بسم الله الرحمن الرحيم
والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين
محمد وآله الطيبين الطاهرين
واللعن الدائم على أعدائهم أجمعين إلى يوم الدين

الإدارة الدينية

نشرة تعالج مفاهيم الإدارة الدينية
وتطبيقاتها العملية في المشاريع والمؤسسات

التفويض الإداري

كيف قام أمير المؤمنين عليه السلام بتفويض الأعمال والمهمات؟

- التعريف بالمقالة:

تتكلم المقالة عن قضية مهمة جداً في العمل الإداري، وهي تفويض الأعمال والمسؤوليات بصورة صحيحة لذوي الكفاءات والمؤهلات القادرين على تحمل المهمات المفوّضة إليهم.

تبدأ المقالة بالتعريف بمفهوم التفويض الإداري، وبأركان عملية التفويض بشكل موجز، ثم تولج إلى التفاصيل من خلال استعراض الأمثلة والسيرة الإدارية لأمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام.

تتطرق المقالة إلى ضرورة وجود توصيف واضح للمهمة التي يراد تفويضها على جهة ما، بحيث تكون تلك الجهة مؤهلة لتحمل هذا النوع من التفويض، ومن ثم إبلاغ طرفين هما الطرف المفوّض إليه، والأطراف التي ستقع تحت سلطته، بطبيعة ذلك التفويض وحدوده وضوابطه بشكل دقيق، وبعد ذلك يأتي دور المراقبة الإدارية على المفوَّض، ومن ثم مجازاته أو محاسبته على نتيجة استعماله لذلك التفويض إن كان قد أحسن أو أساء، ضمن الحدود والضوابط والصلاحيات التي أوكلت إليه.

المحرر:
صادق جعفر

رضوى
للانتاج الثقافي

- ما هو التفويض الإداري؟

جاء في الذكر الحكيم: ﴿وَأُفَوِّضُ أَمْرِي إِلَى اللهِ﴾(غافر ٤٤)، أي أردّه إليه، ومنه الدعاء «فوضّت أمري إليك» أي رددته إليك وجعلتك الحاكم فيه، ومنه قوله عليه السلام «قد فوّض الله إلى النبي صلى الله عليه وآله وسلم أمر دينه، ولم يفوّض إليه تعدّي حدوده»(الطريحي).

وقال في المنجد: فوّض سلطته إلى فلان، أي أنابه وأقامه مقامه. والتفويض توكيل وعقد يقيم الآخرين مقام النفس في أمر ويمنحهم حق التصرف.

والتفويض يتعلق بأربعة أمور هي: الأمر المُفوّض وهو حق الوكالة الذي يّعطى من المُفوِّض إلى المُفوَّض إليه، والمُفوِّض الذي يعطي التوكيل والإنابة، والمُفوَّض إليه المكلّف بشيء بموجب التفويض، والذين تقع سلطة التفويض عليهم.

والتفويض حالة موجودة في كل زمان ومكان وفي كل عمل، فلا يمكن لشخص واحد أن يقوم بجميع الأعمال في حياته دون أن يفوّض جزء منها لغيره، وفي مؤسسات العمل والمشاريع تكون هذه الحالة من البديهيات، بل لا يمكن القول عن عمل بأنه مُمَأْسَس دون عمليات تفويض واضحة وهيكلية عمل منظمة. ورغم ذلك نجد بأن هناك من يفشل في إجراء عملية تفويض سليمة حتى لأبسط الأعمال، مما يؤدي إلى صعوبات في تنفيذ المهمات وفشل في الأداء.

- أركان عملية التفويض:

هناك ستة أركان أساسية لأي عملية تفويض ناجحة، بغض النظر إن كان التفويض يجري في شركة تجارية، أو مؤسسة تعليمية، أو مسؤولية سياسية، أو عمل خيري، أو غير ذلك، وهذه الأركان هي:

١- التوصيف الواضح للمهمة أو الوظيفة أو الدور المطلوب تفويضه إلى الآخرين. فبدون توصيف واضح وصريح لن يكون المُفوَّض إليه قادراً على فهم دقيق للهدف من تلك المهمة أو ذلك الدور. كما أن التوصيف الواضح يسمح بمحاسبة المُفوَّض إليه ضمن حدود ذلك التوصيف دون زيادة أو نقصان.

٢- اختيار من هو كفؤ لتحمل المسؤولية ومن هو مؤهل للتفويض، وعدم الاعتماد فقط على وضوح المهمات والأدوار، فقد يكون حتى الجاهل يعلم ما هو المطلوب من عمل ما، ولكنه وبسبب نقص كفاءته لا يتمكن من أداء الدور بشكل مناسب، كطبيب العيون الذي قد يعلم ما هو المطلوب لمعالجة مريض القلب، لكنه يعجز عن إجراء عملية جراحية لقلب ذلك المريض لأن الأمر يتجاوز قدرته وتخصصه.

٣- إبلاغ المُفوَّض إليه بما هو مطلوب منه بشكل واضح، وحدود سلطاته ومسؤولياته وواجباته، والحقوق التي له ولغيره ضمن حدود ذلك التفويض، وذلك لكي لا يتجاوز على غيره ولا يخرج عن الحدود المرسومة والسلطات الممنوحة له.

٤- إبلاغ كل من له علاقة بعملية التفويض، أي كل من سيكون للمّفوَّض سلطة عليه بسبب ذلك التفويض (أو بالعكس) بطبيعة ذلك التوكيل وحدوده وضوابطه، لأن ذلك يساعد المُفوَّض إليه على استلام مسؤولياته بسلاسة وممارستها بلا عوائق أو رفض أو تلكّؤ من قبل الجهات الأخرى التي تقع عليها سلطة التفويض.

٥- مراقبة المُفوَّض إليه ضمن حدود التفويض الممنوح له، للتأكد من حسن التزامه بما هو مطلوب منه.

٦- محاسبة المُفوَّض إليه ومجازاته ضمن حدود التفويض الممنوح له.

- كيف كان عليه السلام يفوّض الأعمال إلى عمّاله وولاته في البلاد؟

١. التوصيف الواضح للمهمة المُفوَّضة:

وضع أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام توصيفاً دقيقاً للمهمات التي فوَّضها لعمّاله وولاته وقادة جيوشه وجُباة الصدقات والقائمين على بيوت المال وغيرهم، وكتبه في هذا الشأن عديدة، ونحن سنشير فقط إلى بعض الأمثلة السريعة، ومن يريد الاطّلاع أكثر فعليه الرجوع إلى المصادر.

فقد كتب عليه السلام - في توضيح الحد العام للحاكم - إلى عبدالله بن عباس حين ولّاه البصرة:(المناقب) «أما بعد، فلا يكن حظّك في ولايتك مالاً تستفيده ولا غيظاً تشتفيه، ولكن إماتة باطل وإحياء حق».

وكتب عليه السلام لمالك الأشتر في بداية عهده له: «هذا ما أمر به عبدالله عليّ أمير المؤمنين مالك بن الحارث الأشتر في عهده إليه، حين ولاّه مصر: جباية خراجها، وجهاد عدوّها، واستصلاح أهلها، وعمارة بلادها».

ففي الكتاب الأول بيّن عليه السلام بأن الغاية من الولاية هي إحياء الحق وإماتة الباطل، وهي كلمة واسعة المعاني وعميقة المضامين وهي أساس كل حكم صالح، ويقابلها الحكم القائم على أسس باطلة كالاستحواذ على الأموال أو اتباع هوى النفس وشفاء الغيظ والتسلّط على هذا وذاك.

وفي الكتاب الثاني يوضح أمير المؤمنين عليه السلام بأن غايات الحكم الأساسية هي إدارة الموارد الاقتصادية، والحفاظ على الأمن في البلاد من مخاطر الداخل والخارج، وإصلاح الوضع الاجتماعي للناس، وعمارة البنى التحتية في البلاد وتنمية البيئة المعيشية.

٢. تفويض ذوي الكفاءة والأهلية:

من بديهيات الحياة أن كل عمل يحتاج إلى معرفة. قال أمير المؤمنين عليه السلام: «يا كميل، ما من حركة إلا وأنت محتاج فيها إلى معرفة»(نهج البلاغة)، فلا يمكن أن تطلب من جاهل أن يقوم بعمل لا يفقه فيه شيئا. والمعرفة لها أكثر من مورد، منها العلم والتعلم من مصادره، ومنها التجارب الشخصية وتجارب الآخرين، ومنها الوحي (كما يحصل للأنبياء عليهم السلام).

قال تعالى تأكيداً على أهمية الكفاءة العلمية في القيادة والأداء التنفيذي في شأن يوسف عليه السلام: ﴿**وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ، قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ، وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ**﴾(يوسف٥٤-٥٦)، وقال تعالى بشأن موسى عليه السلام ﴿**فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا، قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَنْ تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا**﴾(الكهف ٦٥-٦٦)، وقال تعالى على لسان إبراهيم عليه السلام ﴿**يَا أَبَتِ إِنِّي قَدْ جَاءَنِي مِنَ الْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَاتَّبِعْنِي أَهْدِكَ صِرَاطًا سَوِيًّا**﴾(مريم ٤٣)، وقال تعالى في شأن العلماء ﴿**هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ**﴾(الزمر ٩).

وتشير سيرة أمير المؤمنين عليه السلام إلى هذا المنحى، حيث أنه استعمل على أعماله من يمتلك الكفاءة أولاً، دون أن يهمل موضوع الولاء في تلك الفترة المشحونة بالاستقطاب السياسي. قال العاملي: قام عليه السلام بعزل أغلب ولاة عثمان وأبقى منهم من ارتأى إبقاءه وهم قلة قليلة، كحذيفة بن اليمان على المدائن، وحبيب بن المنتجب وكان والياً على بعض أطراف اليمن.

ويبدو أنه عليه السلام لم يتعامل مع البلاد المختلفة فيما يرتبط بإرسال ولاته إليها بطريقة واحدة، بل بأنحاء متفاوتة، وفق ما تقتضيه الحكمة، وتمليه الأحوال والظروف. فهو مثلاً ولّى أبناء عمه العباس وهم من وجوه بني هاشم على مناطق انتشر في ذلك الوقت فيها الميل إلى حزب السقيفة والعداوة لبني هاشم (كالقثم على مكة المكرمة، وعبيدالله على اليمن، وعبدالله على البصرة)، لكي يكون ذلك عامل رقابة أقوى عليها فيما لو حاولت التآمر يوماً ما، ولذلك لم يقاتل أبناء العباس جيوش وغارات معاوية التي أرسلها جهتهم بعد صفين، فقد كانوا يعلمون أن أهل مكة مثلاً لن يقاتلوا معاوية إلى صف علي عليه السلام.

وعيّن عليه السلام مالك الأشتر على الموصل ونصيبين ودارا وسنجار وآمد وميافارقين وهيت وعانات، وما غلب عليها من أرض الشام، وعيّن قيس بن سعد على مصر، فأمّا الأشتر فقد كان يشكل جداراً عازلاً بين بوابة الطرق الأساسية التي بين العراق والشام، وأما قيس فقد كان نظير الأشتر في الشدّة والشكيمة والمعرفة بالسياسة ولذلك أراده الإمام عليه السلام ليشكل جداراً فاصلاً بين معاوية وبلاد المغرب ويكون هو الطرف الآخر من محاصرة معاوية في الشام، وبالتالي يكون معاوية بين فكي كماشة وهما الأشتر في العراق وقيس في مصر.(التأصيل)

٣. إبلاغ المفوَّض إليه بما هو مطلوب منه:

كان أمير المؤمنين عليه السلام لا يبعث والياً إلا ويوضح له قبل خروجه عموم المسؤوليات والمهام والقضايا التي يجب أن يجعلها من أولويات عمله، والتي سيحاسبه عليها، وكتبه عليه السلام في هذا الشأن للولاة موجودة بكثرة في نهج البلاغة، وهنا نشير إلى بعضها على سبيل المثال فقط.

فقد كتب عليه السلام إلى حذيفة بين اليمان وهو عامله على المدائن، يقول:(العاملي)

«بسم الله الرحمن الرحيم
من عبد الله علي أمير المؤمنين، إلى حذيفة بن اليمان،

سلام عليك.

أما بعد، فإني ولّيتك ما كنت عليه لمن كان قبلي من حِرف المدائن، وقد جعلت إليك أعمال الخراج والرستاق وجباية أهل الذمة، فاجمع إليك ثقاتك ومن أحببت ممن ترضى دينه وأمانته واستعن بهم على أعمالك، فإن ذلك أعزّ إليك ولوليّك وأكبت لعدوك.

وإني آمرك بتقوى الله وطاعته في السر والعلانية، وأحذرك عقابه في المغيب والمشهد، وأتقدم إليك بالإحسان إلى المحسن والشدة على المعاند، وآمرك بالرفق في أمورك واللّين والعدل في رعيتك فإنك مسؤول عن ذلك، وإنصاف المظلوم والعفو عن الناس وحسن السيرة ما استطعت، فإن الله يجزي المحسنين.

وآمرك أن تجبي خراج الأرضين على الحق والنصفة، ولا تجاوز ما تقدمت به إليك ولا تدع منه شيئاً ولا تبدع فيه أمراً، ثم اقسمه بين أهله بالسوية والعدل.

واخفض لرعيتك جناحك وواس بينهم في مجلسك، وليكن القريب والبعيد عندك في الحق سواء، واحكم بين الناس بالحق وأقم فيهم بالقسط ولا تتبع الهوى ولا تخف في الله لومة لائم، فإن الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون.

وقد وجهت إليك كتاباً لتقرأه على أهل مملكتك ليعلموا رأينا فيهم وفي جميع المسلمين، فأحضرهم واقرأه عليهم وخذ البيعة لنا على الصغير والكبير منهم إن شاء الله تعالى».

وكتب عليه السلام إلى بعض عماله:(نهج البلاغة)

«أمّا بعد، فإنّك ممّن أستظهر به على إقامة الدّين وأقمع به نخوة الأثيم وأسُدّ به لهاة الثّغر المخوف، فاستعن بالله على ما أهمّك، واخلط الشّدّة بضغث من اللّين، وارفق ما كان الرّفق أرفق، واعتزم بالشّدّة حين لا يغنى عنك إلاّ الشّدّة، واخفض للرّعيّة جناحك وابسط لهم وجهك وألِنْ لهم جانبك، وآسِ بينهم في اللّحظة والنّظرة والإشارة والتّحيّة، حتّى لا يطمع العظماء في حيفك ولا ييأس الضّعفاء من عدلك، والسّلام».

وكتب عليه السلام إلى قثم بن العباس، وهو عامله على مكة:

«أمّا بعد، فأقم للنّاس الحجّ وذكّرهم بأيّام الله، واجلس لهم العصرين فأفت المستفتي وعلّم الجاهل وذاكر العالم، ولا يكن لك إلى النّاس سفير إلاّ لسانك ولا حاجب إلاّ وجهك، ولا تحجبنّ ذا حاجة عن لقائك بها فإنّها إن ذيدت عن أبوابك في أوّل وردها لم تحمد فيما بعد على قضائها، وانظر إلى ما اجتمع عندك من مال الله فاصرفه إلى من قبلك من ذوي العيال والمجاعة مصيباً به مواضع الفاقة والخلاّت، وما فضل عن ذلك فاحمله إلينا لنقسمه فيمن قبلنا، ومُرْ أهل مكّة أن لا يأخذوا من ساكنٍ أجراً، فانّ الله سبحانه يقول: ﴿**سَوَاءً الْعَاكِفُ فِيهِ وَالْبَادِ**﴾(الحج ٢٥) فالعاكف المقيم به والبادي الّذى يحجّ إليه من غير أهله، وفّقنا الله وإيّاكم لمحابّه، والسّلام».

وحين أرسل عليه السلام جرير بن عبدالله البجلي إلى معاوية طالباً منه البيعة، كتب له:

«أَمَّا بَعْدُ فَإِذَا أَتَاكَ كِتَابِي فَاحْمِلْ مُعَاوِيَةَ عَلَى الْفَصْلِ، وخُذْه بِالأَمْرِ الْجَزْمِ، ثُمَّ خَيِّرْه بَيْنَ حَرْبٍ مُجْلِيَةٍ أَوْ سِلْمٍ مُخْزِيَةٍ، فَإِنِ اخْتَارَ الْحَرْبَ فَانْبِذْ إِلَيْه، وإِنِ اخْتَارَ السِّلْمَ فَخُذْ بَيْعَتَه، والسَّلَامُ».

وكتبه عليه السلام لجباة الصدقات واضحة ومفصّلة في نهج البلاغة ونترك الإشارة إليها لضيق المجال، وقد استشهدنا ببعضها في أعداد سابقة من النشرة، فراجع.

٤. إبلاغ كل من له علاقة بالتفويض:

كان الإمام عليه السلام يبلغ أهل البلاد التي ولّى عليها والياً من قبله بعملية التفويض وبحدود ذلك التفويض. فحين بعث عليه السلام كتابه إلى حذيفة بن اليمان مثبّتاً ولايته على المدائن، بعث في ذات الوقت إلى أهل المدائن كتاباً يعلمهم بذلك، ويقول فيه بعد مقدمات وتوضيحات:

«... ألا وإن لكم علينا العمل بكتاب الله وسنّة نبيه صلى الله عليه وآله وسلم، والقيام عليكم بحقّهِ وإحياءِ سُنّته، والنصح لكم بالمغيب والمشهد، وبالله نستعين على ذلك، وهو حسبنا ونعم الوكيل.

وقد ولّيت أموركم حذيفة بن اليمان، وهو ممن أرضى بهداه وأرجو صلاحه، وقد أمرته بالإحسان إلى محسنكم والشدة على مريبكم والرفق بجميعكم. أسأل الله لنا ولكم حسن الخيرة والإسلام ورحمته الواسعة في الدنيا والآخرة».

وكتب عليه السلام لأهل مصر حين ولّى الأشتر عليها:(الاختصاص)

«بسم الله الرحمن الرحيم

من علي بن أبي طالب إلى الملإ من المسلمين، الذين غضبوا لله حين عُصي في الأرض وضرب الجور بأرواقه على البر والفاجر، فلا حق يُستراح إليه ولا منكر يُتناهى عنه.

- **فقرات من عهد أمير المؤمنين عليه السلام إلى مالك الأشتر:**

- في تبيان الأصناف غير الصالحة للتفويض وتحمل المسؤولية العامة:

قال عليه السلام: إِنَّ شَرَّ وُزَرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلأَشْرَارِ قَبْلَكَ وَزِيراً ومَنْ شَرِكَهُمْ فِي الآثَامِ، فَلَا يَكُونَنَّ لَكَ بِطَانَةً فَإِنَّهُمْ أَعْوَانُ الأَئِمَّةِ وإِخْوَانُ الظَّلَمَةِ ...

- في الأصناف المؤهلة للتفويض:

... وأَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلَفِ مِمَّنْ لَه مِثْلُ آرَائِهِمْ ونَفَاذِهِمْ ولَيْسَ عَلَيْه مِثْلُ آصَارِهِمْ وأَوْزَارِهِمْ وآثَامِهِمْ، مِمَّنْ لَمْ يُعَاوِنْ ظَالِماً عَلَى ظُلْمِه ولَا آثِماً عَلَى إِثْمِه، أُولَئِكَ أَخَفُّ عَلَيْكَ مَئُونَةً وأَحْسَنُ لَكَ مَعُونَةً وأَحْنَى عَلَيْكَ عَطْفاً وأَقَلُّ لِغَيْرِكَ إِلْفاً، فَاتَّخِذْ أُولَئِكَ خَاصَّةً لِخَلَوَاتِكَ وحَفَلَاتِكَ، ثُمَّ لْيَكُنْ آثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلَهُمْ بِمُرِّ الْحَقِّ لَكَ، وأَقَلَّهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِه اللَّه لأَوْلِيَائِه وَاقِعاً ذَلِكَ مِنْ هَوَاكَ حَيْثُ وَقَعَ، والْصَقْ بِأَهْلِ الْوَرَعِ والصِّدْقِ ثُمَّ رُضْهُمْ عَلَى أَلَّا يُطْرُوكَ ولَا يَبْجَحُوكَ بِبَاطِلٍ لَمْ تَفْعَلْه، فَإِنَّ كَثْرَةَ الإِطْرَاءِ تُحْدِثُ الزَّهْوَ وتُدْنِي مِنَ الْعِزَّةِ.

وقال عليه السلام: ثُمَّ انْظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمُ اخْتِبَاراً ولَا تُوَلِّهِمْ مُحَابَاةً وأَثَرَةً، فَإِنَّهُمَا جِمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الْجَوْرِ والْخِيَانَةِ، وتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ والْحَيَاءِ مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ والْقَدَمِ فِي الإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةِ، فَإِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقاً وأَصَحُّ أَعْرَاضاً وأَقَلُّ فِي الْمَطَامِعِ إِشْرَاقاً وأَبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الأُمُورِ نَظَراً.

- في كيفية التعامل مع العمال والولاة الذين يتم تفويضهم في الأمور والمسؤوليات:

قال عليه السلام: ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ الأَرْزَاقَ، فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ وغِنًى لَهُمْ عَنْ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وحُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ ثَلَمُوا أَمَانَتَكَ، ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ وابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ والْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الأَمَانَةِ والرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ، وتَحَفَّظْ مِنَ الأَعْوَانِ فَإِنْ أَحَدٌ مِنْهُمْ بَسَطَ يَدَه إِلَى خِيَانَةٍ اجْتَمَعَتْ بِهَا عَلَيْه عِنْدَكَ أَخْبَارُ عُيُونِكَ، اكْتَفَيْتَ بِذَلِكَ شَاهِداً، فَبَسَطْتَ عَلَيْه الْعُقُوبَةَ فِي بَدَنِه وأَخَذْتَه بِمَا أَصَابَ مِنْ عَمَلِه، ثُمَّ نَصَبْتَه بِمَقَامِ الْمَذَلَّةِ ووَسَمْتَه بِالْخِيَانَةِ وقَلَّدْتَه عَارَ التُّهَمَةِ.

سلام عليكم، فإني أحمد إليكم الله الذي لا إله إلا هو:

أما بعد، فقد وجّهت إليكم عبداً من عباد الله، لا ينام أيام الخوف ولا ينكل عن الأعداء، حذّار الدوائر، أشدّ على الفجّار من حريق النار، وهو مالك بن الحرث الأشتر أخو مذحج، فاسمعوا له وأطيعوا فإنه سيف من سيوف الله لا نابي الضريبة ولا كليل الحد، فإن أمركم أن تنفروا فانفروا، وإن أمركم أن تقيموا فأقيموا، وإن أمركم أن تحجموا فأحجموا، فإنه لا يقدم ولا يحجم إلا بأمري، وقد آثرتكم به على نفسي لنصيحته لكم وشدة شكيمته على عدوكم، عصمكم ربكم بالهدى وثبّتكم باليقين».

٥. الرقابة الإدارية:

يحتاج التفويض الفعّال إلى رقابة جيدة، وتحتاج الرقابة الجيدة والفاعلة إلى مجموعة أدوات وخطوات، تتمثل في التالي:

- **طلب تقارير الأداء:** كان أمير المؤمنين عليه السلام يضع العيون على ولاته (وليس على رعيّته) ليرى كيف هو أدائهم وما الذي يقومون به من أعمال، وكان يستلم التقارير المكتوبة أو الشفوية عن أولئك العمال ويحاسبهم على أساسها، وكتابه في نهج البلاغة لعثمان بن حنيف واليه على البصرة مشهور، وبالرغم من إن ابن حنيف كان من خلّص أتباع الإمام عليه السلام وكان شديد الولاء له، إلا أن ذلك لم يمنع الإمام عليه السلام من توبيخه وتقريعه بشدة لعملٍ يراه أكثر الناس عملاً عادياً وتصرفاً لا حراجة فيه (قبول دعوة الغداء عند أحد تجار البصرة)، وقد بيّن أمير المؤمنين عليه السلام علّة توبيخه لابن حنيف ووجه الخطأ فيما قام به، فكتب إليه:

«أمّا بعد يا ابن حنيف، فقد بلغني أنّ رجلاً من فتية أهل البصرة دعاك إلى مأدبةٍ فأسرعت إليها تُستطاب لك الألوان وتُنقل إليك الجفان، وما ظننتُ أنّك تجيب إلى طعام قومٍ عائلهم مجفوّ وغنيّهم مدعوّ، فانظر إلى ما تقضمه من هذا المقضم فما اشتبه عليك علمه فالفظه وما أيقنت بطيب وجوهه فنل منه. ألا وإنّ لكلّ مأمومٍ إماماً يقتدي به ويستضيء بنور علمه، ألا وإنّ إمامَكم قد اكتفى من دنياه بطمريه ومن طعمه بقرصيه، ألا وإنّكم لا تقدرون على ذلك ولكن أعينوني بورعٍ واجتهاد وعفّةٍ وسداد، ... »(إلى آخر الكتاب، وهو طويل وفيه فوائد

جمّة، فمن أراد مراجعته فليرجع إلى نهج البلاغة).

وكتب عليه السلام إلى زياد بن أبيه، وهو خليفة عامله عبدالله بن عباس على البصرة، وعبدالله عامل أمير المؤمنين عليه السلام يومئذ عليها وعلى كور الأهواز وفارس وكرمان:

«وإنّي أقسم بالله قسماً صادقاً لئن بلغني أنّك خنت من فيء المسلمين شيئاً صغيراً أو كبيراً، لأشدّنّ عليك شدّة تدعك قليل الوفر ثقيل الظّهر ضئيل الأمر، والسّلام».

– **قياس نتائج الأعمال:** كان الإمام عليه السلام لا يهتم بالأعذار ولا يغفر التقصير وإن وردت من أقرب الأصحاب إليه، فحين قصّر كميل بن زياد النخعي رضي الله عنه في التصدّي لغارات كتائب معاوية على هيت الذي كان والياً عليها بحجة أنه كان في غارة على أهل قرقيسياء المخالفين للإمام عليه السلام، كتب له أمير المؤمنين عليه السلام كتاباً ناقداً لاذعاً، قال فيه:

«أمّا بعد، فإنّ تضييع المرء ما ولّي وتكلّفه ما كُفي لعجزٌ حاضرٌ ورأيٌ متبّر، وإنّ تعاطيك الغارة على أهل قرقيسيا وتعطيلك مسالحك التي ولّيناك ليس بها من يمنعها ولا يردّ الجيش عنها لرأيٌ شعاع، فقد صرت جسراً لمن أراد الغارة من أعدائك على أوليائك، غير شديد المنكب ولا مهيب الجانب، ولا سادّ ثغرة ولا كاسر لعدوّ شوكة، ولا مغن عن أهل مصرِه ولا مجز عن أميرِه».

وفي مرة أخرى قال ابن الأثير: سيّر معاوية عبدالرحمن بن قباث بن أشيم إلى بلاد الجزيرة وفيها شبيب بن عامر، وكان شبيب بنصيبين، فكتب عليه السلام إلى كميل بن زياد وهو بهيت يعلمه خبرهم، فسار كميل إليه نجدةً له في ستمائة فارس، فأدركوا عبدالرحمن ومعه معن بن يزيد السلمي، فقاتلهما كميل وهزمهما، فغلب على عسكرهما وأكثر القتل في أهل الشام، وأمر ألا يُتبع مُدبر ولا يُجهز على جريح، وقتل من أصحاب كميل رجلان، وكتب إلى علي بالفتح فجزاه خيراً وأجابه جواباً حسناً.

– **الانصات لكلام المتنفعين من عمل الولاة (أي جمهور الناس) والأخذ بكلامهم وملاحظاتهم:** كان الإمام عليه السلام يهتم كثيراً لما يقوله الناس عن الولاة ويأخذ برأيهم فيهم حتى لو لم يكن معهم حين شكواهم شاهد أو دليل، وقصة سودة بنت عمارة الهمدانية مشهورة حيث قالت: جئته في رجل كان قد ولّاه صدقاتنا

– في تولية قيس بن سعد على مصر :(المعتزلي)

ولّى علي عليه السلام – وهو في المدينة المنورة – قيس بن سعد بن عبادة مصر، وقال له: صر إلى مصر فقد ولّيتكها، واخرج إلى ظاهر المدينة واجمع ثقاتك ومن أحببت أن يصحبك حتى تأتي مصر ولك جند، فإن ذلك أرعب لعدوك وأعز لوليك، فإذا أنت قدمتها إن شاء الله فأحسن إلى المحسن وشدّ على المريب، وارفق بالعامة والخاصة فإن الرفق يمن.

فقال قيس: رحمك الله يا أمير المؤمنين، قد فهمت ما ذكرت، فأما الجند فإني أدعه لك فإذا احتجت إليهم كانوا قريباً منك وإن أردت بعثهم إلى وجه من وجوهك كانوا لك عدة، ولكني أسير إلى مصر بنفسي وأهل بيتي، وأما ما أوصيتني به من الرفق والإحسان فالله تعالى هو المستعان على ذلك.

(قال) فخرج قيس في سبعة نفر من أهل بيته حتى دخل مصر فصعد المنبر وأمر بكتاب معه يقرأ على الناس.

فجار علينا، فصادفته قائماً يصلّي، فلما رآني انفتل من صلاته ثم أقبل علي برحمة ورفق ورأفة وتعطّف، وقال: ألك حاجة؟ قلت: نعم.

فأخبرته الخبر، فبكى ثم قال: اللهم أنت الشاهد علي وعليهم، وأني لم آمرهم بظلم خلقك.

ثم أخرج قطعة جلد، فكتب فيها: «بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿**قَدْ جَاءَتْكُمْ بَيِّنَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ**﴾(الأعراف ٨٥)، فإذا قرأت كتابي هذا فاحتفظ بما في يدك من عملنا حتى يقدم عليك من يقبضه منك، والسلام».

ثم دفع الرقعة إليَّ، فوالله ما ختمها بطين ولا خذمها، فجئت بالرقعة إلى صاحبه فانصرف عنا معزولا.(كشف الغمة)

وقال ابن ميثم رحمه الله:(شرح النهج) رُوي أن ابن عباس كان قد أضرّ ببني تميم حين ولي أمر البصرة من قبل علي عليه السلام، للذي عرفهم به من العداوة يوم الجمل لأنهم كانوا من شيعة طلحة والزبير وعائشة، فحمل عليهم ابن عباس فأقصاهم وتنكّر عليهم وعيّرهم بالجمل حتى كان يسميهم شيعة الجمل وأنصار عسكر، وهو اسم جمل عائشة وحزب الشيطان، فاشتد ذلك على نفر من شيعة علي عليه السلام من بني تميم منهم حارثة بن قدامة وغيره، فكتب بذلك حارثة إلى علي عليه السلام يشكو إليه ابن عباس، فكتب عليه السلام إلى ابن عباس:

«أما بعد، فإن خير الناس عند الله غداً أعملهم بطاعته فيما عليه وله وأقواهم بالحق وإن كان مرّا، ألا وإنه بالحق قامت السماوات والأرض فيما بين العباد فلتكن سريرتك فعلاً وليكن حكمك واحداً وطريقتك مستقيمة.

واعلم أنّ البصرة مهبط إبليس ومغرس الفتن، فحادث أهلها بالإحسان إليهم واحلل عقدة الخوف عن قلوبهم، وقد بلغني تنمّرك لبني تميم وغلظتك عليهم، وإنّ بني تميم لم يغب لهم نجم إلاّ طلع لهم آخر، وإنّهم لم يُسبقوا بوغم في جاهليّة ولا إسلام، وإنّ لهم بنا رحماً ماسّة وقرابة خاصّة نحن مأجورون على صلتها ومأزورون على قطيعتها، فاربع أبا العبّاس رحمك الله فيما جرى على لسانك ويدك من خير وشرّ، فإنّا شريكان في ذلك، وكن عند صالح ظنّي بك ولا يفيلنّ رأيي فيك، والسّلام».

ويلاحظ هنا قول أمير المؤمنين عليه السلام لابن عباس «فإنّا شريكان في ذلك» أي شريكان في المسؤولية وفي الإحسان إن كان هناك صواب في العمل أو في الوزر إن كان هناك خطأ في العمل، وهذه إشارة واضحة إلى أن المفوِّض مسؤول أيضاً عن أعمال المفوَّض إليه وتصرفاته، لذلك يجب أن يكون دقيقاً جداً في الاختيار والتعيين والتفويض.

٦. الحساب والجزاء:

كان أمير المؤمنين عليه السلام دقيقاً في محاسبة عماله، شديداً عليهم إذا أخطأوا أو تهاونوا في تحمّل مسؤولياتهم ومتابعة مصالح الناس، فقد كتب عليه السلام إلى بعض عمّاله:(نهج البلاغة)

«أمّا بعد، فقد بلغني عنك أمرٌ إن كنتَ فعلتَهُ فقد أسخطتَ ربّك وعصيتَ إمامَك وأخزيتَ أمانتَك، بلغني أنّك جرّدتَ الأرضَ فأخذتَ ما تحت قدميك وأكلتَ ما تحت يديك، فارفع إليّ حسابَك، واعلم أنّ حساب الله أعظم من حساب النّاس، والسّلام».

وذكر في الكافي: عن محمد بن يحيى، عن أحمد بن محمد، عن ابن محبوب، عن الحسن بن صالح الثوري، عن أبي جعفر عليه السلام، قال: «إن أمير المؤمنين عليه السلام أمر قنبراً أن يضرب رجلاً حدّاً، فغلط قنبر فزاد ثلاثة أسواط، فأقاده علي عليه السلام من قنبر ثلاثة أسواط».

وعن المناقب لابن شهرآشوب: عن حلية الأولياء ونزهة الأبصار، أنه مضى عليه السلام في حكومة (أي يتقاضى) إلى شريح (وهو قاضيه) مع يهودي (حيث اختلفا على درع يقول كل منهما أنه له)، فقال عليه السلام: يا يهودي، الدرع درعي، ولم أبع ولم أهب.

فقال اليهودي: الدرع لي وفي يدي.

فسأله شريح البينة، فقال: هذا قنبر والحسين يشهدان لي بذلك.

فقال شريح: شهادة الابن لا تجوز لأبيه وشهادة العبد لا تجوز لسيده، وإنهما يجران إليك.

فقال أمير المؤمنين عليه السلام: ويلك يا شريح! أخطأت من وجوه، أما واحدة فأنا إمامك تدين الله بطاعتي وتعلم أني لا أقول باطلاً فرددت قولي وأبطلت دعواي، ثم سألتني البينة فشهد عبد وأحد سيدي شباب أهل الجنة فرددت شهادتهما، ثم ادعيت عليهما أنهما يجران إلى أنفسهما، أما إني لا أرى عقوبتك إلا أن تقضي بين اليهود ثلاثة أيام! أخرجوه.

(فأخرجه إلى قبا، فقضى بين اليهود ثلاثاً ثم انصرف).

فلما سمع اليهودي ذلك قال: هذا أمير المؤمنين جاء إلى الحاكم، والحاكم حكم عليه!

فأسلم، ثم قال: الدرع درعك، سقطت يوم صفين من جمل أورق فأخذتها».

ويبدو من الرواية أن شريح قضى بالدرع لليهودي فأخذها، ولم يعترض أمير المؤمنين عليه السلام على ذلك، وإنما حاسب شريحاً بعد انتهاءه من الحكم وتنفيذه، حيث بيّن له مواضع أخطاءه، وأن اليهودي أسلم بعدما وجد بأن الإمام رغم مخالفته للقاضي فإنه أمضى حكمه عليه كواحد من عامة الناس، وإنما عاقب الإمام عليه السلام شريحاً بعد ذلك مباشرة لكي يتثبّت في الأمور أكثر ويكون أكثر دقّةً في المرات المقبلة التي يحكم فيها بين الناس.

- الخلاصة:

إن تفويض المسؤوليات إلى الولاة والعمال والمتصدّين لها لا يكون عبطاً ولا استخفافاً ولا بميلٍ أو هوى، وإنما يكون عبر اختيار دقيق يقوم على الأهلية والكفاءة والجدارة والقدرة على تحمل المسؤولية التي يتم تفويضها، دون أن يترك الأمر بلا رقيب أو حسيب، وإنما يردف الاختيار الجيد مراقبة دقيقة ومحاسبة مستمرة هدفها مراعاة مصالح المنتفعين سواءً كانوا عامة أو خاصة، والحفاظ على مصالحهم، دون تهاون أو غفلة بحجة الثقة والولاء أو غير ذلك، فحتى الإنسان الموثوق قد يقع في الخطأ وقد يستدرجه الشيطان إلى اتباع الأهواء فيقع من الفساد ما هو محذور ومن الخسارة والعطب ما هو غير قابل للإصلاح.

- المصادر:

١. ابن الأثير، عز الدين أبي الحسن علي بن محمد الشيباني. **الكامل في التاريخ**، منشورات بيت الأفكار الدولية، الرياض.

٢. ابن شهرأشوب، أبي جعفر محمد بن علي. **مناقب آل أبي طالب**، الطبعة الأولى، (٢٠٠٧م/ ١٤٢٨هـ)، دار المرتضى للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.

٣. ابن ميثم البحراني، كمال الدين ميثم بن علي، **شرح نهج البلاغة**، (١٤٣٣هـ/ ٢٠١٢م)، مكتبة فخراوي، المنامة.

٤. الإربلي، أبي الحسن علي بن عيسى أبي الفتح. **كشف الغمة في معرفة الأئمة** عليهم السلام، (١٤٣٣هـ/ ٢٠١٢م)، (تحقيق: آل كوثر، علي)، دار التعارف، بيروت

٥. جعفر، صادق. **التأصيل: السيرة الاستراتيجية لأمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب** عليه السلام – **كيف حفظ الدين، وثبّت الشريعة، وشيّد الإمامة؟**، (٢٠١٨م/ ١٤٤٠هـ). (مخ).

٦. الشريف الرضي، محمد بن الحسين بن موسى. **نهج البلاغة: المختار من كلام أمير المؤمنين** عليه السلام، الطبعة الخامسة، (٢٠١٠م/ ١٤٣١هـ)، (تحقيق: الميلاني، السيد هاشم)، المجمع العالمي لأهل البيت، بيروت.

٧. الطريحي، فخر الدين. **مجمع البحرين**، الطبعة الأولى، (١٤٣١هـ/ ٢٠١٠م)، (تحقيق: الحسيني، أحمد)، الأميرة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.

٨. العاملي، السيد جعفر مرتضى. **الصحيح من سيرة الإمام علي** عليه السلام: **المرتضى من سيرة المرتضى**، (٢٠٠٨م/ ١٤٢٩هـ)، بيروت، (ن أ).

٩. المفيد، الشيخ محمد بن محمد بن النعمان. **الاختصاص**، الطبعة الأولى، (١٤٣٠هـ/ ٢٠٠٩م)، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت.

١٠. الكليني، الشيخ محمد بن يعقوب. **الكافي**، الطبعة الأولى، (٢٠٠٧م/ ١٤٢٨هـ)، منشورات الفجر، بيروت.

١١. المعتزلي، عبدالحميد ابن أبي الحديد. **شرح نهج البلاغة**، (١٩٦٥م/ ١٣٨٥هـ)، (تحقيق: إبراهيم، محمد أبو الفضل)، منشورات مكتبة آية الله العظمى المرعشي النجفي، قم المقدسة.

١٢. اليسوعي، لويس معلوف. **المنجد في اللغة العربية**، الطبعة الثانية، (٢٠٠١م)، دار المشرق، بيروت.

الإدارة الدينية

تصدر عن:
رضوى للإنتاج الثقافي

للمراسلات:
maqalatnewsletter@gmail.com

توضيح:
محتوى الإدارة الدينية متاح للراغبين في الاقتباس، مع ملاحظة نسب الاقتباسات إلى النشرة.

رضوى
للانتاج الثقافي