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

الرقابة الإدارية

منهجية أمير المؤمنين عليه السلام في الرقابة الإدارية

المحرر:
صادق جعفر

رضوى
للانتاج الثقافي

- التعريف بالمقالة:

تتحدث المقالة عن الرقابة الإدارية كأداة تنفيذية للوصول إلى نتائج سليمة ودقيقة في أي عمل، وتبدأ من التعريف الإداري للمفهوم، ثم توضح علة الرقابة وأسباب الحاجة إليها في العمل الإداري، وتتطرق إلى أسلوب أمير المؤمنين عليه السلام في مراقبة أداء عماله وولاته والعناصر التنفيذية التي تمثله وتأتمر بأوامره، وتشير المقالة إلى خمس أدوات استخدمها عليه السلام في عمليات الرقابة الإدارية، كما توضح الأنماط الأربعة التي مارسها الإمام عليه السلام في عمله الإداري كحاكم وخليفة، وتخلص المقالة إلى ضرورة ضبط أداء وعمل الولاة والعمال والمسؤولين والتنفيذيين من خلال الممارسات الرقابية السليمة.

قال تعالى في سورة الحاقة: ﴿فَأَمَّا مَنْ أُوتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينِهِ فَيَقُولُ هَاؤُمُ اقْرَءُوا كِتَابِيَهْ، إِنِّي ظَنَنْتُ أَنِّي مُلَاقٍ حِسَابِيَهْ﴾(١٩-٢٠)، ﴿وَأَمَّا مَنْ أُوتِيَ كِتَابَهُ بِشِمَالِهِ فَيَقُولُ يَا لَيْتَنِي لَمْ أُوتَ كِتَابِيَهْ، وَلَمْ أَدْرِ مَا حِسَابِيَهْ﴾(٢٥-٢٦).

- تعريف الرقابة:

قال في المنجد: الرقابة هي ملاحظة بانتباه، وترصُّد حركات شخص وسكناته؛ وقال الطريحي: الرقيب تعالى الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وقوله تعالى ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾(ق ١٨) أي رقيب يرقب عمله، عتيد حاضر معه(مجمع البحرين)؛ وفي علم الإدارة تعني قياس وتصحيح أداء العاملين لضمان تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة لها بصورة سليمة(Weihrich).

وفي تراثنا الديني فقد تميّز أمير المؤمنين عليه السلام بحرصه الشديد على ممارسة الرقابة الإدارية على ولاته في البلدان وعماله المتصدّين لرعاية شؤون الناس، وقد أختلف عن غيره من الولاة بأنه فقط كان يراقب ولاته وعماله من جهة وأعدائه الخارجيين المحاربين (كمعاوية في الشام) من جهة أخرى، بينما أغلب الخلفاء والأمراء والأباطرة كانوا يراقبون الناس الذين يحكمونهم خوفاً من عداوتهم لهم بسبب بطشهم وظلمهم والجور الذي يصدر عنهم.

- علّة الرقابة:

من نافل القول بأن أمير المؤمنين عليه السلام كان يعتبر الإمارة مسؤولية شرعية ملقاة على عاتقه ويفترض به أن يعمل فيها بدقة تامة تتوافق مع أوامر الله تعالى ونواهيه، وهو يرى بأن كل ما يعمله ولاته من عدل أو جور تكون مسؤوليته مشتركة على الوالي وعلى من عيّنه، وقد قال لأحد ولاته وهو ابن عباس رحمه الله: «... ارْبَعْ أَبَا الْعَبَّاسِ رَحِمَكَ الله فِيمَا جَرَى عَلَى لِسَانِكَ ويَدِكَ مِنْ خَيْرٍ وشَرٍّ، فَإِنَّا شَرِيكَانِ فِي ذَلِكَ ...»(نهج البلاغة)، ولذلك كانت له عليه السلام غايات واضحة من عملية الرقابة يمكن تلخيصها في التالي:

١. **العدل في الحكم**: السلطة تدعو الانسان الى الطغيان والبطر، قال تعالى ﴿إِنَّ الْإِنْسَانَ لَيَطْغَى، أَنْ رَآهُ اسْتَغْنَى﴾(العلق ٦-٧)، وأفضل وازع عن الطغيان هو الرقابة الدقيقة والمحاسبة الشديدة، وقد قال أمير المؤمنين عليه السلام لمالك الأشتر في شأن عماله ومراقبة شؤونهم: «... ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمَالَهُمْ وابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ والْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ والرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ. وتَحَفَّظْ مِنَ الْأَعْوَانِ، 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 ...».

٢. **زيادة الاستقرار المجتمعي والشعور بالرضا بين الناس**: فالرقابة تدفع الولاة والعمال إلى الالتزام بحدود وضوابط الحكم الصالح القائمة على خدمة مصالح الناس وتقديمها على أي شيء آخر، مما يزيد من رضا العامة واستقرار الوضع الاجتماعي والاقتصادي والمعيشي بينهم؛ يقول أمير المؤمنين عليه السلام لمالك الأشتر: «... وتَفَقَّدْ أَمْرَ الْخَرَاجِ بِمَا يُصْلِحُ أَهْلَه، فَإِنَّ فِي صَلَاحِه وصَلَاحِهِمْ صَلَاحاً لِمَنْ سِوَاهُمْ، ولَا صَلَاحَ لِمَنْ سِوَاهُمْ إِلَّا بِهِمْ لِأَنَّ النَّاسَ كُلَّهُمْ عِيَالٌ عَلَى الْخَرَاجِ وأَهْلِه، ولْيَكُنْ نَظَرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أَبْلَغَ مِنْ نَظَرِكَ فِي اسْتِجْلَابِ الْخَرَاجِ لِأَنَّ ذَلِكَ لَا يُدْرَكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ، ومَنْ طَلَبَ الْخَرَاجَ بِغَيْرِ عِمَارَةٍ أَخْرَبَ الْبِلَادَ وأَهْلَكَ الْعِبَادَ ولَمْ يَسْتَقِمْ أَمْرُه إِلَّا قَلِيلًا ...».

٣. **تقليص الانحرافات والأخطاء التنفيذية**: فالرقابة تقود إلى المحاسبة، والمحاسبة تقود إلى تقليل الأخطاء والانحرافات وإلى التخلّص من المنحرفين، ومن أمثلة ذلك ما قاله عليه السلام في شأن الأسواق ومراقبة المحتكرين: «... امْنَعْ مِنَ الِاحْتِكَارِ فَإِنَّ رَسُولَ الله صلَّى الله عليه وآله مَنَعَ مِنْه، ولْيَكُنِ الْبَيْعُ بَيْعاً سَمْحاً بِمَوَازِينِ عَدْلٍ وأَسْعَارٍ لَا تُجْحِفُ بِالْفَرِيقَيْنِ مِنَ الْبَائِعِ والْمُبْتَاعِ، فَمَنْ قَارَفَ حُكْرَةً بَعْدَ نَهْيِكَ إِيَّاه فَنَكِّلْ بِه وعَاقِبْه فِي غَيْرِ إِسْرَافٍ ...».

- التنبيه والتوجيه الابتدائي:

لم يمارس أمير المؤمنين عليه السلام مجرد الرقابة على ولاته وعماله، وإنما كان يسبق ذلك بمجموعة من التوجيهات والتنبيهات والتعليمات على مستويين، الأول هو توجيه الوالي أو العامل نفسه، والثاني هو توجيه وتنبيه الناس الذين سيتولّى العامل عليهم وعلى أمورهم، وذلك كالتالي:

١. تنبيه الوالي قبل تسلمه منصبه بما عليه الالتزام به من السلوك السوي والعمل المرضي، لكي لا يحتج فيما بعد بأنه لم يكن يعرف أو يعلم أو ما شابه ذلك من المبررات. فعلى سبيل المثال

قال عليه السلام لمحمد بن أبي بكر حين ولّاهُ مصر: «... اخْفِضْ لَهُمْ جَنَاحَكَ وَأَلِنْ لَهُمْ جَانِبَكَ وَابْسُطْ لَهُمْ وَجْهَكَ، وَآسِ بَيْنَهُمْ فِي اللَّحْظَةِ وَالنَّظْرَةِ حَتَّى لَا يَطْمَعَ الْعُظَمَاءُ فِي حَيْفِكَ لَهُمْ وَلَا يَيْأَسَ الضُّعَفَاءُ مِنْ عَدْلِكَ عَلَيْهِمْ ...»(نهج البلاغة)، وقال عليه السلام لعامله على الخراج: «... وَأَمَرَه أَلَّا يَجْبَهَهُمْ وَلَا يَعْضَهَهُمْ وَلَا يَرْغَبَ عَنْهُمْ تَفَضُّلًا بِالإِمَارَةِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّهُمُ الإِخْوَانُ فِي الدِّينِ وَالأَعْوَانُ عَلَى اسْتِخْرَاجِ الْحُقُوقِ. وَإِنَّ لَكَ فِي هَذِه الصَّدَقَةِ نَصِيباً مَفْرُوضاً وَحَقّاً مَعْلُوماً وَشُرَكَاءَ أَهْلَ مَسْكَنَةٍ وَضُعَفَاءَ ذَوِي فَاقَةٍ، وَإِنَّا مُوَفُّوكَ حَقَّكَ فَوَفِّهِمْ حُقُوقَهُمْ، وَإِلَّا تَفْعَلْ فَإِنَّكَ مِنْ أَكْثَرِ النَّاسِ خُصُوماً يَوْمَ الْقِيَامَةِ، وَبُؤْسَى لِمَنْ خَصْمُه عِنْدَ الله الْفُقَرَاءُ وَالْمَسَاكِينُ وَالسَّائِلُونَ وَالْمَدْفُوعُونَ وَالْغَارِمُونَ وَابْنُ السَّبِيلِ، وَمَنِ اسْتَهَانَ بِالأَمَانَةِ وَرَتَعَ فِي الْخِيَانَةِ وَلَمْ يُنَزِّه نَفْسَه وَدِينَه عَنْهَا فَقَدْ أَحَلَّ بِنَفْسِه الذُّلَّ وَالْخِزْيَ فِي الدُّنْيَا وَهُوَ فِي الآخِرَةِ أَذَلُّ وَأَخْزَى، وَإِنَّ أَعْظَمَ الْخِيَانَةِ خِيَانَةُ الأُمَّةِ، وَأَفْظَعَ الْغِشِّ غِشُّ الأَئِمَّةِ ...»(نهج البلاغة).

٢. تنبيه الناس إلى ما أرشد الوالي إليه، وإلى صلاحيتهم في الاعتراض عليه وشكايته لأمير المؤمنين عليه السلام، وعزله عنهم في حال أضر بأمورهم ومصالحهم، فمثلاً حين ولّى عليه السلام عبدالله بن العباس على البصرة بعد حرب الجمل، خطب فيهم وقال لهم: «يَا مَعَاشِرَ النَّاسِ، قَدِ اسْتَخْلَفْتُ عَلَيْكُمْ عَبْدَالله بْنَ الْعَبَّاسِ، فَاسْمَعُوا لَهُ وَأَطِيعُوا أَمْرَهُ مَا أَطَاعَ الله وَرَسُولَهُ، فَإِنْ أَحْدَثَ فِيكُمْ أَوْ زَاغَ عَنِ الْحَقِّ فَأَعْلِمُونِي أَعْزِلْهُ عَنْكُمْ، فَإِنِّي أَرْجُو أَنْ أَجِدَهُ عَفِيفاً تَقِيّاً وَرِعاً، وَإِنِّي لَمْ أُوَلِّهِ عَلَيْكُمْ إِلَّا وَأَنَا أَظُنُّ ذَلِكَ بِهِ. غَفَرَ الله لَنَا وَلَكُمْ»(المفيد).

- أدوات الرقابة:

استعمل أمير المؤمنين عليه السلام مجموعة من أدوات الرقابة على العمال، كان أبرزها ما يلي:

١. **المعاينة المباشرة:** كان عليه السلام يراقب عماله التنفيذيين بصورة مباشرة قدر الإمكان، فإذا ما أخطأ أي منهم أو تجاوز الحد، صحّح خطأه فوراً أو عاقبه ضمن حدود خطئه، فمن ذلك ما أورده الكليني في الكافي: عن مُحَمَّدُ بْنُ يَحْيَى، عَنْ أَحْمَدَ بْنِ مُحَمَّدٍ، عَنِ ابْنِ مَحْبُوبٍ، عَنِ الْحَسَنِ بْنِ صَالِحٍ الثَّوْرِيِّ، عَنْ أَبِي جَعْفَرٍ عليه السلام، قَالَ: إِنَّ أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ عليه السلام أَمَرَ قَنْبَرَ أَنْ يَضْرِبَ رَجُلًا حَدّاً، فَغَلَطَ قَنْبَرٌ فَزَادَهُ ثَلَاثَةَ أَسْوَاطٍ، فَأَقَادَهُ عَلِيٌّ عليه السلام مِنْ قَنْبَرٍ ثَلَاثَةَ أَسْوَاطٍ.

ومن ذلك ما ذكره الثقفي في الغارات، قال: حدَّثنا محمَّد قال، حدَّثنا الحسن قال، حدَّثنا إبراهيم قال، وحدَّثني عليّ بن هلال الأحمسي قال، حدَّثنا إبراهيم بن عاصم بن عامر، عن أبي بكر بن عيَّاش، عن قدم الضّبّي، قال: بعث علي عليه السلام إلى لبيد بن عطارد التميمي ليُجاء به، فمرَّ الذي أخذه إلى أمير المؤمنين بمجلس من مجالس بني أسد وفيه نعيم بن دجاجة، فقام نعيم فخلَّص الرجل، فأتوا أمير المؤمنين عليه السلام فقالوا: أخذنا الرجل، فمررنا به على نعيم بن دجاجة فخلَّصهُ (وكان نعيم من شرطة الخميس، أي من شرطة أمير المؤمنين عليه السلام).

فقال عليه السلام: عليّ بنعيم.

فأُتي به، فأمر به أن يُضرب ضرباً مبرحاً، فلما ولُّوا به إلى السجن قال: يا أمير المؤمنين، إن المقام معك لذل وإن فراقك كفر.

قال عليه السلام: إنه لكذلك؟

قال: نعم.

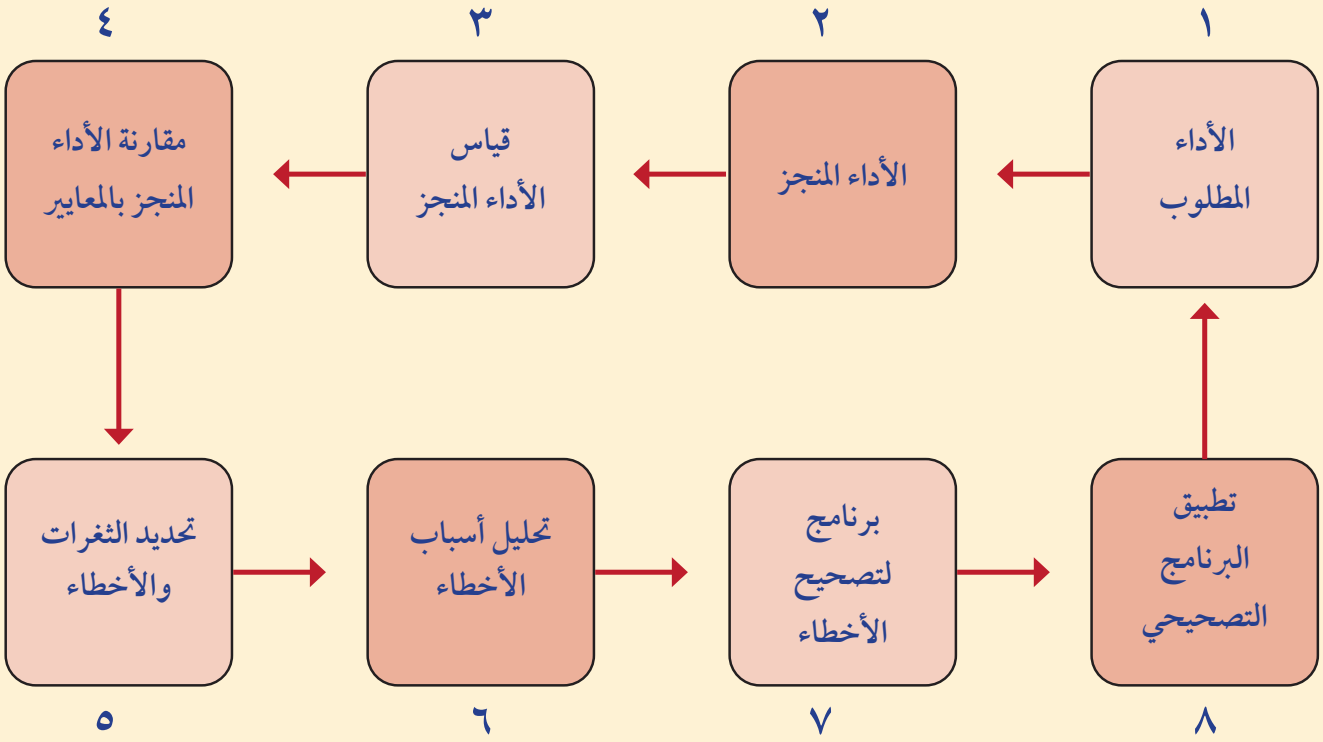
قال عليه السلام: خلُّوا سبيله.

وقد ذكر الرواة حوادث مشابهة وقعت مع قاضيه شريح وكاتبه ابن أبي رافع وغيرهم لا نذكرها مخافة الإطالة.

٢. **التقارير المكتوبة:** وهذه قد تكون عبارة عن تقارير يكتبها شهود على الوالي وعمله، أو يكتبها الوالي نفسه بأمر من أمير المؤمنين عليه السلام، فمن ذلك ما كتبه عليه السلام إلى بعض عماله: «أَمَّا بَعْدُ، فَقَدْ بَلَغَنِي عَنْكَ أَمْرٌ إِنْ كُنْتَ فَعَلْتَه فَقَدْ أَسْخَطْتَ رَبَّكَ وَعَصَيْتَ إِمَامَكَ وَأَخْزَيْتَ أَمَانَتَكَ! بَلَغَنِي أَنَّكَ جَرَّدْتَ الأَرْضَ فَأَخَذْتَ مَا تَحْتَ قَدَمَيْكَ وَأَكَلْتَ مَا تَحْتَ يَدَيْكَ! فَارْفَعْ إِلَيَّ حِسَابَكَ، وَاعْلَمْ أَنَّ حِسَابَ الله أَعْظَمُ مِنْ حِسَابِ النَّاسِ، وَالسَّلَامُ»(نهج البلاغة).

٣. **التقارير الشفوية:** توضح بعض كتب أمير المؤمنين عليه السلام إلى ولاته وعماله(نهج البلاغة) استخدامه كلمة (بلغني) التي تشير إلى أن هناك من أبلغه عليه السلام بواقعة استدعت تدخله فيها بالكتابة إلى الوالي وتنبيهه برأيه في ما وقع، فمن ذلك ما ورد في كتابه عليه السلام لابن عباس أثناء ولايته على البصرة بقوله: «... وَقَدْ بَلَغَنِي تَنَمُّرُكَ لِبَنِي تَمِيمٍ وَغِلْظَتُكَ عَلَيْهِمْ ...»، وقوله لزياد حين استخلفه ابن عباس على البصرة: «... لَئِنْ بَلَغَنِي أَنَّكَ خُنْتَ مِنْ فَيْءِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئاً ...»، ومنه كتابه عليه السلام لأحد عماله: «... بَلَغَنِي عَنْكَ أَمْرٌ إِنْ كُنْتَ فَعَلْتَه فَقَدْ أَسْخَطْتَ رَبَّكَ وَعَصَيْتَ

- حلقة الإجراءات الرقابية Weihrich



عادةً ما يتم التعامل مع الرقابة الإدارية كنمط من التغذية الارتجاعية، حيث يتم تكليف جهة ما بتنفيذ عمل ما، فتقوم بإنجازه، فتتم مقارنة ما تم إنجازه بما كان مطلوب فعلاً، وحينها يتم اكتشاف الثغرات والنواقص والأخطاء (الانحراف في الأداء) إن وجدت، وتحليلها ومعرفة أسبابها وبواعثها.

لكن الأمر لا يتوقف عند اكتشاف الانحرافات وتحليلها، وإنما يتخطاه إلى أمر عملي وهو إقرار برنامج لتصحيح الأداء المنجز في هذه المرة إن أمكن، أو في المرات القادمة إذا كان العمل مما يتكرر القيام به، للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

إِمَامَكَ وأَخْزَيْتَ أَمَانَتَكَ ...»، وكتابه لمصقلة بن هبيرة الشيباني وهو عامله على أردشير خرَّة: «... بَلَغَنِي عَنْكَ أَمْرٌ إِنْ كُنْتَ فَعَلْتَه فَقَدْ أَسْخَطْتَ إِلَهَكَ وعَصَيْتَ إِمَامَكَ ...»، وقوله عليه السلام إلى المنذر بن الجارود العبدي، وقد خان في بعض ما ولَّاهُ من أعماله: «... ولَئِنْ كَانَ مَا بَلَغَنِي عَنْكَ حَقّاً لَجَمَلُ أَهْلِكَ وشِسْعُ نَعْلِكَ خَيْرٌ مِنْكَ ...»، وكلامه عليه السلام لعثمان بن حنيف الأنصاري وكان عامله على البصرة قبل واقعة الجمل، وقد بلغه أنه دُعي إلى وليمة قوم من أهلها فمضى إليهم فكتب إليه: «... أَمَّا بَعْدُ يَا ابْنَ حُنَيْفٍ، فَقَدْ بَلَغَنِي أَنَّ رَجُلًا مِنْ فِتْيَةِ أَهْلِ الْبَصْرَةِ دَعَاكَ إِلَى مَأْدُبَةٍ فَأَسْرَعْتَ إِلَيْهَا ...»، وغيرها من الأمثلة.

٤. **شكاوى العامة:** كان عليه السلام يهتم كثيراً لشكاوى العامة وملاحظاتهم على الولاة والعمال، ففي النهاية إنما نصب هؤلاء ليخدموا العامة ويحفظوا لهم مصالحهم ويعدلوا فيهم، فمن أمثلة ذلك كتابه عليه السلام إلى أحد عماله وقد شكاه دهاقين بلده الذين لم يكونوا مسلمين حتَّى، ومع ذلك انتصف عليه السلام لهم، فكتب إلى عامله: «أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ دَهَاقِينَ أَهْلِ بَلَدِكَ شَكَوْا مِنْكَ غِلْظَةً وقَسْوَةً واحْتِقَاراً وجَفْوَةً، ونَظَرْتُ فَلَمْ أَرَهُمْ أَهْلًا لأَنْ يُدْنَوْا لِشِرْكِهِمْ ولَا أَنْ يُقْصَوْا ويُجْفَوْا لِعَهْدِهِمْ، فَالْبَسْ لَهُمْ جِلْبَاباً مِنَ اللِّينِ تَشُوبُه بِطَرَفٍ مِنَ الشِّدَّةِ ودَاوِلْ لَهُمْ بَيْنَ الْقَسْوَةِ والرَّأْفَةِ وامْزُجْ لَهُمْ بَيْنَ التَّقْرِيبِ والإِدْنَاءِ والإِبْعَادِ والإِقْصَاءِ، إِنْ شَاءَ اللهُ» (نهج البلاغة).

ومن ذلك ما رواه الإربلي في كشف الغمة: عن كتاب ابن طلحة: رُوي أن سودة بنت عمارة الهمدانية دخلت على معاوية بعد موت علي، فجعل يؤنبها على تحريضها عليه أيام صفين، وآل أمره إلى أن قال: ما حاجتك؟

قالت: إن الله مُسائلك عن أمرنا وما افترض عليك من حقِّنا،

ولا يزال يتقدم علينا من قبلك من يسمو بمكانك ويبطش بقوة سلطانك، فيحصدنا حصيد السنبل ويدوسنا دوس الحرمل، يسومنا الخسف ويذيقنا الحتف، هذا بشر بن أرطاة قدم علينا فقتل رجالنا وأخذ أموالنا، ولولا الطاعة لكان فينا عز ومنعة، فإن عزلته عنا شكرناك وإلا كفرناك.

فقال معاوية: إياي تهددين بقومك يا سودة!؟ لقد هممت أن أحملك على قتب أشوس فأردك إليه فينفذ فيك حكمه!

فأطرقت سودة ساعة، ثم قالت:

صلَّى الإله على روح تضمَّنها
قبر فأصبح فيه العدل مدفونا
قد حالف الحق لا يبغي به بدلاً
فصار بالحق والإيمان مقرونا

فقال معاوية: من هذا يا سودة؟

قالت: هو والله أمير المؤمنين علي بن أبي طالب، والله لقد جئته في رجلٍ كان قد ولَّاه صدقاتنا فجار علينا، فصادفته قائماً يصلي، فلما رآني انفتل من صلاته ثم أقبل علي برحمة ورفق ورأفة وتعطُّف، وقال: ألكِ 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 ذَلِكُمْ 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 إلي، فوالله ما ختمها بطين ولا خذمها، فجئت بالرقعة إلى صاحبه فانصرف عنا معزولا.

فقال معاوية: اكتبوا لها كما تريد، واصرفوها إلى بلدها غير شاكية.

٥. العيون والرقابة المستترة: كان أمير المؤمنين عليه السلام يضع العيون والجواسيس على ولاته وعماله ويطلب من ولاته وضع العيون على عمالهم أثناء تأدية عملهم، لكي يضمن عدم تعدِّيهم عن الحدود الشرعية التي وضعها لهم وعدم تجاوزهم على مصالح الناس، ويبدو ذلك واضحاً من الأمثلة التي ذكرناها أعلاه، وكذلك من قوله عليه السلام في عهده لمالك الأشتر رحمه الله: «... 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 ...».

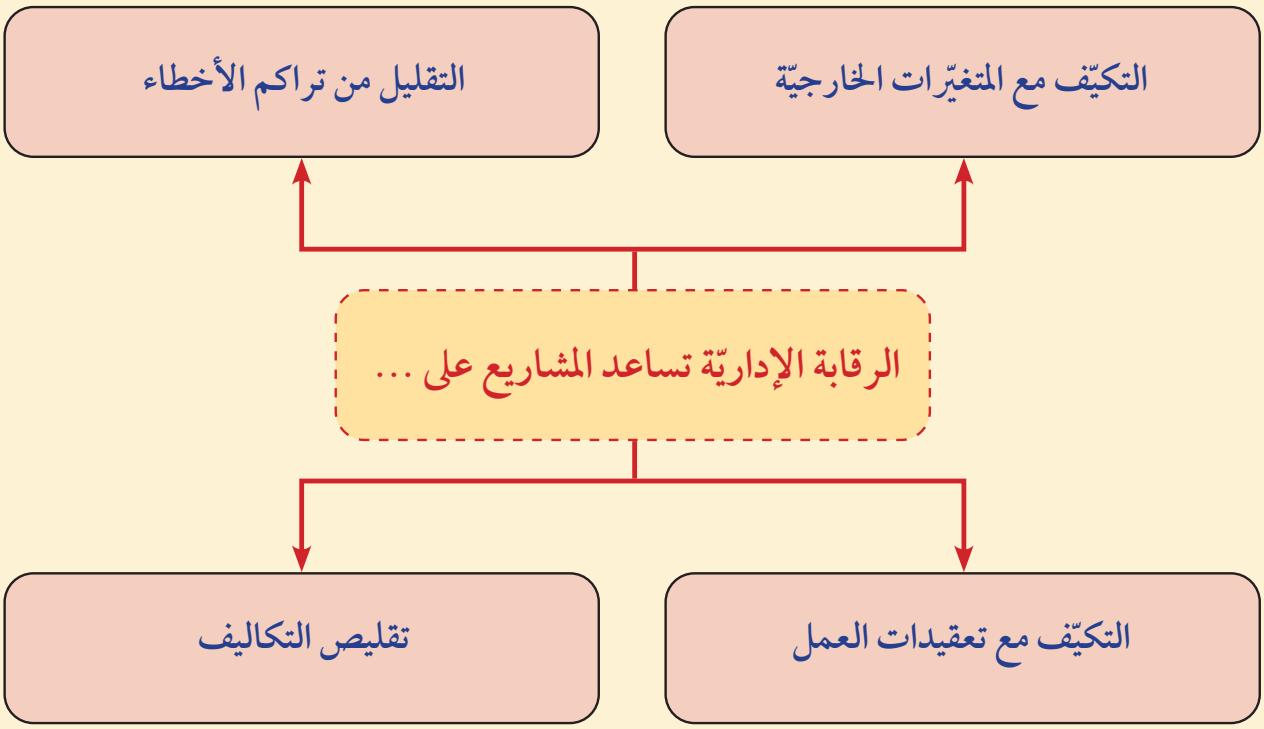
- أنماط الرقابة:

مارس أمير المؤمنين عليه السلام أنماطاً متعددة من الرقابة الإدارية، أبرزها التالية:

٦. الرقابة على السياسات العامة: يدقق عليه السلام على السياسات والتوجهات العامة للولاة والعمال ولا يسمح لهم بالإفراط أو بالتفريط فيما ينحون إليه، فمن ذلك قوله لابن عباس حين بلغه غلظته غير المبررة على بني تميم، فكتب له: «... واعْلَمْ أَنَّ الْبَصْرَةَ مَهْبِطُ إِبْلِيسَ ومَغْرِسُ الْفِتَنِ، فَحَادِثْ أَهْلَهَا بِالإِحْسَانِ إِلَيْهِمْ واحْلُلْ عُقْدَةَ الْخَوْفِ عَنْ قُلُوبِهِمْ، وقَدْ بَلَغَنِي تَنَمُّرُكَ لِبَنِي تَمِيمٍ وغِلْظَتُك عَلَيْهِمْ، وإِنَّ بَنِي تَمِيمٍ لَمْ يَغِبْ لَهُمْ نَجْمٌ إِلَّا طَلَعَ لَهُمْ آخَرُ، وإِنَّهُمْ لَمْ يُسْبَقُوا بِوَغْمٍ فِي جَاهِلِيَّةٍ ولَا إِسْلَامٍ، وإِنَّ لَهُمْ بِنَا رَحِماً مَاسَّةً وقَرَابَةً خَاصَّةً نَحْنُ مَأْجُورُونَ عَلَى صِلَتِهَا ومَأْزُورُونَ عَلَى قَطِيعَتِهَا، فَارْبَعْ أَبَا الْعَبَّاسِ رَحِمَكَ الله فِيمَا جَرَى عَلَى لِسَانِكَ ويَدِكَ مِنْ خَيْرٍ وشَرٍّ، فَإِنَّا شَرِيكَانِ فِي ذَلِكَ، وكُنْ عِنْدَ صَالِحِ ظَنِّي بِكَ ولَا يَفِيلَنَّ رَأْيِي فِيكَ، والسَّلَامُ»(نهج البلاغة).

٧. الرقابة على الممارسات المالية: وهذه من الأمور التي يقع في شراكها الناس بسبب الطمع والحرص والرغبة في الاستئثار، لذلك كان عليه السلام يتشدد في هذا الجانب كثيراً، فمن ذلك ما كتبه إلى زياد ابن أبيه حين كان والياً على البصرة من قبل ابن عباس: «... وإِنِّي أُقْسِمُ بِالله قَسَماً صَادِقاً، لَئِنْ بَلَغَنِي أَنَّكَ خُنْتَ مِنْ فَيْءِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئاً صَغِيراً أَوْ كَبِيراً، لأَشُدَّنَّ عَلَيْكَ شَدَّةً تَدَعُكَ قَلِيلَ الْوَفْرِ ثَقِيلَ الظَّهْرِ ضَئِيلَ الأَمْرِ، والسَّلَامُ»، وكتابه عليه السلام لمصقلة بن هبيرة الشيباني وهو عامله على أردشير خرَّة: «... بَلَغَنِي عَنْكَ أَمْرٌ إِنْ كُنْتَ فَعَلْتَه فَقَدْ أَسْخَطْتَ إِلَهَكَ وعَصَيْتَ إِمَامَكَ! أَنَّكَ تَقْسِمُ فَيْءَ الْمُسْلِمِينَ الَّذِي حَازَتْه رِمَاحُهُمْ وخُيُولُهُمْ وأُرِيقَتْ عَلَيْه دِمَاؤُهُمْ فِيمَنِ اعْتَامَكَ مِنْ أَعْرَابِ قَوْمِكَ! فَوَالَّذِي فَلَقَ الْحَبَّةَ وبَرَأَ النَّسَمَةَ، لَئِنْ كَانَ ذَلِكَ حَقّاً لَتَجِدَنَّ لَكَ عَلَيَّ هَوَاناً ولَتَخِفَّنَّ عِنْدِي مِيزَاناً، فَلَا تَسْتَهِنْ بِحَقِّ رَبِّكَ ولَا تُصْلِحْ دُنْيَاكَ بِمَحْقِ دِينِكَ فَتَكُونَ مِنَ الأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا. أَلَا وإِنَّ حَقَّ مَنْ

- **الغرض من الرقابة الإدارية** Griffin



- **الرقابة الإدارية تحقق الأغراض التالية:**

١. **التكيف مع المتغيرات الخارجية:** لو كان بإمكان المدراء إقرار الأهداف وتحقيقها بصورة فورية لما كانت هناك حاجة للرقابة. ولكن بين إقرار الهدف وتحقيقه يمر وقت غالباً ما يتسم بطول المدى، وفي تلك الأثناء تحصل متغيرات وتدهم مستجدات قد تضر بطريقة العمل أو حتى تلغي ضرورة بعض الأهداف، وبالتالي فإن تصميم نظام رقابة جيد يساعد على توقع ورصد والاستجابة لأية متغيرات في الظروف الخارجية للعمل.

٢. **التقليل من تراكم الأخطاء:** الأخطاء والانحرافات الصغيرة في الأداء قد لا تضر بالعمل ومتطلباته المادية، ولكن تراكم تلك الأخطاء مع مرور الزمن دون معالجتها سيؤدي في نهاية الأمر إلى وقوع مشاكل جدية.

٣. **التكيف مع تعقيدات العمل:** عندما تقوم مؤسسة ما بعمل واحد أو بمهمة واحدة فقط بحيث تعرف بالضبط حجم تكاليفها وحجم الإنتاج المطلوب منها، تصبح عملية الرقابة الإدارية سهلة وفي حدودها الدنيا. ولكن حينما تكون المؤسسة متعددة المهام ومتفرعة المشاريع ولديها متطلبات مالية كبيرة وأجهزة عمل متنوعة وتخدم جمهوراً واسعاً، فإنها تحتاج إلى نظام رقابي أكثر تعقيداً وأشد ضبطاً للمحافظة على مستوى متقدم من الأداء والإنجاز.

٤. **تقليص التكاليف:** عندما تكون الرقابة الإدارية ناجحة وفاعلة، يمكن لها كذلك أن تساعد في تقليص التكاليف (من خلال تقليص نقاط الهدر وتبدّد الموارد الناتجة من سوء الأداء ومن ثم تكرار العمل بغرض التصحيح)، وأن ترفع من مستوى الإنتاج (من خلال ارتقاء مهارة وتجربة القائمين على العمل).

قِبَلَكَ وقِبَلَنَا مِنَ الْمُسْلِمِينَ فِي قِسْمَةِ هَذَا الْفَيْءِ سَوَاءٌ، يَرِدُونَ عِنْدِي عَلَيْهِ ويَصْدُرُونَ عَنْه ...»(نهج البلاغة).

٨. **مراقبة الأداء التنفيذي:** أي مراقبة مدى صحة وسلامة عمل الوالي والعامل فيما تم توليتهم عليه، سواء كان ذلك على مستوى السياسات الاجتماعية أو الاقتصادية أو الأمنية أو العسكرية أو غيرها، ومن ذلك ما كتبه عليه السلام إلى كميل بن زياد النخعي وهو عامله على هيت، ينكر عليه تركه دفع من يجتاز به من جيش العدو طالباً الغارة: «أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ تَضْيِيعَ الْمَرْءِ مَا وُلِّيَ وتَكَلُّفَه مَا كُفِيَ لَعَجْزٌ حَاضِرٌ ورَأْيٌ مُتَبَّرٌ، وإِنَّ تَعَاطِيَكَ الْغَارَةَ عَلَى أَهْلِ قِرْقِيسِيَا وتَعْطِيلَكَ مَسَالِحَكَ الَّتِي وَلَّيْنَاكَ لَيْسَ بِهَا مَنْ يَمْنَعُهَا ولَا يَرُدُّ الْجَيْشَ عَنْهَا لَرَأْيٌ شَعَاعٌ! فَقَدْ صِرْتَ جِسْراً لِمَنْ أَرَادَ الْغَارَةَ مِنْ أَعْدَائِكَ عَلَى أَوْلِيَائِكَ، غَيْرَ شَدِيدِ الْمَنْكِبِ ولَا

مَهِيبِ الجَانِبِ، ولَا سَادٍّ ثُغْرَةً ولَا كَاسِرٍ لِعَدُوٍّ شَوْكَةً، ولَا مُغْنٍ عَنْ أَهْلِ مِصْرِه ولَا مُجْزٍ عَنْ أَمِيرِه ...».

٩. مراقبة السلوك الشخصي للولاة والعمال: فالسلوك الشخصي للوالي ينعكس على عمله وتصرفاته وعلاقاته بعامة الناس، فلن تجد والياً عادلاً أو نزيها إذا كان في سلوكياته مهاداناً للمستكبرين ومستعلياً على المستضعفين ومزاملاً للعاصين وغاضّاً عن المنحرفين. قال عليه السلام في عهده للأشتر النخعي: «... أَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ والْمَحَبَّةَ لَهُمْ واللُّطْفَ بِهِمْ ولَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبُعاً ضَارِياً تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ، فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ، إِمَّا أَخٌ لَكَ فِي الدِّينِ وإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ، يَفْرُطُ مِنْهُمُ الزَّلَلُ وتَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلَلُ ويُؤْتَى عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمْدِ والْخَطَأِ، فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وصَفْحِكَ مِثْلِ الَّذِي تُحِبُّ وتَرْضَى أَنْ يُعْطِيَكَ اللهُ مِنْ عَفْوِه وصَفْحِه، فَإِنَّكَ فَوْقَهُمْ ووَالِي الأَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ واللهُ فَوْقَ مَنْ وَلَّاكَ، وقَدِ اسْتَكْفَاكَ أَمْرَهُمْ وابْتَلَاكَ بِهِمْ ...»، وقوله عليه السلام «... وإِذَا أَحْدَثَ لَكَ مَا أَنْتَ فِيه مِنْ سُلْطَانِكَ أُبَّهَةً أَوْ مَخِيلَةً، فَانْظُرْ إِلَى عِظَمِ مُلْكِ اللهِ فَوْقَكَ وقُدْرَتِه مِنْكَ عَلَى مَا لَا تَقْدِرُ عَلَيْه مِنْ نَفْسِكَ، فَإِنَّ ذَلِكَ يُطَامِنُ إِلَيْكَ مِنْ طِمَاحِكَ ويَكُفُّ عَنْكَ مِنْ غَرْبِكَ ويَفِيءُ إِلَيْكَ بِمَا عَزَبَ عَنْكَ مِنْ عَقْلِكَ ...».

وكتب عليه السلام لزياد أيضاً: «... فَدَعِ الإِسْرَافَ مُقْتَصِداً واذْكُرْ فِي الْيَوْمِ غَداً، وأَمْسِكْ مِنَ الْمَالِ بِقَدْرِ ضَرُورَتِكَ وقَدِّمِ الْفَضْلَ لِيَوْمِ حَاجَتِكَ. أَتَرْجُو أَنْ يُعْطِيَكَ اللهُ أَجْرَ الْمُتَوَاضِعِينَ وأَنْتَ عِنْدَه مِنَ الْمُتَكَبِّرِينَ!؟ وتَطْمَعُ وأَنْتَ مُتَمَرِّغٌ فِي النَّعِيمِ تَمْنَعُه الضَّعِيفَ والأَرْمَلَةَ أَنْ يُوجِبَ لَكَ ثَوَابَ الْمُتَصَدِّقِينَ!؟ وإِنَّمَا الْمَرْءُ مَجْزِيٌّ بِمَا أَسْلَفَ وقَادِمٌ عَلَى مَا قَدَّمَ، والسَّلَامُ»، كما كتب عليه السلام إلى المنذر بن الجارود العبدي وكان قد خان في بعض ما ولّاهُ من أعماله: «أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ صَلَاحَ أَبِيكَ غَرَّنِي مِنْكَ وظَنَنْتُ أَنَّكَ تَتَّبِعُ هَدْيَه وتَسْلُكُ سَبِيلَه، فَإِذَا أَنْتَ فِيمَا رُقِّيَ إِلَيَّ عَنْكَ لَا تَدَعُ لِهَوَاكَ انْقِيَاداً ولَا تُبْقِي لِآخِرَتِكَ عَتَاداً، تَعْمُرُ دُنْيَاكَ بِخَرَابِ آخِرَتِكَ وتَصِلُ عَشِيرَتَكَ بِقَطِيعَةِ دِينِكَ. ولَئِنْ كَانَ مَا بَلَغَنِي عَنْكَ حَقّاً لَجَمَلُ أَهْلِكَ وشِسْعُ نَعْلِكَ خَيْرٌ مِنْكَ، ومَنْ كَانَ بِصِفَتِكَ فَلَيْسَ بِأَهْلٍ أَنْ يُسَدَّ بِه ثَغْرٌ أَوْ يُنْفَذَ بِه أَمْرٌ أَوْ يُعْلَى لَه قَدْرٌ أَوْ يُشْرَكَ فِي أَمَانَةٍ أَوْ يُؤْمَنَ عَلَى جِبَايَةٍ، فَأَقْبِلْ إِلَيَّ حِينَ يَصِلُ إِلَيْكَ كِتَابِي هَذَا إِنْ شَاءَ اللهُ».

وكتب عليه السلام إلى عثمان ابن حنيف حين كان والياً على البصرة وقد بلغه أنه دُعي إلى وليمة قوم من أهلها فمضى إليهم: «أَمَّا بَعْدُ يَا ابْنَ حُنَيْفٍ، فَقَدْ بَلَغَنِي أَنَّ رَجُلًا مِنْ فِتْيَةِ أَهْلِ الْبَصْرَةِ دَعَاكَ إِلَى مَأْدُبَةٍ فَأَسْرَعْتَ إِلَيْهَا تُسْتَطَابُ لَكَ الأَلْوَانُ وتُنْقَلُ إِلَيْكَ الْجِفَانُ، ومَا ظَنَنْتُ أَنَّكَ تُجِيبُ إِلَى طَعَامِ قَوْمٍ عَائِلُهُمْ مَجْفُوٌّ وغَنِيُّهُمْ مَدْعُوٌّ، فَانْظُرْ إِلَى مَا تَقْضَمُه مِنْ هَذَا الْمَقْضَمِ فَمَا اشْتَبَه عَلَيْكَ عِلْمُه فَالْفِظْه ومَا أَيْقَنْتَ بِطِيبِ وُجُوهِه فَنَلْ مِنْه. أَلَا وإِنَّ لِكُلِّ مَأْمُومٍ إِمَاماً يَقْتَدِي بِه ويَسْتَضِيءُ بِنُورِ عِلْمِه أَلَا وإِنَّ إِمَامَكُمْ قَدِ اكْتَفَى مِنْ دُنْيَاه بِطِمْرَيْه ومِنْ طُعْمِه بِقُرْصَيْه، أَلَا وإِنَّكُمْ لَا تَقْدِرُونَ عَلَى ذَلِكَ ولَكِنْ أَعِينُونِي بِوَرَعٍ واجْتِهَادٍ وعِفَّةٍ وسَدَادٍ، فَوَاللهِ مَا كَنَزْتُ مِنْ دُنْيَاكُمْ تِبْراً ولَا ادَّخَرْتُ مِنْ غَنَائِمِهَا وَفْراً ولَا أَعْدَدْتُ لِبَالِي ثَوْبِي طِمْراً ولَا حُزْتُ مِنْ أَرْضِهَا شِبْراً، ولَا أَخَذْتُ مِنْه إِلَّا كَقُوتِ أَتَانٍ دَبِرَةٍ، ولَهِيَ فِي عَيْنِي أَوْهَى وأَوْهَنُ مِنْ عَفْصَةٍ مَقِرَةٍ...»، إلى آخر الكتاب، وهو كتاب مبسوط أورده الشريف الرضي رحمه الله في نهج البلاغة.

- الخلاصة:

الرقابة عملية إدارية مهمة لضبط أداء وعمل الولاة والعمال والمسؤولين والتنفيذيين، وبدونها يكون الإنسان عرضةً للزلل والخطأ والانسياق وراء الأهواء وفخاخ الشيطان ومغريات الدنيا، ولذا جعلها علماء الإدارة خاتمة العمليات الأساسية في عمل المؤسسات، فوضع الخطط وتنظيم هياكل العمل وقيادة العاملين لا يكتمل ولا يضمن لها السلامة والنجاح ما لم تكن تحت طائلة المراقبة والتدقيق والمحاسبة والمراجعة المستمرة، وقد رأينا كيف أن أمير المؤمنين عليه السلام تشدَّد في وضع أصول هذه العملية وممارساتها والسياقات التي يمكن أن تُفعَّل وتنجح فيها، وتحويلها إلى أداة تنفيذية في إدارة حكومته الرشيدة وتصريف أحوال عامة الناس والمسلمين إلى ما هو خير لهم وأرعى لمصالحهم.

- المصادر:

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

٢. الثقفي، إبراهيم بن محمد بن سعيد بن هلال. **الغارات (أو الاستنفار والغارات)**، الطبعة الأولى، (١٩٨٧م/ ١٤٠٧هـ)، (تحقيق: الخطيب، السيد عبدالزهراء الحسيني)، دار الأضواء، بيروت.

٣. دار المشرق. **المنجد في اللغة العربية**، الطبعة الثانية، (٢٠٠١م)، المكتبة الشرقية، بيروت.

٤. 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.

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

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

٧. المفيد، الشيخ محمد بن محمد بن النعمان. **الجمل (أو النصرة في حرب البصرة)**، الطبعة الأولى، (١٩٨٣م/ ١٤٠٣هـ)، المطبعة الحيدرية، النجف الأشرف.

8. Griffin, R. W., **Management**, 5th Edition, (1996), Houghton Mifflin Company, USA.

9. Weihrich, H.; Koontz, H., **Management: A Global Perspective**, 10th Edition, (1994), McGraw-Hill International Editions, Singapore.

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