

دكتور سعد جبر
عميد كلية الإعلام جامعة باشن



الصبر الإداري

والسعي إلى القمة

طبعة مزبدة ومنقحة ٢٠٢٥

الإهداء ...

سمو في المعاملة، وعطاءً لا ينضب ودروسٌ لا تُنسى

هذا الإهداء يحملُ بينَ سطورهِ عقبَ الذكرياتِ، وعبيرَ التقديرِ، وصدقَ الوفاءِ ..

فهو ليس مجردَ كلماتٍ تُكتبُ، بل شكرٌ لا يُوفَى، ودينٌ لا يُسدَى ..

إلى من جسّدَ الصبرَ الإداريَّ نهجًا وسلوكًا ..

إلى من حوّلَ مكتبهَ مدرسةً، ووقتهُ عطاءً، وكلمتهُ إرشادًا وتوجيهًا ..

إلى ذلك القائد الذي لم يبخلْ بوقتٍ ولا جهدٍ ولا خبرةٍ ..

إلى مديري الذي علمني أن القيادةَ الحقيقيةَ لا تُقاسُ بالمستنداتِ، بل ببصماتِ القلوبِ ..

الذي جعلَ من أزماتِ العملِ فرصًا للتعلمِ، ومن تعثراتِ الموظفينِ دروسًا للبناءِ ..

إلى فضيلة الشيخ / عبد العزيز القرعاوي "أبو فيصل" حفظه الله ورعاه ..

إهداءً من القلب:

نفعَ الله بك يا معالي الشيخ، وجعلَ عطاءك في ميزانِ حسناتك ..

رفعَ الله قدرَكَ في الدنيا والآخرة، وأبقى ذكركَ بينَ الصالحينَ والمصلحينَ ..

وأسألُ الله أن يجزيك عني خيرَ ما يجزي معلمًا عن تلميذه، وقائدًا عن فريقه ..

هذا بعضٌ ما في القلبِ .. وما يعجزُ القلمُ عن كتابتهِ أكثرُ .. فلكَ مني كلُّ تقديرٍ ومحبةٍ ..

إهداء من تلميذك الذي تعلم منك:

أنَّ الصبرَ ليس ضعفًا .. بل قوةٌ تختفي وراءَ حكمةٍ، وأنَّ القيادةَ ليست منصبًا .. بل أمانةً

ورسالةً ..

تلميذك الذي تربى على يديك، وتعلمَ من مدرستك، وما زالَ يستذكرُ دروسك كلَّ يومٍ ..

والذي سيتعب كثيرًا حين يحاول أن يحمل بعض عطائكم الإداريَّ لينقله إلى الأجيال ..

محبكم : د. سعد جبر

مقدمة المؤلف

في زحمة الملفات، وضغط القرارات، وتقلب الرؤى، يقف المدير على مفترق طرق:

هل ينفعل أم يتأنى؟

هل يثار لذاته أم يسمو بمسؤوليته؟

هل يمارس سلطته أم يحتكم إلى حكمته؟

في خضم هذه الأسئلة، يبرز الصبر الإداري لا كخيار ثانوي، بل كقيمة قيادية جوهرية، ومفتاح حاسم للاستقرار، ورافعة حقيقية للإنتاج، وبوصلة أخلاقية في طريق ملغم بالتحديات.

لقد تأملت طويلاً حال كثير من المؤسسات، وتمعنت في أساليب قادتها، فرأيت أن كثيراً من الإخفاقات لم تكن وليدة قلة الكفاءة، ولا ضعف التخطيط، بل جاءت نتيجة غياب الصبر، وانعدام الحلم، وضيق الأفق عند إدارة المواقف الصعبة.

هذا الكتاب هو ثمرة سنوات من التأمل في مفاهيم القيادة الإدارية من زاوية "القيم"، لا "الإجراءات". جمعت فيه بين الموروث النبوي الخالد، والتجارب الراشدة للخلفاء والقادة، وما يمكن أن نسقطه منها على واقعنا الإداري المرهق بالمشكلات.

إنه نداء لمدير يعاني ضغوط العمل؛

ولرئيس قسم حائر بين الحزم والتسامح؛

ولقائد مؤسسة يريد أن يبني بيئة ملهمة لا سجنًا إداريًا؛

ولكل من آمن أن "المدير الناجح" ليس من يحسم المواقف بسلطته، بل من يحكمها بخلقه، ويرتقي بها إلى أفق الإصلاح لا إلى قاع التصادم.

الصبر الإداري ليس ترفاً تنظيريًا، بل مهارة قيادية، وسلوك رسالي، وعبادة خفية ترفع المرء درجات، وتؤهله لقيادة العقول قبل الملفات.

فإلى كل مدير، وكل مسؤول، وكل صاحب قرار...

هذه الصفحات بين يديك، لا لتدافع عن حقلك، بل لتؤديه برضا...

ولا لتكبح الآخرين، بل لتقودهم بلين...

ولا لتسمع صوتك، بل لتسمع قيمتك.

وسيعلم الذين تعجلوا... ما الذي فاتهم من أسرار التريث، وجمال الصبر.

د. سعد جبر

الرياض - 2021 م

المبحث التمهيدي : الإطار النظري والعلمي للصبر الإداري

مدخل:

يُعد الصبر الإداري من المفاهيم الجوهرية التي تجمع بين الأصالة الإسلامية والحداثة الإدارية، حيث يشكل جسراً بين القيم الروحية والممارسات القيادية الفعالة. هذا المبحث يهدف إلى تأصيل المفهوم علمياً، وتقديم إطار نظري متكامل يمكن البناء عليه في الدراسات والممارسات الإدارية.

أولاً: التعريفات والمفاهيم الأساسية

1. تعريف الصبر الإداري:

- من المنظور الإسلامي: هو القدرة على ضبط النفس، والتحكم في الانفعالات، ومواجهة التحديات بهدوء وحكمة، مع الثقة في العواقب الإيجابية.
- من منظور علم الإدارة: يُعرف بأنه مزيج من:
 - الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) كما حدده جولمان (1995)
 - المرونة الإدارية (Managerial Resilience)
 - التسامح مع الغموض (Tolerance for Ambiguity)

2. مكونات الصبر الإداري:

- أ. الصبر على التحديات
- ب. الصبر مع المرؤوسين
- ج. الصبر في اتخاذ القرارات
- د. الصبر على النتائج

ثانياً: المقارنة بين المنظور الإسلامي والغربي

1. الصبر في التراث الإسلامي:

- ركيزة أساسية في القيادة النبوية

• تجسد في سيرة الخلفاء الراشدين

• يرتبط بمفاهيم: الحلم، الأناة، التؤدة

2. نظائر الصبر في النظريات الغربية:

أ. نظرية القيادة الخادمة: (Greenleaf, 1970)

• التركيز على تنمية الآخرين

• الأناة في اتخاذ القرارات

• التضحية بالمكاسب قصيرة الأجل

ب. نظرية القيادة الأصيلة: (Avolio & Gardner, 2005)

• التوازن العاطفي

• الشفافية في التعامل

• الرؤية طويلة المدى

جدول مقارنة:

الجانب	المنظور الإسلامي	النظريات الغربية
الأساس	قيمي/أخلاقي	علمي/سلوكي
الهدف	رضا الله والإنجاز	الكفاءة والإنتاجية
الأدوات	التربية الذاتية	التدريب المهاراتي
النتائج	بناء الشخصية	تحسين الأداء

ثالثاً: الأدلة العلمية والتجارب العملية

1. دراسات حالة عالمية:

أ. تجربة شركة "باتاغونيا":

• الصبر على القرارات البيئية رغم ضغوط السوق

• النتائج: ولاء العملاء، السمعة الطيبة، الاستدامة

ب. دراسة هارفارد (2018) حول "الصبر التنظيمي":

• الشركات التي تمتلك مديرين صبورين حققت:

• نمواً سنوياً أعلى بنسبة 17%

• معدلات احتفاظ بالموظفين تصل إلى 89%

• ابتكارات أكثر بنسبة 23%

2. نتائج بحثية:

• دراسة: (2015) Goleman المدبرون الأكثر صبراً يحققون:

• بيئة عمل أكثر إبداعاً

• قرارات أكثر دقة

• فرق عمل أكثر تماسكاً

خاتمة المبحث التمهيدي :

يؤكد الإطار النظري أن الصبر الإداري ليس مجرد فضيلة أخلاقية، بل هو كفاءة قيادية قابلة للقياس والتطوير.

الجمع بين المنظور الإسلامي الأصيل والنظريات الإدارية الحديثة يخلق نموذجاً متكاملًا للقيادة الفعالة في عالم

متغير.

المبحث الأول : الكفاءة الإدارية.. هل تعني : الحلم والصبر ؟

عُرِفَ الحلم بأنه: «ضبط النفس والطبع عن هيجان الغضب»⁽¹⁾. وعُرِفَ الصبر بأنه: «حبس النفس على ما يقتضيه العقل والشرع أو عما يقتضيان حبسها عنه»⁽²⁾. إن صفة الحلم من الصفات التي امتدح الله - سبحانه - بها نفسه في القرآن الكريم، فسَمَّى نفسه «الحليم». وصفات الباري -تعالى- لائقة به ليس بينها وبين صفات المخلوقين أية مشابهة، وإن أطلق اللفظ وصفًا لبعض المخلوقين فإنه لائق بالمخلوق، والفرق بين صفة الخالق وصفة المخلوق كالفرق بين الخالق والمخلوق.

﴿فَاطِرُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ جَعَلَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا وَمِنَ الْأَنْعَامِ أَزْوَاجًا يَذُرُّكُمْ فِيهِ لَيْسَ كَمِثْلِهِ شَيْءٌ وَهُوَ السَّمِيعُ الْبَصِيرُ﴾

(الشورى: 11)

ولكن الله الخالق هو الذي منح المخلوقَ الصفات المحمودَةَ كما منحه الوجود في هذه الحياة، ومن الصفات المحمودَة المطلوبة في الإنسان صفة الحِلْمِ الملازمة للصبر، وهما صفتان يكتسب بهما المرء قوة التحمُّل وسعة الصدر، وهما محمودتان سواء وجدا في مؤمن أو كافر، ولكن المؤمن أولى بهما من غيره، بل لا يوجدان على التمام الذي يتنَبَّأ به إلا في المؤمن.

وإن وليَّ أمر المسلمين أحوج إلى التحلِّي بصفتي الحِلْمِ والصبر من غيره لأمر:

الأمر الأول: مسؤوليته عن الناس الذين ولَّاه الله أمرهم، وهم ليسوا سواء في الصلاح والتقوى والصبر والتحمُّل وحسن الخلق والاستجابة السريعة لطاعة الله ورسوله ولأولي الأمر فيهم، بل منهم من هو كذلك، ومنهم من هو دونه، وقيادتهم إلى الخير تحتاج إلى سعة صدر وحلم وصبر من ولي الأمر، ليتمكن من قيادتهم بالحكمة والصبر، وليس بكافٍ أن يستعمل قوته ويعسفهم على الحق عسفًا في كل الأحوال، كما هو غالب المستبدين، الذين يحملون الناس على الباطل بالقوة والشدة، وليس على الحق فقط. فقد تنفع الشدة أحيانًا، وقد ينفع الصبر والحلم أحيانًا أخرى، ولو لم يكن ولي الأمر حليمًا لأذاق الناس سوء العذاب في أغلب أوقاته.

1) المفردات للراغب، ص 128، الطبعة الباكستانية.

2) المرجع السابق، ص 274.

الأمر الثاني: تمكّن ولي الأمر من استعمال القوة في أغلب الأحيان، فلو لم يكن حليماً لأزهق أرواح الناس في أوقات غضبه في أمور قد يندم على تعاطيها إذا زال غضبه. بل إن الواقع أثبت أن بعض من يتولون أمور الشعوب، لا يملكون جِلاً ولا صبراً، بل يملكون تسرعاً في الظلم وتجبراً وقهراً، كما نشاهده الآن في بعض البلدان العربية، منها: سوريا، وأختها مصر، على سبيل المثال.

ويتكرر ذلك منه فيحصل بينه وبين رعيته الحقد والشقاق والكراهية، وتلك مؤدية إلى التنازع والفشل وعدم الاستقرار، بخلاف الحليم الصبور، فإنه قد يسيء إليه بعض رعيته فيكظم غيظه ويصبر ويحلم، فيكون ذلك سبباً لتأليف قلوبهم؛ لأن الرعية إذا رأت ولي أمرها يحلم عليها وهو قادر أن ينتقم منها بسبب وجود القوة بيده، فاءت إلى رشدها وعلمت أنها أساءت إلى من أحسن إليها؛ فيكون ذلك سبباً في إقلاعها عن الإساءة إليه، وفي زيادة محبته وإزالة كراهته من قلوبها.

تمرين "الإنهاك الإبداعي"

التنفيذ:

1. يطلب من الموظف تقديم 10 أفكار مبتكرة في يوم واحد
2. يتم رفض 9 أفكار منها بأسباب مختلفة
3. يُطلب منه تطوير الفكرة العاشرة 5 مرات بتعديلات جذرية

معايير التقييم:

- جودة الأفكار في المحاولات المتأخرة
- القدرة على الاستفادة من الملاحظات
- استمرارية الحماس رغم الرفض المتكرر

بطاقة الملاحظات التدريبية:

"بعد الرفض الثالث:

□ احتفظ بحماسة الإبداعي

- بدأ يكرر الأفكار السابقة
- طلب استراحة قصيرة"

كيفية تطبيق هذه الاختبارات:

1. التحضير:

- شرح الأهداف للموظفين مسبقاً
- توفير بيئة آمنة للتعلم من الأخطاء

2. التوقيت:

- تنفيذها في فترات غير حرجة
- عدم تجاوز أسبوع لكل اختبار

3. المتابعة:

- جلسات تغذية راجعة فردية
- خطط تطوير شخصية بناءً على النتائج

فوائد هذه الاختبارات:

- اكتشاف الموظفين الذين يزدهرون تحت الضغط
- تحديد نقاط القوة والضعف في الفريق
- بناء مرونة تنظيمية ضد الأزمات الحقيقية

"الضغط لا يشكل الشخصية، بل يكشفها" - هذه الاختبارات مصممة لاكتشاف الجواهر الخفية في فريقك.

المبحث الثاني : النصوص الواردة في الحِلْم مدحاً له ولأهله أو اتصافاً به:

فقد مدح الله - سبحانه - نبيّه ورسولّه وخليّله إبراهيم - عليه السلام - بالحلم، فقال تعالى:

﴿وَمَا كَانَ اسْتِغْفَارُ إِبْرَاهِيمَ لِأَبِيهِ إِلَّا عَن مَّوْعِدَةٍ وَعَدَّهَا إِيَّاهُ فَلَمَّا تَبَيَّنَ لَهُ أَنَّهُ عَدُوٌّ لِلَّهِ تَبَرَّأَ مِنْهُ إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَأَوَّاهٌ حَلِيمٌ﴾

(التوبة: 114)

وقال:

﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّاهٌ مُنِيبٌ﴾

(هود: 75)

ولما طلب إبراهيم من ربه أن يرزقه ولداً صالحاً، بشره الله باستجابته له ورزقه ولداً وصفه بالحلم، وفيه إشارة إلى أن من أهم صفات الصالحين الحلم، وظهر ذلك الحلم في ذلك الولد الصالح عندما أخبره أبوه أنه أمر بذبحه، فقد سلّم نفسه لمولاه، وذكر لأبيه أنه سيكون من الصابرين، واتضح بذلك ملازمة الصبر للحلم، قال تعالى:

﴿رَبِّ هَبْ لِي مِنَ الصَّالِحِينَ * فَبَشِّرْنَاهُ بِعُلَامٍ حَلِيمٍ * فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ قَالَ يَا بُنَيَّ إِنِّي أَرَى فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبَحُكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَى قَالَ يَا أَبَتِ افْعَلْ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ﴾

(الصافات: 100 - 102)

وقد أثنى رسول الله صلى الله عليه وسلم على من اتّصف بالحلم؛ كما روى ابن عباس وأبو سعيد الخدري أن الرسول صلى الله عليه وسلم، قال لأشج عبد القيس: «إن فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله: الحلم والأناة»⁽³⁾. وكان صلى الله عليه وسلم قدوةً للأمة في هذه الصفة كغيرها من الصفات الحميدة. وبخاصة ولاية أمور الأمة الذين هم أحوج إليها من غيرهم.

⁽³⁾ رواه مسلم، (48/1).

وإذا كان الله عز وجل لم يصف رسوله بالحلم في القرآن الكريم، كما وصف أباه إبراهيم وابنه الذبيح إسماعيل -عليهما السلام-، فقد وصفه الله -سبحانه- بأوصاف كثيرة تؤدّي معنى الحلم وغيره؛ مثل قوله سبحانه:

﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ﴾

(التوبة: 128)

وأمرٌ آخر وهو أن كل صفة من صفات الخير اتصف بها الأنبياء والرسل قبله، فله منها النصيب الأوفر؛ لأن الله -تعالى- قد أمره أن يقتدي بهدي من سبقه من الرسل الكرام عليهم الصلاة والسلام، كما قال تعالى بعد ذكره طائفة من رسله:

﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ أَقْتَدِهِ قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِنْ هُوَ إِلَّا نِكْرٌ لِّلْعَالَمِينَ﴾

(الأنعام: 90)

وإذا كان صلى الله عليه وسلم قد أتى على صفة الحلم التي اتصف بها غيره، وبين أن الله يحبها وهو صلى الله عليه وسلم يحبها، فإنه أولى من يتصف بها. ويؤكد ذلك كله ويوضحه أنه صلى الله عليه وسلم كان خلقه القرآن، كما ذكرت ذلك عائشة -رضي الله عنها- عندما سئلت عن خلقه⁽⁴⁾.

وإذا كان الحلم من الصفات التي مدحها الله وأثنى عليها، والرسول صلى الله عليه وسلم كان خلقه القرآن، فإن اتصافه بتلك الصفة أمرٌ مقطوع به؛ وليس أدلّ على ذلك من سيرته مع أصحابه وأهل بيته وغيرهم في مجالات مختلفة، كما سيأتي.

قصة وعبرة " لعبة الكرسي الدوار "

في بنك استثماري، ابتكر المدير "طارق" نظامًا شهريًا:

- يجلس كل مدير كرسيًا في قسم مختلف ليوم كامل

⁽⁴⁾ رواه مسلم، (513/1).

• يلتقط الملاحظات، ثم يورث الكرسي لموظف مبتدئ

ذات يوم، لاحظ الموظف الصغير "سالم" ثغرة أمنية أثناء جلوسه على "كرسي المدير"، وحلها قبل وقوع الكارثة.

أصبح النظام تقليدًا سنويًا يُسمى "ورثة الكرسي".

المبحث الثالث : الكفاءة الإدارية.. ذكر بعض الأمثلة الدالة على حلمه ﷺ

المثال الأول: ما رواه أنس بن مالك رضي الله عنه-، قال: «كنت أمشي مع رسول الله صلى الله عليه، وعليه برد نجراني غليظ الحاشية، فأدركه أعرابي فجبذه بردائه جبذة شديدة، حتى نظرت إلى صفحة عاتق رسول الله صلى الله عليه وسلم، قد أثرت بها حاشية البرد من شدة جبذته. ثم قال: يا محمد مُر لي من مال الله الذي عندك، فالتفت إليه رسول الله صلى الله عليه وسلم، ثم ضحك، ثم أمر له بعطاء»(5).

المثال الثاني: ما رواه أنس - رضي الله عنه- أيضًا «أن يهودية أتت النبي صلى الله عليه وسلم بشاة مسمومة، فأكل منها، فجيء بها، فقيل: ألا نقتلها؟ قال: (لا)، فما زلت أعرفها في لهوات رسول الله»(6).

المثال الثالث: ما رواه جابر بن عبد الله رضي الله عنهما-: أنه غزا مع النبي صلى الله عليه وسلم، فأدركتهم القائلة في واد كثير العِضاه يستظلون بالشجر، فنزل النبي صلى الله عليه وسلم تحت شجرة فعلق بها سيفه، ثم نام، فاستيقظ وعنده رجل وهو لا يشعر به، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: «إن هذا اخترط سيفي، فقال: من يمنعك؟ قلت: الله، فشام السيف، فما هو ذا جالس، ثم لم يعاقبه»(7).

المثال الرابع: ما رواه أبو سعيد الخدري رضي الله عنه-: «بينما النبي صلى الله عليه وسلم، يقسم جاء عبد الله بن ذي الخويصرة التميمي فقال: (اعدل يا رسول الله). فقال: (ويلك من يعدل إذا لم أعدل؟!)). قال عمر بن الخطاب

رضي الله عنه-: دعني أضرب عنقه. قال: (دعه فإن له أصحابًا يحقر أحدكم صلاته مع صلاته، وصيامه

⁵ رواه البخاري، (40/7).

⁶ رواه البخاري، (141/3)، ومسلم (1721/4).

⁷ رواه البخاري، (229/3 - 230)، ومسلم (178/4).

مع صيامه، يمرقون من الدين كما يمرق السهم من الرمية، ينظر في قُدَّه فلا يوجد فيه شيء، ثم ينظر في نَصْلِه فلا يوجد فيه شيء. ثم ينظر في رِصافِه فلا يوجد فيه شيء، ثم ينظر في نَصْبِه فلا يوجد فيه شيء، قد سبق الفَرْتِ وَالِدَمَّ»⁽⁸⁾.

المثال الخامس: ما وقع من المنافقين من أذى لله ولرسوله وللمؤمنين، وبخاصة رأس النفاق عبد الله بن أبي، الذي آذى رسول الله صلى الله عليه وسلم في أهله، وسبه وحرّض على إخراجِه من المدينة هو وأصحابه، وخذله في جهاد أعدائه، ثم لما تُوقِيَ هذا المنافق، طلب ابنه عبد الله من رسول الله صلى الله عليه وسلم، أن يعطيه قميصه ليكفن فيه، فأعطاه، وطلب منه أن يصلي عليه فصلى عليه، حتى نزلت الآية الكريمة:

﴿وَلَا تُصَلِّ عَلَى أَحَدٍ مِنْهُمْ مَاتَ أَبَدًا وَلَا تَقُمْ عَلَى قَبْرِهِ إِنَّهُمْ كَفَرُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَأْوَاهُمْ فَاسِقُونَ﴾

(التوبة: 84)

وراجع في هذه القضايا المتعلقة بالمنافقين صحيح مسلم (2142- 4/2129).

والأمثلة في هذا الباب كثيرة، ويكفي ما ذكر، ولا بأس من الإشارة بإيجاز إلى ما تضمنته هذه الأحاديث من حلمه العظيم صلى الله عليه وسلم. إن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان إمامًا للناس بالرسالة والوحي، وهما أعلى ما يمكن تصوره من المؤهلات لإمامة الأمة. إنه لا يدانيه في ذلك خليفة أو أمير أو ملك مهما أوتي من الصلاح والتقوى والخير، ومع ذلك يأتي جلف من أجلاف رعيته فيجره جرًّا شديد بردائه حتى يؤثر في صفحة عنقه، ويطلب منه عطاء، فلم يزد رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يبتسم ويأمر له بعطاء. هل يوجد حِلْم في أحد من البشر بعد رسول الله صلى الله عليه وسلم كحلمه؟!

إحدى نساء أعدائه -يهودية- تضع له السَّمَّ في شاة ثم تهديها له فيأكل وتؤثر فيه، فيستأذنه بعض جنده أن يقتلوا فلا يأذن لهم في ذلك. هل يوجد حلم كهذا الحلم العظيم؟!

تنبيه: كنت استدلت بقصة تسميم اليهودية للرسول صلى الله عليه وسلم، قبل أن أراجع شرحه في فتح الباري، ثم وقع في نفسي أن هذه المرأة مجرمة تعمّدت أن تقتل نفسًا محرمة، وبخاصة أن في بعض روايات الحديث أن بشر بن البراء أكل من لحم الشاة المسمومة ومات منه، والرسول صلى الله عليه وسلم إذا كان عَفَا عنها فيما يخصه وقد سلّمه الله من أثر سمّها، فكيف يعفو عنها في حق بشر وقد مات بسببه؟!

⁽⁸⁾ رواه البخاري، (52/8- 53).

وعندما راجعت شرح الحديث في فتح الباري، وجدت فيه من الآثار ما أخصه فيما يأتي:

أولاً: أن الرسول صلى الله عليه وسلم، سألها: «ما حملك على ذلك؟»، فقالت: أردت إن كنت نبياً فيطلعك الله، وإن كنت كاذباً فأريح الناس منك. فما عرض لها. أي: تركها فلم يعاقبها، فغفوه عنها يتعلق بحقه.

ثانياً: أنها أسلمت، فتركها.

ثالثاً: أنه تركها، فلما مات بشر دفعها إلى أوليائه فقتلوها.

وفي كل الحالات، يظهر أن الرسول صلى الله عليه وسلم، لم يعاقبها في حق نفسه.

عدو من أعدائه يغتتم غفلته بالنوم ويأخذ سلاحه ويهم بقتله، ويقول له: من يمنعك مني، فيقول: (الله).

ثم لا يعاقبه، هل يوجد من يحلم هذا الحلم؟!

أما قصة الأعرابي، وتهديده الرسول صلى الله عليه وسلم بسيفه، فذكر أنه صلى الله عليه وسلم، من عليه لشدة رغبة النبي صلى الله عليه وسلم في استئلاف الكفار ليدخلوا في الإسلام. قال الحافظ: «وفي الحديث فرط شجاعة النبي صلى الله عليه وسلم، وقوة يقينه وصبره على الأذى وحلمه عن الجاهل».

رجل يتهم رسول الله صلى الله عليه وسلم في عدالته ويطلب منه أحد جنوده أن يقتله فيمنعه من قتله، وهو يعلم أنه أصل لطائفة ستظهر بفتنة المسلمين وإيذائهم. المنافقون يؤذونه في أهله، ويسبونونه ويحرضون على إخراجهم هو وأصحابه، وعدم الإنفاق عليهم، ويخذلونهم وهو يواجه عدوه في المعركة، ثم لا يعاقبهم بشيء. هل يوجد في أحد بعد رسول الله صلى الله عليه وسلم من الحلم ما يداني حلمه؟!

قد يقول قائل: ذاك لأنه رسول الله، والله -تعالى- يسدده ويوفقه ما لا يمنحه لسواه من البشر. ونقول: نحن لا نطلب من أحد من البشر، أن يصل إلى قمة الرسالة النبوية، وإن كنا مأمورين أن نقنطد به في سيرته، وإذا كان بعض الرعايا ارتكب في حقّ ولي الأمر ما يستحق عليه العقاب شرعاً، ولم يرغب في العفو عنه، فله أن يعاقبه بما يستحقه مع العدل وعدم تجاوزه إلى الظلم، ولكن نريد أن نوطن أنفسنا على الاجتهاد في الاقتداء به كما اقتدى به خلفاؤه وأصحابه، وهم بشر وليسوا برسول، فإن لم نصل إلى تلك القمم، فلنسدّد ونقارب، ولا نبتعد كل البعد عنهم، كما يقع لكثير منّا اليوم، ليس في الحلم فقط، بل قد نتجاوز ذلك إلى الظلم.

أثر حلمه صلى الله عليه وسلم في الناس:

لقد كان لحلمه صلى الله عليه وسلم تأثيره الشديد في رجوع الشارد عن الله إلى الله، وإلى طاعة رسول الله صلى الله عليه وسلم، ولذلك أمثلة كثيرة نذكر منها ما يأتي:

المثال الأول: ما رواه معاوية بن الحكم السلمي رضي الله عنه-: «بينما أنا أصلي مع رسول الله صلى الله عليه وسلم، إذ عطس رجل من القوم، فقلت: يرحمك الله، فرماني القوم بأبصارهم، فقلت: واكُلُّ أُمِّيَاةَ، ما شأنكم تنظرون إلي؟! فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم. فلما رأيتهم يُصَمِّتُونِي لكني سكتُ، فلما صلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، فبأبي هو وأمي ما رأيت مُعَلِّمًا قبله ولا بعده أحسن تعليمًا منه، فوالله ما نهزني ولا ضربني ولا وبخني، قال: (إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس، إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن)»⁽⁹⁾.

تأمل ماذا يحدثه حلم ولي الأمر في رعيته من الحب والود وهما من أهم الأسس التي تتبني عليها طاعة الرعية لولي أمرها وحبها له!؟

المثال الثاني: ما رواه أنس رضي الله عنه-: «بينما نحن في المسجد مع رسول الله صلى الله عليه وسلم، إذ جاء أعرابي فقام يبول في المسجد، فقال أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم: مَهْ مَهْ، قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (تُرْمُوهُ دَعْوُهُ). فتركوه حتى بال، ثم إن رسول الله صلى الله عليه وسلم، دعاه فقال له: (إن هذه المساجد لا تصلح لشيء من هذا البول ولا القذر، إنما هي لذكر الله -عز وجل- والصلاة وقراءة القرآن). قال: فأمر رجلاً من القوم فجاء بدلو من ماء فشنه عليه»⁽¹⁰⁾. وهذا الأعرابي هو الذي قال: «اللهم ارحمني ومحمدًا ولا ترحم معنا أحدًا»⁽¹¹⁾. وذلك قبل أن يبول في المسجد لشدة محبته للرسول صلى الله عليه وسلم، لحسن معاملته له وحلمه عليه. فما بالك به بعد أن بال في المسجد وزجره الصحابة، ونهاهم الرسول صلى الله عليه وسلم، وتركه حتى بال وعلمه ذلك التعليم اللطيف!؟

المثال الثالث: ما رواه أبو أمامة رضي الله عنه-: «إن فتى شاباً أتى النبي صلى الله عليه وسلم، فقال: يا رسول الله ائذن لي بالزنى، فأقبل القوم عليه فزجروه وقالوا: مه! مه! فقال صلى الله عليه وسلم: (ادن) فدنا منه

⁽⁹⁾ رواه مسلم، (381/1 - 382).

⁽¹⁰⁾ رواه مسلم، (237/1).

⁽¹¹⁾ رواه أبو داود، (264/1 - 265).

قريبًا، قال: (اجلس) فجلس. قال: (أتحبه لأمك؟)، قال: لا والله، جعلني الله فداك. قال: (ولا الناس يحبونه لأمهاتهم)، قال: (أفتحبه لابنتك؟)، قال: لا والله يا رسول الله، جعلني الله فداك. قال: (ولا الناس يحبونه لبناتهم)، قال: (أفتحبه لأختك؟)، قال: لا والله، جعلني الله فداك. قال: (ولا الناس يحبونه لأخواتهم)، قال: (أفتحبه لعمتك؟)، قال: لا والله، جعلني الله فداك. قال: (ولا الناس يحبونه لعماتهم)، قال: (أفتحبه لخالتك؟)، قال: لا والله، جعلني الله فداك. قال: (ولا الناس يحبونه لخالاتهم). قال: فوضع يده عليه وقال: (اللهم اغفر ذنبه، وطهر قلبه، وحسن فرجه) فلم يكن بعد ذلك يلتفت إلى شيء»⁽¹²⁾.

إن وليَّ الأمر الذي يريد من رعيته أن يطيعوه عن حب واحترام، لا بدَّ أن يكون حليماً معهم، تأمل موقف أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم من هذا الشاب: «فأقبل القوم عليه، فزجروه قالوا: مه مه»، هل كان زجرهم له جديراً أن يؤثّر في سلوكه ويقنعه بخطأ نفسه؟ إنه لم يتقدم بالاستئذان من الرسول صلى الله عليه وسلم إلا وهو يظن إمكان الإذن في ذلك لجهله، ومجرد الإنكار عليه غير كافٍ في تسليمه بخطأ نفسه، لكن الرسول صلى الله عليه وسلم، أمره بالذنو منه، مطمئناً له بأن ما حصل منه لا يحول بينه وبين القرب من الرسول صلى الله عليه وسلم والتحدث معه.

ثم حاوره ذلك الحوار الذي كان يكفيه، أن يقول له: أتحبه لمحارمك؟ ولكنه عدد له غالبه من أصول وفروع وحواش، وهو يجيب رسول الله بقوله: «لا والله يا رسول الله، جعلني الله فداك»، ورسول الله يقول له بعد كل سؤال في صنف من محارمه: «وكذلك لا يحبه الناس لبناتهم»، ولم ينته منه إلا بعد أن أيقن الشاب أنه كان مخطئاً في استئذانه، حيث استعمل معه الحجج العقلية والعاطفية في وقت واحد؛ فأثّر فيه ذلك التأثير الكبير: «فلم يكن بعد ذلك يلتفت إلى شيء».

قصة حديثة وعبرة : "حارس المهنة"

في مطبعة عائلية قديمة، رفض "الحاج عثمان" (75 عاماً) بيع الآلات رغم الإفلاس، وافق على تعليم عشرة شبان مجاناً لمدة عامين بشرط: "من يتقن الصنعة.. يورث الآلة اليوم، يحمل كل متدرب مفتاحاً لمطبعة صغيرة أهداها إياها، وأصبحوا حماة للطباعة اليدوية في البلاد

⁽¹²⁾ رواه أحمد، (256/5 - 257). وراجع شيئاً من جملته في كتاب «زاد المعاد في هدي خير العباد»، (165/1) لابن القيم رحمه الله.

المبحث الرابع : الكفاءة الإدارية.. اقتداء أصحاب الرسول ﷺ به في حلمه:

ولقد اقتدى أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم به في حلمه كاقترائهم به في غيره من سنن الهدى، وهم - وإن لم يبلغوا مبلغه في حلمه - خير من اقترب من تطبيق القدوة الحسنة به. وقد يعاقب أحدهم من يرى أنه يستحق العقاب، ولكنه إذا ذُكر بالله كظم غيظه وحلم؛ كما حصل في قصة أبي بكر الصديق رضي الله عنه - مع ابن خالته «مسطح» الذي شارك في حديث الإفك، وكان أبو بكر ينفق عليه قبل ذلك، فحلف ألا ينفق عليه، فنزل قوله الله:

﴿وَلَا يَأْتَلِ أُولُو الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةَ أَنْ يُؤْتُوا أَوْلِي الْقُرْبَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلِيَعْفُوا وَلِيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾

(النور: 22)

فقال أبو بكر رضي الله عنه -: «والله إني لأحب أن يغفر الله لي، فرجع إلى مسطح النفقة التي كان ينفق عليه، وقال: لا أنزعها منه أبداً»⁽¹³⁾.

وقد يعزم أحدهم على عقاب المعتدي، فينكر بالله وبما يحبه الله ورسوله وهو الحلم، بل بثمرة الحلم وهي العفو فيحلم ويعفو. كما في قصة عمر بن الخطاب رضي الله عنه - مع عيينة بن حصن، التي رواها ابن عباس رضي الله عنهما -: «قدم عيينة بن حصن بن حذيفة بن بدر، فنزل على ابن أخيه الحر بن قيس بن حصن، وكان من النفر الذين يدينهم عمر، وكان القراء أصحاب مجلس عمر ومشورته كهولاً كانوا أو شباناً، فقال عيينة لابن أخيه: يا ابن أخي هل لك وجه عند هذا الأمير فتستأذن لي عليه؟ قال: سأستأذن لك عليه، قال ابن عباس: فاستأذن الحر لعيينة، فلما دخل قال: هي يا ابن الخطاب، والله ما تعطينا الجزل، وما تحكم بيننا بالعدل، فغضب عمر حتى همَّ بأن يوقع به فقال الحر: يا أمير المؤمنين إن الله - تعالى - قال لنبيه صلى الله عليه وسلم: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ (لأعراف: 99)، وإن هذا من الجاهلين، فوالله ما جاوزها عمر رضي الله عنه - حين قرأها عليه، وكان وقافاً عند كتاب الله - سبحانه وتعالى -»⁽¹⁴⁾.

يؤخذ من هذه القصة إضافة إلى ما مضى أن ولي أمر المسلمين الذي يحب أن يرضي ربه بتصرفاته مع رعيته، ينبغي أن تكون بطانته وأهل شوره ممن فقههم الله في دينه ووقفهم لحفظ كتابه وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، حتى يذكروه إذا نسى ويأمره بالمعروف وينهوه عن المنكر. فقصة عيينة مع عمر شبيهة بقصة جد

⁽¹³⁾ القصة بطولها في صحيح البخاري، برقم (3910)، وصحيح مسلم، برقم (2770)، ويراجع الجامع لأحكام القرآن (207/12).

⁽¹⁴⁾ رواه البخاري، (141/8).

الخوارج مع رسول الله صلى الله عليه وسلم، التي مضت قريباً. وفيها قوله لرسول الله صلى الله عليه وسلم: اعدل، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: (ويلك من يعدل إذا لم أعدل؟!)، وطلب عمر نفسه من الرسول صلى الله عليه وسلم أن يأذن له في قتله فمنعه.

ويتجلَّى حِلْمُ أَبِي بَكْرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ - فِي قِصَّةِ قَتْلِ خَالِدٍ - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ - مَالِكِ بْنِ نُوَيْرَةَ الْيَرْبُوعِيِّ التَّمِيمِيِّ، الَّذِي تَابَعَ سِجَاحَ فِي أَوَّلِ الْأَمْرِ ثُمَّ نَدِمَ، وَلَكِنَّهُ لَمْ يَشْتَرِكْ مَعَ أَمْرَاءِ بَنِي تَمِيمٍ فِي اسْتِقْبَالِ خَالِدٍ وَبَذْلِ الزَّكَاةِ وَإِظْهَارِ السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ، فَأَسْرَ هُوَ وَأَصْحَابُهُ، وَاخْتَلَفَتِ السَّرِيَّةُ الَّتِي أَسْرَتْهُ، فَقَالَ بَعْضُهُمْ: إِنَّهُ أَدَّانَ وَصَلَّى هُوَ وَأَصْحَابُهُ، وَقَالَ بَعْضُهُمْ: لَمْ يُوْذَنَ وَلَمْ يَصَلِّ، وَأَمْرٌ خَالِدٌ بَقْتَلَهُ، وَاصْطَفَى امْرَأَتَهُ. فَبَلَغَ ذَلِكَ أَبَا بَكْرٍ، وَعَلِمَ عَنْهُ عَمْرٌ، فَأَخَذَ عَمْرٌ يَحْرِضُ أَبَا بَكْرٍ عَلَى عِزْلِ خَالِدٍ، وَلَكِنْ أَبَا بَكْرٍ لَمْ يُوَافِقْهُ بَلْ أَبْقَاهُ وَرَأَى أَنَّهُ أَخْطَأَ عَنِ اجْتِهَادٍ، فَكَانَ حِلْمُ أَبِي بَكْرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ - بَارِزًا فِي هَذِهِ الْقِصَّةِ.

قال ابن كثير رحمه الله: «والمقصود أنه لم يزل عمر بن الخطاب رضي الله عنه - يحرض الصديق ويذمره على عزل خالد عن الإمرة، ويقول: إن في سيفه لرهقاً، حتى بعث الصديق إلى خالد بن الوليد، فقدم عليه المدينة وقد لبس درعه التي من حديد، وقد صدئ من كثرة الدماء، وعرز في عمامته النشاب المضمخ بالدماء، فلما دخل المسجد قام إليه عمر بن الخطاب، فانتزع الأسهم من عمامة خالد فحطمها، وقال: أرياء قتلت امرأ مسلماً ثم نزوت على امرأته؟ والله لأرجمنك بالجنادل، وخالد لا يكلمه، ولا يظن إلا أن رأى الصديق فيه كراي عمر، حتى دخل على أبي بكر فاعتذر إليه، فعذره وتجاوز عنه ما كان منه في ذلك وودى مالك بن نويرة، فخرج من عنده وعمر جالس في المسجد، فقال خالد: هلم إلي يا ابن أم شملة، فلم يرد عليه وعرف أن الصديق قد رضي عنه. واستمر أبو بكر بخالد على الإمرة، وإن كان قد اجتهد في قتل مالك بن نويرة وأخطأ في قتله، كما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم لما بعثه إلى بني جذيمة، فقتل الأسارى الذين قالوا: صبأنا صبأنا، ولم يحسنوا أن يقولوا: أسلمنا، فوداهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، حتى رد إليهم مبلغة الكلب، ومع هذا لم يعزل خالدًا عن الإمرة.

روى ابن عمر رضي الله عنهما: «بعث النبي صلى الله عليه وسلم خالد بن الوليد إلى بني جذيمة، فدعاهم إلى الإسلام، فلم يحسنوا أن يقولوا: أسلمنا، فجعلوا يقولون صبأنا صبأنا، فجعل خالد يقتل منهم ويأسر، ودفع إلى كل رجل منّا أسيره حتى إذا كان يوم أمر خالد أن يقتل كل رجل منا أسيره، فقلت والله لا أقتل أسيري ولا يقتل رجل من أصحابي أسيره، حتى قدمنا على النبي صلى الله عليه وسلم فنكرناه، فرفع النبي صلى الله عليه وسلم يديه: (فقال اللهم إني أبرأ إليك مما صنع خالد مرتين)»⁽¹⁵⁾.

(15) صحيح البخاري، برقم (4084)، والبداية والنهاية (321/6-323).

ولا بدَّ هنا من الوقوف عند هذا النص والذي قبله؛ لإبراز بعض فوائده الإدارية التي تكون محلًّا للاجتهاد والأخذ والعطاء.

إن خالدًا رضي الله عنه - قتل مالك بن نويرة اجتهادًا منه مُغْلَبًا ظَنَّهُ ببقائه على الكفر، وإلا فما كان ليجرؤ على قتل رجل مسلم، و يستحل غنيمة أمواله وسبي أهله. وإن عمر بن الخطاب رضي الله عنه - اشتد على خالد وألح على الصديق ليعزله تغليبًا منه للاحتياط في قتل نفس محرمة بغير حق. وإن أبا بكر رضي الله عنه - لم يدع الأمر دون تثبت وتحقيق، فاستدعى خالدًا وسأله فاعتذر، فاتضح لأبي بكر أن الذي صدر من خالد كان عن اجتهاد وليس عن عمد، وغَلَبَ حسن الظن في خالد رضي الله عنه -، ولذلك قال لعمر وهو يلح عليه في عزل خالد: «لا أشيم سيفًا سلَّه الله على الكفار»⁽¹⁶⁾.

وفي القصة حزمٌ وليّ الأمر ومضاؤه فيما يراه صوابًا، وإن خالفه بعض كبار وزرائه وألحوا عليه في التنازل عن رأيه؛ لأن أبا بكر أبى خالدًا على الإمرة مع إصرار عمر رضي الله عنه - على عزله. وفيها أن وزراء ولي الأمر يسلمون له الأمر إذا أمضاه، وإن كان مخالفاً لرأيهم ما دام في حدود الاجتهاد؛ لأن عمر لم يجرؤ على مخالفة أبي بكر بعد أن عذر خالدًا. وفيها أن للمظلوم أن يجابه وزراء ولي الأمر ويردّ عليهم إذا عذره ولي الأمر؛ كما فعل خالد مع عمر بعد أن عذره أبو بكر.

وأما عثمان رضي الله عنه -، فإن جلمه يتجلى في قصة حصار الثائرين عليه، حيث أمر من كان عنده من المهاجرين والأنصار أن ينصرفوا إلى منازلهم ويدعوه، وكانوا قادرين على منعه، وكان جلمه مبنياً على شوقه إلى لقاء ربه، وإرادته حقن دماء المسلمين ولو بقتله.

قال ابن كثير رحمه الله: «كان الحصار مستمرًا من أواخر ذي القعدة إلى يوم الجمعة الثامن عشر من ذي الحجة، فلما كان قبل ذلك بيوم، قال عثمان للذين عنده في الدار من المهاجرين والأنصار، وكانوا قريبًا من سبع مئة، فيهم: عبد الله بن عمر، وعبد الله بن الزبير، والحسن، والحسين، ومروان، وأبو هريرة، وخلق من مواليه، ولو تركهم لمنعوه، فقال لهم: (أقسم على من لي عليه حق أن يكفَّ يده وأن ينطلق إلى منزله). وعنده من أعيان الصحابة وأبنائهم جمع غفير، وقال لرفيقه: من أغمد سيفه فهو حر، فبرد القتال من داخل وحمى من خارج واشتد الأمر. وكان سبب ذلك أن عثمان رأى في المنام رؤيا دلَّت على اقتراب أجله، فاستسلم لأمر الله رجاء موعوده، وشوقًا إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، وليكون خير ابني آدم، حيث قال حين أراد أخوه قتله: ﴿إِنِّي أُرِيدُ أَنْ تَبُوءَ بِإِثْمِي وَإِثْمِكَ فَتَكُونَ مِنْ أَصْحَابِ النَّارِ وَذَلِكَ جَزَاءُ الظَّالِمِينَ﴾ (المائدة: 29)»⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁶⁾ مصنف ابن أبي شيبة، (33725)، ومصنف عبد الرزاق (9412)، والبداية والنهاية، كما سبق.

⁽¹⁷⁾ انظر البداية والنهاية، (181/7).

قد يُقال: كان الأوّلَى أن يأمر عثمان من حوله بقتال المعتدين ردعاً لهم وقضاءً على ظلمهم، ولكن عثمان رضي الله عنه- صبر ما يقارب شهراً على الحصار، ورفض أن يتنازل عن الخلافة عندما طلبوا منه ذلك، وقال: «لا أنزع قميصاً قمصني الله إياه وأترك أمة محمد يعدو بعضها على بعض»⁽¹⁸⁾. ولكنه خشي أن يكون سفك الدماء في الدفاع عنه أكثر فساداً من تركه، وكان الأمر كذلك.

وأما علي رضي الله عنه-، فمعروف بحلمه وصبره وعفوه، ويكفي أن يطلع من يريد الوقوف على ذلك على موقفه من الخوارج الذين تحزّبوا ضده، وخرجوا عليه وقتلوا النفوس واستحلّوا المحرمات، وكفّروا أمة محمد صلى الله عليه وسلم وفيهم أصحابه. ويكفي أن ينقل هذا النص القصير للدلالة على حلمه رضي الله عنه:

قال ابن كثير رحمه الله: «وتعرّضوا لعلي في خطبه وأسمعوه السبّ والشتم والتعريض بآيات من القرآن، وذلك أن علياً قام خطيباً في بعض الجُمع، فذكر أمر الخوارج فذمّه وعابه، فقام جماعة منهم كل يقول: لا حكم إلا لله، وقام رجل منهم وهو واضع أصبعه في أذنيه يقول: ﴿وَلَقَدْ أُوحِيَ إِلَيْكَ وَالَّذِينَ مِنْ قَبْلِكَ لَنْ أَشْرَكَتْ لَيَحْبَطَنَّ عَمَلُكَ وَلَتَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾. (الزمر: 65)، فجعل عليّ يقلب يديه هكذا وهكذا وهو على المنبر، ويقول: حكم الله ننظر فيكم ثم قال: إن لكم علينا أن لا نمنعكم مساجدنا ما لم تخرجوا علينا، ولا نمنعكم نصيبكم من هذا الفيء ما دامت أيديكم مع أيدينا، ولا نقاتلكم حتى تقاتلونا»⁽¹⁹⁾.

يتّضح من النصوص الماضية أن وليّ الأمر معرّضٌ للطعن فيه من بعض رعيته بالحق وبالباطل، وأن الأصل فيه أن يكون حليماً لا يسرع إلى العقاب، بل يعفو ويصفح، وإذا كان رسول الله صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون، تعرضوا للطعن فيهم فصبروا وحلموا، وأثمر صبرهم وحلمهم جمع الكلمة والتفاف أكثر الرعية حولهم؛ فإن من جاؤوا بعدهم ينبغي لهم أن يقتدوا بهم، وألاً تستثيرهم كلمة سوء تصدر من بعض رعاياهم فيسرعون إلى العقاب، فإن ذلك مع كونه خلاف ما سار عليه السلف الصالح من ولاة الأمر، وعلى رأسهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، يدل على ضيق صدورهم واهتمامهم بشخصهم أكثر من اهتمامهم بالمصالح العامة التي تستدعي قلوباً رحبة وحلماً واسعاً، وإلاً فإنهم يفقدون صفةً من أهم صفات الكفاءة في الولايات الإسلامية، ويترتب على فقدها سوء التدبير وبذر الأحقاد في النفوس، وتربص من يصب عليه ولي الأمر جام غضبه به >

وما أكثر شكاوى المسلمين في البلدان الإسلامية ممن تولّى أمورهم الذين فقدوا الحلم والصبر! بل فقدوا العدل الذي يوجب عليهم أداء حقوقهم واحترام آدميتهم.

⁽¹⁸⁾ المرجع السابق، (180/7).

⁽¹⁹⁾ المرجع السابق، (284/7).

إن كثيرًا من ولاة الأمة الإسلامية يشرعون لأنفسهم حصانات من إطلاق السنة الشعوب عليهم، بسبب ظلمهم، ويجعلون كلمة سوء التي تتألم أكثر جرماً من كلمات سوء التي تطلق على الله ورسوله ومقدسات الإسلام، فينزلون من العقاب على من نالهم بسبب أو نحوه، ولا ينزلون نفس العقاب أو أقل منه على من تجرأ على سب الله ورسوله! ولو اقتدوا برسولهم وصحابته لنالوا محبة شعوبهم، ورضا الله عنهم الذي قال في كتابه:

﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ * وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ * وَإِنَّمَا يَنزَعَنَّكَ مِنَ الشَّيْطَانِ نَزْعٌ فَاسْتَعِذْ بِاللَّهِ إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ﴾

(فصلت: 34-36)

ولقد رأيت ذات يوم مشهدًا لا يليق صدوره من مسلم يعامل به أخاه المسلم، في إحدى الإدارات التي تكثر حاجات الناس إلى خدماتها -ويندر وجودي في تلك الإدارة وغيرها-، فقد دخل أحد المراجعين على مسؤول تلك الإدارة، وعرض عليه حاجته، فقال له: اذهب إلى الإدارة الفلانية، فقال له: ذهبت إليهم فأحالوني إليكم، فتحفّر المدير على كرسيه الدوّار، وقطب وجهه وصاح في وجه الرجل قائلاً: اسمع ما قلت لك، واخرج اقلب وجهك! فاغتاظ الرجل ووقف أمام المدير مصوبًا إليه عينيه المحمرّتين، وظهر من حالته أنه لم يعد يملك نفسه من شدة الغضب، وغلب على الظن أنه سيعتدي على المدير المذكور، ثم انصرف وهو يتلقت تلفت الساخط المغضب، وشعر المدير بالخوف من رجوع الرجل مرة أخرى بنية سوء، فاستدعى أحد حراس إدارته المسلحين، وأمره بالجلوس بجانبه في مكتبه، وقال له: لا تغادر المكتب؛ فقد رأيت في وجه أحد المراجعين شرًا!

لقد كان ذلك المدير في غنّي عن هذه الغلظة التي ترتب عليها ذلك الموقف، بأن يخاطب الرجل خطابًا لئيلاً ويقنعه بما يريد إن كان صادقًا أو يتصل بالإدارة الأخرى التي أحالته إلى إدارته، فيخرج الرجل وهو راضٍ مطمئن سليم الصدر، بدلًا من الإهانة لرجل مسلم يطلب قضاء حاجته التي يجب قضاؤها. هذا، وكما يشرع لولي الأمر الحلم والصبر على رعيته، فإنه يشرع للرعيّة أن يحترموا ولي الأمر، وسيأتي الكلام على هذا في صفة «العفو».

اختبار "الزملاء المتناقضين"

السيناريو التدريبي:

يتم وضع الموظف في فريق وهمي مكون من:

- زميل متسرع يريد إنهاء كل شيء الآن

- زميل متردد يخاف من اتخاذ القرارات
- زميل منتقد دائماً

المؤشرات المقاسة:

- عدد المرات التي تمكن فيها من التوفيق بين الآراء
- قدرته على قيادة الفريق نحو قرار مشترك
- أسلوبه في التعامل مع الانتقادات

المبحث الخامس : الكفاءة الإدارية.. صفة اللين:

اللين ضد الشدة والعنف، وهو مطلوب من كل مسلم مع كل مسلم، بل مع غير المسلم؛ قال تعالى لموسى وهارون عليهما السلام في دعوتهما فرعون:

﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا﴾

(طه: 44)

وقد امتنَّ الله - سبحانه - على رسوله صلى الله عليه وسلم بأن رزقه صفة اللين؛ رحمة منه به وبعباده، فقال عز وجل:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

(آل عمران: 159)

أفادت الآية الكريمة أن صفة اللين رحمة من الله يرزقها من شاء من عباده، وأن الرسول صلى الله عليه وسلم، قد رزق هذه الصفة رحمة من الله به وبعباده الذين بعثه إليهم. كما أفادت بأن فقد هذه الصفة يترتب عليه

انفضاض الناس وتفرقهم وابتعادهم عن فقدها؛ لأن فاقدها يكون شديدًا عنيفاً قاسي القلب، لا يعامل الناس معاملة حسنة وإذا عاملهم بالشدة تفرقوا عنه.

وقد جمعت هذه الآية الكريمة بين الثناء على اللين وذم ضده، وهو القسوة والفضاضة وما يترتب عليهما من نفور الناس من المتصف بهما، والعفو والاستغفار لمن تبدر منهم بعض المخالفات، ومشاورتهم فيما فيه مصلحة لهم أو مفسدة عليهم، وتنفيذ ما يصل إليه ولي الأمر بعد ذلك، مع التوكل على الله الذي لا تنفع الأسباب إلا إذا أراد الله نفعها، وهي كما ترى صفات عظيمة فيها ما يجمع بين الوالي ورعاياه، ويؤلف بين قلوبهم. ويفهم من ذلك أن المتصف باللين يحبه الناس ويلتقون حوله ويقبلون منه ما يأمرهم به من المصالح، أو ينهاهم عنه من المفاسد؛ فاللين من الصفات التي لا غنى عنها، وبخاصة ولي الأمر الذي لا ينال محبة رعيته له وطاعتهم إياه طاعة صادقة دون أن يكون متصفاً بتلك الصفة.

ومما يدلُّ على انفضاض الناس عن من فقد صفة الرفق واللين: حديث عائشة -رضي الله عنها- أن رجلاً استأذن على النبي صلى الله عليه وسلم، فلما رآه قال: «بئس أخو العشيرة، وبئس ابن العشيرة»، فلما جلس تَطَلَّقَ النبي صلى الله عليه وسلم، في وجهه وانبسط إليه -وفي رواية: ألان له القول-، فلما انطلق الرجل قالت له عائشة: يا رسول الله حين رأيت الرجل قلت له كذا وكذا، ثم تطلقت في وجهه وانبسطت إليه، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «يا عائشة متى عهدتني فحاشاً؟! إن شرَّ الناس منزلة يوم القيامة من تركه الناس انقاء شره»⁽²⁰⁾.

فالرفق واللين يجمعان القلوب ويوحدان العاملين، ولا يأتيان إلا بالخير، كما روى جرير بن عبد الله عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: «من يحرم الرفق يحرم الخير»، وفي حديث عائشة رضي الله عنها: عن النبي صلى الله عليه وسلم: «إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه». وفي رواية عنها: «إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وما لا يعطي على سواه»⁽²¹⁾.

⁽²⁰⁾ رواه البخاري (81/7)، ومسلم (2002/4).

⁽²¹⁾ رواه مسلم، (2003/4 - 2004).

وعنها رضي الله عنها قالت: استأذن رهط من اليهود على النبي صلى الله عليه وسلم، فقالوا: السام عليك، فقلت: بل عليكم السام واللعنة، فقال: «يا عائشة إن الله رفيق يحب الرفق في الأمر كله»، قلت: أولم تسمع ما قالوا؟ قال: «قلت وعليكم»⁽²²⁾. يعني ردَّ عليهم تحيَّتهم السيئة بأسلوب لا عدوان فيه.

والذي يفقد الرفق ويحرم الخير، لا خير في ولايته على المسلمين، والواقع المشاهد يدل على ذلك! فما ولي أمر المسلمين من يتصف بالعنف ويفقد الرفق، إلا كان وبالاً على الأمة؛ لأنه لا يختار في الغالب للولايات التي تحته إلا ذوي العنف والشدة على الرعية، فيكون هو عنيفاً شديداً على ولاته، وولاته أشداء على من تحتهم، بل إنَّ فاقد الرفق ممن يتولون أمور المسلمين، لا يتورَّع عن قتلهم أرواحهم وإزهاقها ونهب أموالهم؛ من أجل إشباع رغباته وتمتعه بالذي يحبه ويهواه! وتتفرق بذلك كلمة المسلمين ويشتد غضبهم، وينفضُّون من حول ولي أمرهم، بل غالباً ما تكون عاقبته وعاقبة ولاته وخيمة؛ يعاقبهم الله على ظلمه في الدنيا والآخرة.

ولقد أظهر بعض الصحابة رضوان الله عليهم - لأبي بكر رضي الله عنه - خوفهم من شدة عمر رضي الله عنه؛ عندما استشارهم في استخلافه عليهم، فأجاب أبو بكر بأن عمر لا يفقد صفة اللين، ولكنه يشتد عندما يراه يلين ويفرق، ويلين عندما يراه يشتد.

قال ابن الأثير رحمه الله: «لما نزل بأبي بكر رضي الله عنه - الموت، دعا عبد الرحمن بن عوف فقال: أخبرني عن عمر، فقال: إنه أفضل من رأيك، إلا أنه فيه غلظة، فقال أبو بكر: ذلك لأنه يراني رقيقاً، ولو أفضي الأمر إليه لترك كثيراً مما هو عليه، وقد رمقته فكنت إذا غضبت على رجل أراني الرضاء عنه، وإذا لنت له أراني الشدة عليه»⁽²³⁾. فاللين إذاً من الصفات المؤهلة لولاية أمور المسلمين، وفاقده هذه الصفة لا خير في ولايته لهم كما هو واضح من النصوص. «من يُحرم الرفق يُحرم الخير» ومن الواقع إذا حُرِم هو الخير، حرمت الأمة التي تولى أمرها.

قال النووي رحمه الله: «وفي هذه الأحاديث فضل الرفق، والحث على التخلق (به) وذم العنف، والرفق سبب كل خير، ومعنى (يعطي على الرفق) أي: يثيب عليه ما لا يثيب على غيره، وقال القاضي: معناه يتأتى به من الأغراض ويسهل من المطالب ما لا يتأتى بغيره»⁽²⁴⁾.

⁽²²⁾ صحيح البخاري، برقم: (6528)، ومسلم، برقم (2593).

⁽²³⁾ الكامل في التاريخ، (425/2).

⁽²⁴⁾ شرح النووي على مسلم، (145/16).

ولقد دعا رسول الله صلى الله عليه وسلم لمن رفق بأمته من ولاية أمرها، أن يرفق الله به، ودعا على من شقَّ على أمته من ولاية أمرهم، بأن يجازيه الله بأن يشقَّ عليه كما شقَّ عليهم؛ جزاءً وفاقاً، كما في حديث عائشة -رضي الله عنها- قالت: سمعت من رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول في بيتي هذا: «اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشقَّ عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فرفق به»⁽²⁵⁾.

والحديث كما ترى شامل لكل من تولَّى أي أمر من أمور هذه الأمة صغر أم كبير، لما فيه من العموم المؤكد بثلاث صيغ:

الصيغة الأولى: (مَنْ) الموصولة في قوله: «من ولي» في الدعاءين. والصيغة الثانية: (أمر) المنكر المضاف إلى معرفة في الدعاءين أيضاً. الصيغة الثالثة: (شيئاً) وهي غاية في العموم في الدعاءين كذلك. فلم يخرج من هذا العموم أي موظف في أي وظيفة من وظائف الأمة، وما أكثر العاملين الذين يشقون على هذه الأمة في إدارتها العامة والخاصة منها! وما أقل العاملين الذين يرفقون بها! وسينالون جزاءهم عند ربهم، وما أكثر ما نرى من المشاق التي ينزلها الله بمن تولى أمر الناس من المسلمين وغيرهم وشق عليهم! وفي هذا العصر القصير من عمرنا سمعنا وشاهدنا قصصاً واقعة في الأرض تدل على استجابة دعاء رسول الله صلى الله عليه وسلم، وإن كان الله -تعالى- يمهّل للذين يشقون على أمتهم ولا يهملهم، وأكبر ما سيشق الله عليهم في الآخرة يوم الجزاء؛ ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ (الزلزلة: 7،8).

قصة وعبرة " الحديقة السرية "

في شركة برمجيات، لاحظت المديرية "نورا" انعزال المبرمج "أيمن" بعد فشل مشروعه. بدلاً من تحويله للعقاب، كلفته بمهمة غير تقليدية:

"اختر ثلاثة موظفين جدد وعلمهم ما تعرفه.. كشرط لاستكمال مشروعك"

تحولت الجلسات التدريبية إلى "حديقة معرفة" داخل الشركة.

بعد عام، أصبح الفريق الصغير نواة لقسم الابتكار.

⁽²⁵⁾ صحيح مسلم، برقم (1828).

المبحث السادس : الكفاءة الإدارية.. صفة العفو:

إن العفو من الصفات المحمودة المأمور بها في القرآن والسنة، وهو من صفات عباد الله المتقين، وثمره من ثمار الحلم واللين وكظم الغيظ؛ فقد أمر الله سبحانه- به رسوله صلى الله عليه وسلم، وهو قدوة الأمة؛ فقال تعالى:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

(آل عمران: 159)

وقال سبحانه في سياق كيد بني إسرائيل وعصيانهم:

﴿فَبِمَا نَقْضِهِمْ مِيثَاقَهُمْ لَعَنَّاهُمْ وَجَعَلْنَا قُلُوبَهُمْ قَاسِيَةً يُحَرِّفُونَ الْكَلِمَ عَنْ مَوَاضِعِهِ وَنَسُوا حَظًّا مِمَّا دُكِّرُوا بِهِ وَلَا تَزَالُ تَطَّلِعُ عَلَى خَائِنَةٍ مِنْهُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِنْهُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾

(المائدة: 13)

والذي يظهر أن هذا الأمر ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ﴾ غير منسوخ، بل هو مُحَكَّم، ما لم يحصل منهم اعتداء وإباء عن أداء ما أوجب الله عليهم أداءه في الإسلام. قال ابن كثير رحمه الله: «وهذا هو عين النصر والظفر، كما قال بعض السلف: ما عاملت من عصى الله فيك بمثل أن تطيع الله فيه، وبهذا يحصل لهم تأليف وجمع على الحق، ولعل الله أن يهديهم، ولهذا قال: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ يعني به الصفح عن من أساء إليك. ثم ذكر قول قتادة بأن ذلك منسوخ بالآيات الآمرة بالقتال»⁽²⁶⁾.

وقال عز وجل: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ (الأعراف: 199)، وراجع عفو عمر رضي الله عنه- عن عيينة بن حصن عندما تلبت هذه الآية عليه في صفة الحلم كما مضى. وقال تعالى: ﴿وَلَا يَأْتَلِ أُولُو الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةِ أَنْ يُؤْتُوا أُولِي الْقُرْبَى وَالْمَسَاكِينَ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ (النور: 22). وقد وصف الله سبحانه بالعفو عباده المؤمنين فقال تعالى: ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالصَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (آل عمران: 134).

⁽²⁶⁾ تفسير القرآن العظيم، (33/2).

تأمل تعقيب الله بعد وصفهم بقوله: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ في آية المائدة، وقوله: ﴿وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ في آية آل عمران هذه، وقوله: ﴿أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ﴾ في آية النور، وما في ذلك من الترغيب الشديد في العفو عن الناس وإذا كان الله -عزَّ وجلَّ- يحب العافين عن الناس بصفة عامة، فإنه سبحانه يحب العافين من ولاة أمور المسلمين بصفة خاصة؛ لما في عفوهم من تطيب الخواطر وجبرها، واستجلاب مودة رعيته لهم وحبهم وطاعتهم، وذلك ممَّا يجتمع به الشمل وتتوحد الكلمة، ولأن العفو مع القدرة دليل على علو المنزلة وسمو الشرف، ولا شك أن ولي الأمر أكثر قدرة من غيره.

وقد يظنُّ بعض من يلون أمور الناس أن البطش والانتقام يرفع قدرهم ويمكنهم في الأرض، ويجعل لهم هيبة في النفوس، وهو خلاف مفهوم الشرع الذي وردت نصوصه أمرًا بالعفو مادحةً له، واصفةً المؤمنين به على سبيل الثناء، وقد دلَّت السنَّة دلالةً صريحةً على أن الله يمنح من عفا عن الناس العز والسؤدد، كما في حديث أبي هريرة رضي الله عنه - عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: «ما نقصت صدقة من مال، وما زاد الله عبدًا بعفو إلا عزًّا، وما تواضع أحد لله إلا رفعه»⁽²⁷⁾.

إن المفهوم الجاهلي في هذه الأمور الثلاثة يخالف مفهوم الشرع الحنيف؛ فالبخيل بماله يظن أن بخله سبب في غناه، والذي يبطش بالناس يظن أن ذلك سبب في تمكينه في الأرض، والمتكبر يظن أن ذلك سبب رفعتة.

أمَّا المفهوم الشرعي، فدلَّ على أن المال لا ينقص بالصدقة بل يزيد، وليس المقام هنا مقام تفصيل في معنى الزيادة؛ فقد تكلم على ذلك شراح الحديث⁽²⁸⁾.

والذي يعفو عن الناس وهو قادر على الانتقام يزيده الله عزًّا، ومن ذلك العز: التقاف رعية ولي الأمر حوله وحبهم له ومناصرته وطاعته، والمتواضع يقدره الناس وترتفع منزلته عندهم، والمتكبر المنتقم يسقط من أعين الناس ويصغر مقامه، مهما حاول إظهار نفسه بوسائله الإعلامية وأشياعه البشرية بالكبير المحترم.

⁽²⁷⁾ رواه مسلم، (4/2001)، والترمذي (4/376)، والدارمي (1/333).

⁽²⁸⁾ راجع شرح النووي على صحيح مسلم، (16/141-142).

تمرين في الصبر لعبة "المهام المتقاطعة"

التفاصيل:

1. يتم إعطاء الموظف 5 مهام ذات أولوية عالية

2. كل ساعتين يتم إضافة مهمة طارئة جديدة

3. يتم إرسال رسائل بريدية مزعجة أثناء التركيز

أدوات القياس:

• جدول زمني لرصد:

○ ترتيب الأولويات

○ سرعة الاستجابة

○ دقة التنفيذ

نموذج الملاحظة:

"لاحظنا أنك عندما تلقيت المهمة الطارئة الثالثة:

□ استمر في التركيز على الأولويات الأصلية

□ أعاد تنظيم المهام فوراً

□ أظهر علامات توتر واضحة"

المبحث السابع : الصبر الإداري كاستراتيجية مؤسسية

تمهيد:

عندما يتحول الصبر من ممارسة فردية إلى ثقافة مؤسسية، يصبح أداة استراتيجية فاعلة لتحقيق التميز التنظيمي. هذا المبحث يستعرض آليات تحويل الصبر الإداري إلى نظام مؤسسي متكامل.

أولاً: هندسة الثقافة التنظيمية الصابرة

1. عناصر البناء المؤسسي:

- نظام تقييم الأداء:
 - اعتماد مؤشرات نوعية (جودة الابتكار - استدامة النتائج)
 - إدخال "معدل الصبر التنظيمي" كمعيار أداء
 - سياسات الترقيات:
 - معايير الترقية طويلة المدى (3-5 سنوات)
 - برامج "القيادة الصابرة" للمواهب الواعدة
- #### 2. دراسة حالة:

- تجربة شركة 3M في "قاعدة 15%":
 - تخصيص وقت عمل للبحث الطويل الأمد
 - نتائج: اختراع Post-it بعد 5 سنوات من البحث

ثانياً: الصبر كوقود للابتكار المؤسسي

1. نماذج الاستثمار الصبور:

• مختبرات: Google X

- مشاريع بحثية بلا جدول زمني محدد
- مبدأ "الفشل المكلف مسموح"
- أسلوب Amazon في "المشاريع الجنينية":
 - 7 سنوات كمعدل لإنضاج الأفكار
 - نظام تمويل متدرج للمبادرات

2. إطار عمل الابتكار الصبور:

الفكرة → التجربة → التحمل → التعديل → النضج

(6 أشهر) (12-18 شهر) (3-5 سنوات)

ثالثاً: أنظمة الحوافز المعززة للصبر

تصميم حزم التعويضات:

- "مكافآت الاستدامة":
 - حوافز تراكمية للمشاريع طويلة الأجل
 - أنظمة مشاركة الأرباح المؤجلة
- "تدرج المكافآت":
 - 20% عند البدء
 - 30% عند منتصف الطريق
 - 50% عند تحقيق النتائج المستدامة

رابعاً: أدوات قياس الثقافة الصابرة

1. مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs)

- معدل الاحتفاظ بالموظفين (+5 سنوات)
- نسبة المشاريع متعددة السنوات
- تكرارية التعديلات الاستراتيجية

2. استبيان الثقافة التنظيمية:

- "في مؤسستنا، القرارات المتأنية تُقدَّر أكثر من السريعة" (موافق/غير موافق)
- "لدينا مساحة كافية لتطوير أفكار طويلة الأمد" (مقياس 1-5)

خامساً: تحويل التحديات إلى ممارسات مؤسسية

1. إدارة التوترات:

- موازنة ضغوط المساهمين مع الرؤية طويلة المدى
- الجمع بين المرونة التنظيمية والثبات الاستراتيجي

2. نموذج التحول المؤسسي:

القيادة → الهياكل → العمليات → الثقافة

(قدوة) (تنظيمية) (تشغيلية) (تنظيمية)

خاتمة المبحث:

يؤكد هذا المبحث أن المؤسسات العظيمة لا تُبنى بقرارات سريعة، بل بثقافة صابرة تخلق مساحة للعظمة أن

تنصح. تحويل الصبر إلى استراتيجية مؤسسية يتطلب شجاعة في التصميم، وثباتاً في التنفيذ، وحكمة في التقييم.

ملحق:

1. نموذج "خطة التحول إلى مؤسسة صابرة" (خمس سنوات)

2. دراسة مقارنة بين 10 شركات في تطبيق الصبر المؤسسي

3. مجموعة قوالب لوضع سياسات الصبر التنظيمي

جدول: تطور الصبر المؤسسي

المستوى	الممارسات	النتائج المتوقعة
فردى	تدريب القادة	تحسين القرارات
فريقي	معايير أداء مرنة	فرق أكثر ابتكاراً
تنظيمى	سياسات مؤسسية	ميزة تنافسية مستدامة
صناعى	ثقافة قطاعية	تحولات نوعية في السوق

نموذج تقييم سريع:

1. هل تمتلك مؤسستك خطة استراتيجية لأكثر من 3 سنوات؟ (نعم/لا)

2. ما نسبة موازناتك المخصصة لمشاريع طويلة الأجل؟ (%)

3. كم مشروعاً استغرق أكثر من عامين لتحقيق نتائج؟ (عدد)

هذا المبحث يقدم خارطة طريق للقادة الذين يسعون لتحويل صبرهم الفردي إلى ميراث مؤسسي دائم.

المبحث الثامن : الكفاءة الإدارية.. للتأديب والعقاب موضعه:

وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أن الأصل هو العفو والسماح وعدم العقاب، ولكنه يفضل في بعض الحالات، ولبعض الناس العقاب والتأديب، بدل العفو والصفح إذا كانت مصلحة العقاب والتأديب راجحة، كأن يكون الباغي مجاهرًا بالمعصية مصرًا على الاعتداء، غير مبال بمصالح الناس العامة أو الخاصة، والعفو إنما يكون في حقّ ولي الأمر نفسه، لا في الحقوق التي فرض الله فيها عقابًا معينًا، أو في حقوق الناس، ما لم يحصل منهم هم العفو، وقد دلّ على ذلك القرآن الكريم، وبعض مواقف الرسول صلى الله عليه وسلم.

أما القرآن الكريم، فإنه أثنى على المؤمنين بصفات، منها: انتصارهم على من بغى عليهم بمثل ما فعل إذا كان مباحًا، وأثنى عليهم بصبرهم وصفحهم، ولكل من الصفتين موضعها. قال سبحانه:

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ * وَالَّذِينَ إِذَا أَصَابَهُمُ الْبَغْيُ هُمْ يَنْتَصِرُونَ * وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ * وَلَمَنِ انْتَصَرَ بَعْدَ ظُلْمِهِ فَأُولَئِكَ مَا عَلَيْهِمْ مِنْ سَبِيلٍ * إِنَّمَا السَّبِيلُ عَلَى الَّذِينَ يَظْلِمُونَ النَّاسَ وَيَبْغُونَ فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ أُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ * وَلَمَنْ صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾

(الشورى: 38-43)

وقال تعالى:

﴿وَالشُّعْرَاءُ يَتَّبِعُهُمُ الْغَاوُونَ * أَلَمْ تَرَ أَنَّهُمْ فِي كُلِّ وَادٍ يَهِيمُونَ * وَأَنَّهُمْ يَقُولُونَ مَا لَا يَفْعَلُونَ * إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَذَكَرُوا اللَّهَ كَثِيرًا وَانْتَصَرُوا مِنْ بَعْدِ مَا ظَلَمُوا وَسَيَعْلَمُ الَّذِينَ ظَلَمُوا أَيَّ مُنْقَلَبٍ يَنْقَلِبُونَ﴾

(الشعراء: 224-227)

وقد ذكر أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي -رحمه الله-، خلاصةً في هذا المعنى عن العلماء -رحمهم الله-، فقال: «قال ابن العربي: ذكر الله الانتصار في البغي في معرض المدح، وذكر العفو عن الجرم في موضع آخر في معرض المدح، فاحتمل أن يكون أحدهما رافعًا للآخر، واحتمل أن يكون ذلك راجعًا إلى حالتين:

إحدهما: أن يكون الباغي معلناً بالفجور، وقحاً في الجمهور مؤذياً للصغير والكبير، فيكون الانتقام منه أفضل. وفي مثله قال إبراهيم النخعي: كانوا يكرهون أن يذلوا أنفسهم فيجتري عليهم الفساق.

الثانية: أن تكون الفلته أو يقع ذلك ممن يعترف بالزلة ويسأل المغفرة، فالعفو هنا أفضل، وفي مثله

نزلت:

﴿وَإِنْ طَلَّقْتُمُوهُنَّ مِنْ قَبْلِ أَنْ تَمْسُوهُنَّ وَقَدْ فَرَضْتُمْ لَهُنَّ فَرِيضَةً فَنِصْفُ مَا فَرَضْتُمْ إِلَّا أَنْ يَعْفُونَ أَوْ يَعْفُوَ الَّذِي بِيَدِهِ عُقْدَةُ النِّكَاحِ وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾

(البقرة: 237)

وقوله:

﴿وَكَتَبْنَا عَلَيْهِمْ فِيهَا أَنَّ النَّفْسَ بِالنَّفْسِ وَالْعَيْنَ بِالْعَيْنِ وَالْأَنْفَ بِالْأَنْفِ وَالْأُذُنَ بِالْأُذُنِ وَالسِّنَّ بِالسِّنِّ وَالْجُرُوحَ قِصَاصٌ فَمَنْ تَصَدَّقَ بِهِ فَهُوَ كَفَّارَةٌ لَهُ وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾

(المائدة: 45)

وقوله:

﴿وَلَا يَأْتَلِ أُولُو الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةِ أَنْ يُؤْتُوا أُولِي الْقُرْبَى وَالْمَسَاكِينَ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلِيَعْفُوا وَلِيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾

(النور: 32)

قلت -القائل هو القرطبي-: هذا حسن، وهكذا ذكر الطبري في أحكامه، قال: قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَصَابَهُمُ الْبَغْيُ هُمْ يَنْتَصِرُونَ﴾ (الشورى: 39)، يدل ظاهره على أن الانتصار في هذا الموضع أفضل، ألا ترى أنه قرنه إلى ذكر الاستجابة لله -سبحانه وتعالى- وإقام الصلاة، وهو محمول على ما ذكره إبراهيم النخعي، أنهم كانوا يكرهون للمؤمنين أن يذلوا أنفسهم فيجتري عليهم الفساق، فهذا فيمن تعدى وأصر على ذلك، والموضع المأمور فيه بالعفو، إذا كان الجاني نادماً مقلعاً، وقد قال عقيب هذه الآية: ﴿وَلَمَنْ انْتَصَرَ بَعْدَ ظُلْمِهِ فَأُولَئِكَ مَا عَلَيْهِمْ مِنْ سَبِيلٍ﴾ (الشورى: 41)، ويقضي ذلك إباحة الانتصار لا الأمر به وقد عقبه

بقوله: ﴿وَلَمَنْ صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ (الشورى: 43)، وهو محمول على الغفران عن غير المُصِرِّ، فأما المُصِرُّ على البغي والظلم فالأفضل الانتصار؛ منه بدلالة الآية التي قبلها» اهـ⁽²⁹⁾.

ولقد كان العفو هو الغالب في حياة رسول الله صلى الله عليه وسلم، وقد مرَّ ذكر بعض الأمثلة في مبحث الحِلْم، ولكنه كان يغضب لله وينتقم له إذا انتهكت محارمه، كما قالت عائشة -رضي الله عنها-: «والله ما انتقم لنفسه في شيء يؤتى إليه حتى تنتهك حرمة الله، فينتقم لله». كما مضى من يَكْر.

فقد أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بقتل ابن خطل وهو متعلق بأستار الكعبة، ولم يشفع له وجوده في المسجد الحرام الذي يأمن من دخله؛ لأن الحرم لا يعيد عاصياً حارب الله ورسوله وأصرَّ على ذلك. روى أنس بن مالك -رضي الله عنه- أن رسول الله صلى الله عليه وسلم دخل عام الفتح وعلى رأسه المغفر، فلما نزع جاء رجل فقال: إن ابن خطل متعلق بأستار الكعبة فقال: (اقتلوه)⁽³⁰⁾.

وقضاؤه صلى الله عليه وسلم في العرنيين الذين أكرمهم عندما أظهروا الإسلام، ثم غدروا واستاقوا إبل الصدقة وقتلوا الراعي وارتدوا عن الإسلام، فأنزل بهم رسول الله صلى الله عليه وسلم عقاب الله الصارم، الذي شرعه للمفسدين في الأرض؛ كما روى أنس بن مالك -رضي الله عنه- أن ناساً من عريضة قدموا على رسول الله صلى الله عليه وسلم المدينة فاجتووها -أي: استوخموها وكرهوها لما أصابهم من المرض-، فقال لهم رسول الله صلى الله عليه وسلم: «إن شئتم أن تخرجوا إلى إبل الصدقة فتشربوا من ألبانها وأبوالها»، ففعلوا فصحوا، ثم مالوا على الرعاة فقتلوهم، وارتدوا عن الإسلام، وساقوا ذود رسول الله صلى الله عليه وسلم، فبلغ ذلك النبي صلى الله عليه وسلم، فبعث في إثرهم فأتى بهم فقطع أيديهم وأرجلهم وسمل أعينهم -أي: فقأها وأذهب ما فيها، وفي رواية (سمر) أي: كطلها بمسامير محمية-، وتركهم في الحرة حتى ماتوا، وفي رواية: «وألقوا في الحرة يستسقون فلا يسقون»⁽³¹⁾.

هذا القضاء فيه حسمٌ لمادة الشر بإنزال العقاب الصارم على من يعيث في الأرض فساداً، والعفو عن أمثال هؤلاء فيه مفاصد عظيمة لا يقرها شرع الله الحنيف.

(29) القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، (39/16).

⁽³⁰⁾ رواه البخاري (216/2)، ومسلم (990/2)، وراجع السيرة النبوية لابن هشام (410/2-411)، وفتح الباري (62/4).

⁽³¹⁾ رواه البخاري (19/8)، ومسلم (1296/3).

فمن حكمة الشارع الحكيم أن يشرع العفو عندما تكون فيه مصلحة، ويشرع العقاب كذلك عندما تكون فيه مصلحة، والمصلحة في كلا الحالين راجحة على المفسدة إن وجدت. قال ابن الأزرقي: يصير الانتقام مطلوباً في موضعين:

الموضع الأول: حيث يكون تركه عجزاً ومهانة، وذلك هو الذل الذي يأنف منه ذوو الهمم العالية، وقد قالوا في قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَصَابَهُمُ الْبَغْيُ هُمْ يَنْتَصِرُونَ﴾، كانوا يكرهون أن يذلوا، وإذا قدروا عفواً، فمدحوا على عفو بعد قدرة، لا على عفو بعد ذل ومهانة.

الموضع الثاني: حيث يترتب على العفو مفسدة تُربي على مصلحة شرعاً أو سياسة معتبرة، ومن أمثلته عقاب من استخفَّ بالسلطان، كما يُروى أن رجلاً جاء إلى أبي بكر الصديق رضي الله عنه - فقال: احملني، والله لأنا أفرس منك ومن أبيك، وعنده المغيرة بن شعبه، فحسر عن نزاعه وصك به أنف الرجل فسال الدم. فجاء قومه إلى أبي بكر الصديق رضي الله - ولاموه فقالوا: أقدنا من المغيرة، فقال: أنا أقيدكم من وزعة الله، أنا لا أقيدكم منه.

وقد علّق ابن القيم -رحمه الله- على القصة بعد أن ساقها، فقال: «فرأى أبو بكر أن ذلك انتصار من المغيرة، وحمية لله، وللعز الذي أعز به خليفة رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم، لئتمكّن بذلك العز من حسن خلافته وإقامة دينه. فترك قوده لاجترائه على عزِّ الله وسلطانه الذي أعزَّ به رسوله ودينه وخليفته»⁽³²⁾.

قلت: لكن هذه القصة شبيهة بقصة ذي الخويصرة في اتهامه لرسول الله صلى الله عليه وسلم، بعدم العدل وعفا عنه ولم يعاقبه، وقد استأذنه عمر رضي الله عنه - في قتله، بل إن في هذا تطاولاً أكثر على جانب رسول الله صلى الله عليه وسلم. وكذلك قصة عيينة بن حصن مع عمر بن الخطاب رضي الله عنه -، حيث قال له: والله ما تعطينا الجزل ولا تحكم فينا بالعدل، وعفا عنه بعد أن همَّ بعقابه عندما تلا عليه الحر قوله -تعالى: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾. وذلك كما سبق ذكره.

والذي يظهر أن البغي هنا متجه لأبي بكر رضي الله عنه -، كما أنه في تلك القصتين متجه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، وعمر رضي الله عنه -، ونفّذه المغيرة وأقره عليه أبو بكر. ويجوز أن يكون هذا الرجل قد كرّر البغي، فأصبح مستخفّاً بخليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم، فكان عقابه أولى من العفو عنه.

(32) الروح، ص 363-374. وقد نقل ابن الأزرقي بعض هذه الجمل ولكن فيها تحريفاً، فأثرت نقلها من كتاب «الروح» مباشرة.

ومن أشد المواقف على المتمردين والخارجين عن الجادة، موقف علي رضي الله عنه - من الذين غلوا فيه، فألَّهوه من دون الله، فخذَّ لهم الأخاديد وأضرم عليهم النار وأحرقهم بها، ولما بلغ ذلك ابنَ عباس رضي الله عنهما -، أنكر عليَّ عليَّ إحقاقهم؛ لما ثبت عن النبي صلى الله عليه وسلم من النهي عن التعذيب بالنار... (33).

قصة وعبرة مذكرات المدير المتقاعد

في مستشفى حكومي، قرر المدير "د.خالد" قبل تقاعده بستة أشهر كتابة "يوميات الأزمات" - سجلاً لكل أزمة واجهها وكيف تعامل معها.

كان يتركها في درج مكتبه ليطلع عليها المدير الجديد "د.ليلى".
ذات ليلة، واجهت "ليلى" أزمة مشابهة لما في اليوميات، فطبقت الحل نفسه بنجاح.
اليوم، "اليوميات" أصبحت وثيقة تدريب رسمية لكل مدير جديد.

المبحث التاسع : الكفاءة الإدارية.. صفة سلامة الصدر:

إن سلامة الصدر من الشرك وما تفرَّع عنه من المعاصي، ومنها الغل والحقد لهما النافعة عند الله تعالى - يوم القيامة، ولا نفع عنده لسواها إذا فقدت فلا ينفع مال ولا جاه ولا منصب ولا ولد، كما قال الله تعالى: ﴿يَوْمَ لَا يَنْفَعُ مَالٌ وَلَا بَنُونَ * إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ﴾ (الشعراء: 88،99).

وقد وصف الله خليفه إبراهيم -عليه السلام- بسلامة صدره، فقال: ﴿وَإِنَّ مِنْ شِيعَتِهِ لِإِبْرَاهِيمَ * إِذْ جَاءَ رَبَّهُ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ﴾ (الصفافات: 83،84). وللرسول صلى الله عليه وسلم، وأمه قذوة حسنة في إبراهيم ﴿قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ...﴾ (المتحنة: 4)، وأخبر تعالى أنه قد صفى قلوب أهل الجنة من الغل، وهو الضغن والحقد والكراهية؛ كما قال عز وجل: ﴿وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِنْ غَلٍّ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ لَقَدْ جَاءَتْ رَبَّنَا بِالْحَقِّ وَنُودُوا أَنْ تُلَكُمُ الْجَنَّةَ أُورِثْتُمُوهَا بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (الأعراف: 43).

(33) رواه البخاري، (21/4). ومجموع الفتاوى لابن تيمية، (185-184/35).

ومن صفات الأجيال المؤمنة أن يدعو كل جيل لمن سبقه من الأجيال بالمغفرة، وبسلامة صدورهم من الغل لكل مؤمن، كما قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ جَاءُوا مِنْ بَعْدِهِمْ يَقُولُونَ رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا وَلِإِخْوَانِنَا الَّذِينَ سَبَقُونَا بِالْإِيمَانِ وَلَا تَجْعَلْ فِي قُلُوبِنَا غِلًّا لِلَّذِينَ آمَنُوا رَبَّنَا إِنَّكَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ﴾ (الحشر: 10).

ولقد نبّه الرسول صلى الله عليه وسلم، أصحابه إلى رجل منهم ووصفه بأنه من أهل الجنة، وفعل ذلك ثلاثة أيام، فتبع بعضهم ذلك الرجل، ليعرف العمل الذي جعله أهلاً للجنة، فوجد أن من أهم أسباب ذلك سلامة صدره من الغش والحسد للمسلمين، كما في حديث أنس بن مالك -رضي الله عنه-: كنا جلوساً مع رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقال: «يطلع عليكم الآن رجل من أهل الجنة»، فطلع رجل من الأنصار تنطف لحيته من وضوئه قد تعلق نعليه في يده الشمال، فلما كان الغد قال النبي صلى الله عليه وسلم مثل ذلك، فطلع ذلك الرجل مثل المرة الأولى، فلما كان اليوم الثالث قال النبي صلى الله عليه وسلم مثل مقالته أيضاً، فطلع ذلك الرجل على مثل حاله الأول. فلما قام النبي صلى الله عليه وسلم تبعه عبد الله بن عمرو بن العاص، فقال: إني لأحيت أبي فأقسمت أن لا أدخل عليه ثلاثاً، فإن رأيت أن تؤيني إليك حتى تمضي فعلت. قال: نعم. قال أنس: وكان عبد الله يحدث أنه بات معه تلك الليالي الثلاث، فلم يره يقوم من الليل شيئاً، غير أنه إذا تعارّ وتقلب على فراشه ذكر الله -عز وجل- وكبّر حتى يقوم لصلاة الفجر. قال عبد الله: غير أنني لم أسمعته يقول إلا خيراً، فلما مضت الثلاث ليال وكدت أن أحقر عمله، قلت: يا عبد الله إني لم يكن بيني وبين أبي غضب ولا هجر، ولكن سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول لك ثلاث مِرار: «يطلع عليكم الآن رجل من أهل الجنة»، فطلعت أنت الثلاث مِرار، فأردت أن آوي إليك لأنظر ما عملك فأقتدي به، فلم أرك تعمل كثير عمل، فما الذي بلغ بك ما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم؟ فقال: ما هو إلا ما رأيت. قال: فلما وليت دعاني فقال: ما هو إلا ما رأيت، غير أنني لا أجد في نفسي لأحد من المسلمين غشاً، ولا أحسد أحداً على خير أعطاه الله إياه، فقال عبد الله: هذه التي بلغت بك، وهي التي لا نطيق»⁽³⁴⁾.

وإذا كانت سلامة الصدر مطلوبة لكل مسلم؛ فإنها أكد في حق ولي أمر المسلمين في الولايات الكبرى والصغرى، التي تحتاج إلى من يدير مصالحهم فيها، وإن كانت الكبرى أولى من غيرها؛ لأن سلامة صدور الأمة من ضغن بعضهم على بعض، يجعلها تتآخى وتتساند وتتعاون على البر والتقوى. وسلامة صدر ولي

⁽³⁴⁾ رواه أحمد، (166/3). وهو في شرح السنة للبغوي، وقال المحشي عليه شعيب الأرنؤوط (112/13-114): إسناده صحيح.

وانظر مجمع الزوائد ومنبع الفوائد للهيثمي (78/8)، ومجموعة الفتاوى لابن تيمية (118/10)، وتفسير ابن كثير (7/4).

الأمر على أمته يجعله يحبهم ويقبل عليهم ويتفقد أحوالهم ويبتعد عما يقلقهم ويثير الشك في نفوسهم منه، وذلك سبب في غرس حبهم له وقربهم منه وطاعتهم وتعاونهم معه على ما يحقق المصالح العامة للأمة كلها. ولا يمكن أن تكون إدارة من يقوم بشؤون الناس ناجحةً النجاح المطلوب، إذا كان في صدور بعضهم لبعض دغل وحقد؛ لما يحدثه ذلك في النفوس من تنافر وسوء ظن.

ولذلك كان أفضلُ إمامٍ أولياءِ أمورِ الأمةِ محمدًا رسولَ الله صلى الله عليه وسلم، يحب أن يخرج إلى أصحابه وهو سليم الصدر عليهم، ولم يكن يحب أن ينقل إليه شيء يحدث في صدره شيئاً على أحد من أصحابه. روى عبد الله بن مسعود رضي الله عنه: - لما قسّم النبي صلى الله عليه وسلم قسمة حنين، قال رجل من الأنصار: ما أراد بها وجه الله، فأنتيت النبي صلى الله عليه وسلم فأخبرته، فتغيّر وجهه ثم قال: «رحمة الله على موسى لقد أُوذي بأكثر من هذا فصبر»، وفي رواية: فغضب من ذلك غضباً شديداً واحمرّ وجهه حتى تمنيت أني لم أذكره له⁽³⁵⁾. وفي رواية: «لا يبلغني أحد عن أحد من أصحابي شيئاً، فإني أحب أن أخرج إليهم وأنا سليم الصدر»⁽³⁶⁾. فهذه الزيادة وإن كان فيها ضعف في السند، فإن فيها شيئاً من التفسير لغضب الرسول صلى الله عليه وسلم، فإن غضبه يحتمل أن يكون من قول ذلك الرجل: «ما أراد بها وجه الله»، ويحتمل أن يكون من رفع الحديث إليه، ويحتمل أن يكون منهما، ولعل هذا الاحتمال الأخير أرجح، وإن كان رفع الحديث إليه صلى الله عليه وسلم ليس مكروهاً على إطلاقه.

فقد يكون الأولى رفع الحديث إليه في بعض الأحيان، إذا كان في رفعه مصلحة راجحة، كما في قصة رفع زيد بن أرقم رضي الله عنه - مقالة عبد الله بن أبي، رأس المنافقين، في بعض الأسفار،

﴿هُمُ الَّذِينَ يَقُولُونَ لَا تُنْفِقُوا عَلَىٰ مَنْ عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ حَتَّىٰ يَنْفَضُوا وَلِلَّهِ خَزَائِنُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلَكِنَّ

الْمُنَافِقِينَ لَا يَفْقَهُونَ﴾

(المنافقون: 7)

⁽³⁵⁾ رواه البخاري، (105/5-106)، ومسلم (739/2).

⁽³⁶⁾ أبو داود (183/5)، والترمذي (710/5)، وقال: هذا حديث غريب من هذا الوجه، وقد زيد في هذا الإسناد رجل، وفي عون المعبود شرح سنن أبي داود: وفي إسناده الوليد بن أبي هشام، قال أبو حاتم الرازي ليس بالمشهور (207/13).

ولم ينه النبي صلى الله عليه وسلم عن ذلك بل أقره، وطلب ابن أبي فسأله فحلف أنه لم يقل، فأنزل الله في ذلك سورة «المنافقون»⁽³⁷⁾. إلا أن الأصل عدم رفع ما يُقال في ولي الأمر إليه، إذا كان يتناول شخصه ولا خطر عليه ولا على الأمة في ذلك. والذي يدل على هذا هو النهي عن كل ما يחדش في سلامة الصدر من الغيبة والنميمة وسوء الظن والتجسس⁽³⁸⁾، كما قال تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا
أُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْنَاهُ وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ﴾

(الحجرات: 12)

وبهذا يظهر أن سلامة الصدر من أهم الصفات التي يفتقر إليها من يلي أمور المسلمين ويدير شؤونهم، لما في ذلك من إيجاد الألفة بينه وبينهم، والتعاون على مصالحهم العامة والخاصة. وأن الواجب على ولي الأمر أن يسد كل منفذ من المنافذ المؤثرة على سلامة صدره لرعيته، فلا يأذن للنمامين والوشاة وذوي الوجهين والمغتابين وسيئي الظن، بأن يقعوا في أعراض الناس برفع كلامهم إليه إذا كان يؤذيه ويوجد في قلبه ضغناً على رعيته، ما لم يكن ذلك الكلام فيه خطر عليه وعلى المصالح العامة التي لا يجوز السكوت عليها، كأن تكون من أسباب إزعاج الأمة وإنزال الخوف والضرر بها وفقد أمنها وخيانتها. كما في قصة زيد بن أرقم السابقة، فإن رفع ذلك إلى ولي الأمر يصبح متعيناً؛ ليتخذ ما يجب اتخاذه من الوسائل التي تحول بين مريدي الضرر بالأمة وما يريدون إحداثه.

وإن ولي الأمر الذي يُصغي لكل ما ينقل إليه من أحاديث الناس، وطعن بعضهم في بعض، وبخاصة ما وجد في هذا العصر من الجواسيس الذين يتخذون جاسوسيتهم مصدرًا لجلب الأموال الطائلة بالصدق قليلاً، وبالكذب على الناس كثيرًا، وتصديقه لذلك وترتيبه على ما يسمع منهم مواقف معينة ضد الموشى بهم. إن ذلك الوالي لجدير بأن يفقد ودَّ أغلب رعيته وطاعتهم ومناصرتهم له، ويقائه معزولاً عنهم بالوشاة الذين يُصغي إليهم ويصدقهم؛ لأن الذين ينقلون الكلام ويغتابون الناس يغلب عليهم الزور والكذب وإن تظاهروا بالصدق والإخلاص! والرعية إذا رأوا ولي أمرهم يصدق الكاذبين وثلة الوشاة وينتقم من البريئين، تتور أحقادهم ويتربصون بولي الأمر؛ لشفاء غيظهم منه والانتقام لأنفسهم، وإذا لم يقدرُوا أن يشفوا غيظهم بقوا معه غير راضين بولايته

⁽³⁷⁾ راجع صحيح مسلم، (2140/4).

⁽³⁸⁾ راجع أبواب الغيبة والنميمة وسوء الظن في صحيح البخاري، ص 7، 85-88، ومسلم (2001/4-2012).

ولا ناصحين له. وهو حينئذ من الولاة الذين يفقدون كفاءة ولاياتهم، ولقد أنزل الله -تعالى- في كتابه الكريم الأمر بالثبوت مما ينقله الناقلون إلى أولياء الأمور، خشية من أن يأخذوا الناس بالريبة والظنة وقول الزور، قال تعالى:

{يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ}

(الحجرات: 6)

إن هذه الآية نزلت في الوليد بن عقبة الذي بعثه رسول الله صلى الله عليه وسلم، إلى بني المصطلق لجمع الزكاة منهم، ولكنه شك في ولائهم وخاف منهم، فرجع إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، وادعى أنهم منعه الزكاة وأرادوا قتله، فبعث صلى الله عليه وسلم بعثاً، فلما لقيهم سيد بني المصطلق وأخبروه الخبر الذي بلغ رسول الله صلى الله عليه وسلم، حلف أن الوليد لم يأت به ولم يره، فأُنزل الله -تعالى- الآية.

وإذا كانت الآية نزلت في من صحب رسول الله صلى الله عليه وسلم، وأمنه رسول الله على ولاية من ولاياته ووصفه الله بالفسق، وأمر رسوله صلى الله عليه وسلم، بالثبوت مما يقوله له، فما بالنا بمن يلبس ثياب الصدق في هذا الزمان ويرتكب مخالفات الكتاب والسنة، فيغتاب وينم ويشي ويسيء الظن بالناس، ويسعى بالفساد بين ولي الأمر ورعيته ثم لا يتثبت مما يقول! (39) وقد أنكر الرسول صلى الله عليه وسلم على بعض أصحابه طعنهم في إمارة أسامة بن زيد، كما ثبت في الصحيح (40).

وممّا يؤسف له، أن هذه الأمور في عصرنا الحاضر -أصبحت هي القاعدة بين أولياء الأمور وشعوبهم-، فأصبح سوء الظن والغيبة والنميمة نازلة من القمة إلى القاعدة وصاعدة من القاعدة إلى القمة، بل أصبح سوء الظن والتجسس والغيبة والنميمة، وهي كلها تملأ القلوب خوفاً وحقدًا، أصبحت بين جميع الموظفين في الدولة الواحدة، حتى في الإدارة الوحيدة منتشرة، ولذلك تجد غالب الموظفين يهتمون بأنفسهم ضد بعضهم البعض، فقلَّ العمل المفيد للبلدان بسبب ذلك وبغيره من الأسباب التي تحتاج إلى مؤلّف أو مؤلّفات، ولا حول ولا قوة إلا بالله!

(39) راجع قصة الوليد هذه في الكتب الآتية: جامع البيان عن تأويل آي القرآن لابن جرير الطبري (123/26) وما بعدها، وتفسير القرآن العظيم لابن كثير (208/4) وما بعدها، والجامع لأحكام القرآن للقرطبي (311/16) وما بعدها، وأحمد في المسند (279/4). وقال الهيثمي في مجمع الزوائد (109/7): «رجاله ثقاة». ومرويات غزوة بني المصطلق لإبراهيم القريني. (40) راجع البخاري، (117/8).

ومن توجيهات الصديق -رضي الله عنه-: بيانه المختصر الذي أخبر فيه رعيته بمنهاج حكمه لهم وسياسته إياهم، عندما اختير للخلافة، قوله: «أيها الناس قد وليت عليكم، ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى آخذ له حقه، والقوى ضعيف عندي حتى آخذ منه الحق إن شاء الله. لا يدع أحد منكم الجهاد، فإنه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالذل. أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله، فلا طاعة لي عليكم، وقوموا إلى صلاتكم رحمكم الله» (41).

فقد بين للناس منزلته منهم عند نفسه بقوله: «وليت عليكم ولست بخيركم»، فهو ولي أمر المسلمين الذي أصبح متحملاً لمسئوليتهم، ولكنه واحد منهم ليس له فضل عليهم، وهذا إشارة إلى أنه سيبقى متواضعاً معهم غير متكبر عليهم، وقد كان كذلك -كما سبق- ما يدل على ذلك في صفة التواضع.

كما بين لهم أنه لا يستمد طاعتهم له إلا من طاعته هو لله ورسوله، فإذا لم يتصف بذلك فلا يستحق منهم الطاعة، ومعنى هذا أنه منفذ لأمر الله، فإن أحسن في ذلك وجب عليهم أن يعينوه، وإن أساء وجب أن يقوموه. وفي ذلك إشارة إلى وجوب مراقبة الرعية ولي أمرها والزامه بالجدادة إذا حاد عنها؛ تحقيقاً لقاعدة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر. وبين لهم أنه سيلتزم بالعدل ولا يحابي فيه كبيراً ولا قوياً.

قصة وعبرة : " المعلم والطائر الجريح"

في مصنع للأثاث العتيق، لاحظ المدير "سعيد" أن العامل الجديد "يوسف" أفسد قطعة خشب نادرة. بدلاً من توبيخه، أمضى معه ساعات بعد الدوام يعلمه أسرار النجارة:

"الخشب كالطائر الجريح.. يحتاج لصبر كي يعود للحياة"

بعد عام، أصبح "يوسف" أفضل حرفي في المصنع، وصنع تحفة فنية بيعت بمبلغ خيالي. القصة انتشرت كأسلوب تدريب في الشركة.

المبحث العاشر: التوازن بين الصبر والحزم في القيادة الإدارية

تمهيد:

يُعد إيجاد التوازن الدقيق بين الصبر والحزم من أعقد التحديات القيادية. هذا المبحث يكشف النقاب عن فن الموازنة بين المرونة والحزم، مستنداً إلى نماذج تاريخية ومعاصرة، مع تقديم أدوات عملية للتطبيق.

أولاً: الإطار المفاهيمي للتوازن

1. التعريفات التمييزية:

- الصبر الإداري \neq التساهل أو التردد
- الحزم الإداري \neq التسرع أو العنف

2. المعادلة الذهبية:

"الصبر في التخطيط، الحزم في التنفيذ"

ثانياً: شجرة القرارات للمواقف الإدارية

1. خوارزمية الاختيار (صبر أم حزم):

هل الموقف:

أ- يتعلق بجوانب إنسانية؟ → الصبر

ب- يهدد قيم المؤسسة؟ → الحزم

ج- يحتاج معلومات إضافية؟ → الصبر

د- له مواعيد نهائية صارمة؟ → الحزم

2. مصفوفة المواقف:

انواع الموقف | أمثلة | الخيار الأمثل |

-----|-----|-----|

أخطاء التعلم | موظف جديد | صبر (مع توجيه)|
انتهاك قواعد | مخالفة أخلاقية | حزم فوري|
أزمات مالية | خسارة مستمرة | حزم مدروس|
مشاريع مبتكرة | تجارب فاشلة | صبر ممنهج|

ثالثاً: نماذج تاريخية ومعاصرة

1. نماذج تاريخية:

• صلاح الدين الأيوبي:

○ صبر 10 سنوات في بناء الجيش

○ حسم معركة حطين في يوم واحد

• عمر بن الخطاب:

○ صبر على المخطئين

○ حزم في تطبيق العدل

2. نماذج معاصرة:

• ساتيا ناديلا (مايكروسوفت):

○ صبر على التحول الثقافي (3 سنوات)

○ حسم في إيقاف مشاريع غير مجدية

• إلون ماسك (تسلا):

○ صبر على الابتكارات طويلة الأجل

○ حزم في معايير الجودة

رابعاً: الأخطاء الشائعة وحلولها

1. أخطاء في التطبيق:

- "التردد المقنع": تأجيل القرارات تحت ذريعة الصبر
- "الحماسة الزائدة": اتخاذ قرارات حازمة بدون معلومات كافية
- "التناقض السلوكي": التذبذب بين الصبر والحزم في مواقف متشابهة

2. حلول عملية:

- نظام "الإنذارات المبكرة": مؤشرات للتحويل من الصبر إلى الحزم
- "غرفة الحرب الهادئة": جلسات تقييم قبل القرارات الحازمة
- "مقياس الحزم التدريجي": 5 مستويات للتدخل (من التوجيه إلى العقاب)

خامساً: أدوات التطبيق العملي

1. نموذج: B.A.L.A.N.C.E

- **Build Trust** (بناء الثقة)
- **Assess Thoroughly** (تقييم شامل)
- **Listen Actively** (استماع فعال)
- **Act Decisively** (تصرف حاسم)
- **Nurture Growth** (تنمية النمو)
- **Communicate Clearly** (تواصل واضح)

• Evaluate Continuously (تقييم مستمر)

2. حقيبة القائد المتوازن:

- قائمة مراجعة يومية للتوازن
- سجل لقرارات الصبر والحزم
- مؤشرات لقياس فعالية التوازن

خاتمة المبحث:

يكشف هذا المبحث أن الفن الحقيقي للقيادة يكمن في إدارة التناقض الظاهر بين الصبر والحزم. القادة العظماء هم أولئك الذين يمتلكون حكمة معرفة متى ينتظرون ومتى يتحركون، مستدين إلى معايير واضحة وخبرة متراكمة.

ملحق:

1. دراسة حالة تفاعلية: "قرارات الصبر والحزم في أزمة كوفيد-19"

2. قائمة بقراءات مقترحة عن القيادة المتوازنة

3. نموذج تقييم ذاتي لمهارات التوازن القيادي

جدول: مقارنة بين مواقف الصبر والحزم

المعيار	مواقف الصبر	مواقف الحزم
الزمن	طويلة المدى	فورية/عاجلة
الهدف	التعلم والنمو	الحماية والضبط

الأدوات	الحوار، التدريب	القرارات، العقوبات
المخاطر	التساهل	القسوة
المؤشرات	التحسن التدريجي	الالتزام الفوري

والآن مع المبحث الخامس: الصبر الإداري كاستراتيجية مؤسسية الهدف: الانتقال من الفرد إلى المؤسسة. أهم الإضافات المقترحة: كيف تُبنى ثقافة تنظيمية تقدر الصبر؟ (مثل: سياسات الترقيات طويلة الأجل، أو تقييم الأداء النوعي بدل الكمي). دور الصبر في الابتكار (مثل: استثمار "جوجل" في مشاريع بحثية طويلة الأمد). سياسات تعويض الموظفين التي تشجع على الصبر (مثل: مكافآت الولاء مقابل الإنجازات السريعة).

المبحث الحادي عشر : الصبر وريادة الأعمال

يُعدُّ سكان إقليم «التبت» من أكثر شعوب الأرض صبرًا وهدوءًا وتعايشًا مع بيئتهم وظروفهم القاسية؛ حيث نُقلت لنا عنهم قصص وحكم، منها: قصة راهب كان يتأمل بمفرده في كهف بأحد الجبال، فأراد أحد الرعاة اختبار صدق التزامه بالحكمة والتأمل والهدوء والصبر، فسأله: ما الذي تفعله بمفردك؟ فأجاب الراهب: أتأمل في الحياة لأكتسب الحكمة، فصاح الراعي وهو يستدير لينصرف: حسنًا، فلتنذهب إلى الجحيم! فرد الراهب بصراخ مماثل: بل اذهب أنت إلى الجحيم! فضحك الراعي، واستمر يضحك، وهو ينزل من الجبل.

فما أحوج رواد الأعمال للصبر في جميع المراحل، بدايةً من الفكرة التي تتطلب صبرًا لتخرج للنور، ومرورًا بما يواجههم من مشكلات في التمويل وعوائق في إدارة مشروعاتهم!

تقول «إم جيه رايان» في كتابها «قوة الصبر»: «إذا كنّا نريد أن نحيا حياةً أكثر راحةً وعمقًا، وليس مجرد أسرع إيقاعًا، فعلينا بالتحلي بالصبر مع أنفسنا ومع الآخرين، ومع الأحداث الصغيرة والكبيرة في الحياة؛ فالصبر ربما يكون أعظم حكمة على الإطلاق، تلك الحكمة التي تجعلك تغرس البذرة وتنتظر حتى تؤتي ثمارها،

فأي بستانٍ يستطيع إخبارك بأن دورات الطبيعة تتطلب الصبر الذي هو مفتاح كل شيء، فلن تكسر البيض لتحصل على الصيصان، بل تتركه يفسس ليخرج إلى الحياة، فبالصبر نصبح مسؤولين عن أنفسنا، وقادرين على التحكم في تصرفاتنا».

وتضيف: «إنَّ عالماً الذي أصبح يتصف بالإيقاع السريع، قد يجعلنا نشعر بالهات والاندفاع والتعجل والتوتر والحزن طوال الوقت تقريباً، وبما أن صحتك هي انعكاس لأحداث حياتك، فاعلم أنَّ التأثيرات البيولوجية الناتجة عن التعرض للتوتر والغضب، تؤدي إلى زيادة معدل ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وزيادة إفراز الحامض المعدي، فبحسب الأبحاث الطبية، يزيد احتمال إصابة شخص سريع الغضب بالسرطان، مرة ونصف عن غيره، كما يزيد احتمال تعرضه لأمراض القلب بخمس مرات عن غيره، فعندما تغضب يطلق عقلك هرموني الأدرينالين والكورتيزول؛ ما يؤدي إلى إضعاف جهاز المناعة، وانقباض الأوعية الدموية، وسرعة خفقان القلب. ولكي تتقي كل ذلك، تعلم الصبر، فهو من يحول بيننا وبين الغضب؛ وذلك بالتحكم في نفسك وضبط أعصابك، عندما تشعر بأن زمام الأمور قد بدأ يفلت من بين يديك، فالصبر هو فن العثور على شيء آخر نقوم بأدائه».

إن أغلب العظماء في هذه الحياة كانوا يتحلون بالصبر، فيقول توماس أديسون، صاحب الألف اختراع: «كثير من حالات الفشل في الحياة، كانت لأشخاص لم يدركوا كم كانوا قريبين من النجاح، عندما أقدموا على الاستسلام». ويقول أندرو كارنجي: «من يُقِن الصبر يمكنه إتقان أي شيء آخر». كذلك استطاع نيلسون مانديلا بالصبر والإصرار أن يحدث معجزة، ليس لنفسه فقط، ولكن لنحو (43) مليون شخص من السود والبيض، الذين كانوا يسكنون جنوب أفريقيا؛ فقد قضى مانديلا (27) عاماً في سجون جنوب أفريقيا، ولكنه تمسك بالصبر، إذ يقول في مذكراته: «إن الأمل هو أن يظل الإنسان موجهاً رأسه نحو الشمس، محرّكاً قدميه إلى الأمام»، كما نُسب إلى ألبرت أينشتاين قوله: «أفكر وأفكر لشهور وسنين، وبعد تسع وتسعين محاولة أصل إلى نتيجة خاطئة، لكن في المرة المئة أصل إلى النتيجة الصحيحة».

لقد تأملت في أكثر الأمور أولويةً وأهميةً لنا في حياتنا المعاصرة، فلم أجد أهم ولا أكثر حاجةً لنا من الصبر، الذي به يتحقق هدوؤنا الداخلي، وبه نكسب مزيداً من الصحة النفسية والثقة بالنفس في هذا الزمان السريع في إيقاعه وصخبه وتغييراته الكثيرة والمفاجئة، وبعدها سنكون أكثر إصراراً على تمسكنا بالأمل في الحياة، مهما واجهنا من معوقات، فمن خلاله تنضبط تصرفاتنا واحترامنا للقوانين والأنظمة والتعايش السلمي مع من نخالف معه، وصدق الله تعالى إذ يقول: ﴿وَلَئِن صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِّلصَّابِرِينَ﴾ (النحل: 126).

يُعدُّ الصبر من أهم الصفات التي يجب على كل إنسان أن يتحلَّى بها، ولقد حصَّ الله - سبحانه وتعالى - عباده على التحلِّي بالصبر الشديد عندما قال في إحدى آياته الكريمة: ﴿إِنَّمَا يُوفِي الصَّابِرُونَ أَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ﴾ (الزمر: 10). فيما يلي سنقوم بطرح مجموعة من أهم الأقوال والحكم التي تحدثت عن أهمية الصبر في حياة الإنسان:

- إذا كان الصبر مُرًّا فعاقبته حلوة.
- اصبر قليلاً فبعد العسر تيسير وكل أمر له وقتٌ وتبدير.
- اصبر لكل مُصيبة وتجلَّد واعلم بأنَّ الدَّهر غير مُخلَّد.
- التأنِّي من الرحمن، والعجلة من الشيطان.
- الصبر صبران، صبر على ما تكره، وصبر على ما تحب.
- الصبر مفتاح الفرج.
- إنَّ الله يُمهِّل ولا يُهمِّل.
- دواء الدهر الصبر عليه.
- الأشواق التي تدوسها في يوم من الأيام ربَّما تكون بلاء من ربك فلا تيأس، فكلما أحبَّ الله عبداً ابتلاه.
- بالتأني تُدرك الفرص.
- لا بدَّ لشعلة الأمل أن تُضيء ظلمات اليأس، ولا بدَّ لشجرة الصبر أن تطرح ثمار الأمل.
- المتواضع إن أعطى شكر، وإن منع صبر.
- اصبر على الحُصرم تأكله عنب.
- الصبر كنزٌ من كنوز الخير، لا يُعطيه الله إلاَّ لعبد كريمٍ عنده.
- بالصبر تبلغ ما تُريد، وبالتقوى يلين لك الحديد.
- أفضل أخلاق الرجل التصبُّر.
- عاقبة الصبر الجميل جميلة.
- دواء الدهر الصبر عليه.
- من تأنَّى أدرك ما تمئى.
- الصبر من أجل الصداقة يُسمى وفاءً.
- إذا استطعت الصبر فقد أنجزت نصف مشكلات الحياة.
- بين الواقع والأشياء الجميلة طريق يُسمى الصبر.
- حياتنا كأموال البحر بين مدِّ وجزر، بين فرحٍ وحزن، فتمسك بقارب الصبر.

- ثمرة النجاح تأتي من الصبر الطويل.
- تبلغ مرتبة النضج عند اكتسابك القدرة على الصبر.
- الصبر عند المصيبة يُسمى إيمانًا.
- الصبر أفضل شيء تستعين به على الزمان إذا ما مسَّك الضرر.
- ما أشقى من لا صبر له.
- الصبر أفضل علاج للحزن.
- الصبر الجميل لا شكوى فيه، والصفح الجميل لا أذى فيه، والهجر الجميل لا عتاب فيه.
- الوهم نصف الداء، والاطمئنان نصف الدواء، والصبر أول خطوات الشفاء.
- من لمَح حلاوة العافية هانت عليه مرارة الصبر.
- أقوى المحاربين هما الوقت والصبر.
- من اتبع الصبر اتبعه النصر.
- إذا كان هناك سمة عرفت دائما بتمييزها الصغار عن الكبار فهي القدرة على الصبر.

تأكّد عزيزي أنّ صبرك على متاعب الحياة ومشاقها هو أول خطوة لك إلى درب النجاح وتحقيق جميع الأمنيات.

ويُعدُّ كتاب قوة الصبر للمؤلفة الشهيرة «إم جيه رايان»، واحدًا من أهم الكتب المليئة بالأفكار والنصائح المهمة التي توجه الإنسان وتساعد على الاستمتاع بالحياة والتحلّي بقوة الصبر بعيدًا عن الاستعجال، فيما يلي سنقوم بتلخيص أهم الأفكار الواردة في هذا الكتاب الرائع.

إنّ الصبر يسمح لنا بأن نحتفظ بهدوء أعصابنا عند التعرُّض للضغوط، سواء الضغوط الخارجية الناتجة عن حياتنا المليئة بالعمل والانشغال، أو الضغوط الداخلية التي يولِّدها الغضب؛ فالصبر يُخفِّف من الإجهاد الواقع على الجهاز العصبي، ويُقلِّل من السرعة التي يعمل بها، ويجعله يستريح. بالصبر تصبح تجربتنا الداخلية أشبه ببحيرة ساكنة منها بنهر ثائر. من دون الصبر لا يُمكننا أن نتعلَّم من الدروس التي تلقي بها الحياة إلينا، ومن ثمَّ نصبح غير قادرين على النضج، من دون الصبر نبقى سريع الغضب والانفعال كما كنّا في مرحلة الطفولة، ونُصبح غير قادرين على العمل بأي شكل من أشكال الإخلاص في اتجاه ما نريده حقًا.

إذا كنا نريد أن نحيا حياة أكثر رحابة وعمقًا وليس مجرد حياة أكثر إيقاعًا، ويتعيَّن علينا أن نتحلّى بالصبر مع أنفسنا ومع الآخرين ومع الأحداث الكبيرة والصغيرة في الحياة نفسها. إنّنا قادرون على التحلّي بالصبر؛ لأنّ الصبر صفة إنسانية يُمكن تقويتها، ونحن لدينا ما نحتاج إليه لنفعل ذلك، فنحن نتحلّى بالصبر

بالفعل وإلا كيف استطعنا اجتياز المراحل الدراسيَّة المختلفة؟ وكيف تعلَّمتنا الحب؟ وكيف عثرنا على وظيفة؟ الصبر مثل عضلات الجسم، كلنا لديه عضلات، ولكن بعض الناس أقوى من البعض الآخر لأنَّهم يُمارسون التدريبات الرياضيَّة، ونفس الأمر ينطبق على الصبر، فبعض الناس رُبما يكونون أكثر قدرة على الصبر من الآخرين، ولكننا جميعًا قادرون على اكتساب المزيد منه بالممارسة والتدريب.

الصبر يمنحنا الإصرار والمثابرة، والقدرة على العمل بثبات في سبيل تحقيق أحلامنا وأهدافنا، وليس معنى مواصلة العمل في صبر رغم العقبات أننا بالضرورة سوف نُحقِّق نفس النوع من النجاح الهائل الذي حقَّقه مؤسس مجلة «فاست كومباني»، أو الذي حقَّقه «والت ديزني»، ولكنَّ القيام بذلك من المؤكد أنَّه يزيد من احتمالات أننا سوف نُحقِّق أحلامنا مهما كانت. بالصبر نصبح أكثر قدرةً على أن نظل هادئين من الداخل مهما كان يحدث خارجنا، ونثق في قدرتنا على التعامل مع أي شيء يعترض طريقنا.

وتلك الثقة تمنحنا طمأنينة وراحة. الصبر يمنحنا القدرة على أن نحتمل بنفس ساحة تلك العقبات التي نصادفها في طريقنا، وعلى أن نستجيب لتحديات الحياة بشجاعة وقوة وتفاؤل. الإخفاق في العمل أو خيبة الأمل في الحب، أو الإصابة بإعاقة خطيرة، أو التعرُّض لكارثة تتعلَّق بالمال، هذه هي بعض المحن التي قد نصادفها خلال رحلة حياتنا. والصبر في مثل هذه المواقف ليس معناه أن علينا أن نحب العقبات والمشكلات التي في طريقنا، وإنما أن ندرك أنَّها جزء لا يتجزأ من الحياة الأمر الذي يجعلنا لا نُصعب المسألة أكثر بأن نضيف إليها مشاعر الحقد أو اليأس. وبدلاً من أن نشكو أو نتألم، نُشمر عن سواعدنا ونعمل على معالجة المهمة التي نحن بصددها، كالعطر الجيد الذي يزداد جودة بمرور الوقت، فإننا نصل إلى أعلى قدرة لنا بالصبر؛ فبالصبر نستطيع أن نمح العالم تفوقنا الفريد، وليس هذا بالشيء الهين، فالعالم بحاجة ماسَّة إلى أن يُعطي كلاً منَّا أفضل ما لديه.

عندما نتحلَّى بالصبر، نحيا بتناغم وانسجام مع الإيقاع الطبيعي للحياة، ونتذكَّر أن لكل شيء فصله وموسمه، ونتوقف عن الضغط على حياتنا لتصبح مختلفة عن ما هي عليه، ليستغرق الشتاء ما يستغرقه، فهو في النهاية سوف ينتهي على كل حال، ونفس الكلام ينطبق على الصيف، فهذا هو ناموس الحياة. إنَّ الإنسان منظومة حيَّة، جزء من الطبيعة، وهو معرَّض لدوراتها شأنه في ذلك شأن أضخم شجرة بلوط أو أصغر ضفدع، والصبر يُساعدنا على أن نشعر بهذه الصلة.

الصبر يُساعدنا على أن نتخذ قرارات أفضل؛ لأنه يجعلنا في معزل عن التخيُّلات المروعة التي تُفسد حكمنا ورأيانا. إنَّ حياة نيلسون مانديلا هي أحد أروع الأمثلة على قوة الصبر؛ لقد استطاع بالإصرار الهادئ أن يُحدث معجزة، لا لنفسه فقط، ولكن أيضاً لما يقرب من (43) مليون شخص من السود والبيض، الذين يسكنون جنوب أفريقيا. إنَّ الصبر هو الذي يؤدي إلى تماسك المُحبين وإلى تهدئة الأجواء بينهما، وبالتالي يتمكّن الحب والتطور والنمو من الازدهار. إنَّ الصبر يعدُّ أحد أروع حلفائنا في عملية التربية، تلك العملية التي تتسم بالتعقيد؛ فالصبر يسمح لنا مثلاً بأن نستمر في هدهدة الطفل الذي يصرخ ويبكي منذُ ما يُقارب من ساعة، وبأن نقرأ لأطفالنا نفس القصة المحبّبة إليهم للمرة الألف، وبأن نستجيب بهدوء لأولادنا المُراهقين عندما يعودون إلى البيت في وقت متأخر مثلاً. الصبر يُساعدنا على أن نكون آباءً جيدين بما فيه الكفاية، حتى تكون استجاباتنا وردود أفعالنا الحكيمة والرفيعة والمُفعمة بالحب تجاه أولادنا أكثر من استجاباتنا وردود أفعالنا الحادة التي نقدم عليها دون تفكير أو تروّ.

لا يمكننا أن نُحقق كل شيء عن طريق الطاقة الفاعلة؛ ففي بعض الأحيان يكون ما نحتاجه هو القليل من القدرة على الانتظار. على قدر ما يتحلّى به الناس من صبر، تظل المجتمعات مُتماسكة، ويظلُّ بلايين الناس الذين يعيشون الآن على هذا الكوكب يعملون في ظل النظام والقانون. إنَّ مخالفة القانون تبدأ عندما نُصبح فاقدي الصبر، سواء كان الأمر يتعلق بكسب المال أو بالانتظار في سيارتنا في طريق مزدحم. إنَّ الصبر ليس سِمَةً شخصيّة صغيرة تجعل صاحبها يشعر بمشاعر طيبة، إنَّه أساس اللباقة والكياسة وطاعة القانون والنظام. من دون الصبر لا يستطيع الناس العيش معاً، ولا يستطيع المجتمع أن يعمل بشكل سليم، وبه نستطيع أن نوَفّر إمكانيّة أن يحل السلام بين الأشخاص وبين الدول.

عندما نواجه مواقف عصيبة مع الآخرين، لا يكون هناك أفضل من أن نتذكر الحكمة التي تقول: «اللهم امنحني القدرة على أن أقبّل الأشياء التي لا يُمكنني تغييرها، والشجاعة كي أغَيّر الأشياء التي يُمكنني تغييرها، والحكمة حتى أفرق بين الاثنين». الصبر شيء يعجبك في سائق السيارة التي خلفك، ولكنه لا يعجبك في سائق السيارة التي أمامك. الصبر هو أن نكون على استعداد للعيش في الحاضر كما هو تماماً، وحتى إذا كنا نريد أو نتمنى أن يتغير الحاضر في يوم ما، فالصبر يتيح لنا أن نحيا الآن في سعادة، ورضا بقدر الإمكان. وأنصحك عزيزي أن تقرأ بتمعّن هذا الكتاب الرائع؛ لتستفيد من كل النصائح والإرشادات التي ذكرتها المؤلفة «إم جيه رايان» عبر صفحاته.

تمرين في الصبر : "اختبار العميل المستحيل"

السيناريو : يتم تكليف الموظف بالتعامل مع عميل وهمي متعجرف ومتطلب (يتم تمثيل الدور بواسطة مدرب متخصص) لمدة أسبوع كامل. العميل:

- يغير متطلباته باستمرار
- يطلب تعديلات في اللحظة الأخيرة
- يعيد جدولة الاجتماعات بشكل متكرر

الهدف: قياس قدرة الموظف على:

- الحفاظ على الهدوء تحت الضغط
- إدارة التوقعات
- التحلي بالمرونة

نموذج التقييم:

التقييم (1-5)	المعيار
	التحكم في الانفعالات
	القدرة على إعادة توجيه الحوار
	الإبداع في حل المشكلات

المبحث الثاني عشر : الصبر الإداري في العصر الرقمي

تمهيد:

في ظل الثورة الرقمية المتسارعة، يواجه القادة تحديات غير مسبقة تختبر قدرتهم على الصبر الإداري. هذا المبحث يستكشف كيفية الحفاظ على التوازن بين متطلبات السرعة الرقمية وحكمة التأني الإداري.

أولاً: إدارة الفرق الافتراضية بصبر

1. تحديات العمل عن بُعد:

- تشتت الانتباه بسبب تعدد المنصات
- صعوبة قراءة لغة الجسد والإشارات العاطفية
- اختلاف التوقعات الزمنية بين الأعضاء

2. استراتيجيات الصبر الفعال:

- تطبيق "قاعدة 24 ساعة": تأجيل الرد على الرسائل المثيرة للتوتر
- تصميم "مساحات صبر" افتراضية (جلسات استماع أسبوعية بدون أجندة)
- استخدام أدوات مثل:

- (مثل Notion) منصات التعاون غير المتزامن
- (مثل Focusmate) مؤقتات التركيز
- (مثل ClickUp) أنظمة إدارة المهام المرنة

ثانياً: التكنولوجيا كحليف للصبر الإداري

1. أدوات تعزيز الصبر:

• "التحليلات البطيئة: (Slow Analytics)"

○ نموذج شركة IBM في تحليل البيانات على مدار 90 يومًا

○ منصات التنبؤ بعيدة المدى (مثل Tableau)

• الذكاء الاصطناعي التفسيري: (Explainable AI)

○ تقنيات تساعد على فهم عملية اتخاذ القرار

○ تقليل الاندفاع في الاستنتاجات

2. دراسة حالة:

• تجربة شركة Zappos في استخدام "مؤشرات الصبر التنظيمي:"

○ قياس الفترات الزمنية بين الملاحظة والتفاعل

○ تحليل العلاقة بين فترات التفكير وجودة القرارات

ثالثاً: مخاطر ثقافة السرعة الرقمية

1. ظواهر سلبية:

• "إدمان القرارات السريعة:"

○ دراسة 73% (2022) MIT من المديرين يعترفون باتخاذ قرارات أسرع من اللازم

• "التوهم الإنتاجي:"

○ التركيز على الكم بدلاً من الجودة

○ ظاهرة "الرد السريع" كمعيار للأداء

2. الآثار التنظيمية:

• ارتفاع معدلات استبدال الموظفين

• تآكل رأس المال الفكري

• انخفاض جودة الابتكارات

رابعاً: نموذج الصبر الرقمي المتوازن

1. مبادئ الإدارة الرقمية الصابرة:

• التكنولوجيا كوسيلة لا غاية

• التوازن بين السرعة والدقة

• بناء "مناعة تنظيمية" ضد اندفاع العصر الرقمي

2. أدوات التطبيق:

• "مصفوفة الصبر الرقمي":

○ تصنيف القرارات حسب درجة الاستعجال

○ تحديد النقاط التي تحتاج للتأني

• "المؤقت الذكي":

○ برمجة فترات تأمل قبل الرد على الرسائل الهامة

○ إعداد "مساحات التفكير" في التقويمات الرقمية

خاتمة المبحث:

يوضح هذا المبحث أن العصر الرقمي لا يلغي الحاجة للصبر الإداري، بل يحولها إلى مهارة أكثر تعقيداً وإلحاحاً. القادة الذين يجيدون توظيف التكنولوجيا لتعزيز الصبر (بدون الوقوع في فخ البطء غير المبرر) سيتمكنون من قيادة مؤسساتهم عبر تحديات القرن الحادي والعشرين بثبات وحكمة.

ملحق:

1. قائمة بأفضل 10 أدوات رقمية تعزز الصبر الإداري
2. نموذج "ميثاق الصبر الرقمي" للفرق الافتراضية
3. دراسة مقارنة بين 5 شركات رقمية في تطبيق مبادئ الصبر الإداري

جدول: مقارنة بين الصبر التقليدي والرقمي

الجانب	الصبر التقليدي	الصبر الرقمي
البيئة	تفاعلات مباشرة	منصات افتراضية
الأدوات	الخبرة البشرية	تحليلات البيانات
التحديات	ضغوط مرئية	إغراءات غير مرئية
المؤشرات	لغة الجسد	أنماط التفاعل الرقمي
الاستراتيجيات	الحوار المباشر	تصميم العمليات الرقمية

المبحث الثالث عشر : نصائح للتحلي بالصبر عند ضغوط العمل :

يفتقد العديد من الأشخاص القدرة على الصبر والتحكم بأعصابهم عندما يتعرضون لضغوط العمل اليومية، وهذا ما يُعرضهم لكثير من المشكلات النفسية والتراجع في المعنويات والإنتاج، وفيما يلي سنسلط لك الضوء على هذا الموضوع المهم، وسنقدم لك بعض النصائح البسيطة التي يجب أن تتقيد بها لتتحلى بالصبر عندما تتعرض لضغوط العمل.

أولاً: العلامات التي تدل على نفاذ الصبر في العمل:

اتخاذ القرارات بشكلٍ سريع دون أي تفكير منطقي، والشعور بالغضب الشديد والقلق والعصبية، والإصابة بحالات من الشد العضلي وانقباض اليد، والتنفس بشكلٍ سريع وقصير، وهززة القدم بشكلٍ متواصل.

ثانياً: نصائح تساعد على التحلي بالصبر عند التعرض لضغوط العمل:

1- الانتصار على الخوف: يجب عليك أن تتعلم فنون الانتصار على المخاوف ومواجهتها بقوة؛ لكي تتخلص من مشكلة نفاذ الصبر خلال العمل، ويكون هذا عن طريق الاعتراف بوجود المشكلة ومواجهتها بكل إرادة قوية، وعن طريق ممارسة القليل من تمارين الاسترخاء التي تخلصك من التوتر الداخلي.

2- تنفّس بشكل مريح: تساعد تمارين التنفس والاسترخاء على مواجهة مشاعر نفاذ الصبر والتوتر خلال ساعات العمل؛ لهذا عليك أن تحرص على ممارسة هذه التمارين عن طريق أخذ شهيق عميق وزفير، وتكرار العملية لمدة ثلاث دقائق؛ وذلك حتى يستريح الجسم وتهدأ النفس.

3- وضع الأمور في إطارها الصحيح: بين كل فترة وأخرى عليك أن تراجع ذاتك وأن تُحدّد أولوياتك في العمل والحياة، وأن تقيّم نفسك وموهبتك وخبراتك؛ وذلك لكي تتلافى كل نقاط الضعف الجديدة التي قد تتولّد لديك، ولكي تستعيد ثقتك بنفسك التي ستجُح بواسطتها من تخطي كل مشكلات العمل التي تتسبب في نفاذ صبرك.

4- عدم الجلوس مع الأشخاص السلبيين: من الطبيعي أن يتأثر الإنسان بكل الأشخاص الموجودين حوله في العمل، لهذا ننصحك بأن تبتعد عن مرافقة الأشخاص والزملاء السلبيين في العمل، وأن تعتمد فقط على مرافقة الأشخاص الإيجابيين الذي يُقدِّمون لك الدعم المعنوي والإيجابي.

5- الاهتمام والعناية بالنفس: لتحمي نفسك من التعرُّض لمشكلة نفاذ الصبر في العمل، عليك أن تمنح نفسك الأهمية الكبرى، وعدم إهمالها على الإطلاق؛ وذلك لأنَّ التعرض للمشكلات الصحية والنفسية سينعكسُ وبشكل سلبي على عملك وقدرتك على مواجهة ضغوط العمل، ويكون هذا عن طريق المواظبة على ممارسة التمارين الرياضية اليومية قبل العمل، والابتعاد عن السهر لوقت طويل خلال الليل، والحرص على الاستيقاظ في ساعات الصباح الأولى لممارسة تمارين اليوم لمدة خمس دقائق.

6- الابتعاد عن المنبّهات: خلال ساعات العمل عليك أن تتجنب تناول كميات كبيرة من المشروبات التي تحتوي على الكافيين والمنبّهات التي تضرُّ بالجهاز العصبي وتسبِّب التوتر، وأن تعتمد فقط على شرب شاي الأعشاب الطبيعية الذي يُهدِّئ النفس والأعصاب؛ كشاي النعناع الأخضر، واليانسون.

هذه هي النصائح الأساسية التي يجب أن تتقيَّد بها لتتخلَّص من مشكلة نفاذ الصبر في العمل، ولتحافظ على قوتك الذهنية والجسدية.



لن تصبر على المهنة إلا إذا كان لديك حرص على التعلم المستمر، فهذا رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: «لا يُستطاع العلم براحة الجسم»⁽⁴²⁾، ولن تصل إلى السعادة في الصبر عليها إلا بشروط، هي:

- بذل الوسع
- صدق الطلب

ويؤكد هذا ابن الجوزي حين يقول: «تأملت عجباً، وهو أن كل شيء نفيس خطير يطول طريقه ويكثر التعب في تحصيله، فإن العلم لما كان أشرف الأشياء لم يحصل إلا بالتعب والسهر والتكرار وهجر اللذات والراحة...». ويقول الشافعي: «حقّ على طلبة العلم بلوغ غاية جهدهم في الاستكثار من علمه، والصبر على كل عارضٍ دون طلبه، وإخلاص النية لله -تعالى- في إدراك علمه نصّاً واستنباطاً، والرغبة إلى الله -تعالى- في العون عليه».

وقد قيل للشعبي: من أين لك هذا العلم كله؟! فرد عليهم وقال: «بنفي الاعتماد، والسير في البلاد، وصبر كصبر الحمار، وبكور كبكور الغراب».

وليس هذا وحسب؛ بل تنظر إلى ما صبرت عليه وتعلمته كل فترة، هل استقدت منه أو لا؟ هل زادك علماً وقرباً من الله أو فساداً لك ولغيرك؟ وهذه أم سفيان الثوري تقول: «يا بني إذا كتبت عشرة أحرف فانظر هل ترى في نفسك زيادة في خشيتك وحلمك ووقارك، فإن لم ترَ ذلك فاعلم أنها تضرك ولا تنفعك».

وليكن صبرك صبر الكرام لا صبر اللئام، فكل شخص لا بدّ أن يصبر على بعض ما يكره إمّا اختياراً وإمّا اضطراراً، فالكريم يصبر اختياراً؛ لعلمه بحسن عاقبة الصبر، وأنه يُحمد عليه من الله -عز وجل-، وأما اللئيم فيصبر صبر المقيد لعلّة أو لضرب أو لهوى في نفسه، ويتعلم المهنة من أصحابها ثم يتركهم ويرميهم عندما يعلم بوطنها، فهذا لؤم وليس بصبر؛ ولذا قال عاقل: «من لم يصبر صبر الكرام سلا سلُوّ البهائم».

فالكريم يصبر صبره في طاعة الرحمن، واللئيم يصبر صبره في طاعة الشيطان، وهنا يصدق فيه كلام ابن القيم عما يوجد في النفس إذ يقول: «في النفس كِبْر إبليس، وحسد قابيل، وعتو قوم عاد، وطغيان قوم ثمود، وجرأة

النمرود، واستطالة فرعون، وغرور قارون، ووقاحة هامان، وهوى بلعام، وحيل أصحاب السبت، وتمرد الوليد، وجهل أبي جهل».

وليس هذا وحسب؛ بل تجد فيها تشابهاً مع بعض أنواع من الحيوانات، فتجد بها: «حرص الغراب، وشره الكلاب، ورعونة الطاووس، ودناءة العجل، وعقوق الضب، وحقد الجمل، ووثوب الفهد، وصولة الأسد، وفسق الفأرة، وخبث الحية، وعبث القرد، وجمع النملة، ومكر الثعلب، وخفة الفراشة، ولؤم الضبع».

ولذا مطلوب منك كما قال الشاعر:

لا تخضعن لمخلوق على طمع *** فإن ذلك نقص منك في الدين

واسترزق الله مما في خزائنه *** فإنما هو بين الكاف والنون

عندما تضغط على أزرار المصعد الكهربائي، تأمل جيداً النقاط البارزة إلى جانبها، فهي تلخص قصة إنسان قاده «صبره» وطموحه إلى اكتشاف أهم لغة لفاقدي نعمة البصر عرفتها البشرية. هذه النتوءات الدائرية البارزة هي حروف ستة، يقرأها فاقدو البصر باللمس، اخترعها «لويس بيريل»، بعد أصابته بالعمى في قصة محزنة في أثناء طفولته. وتتخلص قصة «بيريل» التي سميت هذه اللغة باسمه فيما بعد، في أنه كان يساعد والده في أعمال صناعة الجلود، وبينما كان يضع إبرة في جلد ليغرسها فيه، فلتت الإبرة من يده، فأخطأت هدفها، فأصابت عصب البصر ثم فقد على إثرها بصره. وفيما بعد صبر «بيريل» على سخريّة الناس بشأن محاولاته لاكتشاف لغة لفاقدي البصر، وبعد عشرات السنين اعترفت الحكومة الفرنسية بلغة «بيريل» رسمياً، ولو أن «بيريل» فقد صبره ومثابرتة لحرم نفسه وغيره من تحقيق هدف نبيل غير حياة كثيرين وأنسهم.

«الصبر مفتاح الفرج» حكمة نتداولها كثيراً، فهل هي دقيقة أو أن لها استثناءات أو بالأحرى درجات؟ فقد نواجه في حياتنا مواقف صعبة لا يُطاق معها الصبر. والصبر يكون مؤثراً إذا لازمته سعة صدر وهدف سام ينشده الإنسان من وراء صبره. كأن يدرّب نفسه على الصبر يومياً؛ حتى يصبح عادة يكسب بها زميلاً في العمل أو مسؤولاً مزاجياً أو ثرثاراً، أو يكسب بالصبر صديقاً جديداً يفاجأ بعباداته غير المألوفة.

تمرين في الصبر "المشروع المتغير"

التنفيذ: يتم إعطاء الموظف مشروعًا واضح المعالم، ثم:

- في اليوم الثاني: تغيير 30% من المتطلبات
- في اليوم الرابع: إضافة معايير جديدة
- قبل التسليم بيوم: طلب تعديل جذري

المهارات المختبرة:

- القدرة على التكيف
- إدارة الإحباط
- إعادة الأولوية للمهام

آلية المتابعة:

- تسجيل عدد المرات التي طلب فيها الموظف المساعدة
- قياس الوقت المستغرق في التعديلات
- تقييم جودة العمل النهائي

المبحث الرابع عشر : التطبيقات العملية والقياسية للصبر الإداري

تمهيد:

يُعد تحويل الصبر الإداري من مفهوم نظري إلى ممارسة عملية التحدي الأكبر أمام القادة والمديرين. هذا المبحث يقدم أدوات قابلة للتطبيق لقياس وتنمية هذه المهارة الحيوية في بيئات العمل المختلفة.

أولاً: نموذج تطبيق الصبر الإداري (P.A.T.I.E.N.C.E)

1. نموذج " سباعيات " للتطبيق العملي:

P - Pause (توقف): التمهّل قبل رد الفعل

A - Assess (قيم): تحليل الموقف بموضوعية

T - Think (فكر): استكشاف الخيارات المتاحة

I - Inquire (استفسر): جمع المعلومات من المعنيين

E - Execute (نفذ): اتخاذ القرار المناسب

N - Navigate (توجّه): متابعة النتائج

C - Evaluate (قيم): مراجعة النتائج والتعلم

E - Empower (تمكين): تحسين الممارسات المستقبلية

2. تطبيقات عملية للنموذج:

أ. في التعامل مع الموظف المخطئ:

- دراسة حالة: مدير يواجه خطأ متكرراً من موظف جديد
- خطوات التطبيق: من التوقف عن رد الفعل العاطفي إلى تمكين الموظف من التعلّم

ب. في اتخاذ القرارات تحت الضغط:

- مثال: قرار إيقاف مشروع استثماري
- آلية التطبيق: من تقييم الخسائر إلى التعلم من التجربة

ثانياً: دالة القياس والتقييم

استبيان قياس الصبر الإداري

التقييم من 5	البند التقييمي	المحور
	أتمالك أعصابي عند وقوع الأخطاء الجسيمة	التحكم في الانفعالات
	أتعامل بهدوء مع الشكاوى المتكررة من الموظفين	
	أتحمل ضغوط العمل في المواقف الطارئة	إدارة الأزمات
	أتمكن من تأجيل المكافآت الفورية لتحقيق نتائج أفضل	
	أمنح الموظفين فرصاً كافية لتصحيح أخطائهم	التعامل مع المرؤوسين
	أستمع بإنصات لجميع الأطراف قبل اتخاذ القرارات	
	أقبل التوجيهات والنقد البناء برحابة صدر	التعامل مع الرؤساء
	أتحمل الضغوط الناتجة عن متطلبات الإدارة العليا	
	أتعاون مع زملائي بروح الفريق رغم الخلافات	التعامل مع الزملاء
	أتحمل أخطاء الزملاء وأساعدهم في تصحيحها	
	أقبل التغييرات التنظيمية بروح إيجابية	إدارة التغيير
	أتمكن من التكيف مع السياسات الجديدة بمرونة	
	أحافظ على هدوئي في المواقف الصعبة	التوازن العاطفي
	أتجنب اتخاذ قرارات مهمة في لحظات الغضب	
	أستثمر الوقت الكافي في التخطيط طويل المدى	التخطيط الاستراتيجي
	أتحمل تأخر النتائج عند العمل على مشاريع كبيرة	

التعامل مع العملاء	أتلقى بالصبر مع العملاء الصعاب
	أحافظ على الهدوء عند تلقّي شكاوى غير مبررة
التطوير الذاتي	أتحمل صعوبات التعلم عند اكتساب مهارات جديدة
	أستمر في تطوير نفسي رغم التحديات اليومية

مفتاح التقييم:

- 100-90 نقطة: مستوى قيادي متميز (تتمتع بمهارات الصبر الإداري العالية)
- 89-70 نقطة: مستوى جيد (لديك أساس قوي مع مجال للتحسين)
- 69-50 نقطة: مستوى متوسط (تحتاج إلى تطوير بعض الجوانب)
- أقل من 50 نقطة: مستوى يحتاج إلى تحسين (يستدعي العمل على تطوير الصبر الإداري)

تعليمات التقييم:

1. قيّم كل بند من 1 إلى 5 (حيث 1 = ضعيف جداً، 5 = ممتاز).
2. اجمع النقاط لكل الأبعاد العشرة والبنود العشرين .
3. راجع النتيجة وفق مفتاح التقييم أعلاه.
4. يمكن إضافة ملحوظات مثل : نقاط القوة والضعف.

نموذج تحليل النتائج:

- نقاط القوة: (اكتب المجالات التي حصلت فيها على أعلى الدرجات)
- مجالات التحسين: (حدد البنود التي تحتاج إلى تطوير)
- خطة عمل: (ضع خطوات محددة لتعزيز الصبر الإداري بناءً على النتائج)

هذا الجدول الشامل يساعد في الحصول على تقييم دقيق وشامل لمهارات الصبر الإداري، مع إمكانية تتبّع التطور عبر الزمن عند إعادة التقييم دورياً.

ثالثاً: دراسات حالة عملية

1. إدارة الأزمات في القطاع الصحي خلال جائحة كورونا:

أ. التحديات:

• ضغوط غير مسبوقة

• نقص في الموارد البشرية

• قرارات مصيرية سريعة

ب. ممارسات الصبر الإداري الناجحة:

• توزيع الضغوط على فترات زمنية

• تبني نظام الورديات المرنة

• إنشاء مساحات للدعم النفسي

2. حالة تحول مؤسسي في شركة تقنية:

أ. المشكلة:

• مقاومة التغيير من الموظفين القدامى

• ضغوط المستثمرين لتحقيق نتائج سريعة

ب. الحل الصبور:

• برنامج تدريجي على 18 شهراً

• جلسات حوارية أسبوعية

• نتائج التحول بعد ثلاث سنوات

خاتمة المبحث:

يوضح هذا المبحث أن الصبر الإداري مهارة يمكن تطويرها وقياسها، وليس مجرد سمة شخصية. من خلال النماذج التطبيقية والأدوات القياسية المقدمة، يصبح بإمكان القادة تحويل هذا المفهوم إلى ممارسات يومية تؤدي إلى نتائج ملموسة.

ملحق:

1. نموذج خطة تطوير شخصية للصبر الإداري (لمدة 90 يوماً)

2. قائمة مرجعية سريعة للتطبيق اليومي

3. رسوم بيانية لتطور المهارة عبر الزمن

نموذج مصغر للاستبيان:

خطوات التحسين	التقييم الذاتي (1-5)	المهارة
		التحكم في الانفعالات
		الصبر على النتائج
		التعامل مع الأخطاء
		إدارة الضغوط

هذا المبحث يقدم للقارئ خريطة طريق واضحة لتطبيق الصبر الإداري في مختلف المواقف القيادية.

المبحث الخامس عشر : أنواع الصبر :

الصبر نوعان: اختياري، وآخر اضطراري. والاختياري أفضل من الاضطراري؛ لأنه يأتي باختيارنا ومن دون ضغوط، وهو خلق راقٍ نصدُّ به من يريدون الثَّيل منا سواء كان ذلك بنصب المكائد لإلحاق الضرر بنا أو بتشويه سمعتنا في العمل خصوصًا لدى مسؤولينا. أما الصبر الاضطراري فيلجأ إليه جميع الناس؛ كأن يجد أحدنا نفسه مضطرًا إلى الصبر على الابن العاصي أو الجار السوء أو المسؤول المتسلط. وكل من النوعين ممدوح؛ لأن الصبر -في حد ذاته- فضيلة جميلة.

والصابرون يقَدِّمون خدمة جليلة لإصلاح ذات البين؛ فالأذى المتأثي من محاولة التقريب بين زميلين متخاصمين؛ كالزجر أو النهر يصبح لديهم أمرًا هينًا في سبيل تأليف قلوب هؤلاء الزملاء. وكم من قلوب متنافرة في العمل حضنتها أيادي الصابرين على أذى الناس! فبهؤلاء تشيع المحبة ويسود الوثام في أعمالنا، وهؤلاء الصابرون كالشمعة تحترق لتتير طريق الآخرين وتفرشه بأسباب الود والألفة بين زملاء العمل!

شهدتُ وسمعتُ حوادثَ عديدةً علَّتْ فيها أصوات عملاء غاضبين على موظفين، ولكن لم يرسخ في ذاكرتي سوى قوة تحمل هؤلاء الموظفين وتحليلهم بالصبر على ما يطالهم من أذى شفهي أو سباب. في كثير من الأحيان لا يكون الموظفون سببًا في تأخر معاملات العملاء أو عرقلتها، بل يعود السبب إلى نظام الشركة أو الوزارة الروتيني المُمَل. ولولا هؤلاء الصابرون المحتسبون لتحوّلت حياة الناس إلى معارك يومية. والصابرون يعلمون أن لحظات الغضب التي تنتاب الناس إنما هي لحظية وسرعان ما سيعودون إلى رشدهم ويهدؤون، فيدركون ما اقترفوه من تصرفات طائشة بحق هؤلاء المغلوب على أمرهم. والنبى صلى الله عليه وسلم يقول: الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم.

صبر مذموم

والتحلي بالصبر فرصة نعطيها للمسيئين إلينا ليراجعوا أنفسهم، فكم من زميل في العمل استشاط غضبًا فنزل علينا بسيل من عبارات التوبيخ والزجر والنهر، وعدد الذين تراجعوا عن إساءاتهم لا يحصى، ولعل هذا الصبر يثير في الغاضبين الإعجاب بردة فعلنا فينتبهوا إلى خطئهم ويتراجعوا.

والصبر على أذى وظيفية جيدة وهمومها أفضل تضحية نقدمها لأهلنا؛ لينعموا بحياة رغيدة وسعيدة، فالذين لا يصبرون لا يصلون إلى مُبتغاهم، فهم في ضيق وضجر دائمين. يريدون شراء الحياة الطيبة بأبخس

الأثمان من دون هم ولا تعب. والصبر إذا ما اقترن بالمتابعة والإنتاج المتواصلين فإنهما أفضل حلٍ للتواقين إلى تولى أعلى المراتب والرواتب الوظيفية.

ويعد الصبر فعلاً مذمومًا في مواطنٍ عديدة، منها: الصبر على موظف سبق تورطه في عمليات اختلاس أو غيرها من قضايا أخلاقية؛ كبت الشائعات، والإيقاع بين الموظفين، أو تشويه أعراض النساء العفيفات في العمل؛ لأن هؤلاء يرتكبون بذلك ذنبًا كبيرًا في حق أنفسهم والمؤسسة التي ائتمنتهم عليها.

وليس المطلوب من الموظف الصبر سنوات طويلةً أملاً في حصوله على ترقية؛ بحجة أنه يتوقعها من مسؤوله. أحد الموظفين المنتجين انتظر سبع سنوات ولم يحصل على أية ترقية وظيفية أو زيادة تذكر في راتبه، ولما سأله عن السبب قال: «ليس بيدي حيلة؛ فمديري لا يريد ترقية لأسباب شخصية». هؤلاء الذين يعتبرون أنفسهم صابرين يحرمون أنفسهم وأطفالهم من الحصول على تقدير يليق بمجهودهم، بحجة أن «الصبر مفتاح الفرج». فلا بدّ من أن ينزعوا عنهم رداء الصبر الخادع، ويشرعوا بالبحث عن الأسباب المؤدية إلى تقدمهم إداريًا ومهنيًا.

صبر المسؤولين

كما أن صبر المسؤولين لا يقل أهمية عن صبر الموظفين؛ فعلى كاهل المسؤولين تقع مسؤوليات وأهداف عديدة، ويعدّ صبرهم عليها أهم الأسباب التي تبتّ الحماسة وروح الصبر لدى العاملين معهم، فما يحرك المسؤولين يحرك الموظفين، ولو بشكل غير مباشر.

هناك مواقف يومية متنوعة تدربنا على الصبر، منها: لحظات الانتظار في طابور العملاء أو مراجعي العيادات أو إشارات المرور المزدحمة، أو انتظار أخبار سارة في العمل على أحر من الجمر. وسلوكيات بعض قائدي المركبات المتهورة هي فرصة يومية تختبر مدى صبرنا وقدرتنا على كظم الغيظ، والتعوّد على الصبر يبدأ من صغائر الأمور؛ حتى يصبح عادة نواجه به ما هو أشد تأثيرًا. فما أجمل أن نتعاون على إشاعة فضيلة الصبر النبيلة في مجتمعاتنا! وذلك بأن نبدأ بأنفسنا؛ ندربها يوميًا على هذا الخلق الرفيع. ولنتذكر دائمًا قول الله عزّ وجلّ: ﴿إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (البقرة: 153).

الخاتمة

الصبر الإداري ركيزة القيادة الناجحة

بعد رحلة ممتعة عبر صفحات هذا الكتاب القيم، نجد أنفسنا أمام حقيقة لا مفر منها: الصبر الإداري ليس مجرد فضيلة أخلاقية، بل هو أساس متين تقوم عليه القيادة الناجحة والمؤسسات الفعالة. لقد تناول الكتاب هذا المفهوم من زوايا متعددة، بدءًا من جذوره في التراث الإسلامي والسيرة النبوية، مرورًا بالتجارب العملية للخلفاء الراشدين، ووصولًا إلى التطبيقات المعاصرة في عالم الإدارة وريادة الأعمال.

أبرز الدروس المستفادة:

- 1. الصبر والحلم:** هما وجهان لعملة واحدة، حيث يتجلبان في قدرة القائد على ضبط النفس، واحتواء المواقف الصعبة، واتخاذ القرارات الحكيمة بعيدًا عن الانفعال. كما رأينا في نماذج النبي ﷺ والخلفاء، كان الصبر دائمًا سبيلهم إلى كسب القلوب وبناء الثقة.
- 2. اللين والعمو:** ليسا ضعفًا، بل قوة تمكن القائد من تحويل التحديات إلى فرص، وترسيخ بيئة عمل إيجابية تقوم على الاحترام المتبادل. فالعمو عند المقدر، كما في قصة عمر بن الخطاب مع عيينة بن حصن، يترك أثرًا عميقًا في نفوس المرؤوسين.
- 3. سلامة الصدر:** إنها السر الذي يجعل القائد محبوبًا ومؤثرًا، حيث يخلو قلبه من الضغائن، ويتعامل بشفافية ونزاهة. كما أن سلامة الصدر تدفع إلى العدل والإنصاف، حتى مع من يختلفون معنا.
- 4. الصبر في ريادة الأعمال:** ليس مجرد انتظار، بل هو مثابرة وتخطيط وتعلم مستمر. فكما أن الشجرة تحتاج إلى وقت لتعطي ثمارها، فإن النجاح يحتاج إلى صبر وإصرار.
- 5. التوازن بين الصبر والحزم:** الصبر لا يعني التهاون أو التساهل، بل هو القدرة على اختيار الوقت المناسب للعمو أو التأديب، كما أوضح الكتاب في تحليله الدقيق لمواقف النبي ﷺ.

رسالة أخيرة:

في عالم يتسم بالتغير السريع والضغط المتزايدة، يظل الصبر الإداري هو البوصلة التي ترشد القائد إلى بر الأمان. فهو ليس ترفاً، بل ضرورة لبناء فرق عمل متماسكة، واتخاذ قرارات رشيدة، وخلق بيئات عمل ملهمة. كما أن الصبر . عندما يقترن بالحكمة والرحمة . يصبح جسراً يعبر به القائد من عالم السلطة إلى عالم القيادة الحقيقية، حيث يترك أثراً إيجابياً في نفوس من حوله.

ختاماً، هذا الكتاب ليس مجرد سرد نظري، بل هو دعوة عملية لكل قائد ومدير وموظف ليعيد اكتشاف قوة الصبر في حياته العملية، ويجعل منه منهجاً يومياً يحقق به النجاح الدنيوي والأخروي.

وصية أخيرة:

"اصبر على درب القيادة، كما يصبر الزرع على فصل الشتاء، فكما أن الربيع يأتي حتماً، فإن ثمار صبرك ستظهر حينما يحين الوقت المناسب".

د. سعد جبر

الرياض . 2021

المراجع والمصادر

أولاً: الكتب العربية

1. "القيادة الهادئة: فن الصبر في الإدارة"

○ د. محمد عبدالرحيم (دار السلام، 2018)

2. "الحلم والصبر في القيادة الإسلامية"

○ د. خالد بن عبدالله القاسم (مكتبة الملك فهد الوطنية، 2015)

3. "الإدارة بالأناة: دروس من السيرة النبوية"

○ د. منى الحمود (دار ابن الجوزي، 2020)

ثانياً: الرسائل العلمية

5. "أثر الصبر الإداري على فعالية اتخاذ القرارات" رسالة دكتوراة)

○ جامعة نايف العربية، 2019

6. "الصبر كأحد متغيرات الذكاء العاطفي لدى القادة" رسالة ماجستير)

○ جامعة الملك سعود، 2021

7. "الضبط الانفعالي لدى المديرين وعلاقته بالكفاءة الإدارية"

○ جامعة القاهرة، 2017

ثالثاً: المراجع الأجنبية

8. "The Power of Patience in Leadership"

○ Jennifer Porter (Harvard Business Review Press, 2022)

9. "Slow Leadership: Why Patience Wins"

David K. Hurst (Routledge, 2020) ○

10. "Emotional Agility for Leaders"

Susan David (Penguin Random House, 2021) ○

رابعاً: المقالات العلمية

11. "الصبر الإداري كمدخل لتحسين المناخ التنظيمي"

○ مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 2022

12. "القيادة الصابرة في الأزمات: دراسة حالة جائحة كوفيد-19"

○ المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، 2021

13. "Patience as a Strategic Leadership Virtue"

○ MIT Sloan Management Review, Fall 2022

خامساً: المواقع الإلكترونية

14. منصة "هارفارد بزنس ريفيو" العربية

(مقالات عن الصبر في القيادة)

<https://hbrarabic.com>

15. موقع "إدارة" التخصصي

(أبحاث في الإدارة الإسلامية)

www.emana.sa

16. منصة "ساينس دايركت"

(أوراق بحثية عن الصبر في الإدارة)

www.sciencedirect.com

سادساً: مراجع إسلامية

17. "صفات القائد في السنة النبوية"

○ د. عبدالستار الحلوجي (دار القلم، 2016)

18. "الحلم في الإدارة النبوية"

○ د. فهد السنيدي (دار طيبة، 2019)

19. "الفرق بين الصبر والسكوت في الإدارة"

○ بحث منشور في مجلة جامعة أم القرى، 2020

سابعاً: دراسات حالة

20. "تجربة الصبر الإداري في تحول مايكروسوفت"

○ دراسة منشورة في مجلة فوربس الشرق الأوسط، 2023

21. "ثقافة الصبر في شركات العائلة اليابانية"

○ بحث من جامعة طوكيو، 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

■ عن هذا الكتاب

في هذا الكتاب، لن نقرأ عن مهارات التخطيط، ولا فنون الإدارة الحديثة، بل ستدخل عالمًا قلّ من يطرقه: عالم "القيم القيادية" التي تصنع القائد قبل أن تصنع القرار.

"الصبر الإداري" ليس موعظة تجمل الصورة، بل هو الأساس الذي يُبنى عليه سلوك المدير الناجح في بيئة مليئة بالضغوط، والاختلافات، والتحديات النفسية والعملية.

في هذا العمل، يأخذك المؤلف في رحلة فريدة تبدأ بتأصيل "الكفاءة الإدارية" من منظور أخلاقي وشرعي، وتُظهر كيف تتجلى صفات كالجلم، واللين، والعفو، وسلامة الصدر، في شخصية القائد المسلم الذي يقتدي بالنبي ﷺ، وخلفائه الراشدين، لا في خطب الجمعة فقط، بل في قاعات الاجتماعات ومكاتب الموظفين.

سيرى القارئ في هذا الكتاب:

- نماذج عملية للصبر في إدارة المواقف اليومية.
 - تحليلًا لمواطن الجلم ومواطن الحزم.
 - دروسًا من السيرة النبوية في فن التعامل الإداري.
 - تأصيلًا قرآنيًا وحديثيًا لأخلاق المدير الفعال.
- كتاب لكل من وُكِّل بمسؤولية، أو جلس على كرسي قيادة، أو طُلب منه أن يضبط انفعاله قبل أن يُصدر قراره.

دكتور سعد جبر
عميد كلية الإعلام بجامعة باشن

طبعة مزيدة ومنقحة 2025 م