

مبادئ الإدارة

من منظور قيم الإمام علي ع

م.م. هاشم فوزي العبادي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

الخلاصة:

دعت الحاجة الإنسانية إلى التنظيم وتوحيد المجهودات وتوجيهها نحو هدف أو أهداف معينة، وصولاً إلى تبني الإدارة طريقة ومفهوماً، ورغم إن العملية الإدارية قديمة قدم التاريخ، وترتبط بالحاجة إلى وحدة مجهودات الجماعة، فهي تعد من المفاهيم العلمية الحديثة.

وعلى سبيل المثال فإن ما كان يوجد في عهد الإمام علي (ع) القائد الإداري من تراتيب إدارية بكل ما تحمله التراتيب الإدارية من معنى في هذا العصر. هو ما نجده الآن من تراتيب وتنظيمات إدارية في المنظمات بوسائلها العصرية. وفي هذا البحث سوف نتطرق إلى كل من المبادئ والنظريات المتعارفة في الإدارة وتستخلص مفهوم (المبدأ) كما تستعمله هذه النظريات. ثم نقوم باستعراض دراسة عهد مولى المتقين أمير المؤمنين (ع) لمالك بن الحارث الأشعري النخعي واستخلاص مبادئ الإدارة المدونة في عهد الإمام علي (ع).

المقدمة:

معرفة البشرية للإدارة ليس بالجديد، وما نستنبطه وتستخرجه من فكرها هو إلا ما تعارف عليه الأجداد الأوائل ولكن بطريقتهم الخاصة المتمشية مع المتوفر لديهم من الوسائل في زمانهم وكتب التراث الإسلامي تحكي لنا صوراً من تلك الصور المتقدمة للإدارة واستخدامها حسب الوسائل الزمنية.

وعلى سبيل المثال فإن ما كان يوجد في عهد الإمام علي (ع) القائد الإداري من تراتيب إدارية بكل ما تحمله التراتيب الإدارية من معنى في هذا العصر. هو ما نجده الآن من تراتيب وتنظيمات إدارية في المنظمات بوسائلها العصرية.

وفي هذا البحث سوف نتطرق إلى عرض وتحليل الفكر الإداري في الإسلام، وبلورة المبادئ المتعارفة في الإدارة بما يتلاءم والمفاهيم الحديثة للإدارة، مؤسساً مفاهيمه وتحليلاته على منظور قيم الإمام علي (ع) للإدارة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث :

على الرغم من كثرة وجهات النظر والمباني، والثمار والعقل والأهمية التي حصل عليها علم الإدارة في تحليل عناصر الحالة الموجودة في المنظمات الإدارية والاجتماعية للعالم المعاصر وعواملها وشرحها. إلا أن هذه المساحة من الفكر البشري تخلو من النظرة العامة التي تستطيع أن تعنى عنابة أختيار أو يوسع من عنابة منظري الإدارة اليوم



ونموذجهم. لذلك سوف يتم طرح نظرة عامة تستطيع لملمة الشتات وتوحيد أفكار أرباب علم الإدارة، والتنسيق بينهم.

ثانياً - أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث التي نبيها ان حقيقة مهمة تزعمها كتب الإدارة الكلاسيكية، أن كتاب (مبادئ الإدارة العلمية) لمؤلفه فريدريك وينلو تايلور هو أول الموضوعات المكتوبة بشأن الإدارة أنما هو زعم باطل ولا صحة له. كما سنطرح نظريات الإدارة الموجودة، وفقاً لمفاهيم الاهتمام بالفرد، والمجتمع، والبيئة التنظيمية.

ثالثاً - هدف البحث:

أن الهدف الأساسي لهذا البحث هو طرح نموذج شامل للإدارة وله أهداف أخرى أيضاً، منها التعريف بتاريخ الفكر الإسلامي في الإدارة. والتعرف بأول مقالة مليئة بمفاهيم الإدارة ومبانيها وأسسها، كتبت قبل أربعة عشر قرناً من قبل مولى المتقين أمير المؤمنين الأمام علي () في عهده لمالك الأشتر النخعي . ووردت في كتاب نهج البلاغة.

المبحث الثاني: مبادئ الإدارة في عهد الأمام علي ()

أولاً - معرفة مبادئ الإدارة :

تزعّم الدول الأجنبية ، لوجود علماء في الإدارة عندها ، أنها هي التي وضعت علم الإدارة المعاصر الذي يدرس حالياً في الجامعات . فعلى سبيل المثال لا الحصر نستطيع أن نجد العديد من هؤلاء العلماء مثل :

* آدم سميث : (1776 - Adam Smith) الاقتصادي الإنكليزي الذي كتبه كتابه الثروة الأمم روف (بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها) .⁽¹⁾

(An Inquiry Into The Nature and Cause Of The Wealth Of Nation)

* ماكس وبر (Max Weber) عالم الاجتماع الألماني في أوائل القرن العشرين الميلادي في كتابه (نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي)⁽²⁾ (The Theory Of Social and Economic Organization)

* المبادئ المتعلقة بـ [الضوابط لا العلاقات] و [الاتضباط] و [النظام] و [الاتصاف] و [القاعدة والقانون] و [المنطق] و [الثبات] في التنظيم .

* هنري فايول (Henry Fayol) الفرنسي ، في كتابه الذي نشره في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي تحت عنوان : (الإدارة الصناعية والعامة) (Administration Industrially et General) يطرح أربعة عشر مبدأ في الإدارة وهي :⁽³⁾

- ١- تقسيم العمل .
 - ٢- الصلاحية .
 - ٣- الانضباط .
 - ٤- وحدة القيادة .
 - ٥- تبعية مصالح الفرد للمصالح العامة .
 - ٦- المرتبات والمكافآت المالية للعمال .
 - ٧- المركزية .
 - ٨- الانتظام التنظيمي .
 - ٩- العدالة .
 - ١٠- استمرارية خدمة العمال .
 - ١١- توحيد الأوامر .
 - ١٢- تسلسل المراتب .
 - ١٣- الإبداع .
 - ١٤- تقوية أسس العمل الجماعي .
- * فريدريك تيلور (Frederick W. Taylor) نشر في عام ١٩١١م في أمريكا كتاباً تحت عنوان (مبادئ الإدارة العلمية) (The Principles Of Scintific Management) وبين فيه المبادئ الآتية :^(٤)
- ١ - تطبيق الأساليب العلمية في الإنتاج.
 - ٢ - تطبيق الأساليب العلمية في استقطاب واختيار الأفراد العاملين في المنظمات.
 - ٣ - التعاون بين المسؤولين والعمال، مع الاهتمام بفصل تخصيص واجبات التخطيط والتنفيذ بين المسؤولين والعمال.
 - ٤ - تحديد وحدة العمل .
 - ٥ - دفع الأجور على أساس عدد وحدات العمل المنجزة .
 - ٦ - دراسة الزمان والحركة لقيام وحدات العمل .
- * هريت سيمون وجيمز مارش (H . Simon and Jims March) درسا في عامي (١٩٥٧ - ١٩٥٨) مبدأ التنظيم والسلوك العقلاني في وحدات العمل^(٥) .
- * وكذلك في نظريات الإدارة المبنيّة على العلاقات الإنسانية، أفان التون هايبو (E. Mayo) وفريتز روث ليزبرغر (Roeth Lisberger)^(٦) وويليام ديكسون (w. Dickson) إذ أوضحوا الرأي القائل بأنّ الشعور الذي يحصل لدى العمال بسبب اهتمام المدراء بهم سيؤدي بشكل مؤثر إلى زيادة الإنتاج .
- * كرت لوين (K. Lewin)^(٧) درس تأثير المشاركة الجماعية في إيجاد التغيير .
- * بيلز ومك غريغور (Bales and Mc Gregor)^(٨) إذ درسا أهمية دور القيادة الرسمية وغير الرسمية وغريزة حب العمل لدى الإنسان أو نفوره منه .
- * تريست وبامفورت (Trist, E. K. and Bam Forth, K. W.) اهتموا في عام ١٩٥١ بدراسة المهارات الفنية للمدراء ومهارات العمل لدى الجماعة .



* كاتز وكان (Katz , D. and Kahn , R. L .) طرحا مبدأ التنظيم كنظام مفتوح.
* بورنز وستالكر (Burns, T. and Stalker, G. M.) اهتمتا في عام ١٩٦١ بدراسة التشبيه بالآلة والتنظيم العضوي.

وبالبحث في هذه الدراسات نحصل على النتائج الآتية : (٩)

- ١- إن نتائج التحقيقات المبينة على بحث تأثير استخدام هذه المبادئ في الإدارة تشير إلى زيادة إنتاج المنظمات والإدارة وفعاليتها .
 - ٢- الإكثار من هذه المبادئ وتنويعها أمر مفيد، لأنها ستبقي يد المدراء مفتوحة للاستفادة منها في مختلف الظروف، وتكون باعثاً على زيادة قابلية مرونة المدراء.
 - ٣- هذه المبادئ (على أية حال) مستخلصة من الدراسات التجريبية للمتأثرين بمحدوديات الثقافة المسيطرة على مجتمعاتهم، والفلسفة المهيمنة عليها، سواء كانت تدعو لأصالة الفرد أو أصالة المجتمع، فأنها تقيم سقفاً لتكاملهم الفكري والروحي وسموهم، يحول دون تجول أفكارهم في القضاء الرطب الذي يوجد الاعتقاد بالتوحيد، والمعاد، وتعليمات الأنبياء وأتباع الحق، واستقرار كل شيء وكل شخص في مكانه ومقامه.
 - ٤- استخراج المبادئ القائمة على أفكار الأذنين عاشوا في مثل هذه الأجواء الروحانية، أمر ضروري لتنظيم قضايا المنظمات والإدارة، وخاصة في المجتمع الذي يؤمن بحكم الوحي أصالة .
 - ٥- نهج البلاغة كتاب مليء بالمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالإدارة .
- وعلى هذا الأساس نموذجاً لأساليب البحث والتحقيق المبينة على المبادئ التي ذكرتها

حتى الآن كتب الإدارة، سنبحث ونتأمل في مفاهيم عهد مولى المتقين أمير المؤمنين الأمام علي (□) لمالك بن الحارث الأشر النخعي.

ثانياً – مفهوم المبدأ :

أن هنري فايول الذي طرح أربعة عشر مبدأ بصفته مبادئ للإدارة، يؤكد وجوب المرونة في استخدام هذه المبادئ، وتطبيقها في إطار مراعاة الأوضاع المتغيرة المحيطة. ولأنه يمكن فايول يميل إلى استخدام كلمة (مبدأ)، لأن الدلالة الضمنية لهذه الكلمة هي القانون وعدم المرونة. وهذا المفهوم يرد " عادة " في تعاريف هذه الكلمة في معاجم اللغة. مثلاً: معجم اللغة الإنجليزية (Advanced Learner's Dictionary) الصادر عام ١٩٨٧م، حيث يعرف المبدأ كما يلي: (الحقيقة الأبدية الأساسية، والقانون العام للغة، والمعنى، وقاعدة للسلوك).

وبشكل عام فإن سائر معاجم اللغة تعرف المبدأ على أنه (حقيقة أساسية، وعامة، وأن الحقائق الأخرى مرتبطة بها). ولكن عند تعريف (القانون) تتم الإشارة إلى الحكم أو العلاقات الموجودة بشأن ظاهرة، وهذا الحكم والعلاقة لم يتغيرا حتى الآن. وهناك يقين بأنهما لن يتغيرا أيضاً .

ومن جملة القوانين يمكن الإشارة إلى قانون الطبيعة، انتظام الفصول، قانون نيوتن، قانون الحركة، قانون العرض والطلب، قانون البقاء، قيام الإنسان أو الكائن الحي بسلوك يحفظه من الأخطار، وقانون الفعل ورد الفعل. وإن هاتين هاتين مصطلح (المبدأ) يتمتع بالمرونة مقابل مصطلح (القانون). والقابلية على المرونة تعني بأن (المبادئ) في الإدارة



المعاصرة، شبيهة بالمبادئ في العلوم الطبيعية، تستخدم للتنبؤ والتوصيف وليس للتجريب، أي أنها توضح كيف يرتبط متغير بمتغير آخر، أو ماذا يحدث لو تفاعلت المتغيرات .

هذه المبادئ لا تقول ماذا نعمل وكيف نستفيد منها. مثالاً: في علم الفيزياء يسقط الجسم على الأرض بتأثير قوة الجاذبية، وسرعة السقوط متزايدة. ولكنه لا يقول لنا ان إنساناً يقذف بنفسه من أعلى بناية، أو أحد قوائم باركيتسون (Parkinson) (أن العمل يمتد بقدر بحيث أنه يأخذ كل وقتك)، وسواء أكان هذا الموضوع قانونياً أو مبدأ، فإنه لا يعني أن المدير يقوم بتمديد الزمن من أجل أن يقوم العمال بإنجاز العمل. أو مبدأ (توحيد الأوامر) في الإدارة، يشير إلى أن كل موظف يجب أن يتسلم الأوامر من مسؤوله فقط، ويسلم تقاريره إلى شخص واحد فقط. في حين أن هناك اختلافاً وتعارضاً كبيرين في هذا المجال بين رأي فايول وما يعتقد فرديريك تيلور. فتايلور على خلاف هذا المبدأ يعتقد بأن مبدأ الأشراف التخصصي (Functional Supervision) أو الرقابة المتعددة الجوانب (Multiple Supervision) وعلى أية حال فإن هذا المبدأ يؤكد بأن الأفراد في أغلب الأوقات يميلون إلى تسليم الأوامر وتسليم التقارير إلى شخص واحد فقط، من أجل الحيلولة دون الحيرة تجاه الأوامر المتعارضة. وهذا المبدأ يجيز للأفراد أن يكتبوا تقاريرهم لأكثر من شخص. وهذا المبدأ يجعل المدراء يتحسسون من أن تعدد الأوامر أو الإشراف متعدد الجوانب وكتابة التقارير لأشخاص مختلفين سيؤدي إلى إلحاق الضرر بهذه الأعمال أم أنه سيحسنها.

أن مفهوم المرونة في (المبدأ) يشير إلى أن المدراء يجب أن يمزجوا بين المبادئ والواقع. لذلك فإن المدير حين يتجاوز على مبدأ (توحيد الأوامر) من خلال تفويض صلاحية تحكمه إلى شخص آخر، فلعله وبوعي كامل لهذه القضية، يوضح لهذا الفرد حدود الصلاحيات المفوضة له، ويحدد إطار تبعية العاملين له، وبهذا يحول دون انهيار التوازن والانسجام، وحدث الخلافات والصراعات التنظيمية.

وكما كان المدراء أعلم بهذه المبادئ، فأنهم يستطيعون (بصورة أفضل) في المواقف غير المتوقعة والمعقدة أن يستفيدوا من المبادئ لممارسة دورهم. فعلى سبيل المثال: في مجال إعداد البناء المؤثر للمنظمة، فإن بعض المبادئ الأساسية تزيد بمجموعها من قابلية تنبؤ المدير، مثل: ((تفويض الصلاحيات)) (خاصة حين تكون النتائج المتوقعة واضحة)، ومبدأ ((المساومة بين الصلاحية والمسؤولية))، ومبدأ ((الانضباط)) . المدراء الناجحون يؤمنون بجملة من المبادئ، ويجعلونها ملاكاً ومعياراً في إدارتهم، وهذه المبادئ كلما كانت شاملة وعميقة، وتمتلك قابلية أكبر على المرونة، كان حظ الإدارة من النجاح أكبر .

ثالثاً – معرفة مبادئ الإدارة المدونة في عهد الإمام علي () :

بعد أن تعرفنا على مفهوم (مبدأ) المتناول في كتب الإدارة المعاصرة ونظرياتها. وعلى أساس هذا المفهوم تأملنا في عهد الإمام علي () واستلهمنا منه المبادئ المقترحة. وبالطبع فيما يتعلق بالقدرات والخصائص اللازمة للإدارة، وعناصر الإدارة وواجبات الإدارة، يمكن استخلاص مفاهيم كثيرة من ذلك العهد، إلا أن تبيينها يحتاج إلى بحوث أخرى. ومن هذه المبادئ هي :

١ – مبدأ الاعتقاد :

سلوك المدير يقع تحت تأثير معتقداته، ويستطيع المدير للحظات معينة أن يلعب دوراً ويظهر سلوكاً مغايراً لمعتقده،

ولكنه على المدى البعيد لا يستطيع إخفاء تأثير معتقداته وآرائه وتجاربه على سلوكه. وأيمان المدرء بالفلسفة الحاكمة على مجتمعاتهم له دور أساس في تعيينهم. ومدرء المؤسسات التابعة لمدرسة أصالة الفرد (Individualism) أو التابعة لمدرسة أصالة المجتمع (Socialism) يجب أن يمارسوا دورهم وفقاً لقيم هاتين المدرستين. وسلوك مدرء المنظمات التابعة للمدرسة الإسلامية يجب أن يكون مبنياً ومستقلاً عن أيمانهم بالتوحيد، والنبوة والمعاد، وأفعال أتباع الحق وأقوالهم ، واستقرار أي شيء أو أي شخص في المكان والمقام المتعلق به في ميدان الخليقة الإلهي الواضح، إن التزام هذا المبدأ أو عدم التزامه هو الذي يميز المدرء الإسلاميين عن مدرء هـن سائر المدارس الأخرى. وأولوية هذا المبدأ الذي ورد في عهد الأمام علي (□) لمالك الأشر، والذي يفوق سائر المبادئ ، تظهر فيما يلي :

- ١-١ - حين وصل خبر استشهاد مالك الأشر إلى أمير المؤمنين (□) ارتقى المنبر وقال : ((إنا لله وإنا إليه راجعون، والحمد لله رب العالمين! اللهم إني أحسبه عندك، فإن موته من مصائب الدهر. رحم الله مالكا، ولقد وفي بعهد، وقضى نحبه، ولقى ربه، مع أنا قد وطننا أنفسنا أن تصبر على كل مصيبة بعد مصابنا برسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) فإنها من أعظم المصيبات)) (١٠)
- ٢-١ - (بسم الله الرحمن الرحيم) هذا ما أمر به عبد الله علي أمير المؤمنين، مالك بن الحارث الأشر في عهده إليه، حين ولاه مصر . (١١)

والملاحظ هنا هو مبدأ التبعية لله تعالى، ومبدأ (وحدة الاتجاه) ومبدأ (وحدة الأمر) ومبدأ (الضوابط ولايس العلاقات)، حيث سيأتي تعريف كل واحد منها.

- ١-٣ - ((فأعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب وترضى أن يعطيك الله من عفوه وصفحه)) (١٢)
- ١-٤ - ((ولا تنسب نفسك لحرب الله فإنه لا يدلك بنقمته ، ولا غنى بك عن عفوه ورحمته)) (١٣)
- ١-٥ - ((وأنصف الله ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده ، ومن خصمه الله أضحى حجته، وكان الله حرباً حتى ينزع أو يتوب، وليس شيء أذى إلى تغيير نعمة الله وتعجيل نقمته إن إقامة على ظلم، فإن الله سميع دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد)) (١٤)
- واليوم فإن المتخصصين في الإدارة في ((تقدير)) قرارات الإدارة، خطوا خطوات هـثرة، ولكنهم لا زالوا يؤمنون بتأثير حصري الاحتمال والحظ في تغيير النتائج التي يمكن التنبؤ بها. ومبدأ التوحيد يعنى إرادة الله تعالى، أي إن الإنسان في ذروة كماله لا يمتلك قدرة أمام قدرة الله تعالى .

والمدرء يجب أن يتوكلوا عليه دائماً، لكي تشملهم رحمته في الحوادث المفاجئة.

- ١-٦ - ((وأنا أبيع الله بسعة رحمته ، وعظيم قدرته على إعطاء كل رغبة ، أن يوفقني وإياك لما فيه رضاه إن إقامة على العذر الواضح إليه وإلى خلقه والسلام على رسول الله (صلى الله عليه وآله الطيبين الطاهرين)) (١٥)

نلاحظ أن بداية العهد وختامه كتاباً يذكر الله تعالى ومرضاته. والالتفات إلى القضايا الخاصة، ومشاهدة القضايا الظاهرية في إطار الأهداف الواسعة والأرضية الممتدة، والفكر الإبداعي والمتحرك، وحمل النظريات العميقة، والصبر على القضايا الموقته، ومراعاة المبادئ والمباني، والتخلص من هوى النفس، هذه جميعها من المبادئ التي وجدناها بهذه المبادئ .



٢ - مبدأ وحدة الاتجاه (The Unity Of Direction Principle): طبقاً لهذا المبدأ فإن النشاطات التي تسيروا وراء أهداف ومقاصد واحدة ، يجب أن تكون ذات شكل واحد وتخضع لمدير واحد. ويرى فايول أن مبدأ "وحدة الاتجاه" مرتبطة بالمؤسسة ومبدأ "توحيد الأوامر" يكون مشرفاً على العمل.

٢-١ - ((واعلم أن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض، ولا غنى لبعضها عن بعض: فمنها جنود الله، ومنها كتاب العامة والخاصة ومنها الطبقة السفلى من ذوي الحاجة والمسكنة، وكل قد سمي الله له سهمه، ووضع على حده فريضة في كتابه أو سنة نبيه (صلى الله عليه وآله وسلم) عهداً منه عندنا محفوظاً))^(١٦)

٢-٢ - ((فالجنود، بإذن الله، حصون الرعية و... سبل الأمن، وليس تقوم الرعية إلا بهم))^(١٧)

٢-٣ - ((ثم لا قوام للجنود إلا بما يخرج لهم من الخراج))^(١٨)

٢-٤ - ((ثم لا قوام لهذين الصنفين إلا بالصنف الثالث من القضاة والعمال والكتاب))^(١٩)

٢-٥ - ((ولا قوام لهم جميعاً إلا بالتجار وذوي الصناعات))^(٢٠)

٢-٦ - ((ثم الطبقة السفلى من أهل الحاجة والمسكنة الذين يحق رفدهم ومعونتهم))^(٢١)

٢-٧ - ((وفي الله لكل سعة، ولكل على الوالي حق بقدر ما يصلحه، وليس يخرج الوالي من حقيقة ما أئزمه الله إن ذلك

إلا بالاهتمام والاستعانة بالله ، وتوطين نفسه على لزوم الحق ، والصبر عليه فيما خفَ عليه أو ثقل))^(٢٢)

هذه العبارات ضمن اهتمامها بالتعامل والتنسيق بين مختلف الطبقات والأفراد، فأنها تؤكد على الطبقة السفلى، فقد

ذكر الله سبحانه وتعالى نصيب هذه الطبقة من كل واحدة من تلك الطبقات. وحدد مقدار ذلك في كتابه الكريم أو في بيانه الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) ويقول الإمام علي (ؑ) مؤكداً ذلك:

٢-٨ - ((ثم الله الله بالطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم، من المساكين والمحتاجين وأهل البؤسى والزمنى، فإن في هذه

الطبقة قانعاً ومعتراً، وأحفظ الله ما أستحفظك من حقه فيهم))^(٢٣)

٢-٩ - ((وكل قد استرعت حقه، فلا يشغلنك عنهم بطر، فإنك لا تعذر بتضييعك التافه لإحكامك الكثير المهم، فلا تشخص

همك عنهم ، ولا تصعر خدك لهم))^(٢٤)

بالالتفات إلى العبارات الأخيرة، نلاحظ الواجب الذي يقع على عاتق جميع مستويات الإدارة وهو الاهتمام بالرعية والناس

الذين لا يكونون مستويات إدارة النظام، وقد أوجد النظام لخدمتهم وضمان رفاهيتهم. وفي الحقيقة فإن حجة إدراء

مختلف المستويات الإدارية وسلسلة المراتب هي في مقدرتهم على تقديم أفضل الخدمات للناس، وإذا لم تكن نتيجة كل

هذه المصروفات والمكانة والمنصب في صالح الناس وجميع الأفراد في مختلف المستويات، وأن كانوا أصحاب عقل

ودراية وتقوى وحكمة، فسكون عيباً وتبلاً فائدة. إذن... فالمؤسسات لا توجد لرفاه إدارتها والعاملين فيها، بل إن

الأولوية هي لمراعاة رفاه الناس، وتحقيق أهداف المؤسسات ويجب أن لا تغير الوسيلة والهدف مكانيهما.

٣ - مبدأ توحيد الأوامر :

وفق هذا المبدأ كل موظف يجب أن يتسلم الأوامر في عمله من مدير واحد ويزوده بالتقارير . وبالنظر لقابلية مرونة

((المبدأ)) أمام ((القانون)) وبالنظر لمفاد عهد الامام علي (ؑ) يمكن الكشف عن (الإشراف المتعدد الجوانب) للإدارة

من خلال مراعاة هذا المبدأ ، أي إطاعة الله وأوامره وأحكامه ، وإطاعة سنة الرسول الأعظم صلى الله عليه وآله وسلم وأوامره (بمعنى الإشراف المتعدد الجوانب والإشراف التخصصي). كما إن مولى المتقين يعرف ملك الأشرار كمطيع لله ورسوله الأكرم صلى الله عليه وآله وسلم ، فضلاً عن تكليفه بمراعاة هذا الإشراف المتعدد الجوانب والتبعية له.

١-٣- ((هذا ما أمر به عبد الله علي أمير المؤمنين مالك بن حارث الأشرار في عهده إليه))^(٢٥)

٢-٣- ((أمره بتقوى الله وإيثار طاعته))^(٢٦)

٣-٣- ((قول من جنودك أنصحهم في نفسك لله ولرسوله وإمامك ، وأنقاهم جيئاً ، وأفضلهم حلماً))^(٢٧).

٤ - مبدأ سلسلة المراتب: (Scalar Chain – Line Of Authority)

هذا المبدأ يعني العلاقة المتسلسلة للمناصب والإصلاحات من الأعلى إلى الأسفل على شكل سلسلة المراتب الإدارية. ويؤكد الإمام علي (ع) في العهد لإطاعة أمر الله تعالى، وإتباع كتابه، ورسوله، وأولي الأمر. وكل واحد من هذه المستويات يمتلك صلاحية المرجعية بالنسبة للمستويات الأدنى منه.

١-٤- ((أمره بتقوى الله، وإيثار طاعته، وإتباع كتابه، ورسوله، وأولي الأمر. كتابه: من قرأه ضعه وسننه))^(٢٨)

٢-٤- ((إياك ومساماة الله في عظمته، والتشبه به في جبروته، فإن الله يذل كل جبار، ويهين كل مختال))^(٢٩)

٣-٤- ((وأعلم أن الرجعية طبقات ... جنود الله ... كتاب العامة والخاصة القضاة العمال ... أهل الجزية والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس ... التجار وأهل الصناعات.... ذوي الحاجة والمسكنة))^(٣٠)

٤-٤- ((وفي الله لكل سعة، ولك على الوالي حق يقدر ما يصلحه ، وليس يخرج الوالي من حقيقة ما أئزمه الله من ذلك إلا بالاهتمام والاستعانة بالله ، وتوطين نفسه على لزوم الحق، والصبر عليه فيما خف عليه أو ثقل))^(٣١)

في هذا العهد يبدو أن مرونة المدراء في مستوى الإشراف التخصصي جائزة إلى حد ما. أي حينما تقتضي الضرورة، ويتبين أن إتباع التسلسل الوظيفي الرسمي لا يثمر عن نتائج مناسبة فإن المدراء بإمكانهم اختيار أقصر الطرق. وبالطبع فإن هذه الصلاحية لا يمتلكها سوى المدراء اللائقين وأهل الصلاح من تباحياتي العقيدة والتجربة. والعبارة الاتية تشهد على هذا الموضوع، وستأتي إلى موارد أخرى بعد مبدأ أولوية رفاه الناس.

٥-٤- ((ثم اختر للحكم بين الناس أفضل رعيك في نفسك، مِمَّن لا تضيق به الأمور، ولا تمكِّبه الخصوم، ولا يتعمد في الزلة، ولا يحصر من الفيء إلى الحق إذا عرفه، ولا تشرف نفسه على طمع، ولا يكتفي بأدنى فهم دون أقصاه، وأوقفهم في الشبهات، وأخذهم بالحجج ، وأقلهم تبرماً بمراجعة الخصم، وأصبرهم على كشف الأمور، وأصبرهم عند إضاح الحكم، ممن لا يزدنيه إطراء، ولا يستميله إغراء وأولئك قليل))^(٣٢)

وعلى الرغم من أن إصلاحات اتخاذ القرار كثيرة للقاضي والحاكم، لكن في الوقت نفسه تم تأكيد مراقبة قضائهم والإشراف عليه.

٥ - مبدأ أولوية رفاه الناس واحترامهم :

قلنا أن تسلسل المراتب هدفه خدمة الناس، وبما أن خدمة الناس تتم على يد عاملين هم في أسفل مستوى التسلسل

الوظيفي في بنية المؤسسة، فيجب إعطاء أهمية أكبر لهذا المستوى. وفي الحقيقة فإن العاملين بهذا المستوى هم الذين يجعلون مساعي الموظفين في الرتب الأعلى تثمر نتائج مطلوبة. مثلاً : المعلم إذا أخفق في تحقيق أهداف التربية والتعليم في صورة تغيير مناسب في سلوك التلميذ، فإن مساعي إمداء التعليم في مختلف المستويات تبقى دون نتيجة. وفي البحث المرتبط بمبدأ التسلسل في المراتب أشير إلى مراعاة أوضاع المراجعين والناس. والآن سنتطرق إلى جوانب أخرى لبيان أهمية هذا المبدأ :

٥-١- ((وأشعر قلبك الرحمة للرحمة، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكون عليهم سباعاً ضارياً تقتنم أكلهم، فإنهم صنفان: أما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق يفرط منهم الزلل، وتعرض لهم العلل، ويؤتى على أيدهم في العمد والخطأ، فأعطهم من عقوك وصفحك مثل الذي تحب وترضى أن يعطيك الله من عفوهِ وصرفحه، فأتك فوقهم، وأولي الأمر عليك فوقك، والله فوق من ولاك ! وقد استكفك أمرهم، وابتلاك بهم))^(٣٣)

٥-٢- ((ولا تندمن على عفو، ولا تبجحن بعقوبة، ولا تسرعن إلى بادرة وجدت منها مندوحة، ولا تقولن: أتي مأمور أمر فاطاع، فإن ذلك إدغال في القلب، ومنهكة للدين))^(٣٤)

ونلاحظ أن هذا الموضوع يشير إلى مرونة في مبدأ التسلسل في المراتب الإدارية. ويؤكد الاهتمام بالناس في المستوى الذي تكون فيه المؤسسة على اتصال بهم.

٥-٣- ((تعهد أهل اليتيم وذوي الرقة في السن ممن لا حيلة له، ولا ينصب للمسألة نفسه))^(٣٥)

٥ - مبدأ القدرات والخصائص اللازمة للمدير :

في ذلك العهد أشار الأمام علي () إلى القدرات والخصائص متعددة للمدير. إذ كان ينظر إلى موضوع القدرات والخصائص اللازمة للمدراء نظرة شاملة وواسعة. وهو ما حصل بشأن مالك الأشر أيضاً. فعلى الرغم من أن مالكا كان رجلاً ذكياً وشجاعاً وعظيماً، إلا أنه كان مزيناً بزينة الأصبير والزهد والعرفان أيضاً. فقد روي أنه كان يسير يوماً في سوق الكوفة، وكان يرتدي لباساً من القطن الخام ويضع قطعة منه على رأسه بدل العمامة، فرمى عليه أحد الباعة غصناً أخضر استخفافاً به (ولم يكن يعرف مالكا) فلم يبال الأشر وصبر عليه. فقال أحد الحاضرين لذلك البائع وكان يعرف الأشر: ويحك، أتعرف من أهنت؟ قال: لا، قال: أنه مالك الأشر صاحب أمير المؤمنين عليه السلام. فأرتجف ذلك الرجل، وتبع الأشر ليعتذر منه، فرآه قد دخل المسجد وأنشغل بالصلاة، فانتظر حتى فرغ من صلاته، فسلم عليه ورمى بنفسه على قدمه يقبلها، فرفع الأشر رأس الرجل وقال له: ماذا تفعل؟!، قال: أعتذر عما صدر مني من ذنب، فلم أكن أعرفك، فقال الأشر: لا ذنب عليك، أقسم بالله أنني جنت المسجد لادعوك بالتوبة)) (٣٦)

١-٦- الالتفات إلى السوابق في التعيين، وقول الحق، وقبول الحق. (٣٧)

((أنصحهم في نفسك لله ولرسوله وإمامك، وأنفاهم جيباً، وأفضلهم حليماً، ممن يبطن عن الغضب، ويستريح إلى العذر، ويرأف بالضعفاء، وينبو على الأقوياء)) (٣٨)

٧ - مبدأ القدرة على التحكم بالنفس:

الذين يريدون إدارة المنظمة بكل تعقيداتها، وممارسة واجباتهم وأدوارهم المتعددة والمختلفة، يجب عليهم - ابتداءً - أن يتعلموا إدارة أنفسهم والتحكم بها ويتطبعوا على ذلك، ليتمكنوا من أداء واجبات إدارية عديدة كالتخطيط، والتنظيم، والإشراف والتقويم، وتنسيق شؤون الحياة، واستثمار الإمكانيات، من أجل نموهم، وطرح نموذج موفق للحياة. وللإمام علي عليه السلام وصايا عديدة بشأن التحكم بالنفس، منها:

٧-١- ((وأمره أن يكسر نفسه من الشهوات، ويزعها عند الجمحات))^(٣٩)

وقد روي عن الرسول الأعظم صلى الله عليه وآله وسلم قوله: ((أعظم الجهاد ، جهاد من جهاد نفسه التي تجاهده))

٧-٢- ((وإياك والإعجاب بنفسك، والثقة بما يعجبك منها، وحب الإطراء))^(٤٠)

٨ – مبدأ العدالة: (The Principle Of Equity)

هذا المبدأ يشرف على مجموعة من السلوكيات والأفعال والأقوال العادلة، والذي يؤدي تطبيقه إلى زيادة روح الوفاء والولاء والإيثار والتضحية لدى الأفراد العاملين تجاه المنظمة وأهدافها .

٨-١- ((وإنصف الناس من نفسك، ومن خاصة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعيتك))^(٤١)

٨-٢- ((وإن أفضل قرّة عين الولاة استقامة العدل في البلاد، وظهور مودة الرعية))^(٤٢)

٨-٣- ((ثم اعرف لكل امرئ ما أتى، ولا تضمن لئلاء امرئ إلى غيرهِ، ولا تقصرن ليه دون غايته بلاتيه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلانه ما كان صغيراً، ولا تضعه امرئ إلى أن تستصغر من بلانه ما كان عظيماً))^(٤٣)

٩- مبدأ الانضباط : Discipline

التزام الانضباط يدل على إطاعة الأفراد للأوامر وتنفيذها، وبذل طاقتهم وقوتهم للقيام بها وجعل سلوكهم مطابقاً لها، ومن هنا فالمدرء يجب أن يكونوا لانقين وذوي سلوك عادل، وتطبيقهم للعقوبات والقصاص يقوم على أساس الحكم الصحيح والمنطق.

٩-١- ((ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن في ذلك تزهداً لأهل الإحسان في الإحسان وترغيباً لأهل الإساءة على الإساءة وإلزم كلاً منهم ما ألزم نفسه))^(٤٤)

٩-٢- ((... فمن قارف حكرة بعد نهيك إياه فنكل به ، وعاقبه في غير إسراف))^(٤٥)

١٠- مبدأ تبعية المصالح الفرد للمصالح العامة : Subordination of Individual Interests To The

General Interest

أي إن مصلحة الفرد أو الجماعة يجب أن لا تكون مقدمة على ملاحظات المؤسسة .

١٠-١- ((وليك أحب الأمور إليك أو سخطها في الحق، وأجمعها في العدل، وأجمعها لرضى الرعية، فإن سخط العامة يجحف برضى الخاصة، وإن سخط الخاصة يغتفر مع رضى العامة))^(٤٦)

١٠-٢- ((وإياك والاستئثار بما الناس فيه أسوة ، والتغابي عما تعنى به مما قد وضح للعيون ، فإنه مأخوذ منك لغيرك . وعما قليل تتكشف عنك أعطية الأمور وينتصف منك للمظلوم))^(٤٧)



١١- مبدأ ما يتوقع من المدير :

دراسة ما يتوقع من المدير يوضح دوره :

١١-١ - ((ثم أعلم يا مالك، أني قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك، فمن عدل وجور، وإن الناس ينظرون من أمورك بقي مثال لما كتبت تنظر فيه من أمور الولاية قبلك، ويقولون فيك لما كتبت فيهم، وإنما يستدل على الصالحين بما يجرى الله لهم على ألسن عباده، فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح))^(٤٨)

١٢- مبدأ تطبيق الضوابط وتجنب العلاقات :

معنى هذا المبدأ مرادف لأصل الإنصاف والعدالة، ويؤكد على مراعاة الضوابط بدل العلاقات في شؤون المؤسسة.

١٢-١ - ((وليس أحد من الرعية أثقل على الوالي مؤونة في الرخاء، وأقل معونة له في البلاء، وأكره للإنصاف، وأسأل بالإنصاف، وأقل شاكراً عتد الإعطاء، وأبطأ نذراً عتد المتع، وأضعف صبراً عتد ملهمات الإدهر من أهل الخاصة))^(٤٩).

١٢-٢ - ((ثم إن للوالي خاصة وبطانة، فيهم استنثار وتطول، وقلة أنصاف في معاملة، فأحسم مادة أولئك بقطع أسباب تلك الأحوال))^(٥٠).

١٢-٣ - ((ولا تقطعن لأحد من حاشيتك وحامتك قطيعة، ولا يطمعن منك في اعتقاد عقدة، تضر بمن يليها، بقي شرب أو عمل مشترك، يحملون مؤونته على غيرهم فيكون مهناً ذلك لهم دونك، وعيبه عليك في الدنيا والآخرة))^(٥١)

١٢-٤ - ((وألزم الحق من لزمه من القريب أو البعيد، وكن في ذلك صابراً محتسباً، واقع ذلك من قرابتك وخاصتك حيث وقع، وأبتغ عاقبته بما ينقل عليك منه فإن مغبة ذلك محمودة))^(٥٢).

١٣- مبدأ حفظ الأسرار :

التدبير بحاجة إلى جمع المعلومات حول لياقة العاملين معه، وقدراتهم، وإمكانياتهم، وتكليفاتهم، وتجاربهم، وبيئتهم، والحسنة والأسينة، وذلك بهدف اختيار الأصالح من بينهم لتسليم المسؤوليات. وفي حالة انتشار هذه المعلومات في المؤسسة أو نقلها إلى الأشخاص أنفسهم، فقد يؤدي ذلك إلى آثار نفسية وردود فعل غير مناسبة، ولهذا الميدان أهمية كبيرة في تعليم المهارات وفنون المشورة والتوجيه .

١٣-١ - ((وليكن أبعد رعيك منك، وأشدناهم عندك، أطلبهم لمعانين الناس، فإن في الناس عيوباً، الوالي أحق من سترها، فلا تكشفن عما غاب عنك منها، فإنما عليك تطهير ما ظهر لك، والله يحكم على ما غاب عنك، فأستر العورة ما استطعت يستر الله منك ما تحب ستره من رعيك))^(٥٣).

١٣-٢ - ((وتغاب عن كل ما لا يصح لك))^(٥٤).

١٤- مبدأ التألف :

تأثير العلاقات القريبة للمدراء واهتمامهم بالعاملين معهم هو سر معروف اكتشف أهميته علماء الإدارة والمتخصصون في تقوية المعنويات والتعلق بالعمل وزيادة كمية الإنتاج وتحسين كفاءته. ولكن العلاقات الإنسانية المتبادلة بين المدير والأفراد لم تلق الاهتمام الكافي من قبل أولئك العلماء.

١٤-١ - ((ثم ألصق بذوي المروءات والأحساب، وأهل البيوتات الصالحة، والسوابق الحسنة، ثم أهل النجدة والشجاعة، والسخاء والسماحة))^(٥٥).



٢-١٤ - ((وأما بعد، فلا تطولن احتجاجك عن رعيته))^(٥٦).

١٥ - مبدأ العمل في الإحسان والمرتب والمكافأة (Remuneration)

أي إن أسلوب دفع مرتبات العاملين يكون بشكل يؤدي إلى رضا الموظفين ويزيد من التزامهم مراعاة النظم والقوانين.
١٥-١ - ((... ثم تفقد أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما، ولا يتفانقمن في نكسك شيء قوتهم به، ولا تحقرن لطفاً تعاهدتهم به وإن قل))^(٥٧).

١٥-٢ - ((وأفسح له في البذل ما يزيل غلته ، وتقل معه حاجته إلى الناس))^(٥٨).

١٥-٣ - ((ثم أسبغ عليهم الأرزاق ، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحببت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك))^(٥٩).

١٦ - مبدأ الفصل بين الشخص والموضوع :

يجب الالتفاف إلى القول لا إلى القائل. وبالطبع فإن الشخص القائل إذا كان ثقة وكان الموضوع بعيداً عن مقدرته الفكرية والتخصصية، فإن الالتفاف إلى الشخص القائل له أهمية أيضاً .

١٦-١ - ((ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلانه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر إن بلائه))
كان عظيماً))^(٦٠).

١٧ - مبدأ المركزية :

أي ميزان العمل الذي يجب أن يقوم به المدير ومقداره.

١٧-١ - ((ثم أمور من أمورك لا بد لك من مباشرتها: منها إجابة عمالك بما يعيا عنه كتابك، ومنها إصدار حاجات الناس يوم ورودها عليك بما تخرج به صدور أعوانك))^(٦١).

١٨ - مبدأ التقويم والتحكيم والرقابة :

اكتشاف الاختلاف بين نتيجة العمل وما كان متوقعاً، يجب أن يستفاد منه لتحسين أساليب الإدارة. والإشراف على سير العمل يجب أن يكون بشكل بحيث يتم اكتشاف الانحراف بمحض بروزه، ثم العمل على إصلاحه.

١٨-١ - ((ثم أكثر تعاهد قضائه))^(٦٢).

١٨-٢ - ((ثم تفقد أعمالهم ، وأبعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم))^(٦٣).

١٨-٣ - ((وتفقد أمر الخراج بما يصلح أهله))^(٦٤).

١٨-٤ - ((وتفقد أمورهم بحضرتك وفي حواشي بلادك))^(٦٥) من التجار وأهل الصناعات.

١٨-٥ - ((وتفقد أمور من لا يصل إليك منهم))^(٦٦) من الطبقة السفلى .

١٩ - مبدأ الملائمة بين العمل والعامل :

إن التزام هذا المبدأ يؤدي إلى رضا الفرد وفاعلية المؤسسة .

١٩-١ - ((فأنظر في ذلك نظراً بليغاً))^(٦٧) في أمر تعيين القضاة .

١٩-٢ - ((ثم إنظر في أمور عمالك فاستعملهم اختباراً))^(٦٨).

١٩-٣ - ((ثم إنظر في حال كتابك، فوّل عن أمورك خيرهم))^(٦٩).

وفضلاً عن المبادئ المذكورة فإن هناك مبادئ أخرى يمكن استخلاصها من عهد الإمام علي عليه السلام لملك الأشتر، تدبر

العواقب والأبتهاد عن التكبير، وتخصيص وقت للقيام بالواجبات الشخصية، والوفاء بالعهود، وتقسيم العمل، والعمل الجماعي، والإبداع في العمل ووحدة الهدف، وفاعلية المؤسسة، ومحيط الأشراف، الاختيار والتعادل. ومن أجل الاختصار في البحث نجمع عن شرحها ونوكلها إلى بحث آخر .

الخلاصة والنتائج :

- ١- بالنظر لمفهوم ((المبدأ)) في الإدارة، فقد تم استخلاص عشرين مبدأ من عهد الأمام علي □ لمالك الأشتر وقدمناها في البحث .
- ٢- المبادئ الموجودة في هذا العهد هي أكثر بكثير من مجموع المبادئ التي تطرحها نظريات الإدارة الآن . وفي هذا البحث أكتفينا بذكر ٢٠ أصلاً فقط مراعاة للاختصار .
- ٣- عرفنا كل مبدأ، وذكرنا له جملاً وإيضاحات من العهد.
- ٤- دراسة هذه المبادئ وتطبيقها يؤديان إلى زيادة فاعلية المؤسسة وزيادة إنتاجها.
- ٥- الأسلوب المتبع في هذا البحث يمكن الاستفادة منه في اكتشاف باقي مبادئ الإدارة .
- ٦- شرح المبادئ الأخرى المستخلصة من العهد وتحليل مفاهيمها بحاجة إلى تعمق أكثر وبحوث أخرى .

المصادر :

- ١- Smith , Adam , An Inquiry Into The Nature and Cause Of The Wealth Of Nations , ١٧٧٦ .
- ٢- Weber , Max , The Theory Of Social and Economic Organization , Trans . and ed A. M. Henderson and T. Parsons. New York : Oxford University Press, ١٩٤٧ .
- ٣- Fayol , H. General and Industrial Management , Trans C. Storrs. London : Pitman , ١٩٤٩ .
- ٤- Taylor, F.W. The Principles of Scientific Management New York : Harper and Brothers, ١٩١١ .
- ٥- Simon, H. Administrative Behavior ٣d ed. New York: Macmillan . ١٩٥٧ . March, J. C. and Simon, H. A. Organizations New York: John Wiley . ١٩٥٨ .
- ٦- Roeth Lisberger, E. J. AND Dikson, W. J. Management and the Worker . Cambridge: Harvard University Press, ١٩٣٩ .
- ٧- Lewin, K. Forces Behind Food Habits and Methods of Change, Bulletin of the National Research Council ١٠٨ (١٩٤٣): ٣٥ .
- ٨- Bales, B. F. Task Roles and Social Roles in Problem Solving Groups. In Readings in Social Psychology ٣d . , ٢ed. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartly. New York : Holt, Rinehart and Winston, ١٩٥٨, PP: ٤٣٧- ٤٤٧. d. Me Gregor, The Human Side of Enterprise. New York : Mc craw Hill, ١٩٦٠ .



- ٩- د. محمد رضا برنجي ، نظرة في الإدارة في الإسلام (بيروت : دار الحق للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤) ، ص : ١٣٩ .
- ١٠- شرح نهج البلاغة لابن أبي الحديد ، الجزء السادس ، ص : ٧٧ .
- ١١- نهج البلاغة ، ضبط : د. صبحي الصالح ، ص : ٤٢٦ - ٤٢٧ .
- ١٢- المصدر السابق ، ص : ٤٢٨ .
- ١٣- المصدر السابق ، ص : ٤٢٨ .
- ١٤- المصدر السابق ، ص : ٤٢٨ - ٤٢٩ .
- ١٥- المصدر السابق ، ص : ٤٤٥ .
- ١٦- المصدر السابق ، ص : ٤٣١ - ٤٣٢ .
- ١٧- المصدر السابق ، ص : ٤٣٢ .
- ١٨- المصدر السابق ، ص : ٤٣٢ .
- ١٩- المصدر السابق ، ص : ٤٣٢ .
- ٢٠- المصدر السابق ، ص : ٤٣٢ .
- ٢١- المصدر السابق ، ص : ٤٣٢ .
- ٢٢- المصدر السابق ، ص : ٤٣٢ .
- ٢٣- المصدر السابق ، ص : ٤٣٨ .
- ٢٤- المصدر السابق ، ص : ٤٣٨ - ٤٣٩ .
- ٢٥- المصدر السابق ، ص : ٤٢٦ - ٤٢٧ .
- ٢٦- المصدر السابق ، ص : ٤٢٧ .
- ٢٧- المصدر السابق ، ص : ٤٣٢ .
- ٢٨- المصدر السابق ، ص : ٧٢٧ .
- ٢٩- المصدر السابق ، ص : ٨٢٨ .
- ٣٠- المصدر السابق ، ص : ٤٣١ - ٤٣٢ .
- ٣١- المصدر السابق ، ص : ٤٣٢ .
- ٣٢- المصدر السابق ، ص : ٤٣٤ - ٤٣٥ .
- ٣٣- المصدر السابق ، ص : ٤٢٨ .
- ٣٤- المصدر السابق ، ص : ٤٢٨ .
- ٣٥- د. محمد رضا برنجي ، نظرة في الإدارة في الإسلام (بيروت : دار الحق للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤) ، ص : ١٥١ .
- ٣٦- شرح نهج البلاغة وترجمته ، لفيض الإسلام ، ص : ٩٩٠ .
- ٣٧- نهج البلاغة ، ضبط : د. صبحي الصالح ، ص : ٤٣٠ .
- ٣٨- المصدر السابق ، ص : ٤٣٣ .
- ٣٩- المصدر السابق ، ص : ٤٣٠ - ٤٣١ .
- ٤٠- المصدر السابق ، ص : ٤٣٨ .
- ٤١- المصدر السابق ، ص : ٤٢٩ .
- ٤٢- المصدر السابق ، ص : ٤٤٤ .
- ٤٣- المصدر السابق ، ص : ٤٢٧ .
- ٤٤- المصدر السابق ، ص : ٤٢٩ .



- ٤٥- المصدر السابق ، ص : ٤٤١ .
- ٤٦- المصدر السابق ، ص : ٤٤١ .
- ٤٧- المصدر السابق ، ص : ٤٤١ - ٤٤٢ .
- ٤٨- المصدر السابق ، ص : ٤٢٩ .
- ٤٩- المصدر السابق ، ص : ٤٢٩ .
- ٥٠- المصدر السابق ، ص : ٤٢٣ .
- ٥١- المصدر السابق ، ص : ٤٤١ .
- ٥٢- المصدر السابق ، ص : ٤٣٣ .
- ٥٣- المصدر السابق ، ص : ٤٣٥ .
- ٥٤- المصدر السابق ، ص : ٤٣٥ .
- ٥٥- المصدر السابق ، ص : ٤٣٤ .
- ٥٦- المصدر السابق ، ص : ٤٤٠ .
- ٥٧- المصدر السابق ، ص : ٤٣٥ .
- ٥٨- المصدر السابق ، ص : ٤٣٥ .
- ٥٩- المصدر السابق ، ص : ٤٣٦ .
- ٦٠- المصدر السابق ، ص : ٤٣٨ .
- ٦١- المصدر السابق ، ص : ٤٣٩ .
- ٦٢- المصدر السابق ، ص : ٤٣٥ .
- ٦٣- المصدر السابق ، ص : ٤٣٥ .
- ٦٤- المصدر السابق ، ص : ٤٣٦ .
- ٦٥- المصدر السابق ، ص : ٤٣٨ .
- ٦٦- المصدر السابق ، ص : ٤٣٩ .
- ٦٧- المصدر السابق ، ص : ٤٣٥ .
- ٦٨- المصدر السابق ، ص : ٤٣٥ .
- ٦٩- المصدر السابق ، ص : ٤٣٧ .