْنٌ، فَلَمَّا أَضْبَحُوا أَجَلَى لَهُمْ الْأَمْرَ، وَقَالَ مَا قَالَ» (٢) .

وأيضاً حتى يتأكد من عدم الانتشار أو سؤال الناس له؛ أوقف صاحب الخير بجواره؛ وفيه حفظ المكاتبات والمراسيل والعناية بها حيث وضع الرسالة في كنانته، وأيضاً العناية بأصحابها حيث أوقفه بجانبه. وروي أن أبا عبيدة علم قبل خالد بن الوليد، فلعل أبا عبيدة لم يكن يعلم بأن خالداً علم قبله، لذا روي عن أبي عبيدة بأنه لم يشعر خالداً بذلك حتى لا يقطع عليه حربه ومضيه في المعركة.

كما أن عبد الله بن جحش رَضِيَ اللهُ عَنْهُ لما بعثه رسول الله ﷺ كتب له كتاباً وأمره ألا ينظر فيه حتى يسير يومين فامتل ذلك وقال حينها: سمعاً وطاعة (٣)، ومع ذلك كتب له الرسول ﷺ.

فمما يلحظ على بعض المنشآت الخيرية عدم العناية بالوثائق وعلاقات المتبرعين وبياناتهم، وكذلك حقوقهم وتحرير محاضر اجتماعاتهم، فلا يعرف المؤيد والمتحفظ وبيان وجهة نظره، أيضاً من فوائد الكتابة يعلم سرعة الوقت عند التكليف والإسناد، وإلا فإن كثيراً ما نسمع

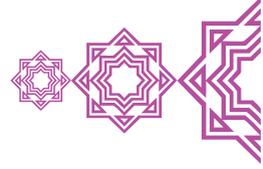
(١) البداية والنهاية ٩/ ٥٦٢.

(٢) البداية والنهاية ٩/ ٥٧٠.

(٣) الفصول في سيرة الرسول، لابن كثير رَحِمَهُ اللهُ، ص ١٢٣.

بأن فلاناً فوّض بالأمر ولم يأت رد، وإذا سأل قال: قبل أيام، وإذا بها منذ شهور! وتحرير الصلاحيات والمهام أضبط من الشفهيّات التي قد تنسى .
وكذلك بيانات الموظفين وإثبات هوياتهم؛ حتى لا نقع في إشكاليات ومواقف صعبة، وإلا فقد وجد في بعض المنشآت الخيرية من يسمّى باسم وعرف عليه، ولا يوجد في هويته أي شيء من ذلك عند الطلب، حيث إن بعضهم يأتي وهو على ذمة منشآت أخرى، والله المستعان .





التحفيز والتشجيع

إن مما يفقد في غالب المنشآت الخيرية التحفيز والتشجيع، بل وقد تتهياً للمنشأة سُبُلُه؛ لكنها لا تعيرها اهتماماً. وأفرادها بشر ويتفاوتون في التقدير، فمنهم من يكفيه الثناء ومنهم يؤثر فيه المال.

لَمَّا وجه أبو بكر الصِّدِّيق رضي الله عنه خالد بن الوليد رضي الله عنه وعباض بن غنم رضي الله عنه إلى العراق أمرهما أن يتسابقا في الفتح فأيهما سبق إلى الحيرة فهو أمير على صاحبه ^(١).

وكذلك عثمان بن عفان كتب إلى عبد الله بن عامر وسعيد بن العاص يقول: أيكما سبق إلى خراسان فهو أمير عليها ^(٢).

فقد كان حريصاً على أن يتنافس الأمراء فيما بينهم في الجهاد وفتح بلدانٍ جديدةٍ ويحفزهم على ذلك، وبيان ذلك أنه كتب إلى عبد الله بن عامر في البصرة وإلى سعيد بن العاص في الكوفة يقول: أيكما سبق إلى خراسان فهو أميرٌ عليها، مما دفع ابن عامر إلى فتح خراسان وسعيد بن العاص إلى فتح طبرستان ^(٣).

(١) الولاية على البلدان في عصر الراشدين، ص ٦٣.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٢٩١.

(٣) تيسير الكريم المنان في سيرة أمير المؤمنين عثمان بن عفان، د. علي الصلابي، ص ٢٤٠.

فالإكرام والتشجيع يختلف ويتعدد، فرسول الله ﷺ أكرم سلمة رضي الله عنه بإردافه خلفه (١).

فمدحه وأعطاه، وأكرمه بالفعل حين أردفه خلفه وقربه منه.

فأعطاه سهم الفارس والراجل جميعاً وقال: «خَيْرُ فُرْسَانِنَا الْيَوْمَ أَبُو قَتَادَةَ، وَخَيْرُ رَجَالِنَا سَلْمَةُ» (٢).

في الأماكن الصعبة وأيام المواسم والذروة (رمضان - الحج وما في حكمها) يزداد في الأجور ويقدر العاملون والبادلون أكثر، فزيادة جهدهم، هو زيادة عطاء للمؤسسة ونماء، فيوضع قواعد منضبطة مُطرده لذلك، فعمر وعثمان رضي الله عنهما قدما الأعطيات والإغراءات لبعض المجاهدين وأقطعاهم الأراضي في المناطق غير المرغوب فيها لقربها من العدو، أو غير ذلك من الأسباب تشجيعاً لهم على البقاء فيها مثل أنطاكية وفي بعض بلاد الجزيرة (٣).

معنى كلمة جائزة وأصلها:

اسْتَعْمَلَ ابْنُ عَامِرٍ قَطْنَ بْنَ عَوْفِ الْهَلَالِيِّ عَلَى كَرْمَانَ، فَأَقْبَلَ جَيْشُ مِنَ الْمُسْلِمِينَ - أَرْبَعَةَ آلَافٍ - وَجَرَى الْوَادِي فَقَطَعَهُمْ عَنْ طَرِيقِهِمْ، وَخَشِيَ قَطْنُ الْقَوْتَ فَقَالَ: مَنْ جَارَ الْوَادِي فَلَهُ أَلْفُ دِرْهَمٍ. فَحَمَلُوا أَنْفُسَهُمْ عَلَى الْعُظْمِ، فَكَانَ إِذَا جَارَ الرَّجُلُ مِنْهُمْ قَالَ قَطْنٌ: أَعْطُوهُ جَائِزَتَهُ. حَتَّى جَارُوا جَمِيعاً وَأَعْطَاهُمْ أَرْبَعَةَ آلَافٍ دِرْهَمٍ، فَأَبَى ابْنُ عَامِرٍ أَنْ يَحْسِبَهَا لَهُ، فَكَتَبَ بِذَلِكَ إِلَى عُثْمَانَ بْنِ عَفَّانَ، فَكَتَبَ عُثْمَانُ أَنْ أَحْسِبَهَا لَهُ، فَإِنَّهُ إِنَّمَا أَعَانَ

(١) البداية والنهاية ١٧٠/٦.

(٢) البداية والنهاية ١٧٤/٦.

(٣) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٤٢٢ - ٤٢٣.

الْمُسْلِمِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ، فَمِنْ ذَلِكَ الْيَوْمِ سُمِّيَتْ الْجَوَائِزُ لِلإِجَازَةِ الْوَادِي،
فَقَالَ الْكِنَانِيُّ ذَلِكَ:

فَدَى لِأَكْرَمِينَ بَنِي هِلَالٍ عَلَى عَالَتِهِمْ أَهْلِي وَمَالِي
هُمُ سَنُوا الْجَوَائِزَ فِي مَعَدٍّ فَعَادَتْ سُنَّةً أُخْرَى اللَّيَالِي
رَمَاحُهُمْ تَزِيدُ عَلَى ثَمَانٍ وَعَشْرٍ قَبْلَ تَرْكِيبِ النَّصَالِ^(١)

الأخذ بقول الأعضاء والإشادة بهم والتعريف بمقترحاتهم؛ هو تشجيعاً لهم؛ عندما غزا رسول الله ﷺ مكة قال: «ادخلوها من حيث قال حسان» يعني: في قصيدته^(٢)، وقد يكون ذلك من باب الأخذ بقول أحد الصحابة تشجيعاً له وشكراً وتقديراً لجهاده بلسانه. فالقائد قريب من موظفيه ويحفزهم بنفسه.

ومثله في معركة أحد حيث تم التعريف بهم والإشادة بجهودهم والعرفان بما قدموه والثناء عليهم، يقول ابن كثير رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: «لَمَّا رَأَى رَسُولُ اللَّهِ ﷺ سَيْفَ عَلِيٍّ مُخَضَّباً بِالدَّمَاءِ قَالَ: لَئِنْ كُنْتُ أَحْسَنْتَ الْقِتَالَ فَقَدْ أَحْسَنَ عَاصِمُ بْنُ ثَابِتٍ بْنُ أَبِي الْأَفْلَحِ، وَالْحَارِثُ بْنُ الصَّمَّةِ، سَهْلُ بْنُ حَنِيفٍ». وَرَوَى الْبَيْهَقِيُّ، عَنْ سُفْيَانَ بْنِ عُيَيْنَةَ، عَنْ عَمْرِو بْنِ دِينَارٍ، عَنْ عِكْرِمَةَ، عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ قَالَ: جَاءَ عَلِيٌّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ بِسَيْفِهِ يَوْمَ أُحُدٍ قَدْ انْحَنَى، فَقَالَ لِفَاطِمَةَ: هَاكَ السَّيْفَ حَمِيداً؛ فَإِنَّهَا قَدْ شَفَّتْنِي. فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «لَئِنْ كُنْتُ أَحَدْتُ الضَّرْبَ بِسَيْفِكَ، لَقَدْ أَجَادَهُ سَهْلُ بْنُ حَنِيفٍ، وَأَبُو دُجَانَةَ، وَعَاصِمُ بْنُ ثَابِتٍ، وَالْحَارِثُ بْنُ الصَّمَّةِ»^(٣).

يروى (والقصة في سندها ضعيف) أن امرأة من غفار شاركت في

(١) البداية والنهاية ١٠/٣٩٢ - ٣٩٣.

(٢) البداية والنهاية ٦/٥٥٠.

(٣) البداية والنهاية ٥/٤٥٠.

غزوة خيبر تقول: فَلَمَّا فَتَحَ اللهُ حَيْبَرَ، رَضَخَ لَنَا مِنَ الْفَيْءِ، وَأَخَذَ هَذِهِ الْقِلَادَةَ الَّتِي تَرَيْنَ فِي عُنُقِي، فَأَعْطَانِيهَا وَعَلَّقَهَا بِيَدِهِ فِي عُنُقِي، فَوَاللَّهِ لَا تُفَارِقُنِي أَبَدًا. وَكَانَتْ فِي عُنُقِهَا حَتَّى مَاتَتْ، ثُمَّ أَوْصَتْ أَنْ تُدْفَنَ مَعَهَا^(١).

كذلك مما يحفز الموظفين إلى مزيد من العطاء والإبداع: مراعاة الأماكن والتهوية وسعة المكاتب؛ فيلاحظ على بعض المنشآت الخيرية جمع الموظفين في مكان واحد مع تيسر الأماكن داخل المنشأة وهذا المحور هو أحد معايير الجودة عند ديمج: العناية بمكان العمل وتهيئة البيئة والظروف المناسبة له وللعطاء، كذلك بعض المنشآت الخيرية توفر المشروبات والعصائر ويتم تغطيتها من قبل أحد المتبرعين على علم بذلك المصرف. فالبيئة الحسنة باعثة على العطاء والبذل ومحفزة له.

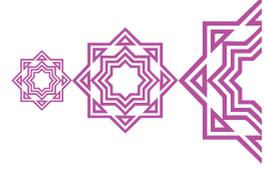
قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «مَنْ كَانَ لَنَا عَامِلًا فَلْيَكْتَسِبْ زَوْجَةً فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَكْتَسِبْ خَادِمًا فَإِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ مَسْكَنٌ فَلْيَكْتَسِبْ مَسْكَنًا»^(٢). وفي رواية: «مَنْ وَلِيَ لَنَا عَمَلًا وَلَمْ يَكُنْ لَهُ زَوْجَةٌ فَلْيَتَّخِذْ زَوْجَةً، وَمَنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَتَّخِذْ لَهُ خَادِمًا، وَمَنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ مَسْكَنٌ فَلْيَتَّخِذْ لَهُ مَسْكَنًا، وَمَنْ لَمْ يَكُنْ لَهُ دَابَّةٌ فَلْيَتَّخِذْ دَابَّةً»، قَالَ أَبُو بَكْرٍ: أَكْثَرْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «مَنْ أَصَابَ سِوَى ذَلِكَ فَهُوَ غَالٌ»^(٣).

فما سبق من عوامل له دور كبير في البذل: ولا نغفل عنه في دوامة روتين العمل الخيري وكثرة أشغاله؛ فالنفس لها إقبال وإدبار، والتعزيز والتحفيز والتشجيع له أثر طيب ملموس بحسب كل شخص وحال.

(١) البداية والنهاية ٦/٣١٢ - ٣١٣؛ ومسند الإمام أحمد (٢٧١٣٦)؛ وسنن أبي داود (٣١٣).

(٢) أخرجه أبو داود (٢٩٤٧).

(٣) أخرجه الطبراني في المعجم الكبير (١٧١١٠).



المشاركة الجماعية في الهدف والنجاح والظروف

حسناً للعاملين في المنشآت الخيرية التعايش سوياً في كل الظروف، ومشاركة فريق العمل والتواضع لهم؛ قَدِمَ وَفَدُ النَّجَاشِيُّ عَلَى النَّبِيِّ ﷺ فَقَامَ يَخْدُمُهُمْ، فَقَالَ أَصْحَابُهُ: نَحْنُ نَكْفِيكَ يَا رَسُولَ اللَّهِ. فَقَالَ: «إِنَّهُمْ كَانُوا لِأَصْحَابِي مُكْرِمِينَ، وَإِنِّي أَحِبُّ أَنْ أَكْفِيَهُمْ»^(١).

وفي معركة بدر قال ابن كثير رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: وَقَدْ قَاتَلَ بِنَفْسِهِ الْكَرِيمَةَ فِتَالًا شَدِيدًا بَدَنِهِ، وَكَذَلِكَ أَبُو بَكْرٍ الصِّدِّيقُ، كَمَا كَانَا فِي الْعَرِيشِ يُجَاهِدَانِ بِالدُّعَاءِ وَالتَّضَرُّعِ، ثُمَّ نَزَلَا، فَحَرَّضَا وَحَثَّا عَلَى الْقِتَالِ، وَقَاتَلَا بِالْأَبْدَانِ، جَمْعًا بَيْنَ الْمَقَامَيْنِ الشَّرِيفَيْنِ^(٢).

وحتى تتم مشاركة الجميع النجاح وإدخال السرور عليهم حسياً ومعنوياً؛ فإن عدداً من الصحابة ردّهم قبل معركة بدر، ثم شاركهم النجاح حسياً ومعنوياً؛ حيث ضرب لهم بسهم، فالجميع شركاء؛ سواء من استخلف على المدينة مثل أبو لبابة، أو من ردّ لكسر أصابه أو جرح من حجر، حتى إن بعضهم كان بالشام^(٣).

(١) البداية والنهاية ٤/ ١٩٤.

(٢) البداية والنهاية ٥/ ١١١.

(٣) البداية والنهاية ٥/ ٢١٧ - ٢٢٠ - ٢٣٢ - ٢٤٩ - ٢٥١.

وعن مشاركة فريق العمل الصبر والشدة فقد ذكر ابن كثير عن الإمام أحمد بسنده عن عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ، أَنَّهُ قَالَ: «كُنَّا يَوْمَ بَدْرٍ كُلُّ ثَلَاثَةٍ عَلَى بَعِيرٍ، كَانَ أَبُو لُبَابَةَ وَعَلِيٌّ زَمِيلِي رَسُولِ اللَّهِ ﷺ. قَالَ: فَكَانَتْ عَقْبَةُ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، فَقَالَا: نَحْنُ نَمْشِي عَنْكَ فَقَالَ: «مَا أَنْتُمَا بِأَقْوَى مِنِّي، وَلَا أَنَا بِأَغْنَى عَنِ الْأَجْرِ مِنْكُمَا»^(١). ومثلها كثير في الغزوات وفي سائر تلك الحياة العظيمة.

يقول ابن كثير عن أحد الصحابة يوم الخندق: «صَرَبْتُ فِي نَاحِيَةٍ مِنَ الْخَنْدَقِ فَغَلَطْتُ عَلَيَّ صَخْرَةٌ، وَرَسُولُ اللَّهِ ﷺ قَرِيبٌ مِنِّي، فَلَمَّا رَأَيْتِي أَضْرِبُ وَرَأَى شِدَّةَ الْمَكَانِ عَلَيَّ، نَزَلَ فَأَخَذَ الْمِعْوَلَ مِنْ يَدِي فَضْرَبَ بِهِ ضَرْبَةً لَمَعَتْ تَحْتَ الْمِعْوَلِ بُرْقَةٌ ثُمَّ ضْرَبَ بِهِ ضَرْبَةً أُخْرَى فَلَمَعَتْ تَحْتَهُ بُرْقَةٌ أُخْرَى. قَالَ: ثُمَّ ضْرَبَ بِهِ الثَّالِثَةَ فَلَمَعَتْ بُرْقَةٌ أُخْرَى»^(٢). وفي ذلك مشاركة للفريق العمل والأزمات، وكذلك البشارة عندما سأل سلمان عن تلك البرقة التي خرجت حين ضرب بالمعول وهم يحفرون الخندق فقال: «أَمَّا الْأُولَى، فَإِنَّ اللَّهَ فَتَحَ عَلَيَّ بِهَا الْيَمْنَ، وَأَمَّا الثَّانِيَةُ، فَإِنَّ اللَّهَ فَتَحَ عَلَيَّ بِهَا الشَّامَ وَالْمَغْرِبَ، وَأَمَّا الثَّالِثَةُ، فَإِنَّ اللَّهَ فَتَحَ عَلَيَّ بِهَا الْمَشْرِقَ»^(٣). فالقائد متفائل، آخذٌ بأيدي موظفيه إلى بر الأمان.

وما التبسم والتفائل في الأزمات سوى ضرب من ضروب التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، ففي غزوة هوازن جاء رسول الله ﷺ فإرس وقال له: «يَا رَسُولَ اللَّهِ إِيَّيْ أَنْطَلَقْتُ بَيْنَ أَيْدِيكُمْ حَتَّى طَلَعْتُ جَبَلَ كَذَا وَكَذَا فَإِذَا أَنَا

(١) البداية والنهاية ٥/٦٦.

(٢) البداية والنهاية ٦/٢٥ - ٢٦.

(٣) البداية والنهاية ٦/٢٥.

بَهَوَازِنَ عَلَى بَكْرَةَ آبَائِهِمْ بِطَعْنِهِمْ وَنَعْمِهِمْ وَشَائِهِمْ اجْتَمَعُوا إِلَى حُنَيْنٍ .
فَتَبَسَّمَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ وَقَالَ: «تِلْكَ غَنِيمَةُ الْمُسْلِمِينَ غَدًا إِنْ شَاءَ اللَّهُ»^(١).

قال ابن كثير رَحِمَهُ اللهُ عَنْ غَدْرِ بْنِ قَرِيظَةَ: «ثُمَّ تَقَنَّعَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ بِثَوْبِهِ حِينَ جَاءَهُ الْخَبْرُ عَنْ بَنِي قُرَيْظَةَ، فَاضْطَجَعَ وَمَكَثَ طَوِيلًا، فَاشْتَدَّ عَلَى النَّاسِ الْبَلَاءُ وَالْخَوْفُ حِينَ رَأَوْهُ اضْطَجَعَ، وَعَرَفُوا أَنَّهُ لَمْ يَأْتِهِ عَنْ بَنِي قُرَيْظَةَ خَيْرٌ، ثُمَّ إِنَّهُ رَفَعَ رَأْسَهُ فَقَالَ: «أَبْشِرُوا بِفَتْحِ اللَّهِ وَنَصْرِهِ»^(٢).

وأخرى يقول حين اشتد الحصار يوم الخندق: فَلَمَّا اشْتَدَّ الْبَلَاءُ، نَافَقَ نَاسٌ كَثِيرٌ، وَتَكَلَّمُوا بِكَلَامٍ قَبِيحٍ، فَلَمَّا رَأَى رَسُولُ اللَّهِ ﷺ مَا بِالنَّاسِ مِنَ الْبَلَاءِ وَالْكَرْبِ، جَعَلَ يُبَشِّرُهُمْ وَيَقُولُ: «وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَيَمْرَجَنَّ عَنْكُمْ مَا تَرَوْنَ مِنَ الشَّدَّةِ، وَإِنِّي لَأَرْجُو أَنْ أَطُوفَ بِالْبَيْتِ الْعَتِيقِ آمِنًا، وَأَنْ يَدْفَعَ اللَّهُ إِلَيَّ مَفَاتِيحَ الْكَعْبَةِ، وَلَيَهْلِكَنَّ اللَّهُ كِسْرَى وَقَيْصَرَ، وَلَتَنْفَقَنَّ كُنُوزُهُمَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ»^(٣).

مشاركة القائد أعضاء الفريق حالاً وسلوكاً وعملاً كما فعل الرسول في حفر الخندق، ومشاركتهم الطعام عندما دعي ولم يذهب وحده، ولم يغب عن ذاكرتي أحد مدراء المنشآت الخيرية حين كان العمال ينقلون بعض المكاتب؛ فساعدهم بيده وحمل بنفسه معهم، وعلى كبر من سنه، ولحيته قد خالطها الشيب.

يقول ابن كثير رَحِمَهُ اللهُ عَنْ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ عُمَرَ الْفَارُوقِ: «وَقَدْ أَجْدَبَ النَّاسُ فِي هَذِهِ السَّنَةِ بِأَرْضِ الْحِجَازِ، وَجَفَلَتِ الْأَحْيَاءُ إِلَى الْمَدِينَةِ وَلَمْ

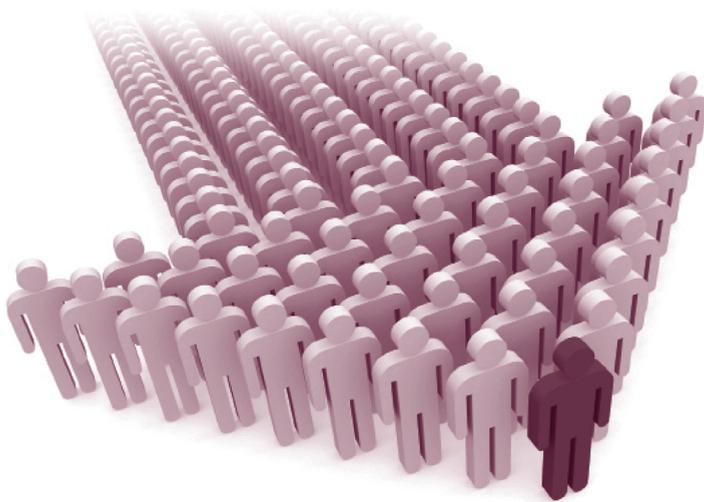
(١) أخرجه أبو داود (٢٥٠١).

(٢) البداية والنهاية ٣٨/٦.

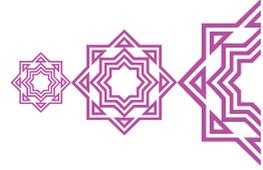
(٣) البداية والنهاية ٥١/٦.

يَبْقَ عِنْدَ أَحَدٍ مِنْهُمْ زَادٌ، فَلَجَّؤُوا إِلَى أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ فَأَنْفَقَ فِيهِمْ مِنْ حَوَاصِلِ بَيْتِ الْمَالِ مِمَّا فِيهِ مِنَ الْأَطْعَمَةِ وَالْأَمْوَالِ حَتَّى أَنْفَدَهُ، وَأَلْزَمَ نَفْسَهُ أَنْ لَا يَأْكُلَ سَمْنًا وَلَا سَمِينًا حَتَّى يُكْشَفَ مَا بِالنَّاسِ، فَكَانَ فِي الْأَرْضِ الْخَضْبُ يُبْسُ لَهُ الْخُبْزُ بِاللَّبَنِ وَالسَّمْنِ، ثُمَّ كَانَ عَامَ الرَّمَادَةِ يُبْسُ لَهُ بِالزَّيْتِ وَالْحَلِّ، وَكَانَ يَسْتَمْرِي الزَّيْتِ، وَكَانَ لَا يَشْبَعُ مَعَ ذَلِكَ، فَاسْوَدَّ لَوْنُ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، وَتَغَيَّرَ جِسْمُهُ حَتَّى كَادَ يُخْشَى عَلَيْهِ مِنَ الضَّعْفِ. وَاسْتَمَرَ هَذَا الْحَالُ فِي النَّاسِ تِسْعَةَ أَشْهُرٍ، ثُمَّ تَحَوَّلَ الْحَالُ إِلَى الْخَضْبِ وَالذَّعَةِ، وَانْشَمَرَ النَّاسُ عَنِ الْمَدِينَةِ إِلَى أَمَاكِنِهِمْ^(١).

فمشاركة أعضاء المنشأة الأزمات، والجميع بمستوى واحد، له أثر في التفاني والعطاء والبذل والتضحية؛ وحفظ الأموال وشؤون المنشأة، صغيرها وكبيرها.



(١) البداية والنهاية ١٠/٦٨ - ٦٩.



التوازن بين القيادات

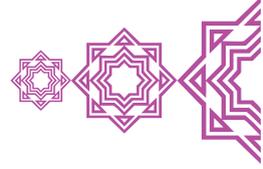
التوازن في الشدة واللين داخل المنشأة بين قيادتها؛ مطلب ملح ومصلحة ضرورية لتسير المنشآت لبر الأمان وتحقيق أهدافها باطمئنان، قال شيخ الإسلام ابن تيمية رَحِمَهُ اللهُ فِي «السياسة الشرعية»: «وهكذا أبو بكر رَضِيَ اللهُ عَنْهُ خليفة رسول الله ﷺ، ما زال يستعمل خالدًا في حرب أهل الردة، وفي فتوح العراق والشام، وبدت منه هفوات كان له فيها تأويل، وقد ذكر له عنه أنه كان له فيها هوى، فلم يعزله من أجلها، بل عتبه عليها لرجحان المصلحة على المفسدة في بقاءه، وأن غيره لم يكن يقوم مقامه، لأن المتولّي الكبير إذا كان خُلِقَ يميل إلى اللين فينبغي أن يكون خُلِقَ نائبه يميل إلى الشدة، وإذا كان خُلِقَ يميل إلى الشدة، فينبغي أن يكون خُلِقَ نائبه يميل إلى اللين، ليعتدل الأمر. ولهذا كان أبو بكر الصديق رَضِيَ اللهُ عَنْهُ يؤثر استنابة خالد، وكان عمر بن الخطاب رَضِيَ اللهُ عَنْهُ يؤثر عزل خالد واستنابة أبي عبيدة بن الجراح رَضِيَ اللهُ عَنْهُ؛ لأن خالدًا كان شديدًا كعمر بن الخطاب، وأبا عبيدة كان لينًا كأبي بكر، وكان الأصلح لكل منهما أن يولي من ولّاه، ليكون أمره معتدلاً، ويكون بذلك من خلفاء رسول الله ﷺ الذي هو معتدل حتى قال النبي ﷺ: «أنا نبي الرحمة أنا نبي الملحمة». وقال: «أنا الضحوك القتال». وأمته وسط، قال الله تعالى فيهم: ﴿أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا﴾ [الفتح: ٢٩]، وقال تعالى: ﴿أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ﴾ [المائدة: ٥٤]،

ولهذا لما وُلِّي أبو بكر وعمر صارا كاملين في الولاية، واعتدل منهما ما كان ينسبان فيه إلى أحد الطرفين في حياة النبي ﷺ، من لين أحدهما وشدة الآخر، حتى قال فيهما النبي ﷺ: «اقتدوا باللذين من بعدي أبي بكر وعمر» وظهر من أبي بكر من شجاعة القلب، في قتال أهل الردة وغيرهم ما برز به على عمر وسائر الصحابة رضي الله عنهم أجمعين، قال الشيخ ابن عثيمين رَحِمَهُ اللهُ: هذه فائدة لم تمر علينا إلا في هذا الكتاب^(١).

ومن فقه معاوية رَضِيَ اللهُ عَنْهُ في ذلك يقول ابن كثير رَحِمَهُ اللهُ: «ولذا كَتَبَ مُعَاوِيَةَ إِلَى نَائِبِهِ زِيَادٍ: إِنَّهُ لَا يَنْبَغِي أَنْ نَسُوسَ النَّاسَ سِيَاسَةً وَاحِدَةً، بِاللَّيْنِ فَيَمْرَحُوا، وَلَا بِالشَّدَّةِ فَنَحْمِلَ النَّاسَ عَلَى الْمَهَالِكِ، وَلَكِنْ كُنْ أَنْتَ لِلشَّدَّةِ وَالْفَطَاظَةِ وَالْغُلْظَةِ، أَكُونَ أَنَا لِلَّيْنِ وَالْأُلْفَةِ وَالرَّحْمَةِ، فَإِذَا خَافَ خَائِفٌ وَجَدَ أَبَا يَدْخُلُهُ»^(٢). فالرئيس والنائب يتفاوتون في الشدة واللين، ويجب أن يراعى ذلك في أمور المنشأة: في التعيين واللجان وتشكيل القيادات والفرق الميدانية.

(١) شرح السياسة الشرعية، للشيخ ابن عثيمين رَحِمَهُ اللهُ، ص ٥١ - ٥٤.

(٢) البداية والنهاية ١١/٤٤٣.



التدرج في التوسع والإسناد

نلاحظ كثيراً من المنشآت الخيرية تريد أن تفعل كل شيء، وحب الخير حادياً لذلك الإجراء، فالتخصص مطلب واحتواء المنشط يؤدي إلى الإبداع فيه والإحاطة به؛ ونلاحظ في الآونة الأخيرة أن المنشآت الخيرية بدأت تخصص، فهذه في الأيتام وتلك في الإعاقة وأخرى في المساجد وهكذا؛ بل وظهرت جمعيات تخصصت في منشط واحد فقط وبعضها نوعية وفريدة، حتى لا تتبدد الجهود وتهدر الطاقات والمقدرات، كذلك يتدرج في إسناد الأعمال والمهام إلى الموظف الجديد والمدير الجديد؛ فقد نعجب به ونلقي على عاتقه أعمالاً كثيرة دفعة واحدة.

ومن التدرج في الإسناد والتهيئة في الفتوحات، كانت الولايات كثيرة وصغيرة المساحة، وبعد الاستقرار ضُم بعضها إلى بعض ودمجت، فقد ضم عثمان البحرين إلى البصرة، وبعض ولايات الشام إلى بعضها الآخر^(١).

ومعاوية بن أبي سفيان في عهد عثمان بن عفان أصبح والياً على الشام والجزيرة وفلسطين، وهي مناطق كان يتولى عليها في السابق ما لا يقل عن أربعة ولايات أساسيين^(٢).

(١) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٢٩٠.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٢٩٦.

ومن التدرج في الإسناد والتأهيل قبل التعيين، معاوية رضي الله عنه كان يعين أشخاصاً على الطائف أولاً اختباراً وامتحاناً لهم إذ إن فيه بعض القبائل في ذلك الوقت تحتاج إلى شيء من المداراة والصبر والحزم، والنجاح في ولاية الطائف وغيرها من مدن الحجاز والنجاح فيها؛ نجاحاً لما بعدها، وكان يتدرج رضي الله عنه في ضم بعض المدن للطائف للوالي الجديد، فيتبعه مكة ثم المدينة، فإذا اجتاز فقد أصبح مؤهلاً لما بعدها. إذاً تعيين في أماكن صعبة تحتاج إلى كياسة، ومداراة وحزم وصبر، ثم تدرج في التوسع شيئاً فشيئاً^(١).



(١) معاوية بن أبي سفيان شخصيته وعصره. د. علي الصلابي، ص ٣٣٠.

فمعاوية على وعي بشؤون بلاده، وقد جمع لزياد الكوفة إلى البصرة فكان أول من جمع له بينهما، وكان زياد يقيم في هذه ستة أشهر، وفي هذه ستة أشهر وكان يستخلف على البصرة سُمرة بن جندب^(١).

إذا سارت المنشأة وتجاوزت البداية وما يعترئها من صعوبات، جاء التعديل والتطوير والدمج وفصل بعض الأعمال عن بعض؛ حيث يلاحظ في عصر علي بن أبي طالب عزل القضاء والخراج في كثير من الأحيان عن الولاية، مع المحافظة على الاقتداء والاهتداء بسُنَّة من قبله فإنه كان يحس أن خلافته امتداد للدولة التي أنشأها الرسول ﷺ، ثم تولاهما أبو بكر وعمر وعثمان، ومن ذلك إقرار المعاهدات وعقود الصلح التي جرت بين المسلمين وغيرهم من الذميين ومن ماثلهم^(٢).

وهذا فكر إداري دقيق من صحابة رسول الله ﷺ، حري بالمنشآت الخيرية توظيفه في الهياكل الإدارية والإسناد الوظيفية.

فسياسة الفصل والدمج كانت منتهجة عند الصحابة وما يعرف حديثاً بالهندرة، فعندما فتحت مصر كانت مقسمة إلى مصر العليا ومصر السفلى فدمجت في عصر عثمان بن عفان رضي الله عنه ووحدت إدارتها^(٣).

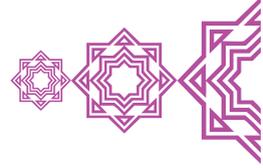
فنجد كثيراً من المنشآت الخيرية لا تعيد النظر في هيكلتها الإدارية ودمج وفصل الإدارات والتدرج في ذلك، ومثله في أنشطتها وأعمالها وبرامجها، فتبقى سنين طوال ولا تواكب المستجدات والأحداث المواكبة لمنطقتها الإقليمية.

(١) البداية والنهاية ١١/١٨١.

(٢) الولاية على البلدان في عصر الخلفاء الراشدين، للدكتور عبد العزيز العمري، ص ٣٦٥.

(٣) حضاريات في الفتوح الإسلامية د. عبد العزيز بن إبراهيم العمري، ص ٤٤.





العبادة والمعاملات

الغذاء الروحي وجانب العبادة وأثره على النصر وتحقيق الأهداف، يقول ابن كثير عن الصحابة وعبادتهم وشهادة الكفار لهم: «رَوَى أَحْمَدُ بْنُ مَرْوَانَ الْمَالِكِيُّ فِي «الْمُجَالَسَةِ» ثَنَا أَبُو إِسْمَاعِيلَ التِّرْمِذِيُّ، ثَنَا مُعَاوِيَةُ بْنُ عَمْرٍو، عَنْ أَبِي إِسْحَاقَ: كَانَ أَصْحَابُ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ لَا يَثْبُتُ لَهُمُ الْعَدُوُّ فَوْاقَ نَاقَةٍ عِنْدَ اللَّقَاءِ. فَقَالَ هِرْقُلُ وَهُوَ عَلَى أَنْطَاكِيَةَ لَمَّا قَدِمَتْ مِنْهُزِمَةٌ الرُّومِ: وَيَلِكُمْ! أَخْبِرُونِي عَنْ هَؤُلَاءِ الْقَوْمِ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَكُمْ، أَلَيْسُوا هُمْ بَشَرًا مِثْلَكُمْ؟! قَالُوا: بَلَى. قَالَ: فَأَنْتُمْ أَكْثَرُ أَمْ هُمْ؟ قَالُوا: بَلْ نَحْنُ أَكْثَرُ مِنْهُمْ أَضْعَافًا فِي كُلِّ مَوْطِنٍ. قَالَ: فَمَا بِالْكُمِ تَنْهَزُمُونَ كُلَّمَا لَقِيْتُمُوهُمْ؟! فَقَالَ شَيْخٌ مِنْ عَطْمَائِهِمْ: مِنْ أَجْلِ أَنَّهُمْ يَقُومُونَ اللَّيْلَ، وَيَصُومُونَ النَّهَارَ، وَيُوفُونَ بِالْعَهْدِ، وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ، وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ، وَيَتَنَاصَفُونَ بَيْنَهُمْ، وَمِنْ أَجْلِ أَنَّا نَشْرَبُ الْخَمْرَ، وَنَزْنِي، وَنَرَكِبُ الْحَرَامَ، وَنَنْقُضُ الْعَهْدَ، وَنَغْصِبُ، وَنَظْلِمُ، وَنَأْمُرُ بِمَا يُسْخِطُ اللَّهَ، وَنَنْهَى عَمَّا يُرْضِي اللَّهَ، وَنُفْسِدُ فِي الْأَرْضِ. فَقَالَ: أَنْتَ صَدَقْتَنِي (١).

فكثير من الدعاة يغيب عنه صيام الاثنين والخميس وقيام الليل وملازمة الأذكار والأوراد وغيرها من العبادات ومعاهدتها، وقد رافقت

(١) البداية والنهاية ٥٦٨/٩ - ٥٦٩.

مجموعة منهم وصرّح لي بذلك بأنه ضعيف في مجال العبادة؛ فلا يغتر الإنسان بما يقدمه من أعمال ومناشط في المنشآت الخيرية؛ فالعبادة والذكر حافز وبناء روحي للأعمال الأخرى. وسيرة الصحابة والتابعين عطرة بذلك:

ففي غزوة ذات الرقاع، والجيش في طريق العودة، أمر رسول الله أن يحرسهم أحد، فقام رجل من المهاجرين وآخر من الأنصار وتقاسما الحراسة وتوازعا العمل، فلما جاءت نوبة الأنصاري أحيا ليله، وفيه استغلال الوقت بالعبادة^(١).

وفي غزوة بدر والخندق وما ذكر حذيفة عن الرسول ﷺ وصلاته^(٢).

ومجاهد بن جبر حينما افتتحت جزيرة رودس كان ممن شارك في فتحها، وأقام بها يقرئ الناس ويفقههم في الدين في المسجد الذي بُني فيها أثناء الفتح^(٣).

وفي الشدائد كان رسول الله يصلي ويذكر الله ويقرأ القرآن، عند الهجرة ولما لحق بهم سراقة بن جعشم قال: حتى سمعت قراءة رسول الله ﷺ وهو لا يلتفت^(٤).

كذلك مما يلحظ على بعض العاملين في المجال الخيري سرعان ما ينحرف بهم المسار عن العمل الخيري إلى التجارة وذلك نظراً لقرههم

(١) أخرجه أبو داود (١٩٨).

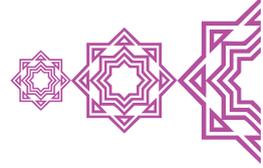
(٢) أخرجه مسلم (١٧٨٨).

(٣) معاوية بن أبي سفيان شخصيته وعصره. د. علي الصلابي، ص ٤٤٦.

(٤) البخاري (٣٩٠٦).

من التجار، فيتناقص حرصهم على المشاريع الخيرية، بل قد يصل الأمر إلى التهاون بشيء من الدين ونقص اللحية وتقصيرها وعدم الحرص على المشاريع الخيرية. وهذا ملاحظ في الآونة الأخيرة، وإلا فلا مانع أن يحرص الإنسان على الكسب الحلال، لكن ليس على حساب العمل الدعوي فيتعطل وكذلك على نفسه ودينه وذمته.

ومن الملاحظ على بعض العاملين في المجال الخيري أنهم يهتمون بالأعمال الخيرية على حساب أعمالهم ومعاملاتهم الأخرى، فيفرون في العمل الأساسي الرسمي، فنجد الإخفاق في الوظائف والتأخر على العمل والاستئذانات من أجل الأعمال الخيرية! أو لا يكون من أجلها.



ممتلكات المنشآت الخيرية ومرافقها

المنشآت الخيرية بكافة محتوياتها هي أمانة، والقائمون عليها مؤتمنون على مصارفها وآلياتها وطاقتها؛ أجهزة، سيارات، مقرات، فنجد بعض المدراء يستخدم سيارات المنشأة لشخصه وبعض موظفيهم في قضاء حاجاته الشخصية، وطباعة خطابه، وإن كان محتسباً ويعتاض بذلك بما يقدمه متأولاً، إلا أنه من الورع ترك ذلك، وإن كان هذا لا يشكل نسبة في المنشآت الخيرية؛ إلا أن التنبيه عليه مطلب؛ حتى لا يساء استخدامه لاحقاً.

لَمَّا رَأَى النَّاسَ مَقْتُولًا مُسْجَى بِبُرْدَةِ أَبُو قَتَادَةَ اسْتَرْجَعُوا وَظَنُوهُ أبا قَتَادَةَ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «لَيْسَ بِأَبِي قَتَادَةَ، وَلَكِنَّهُ قَتِيلٌ لِأَبِي قَتَادَةَ، وَوَضَعَ عَلَيْهِ بُرْدَهُ لِتَعْرِفُوا أَنَّهُ صَاحِبُهُ»^(١) فحافظ رضي الله عنه على الممتلكات وطرد الكفار عنها ووضع عليها حجارة علامة لأصحابه^(٢).

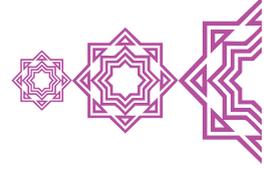
كما أن حفظ الأوقاف وضبطها وتحريرها والإفصاح عنها مطلب ملح؛ فيوجد عدد من المنشآت الخيرية لا تدخل الأوقاف عبر المنظومة الدفترية والمحاسبية، ومثله الأموال فقد يكون هناك اجتهادات فردية في حفظها أو استثمارها، فيلحظ على بعض العاملين في العمل الخيري

(١) البداية والنهاية ٦/١٦٨.

(٢) البداية والنهاية ٦/١٧٢.

استثمار أموال الجهات الخيرية، ولا يحسنون؛ فقد تخسر تلك المشاريع، وربما لو أسندت إلى جهات أكثر احترافية لعادت برّيع أكثر وأحظ لتلك المنشآت الخيرية، ناهيك أن بعض أنظمة المنشآت يمنع الاستثمار إلا بإذن الوزارة التي تتبع لها.





تنمية الموارد المالية والعلاقات مع المحسنين

المال عصب المنشآت الخيرية، وتدور في فلك البحث عنه وتسعى في زيادة مواردها، وتواجه المنشآت الخيرية حرجاً كبيراً في هذا الباب؛ خصوصاً مع تزايد الجهات الخيرية وكثرتها؛ فقد أصبح الإقبال على المحسن كبيراً ومتزايداً، وأصبح المحسن ينظر من أعلى ولديه عدة عروض؛ فهو يبحث عما يشبع رغبته لكن بطريقة احترافية وتقربه من الله أكثر، ونحتاج في هذا العمل إلى الصبر وتذكر بأننا ما أتينا نظرق الأبواب لحظ أنفسنا إنما لمشاريع كبيرة خيرها متعدّد؛ فلنتحمل ما يأتي من مشاق وصعوبات وإحراج وقد قدمت هذا المحور في عدد من الجهات الخيرية، كما أنني أعطيته عدداً من التجار مختلفي التخصص والمشارب، لتحكيمة وإبداء الرأي ولعلي أسوق مهارات وفوائد لجمع التبرعات باختصار:

● ثقافة الداعم تغيرت .

● جودة المشروع لا تكفي؛ بل لا بد من جودة العرض والعناية بلغة الأرقام والرسومات بل والمشاهد والمقاطع المؤثرة، والعناية بالشريحة المستهدفة من جمع التبرعات وتجزئتها، فما يقدم للمرأة غير ما يقدم لأصحاب المقام الرفيع والعالي، ويختلف عما يقدم للتفصيليين الدقيقة أسئلتهم .

● النواحي الأمنية تغيرت وأصبح المحسن يريد التبرع لكن يخشى من تبعات أمنية.

● تذكر بأن المحسن قد يأتي بمحسن وكذلك العكس، فقد كنت في مجلس أحد رجال الأعمال تقدر ثروات من بذلك المجلس بالمليارات، وإذ به يعرض مشروعاً لإحدى المنشآت الخيرية، فحذر من سوء تصرفهم أحد الحاضرين، فأنحرف المشروع لجهة أخرى وأبدى بقية رجال الأعمال المؤازرة والدعم ما دام أن هذه الجهة معروفة لدى البعض!.

● تسيء بعض الجهات الخيرية في الشخص المرسل، فيكون غضوباً أو فيه عجل فيفسد المشروع، أو لا يجيد العرض وقد يفسد أكثر، فقد قابلت أحدهم ولما سألته عن بعض المحاور وإذ ببعض عباراته: (هم/ لديهم/ لا أدري عنهم!...) وكأنه خارج المنظومة! فمن الأفضل أن يرسل من له علم بالمشروع، ذو مظهر حسن ولائق، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الرسول ﷺ لم يرسل في مراسيله: أعوراً أو أعرجاً أو أسوداً إنما كانوا فصحاء وكان مظهرهم حسناً.

● يعتقد البعض أن فوائد جمع التبرعات أو كتابة الخطابات حصول الدعم فقط، وغاب عنه الدعاء له والتعارف وكسب الرجال، وإحالته لمشروع مماثل أو الدلالة عليه من الجهة الداعمة.

● كثيراً ما تحصل التجاوزات في الجهات الخيرية في آلية جمع التبرعات ومخالفة الأنظمة في ذلك، فلا بد من معرفة الأنظمة قبل الدخول في هذا المحور الخطير، وإلا فالعقوبة مضاعفة أحياناً في التجاوزات المالية لدى الجهات الخيرية، في بعض الأنظمة.

● يجب على الجهات الخيرية وضع التوقعات والافتراضات عند

جمع التبرعات ورصد الحلول؛ مثلاً: تأخر التبرع، زاد أو نقص، وجد متبرع آخر، انتهى المشروع المراد الجمع له وهكذا...

● وضوح المصاريف التشغيلية وتحديد بدقتها، وإطلاعها لدى المتبرع وإطاعه على نسبة الاقتطاع إن وجد، مهما كانت النتائج، وإلا فإن بعض المنشآت الخيرية تقول لا نطلع المتبرع حتى لا يتراجع عن التبرع!.

● العناية بالوقت المراد الجمع له، فالمحسنون يقدرون ذلك، فليس من السائغ أن يكتب خطاباً قبل رمضان بأيام للدعم، ومثله آخر اتصل بي يوم عرفة يريد كفالة حجاج!.

● تحديد جهة موحدة لجمع التبرعات وتسويقها، وإلا فمن المزعج أن يتصل بالمُحسن أكثر من شخص، وكذلك يصله أكثر من خطاب من عدة مدراء في المنشأة الخيرية، ناهيك أن بعضها فيه اختلاف لمبالغ المشروع.

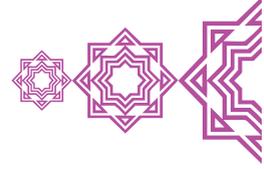
● لا يكون التواصل مع المحسن فقط حتى استلام التبرع ثم ينسى بعدها؛ فلا يزود بتقرير ولا يتواصل معه؛ بل لا بد من التواصل معه بصفة مستمرة وذلك بتزويده بتقارير وإطاعه على المسارات والمآلات التي آلت إليه أمواله.

● العناية بمدير أعمال المتبرع وحسن التواصل معه، فبعض الناس لديهم اعتبارات ومنطلقات، يجب أخذها بعين الاعتبار حتى لا تعيق التبرع وتنفع ولا تضر تلك (البرستيجات).

● الصدق في مصرف التبرع وعدم تغييره وإشعار المتبرع بذلك حتى ولو أخذه، فقد أخذت إحدى المنشآت الخيرية مبلغاً قدره خمسون ألف ريال لمنشط ما، ولبعض الظروف لم تصرف المبلغ، فتشاوروا فيما

بينهم، وهناك من أشار بعدم إشعار الجهة الداعمة! لكن أشار البعض بالوضوح والشفافية مهما يكن واستئذان الجهة الداعمة في صرفه في مجال آخر، النتيجة أن تلك الجهة طلبت إعادة المبلغ، وبعد أشهر إذا بها تطلب أن يشرعوا بمشروع لهم ودعمتهم بمبلغ وقدره مليون ريال، فالصدق والوضوح مطلب ويجب البعد عن التأويل الذي قد لا يكون في محله أحياناً.

وهذا الباب كبير وواسع ومهم وقد تجمعت عندي مادة كبيرة بعد الدورات التي ألقيتها لهذا المحور بالذات، فلعلي أفرده بمؤلف مستقل بإذن الله.



علاقة المنشآت الخيرية بفروعها

تتكوّن هذه العلاقة إما بتهميشهم وتشديد إجراءات التنفيذ، ووضع نماذج إدارية ثابتة ولوائح ومعايير مقننة جداً؛ لا تجعل لمديريها فرصة للإبداع والتغيير، أو التخلي عنهم ومعاملتهم كأصغر موظفين عندهم، كيف وبعضهم قضاة ومشايخ ووجهاء معتبرين في المنطقة.

ومن الإشكالات في المنشآت ذات الفروع: عدم توضيح ما لهم وما عليهم في التعيين والتوظيف وبيان الصلاحيات والمهام وسقف العهد والأموال وبيان آلية إيداع المبالغ، ونصيب الفرع منها بالنسبة للمكتب الرئيس؛ فيدب الخلاف بين الفرع والمكتب الرئيس؛ بل وصل الأمر لبعض مدراء الفروع أن ينص في سند القبض: يصرف عن طريق فلان، أو زكاة مخصصة للمدينة الفلانية التي بها الفرع.

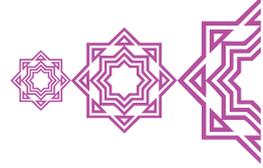
كذلك عدم معرفة المشاريع التفصيلية وأهداف المنشأة ومبالغ وقيم المشاريع ومسمياتها، فيكون هدف بعض الفروع الجمع فقط ومن أي مكان ومهما كان، كذلك عدم تنسيق بعض الفروع والمكتب والرئيس في جلب التبرعات فنجد المتبرع في الرياض مثلاً أو جدة، يأتيه خطابات من المكتب الرئيس وكذلك الفرع!.

فتوضيح المهام والصلاحيات مطلب ملح قبل فتح الفرع، وأيضاً رسم التوجهات والسياسات لا بد أن تكون واضحة، ولا تعامل الفروع بآلية واحدة؛ فالفرع الذي في منطقة نائية ومحتاجة لا يطلب منه مثل ما

يطلب من الفرع الذي في منطقة معروفة بمقدراتها المالية وكثرة سكانها، كما أن هناك فرق بين المنشآت الداعمة المانحة، والمنشآت الخيرية الأخرى التي تقبل فيها الهبات والتبرعات، وآلية الدعم فمن المؤسف أن تتوجه أحد المنشآت الخيرية المانحة لدعم منطقة بمبالغ عالية جداً، وأخرى لم ينالها شيء من ذلك، بلا معايير ونسب متوازنة، كذلك بعض المنشآت الخيرية الكبرى والتي لها فروع في دول العالم، لا تجد عند بعضها تصنيف وفئات لأحجام تلك الفروع، وآلية تدرجها وترقيتها، بل ولا لوائح لها وقد اطلعت على شيء من ذلك.

وهناك تجارب رائدة لبعض المنشآت الخيرية بأن عاملت فروعها بلغة رقمية ومآلات، ففي لوائحها وضعت آفاق للتوسع والتبرع، وكذلك الفرع على علم بما له وعليه بأمور احترازية فائقة التقدير، حيث يلحظ على بعض المنشآت ذات الفروع أنها تتغاضى عن أشياء كثيرة عند افتتاح الفرع، مراعاة لفلان أو منصب اعتباري، ثم إذا بدأ العمل جاءت بعض الإشكاليات والتي أدت إلى إغلاق بعض الفروع لاحقاً.



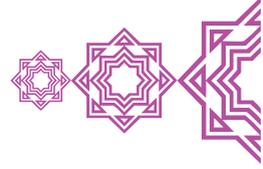


الجانب النسائي

لا يخفى على أحد أهمية الدعوة في الأوساط النسائية، وضرورة تفعيلها في هذا الوقت الذي زادت فيه الهجمة على هذا العنصر المهم، ومن جوانب القصور في المنشآت الخيرية تأخر تفعيل القسم النسائي وبعضهم يرى الحرج الشديد في ذلك، ففي بعض المناطق استمر إيقاف القسم النسائي عقوداً من الزمن، وبعد إلحاح وتفعيل تجاوز وبنسبة تحقيق الأهداف القسم الرجالي! ومن جوانب القصور أيضاً تقليص الصلاحيات والتقدير الشديد الغير مبرر على الأقسام النسائية، ويقابله البذخ والإسراف في التأيث والمظاهر والكماليات، حيث دخلت بعض الأقسام النسائية وكأنها قصور أفرح وإن كانت المرأة لها خصوصيتها ونظرتها في التأيث والإتيكيت، ولكن ليس بالمستوى المبالغ فيه والمكلف.

كما أن من الإشكالات عدم مراعاة مديرة القسم النسائي من حيث المكالمات وكثرة المراسلات وإحراجها عند أهلها وزوجها، ومتى ما حررت المهام والصلاحيات وتم اختيار المديرة الناجحة كانت نسبة الاتصالات أقل، ويبقى أن للمرأة كيان أنثى محتشم لا يخدش بكثرة الحديث معها.

ومن الوصايا في هذا الباب أن يجعل القسم النسائي تنفيذياً لا قيادياً في مواقف جديدة، حيث وردت إشكالات كثيرة في الميدان وتنافسية بينهم وإساءة لاستخدام السلطة وبعض الصلاحيات.



المنشآت الخيرية المانحة

هي خاصة بأشخاص بذلوا ما عندهم ابتغاء وجه الله، وكثير منها قد قام العمل الخيري على أكتافها في هذا البلد.

إلا أن الملاحظ على بعضها المبالغة الشديدة في التنظيم والتنظير، وأتعبوا من في الميدان حتى اشتهر عند عدد من الجهات الخيرية التي تعمل في الميدان بعدم المطالبة بمشاريعهم منها أو الرفع إليها، وسمعت من عدد منهم: نلزم بتعبئة ثلاثين ورقة من أجل ثلاثين ألف ريال! بل بعضهم أحالها لمن يقوم بتعبئتها!

كذلك تركهم الدعم لبعض الجهات الخيرية المحتاجة؛ بحجة لم ينفذ المطلوب وتركه ولم يساعد ليقف على قدميه، ومن الإشكاليات عند بعض المنشآت الخيرية المانحة التوجه إلى المنشآت الخيرية الميدانية القوية وهذا حسنٌ، لكن من للناشئة؟ وهنا مجانبات ومبالغات.

أيضاً ثمة موضوع حساس وخطير، وقد يساء فهمه، وهو أن المدير هو الشيخ، فكم تتعب بعض تلك المنشآت الخيرية على وضع الأنظمة واللوائح، لكن عند تعيين مدير لتلك المشاريع الإدارية الضخمة تتفاجأ بأن المدير هو الشيخ، لا مانع أن يكون الشيخ المشرف العام، ينظر من أعلى الهمر، يطلع على المنشأة من أعلى القبة، لكن الإدارة التنفيذية لا بد لها من شخص متخصص في الإدارة، يكون على علم بالنواحي المحاسبية والمالية ونحوها، وإن وجدت تلك في الشيخ، فروح وريحان ونور على نور.





خاتمة

في هذا الكتاب تكلمت عن أهمية الإخلاص والتطوع وأثر العبادة على قادة المنشآت الخيرية، وأهمية تحليهم بالصبر، وثماره على العاملين معهم والظروف التي تمر بها المنشأة، وتناولت أهمية الأنظمة واللوائح والتخطيط، وكذلك الوصف الوظيفي وكيفية التعيين وآلية الاختيار، ونبّهت على تشجيع الطاقات والصف الثاني، وبيان بعض الأخطاء الإدارية التي تقع فيها بعض المنشآت الخيرية، كما أشرت إلى أهمية التدريب وتقويم الأداء وقياس الإنتاجية ومعايير الأداء ومشاركة بيوت الخبرة في ذلك، مع ضرب الأمثلة من السُّنة النبوية وتاريخ الخلفاء.

ولعل من التوصيات: إيجاد لجنة أو هيئة عليا تعنى بالعمل الخيري؛ تنظم شؤونه وتدافع عنه وتتبنى قضاياها وترتبط بين أعضائه، أيضاً إنشاء كلية للأعمال الخيرية ووضع البرامج التدريبية لها، أو دبلوم في الأعمال الخيرية، تخدم بذلك العمل الخيري.

وفي الختام، هذا عمل بشري يعتريه ما يعتري أعمال البشر، وأمل من يرى شيئاً أن يهديني النصح؛ لكي تتضافر الجهود ويُقدم للعمل المؤسسي شيئاً ينفع الأمة، فهذا ليس مشروعياً وحدي بل مشروعنا جميعاً.

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الفهرس

	المقدمة
	هدف البحث
	الإخلاص والتطوع
	الصبر
	الأنظمة واللوائح
	النظام والرقابة
	التخطيط
	ما على المحسنين من سبيل! واستقطاب المتطوعين
	تبادل الزيارات والخبرات
	الشورى
	التعيين وآلية الاختيار
	اللجان
	الجوانب الاجتماعية والنفسية في المنشآت الخيرية وآلية التعامل معها
	خُلُقُ الكبار
	بيوت العاملين في المنشآت الخيرية
	ما بعد العمل الخيري
	المدير الجديد
	تحديد المهام والصلاحيات

	وضوح الهدف والاستراتيجيات وتسبب الأحكام
	كثرة الاجتماعات!
	الدوران الوظيفي
	الشفافية وسقفها
	تشجيع الطاقات الشابة
	التطوي والتدريب
	التقارير والتوثيق
	التحفيز والتشجيع
	المشاركة الجماعية في الهدف والنجاح والظروف
	التوازن بين القيادات
	التدرج في التوسع والإسناد
	العبادة والمعاملات
	ممتلكات المنشآت الخيرية ومرافقها
	تممية الموارد المالية والعلاقات مع المحسنين
	علاقة المنشآت الخيرية بفرعها
	الجانب النسائي
	المنشآت الخيرية المانحة
	الخاتمة