

15  
مبدأ للقيادة  
عند الملك عبدالعزيز  
(طيب الله ثراه)

15 Principle of Command at  
King Abdul Aziz (Good God Bless)

## جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

© يوسف عثمان الحزيم، ١٤٢٩ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الحزيم، يوسف عثمان

شرح الوسائل المفيدة للحياة السعيدة. / يوسف عثمان الحزيم - الرياض، ٩٢٤١ هـ

ص: ٨٨٢ مقاس: ١٢×٤١ سم

ردمك: ٨-٢٥٢٠-٠٠-٣٠٦-٨٧٩

[yalhuzaim@yahoo.com](mailto:yalhuzaim@yahoo.com)

الرياض ت: ٤٠٩٢٥٥٩ فاكس: ٤٠٩٢٥٨٩



دار السلام للنشر والتوزيع

شارع الأمير عبد العزيز بن جلوي (الضباب سابقاً) مقابل العرفة التجارية

المملكة العربية السعودية ص. ب: 22743 الرياض 11416

هاتف: 4033962-4043432-1-00966 فاكس: 00966-1-4021659

# 15

## مبدأ للقيادة

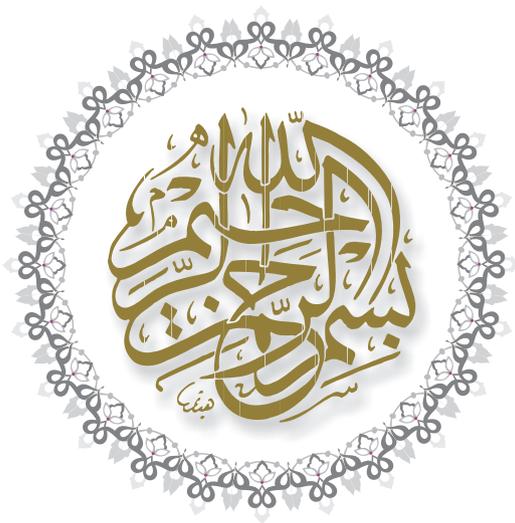
## عند الملك عبدالعزيز

(طيب الله ثراه)

**15 Principle of Command at  
King Abdul Aziz (Good God Bless)**

تأليف

د/ يوسف بن عثمان الحزيم



أولاً : الإهداء  
" Acknowledgment "

إلى...

أصحاب السمو الملكي الأمراء أحفاد الملك عبد العزيز.

... ما أشبه الليلة بالبارحة.

... ما أقرب الرياض للدرعية.

إلى...

بعض شبابنا السعوديين، الذين قرأ والتاريخ من أجل  
الاستعداد للامتحان، دون وعي وتحليل للماضي القريب.

إلى...

أقراني السعوديين، الذين يطرحون الأسئلة عن هويتنا  
ومستقبلنا.



## ثانياً : المحتويات " Contents "

### الصفحة

٥	الإهداء	أولاً :
٦	المحتويات	ثانياً :
٧	مقدمة	ثالثاً :
١٤	تعريف القيادة	رابعاً :
٢٥	التعريف بالملك عبد العزيز	خامساً :
٢٨	مبادئ القيادة عند الملك عبد العزيز	سادساً :
١١٤	النمط القيادي للملك عبد العزيز في التراث الإسلامي	سابعاً :
١٢٣	النمط القيادي للملك عبد العزيز في الفكر الغربي	ثامناً :
١٣٥	التوصيات	تاسعاً :
١٣٨	المراجع	عاشراً :

## ثالثاً : مقدمة "Instruction"

"إن لي نفساً تواقه، لقد رأيتني وأنا بالمدينة غلام مع الغلمان، ثم تاقَت نفسي إلى العلم... ثم تاقَت نفسي إلى السلطان... ثم تاقَت نفسي إلى الآخرة والعمل بالعدل."

[عمر بن عبد العزيز]

الحمد لله رب العالمين، ولا عدوان إلا على الظالمين، وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين؛ سيدنا محمد وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين، وعلى من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وعنا معهم برحمتك يا أرحم الراحمين. أما بعد،

بلغت من العمر أكثر من الأربعين قليلاً، وعند علماء الشريعة يسمى هذا بسن النضج، فلم يبعث نبي أو رسول (باستثناء عيسى عليه السلام) إلا كان في الأربعين، يقول الله تعالى: ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ ءَآيَاتُهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ يُجْزَى الْمُحْسِنِينَ﴾ [القصص: ١٤].

ويقول علماء النفس: هذا سن أزمة منتصف العمر؛ حيث يكثر الإنسان من طرح الأسئلة، مثل من أنا؟ أو نحن؟ وماذا

فعلت؟ أو فعلنا؟ وماذا سنفعل؟... يطرح تلك الأسئلة الكثير من أقراني من السعوديين الذين أدركوا بيوت الطين، والخيام، والشوارع الضيقة والغبار في كل مكان، ثم نجد أنفسنا دولة ووطنًا ينتقل بالكلية في زمن قياسي من مجتمع تقليدي يبحث أحدهم عن قراءة الرسالة ولا يجد ذلك إلا بصعوبة... إلى مجتمع مدني متقدم في تعليمه، وبنيته التحتية، وسلوكه الحضاري، وانفتاح هائل يصعب هضمه.

وذلك التقدم يشهد به أغلب الخبراء الدوليين الذين قابلتهم، وأخيرًا كبار المثقفين العرب الذين اعترفوا بالواقع الملموس، رغمًا عن بعضهم، حيث استعصى على بعضهم أن يكون السعودي مفكرًا وأديبًا، وصانع نجاح، وسياسيًا محترفًا، ورجل أعمال فذ.

الغريب العجيب أنه استعصى على قلة من أبناء وطننا أيضًا، فهم يجلدوننا ليل نهار، وهم كحاطب الليل، لم نر خيرهم، ولم نر شرهم والحمد لله.

إنه زمن طرح الأسئلة، أ إلى الماضي البعيد!! أم الحاضر الضاغط علينا من كل اتجاه!! أم إلى المستقبل بثورته الرقمية! أم بالحفاظ على ما نحن عليه والانتظار، وليس بالإمكان أحسن مما كان.

وأنا أرى - والله أعلم - أن الذهاب إلى الماضي البعيد سيوقعنا



في الحلم غير القابل للاستنساخ، والبقاء على ما نحن عليه عجز عن اللحاق بالركب، والقفز إلى المستقبل مخاطرة هائلة غير قادرين على تحملها، والحاضر الضاغط ردود أفعالٍ وتصرفات في مجملها تكتيكية، إذاً ما العمل؟ ...

بعد قراءتي للتاريخ الإسلامي والقومي والغربي متنقلاً في أمهات الكتب بين أفلاطون، وأرسطو و ابن الأثير، وابن كثير، والفارابي، وابن خلدون و ابن طبطابا، وابن الأزرقي، وتوما الأكويني، ومارتن لوثر، و مونتسكو، وروسو، و كارل ماركس، وابن بشر، وابن غنام، وكنز. ثم محمد عبده، ورشيد رضا، وأرسلان، ثم فيلبي، وحافظ وهبه وأمين التميمي(١).

وجدت أن أحد الحلول المهمة هي : قراءة شخصية الملك عبد العزيز ابن سعود، واستخلاص منهج البناء والإصلاح والتغيير، ثم الاستئناس والبناء عليه، في كل مرة نطرح الأسئلة بقوة، ولماذا؟؟

• لأن مبادئ وقواعد اللعبة الدولية والحضارية، لم يحدث عليها تغيير كبير جداً بعد الثورة الصناعية والحرب العالمية الأولى.



(١) الشكر لدارة الملك عبد العزيز التي برزت مؤخراً في نشر العديد من المصادر التاريخية المهمة بأسلوب علمي رصين واحتراف سياسي عالي.

• لأنه نموذج ناجح، ومميز، ومتفوق على واقعه المحلي والإقليمي.

• يمكن للقادة والمؤثرين من محاكاته، ولمسه، وفهمه، فهو قريب زمنًا ومكانًا.

• لأنه حقق إجماعاً والتفافاً وطنياً ودولياً، وكلّ راض عنه من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار، ومن أعلى إلى أسفل.

إن المبادئ الخمسة عشر للقيادة عند الملك عبد العزيز هي قراءة من إحدى القراءات التي تدفعنا لأن نطور من تلك المدرسة التحليلية.

فشابنا محاورون و مناقشون، ولن يتقبلوا إلا الخطاب العقلاني المتقدم المحكم لثوابت الكتاب والسنة، وعلينا تسويق تاريخنا المعاصر ونهضتنا الحديثة بعيداً عن المزايدات، والعرض الفج والسمج، ونحن لسنا بحاجة إلى ذلك، فلم نكن مجتمعاً جائعاً يعيش القتل والغزو، بل مجتمعاً صاحب رسالة هي: السلفية، وروح للقيادة، نحكي بطولات التاريخ العربي والإسلامي، ونحن بقية ذلك الجيل العزيز.

جميعنا - بدون استثناء - ساهم في البناء، تحت راية التوحيد وتوحيد الراية، بقيادة الملك الفذ ابن سعود.



نعم... لدينا خصوصية لا نرغب من أحد أن يستخدمها لتعطيل البناء والتحديث، كما لا نريد من أحد أن يوظفها لاقتلاع المجتمع من جذوره، ونصبح معلقين في الهواء، تلك هي معادلة المستقبل الكامنة في روح عبد العزيز ابن سعود.

يقول السيد "فيليب لينز Philip Lbenz" (١) : " المكان يتطور بسرعة وهذا أمر حتمي، وقد أدى هذا التغيير إلى التخلي عن عدد من التقاليد، وما دامت الحاجة إلى الأشياء الجديدة مفروضة؛ فإن التقدم المادي سيمثل في الغالب نوعاً من التحسن، وعلى العكس من هذا عندما ترتبك المعتقدات والتقاليد والعادات فمن الصعب أن يكون المرء متفائلاً.

لا تقل : إنّ ديننا يعادل دينهم فالمسلم لا يمكن أن يصبح مسيحيًا، إنه لا يعرف إلا خيارين : الله أو لا شيء.

أما تقاليدهم وعاداتهم فهي عريقة وصافية وموروثة أباً عن جد، وغالباً ما كانت تتكيف مع نمط العيش، بماذا يمكننا تعويضها؟ العربي يُقبل يد أبيه، وعندنا لمسة أخوية على الظهر، وهم يستمتعون بالقهوة، ونحن عندنا الكحول، وهم يتعطرون بالبخور ونحن عندنا الدخان، وهم عندهم خمس

---

(١) لينز، فيليب، رحلة استكشافية في وسط الجزيرة العربية، دار الملك



صلوات في اليوم ونحن عندنا أقل.

ولذلك فقد أصبح الأرقاء الذين مازالوا هناك إلى اليوم في واحات الصحراء يعدون جزءاً من العائلة ويتقاسمون معها نمط العيش، وهم يشعرون بغربة أقل وأقل إساءة إليهم، مقارنة مع سكان المدن الصناعية في الصحارى الأخرى التي تعجّ بالناس.

إن مبدأ العبودية كرهه، أليست بعض الدكتاتوريات، وكل الأماكن الممتلئة بالسكان، وكل دكتاتوريات البروليتاريا نوعاً من العبودية الجماعية المقنعة، وهل هناك أقل إنسانية من هذا؟ أحياناً نعم وأحياناً: لا.

ولذلك؛ فإن التقدم الحقيقي الذي يمكن للغرب أن يجلبه لهذه الشعوب لا يجب أن يطبق إلا بالكثير من الحيلة والحذر وبيبء، إذ يجب مراعاة التقاليد الحضارية المحلية التي يتغذون منها".

أخيراً... ليعذرني القارئ الكريم على كثرة استشهادي بأقوال علماء وخبراء غربيين، وذلك بسبب أمرين، فالأول: لأن بعضهم أكثر حياداً منا خاصة إذا سلم من التطرف الديني، فهم مراقبون من الخارج، أما الثاني: فإن بعض أبنائنا وجيراننا يشككون في مصادرها التاريخية محققين المثل العربي " لا كرامة لنبي في وطنه " فالأمة المأزومة والمشحونة واليائسة



أحياناً، تشكك في بطولاتها ومنجزاتها، وما علموا أن الدنيا دول، وأن الصبح قريب، وعلينا القراءة العاقلة الواعية، دون إفراط أو تفريط.

كما في نيتي أن أترجم الكتاب، إلى اللغات الإنجليزية، والفرنسية والفارسية، والأردية، وقد يكون وقعه في نفوس هؤلاء أفضل، حينما يتعرفون على الكم الكبير من العلماء والخبراء غير السعوديين.

أسأل الله العلي القدير أن يسدد خطانا، وأن يمكننا من العودة على البدء، وأن نلتف حول ثوابتنا الدينية والوطنية، فالترميم والتحسين أفضل بكثير من الهدم وإعادة البناء، فبأي تصميم هندسي يمكننا تنفيذه إذا ما قررنا الهدم - لا قدر الله - وأجزم لك بأننا نحتاج عما لا يقل عن ثلاثمائة مخطط هندسي، بعضها معتمد والآخر غير معتمد.

## رابعاً : تعريف القيادة

### " Leadership Definition "

لما تكامل حشد عمر رضي الله عنه لقتال فارس، وكان وجه فارس أكره الوجوه إليهم وأثقلها عليهم، لشدة سلطانهم وشوكتهم وعزهم وقهرهم الأمم. قال أحدهم لعمر: "أمر عليهم رجلاً من السابقين من المهاجرين والأنصار" فقال عمر: "لا والله! لا أفعل، إنما رفعكم الله بسيفكم وسرعتكم إلى العدو، فإذا جئتم وكرهتم اللقاء، فأولى بالرياسة منكم من سبق إلى الدفع وأجاب الدعاء، والله لا أؤمر عليهم إلا أولهم انتداباً".

[عمر بن الخطاب رضي الله عنه]

### (أ) القيادة لغة :

"Definition of Leadership (Terminology)"

(القَوْد) نقيض السَّوق يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها

من خلفها (١).

ذكر ابن دريد بأن القيادة.. مأخوذة من الفعل (قاد) كما في:  
قاد الرجل بعيره فهو يقوده قودًا ، ومنها ينقاد القاتل فيقتل  
بالذي قتل به. وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم  
بأنها مأخوذة من كلمة " القياد " وهو الحبل الذي تقاد به  
الدابة ، وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بها على النحو  
المطلوب تبادياً للعقبات ، وتجنباً للمزالق ، ويلزم لتلك  
الوسيلة من يقوم بها.(٢)

ذكر المنجد بأن القياد : ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه  
يقال: " فلان سلسل القياد، أي يطاوعك على هواك " وأعطى  
فلان القياد أي أذعن طوعًا وقيل كرهًا.

القيادة : مهنة القائد ، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها  
القيادة العامة أي مركز القائد العام.

القائد... جمعها قُواد وقود وقادة وقادات : كل مستطيل  
من أرض أو جبل.. أنف الجبل ، والقائدة الأكمة تمتد على

---

(١) خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب مجلد (٣)، مكتبة الخانجي،  
الطبعة الرابعة، القاهرة، عام ١٩٩٧م ، ص ٨٤.

(٢) الصحاح في اللغة والعلوم، مجلد (٢) ، عبد الله العلايلي، دار  
الحضارة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، عام ١٩٧٥م، ص ٢٦١.

الأرض. (١)

## (ب) القيادة اصطلاحاً :

### " Definition of Leadership ( Conceptual)"

القيادة ظاهرة محورها التأثير في الآخرين وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية، وهو ما يطلق عليه القائد. (٢)

و يعرف " توماس جوردن **Tomas Jordon** " القيادة على أنها : " الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص، اكتسبها بالخبرة والتعليم " .

و يعرفها " فرنس وساندر **France Wsander** " على أنها: " النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة " .

و يعرفها " هيمن **Hyman** " على أنها : " العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين، والتأثير

---

(١) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، الطبعة الأربعون، بيروت، عام ٢٠٠٣ م، ص ٦٦٠.

(٢) ماهر د. أحمد، السلوك التنظيمي ( مدخل بناء المهارات ) الدار الجامعية، الطبعة بدون، الإسكندرية، العام بدون، ص ٣٠٤.



على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم " (١).  
ويعرفها " الأستاذ فيصل باسراحيل " بأنها : " عملية تحريك  
الناس نحو الهدف " (٢).  
ويعرفها " ماكس لاندز بيرغ Max Lands berg " بأنها :  
" القدرة على خلق الرؤية والإلهام ، والزخم عند مجموعة من  
الأشخاص " (٣).

ويعرفها " نورمان تشوارز كوف Norman Chorizo  
cove " بأنها : " مزيج من الاستراتيجية والشخصية ، فإن  
كان لا بد أن تستغني عن إحداها فلتكن الاستراتيجية " (٤).  
ويقول " بيتر نورث هاوس Peter North House  
عرفت القيادة بأنها : " عبارة عن علاقة قوة بين القائد والأتباع

- 
- (١) القحطاني، د. سالم، القيادة الإدارية ( التحول نحو نموذج القيادي  
العالمي )، الطبعة الأولى، الرياض، عام ٢٠٠١ م، ص ٧.
- (٢) باسراحيل، فيصل و د. طارق السويدان، صناعة القائد، الطبعة  
الثالثة، الرياض، عام ٢٠٠٤ م، ص ٤٠.
- (٣) لاندز بيرغ، ماكي، أدوات القيادة، تعريب غادة الشهابي، مكتبة  
العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٣ م، ص ٢٠.
- (٤) بيتر، ج. ريد، القيادة المتميزة، أحمد، علا ( ترجمة )، مجموعة النيل  
العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٥ م، ص ٣٥.

من خلال هذا المنظور فإن القادة لديهم القوة ويستخدمونها للتأثير في الآخرين... " وعلى الرغم من التعاريف العديدة التي تم طرحها لمفهوم القيادة، إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي :

١. أن القيادة عبارة عن عملية " Process " .

٢. أن القيادة تتضمن التأثير " Influence " .

٣. أن القيادة تنشأ داخل الجماعة " Group " .

٤. أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه " Goal Achievement " .

وعلى ضوء العناصر، فإن التعريف الآتي سوف يتم بنيتّه في هذا الكتاب : " القيادة عملية، من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك " .(١)

ويعلق "العقيد Samuel Hein " والمقدم "William Thomas" حول مفهوم القيادة بقولهما : " إن القيادة هي فن التأثير في السلوك الإنساني ، بغية إنجاز المهمة بالأسلوب ، الذي

---

(١) نورث هاوس ، بيتر ، القيادة الإدارية (النظرية والتطبيقية) ، ترجمة د. صلاح المعيوف ، معهد الإدارة العامة ، الطبعة بدون ، الرياض ، ٢٠٠٧م ، ص ٢٠.



يرغب فيه القائد : وقد يكون القائد نفسه منبثقاً بصورة تلقائية، أو قائداً فذاً أو قائداً معيناً، وكذلك يمكن تصنيف القادة، تبعاً للمستوى الذي يمارسون فيه قيادتهم بالنسبة لأولئك الذين يقودونهم، وتتألف المستويات في القوات المسلحة، التي تماثل: الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في الصناعة المدنية، من الضابط الكبير (General Officer) (فوق الزعيم) ، وضابط الميدان (Officer Field Grade)، وضابط السرية (Noncommissioned) ."

والقيادة المستخدمة في هذه المستويات، هي عمل ذو متغيرات مختلفة ، يمكن تصنيفه من أجل الدراسة ، إلى ثلاثة عوامل رئيسية : ميزات الشخصية ، وآثار المواقف ، والقوى المحركة للجماعة.

يمثل كل عامل من هذه العوامل طريقةً لمعالجة القيادة. ففي طريقة معالجة المميزات؛ تعتبر القيادة ميزة مجسمة في شخصية القائد.

وفي طريقة معالجة القوى المحركة للجماعة؛ تمنح القيادة من قبل التابع للفرد الذي يلاحظ بأنه قادر إلى أبعد الحدود على توفير حاجات الجماعة.

وفي طريقة معالجة المواقف ، تعتبر القيادة عملاً يتميز

بمهارات القائد في معالجة مواقف بيئية معينة، وكل هذه الطرق للمعالجة، له دليل يؤيده، ودليل يناقضه، و فقط بتوحيد الطرق الثلاثة للمعالجة، يمكن إيضاح أمرين: الدلائل المؤيدة، والدلائل المناقضة.

لذلك يتضمن المفهوم الموحد، الطرق الرئيسية الثلاث لمعالجة القيادة، وفي هذا المفهوم تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكية تتضمن القائد وأتباعه والأوضاع البيئية، ويصلح هذا المفهوم كإطار للتنسيق للمساعدة في تحليل عملية القيادة، وفي حل مشاكل محددة للقيادة، و تنمية مهارات القيادة. (١)

### (ج) القيادة عند المؤلف :

#### " Leadership According to the Author "

ويعرفها المؤلف: "بأن القيادة هي حالة ظرفية، لفرد يملك فطرة، وقيماً، ومعرفة، ومهارات مقبولة اجتماعياً و علمياً ومهنياً، يسعى من خلالها للتأثير في الآخرين، بطرق إبداعية مقنعة، نحو تحقيق الأهداف الصحيحة الموضوعه - أو التي ساهم في وضعها، - والمنبثقة

---

(١) صامويل هين ، وليم توماس تولى القيادة (فن القيادة العسكرية وعلمها)، ترجمة سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، ١٩٨٩م، ص ٣٢.



من رؤية ملائمة ومحددة، تضمن النمو، ومواجهة التحديات، وتحقيق الإشباع المادي والمعنوي لدى الأتباع".

ذكر المؤلف؛ حالة ظرفية للتأكيد على أن القيادة عملية تشمل القائد والموقف والجماعة، فكم من قادة أفذاذ، لا نعرف عنهم شيئاً، وكم من قادة أفذاذ ناصرهم جماعة تؤمن برؤيتهم ولكنهم تركزوا في التوقيت أو المكان الخاطيء، وعليه حيننا نقول أنها ظرفية فإننا نقصد أن القيادة تتعامل مع عدة عوامل، وأكبر دليل على ذلك نهاية بعض العظماء من القادة حيننا ضعف ولء الجماعة، أو حدث تغيير في ظرف المكان أو الزمان، ونسيهم شعوبهم، ومحازبيهم.

ويلاحظ أيضاً من التعريف أنه لم يركز على بُعد واحد للقيادة بل شمل عدة أبعاد، منها: البعد الفطري لدى القائد والذي أعتقد جازماً بمحوريته في ظهور القائد، ووافق في الجانب الآخر أنه ليس بمتطلب من الأهمية لصناعة المدير والمشرف الإداري.

تلي ذلك القِيم، والتي يسميها الغرب وعلى رأس مفكرهم السيد "ستيفن كوفي Stephen Kofi" بالضمير ونحن نسميه الدين، وعند المهنيين بالأخلاق، فهذا يؤثر بشكل جد كبير في وضع الرؤية، ولذلك تلاحظ ضبط المؤلف لنتائج العملية القيادية بأنها لا بد أن تضمن النمو ومواجهة التحديات، فكم

من شخصيات ملهمة أودت أقوامها إلى التخلف والدمار، بل والانهيار، بسبب سيطرة رؤية غير أخلاقية في ذهن القائد، وجدت لها قبولاً ظرفياً في المجتمع.

أن القائد حينها يكون متديناً؛ فإنه حتماً يربط بين أفعاله بالدنيا وعواقبها بالآخرة، كما أنه لا بد أن يلتزم ولو مبدئياً بإرث العقيدة التي ينتمي إليها، ومؤمناً كذلك بالتأييد الرباني الإلهي، والذي يعبر عنه بالإلهام، بل يتعدى ذلك إلى التأييد المحسوس، كتدخل الملائكة أو حدوث الكرامات استثنائياً، وتيسير الحال والتوفيق غالباً، وهذا ما يؤمن به المسلمون على سبيل المثال.

وأما إذا كان القائد أخلاقياً وقد يكون غير متدين، فإن ثمار ذلك هو الانضباط، والاستقامة، والبر، والقيم المقبولة إنسانياً، ودليله في ذلك ليس النص الديني، وإنما الفطرة السليمة، والعقل المتزن ذي التجارب فضلاً عن النشأة الأسرية والاجتماعية الفاضلة والنبيلة.

البعد الآخر في شخصية القائد هي: المعرفة والمهارة المقبولة علمياً ومهنياً، وأقصد بالمعرفة؛ ليس التعليم النظامي فحسب، بل التعلم الذي يدركه القائد بالاستماع، والاحتكاك، والملاحظة، والتأمل، والحوار، والقراءة، ويتبع ذلك التجريب، وتمثيل الأدوار شعورياً وميدانياً، ولاسيما إذا كان



معاصراً لشخصيات ذات قدوة مؤثرة من محيطه الخاص أو العام، أو مزاوله أدوار قيادية محدودة.

قرأت واطلعت على أكثر من مائة مرجع في القيادة، ولم أجد عبارة كثيرة التردد مثل عبارة التأثير، بل ذهب أكثر الخبراء إلى تعريف القيادة بأنها " التأثير في الآخرين " .

حتماً أن من يملك المقومات آنفة الذكر، فإنه من الطبيعي أن يؤثر كنتيجة معروفة سلفاً، فلا يمكن بأي حال لمن تملكته، أو ملك تلك المقومات، وإلا وفاضت قيادةً وتأثيراً. ويبقى السؤال المهم إلى أي اتجاه سيذهب هذا التأثير ؟ وما هو نطاقه ؟ ومن سيقوم به ؟ ومدى أخلاقياته وعائده على الفرد والجماعة والمنظمة والأمة ؟؟ .

تلاحظ أن الدراسات الإدارية تدرج القيادة ضمن الدراسات السلوكية ؛ وذلك بسبب التأثير ومجال التأثير الذي هو في الآخرين، وقد أضاف المؤلف أن التأثير سيكون بطرق أي بوسائل إبداعية ومقنعة، لأن الناس في العصور المتأخرة بالدرجة الأولى أصبحت الوسائل الإبداعية لاسيما الإعلامية والدعائية ؛ تؤثر فيهم بشكل عميق، فيما يسمى "عصر الصورة " كنتيجة منطقية للثورة في صناعة الإعلام والإعلان والعلاقات العامة، تدعمها ثورة تكنولوجية لم

تعهدنا البشرية سابقاً، وأما مقنعة فذلك متعلق بإيمان القائد برسائله والتي سيظهر أثرها في خطابه، كما أنها مقنعة للآخرين فينبغي أن تكون الرسالة تلي حاجة أو تواجه تحدياً داهماً والتي من خلالها تظهر الفرصة التي يعرضها القائد.

إن التأثير من أجل تحريك الآخرين باتجاه أهداف صحيحة يعني أن القائد وظيفته الاختيار بين البدائل أي الأهداف الصحيحة، وصحيحة لمناسبتها للظرف وهي تشكل أولوية كبرى للآخرين، ولن تكون ذات أولوية إلا أن تكون عالية المنافع منخفضة التكاليف والأضرار المادية والبشرية.

كما أن تلك الأهداف الصحيحة هي منظومة بحد ذاتها، ومنبثقة من رؤية يراها القائد، متحققة في حلمه بالمستقبل، ونقل هذا الحلم إلى الآخرين، فأصبح واقعاً في شعورهم.

فلا بد لهذه الرؤية أن تكون ملائمة ؛ قابلة للتطبيق، وفيها قراءة سليمة للواقع، وواضحة، بحيث يمكن فهمها واستيعابها وتحويلها إلى أهداف.

كل من عرّف القيادة ؛ اهتم بالمداخلات وشرح عملية القيادة دون النظر بعمق إلى نتائج العملية القيادية التي تثبت مصداقية القائد، وهي أن يكون هناك نمو وانخفاض في حجم المخاطر والتحديات، مع شرط تحقيق الإشباع المادي والاقتصادي، وهو عنصر رئيس في الإشباع، وكذلك المعنوي لأنه غاية القيادة، وهي الآخر.

## خامساً: التعريف بالملك عبد العزيز

" Definition King Abdul Aziz "

قال لأبي عبيدة: "اسمع من أصحاب النبي ﷺ وأشركهم في الأمر، ولا تجتهد حتى تتبين ، فإنها الحرب، والحرب لا يصلحها إلا الرجل المكيث الذي يعرف الفرصة والكف".

[عمر بن الخطاب رضي الله عنه]

الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل بن تركي بن عبد الله بن محمد بن سعود.

مؤسس الدولة السعودية الحديثة عام ١٣١٩ هـ الموافق ١٩٠٢ م، بعد استعادته الرياض عاصمة آل سعود لدولتهم الثانية.

هو القائد الحامل للقدرات، والاستعدادات الفطرية، وإرث القيادة من أسلافه القريين والبعيدين، وهم استرجاع الحكم، وقد حول الهم إلى فرصة ؛ فقرأ الماضي وسنن التاريخ والواقع الدولي والإقليمي والمحلي ؛ ثم تحرك وفي ذهنه النهاية، تحرك وهو

يعلم مبادئ وأدوات النجاح وهي ما يلي :

- إن الرؤية لا بد أن يؤمن بها ويصدقها المخلصون من حولك، ويعلموا أن عائدها وخيرها سيعم الجميع.
- إن للأرض خصوصية، فهي لا تقبل إلا الشريعة السمحة بفهم السلف الصالح.
- إن اختيار الرجال أمر مهم، والجزيرة مليئة بهم، وعليك فقط التفرس ثم تكون كريماً بالنفس والمال، فالعرب أمة تحب الفخر.
- إن لكل مرحلة ظرفها، والجمود على مبادئ سياسية بعينها ستدفع بك للكسر أو الانكسار، ولذا أنجح طريقة هي الخطوة... خطوة... بدون اندفاع أو ترواً أكثر مما يجب.
- إن الناس ستقاتل معه ثم ستتعب، لأنها تعبت من التفرق والتشرذم وهي متطلعة للاستقرار، فهذا المكان عي على الحكومات المركزية عبر التاريخ، وصناعة الاستقرار والمدنية الحديثة هي تطلع الناس.

الملك ابن سعود صالح في دعواه، لأنه معجب بعمر بن الخطاب رضي الله عنه من الخلفاء، وعمر بن عبد العزيز من خلفاء بني أمية، ولذا فهو معجب بما سار به هؤلاء، وهو الحزم، والعدل، والاستقامة والأنفة، والتواضع في آن معاً.



للملك الصالح ( ٢٧ ) ابناً، ولد عام ١٢٩٣ هـ الموافق  
١٨٧٦ م، وتوفي رحمه الله عام ١٣٧٣ هـ الموافق ١٩٥٣ م عن  
عمر يناهز الثمانين عاماً.

الملك عبد العزيز لن ينسأه الوطن، فهو المؤسس، ولن ينسأه  
العرب فهو الموحد في ظل الفرقة، ولن ينسأه الغرب لأنه المخلص  
والبطل وهم يعشقون الشجعان ويعشقون الأسطورة، ولذلك  
يفرح كبارهم بالتصوير بجانبه، يقول السيد تشارلز. هـ. دواتي:  
متحسراً على موت الملك عبد العزيز ( طيب الله ثراه ) : عبد العزيز  
بن سعود أعظم ملوك الجزيرة العربية... أوأه... هاهو قد قضى  
نحبه، وأصاب الوجل كافة القلوب التي شهدت جثمان ذلك  
الملك وهو يوارى الثرى، ستظل أمجاده من هذه اللحظة وصاعداً،  
راسخة في ذكرى بني البشر !.

سادساً : مبادئ القيادة  
عند الملك عبد العزيز.

" Principle of Command at King Abdul Aziz "

قال يوماً لمن حوله: "أرأيتم إذا استعملت  
عليكم خير من أعلم، ثم أمرته بالعدل،  
أكنتُ قضيت ما عليّ؟"

فقالوا: نعم! ، فقال: "لا ، حتى أنظر  
في عمله ، أعمل بما أمرته أم لا!".

[عمر بن الخطاب رضي الله عنه]

(١) يملك " فكرة "خلق منها " رؤية ":

الفكرة عند الملك عبد العزيز استعادة ملك أبائه وأجداده،  
أي استرجاع حقّ سلب منه ولماذا هذا حق ؟... لأنه يملك  
الشرعية الدينية، المستمدة من الدعوة الإصلاحية السلفية المبنية  
على هدي الكتاب والسنة الصحيحة، وهو الحاكم المتغلب،  
ويملك الشرعية السياسية، فقد سبقته دولتان تاريخيتان لآل  
سعود ثم القبول العام، وذلك لسبيين: حيث لم ير المواطنون

في ظل الدولة السعودية الأولى والثانية إلا الأمن والاستقرار والرخاء والعزة حيث تحولت نجد إلى قلب الجزيرة العربية لأول مرة في تاريخها البشري، كما أن هؤلاء قد جربوا من جاء بعدهما فعرفوا قدرهما.

إن الفكرة بسيطة واضحة للفهم، ولكنها عميقة بجذورها في السماء والأرض والماضي والمستقبل، ولذا تمسك بها القائد منذ نهاية صيف عام ١٩٠١ م حينما انطلق لاستعادة الرياض، فلم يخرج عنها بالرغم من الفرص التي أتاحت له، وبعد إعلان استعادة الرياض ١٩٠٢ م بدأ بتطوير الفكرة بعدما تحققت إلى رؤية نحو بناء دولة تتماثل مع من سبقها في مبادئها، وتختلف هذه المرة في سياستها.

إن الرؤية في بناء تلك الدولة قد نجح القائد في تسويق فكرتها لأتباعه من عصبته المقربين، وحلفائه التاريخيين، والمغامرين الجدد المتعلقين بكاريزما الإمام الملك ذي الولاية الدينية والسياسية.

نعم... لقد سوّق الملك عبد العزيز فكرة الشهادة في سبيل الله، ثم استعادة وبناء الوطن حتى إن رجاله يذهبون إلى القتال بسعادة قلما تجدها في أتباع أمثال هؤلاء الذين تحدث عنهم صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز حينما قال (١):

(١) الشهري، علي بن شايخ، تأثير شخصية القائد وبناء المعنويات في

"أنه بعد معركة البكيرية ثبت ابن رشيد في الشنانة، وثبت ابن سعود في الرس، وحصلت بينها مناوشات كثيرة فملّ أهل نجد هذه الحال وخافوا أن يسري إليهم " الهواء الأصفر " فرفعوا أصواتهم شاكين متذمرين، وكان ضمن المقاتلين عمّي الأمير محمد بن عبد الرحمن، وأرادا تحفيز الوالد والخروج به من فترة الهدوء إلى القتال الحاسم فلم يجدا غير الشاعر " محمد العوني " من أهل القصيم فقالا له : " لقد ملّينا المراح فعليك أن تنضم قصيدة تستثير فيها عبد العزيز لخوض معركة فاصلة حاسمة بينه وبين ابن رشيد "، عند ذلك قال الشاعر العوني :  
 " على شرط يا محمد ويا سعد.. أن تسمحا لي بشرب الدخان بجانب دلّة قهوة شقراء "، فسمحا له وحققا طلبه، وأنشد قصيدته المشهورة التي أذكر منها الأبيات التالية :

مني عليكم يا هل العوجاء سلامٌ  
 و اختصّ أبا تركي عمي عين الحريب  
 يا شيخ، باح الصبر من طول المَقام  
 يا حامِي الوَنَدات يا ريف الغريب  
 أكرم هل العوجاءِ مدايسِ الظلام

جيش التوحيد بقيادة الملك عبدالعزيز، الطبعة الأولى، الرياض،

١٤٢٣هـ، ص: ١١١.



هم درعك الضافي إلى بارّ الصّحيب  
 عينك إلى سهرت يعافون المنام  
 سمّ لغيرك وأنت لك مثل الحليب  
 لي عسكر البارود واحمرّ الكِتّام  
 تلافحت بأذيالها شهْبُ السبّيب  
 والله ما يجلي عن الكبد الملام  
 إلاّ النيامسُ تسمعُ سُمع له نحيب

فدقت طبول الحرب... وكان الوالد في خيمته.. فما أن سمع ذلك حتى خرج، وانضم إلى المحاربين في عرضتهم تحت قرع الطبول، ووقع كلمات الشاعر، وهجم على ابن رشيد وحقق النصر، وبعد هذا كانت المعنويات في أفضل حالاتها، وقد تم الاستيلاء على كميات كبيرة من غنائم الحرب.

## (٢) الشريعة ( القانون - النظام ):

عاد الملك عبد العزيز إلى الرياض وهو يعلم تربية أنه لا خير في حكم يقوم على الباطل، يقول الله عز وجل: ﴿ أَفَحُكْمَ الْجَاهِلِيَّةِ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ ﴾ [المائدة: ٥٠].  
 عاد ودعوة الدعوة مر عليها أكثر من مائة وخمسين عاماً قد

تأصلت تلك الدعوة في قلوب الناس... عاد وهو يعلم أنه لن يصلح آخر هذا الوطن إلا بما صلح أوله.

ولذا فإن الرؤية غايتها وأداتها الشريعة الإسلامية المستمدة من الدعوة الإسلامية، دعوة الإمام محمد بن عبد الوهاب، ولكن هذه المرة استعداد قراءة الدعوة مرتين؛ أحدهما: الأخطاء التاريخية التي وقعت في ممارستها، والثانية: في قدرتها نحو بناء مجتمع مدني يتناغم مع تطورات العصر الحديث ويكفل الاستقرار والعمران الطويل.

ولذا فإن القائد أعاد تأكيد الهوية والرسالة، مع ندية علمية وفهم دقيق لفقهِ المصالح والمفاسد، وتبين أحياناً لدور الملك عن دور العالم والفقير، والمبادرة في حفظ دائرة الاختصاص السياسي، يقول الأستاذ الشيخ عبد المتعال الصعيدي (١) (أستاذ بالجامع الأزهر): "فلما استقر الأمر للملك عبد العزيز في جزيرة العرب أخذ يسعى في إصلاحها ليقضي على الجاهلية التي وقعت ثانيةً فيها، ويزيل مظاهر البداوة التي انتشرت في أنحاءها، وينشر فيها وسائل المدنية الحديثة، وهو في هذا يمتاز على غيره من الملوك والأمراء الذين قاموا بالتجديد بين المسلمين في

---

(١) الصعيدي، عبد المتعال، المجددون في الإسلام، مكتبة الآداب



القرون الحديثة، لأنهم كانوا يهتمون بالإصلاح المدني وحده، ولا يهتمون في الإصلاح الديني إلا بأمور لا تدخل في صميم الإصلاح، ولا تقضي على الجمود الديني بين المسلمين، ولا تُزيل ما انتشر بينهم من بدع وخرافات، فتؤدي إلى الفساد أكثر مما تؤدي إلى الإصلاح، وتربي جيلاً مضطرباً بين القديم والجديد، ومجتمعاً حائرًا بين دعوة التجديد والجمود.

أما الملك عبد العزيز فإنه قام في دولة تعمل بالتشريع الإسلامي، وتأخذ فيه بإصلاح ديني يقضي على كثير من البدع والخرافات، ولا يؤخذ عليه إلا معاداة الإصلاح المدني، ومجافاة وسائل الحضارة الحديثة، فأخذ الملك عبد العزيز يعمل على إدخال وسائل هذه الحضارة في دولته، وعلى أن يسير بمدرسة ابن تيمية في طريق يباعد بينها وبين تزمّتها الديني(١)، ومجافاتها للمدنية الحديثة، ليجمع بين الإصلاح الديني والإصلاح المدني، ويسير بالتجديد الإسلامي في طريقه الصحيح الذي تنكبه الملوك والأمراء المسلمون في القرون الحديثة، فأخفقوا في الوصول إلى

---

(١) حاشا لله أن يكون ابن تيمية متمزناً وهو صاحب النقل الصريح

والعقل الصحيح؛ والفهم الخاطئ من البعض ليس حجة على

مدرسته.



غايتهم من التجديد، ولم يمكنهم أن يجمعوا شعوبهم من هذا إلا أن تفرقت وحدتهم، واختلفت كلمتهم، لأنهم كانوا قبل هذا متفقين على جهودهم القديم، فلم يفعل أولئك الملوك والأمراء الذين عُنيوا بالإصلاح المدني وحده إلا أن قسّموهم إلى جامدين ومجددين، فكان من الفريقين مجتمع متنافر لا تناسق بين أفراده، ولا انسجام بين أجزائه، اللهم إلا ذلك النفاق الاجتماعي الذي يؤلف بين أفراده في الظاهر، ولا يجعل منه مجتمعاً صادقاً في الظاهر والباطن، ليؤدي وظيفته الوطنية والدينية، وينهض بشعبه في كل ما يوصله إلى سعادته، وإذا كان الملك عبد العزيز قد تأخر به الزمن في ذلك، فإن سلوكه ذلك الطريق الصحيح مما يبعث الأمل في نجاح ما يأخذ به من الإصلاح، وعلى من يأتي بعده أن يمضي في ذلك الطريق الصحيح، وأن يأخذ بالوسائل التي كان يأخذ بها فيه، فإنه كان له في ذلك وسائل حكيمة امتاز بها على غيره من المجددين المتأخرين.

ومن تلك الوسائل أنه لم يكن يفرض ما يراه من الإصلاح على شعبه فرضاً، ولم يكن يحمله عليه بالإكراه والقوة، كما فعل محمد علي باشا في القرن السابق، بل كان يأخذ شعبه في ذلك بالإقناع، حتى يؤمن بما يريد من الإصلاح قبل أن يشرع فيه، ويثبت عليه لإيمانه به، فإذا تحلّف بعد هذا متخلف بالعناد والاستكبار، وأخذ



يضع العقبات في سبيل الإصلاح، أخذه بالقوة التي تقضي على عناده واستكباره، لأنه يعارض الإصلاح بالقوة، فيكون جزاؤه أن يؤخذ بالقوة أيضاً، ليرتدع عن عناده واستكباره.

وكان وسائله في ذلك أيضاً أنه كان يفضّل التؤدة والتأني، ويراعي استعداد الشعب لما يريد من الإصلاح، حتى إنه مكث نحو عشر سنين يجاهد ويجالد في سبيل إنشاء التلفزيون، مرة مع الإخوان، ومرة مع علمائهم".

ثم إن الشريعة تحتاج إلى قضاء مستقل كما فعل علي بن أبي طالب - كرم الله وجهه - حينما ادعى عليه اليهودي فساوى بينهما القاضي بالمجلس، والتاريخ يعيد نفسه مع الملك ابن سعود، وإليك القصة التي يسردها، د. عبد العزيز الثنيان(١): "... في ذات يوم، بعد وفاة والده الإمام عبد الرحمن بن فيصل، قابله رجل من عامة الناس بعد صلاة الفجر، ودار بينهما الحوار التالي : قال الرجل وبكل بساطة وجرأة ودون ألقاب ولا كُنْي : يا عبد العزيز، إن لي في رقبة والدك الإمام ديناً قدره مائة ريال.

قال الملك عبد العزيز : وهل عندك شهود.

(١) الثنيان، د. عبدالعزيز، إنسانية ملك، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى،



قال الرجل : شاهدي هو الله.

قال الملك : ونعم بالله، لكن يا أخا العرب لا أستطيع أن أصنع لك شيئاً إن لم يكن لديك بينة تثبت ادعاءك.

قال الرجل : بيني وبينك شرع الله.

قال عبد العزيز : صدقت.

وانصرف الاثنان من المسجد، وتوجه الملك عبد العزيز مع هذا الرجل إلى الشيخ سعد بن عتيق قاضي الرياض آنذاك.

وطرق عبد العزيز الباب، وحين سمع الشيخ سعد صوت الملك عرفه، وعلم أن بصحبته رجلاً آخر، فقال الشيخ سعد للملك : يا عبد العزيز، أجيئت ضيفاً أم خصماً.

قال عبد العزيز : بل خصماً.

قال الشيخ سعد: إذا اجلس يا عبد العزيز أنت وخصمك على الأرض، فجلس الخصمان الملك والمواطن وجلس القاضي على عتبة الباب.

إنها البساطة والتواضع والعدل والإنصاف، إنها صورة ورثت الحب، وزرعت الولاء وغرست الصفاء، فأبي مكان في الدنيا يوجد فيه هذا المشهد؟ ملك وقاضٍ ومواطن من عامة الشعب يجلسون للمحاكمة، وأمام منزل القاضي تكون الخصومة، ويحكم



القاضي فوراً ويرضى الخصم بالحكم.

ثم بعد ذلك يلتفت الشيخ سعد إلى الملك عبد العزيز ويقول :  
الآن أنت ضيفي .

ويدخل الملك منزل الشيخ ويشرب القهوة ويتبادل معه  
الأحاديث .

رحم الله الملك الراحل، تواضع فرفعه الله، وأجلّ الشرح فأجله  
الله، وعدل فأكرمه الله .

### (٣) اختيار الرجال ( القادة ) :

يختار الملك عبد العزيز رجاله في الحرب من العصابة المقربين  
المخلصين من أمثال آل جلوي، وآل بيته، ورجال القبائل ذوي  
الشجاعة والإقدام، فيحفظ رؤوسهم ويحل كبيرهم ويقدر  
تسلسلهم القبلي الهرمي، بالإضافة إلى الحاضرة من ملك هذه  
وتلك، أما في السلم حيث العمران والبناء فكانت الانتاء والولاء  
والكفاءة، والانتاء يعني أنك تحب الملك عبد العزيز، والكفاءة هي  
المهارة، ولذلك كان القصر الملكي (بيت الحكم) يعج بأمم متحدة  
مصغرة، يجمعهم الرأي والعقل والحكمة والمهارة، مشغولين بهم  
النجاح، وقد وهبوا حياتهم لابن سعود، فقد بلغ عدد المستشارين  
في الديوان السياسي للملك عبدالعزيز ثمانية وعشرين مستشاراً  
بالإضافة إلى مستشارين آخرين غير رسميين من ضيوف الملك

أو من اللاجئين السياسيين ومنهم : "حافظ وهبة من مصر، و يوسف ياسين و رشاد فرعون، و خالد الحكيم، و مدحت شيخ الأرض و خير الدين الزركلي من سوريا، و أمين الريحاني و فؤاد حمزة من لبنان، و عبد الله الدمولوجي، و رشيد عالي الكيلاني من العراق و خالد الغرقني، و بشير السعداوي من ليبيا".

يقول السيد هاري سانت جون فيليبي **Harry Saint John Philpy** "عبد الله فيليبي (١)" وفي سن الخامسة والأربعين كان " ابن سعود " في ريعان الشباب، وكان قد حقق منجزات العمر، إلا أن نشوة الانتصار نبهته وجعلت منه عملاقاً سائراً على الدرب من جديد، فقد وجد نفسه - كما كان في السابق - مضطراً للقيام بأعبائه بمفرده، لكن وسط مزيد من أعدائه المتربصين والناقدين، وكونه من عائلة مالكة حتى الصميم، ولديه إيمان راسخ بحق الملك في الحكم شرعاً، وإيماناً بواجبه في إدارة الشعوب، كان " ابن سعود " ديمقراطياً من حيث النزعة الفردية وملماً بقدر كافٍ بأمور التشاور في الحكم، وهي صفة كانت بمثابة جزء متكامل في حياة العرب، ولعل

---

(١) فيليبي، هاري سانت جون، العربية السعودية من سنوات القحط الى بوادر الرخاء، العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض،



شخصيته التي اشتملت على هاتين الخصلتين سهلت عليه مهمة الاستمرار في الحكم، حيث إن سلوك شخصيته اللائق التي كان " ابن سعود " بنفسه ميالاً إلى أن يفسرها، بموجب الآية القرآنية التي تقول : ... ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

خدمت هذه القناعة " ابن سعود " كثيراً، وخاصة في الحالات التي كانت تتطلب ممارسة تلك المهارات الشخصية المتمرسه، لكن مكانته الجديدة بصفته شخصية عالمية وضعته أمام مشكلات من نوع غير مألوف، لم توفر له خبراته السابقة أيّ مؤشر على كيفية التعامل معها، وفي الوقت نفسه كانت الأعباء الجسام الملقاة على عاتقه كبيرة جداً لا يمكن لأي شخص أن يتعامل معها دون مساعدة من الآخرين، وخاصة فيما يتعلق بأمور فنية مثل الأمور المالية والاقتصادية.

كان " ابن سعود " على علم بجوانب القصور في إدارته، لكنه لم يتهرب أبداً من مسؤولياته، وكانت عظمته المتميزة واعتماده على نفسه بحد ذاتها لم تكن عقبة أمام تشكيل فرق، من الأكفاء لمعالجة قضايا الدولة الإدارية والسياسية، لقد تمكنت الجزيرة العربية (التي أطلق عليها بعد بضع سنوات اسم مملكة نجد والحجاز، تحت إدارة ستة رجال تميزوا

بقدرات وفضائل متقاربة) من أن تصبح مثلاً فريداً من نوعه ونبراساً لفن السياسة الإنسانية في إدارة البلاد، واشتملت تلك المجموعة على صفات روحانية وصفات حكم دنيوي مرتكزة على أرضية صلبة من الإيمان والعدل، ومما لا شك فيه أن " ابن سعود " كان عازماً على توطيد وترسيخ هذه السمات بأي ثمن كان، ومن أجل تحقيق هذا الهدف كان لا بد من النظر إلى إرادة الشعب على أنها جوهرية وضرورية مثلها مثل إرادة الحاكم نفسه، ولكن سوء الحظ أن هاتين النزعتين نادراً ما كانتا متوفرتين في الأشخاص الذين كان من المفروض بهم أن يساعده في تلك المهمة التي تفوق قدرة البشر، وكانت الفضيلة في ذلك الوقت موجودة بشكل ملحوظ، ويتحلى بها أهالي نجد الذين جازفوا بحياتهم لتحقيق المثل الروحانية الفاضلة، كما عملوا جادين على تطبيقها في ديار الفتن والجهل التي فتحوها، لكن لم يكن لدى القليل منهم دراية في الشؤون الإدارية وإلمام بالخبرة الضرورية، لتطوير الأوضاع الجديدة التي فرضتها عليهم الانتصارات التي حققوها.

ولم يكن هناك أي تقصير على صعيد القدرة على العمل، وخاصة بين رعايا الملك الجدد في مناطق الحجاز، ومن خلال خدمتهم للأتراك ( العثمانيين ) أصبح العديد منهم خبراء متفنون في ممارسة الإدارة، لكن " ابن سعود " كان حريصاً



على تعيين هؤلاء الناس في الوظائف الاجتماعية الشاغرة والذين أصبح ولاؤهم للحكم الجديد قائماً بشكل سلمي.

وفي ظل هذه الظروف وجد " ابن سعود " نفسه مضطراً لتعيين موظفين من ذلك المصدر الوحيد الذي كان متوفراً له، علماً بأنه بدأ في ذلك على نطاق ضيق، لكن فيما بعد تدفق التعيين في الوظائف على نحو لم يعد بالإمكان تحديده.

كرس " ابن سعود " جهده منذ البداية بشكل سليم تماماً على أن لا يوظف غير المسلمين في أي وظيفة رسمية خشية أن تتكرر تجربة البلدان الإسلامية مع غير المسلمين في المناطق الخاضعة لحكمه، ومن ناحية أخرى أعلن " ابن سعود " بوضوح أن مناطق الحجاز " على الأقل " يجب أن تعد مناطق في عهدة لكافة المسلمين، وأنه يرحب بأي مسلم في القdom إليها سواء للحج أو للعمل من أجل كسب الرزق، شريطة أن يحترموا الشريعة الإسلامية، ويقبلوا بها على أنها النظام الوحيد الذي يضبط مجيئهم ومغادرتهم في كافة المناسبات الدينية، ومن خلال هذا التصنيف للعرب الأجانب وللجنسيات المسلمة الأخرى، وجد " ابن سعود " نفسه مضطراً للبحث عن موظفين رسميين لتسيير الشؤون الإدارية في البلاد، والتي كانت في البداية مقسمة إلى إدارتين منفصلتين تقريباً هما " نجد والحجاز " ومرتبطين مباشرة بسلطته العليا التي من خلالها

يمكنه فرض إرادته في كلتا المنطقتين بشكل فعال.

تلك هي حالة الأوضاع التي وجد " ابن سعود " نفسه في خضمها عند مستهل فترة حكمه لمناطق الحجاز، ولعل من أفضل الطرق لتبيان الأسلوب الذي تمكن " ابن سعود " من خلاله من معالجة مشكلة إيجاد كوادر أساسية هي الإشارة إلى حقيقة أن كافة الشخصيات التي جمعها حوله استمرت ليس فقط في خدمته، بل بقيت تشغل وظائفها في الدوائر الرسمية نفسها تقريباً إلى أن وافته المنية ( كان " ابن سعود " قد حشد تلك الشخصيات خلال السنتين أو السنوات الثلاث الأولى إثر دخوله الحجاز، لتقوم بتولي أمور ونشاطاتٍ مختلفٍ أجهزة الدولة، نيابة عنه)، وإذا كان هذا الإجراء لا يثبت بالضرورة صدق الحس الغريزي عند " ابن سعود " في اختيار الرجال المناسبين لشغل مختلف وظائف الدولة، فإنه ليدل بالتأكيد على وجود ميزة مهمة أخرى في شخصيته التي ربما تكون نوعاً من الإحساس الطفيف بالخطر من كل ما هو أجنبي، وقد تجلت أعراض هذا الحس بانعدام مشاعر الود، في وقت كان فيه مهتماً في أن يجتمع حوله - ودائماً - الوجوه نفسها، سواء من أفراد العائلة، أو من الرسميين ( وفي كافة الأوقات، ويوماً بعد يوم، وسنة بعد سنة ) الأشخاص أنفسهم.

كان يشعر براحة أعصابه وسط هؤلاء الناس، وكان يتصرف



بينهم على سجيته، وكان يكشف عن روح الدعابة لديه، وعن ظرافته التي كانت تشد أزره حيال وطأة أعباء الحكم على عاتقه، وكان بإمكانه أن يثق بهؤلاء الناس لأن معرفته بهم كانت وثيقة، كما كانت معرفته بفضائلهم وبأخطائهم، وقد قرّب "ابن سعود" هؤلاء الناس منه ومنّ عليهم بكرم وسخاء لا حدود لهما لقاء خدماتهم له، واستمر هذا الكرم في الازدياد مع تعاضم ثروته.

وكاستثناء للقاعدة العامة الخاصة بطول فترة الخدمة، كان هناك حالة تستدعي الانتباه وتتعلق بشخص خدم "ابن سعود" لفترة أطول من خدمة أي شخص آخر له ويدعى ذلك الشخص "عبد الله الدملوجي" وهو أصلاً من منطقة الموصل في العراق، فقد التحق "الدملوجي" بخدمة "ابن سعود" في عام ١٩١٥ م بصفته المستشار الطبي له، وبسبب معرفته باللغة الفرنسية أوكلت إليه المسؤوليات السياسية المتعلقة بالزوار الأجانب القادمين إلى قصر الحكم في الرياض، وبعد أن ضم "ابن سعود" مناطق الحجاز تم تعيينه في منصب الممثل الشخصي للملك في "جدة" إلى أن تدرج في ذروة نشاطه وأصبح وكيل الوزارة للشؤون الخارجية.

ووصل "فؤاد حمزة" كلاجئ من فلسطين ليخلف "عبد الله الدملوجي" في منصبه، وأثبت جدارته في وزارة الخارجية السعودية، وبقي في ذلك المنصب إلى أن توفي وهو على رأس

عمله في عام ١٩٥١ م، وكانت وفاته خسارة كبيرة للسعودية  
- البلد الذي تبناه - .

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه حدث خلال الحرب أن مثل  
"فؤاد حمزة" المملكة العربية السعودية في "فيشى" ومثلها في  
وقت لاحق في "أنقرة" التي توجه إليها بصفته وزيراً وتبعه  
إلى هناك أخوه "توفيق" وكان العضو البارز في ذلك الفريق  
الرسمي السعودي "عبد الله السليمان" الذي أصبح في عام  
١٩٢٩ م وزيراً للمالية إثر تجربة مارسها في المنصب نفسه  
شخص يدعى "شرف رضا".

والجدير بالذكر أن "رضا" هو واحد من الأشراف الذين  
لم يكن لديهم أي سبب يحملهم على أن يكونوا مخلصين لأسرة  
الأشراف التي انقضت عهداً.

وقد تميز "عبد الله" عن زملائه بأنه كان نجدي المولد  
ومحاسباً عن طريق الممارسة العملية، كما أن أخاه الأكبر كان  
قد عمل عدة سنوات سكرتيراً خاصاً لجلالة "ابن سعود"،  
وسبق له "عبد الله" نفسه أن رافق "ابن سعود" سكرتيراً  
خاصاً خلال حملة الحجاز إلى أن وقع عليه الاختيار ليشغل  
وظيفة مهمة، وكان - من حيث الشكل - ذا بنية جسدية  
مألوفة، وكان ذا خيال واسع، كما أنه لم يتوان أو يتقاعس في



تأدية المهام التي تتطلب البراعة والعناية الفائقة، مثل التعامل مع وعاء من الخيرات، وجعله يلبي متطلبات مفروضة على محتواه الذي لا ينضب، وكانت شجاعته لا تعرف الكلل في معالجته لمخططات متشعبة الجوانب، التي تهدف إلى إعادة البناء والتطور، وبالطبع أسفر العديد منها عن نتائج كان لها فائدة كبيرة للبلاد، وقد تمكن من إدارة الخيرات المتنامية لذلك البلد بذكاء باهر، وذلك من خلال المناصب الإدارية الحساسة التي كان هو وأعضاء من أسرته يشغلونها، وبينما كان يبدو متمتعاً بثقة الملك التامة في كافة الأوقات، كان أيضاً هو العضو الوحيد في الحكومة الذي بمقدوره، أن يتصرف بشكل اعتيادي بمبادرة وصلاحيات شخصية لقناعة مبررة بأن تصرفاته ستلقى موافقة واستحسان سيده صاحب الجلالة.

ومن بين الشخصيات الأخرى البارزة في حكومة " ابن سعود " التي بقيت في مناصبها منذ تلك الأيام حتى يومنا هذا هم " حافظ وهبة "، و " يوسف ياسين "، وكان " حافظ وهبة " مصري الجنسية وسبق له أن سجن في " مالطة " لعلاقته بأعمال الشغب التي حدثت في الإسكندرية على أيام " زغلول باشا " عام ١٩١٩ م، وقد خدم " حافظ وهبة " لفترة قصيرة في وظيفة مدير المعارف، وبعدها ذهب ليشغل منصب ممثل " ابن سعود " في لندن، وتعين في البداية

وبالتحديد عام ١٩٣٠م في منصب الوزير، ومؤخرًا اعتمد سفيرًا لحكومة " ابن سعود " واستمر في ذلك المنصب ومضى على عمله فيه حوالي ربع قرن، وفي نهاية المطاف أصبح من أكثر العاملين بجدية بين ممثلي " ابن سعود " من الدبلوماسيين، وغالبًا ما كان يتم استدعاؤه بين الحين والآخر للتشاور مع الملك ومع " يوسف ياسين " السكرتير السياسي لصاحب الجلالة، والذي تم تعيينه مؤخرًا في منصب وزير الدولة، وكان " يوسف ياسين " طيلة كل هذه السنوات بمثابة حلقة الوصل بين سيده وبين شبكة المناصب الدبلوماسية الواسعة التي تنتشر من " الصين " تقريباً حتى " البيرو " .

ومن حيث الأصل فهو سوري من مدينة اللاذقية تورط في بداية حياته في المشكلات الناجمة عن الوصاية الأجنبية المفروضة على بلاده، وقدم إلى المملكة العربية السعودية عام ١٩٢٣ م وانتظم في صفوف الدعوة آنذاك، وبعدها تمكن من الفوز بثقة " ابن سعود " ورافقه في حملته التي قام بها إلى مناطق الحجاز، وهناك عين رئيسًا لتحرير مجلة مكة الأسبوعية " أم القرى "، وكان إشرافه على محتواها جزءًا من أعماله التي كان يقوم بها بصفته سكرتيرًا سياسيًا لـ " ابن سعود " .

وكان " يوسف ياسين " من أبرز الرجال في حكومة " ابن سعود " وفي أكثر من مرحلة من مراحل نشاطها ؛ ساعده في



عمله الذي كان غالباً ما يتطلب السفر إلى الخارج لغرض أو لآخر مساعده القدير "رشدي ملحس" وهو لاجئ من فلسطين، ولم تترك المهام الرسمية لـ "ملحس" الوقت الكافي لتطوير حسه الأدبي، وعلى وجه اليقين يمكن القول : لو أن الظروف كانت طبيعية لفضل "رشدي ملحس" أن يكرس كل حياته للأدب والدراسة.

ومن بين الآخرين الذين أسهموا إلى حد كبير في خدمة حكومة "ابن سعود" كان "خالد القرني" الذي هجر موطنه "ليبيا" وبالتحديد بيته في "طرابلس" وتركها للمحتلين الطليان وأتى إلى "جدة" مع أوائل أيام الحكم الجديد في الحجاز، وفي ذهنه فكرة الشروع في عمل تجاري ما، لكن سرعان ما انجذب إلى الخدمة في ديوان الملك، وعمل هناك بصفته مستشاراً، وخلال السنوات الأخيرة مكنته قدرته وإمكاناته التي أينعت وصقلت مع مرور السنين من أن يحظى بمركز متميز بالقيادة والثقة.

نكتفي بهذا القدر من السرد حول أمور الشخصيات الإدارية، وسيلاحظ القارئ أن "ابن سعود" - خلال المراحل الأولى من حكمه - أحجم عن تعيين أبنائه وأعضاء آخرين من الأسرة الحاكمة في مناصب لها اتصال مباشر بالأعمال الإدارية، إلا أنه عين ابنه الكبيرين "سعوداً" و "فيصلاً"

نائبين رسميين عنه في " نجد " وفي " الحجاز " على التوالي، كما عين " فيصلاً " وزيراً لحكومات الدول الأوروبية، لكن مُثّل تلك التعيينات كانت طبيعية ومناسبة جداً نظراً للمسؤوليات الجسام التي ستلقى على عاتقها عندما يحين الوقت، ضمن سياق المجرى الطبيعي للأمر، وكان الانطباع العام بأنهما كانا يزاويان أعمالهما بإشراف مباشر من قبل الملك، وخاصة في القضايا ذات الأهمية البالغة، وبالتحديد عندما يتصادف وجود الملك في أي من المناطق المعيّنين بها.

كان " ابن سعود " عاقلاً في تصرفاته تجاه بقية أفراد العائلة، فلم يغامر بتعريض الأسرة الحاكمة للنقد من جراء تعيين أفراد تلك الأسرة في مناصب هم ليسو مؤهلين لإدارتها، أو ليست لديهم الخبرة أو التدريب اللازم لشغلها، وكانت من خاصياته أنه كان دائماً يوصي الناس في مجالسه، كما كان يوصي نفسه بشكل ضمني بالإشارة إلى الآية الكريمة في كتاب الله ﴿ إِنَّمَا أَمْوَالُكُمْ وَأَوْلَادُكُمْ فِتْنَةٌ ﴾ [التغابن: ١٥]، وكان يكرر ذلك في حين كانت السنوات قد زادت من ثروات البلاد، كما زادت من ذريته، وكان " ابن سعود " يتصرف بناءً على تجربته العملية في الحياة لقناعته، بأن المغريات التي تحمل الشخص على إفساد الأبناء والثروة شيء خطر للغاية، وأن على الإنسان أن يحترس من ذلك الخطر .



وإليك وصفًا عن يوم من أيام الملك عبد العزيز ودور الرجال متنوعي الخبرة والمهارة والعلم والوظيفية في إحدى رحلاته إلى مكة المكرمة برواية الأستاذ يوسف ياسين(١): "أمّا وقد فرغنا من الطريق وأتعبه، فإنّا ننتقل الآن لوصف ما كان في هذه الرحلة المباركة من الترتيب والنظام، وغير ذلك من الأسباب التي كانت تهوّن علينا مشقة السفر فنقول : أهمُّ ما يمتاز به الركب ويستحق الذكر ما كان سائدًا من النظام والترتيب في الحل والترحال، فجميع موظفي الديوان السلطاني ومن يتبعهم من الخدم والعبيد، كل واحد منهم يعرف العمل الذي عليه، فتراه يعده في حينه، وقلما ترى الواحد منهم يتدخل في عمل الآخر، وإلى القارئ بعض البيان :

كان السلطان إذا عيّن ساعة المسير دعا من أرسل بطلب الرواحل قبل المسير بساعة، فإذا جاءت نادى منادي الركب بصوت عالٍ ( توكل على الله )، ومعنى ذلك أن يقوم الخدم إلى أعمالهم، فيبدؤوا بتقويض الخيام وتحميل الأحمال، وبعد نصف ساعة على التمام من هذا النداء يكون رجال الرايات قد هبّوا أنفسهم للركوب، فينادي المنادي ( اركب يا عبد الرحمن



(١) ياسين، يوسف، الرحلات الملكية، دار الملك عبدالعزيز، الرياض،

اركب يا ابن مطرف )، و عبد الرحمن بن مطرف هو صاحب راية السلطان، فإذا ركب ابن مطرف ركب أكثر القوم، ثم تمشي الأعلام في مقدمة الركب، وإذ ذاك ترى الأعين تنظر السلطان حتى يقوم إلى راحلته، وبعد أربع دقائق أو خمس من سير الرايات يقوم جلالته، فيركب ويركب الناس جميعاً، وفي الغالب يكون في منتصف الركب، والناس عن يمينه وشماله ومن وراء ظهره، ويمشي مع العلم اثنان من الأدلاء الخبيرين، يسيران بالعلم في خط مستقيم على الطريق، لا يذهبان يميناً ولا شمالاً، يسيران سيراً معتدلاً لا سهل ولا إسراع، وبالنسبة لسير العلم كئنا نعين مسافة السير.

ويمشي مع السلطان عدد وافر من الخبراء و الأدلاء، وهؤلاء الخبراء يجمعهم السلطان في بعض ساعات النزول، فيسألهم عن المياه والكلاء وعن بعدها، فيختار أجودها كلاً وأطيبها ماءً، ويسIRON حسب الخطة التي يقررونها أمام السلطان.

أما الذين يكونون مع السلطان جنباً إلى جنب ساعة المسير فيختلفون باختلاف الساعات، فإذا كان الوقت وقت قراءة القرآن أو الحديث أو شيء من التاريخ وجدت العلماء وطلاب العلم من حوله؛ وإذا كانت الساعة ساعة بحث في موضوعات سياسية وجدت حوله أرباب الاختصاص فيها. وإذا كان



الموضوع موضوعَ بحث في الطريق و مواقعه وجدت حوله الأدلاء والخيرين، الذين لا يعزب عنهم تلة ولا شجرة ولا منبسط في هذه الصحراء العظيمة الواسعة. وكل خادم من خُدّام السلطان يعرف العمل المكلف به، فإذا نادى جلالته بطلب الماء تجد راحلة مائه بالقرب منه، فيسرع أربعة عبيد أو خمسة برواحلهم متقدمين أمام الراكب، فينزلون ويملئون الماء من القرب ريثما تصل راحلة السلطان إليهم، وإذا احتاج شيئاً من الأدوية نادى الخادِمَ الخاص بها فأحضرها، ثم إذا رأى عن بُعد رجلاً أو شيئاً وأحبّ معرفته نادى من هم على استعداد لإجابة الطلب، فيسرعون ثم يعودون بالخبر اليقين، وإذا جاء الوقت للنزول أمر السلطان مناديه فنادى بالقوم للنزول، وتختلف كلمات النداء باختلاف الوقت، فإذا كان الوقت عند الظهرية أو بعدها، وكنا نريد الإقامة إلى العشاء، نادى المنادي ( المَعشَى المعشى )، وإذا كان نزولنا عند منتصف الليل نادى المنادي ( صَفْرُ صَفْر )، والتصفير عندهم هو النزول في منتصف الليل، فإذا نزل السلطان فما هي إلا عشر دقائق حتى يكون سراقه قد نُصب وفرش بالسجاد، ويحيط بالسرادق كهالة القمر إطار من منازل الخدم والعبيد، تلقاهم جميعاً على استعداد كامل لتلبية الطلب، فإذا رتب السُرادق أقبّل الزوّار لزيارة جلالته، فإذا جاءه ضيف أو زائر استقبله عند وصوله

صاحب الضيوف إبراهيم بن جمعة، وهو رجل واسع الصدر طلق المحيا، فيسأل القادم من العرب عن اسمه وبلده، وعن عدد من في معيته، وعن غرضه من القدوم فيكتب ذلك في ورقة، ويقدمها للسلطان، فيأذن لهم بالدخول عليه، فيحضرهم إبراهيم ويجلسهم على منازلهم، ثم يؤمر لهم بالقهوة فيشربون ويخرجون، ويؤمر لهم بأعطياتهم وضيافتهم، كلّ بحسب مزيتة ومقامه، وإذا كان لأحد شكاية أو أمر كتبه في ورقة وأعطاها لصاحب الضيوف، ليرفعها إلى السلطان، فينظر جلالته بالأمر، ويرى فيه رأيه ويجيب الطالب بما يلزم، أما رجال الركب فقد قُسموا جماعات جماعات، كلّ جماعة يسمونها (خبرة)، وكل خبرة لها لوازمها وحوائجها من خيام وإبل وطعام، وكل ما تحتاجه هذه الخبرة تأخذه من الخزانة السلطانية، وأكبر خبرة هي خبرة السلطان، ثم خبرة أخيه الأمير محمد.

وكلّ خبرة تعرف منزلها عند النزول بالنسبة لمنزل سرادق السلطان، فإذا أنخنا نُصبت خيامنا جميعًا في مسافة لا تقل عن الكيلومتر وزيادة، وإذا أراد الواحد منّا زيارة أخيه عرف مكان خيمته بالنظر لسرادق السلطان، فيذهب إليه ويزوره".

إن القائد (ابن سعود) لديه فِراسة في معرفة الرجال وكيف يتم كسبهم، حتى لو كانوا مناوئين أو جواسيس، أو أعداء، والغريب في كل ذلك هم سعداء من الخدم حتى كبير المستشارين تجمعهم



الدعابة وهمّ بناء الدولة الحديثة... يا لها من مفارقة.

إنها تستحق دورة تدريبية تُعلم لكبار الرؤساء التنفيذيين باسم إدارة فرق العمل.

#### (٤) فهم البيئة الدولية:

عاش الملك عبد العزيز، جزءاً من شبابه بالكويت حيث الصراع الداخلي على الحكم داخل البيت الحاكم (آل صباح) حيث استولى مبارك على الحكم بعدما انقلب على أخيه محمد وكذلك صراع الدول العظمى بين بريطانيا من جهة وألمانيا وتركيا من جهة أخرى، ثم الصراع القطري بين آل رشيد وآل صباح كما عاش الملك عبد العزيز في البحرين لرعاية النساء والأطفال بتوجيه من أبيه الإمام عبد الرحمن آل فيصل، وتعرف على القوى المسيطرة فيه من إنجليز وأمريكان فضلاً عن المدنية المتقدمة نسبياً فيه.

إن في السفر والتجوال غالباً ما يكون الخير الكثير، ففي ظني لولا سفر الإمام محمد بن عبد الوهاب للعراق لما انقذت الحاجة للدعوة، ونضج الوعي الإقليمي لديه، ولولا إقامة الإمام فيصل بن تركي بمصر لما وجدت هذا الفهم المدني الواسع لمصالح الدولة.

إن الملك عبد العزيز كان يتعلم وفي ذهنه حلم وفكرة

العودة، ولذا فإن المعاشة كانت تختلف عن أي عائش آخر، فنجد شدة الإنصات والتأمل والتحليل، وطرح الأسئلة، والمقارنة بين الأخبار القادمة من نجد وماذا يحدث مع القوى الإقليمية والعظمى، ولذا كان التحرك ذكياً في الزمان والمكان، وذكياً في فهم العلاقات الدولية، وأين يقف وأين يتحرك، وكيف يفاوض، وكيف ينقل التحالف من مكان إلى آخر، لأنه يدرك أن السياسة الدولية بعيدة عن الأخلاق وما يهمها سوى المصلحة.

#### (٥) التفاصيل المحلية:

هناك فرق بين أن ترث النجاح أو أن تصنعه، لقد صنع الملك عبد العزيز التوحيد، والصناعة تحتاج إلى دقة، والدقة تحتاج إلى فهم التفاصيل، وقد فهمها القائد على مهل وتؤدة؛ فهو مراقب لسيكولوجية المجتمع البدوي والمدني، والمحلي، والإقليمي، والدولي، والنجدي وغير النجدي.

يقول المستشرق د. فان در مولين Dr. Van Der Mollen : (١) "... وارتحل ( عبد الرحمن ) جنوباً إلى ( بنى

---

(١) مولين، د. فان در، الملك ابن سعود والجزيرة العربية الناهضة ترجمة : ويسبي آي سي، دار الملك عبد العزيز، الطبعة بدون، الرياض، ١٩٩٩م، ص ٤٢.



مُرة) البدو البسطاء ذوي الحياة القاسية، المقيمين في جوانب (الربع الخالي) صحراء الرمال الكبيرة، أرضِ الجوع والعطش شفي ابنه ( عبد العزيز ) ولحق به، وحينما عانى والده الحياة القاسية وسط شعب مسلم، واستفاد الابن من هذه الحياة أدباً وخبرةٍ احتاج إليها لتأدية مهمته فيما بعد، فقد كان يعيش صراع البدو القاسي للحصول على لقمة العيش، ويشاهد الاهتمام والمجهودات اليومية في الحصول على مياه الشرب للقطعان وتغذيتها... تعرّف (عبد العزيز) على قساوة حياة البدو الحقيقية وهو المولود في قصر، وقد عرف الحياة في الصحراء في السابق بصفتها نزهةٍ بحضور الخدم والطعام الكافي، أدرك الآن حياة البدو وقوانينهم وعاداتهم القديمة، مثل الحقوق على المراعي، والعيون، وعادات الضيافة.

... وعاشت عائلة الأمير ( عبد الرحمن ) حياة متواضعة في بيت من ثلاث غرف في حي من أحياء ( الكويت ) الممتلئ بأوساخ المدينة والروائح الكريهة والذباب، واشتاق هو ومن معه إلى الهواء النقي في ( نجد ).

كانت الكويت مدينة تجارية تعج بالكثير من الأجانب، وكانت مدينة الغوص والبحث عن اللؤلؤ والغواصين، يحصلون على أجر لا يكفيهم، وهم في قبضة صاحبهم بطريقة أشبه بالرق " ... انتهى كلامه.



انظر إلى تلك المعاشية في حاضرة نجد والصحراء والبحر في ظروف التهجير القسري... ألم تخلق وغياً بالتفاصيل ؛ نعم لقد خلقت ذلك الفهم الذي كان ذخيرة للإدارة المحلية وقدرةً في فهم سيكولوجية الناس على اختلاف بيئاتهم، وحسن الاتصال والتأثير فيها... فهو يعرف ردة الفعل، وطريقة التفكير بمجرد أن يعرف من أين أنت... فهو يعرف التفاصيل.

عند تأليفه لكتاب " نجد وملحقاته " و " سيرة عبد العزيز ابن عبد الرحمن آل سعود " كان الأديب والمؤرخ والسياسي أمين الريحاني يبحث عن يحقق له أساء البلدان في الجزيرة العربية وقد سرد قصة تلك المعاناة، وقد وجد التفاصيل عند الملك المؤسس بقوله (١): " وكنت قد استعنتُ عندما مررت بعينزة بالشيخ عبد الله بن محمد العبد العزيز البسام، فكتب لي لائحة بأسماء بلدان القصيم وسدير والعارض، وبتّ أنتظر وصول المعلومات الأخرى، فمرت الأيام، وتزاحمت الحوادث في نجد، ولم تكتب النبذة الأولى.

وكانت حرب الحجاز، وكان من حظي أن أشرف ثانية

---

(١) الريحاني، أمين، نجد وملحقاته وسيرة عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، مؤسسة دارالريحاني، الطبعة الرابعة، بيروت،



بزيارة السلطان عبد العزيز، فذكرته، ونحن في جدة، بتلك النبذة وبما وعدني به لإتمامها، فقال : ما يخالف، ولكني وجدته مشغولاً في مسائل أهم منها، فسكت ثم سألت الدكتور عبد الله الدملوجي عن بعض البلدان فقال: لا يستطيع أن يجيب عن أسئلتك هذه غير السلطان، وهو الملقب بجغرافية البلاد العربية.

السلطان الأستاذ! ولحسن الحظ، عندما جئته ذات يوم بعد الظهر حسب العادة، لقيته يطالع كتاباً للسيد محمود شكري الألويسي، عنوانه تاريخ نجد (المطبعة السلفية بمصر) فسألته رأيه فيه فقال : لا بأس به، ولكنه لا يخلو من أغلاط في أسماء البلدان، فقلت، وقد تمسكت بتلايب الفرصة : إذن، يا طويل العمر، عليكم بإصلاحها.

وأخرجت القلم والدفتر من جيبي قائلاً :

أتأمرون بأن تكونوا الآن الأستاذ وأن أكون التلميذ؟

أتأمرون أن أبدأ بأسئلتني؟

فأجاب عظمته : ما هي؟ فذكرت بعضها، فقال : الأمر يطول، أتأذنون بأن أمد رجلي.

فقلت مبتسماً : وهل في ذلك إشارة إلى قصة الإمام أبي حنيفة؟.



فرجع يديه ضاحكاً وقال : لا والله، لا والله، القصة لا تنطبق عليك، وكانت ساعة نادرةً ذكرتني بليالي الرياض، ومكنتني من كتابة النبذة الأولى.

## (٦) الكاريزما الشخصية ( الهيبة ):

الكاريزما أي الشخصية الملهمة والمؤثرة والجاذبة، وإذا كان هناك شيئاً بارزاً فيه كالشمس في رابعة النهار فهي "الهيبة".

الهيبة القائمة من الجسم ذي الطول الفارع، والعريض المنكبين والعيون الحادة النظر، وإدامة الصمت مع طرح الأسئلة كأنها هو الهدوء الذي يسبق العاصفة.

إنها هيبة الإيمان بالله ثم بقضيته العادلة التي يرى فيها خيره وخير الجزيرة.

إنها هيبة العلم بما يحدث في العالم، فهو متفوق على غيره بالمعلومات وفريق عمل ومستشارين عاليي الجودة والإخلاص.

إنها هيبة الرمزية حيث الموكب المهيب والبيرق والخويا، والثقة المفرطة بالله ثم بالنفس والأتباع... إنها إرادة الحياة بطريقة خاصة يستدعي فيها الماضي السحيق، وكأن هذه الأرض ليس عليها مثله، ولكن في تواضع مدروس مستجيباً للسنة وعاداتٍ وسلوم البيئة النجدية التي تكره الكبر والأنفة.



في العدد ( ٤٤٨ ) بتاريخ ٠٦ / ٠٦ / ١٩٣٤م بمجلة "كل شيء  
والدنيا" تحت عنوان " ما تجهله عن الملك ابن سعود، سيد جزيرة  
العرب " حيث قال المحرر (١) : " الملك البدوي - الملك ابن  
سعود بدوي نشأ وترعرع في الصحراء، وعلى متون الجياد،  
ورضع لبن البداوة منذ أن رأت عيناه النور، ولا يزال إلى  
الآن محتفظاً بجميع مظاهر تلك البداوة، يفاخر بها أمام  
الناس ولا يرضى عنها بديلاً، فإذا وقع نظرك عليه وهو بين  
أبنائه وقواده وزعماء قبائله وكنت لا تعرفه، فإنك لن تستطيع  
أن تتبين الملك بين أولئك الرجال، لأنه في جميع ظواهره يبدو  
مثل الآخرين، لا فرق بينه وبينهم في شيء .

صفاته - وخيّل إليك أول وهلة، عندما تقابل الملك ابن  
سعود فيرحب بك قائلاً : " هلا بالأخ ؟ " إنك أمام رجل  
ساذج رفعت المصادفات إلى ذلك المنصب الرفيع الذي يشغله  
وذلك المركز الممتاز الذي يجعله سيد الجزيرة العربية، ولكنك  
لا تلبث، إذا دخلت معه في حديث، أن تدرك أنك في حضرة  
داهية من دُهاة هذا العصر، وملك يمتاز بصفات لو توفرت  
صفة واحدة منها في رجل لجعلته عظيماً بين الناس، فالملك



(١) الجهيمي، د. ناصر بن محمد، الملك عبدالعزيز في الصحافة العربية،  
دارة الملك عبدالعزيز، الرياض، ١٤١٩هـ.

ابن سعود ذكي متوقد الذكاء، صريح الصراحة كلها، صارم شديد الصرامة، وطيب القلب في آن واحد إلى أبعد حدود الطيبة، أما شجاعته فحدث عنها ولا حرج، وقد دلت الحوادث التي أثارها وسخرها لأغراض السياسية في جزيرة العرب على أنه جندي لا يهاب الموت، وقائد محنك وبطل من أبطال الحروب لا يُجارى، وهو كريم سخي ولكنه لا يملك ثروة الإمام يحيى الطائلة، ومع ذلك فإن ضيفه لا يخرج من عنده خالي الوفاض من الهدايا والعطايا والهبات.

ولعل من أبرز صفاته محافظته على التقاليد العربية الموروثة من قديم الزمان، ودفاعه عنها، وإنزاله العقاب بمن يخرج عليها في الوقت الذي لا يتردد فيه لحظة عن الأخذ بكل ما هو جديد مفيد من مستحدثات العصر الحاضر، دون أن يمس ذلك بالتقاليد العربية التي يحافظ عليها، وهذه مقدرة يجب أن يشهد بها العرب للملك ابن سعود؛ لأنه ليس في العالم قطر آخر غير اليابان، عرف كيف يستفيد من المدنية الحديثة دون أن يكون ذلك ماساً بتاريخه وعاداته وتقاليدِهِ.

مجلسه وضيافته - ومجلس ابن سعود يشبه من وجوه كثيرة مجالس الخلفاء المسلمين في العصور الزاهرة، فإن قصوره العديدة فخمة تتوفر فيها جميع أسباب الراحة والترف، وهي مفتوحة الأبواب لكل طارق، لا تقفل في وجه أحد ولا يوضع



دون دخول زائر إليها شيء من العراقيل، فالملك البدوي لا يرد عن بابه زائراً، ولا يدخل الزائر القصر إلا ويصبح ضيفاً على الملك، يجلس إلى موائد الطعام وينام في قاعات الضيافة ويأخذ من القصر كساء ويحمل معه عند سفره زاداً يكفيه مؤونة الطريق.

والزائر يقابل الملك بلا عناء ولا " اتكيت "، ويحضر مجالسه حيث يتربع في أبرز مكان بالقرب من صاحب القصر، الذي يعد نفسه في قصره " رب الدار " فقط يقطع النظر عن مقتضيات الملك وأبهة العرش " .

إن قصيري النظر يحسبون الهيبة والكاريزما في المظهر الخارجي وما عرفوا أن الكاريزما ويصفها الحريري (١) بقوله: " إننا بعد هذه المعالجة الفكرية لمفهوم القيادة الكاريزمية نصل إلى جملة من الحقائق التالية :

(أ) إن مفهوم القيادة الكاريزمية يوحى بوجود قدرات وإمكانيات نوعية، لدى الشخصية الكاريزمية، تسمح

---

(١) الحريري ، جاسم يونس ، دور القيادة الكاريزمية في صنع القرار الإسرائيلي : نموذج ابن جور يون ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، أبو ظبي ، ٢٠٠٣ ، ص ٢١ .

لها بحرية الانتشار والتفوق على القدرات القيادية  
للآخرين، بفعل الإلهام والجاذبية التي يتمتع بها.

(ب) تتمتع الشخصية الكاريزمية بقدرة على كسب أصوات  
المؤيدين لها سعياً للفوز بموقع القيادة.

(ج) تبرز القدرات الشخصية للقيادة الكاريزمية عندما  
تنجح بالتأثير في أغلب شرائح المجتمع، لأنها تنظر  
إليها بوصفها المنقذة لها من أوضاعها المتخلفة،  
لتنطلق بها لتحقيق آمالها وطموحاتها نحو التحرر  
والرفاهية والاستقرار.

(د) تتمتع الشخصية الكاريزمية بالقدرة على اتخاذ القرارات  
الاستثنائية لحسم وحل المشكلات المستعصية التي لا  
تستطيع القوانين الوضعية والدستورية معالجتها.

(هـ) يبرز الوجه المشرق للقيادة الكاريزمية عبر نسف  
كل الحواجز المؤسسية والسياسية للاتصال المباشر  
بالجماهير التي تعشقها وتبدي الولاء المطلق لها.

(و) الكاريزما هي تزاوج بين مواهب شخصية وعناية  
ربانية، لنشوء القيادة التاريخية، وبالتالي فهي لا  
تصلح صفة قياسية لتطبيقها على الوحدات السياسية،  
الدولية، وعليه فلا يمكن إطلاق تسمية كاريزما



للدولة، لأن الكاريزما تتمتع بها الشخصية القيادية الإنسانية، وهي ليست شعارًا للدولة لفرض نفوذها على بقية الدول وتقديم التأييد لها في المحافل الدولية، لأن هذه الحالة تدخل في باب الهيمنة وفرض القوة بالإكراه واستخدام الترهيب السياسي، لكسب التأييد بالنسبة إلى الدول الأخرى، كما هي الحال بالنسبة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وهيمنتها الدولية في التسعينات، وحتى الآن على الساحة الدولية.

(ز) تتميز المجتمعات الحديثة بسيطرة النماذج البيروقراطية، والشركات عابرة القارات، وهذا المتغير سيكون عاملاً حقيقيًا في الحد من ظهور النماذج الكاريزمية في المستقبل المنظور.

(ح) هناك علاقة بين الكاريزما والأخلاق والقانون؛ لأن القائد الكاريزمي يحاول أن يتصرف بموجب الأعراف والنواميس الخلقية والقوانين، ويسهر على حقوق الآخرين، ويلتزم بما أقره الدستور، لكن ذلك لا يمنعه من أن يصدر قرارات مباشرة باعتباره وحدة قرارية مستقلة، لكنها في صالح الجماهير وليس عكس ذلك.

( ط ) يمكن أن يتحول الولاء للزعيم الكاريزمي إلى عدم  
اكتراث عندما يتعد عن العدالة ومتطلبات الجماهير".

إن الكاريزما هي أن تعرف كيف تتحدث بعمق معبراً عن  
ضمير الجماعة وفصاحة العقل العربي، وإليك تلك القصة التي  
يسردها د. عبد العزيز الثنيان، (١) وكانت الحساسية في الرياض  
أكبر، و التشدد في العاصمة أقوى (اتجاه التدخين).

وكان الملك عبد العزيز يتعامل مع هذا الأمر بعقل وذكاء،  
وفطنة ودهاء، حتى إنه إذا هم بزيارة شخص يدخن يرسل  
إليه من يخبره بقدومه، ومعه البخور لتطهير الغرفة والخيمة،  
لكي تزول الرائحة الفاضحة.

وكان يحترم العلماء ويقدر رأيهم، ويحزم في هذا الأمر، ويقابل  
زواراً يدخنون، ويعلم أولئك الضيوف أن الملك لا يدخن،  
وأن التدخين في المملكة ممنوع، فيجاملون الملك ويحترمونه، ولا  
يدخنون بحضرته، فتشرشل ذلك القائد الإنجليزي المشهور كان  
السيجار لا يفارق فمه، وحين قابل الملك عبد العزيز امتنع طوال  
اجتماعه به عن التدخين، وفي ذلك إشارة إلى منزلة الملك البطل،  
ومكانة الراحل عند العظماء والزعماء.



(١) الثنيان، د. عبدالعزيز، مرجع سابق، ص: ٨١.

وجاء طلعت حرب إلى المملكة في عام ١٣٥٤ هـ / ١٩٣٥ م،  
وسأل الملك عبد العزيز عما يقال من تحريم شرب الدخان في  
المملكة، وكان جواب الملك ينبيء عن براعته في الحوار، ويكشف  
عن إنسانيته وحرصه على شعبه، واهتمامه باقتصاد وطنه، ويدل  
على دهائه وسيطرته على الموقف، فقد جعل الملك من المناقشة  
والحوار، والسؤال والجواب حجة لموقفه.

بل أحسبه قد قرأ قصة يحيى بن أكثم حين تولى قضاء  
البصرة وسنه عشرون سنةً ونيف، فقد استصغره أهل البصرة  
فسألوه وقالوا له : كم سن القاضي ؟

فعلم أنهم قد استصغروه، فقال : أنا أكبر من عتاب بن  
أسيد الذي وجه به النبي ﷺ قاضياً على مكة يوم الفتح، وأنا  
أكبر من معاذ بن جبل الذي وجه به النبي ﷺ قاضياً على أهل  
اليمن، وأنا أكبر من كعب بن سوار الذي وجه به عمر بن  
الخطاب رضي الله عنه قاضياً على أهل البصرة، فجعل من جوابه و رده  
حجة ودليلاً.

وذلك الملك عبد العزيز قد جعل من السؤال والجواب  
حجة، ويعلم أن لكل مقام مقالاً، ولهذا قال طلعت حرب :  
بكم يدخن أفقر إنسان عندكم يومياً ؟  
قال طلعت : بقرشين.

قال عبد العزيز : ما عدد الذين يدخنون على أقل تقدير ؟  
قال طلعت : خمسة في المائة.

قال عبد العزيز : كم تقدر عدد سكان بلادنا ؟  
قال طلعت : حوالي خمسة ملايين.

قال عبد العزيز : إذا لم ننظر لجانب التحليل والتحریم  
وأبیح الدخان في بلادنا، فكم سيكون عدد المدخنين عندنا  
على هذا القياس ؟

قال طلعت : سيكون العدد ربع مليون.

قال عبد العزيز : وكم سينفقون من جراء ذلك ؟

قال طلعت : خمسة آلاف جنيه في اليوم ؟

قال عبد العزيز : ليس لدينا دخان يزرع، ولا يوجد لدينا  
شيء من آلاته، فكله يأتي من الخارج.

قال طلعت : هو كذلك.

قال عبد العزيز : أي إننا سنرسل مع فقرنا خمسة آلاف  
جنيه هديةً إلى الخارج كل يوم مقابل نفخة هواء.

قال طلعت : يقول الناس : إن لي شيئاً من العلم بالاقتصاد!  
والله إنك يا عبد العزيز، أعلم به مني، وقد أجمت لساني،  
وأقمت علي الحجة !.



## (٧) الاستقامة:

يقول النبي الأمي محمد بن عبد الله ﷺ حينما جاءه رجل يطلب النصيحة قال : " قل آمنت بالله ثم استقم " [صحيح مسلم (٣٨) و مسند أحمد (٤١٣/٣)].

إن استقامة الملك يعني حسن السيرة بعد الإيمان بالتوحيد التي هي دعواه أصلاً والاستقامة تعبيراً ( سلوك ) لصحة الدعوة، فالبعرة تدل على البعير وآثار الأقدام تدل على المسير.

إن الملك عبد العزيز يعلم أنه في مجتمع يشكّل لهم زعامة دينية وليست زعامة سياسية فحسب، ولذلك هم يرقبون تفاصيل حياته لأن حياتهم هي حياة الملك عبد العزيز، وهو الظاهرة والمستقبل في آن معاً، بل شعورهم تحول إلى أسطورة.

قديماً كان المجتمع النجدي لا يفرق أحياناً بين الفروع والأصول، فطول الثوب أو قصره يعني الشيء الكثير، لذلك كان الملك عبد العزيز صارماً في حياته الشخصية من الصلاة والصوم وقراءة القرآن وطلب العلم.

يقول القائد البريطاني مونتجمري Montgomery:  
"هل الحياة الخاصة للقائد إحدى أسباب نفوذه ونجاحه؟"  
ويرد على تساؤله : " في رأيي الخاص في هذه القضية بعينها، بل جميع القضايا الأخرى، إن العامل الأكبر هو إخلاص المرء

ونفوذه وكونه قدوة، وخاصة فيما يتعلق بالفضائل الدينية ولا يهم أن يكون من الطبقة العليا أو السفلى في مجتمعنا... إنني لا أدري كيف يستطيع امرؤ أن يكون قائداً، إن لم تكن حياته الخاصة فوق الشبهات ؛ فإن لم تكن حياته الخاصة فوق الشبهات، فلا يحترمه الذين يقودهم، ويسحبون ثقتهم منه، وإذا ما حدث ذلك، فستفقد قيادته تأثيرها". (١)

قال الإمام الجويني عند ذكر صفات من يستوزره الإمام: " ثم الإمام لا يستوزر إلا شهماً، كافيًا، ذا نجدة وكفاية، ودراية ونفوذ رأي، وانقاد قريحة، وذكاء وفطنة، ولا بد أن يكون متلفعاً من جلايب الديانة بأسبغها وأضفاها، راقياً من أطواد المعالي إلى ذرها فإنه متصد لأمر عظيم وخطب جسيم، والاستعداد للمراتب على قدر أخطار المناصب.

... وأنا أقول ( الجويني ) : أما النجدة والكفاية فلا بد منهما، وكذلك الورع، فإنه رأس الخيرات وأساس المناقب، ومن لم يتصف به فجميع ما فيه من المآثر يصير وسائل ووسائل إلى البشر، وطرائق إلى اجتلاب الضر، ولا يخفى على ذي بصيرة أن الفطن الماجن غير المرضي أضمر على خليفة الله

---

(١) خطاب، اللواء محمود شيت، بين العقيدة والقيادة، دار القلم،



من الأحمق الغبي، ولا شك أن العقل أصل الفضائل، فإن لم يقترن به الورع والتقوى انقلب ذريعة إلى الفساد ومطية حائرة عن منهج الرشاد، فوجب اشتراط استجماع الوزير شرائط المجتهدين ومراتب الأئمة في علوم الدين". (١)

إن الإستقامة لا تكون في شخصك فقط بل يتعدى ذلك من تختارهم ومن هم محسوبين عليك وكذلك فعل القائد الإمام وإليك أحد أهم قاداته المختارين مثل عبدالعزيز بن مساعد بن جلوي.. حين يقول عنه السيد محمد أسد(٢) "صديق الملك عبدالعزيز"

...وإذا وصلنا إلى قلعة الأمير، حيث عزمنا على أن نقضي اليومين التاليين، وجدنا مضيفنا يترأس اجتماعاً في الخلاء خارج أبواب القلعة. كان الأمير ابن مساعد ينتمي إلى فرع جلوي من آل سعود، كما كان شقيقاً لإحدى زوجات الملك، وبسبب من أنه كان من أقوى حكام الملك، فقد كان يدعى «أمير الشمال» لأنه لم يكن يسيطر على مقاطعة جبل شمر

(١) الجويني، أبو المعالي عبد الملك بن عبد الله، غياث الأمم في التياث الظلم، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، صيدا، ٢٠٠٦ م، ص ٨٢.

(٢) أسد، محمد، الطريق إلى الإسلام، مكتبة العبيكان، الطبعة التاسعة، الرياض، ١٤١٨ هـ - ص: ١٥٣.

فحسب بل على جميع الجزء الشمالي من نجد، حتى حدود سوريا والعراق - وهي مساحة تعادل مساحة فرنسا تقريباً.

كان الأمير (وكان صديقاً قديماً لي) وبضعة شيوخ من البدو جالسين على مقعد طويل ضيق من الطوب، مبني بمحاذاة جدار القلعة. وفي صف طويل عند أقدامهم كان يقبع «رجاجيل» ابن مساعد، أولئك الحراس المدججين بالبنادق والسيوف الحدباء الذين لم يكونوا يتركونه طوال النهار، لا لحمايته فحسب، بل إظهاراً لهيبته وسلطته إلى درجة أكبر. وإلى جانب هؤلاء كان مربو الصقور بطيورهم الجاثمة على قبضاتهم المكسوة بالقفازات، فالخدم، فالبدو، فحشد من الأتباع الصغار والكبار، فخدام الأسطبلات والزرائب - كلهم يشعرون أنهم بشر سواء، بالرغم من الفروق الكائنة بين منازلهم ودرجاتهم. وكيف يمكن أن يكون الأمر غير ذلك في هذه البلاد التي لا يخاطب فيها أحد أحداً بكلمة «مولاي» إلا الله في الصلاة؟ وفي مواجهتهم كان هناك كثير من البدو وأهالي البلدة جالسين القرفصاء، جاءوا يحملون شكاواهم ويعرضون خلافاتهم على الأمير كي يقضي لهم بما يرى.

وأنخنا هجينينا خارج الدائرة، وعهدنا بهما إلى اثنين من



الأتباع هرعا إلينا، وسرنا إلى الأمير فنهض ونهض معه كل من كان جالسًا إلى جانبه على المقعد وعلى الأرض، ومد إلينا يده وقال مرحباً:

- «أهلاً و سهلاً - حياكم الله وعافاكم!»

وقبّلت الأمير في مقدمة أنفه وفي جبهته وقبلني في خدي وجذبني نحو المقعد إلى جانبه. أما زيد فقد وجد لنفسه مكاناً بين «الرجاجيل».

وقدمني ابن مساعد إلى ضيوفه الآخرين. لقد كانت بعض الوجوه جديدة علي كما كنت قد عرفت بعضها في سنوات ماضية. ومن بين هؤلاء كان غضبان ابن رمال، أعظم شيوخ سنجارة من شمر - ذلك المحارب القديم البهيج الذي كنت أدعوه دائماً «عمي». إن مظهره الرث لم يكن ليتمكن أحداً من أن يخمن أنه كان واحداً من أقوى زعماء القبائل في الشمال، وأنه كان قد حمل زوجته الشابة بمقادير عظيمة من الجواهر والذهب حتى أنه كان يقال: إنها ينبغي لها أمتان تساعدانها كلما أرادت الخروج من بيتها الشعري الكبير ذي الستة عشر عموداً. وبرقت عيناه عندما عانقني، وهمس في أذني قائلاً:

- «أليس من زوجة جديدة بعد؟» مما لم أستطع أن أجيب



عنه إلا بابتسامة وهزة من كتفي.

والظاهر أن ابن مساعد قد سمع ذلك المزاح، ذلك أنه ضحك عالياً وقال:

- «إن المسافر المتعب لا يحتاج إلى زوجات، بل يحتاج إلى «القهوة» - ثم نادى: «قهوة!»

وأعاد الخادم الأقرب إلى الأمير النداء: «قهوة» فتناوله الخادم الذي كان واقفاً في الطرف الأقصى: «قهوة» - وهكذا إلى أن بلغ الأمر باب القلعة ورجع صداه من الداخل. وما هي إلا لحظة حتى ظهر خادم يحمل الدلة النحاسية في يده اليسرى وبضعة فناجين صغيرة في يده اليمنى، وصب في الفنجان الأول للأمير، وفي الثاني لي، ثم للضيوف الآخرين حسب منازلهم. وكان الفنجان يملأ مرة أو مرتين، حتى إذا ما أشار الضيف إلى أنه قد اكتفى ملىء الفنجان مرة أخرى وقدم إلى الرجل الذي يليه.

وكان الأمير، على ما بدا لي، في شوق إلى أن يقف على نتائج رحلتي إلى حدود العراق، ولكنه كبت شوقه واكتفى بأسئلة مختصرة عما حدث لي في أثناء الطريق، مؤجلاً الحصول على معلومات أوفى إلى حين انفراده بي، ثم تابع جلسته القضائية التي كانت قد توقفت بسبب وصولي.



مثل هذه المحكمة غير الرسمية لا يمكن تصورهما في الغرب. فالأمير، كحاكم وقاض، ينظر إليه بكل تبحر واحترام - إلا أنه ليس هناك أيما أثر للخنوع أو الذل في الاحترام الذي يظهره البدو له. إن كلاً من المدعي والمدعى عليه يظل واعياً، بفخر وزهو، لإنسانيته الحرة. إن حركاتهما وإشارتهما لا تتوقف ولا تنقطع، وكثيراً ما تكون أصواتهما مرتفعة توحى بوثوقهما من أقوالهما، وكل منهما يخاطب الأمير كما يخاطب أخاً كبيراً له، فيدعوه - كما هي هي عادة البدو مع الملك ابن سعود نفسه - باسمه الأول، لا بلقبه. ومن ناحية أخرى فليس هناك من أثر للعجرفة أو الغطرسة في سلوك ابن مساعد. إن وجهه الوسيم، بلحيته القصيرة السوداء، وقامته المعتدلة، وجسمه المربع بعض الشيء تعبر كلها عن ذلك الكبح الذاتي الطبيعي وعزة النفس السهلة التي كثيراً ما تصاحب القوة والسطوة في جزيرة العرب. إنه رزين و حازم لا يطيل، وبكلمات جازمة يعطي أحكامه في القضايا البسيطة، ويحيل المعقدة منها إلى قاضي المنطقة.

ليس من السهل أن يتولى المرء السلطة العليا في منطقة بدوية واسعة، ذلك أن المعرفة الدقيقة بالقبائل المختلفة، والصلات العائلية، والشخصيات الكبيرة، والمراعي العشائرية، والتاريخ الماضي، والأطباع والأمزجة الحاضرة،

كلها ضرورية لإصابة الحلول الصحيحة لشكاوى البدو وقضاياهم. إن لباقة القلب مهمة هنا كمضاء العقل سواء بسواء، وكلاهما يجب أن يعملوا معاً بإحكام كبير ودقة متناهية بسبيل تفادي أيما خطأ في الحكم. ذلك أن البدو، كما أنهم لا ينسون معروفاً أسدي إليهم، لا ينسون أبداً كل حكم قضائي يعتبرونه غير عادل. ومن ناحية أخرى فإن الحكم العادل يكاد يتقبل دائماً بقبول حسن وروح طيبة حتى من قبل أولئك الذين يكون هذا الحكم في غير مصلحتهم. ولعل هذه المطالب متوفرة في ابن مساعد بأكثر مما تتوفر في أي من أمراء ابن سعود الآخرين. إنه هاديء وخال من التناقضات الباطنية بحيث إن غريزته تكاد تدله دائماً على الطريق الصحيح كلما واجه مشكلة من المشكلات. إنه في الحياة كذلك السباح الذي يدع المياه تحمله فيسيطر عليها بأن يكيف نفسه حسبها.

## (٨) الاحتواء والاستيعاب:

الاحتواء والاستيعاب تتمثل في قدرتك على استقطاب وتأليف قلوب أعدائك أو مخالفيك، أما بتحبيدهم وكف شرهم، أو نقلهم إلى صفك، والأخيرة صعبة جداً ولا يستطيعها إلا شخصيات ذات همة عالية، ومرونة كبيرة وحلم شديد طاردة الحقد، والكرهية، أن تتمكن من قلبها مع سماحة وحب الخير



للصديق والعدو، وبمعنى مختصر ومباشر، أن تكون نفسًا كبيرة، وإليك شخصيات بارزة استطاع استيعابها ونقلها إلى صفة حيث لم يكتفِ أن يجيّدھا فقط، بل المندوب السامي البريطاني لدى ابن سعود " فليبي " يصبح مسلماً مدافعاً عن ابن سعود ومن أقرب مستشاريه.

وانظر إلى استيعابه للأشراف وعلى رأسهم الأمير خالد بن لؤي حيث قاتل في صفه وتولى قيادة جيوشه في فتح الطائف ثم عينه أميراً على مكة يقيم العدل فيها كنائب للإمام يقول الأستاذ الشيخ حافظ وهبة في كتابه جزيرة العرب في القرن العشرين: "أنه (أي وهبة) كان في سنة ١٣٤٣ هـ - ١٩٢٥م، زائراً للشريف خالد بن لؤي في بيت الإمارة بمكة وكان أميراً لها، فرأى أمامه الشيخ ابن داود قاضي الحُرمة وقاضي مكة في أول عهد الاستيلاء النجدي، رجلين يتخاصمان : أحدهما من الأشراف من سكان الطائف، والآخر من صنّاع الساعات، وكان هذا الشريف أعطي الساعاتي ناظوراً لإصلاحه، ولما أصلحه ادعى أنه لم يأت طبّق الشرط، وادّعى الساعاتي أنه طبقه، وطلب تحكيم رجل خبير بينهما، فأراد الشريف أن يجلس بجوار الشريف خالد بن لؤي، فنهره الشيخ ابن داود، وأمره أن يجلس أمامه مع خصمه، لأنهما سواء في نظر الشرع، ولما سمع الدعوى حكم على الشريف بما يقدره صانع خبير،

فقال الساعاتي : إن لم يقبل الشريف ذلك، فأنا مستعد أن أردد إليه الناظور كما كان، ولا أطلبه بشيء مطلقاً، فقال الشيخ للشريف : وما تقول في هذا ؟ فارتبك الشريف، فالتفت إليه الساعاتي وقال : الحمد لله، إن وقوفي معك جنباً لجنب يساوي عندي الدنيا وما فيها، لقد مضى وقت الظلم، فقد كانوا يكلفوننا بعمل الأشياء ولا يعطوننا أجره، بل كانوا يضربوننا في بعض الأحيان، الحمد لله، وهنا أخذ الشريف خالد الناظور من الشريف، وقال : لا نسلّمه لك حتى تسلم الأجرة التي يقدرها الخبير.

استوعب الملك عبد العزيز خصومه بالزواج والمصاهرة، وأبقى العديد منهم على لقب الأمير يقول السيد "جان جاك بيربي **Jean-Jacques Bereby**" (١): "إن موت زعيم آل رشيد في عام ١٩٢٠ م، شجع ابن سعود على التخلص نهائياً من خصومه في قلب الجزيرة العربية وشمالها، وكان الضعف قد دب منذ زمن في آل رشيد، وتولى الزعامة فيهم أمير متردد، خلف المحارب القديم الذي رحل.

---

(١) بيربي، جان جاك، جزيرة العرب (أرض الإسلام المقدسة و موطن العروبة وامبراطورية البترول، تعريب د. محمد البقاعي، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢٣هـ، ص: ٦٠.



واستطاع السعوديون بعد معركة قصيرة الاستيلاء على بلاد شمر، ووسعوا رقعة المملكة، وقد كان الملك عبد العزيز يتبع حيال خصومه المهزومين من الأمراء سياسة ظل وفيًا لها طويلاً، لقد كان رحيماً بهم، يتزوج منهم، ويشجع أبناءه على الزواج من أخوات أعدائه القدامى وبناتهم".

استوعب الملك عبد العزيز أيضاً العلماء ومن أبرزهم علماء مكة حيث يقول د. علي الوردي(١): "وصل ابن سعود مع جيشه إلى مكة في ٤ كانون الأول ١٩٢٤م، وفي اليوم التالي استعرض الجيش، ثم جاء الإخوان لتحيته فقبلوا أنفه وجبينه على عادتهم، وجاء من بعدهم أعيان مكة وتجارها وأرادوا تقبيل يده على عادتهم فمنعهم من ذلك وقال: " المصافحة من عادات العرب، أما عادة التقبيل فقد جاءتنا من الأجنبي ونحن لا نقبلها".

وبعد أن انتهى ابن سعود من النظر في مشاكله الآتية، استدعى إليه الشيخ عبد القادر الشيبني وطلب منه دعوة علماء مكة للاجتماع به، فاجتمع العلماء به في اليوم التالي، وألقى ابن سعود عليهم كلمة قال في ختامها ما يلي:



(١) الوردي، د.علي، قصة الأشراف وابن سعود، الوراق، الطبعة الأولى، لندن، ٢٠٠٧م، ص: ٤١.

"والآن أنا بدمتكم وأنتم بدمّتي، إن الدين نصيحة، وأنا منكم وأنتم مني، وهذه عقيدتنا في الكتب بين أيديكم، فإن كان فيها ما يخالف كتاب الله فردونا عنه، وسلونا عما يُشكّل عليكم فيها، والحكم بيننا وبينكم كتاب الله وما جاء في كتب الحديث والسنة... إننا لم نطع ابن عبد الوهاب وغيره إلا فيما أيده بقول من كتاب الله وسنة رسوله، أما أحكامنا فهي طبق اجتهاد الإمام أحمد بن حنبل، إذا كان هذا مقبولاً عندكم تعالوا نتبايع على العمل بكتاب الله وسنة رسوله وسنة الخلفاء الراشدين من بعده".

حين انتهى ابن سعود من كلامه صاح بعض الحاضرين: "كلنا نبايع"، فرد عليهم ابن سعود: "قولوا لنا بصريح القول ما عندكم"، فقالوا: "ما عندنا غير هذا"، فقال ابن سعود: "أعيذكُم بالله من التقيّة، فلا تكتُموا علينا شيئاً"، فقال أحد الحاضرين: "اجمعنا بعلماء نجد يا حضرة الإمام فتباحث وإياهم في الأصول والفروع ونقرر ما نتفق عليه إن شاء الله" فوافق ابن سعود على هذا الرأي وقال: "زين"، قريباً تجتمعون".

وفي ٨ كانون الأول اجتمع خمسة عشر من علماء مكة، وسبعة من علماء نجد، وبعد المناقشة والمباحثة فيما بينهم اتفقوا على صحّة المذهب الوهابي، ثم أصدر علماء مكة بياناً



ورد فيه ما نصّه :

" قد حصل الاتفاق بيننا وبين علماء نجد في مسائل أصولية، منها : من جعل بينه وبين الله وسائط من خلقه، يدعوهم ويرجوهم في جلب نفع أو دفع ضرر، فهذا كافر يستتاب ثلاثاً فإن تاب وإلا قتل، ومنها : من سأل الله بجاه أحد من خلقه فهو مبتدع مرتكب حراماً، في هذه المسائل تباحثنا واتفقنا فاتفقت بذلك العقيدة بيننا معاشر علماء الحرم الشريف وبين إخواننا علماء نجد "

إن النفوس الصغيرة إذا تمكنت أفترت وثأرت وندبت واضطهدت، أما النفوس الكبيرة فتحوّل الانتصار إلى احتفال للجميع، للمتصر والمنكسر، ولا يفعلها إلا ذو نفس طويلة لا تخضع لإغراءات القوة، والنصائح التي ظاهرها الإخلاص وهي مندفة تخلوها الحكمة وسياسة الملك.

## (٩) تنوع أساليب الإدارة بين الحزم واللين:

الملك عبد العزيز من رواد المدرسة الموقفية بالإدارة، بالرغم من ثوابت مبادئه في الإدارة، إلا أنه يتعاطى مع الموقف بحسب النتائج فهو ليس قائداً جامداً ذو شخصية يمكن قراءتها ببساطة بل شخصية متعددة تظهر كل شخصية بما يناسب الموقف فتجده أحياناً متواضعاً لطيفاً مبتسماً، وأحياناً أخرى

يعزر بالقتل، وهذا ما ذكره السيد" هـ. س. أرمسترونج H. S. Armstrong" (١) "بلغ ابن سعود في عام ٩١٧ م سن السابعة والثلاثين، وكان عملاقاً يتميز بوجه جميل يعلو مناكبه العريضة، وكانت أخلاقه عالية، وقد تعود أن يأمر ويطاق، ويمكن أن يقال: إنه الرجل الذي كانت له الكلمة الأخيرة.... كانت عيناه زرقاوين، وتشعان بالضياء، وعلى الرغم من أنها كانتا تخفيان أفكاره، فقد كانتا تدلان على حالاته النفسانية ومزاجه، كان ذكياً ولماحاً حين يلخص المواقف، أو حين ينظر في مسألة من المسائل، وكان ودوداً ومبتسماً في لحظات سروره، وحازماً وعنيفاً في لحظات غضبه، كانت جبهته عالية وعريضة وتقاطيعه واضحة، وأنفه حاداً، ويعطي من يواجهه إحساساً بالراحة، وكانت نظرتة الجانبية أشبه بنظرة الصقر، وتوحي أن الرجل ملي بالعنفوان، ويتحفز للانقضاض، وكان يهذب شاربه، بينما يحتفظ بلحيته قصيرة ومربعة.

تتميز حركة العربي العادي بأنها سريعة ومتأرجحة، وكان ابن سعود، حتى حين يكون جالساً لا يهدأ في موقف

---

(١) أرمسترونج، هـ.س.، سيد الجزيرة العربية (قصة تأسيس المملكة العربية السعودية) ترجمة البروفيسور يوسف نور عوض، مطابع الأهرام التجارية، مصر، ١٤١١هـ، ص: ١٣٩.



واحد، ولكن حركاته كلها كانت مرسومة وتعطي إحساساً بالقوة والمكانة، وكان حين يتحدث يحرك أصابعه بالمسبحة التي في يده، ويستخدم في ذلك سبابة يده اليسرى، وكانت خطواته واسعة وسريعة، وعلى الرغم من أنه كان ضخماً، فقد كان يحسن الجلوس فوق صهوات الجياد، وكان ماهراً في استخدام السيف.

وسواء كان في المنزل أو في قصره في الرياض أو مسافراً بين القبائل، فقد كان يعيش حياة الحذر حتى لكأنه يسير في إحدى حملاته، ولم يكن يميل إلى حياة الدعة والراحة.

وكان سريره في القصر حديدياً ومن نوع رخيص، وكانت ملابسه بسيطة، ولا يلبس الحرير، وكان الشيء الطيب الوحيد الذي يحرص عليه هو قليل من الوشي والتطريز عند ياقة جلبابه، وكان مثل الكثيرين الذين لا يدخنون التباكو ويحبون الحياة النظيفة، ويشعر بحساسية تجاه الروائح غير الطيبة، وكانت رائحة العرق والقذارة الجسدية تستفزه كثيراً، وحتى يتغلب على هذا الأمر، فقد كان يكثر من استخدام البخور، ولا سيما المستخرج من الزهور، وقد حدث أن جاء لزيارته أحد الباشوات للتباحث في أمر مهم، وكان اليوم حاراً، ورائحة الثوم والبصل تنبعث منه، وقد تحمله ابن سعود بعضاً من الوقت، ولكنه بعد قليل بدأ يتململ ويشعر بالانقباض،

ثم طلب من الخدم أن يحضروا البخور ليعطروا الغرفة.

وعندما خرج الرجل انفجر ابن سعود غاضبًا وهو يقول:  
(باشا.. لم يكن هذا باشا، وإنما كان صقرًا من الصقور)  
ثم غطى نفسه بالبخور، وكان طعامه في الصباح قطعاً من  
الكيك مع بعض اللبن الرائب، ويتناول في المساء طبقاً من  
الأرز وقليلًا من اللحم وبضع تمرات، وباستثناء الشاي  
والقهوة اللذين يشربهما طوال اليوم، فلم يكن يشرب شيئاً  
آخر غير الماء.

وحتى في ليالي الشتاء القارصة البرودة، فلم يكن يستدفع  
بالنار في غرفته أو خيمته، وكان ابن سعود طوال الوقت  
حذرًا ومستعدًا، ولم يكن ينام أكثر من ثلاث أو أربع ساعات  
في اليوم، وليس ذلك لأنه لم يكن يقدر على النوم أكثر بل  
لأنه قد عوّد نفسه على نظام دقيق حتى يعطي نفسه مزيدًا من  
الوقت للعمل، إذ كان يعتبر أن أية ساعة يقضيها في النوم هو  
نوع من الهدر في عالم اللاوعي؟ ذلك أنه كان يمتلك الكثير  
من الأشياء التي يريد فعلها والقليل من الوقت لإتمام ذلك  
وكان يتفق مع شكسبير في قوله "النوم هو شقيق الموت".

وكان ابن سعود يعمل بسرعة فائقة، وبتركيز شديد،  
وكانت لديه ذاكرة عجيبة، إذ كان بإمكانه أن يملي على

سكرتيرين في موضوعين مختلفين في نفس الوقت، وكان في بعض الأحيان يترك جملة ناقصة عند أحدهما ثم يعود للتحديث مع الآخر، وبعد قليل يعود فيكمل الجملة الناقصة دون عناء، وقد يواصل الحديث بعد أن يعالج إحدى المسائل القضائية أو يتحدث في موضوع عملي مع أحد المسؤولين، ولم تكن المقاطعة تؤثر فيه كثيراً، إذ كثيراً ما كان يعود إلى موضوعاته من جديد وبنفس القوة.

ولم يكن عقله يركن إلى الهدوء، ولا شك أن حياته في الرياض كانت تتميز بشيء من الاختلاف، فقد عمل على إعادة بناء القصر وتمديده حتى ملأ ثلث المدينة تقريباً، وقد بنى حواليه سوراً أقام عليه بعض الأبراج في الأركان وفوق البوابات، وكان ديوان القصر حيث يستقبل الزوار صالة ضخمة تتسع لأكثر من ثلاثة آلاف شخص، وقد فرشت بالمساند التي أسندت على الجدران، بينما غطيت الأرض بالسجاد، وأمسك السقف بصفوف من العواميد البيضاء، وقد سكن في القصر عدد كبير من الخدم والحراس الشخصيين، وكان بعض هؤلاء من الزوج، بينما كان البعض الآخر من رجال نجد المختارين، وكانوا جميعاً يلبسون الجلابيب البيضاء المحلاة بالقصب، بالإضافة إلى ياقاتهما المطرزة وكانوا يحملون السلاح والسيوف، ويعج القصر بحركتهم ذهاباً وإياباً

بحسب ما يتطلبه ابن سعود.

وكان الفناء على الدوام مليئاً بالجمهور، الذين كانوا يجلسون على المقاعد بالقرب من السور، إذ كانت تحت القصر مطابخ عظيمة يطعم ابن سعود منها آلاف الناس بالمجان كل يوم، حيث يقدم لهم أطباقاً عظيمة من الأرز واللحم والخبز واللبن الرائب، وكانت تحت القصر أيضاً مخازن عظيمة للملابس يعطي منها الفقراء وضيوفه، وعلى الرغم من أن احتياجاته الشخصية كانت قليلة جداً، فقد كان يوسع على الآخرين، وكان كرمه يصل إلى درجة التبذير، وحين كان يحتج أحد وزرائه على هذا الإسراف، كان يقول له: " لا أنا ولا أسلافي قد احتفظوا لأنفسهم بشيء من المال : إن حفظ المال لا يغني عن الإنسان شيئاً، فهل فعلت ملايين السلطان عبد الحميد شيئاً من أجله ؟ " .

ويقول لآخر " نحن نجني ما نحصد، فإذا زرعتُ جيداً في وقت الرخاء والانتعاش فإنني أحصد جيداً في أوقات الحروب والشدائد، إنني أعطي كل ما أملك في وقت السلم، حتى هذا الجلباب الذي ألبسه، إذا أرادته شخص مني فإني أعطيه إياه " .

وكان الملك عبد العزيز معترّاً بأسرته، وعلى درجة كبيرة



من الإحساس بمسئولية هذه العائلة، ولقد تزوج أرملة أخيه سعد، وتبنى أطفاله، واعتبر ذلك واجبًا من واجباته العائلية، وكان في كل يوم يزور جميع أفراد عائلته وأطفاله وأخته نوره، وكانت أمه قد ماتت قبل سنوات قلائل.

ولم ينقطع ابن سعود عن الجلوس إلى والده عبد الرحمن والسماع إلى نصحه وإرشاده، وكان في بعض الأحيان ينهي عمله مبكرًا ويركب حصانه في الليل البارد، مصطحبًا بعض حراسه وأطفاله في رحلة إلى المزارع وأشجار النخيل الواقعة خارج السور، وإذا خرج من المدينة وجوها المحافظ، فإنه يتصرف مع أبنائه في منتهى الحرية وكأنه زميل دراسة لهم، ويطلق عليهم النكات، وإذا نجح أحدهم في إطلاقه نكتة عليه فإنه يزار بالضحك، ولم يكن يعترض على مرحهم، وقد يبدأ في بعض الأحيان بالإنشاد أو ينظم حربًا وهمية، يُجري فيها بالحصان وهو يصيح ويتحدى الحراس وإخوته بأن يسابقوه ويفعلوا مثله، أو أن يطلقوا النار على الأهداف بمثل دقته، وكان يشعر بالكآبة إذا هزم في تلك الألعاب، وبالسعادة إذا فاز على منافسيه، حتى لكأنه ما زال ذلك الصبي اليافع.

ونظرًا لأن عبد العزيز كان يعيش دائمًا تحت الضغوط، فقد كان شديد الحساسية وتقلب المزاج، إذ كان في بعض الأحيان شديد المزاح كثير الضحك ويتبع ذلك برواية كثير من القصص،

ولا يمانع في الاستماع إلى القصص الماكرة، وخاصة حين لا يكون في الجلسة غير الرجال، ولكنه في أحيان أخرى يصبح صعب المراس، ويضفي هذا الجو على من حوله دون سبب معقول، ويصبح في مثل تلك الأحوال صعباً، وقد يكون خطراً، وكان إذا غضب تبدل تبدلاً عظيماً، وبدرجة يختبئ عنه كثير من الناس الذين حوله، ولكن غضبه لا يدوم طويلاً.

وإذا ارتكب خطأ فإنه يعترف بخطئه، وإذا اتخذ قراراً غير عادل فإنه سرعان ما يعوض المظلوم، وكان مبارك دائماً يقول: ابن سعود سريع الغضب ولكنه سريع التصالح.

وفي ذات يوم ارتكب مرافقه شعلوب (Shalup) (١) خطأ

---

(١) تصحيف من الناقل وأظن أن الصحيح هو شلهوب.

\* ومن تلك التصرفات ما قام به شلهوب قبيل إحدى الغزوات التي كان الملك عبدالعزيز يريد القيام بها. حيث كان الملك في بريدة، ولم يكن معه من المال ما يستطيع به تجهيز غزوته. وكان قد استدان من تجار المنطقة الشيء الكثير. ولهذا كان من الصعب عليه سؤالهم إمداده بأموال أخرى. فضاقت صدره جداً. قال له شلهوب: «ما يصير إلا خيراً». وبعد ساعة ذهب إلى أحد تجار بريدة المشهورين ومعه أكياس ثقيلة الوزن، وقال له: إن عبدالعزيز ينوي القيام بغزوة لا يعلم نتائجها إلا الله. وإنه رأى أن يودع لديك هذه النقود. وقد كتب على كل كيسه صغيرة داخلها ما يوضح أمرها. فإن قدر الله



فانفجر ابن سعود غاضبًا وطلب إليه أن يمشي حافيًا تحت أشعة الشمس الحارقة وعبر صحراء الدهناء إلى الهفوف، وصاح فيه أن يختفي من وجهه.. وترك شعلوب حذاه

ورجع من غزوته سالمًا أخذها منك. وإن كان الأمر خلاف ذلك فالمرجو منك أن تفتحها وتوزعها حسب ما كتب عليها. واطمأن ذلك التاجر إلى ما قال شلهوب الذي قال له في اليوم التالي: إن الملك محتاج إلى ألفي ريال، وإنه لا يريد أن يأخذ الأكياس التي عندك ويفتحها بعد أن ختمها. وأبدى التاجر استعداده لإِقراضه؛ خاصة أن أكياس نقوده أمانة لديه. فدفَع إليه المبلغ المذكور. وبذلك حلَّ مشكلة تجهيز الغزوة التي كان يراد القيام بها. وانتهت تلك الغزوة بالحصول على غنائم كثيرة باعها شلهوب في أسواق القصيم، ثم دفع إلى التاجر ما سبق أن استلفه منه. وطلب منه هذا الأخير أن يأخذ ما أودعه لديه من أكياس النقود. فقال له شلهوب بابتسامة لطيفة: «أبشر». فماذا كانت تلك النقود سوى قطع حديد مختلفة، صغيرة الأحجام، وضعت في داخل الأكياس لتخفى على لاسها ما في داخلها. وبذلك الحيلة الذكية حقق رجل عبدالعزيز المخلص مصلحته المرجوة.<sup>(١)</sup>

(١) العثيمين، د. عبدالله الصالح، محاضرات و تعليقات في تاريخ المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، الرياض، ١٤١٣ هـ، ص: ٧٦.

أمام غرفة الملك وبدأ رحلته، ولكنه قبل حلول المساء أرسل ابن سعود جملاً في أثره لإحضاره مرة أخرى، وعندما حضر أجلسه إلى جانبه وتحدث إليه قليلاً ثم تركه يذهب إلى منزله، وحين وصل شعلوب إلى منزله وجد جائزة ابن سعود له حيث خرج من حياة العزلة إلى حياة الأسرة السعيدة.

ولا شك إن ثورات ابن سعود الغاضبة كانت كثيراً ما تحسب لتؤدي أغراضها بدقة، وقد حدث أن فهد بن جلوي كان شاباً مشاكساً وكثير المشكلات، وقد قام في أحد الأيام بضرب أحد الحراس، ولما علم ابن سعود بذلك أرسل من أجل فهد، وكان يجلس في خيمته يحيط به السكرتيرون وبعض الحراس والسيد فيلبي المندوب الإنجليزي، وعندما دخل فهد إلى الخيمة قام عليه ابن سعود وضربه بالخرزة على رأسه وأخذ يتابعه داخل الخيمة بالضرب، ثم ألقى به خارج الخيمة، وبعد دقائق قليلة جلس إلى جانب فيلبي وهو يتميز بالهدوء وبرود الأعصاب، وقد أشار إلى فيلبي بكتفيه مستعجباً مما حدث، وكان ابن سعود يهدف من ذلك أن يوضح له: أنه لن يترك أي فرد من الشباب يعتدي على أفراد الحرس الخاص به.

وذات يوم أرسل ابن سعود إلى أحد العلماء الذي كان يثير شغباً بين الإخوان، وحضر الرجل وأخذ يتحدث إلى



ابن سعود في غير أدب، فما كان من ابن سعود إلا أن طرده وطلب من الحراس أن يدخلوه السجن حيث تركه في الحبس الانفرادي لمدة أسبوع، وكان ذلك درساً حاسماً من دروسه.

ولم يكن ابن سعود يشعر بالكآبة لأشياء خارجة عن نفسه ولا شك أن الأخبار الحسنة كانت ترفع من روحه، ولكن الأخبار السيئة لم تكن تقلل من روحه المعنوية، بل كانت تدفعه إلى مزيد من العمل وتغرز فيه غريزة القتال، كان إحساسه بالكآبة يأتي من داخله، فقد كان ابن سعود قوياً ومتحفظاً، ولم يمرض في حياته إلا مرة واحدة حين كان طفلاً في أعقاب القتال من أجل الرياض، إذ أصابته حمى روماتزمية ولكنه كان بصورة طبيعية عرضة لحمول الكبد، ذلك أنه لم يكن يأكل طعامه بانتظام.

وإذا أكل فإنما يكون ذلك بسرعة فائقة ويتبع أكله بشراب سريع، ثم يتجه إلى عمله وممارساته الحازمة، كان ابن سعود يسوق نفسه بعنف شديد وكان لا ينام إلا قليلاً بينما يعمل كثيراً، ويترك نفسه تحت ضغوط مستمرة، ولم يكن يعطي نفسه راحة لالتقاط أنفاسه، كما لم يكن حريصاً على مأكله ومشربه، وحين كان يتوقف خلال المعارك كان يشرب من أقرب بئر، وكان يأكل كثيراً من الفاكهة في شهر رمضان، وحين يكون في غير أحواله الطبيعية فإنه يضاعف من تناول الدواء، ولكن

جسمه كان يثور ضد سائر أنواع العلاج، وكان العلاج يؤثر دائماً على مزاجه وروحه.

وسواء كان ابن سعود في روح عالية، أم في حالة من حالات الكآبة، ضاحكاً أم غاضباً، فإن شيئاً منه كان دائماً يعيش في غرف تفكيره الخلفية وهو شيء هادئ ويقوم على حسابات دقيقة، كان دائماً هنالك صوت يوجه تفكيره إلى القرارات المهمة، ويجعله يكبح نفسه حتى يصل إلى الموقف الحكيم والحكم الصائب.

#### (١٠) المخاطرة المحسوبة:

الملك عبد العزيز لم يكن مغامراً البتة، فالسياسة تخضع للحسابات المدروسة والتأني، مستجمعاً لظرف الزمان والمكان والأشخاص والتاريخ، ولذلك قلما هُزم وإذا هاجم أوجع وانتصر فهو يحترم قدرات العدو والمخالف، ويؤمن بالاستنزاف والتكتيك والمبادرة الفردية، والمناوشة دون الدخول في مواجهة إلا أن تكون مخاطرة محسوبة يمكن التنبؤ بنتائجها سلفاً، ومن مخاطرة الملك عبد العزيز المحسوبة كانت في لحاقه لفلول جيش ابن رشيد حينما انسحب من معركة الدلم، بالرغم من نفاذ ذخيرة الجيش السعودي الذي لو تنبه لها ابن رشيد ورجع عليه، لتحول تاريخ المنطقة حينما يقول السيد "هاري سانت جون فيلبي Harry Saint John



"Philpy" (١) " حيث كان " ابن رشيد " ينوي مهاجمة " الدلم " فوصل إلى واحات نخيل " نعجان " القريبة منها واحتلتها، لكن الوقت كان متأخرًا بعض الشيء ليقوم بإجراء آخر فعال، ولم يكن " ابن رشيد " على علم بأن " ابن سعود " وصل بنفسه في الليلة السابقة إلى " الدلم " على رأس قوة كبيرة، وعندما دفع بقواته في صباح اليوم التالي إلى أرض المعركة، تعرضت تلك القوات لنيران مهلكة صوبتها عليهم القوات المدافعة التي كانت مختبئة في واحات " الدلم " وأجبرتهم على التراجع بشكل فوضوي، وقد طاردهم فرسان " آل سعود " في السهل الواقع بين البلدين، إلا أن " ابن رشيد " تمكن من إعادة تنظيم قواته، ودارت معركة شرسة دامت من وقت الظهر حتى غروب الشمس، وكانت النكسة بمثابة عامل حاسم للغاية للقيام بهجوم مضاد في وجه قوة كانت أكبر من القوة التي كان يعتمد عليها، وعليه اضطر " ابن رشيد " إلى الانسحاب خلال ساعات الليل باتجاه " السلمية " في الطرف الشرقي من الإقليم، ومن هناك، وبعد مشاهدة خيالة " آل سعود " تطارد قواته، تحرك بقواته سريعًا باتجاه وادي " السلمية " ووصل إلى آبار " حفر العتش " البعيدة والأمنة نسبيًا.



وبعد بضع سنوات وأثناء وصفه للمعركة الحاسمة اعترف "ابن سعود" بأنه كان من الممكن أن تسير الأمور على نحو سيئ ولا تخدم قضيته لو أن "ابن رشيد" كان على علم بعامل واحد حيوي ومهم، ذلك يعني أنه كان لدى "ابن سعود" عدد كبير من المقاتلين، إلا أن مخزونه من الذخيرة كان ينفد خلال الاشتباكات، وكانت المطاردة التي قام بها فرسانه لقوات العدو ليست أكثر من مجرد إشارة تحذّر، إلا أنها حققت الغرض المطلوب".

أما مخاطرة الملك عبد العزيز المحسوبة الثانية كانت اقتراحه للإمبراطورية العثمانية: تشكيل نظام الكونفيدرالية والتي كان يعلم أنها لن تتحقق بسبب ظرف الزمان والمكان، والسياق التاريخي، ولكنها مخرج جيد أمام التحدي العثماني يجنبه الإحراج، ولو قبلوها كان غير ذلك، حيث يقول السيد فيلبي (١) "أغار" ابن سعود "على جماعة "المنتفق" في منطقة "كايدة"، وفجأة وجد نفسه في منطقة "صفوان" المجاورة للبصرة والزبير، ومهما يكن الدافع وراء استعراضه للقوة تلك، والتي جاءت في وقت كان فيه الأتراك متوترين ومشدودين بسبب انتشار حركة القوميين العرب في سوريا والعراق، وفي أماكن أخرى



(١) فيلبي، سانت جون، مرجع سابق، ص: ٤٥٦.

بعد ثورة عام ١٩٠٨م، فوجد أن " ابن سعود " وافق على الانسحاب من تلك المناطق بعد أن وصل إليه وفد " ودي " يمثل والي البصرة ويمثل أهالي " الزبير "، وفعلاً سار بقواته باتجاه " الجھراء " القريبة من الكويت، وبعد لقاء ودي بالشيخ مبارك الصباح قام " ابن سعود " بغارة ثانية على جماعة " العجمان " في مناطق " الأحساء ".

ومما لاشك فيه أن الأتراك تفأجأوا بمكانة وإمكانية " ابن سعود " المتنامية، وبتأثيره في شؤون الجزيرة العربية، لذا سعوا لجلبه إلى مجالسهم ليشكل ثقلاً مقابل حركة القوميين العرب التي كانت تنشط في المناطق المأهولة القريبة من حدود المناطق التي يسيطر عليها، وعليه تم تفويض والي " البصرة " المدعو " سليمان شفيق باشا " بالتحقق من تصرف ذلك الزعيم السعودي، وأخذ النصيحة منه بخصوص أفضل الطرق التي يمكن نهجها للتعامل مع حركة القوميين العرب.

الحقيقة أن جواب " ابن سعود " للأتراك كان مُوثقاً تاريخياً، كما كان جواباً مشوقاً باعتباره أول رسالة تصدر عن فن الحكم في إدارة الأمور وبعد تمهيد أو مقدمة لتلك الوثيقة القانونية التي حمل " ابن سعود " فيها الأتراك المسؤولية التامة عن المشكلات التي تحيق بهم في كل مكان من إمبراطوريتهم في العالم العربي، يقول " ابن سعود "

بعد السلام : " إنكم لم تحسنوا إلى العرب ولا عاملتموهم في الأقل بالعدل، وأنا أعلم أن استشارتكم إنما هي وسيلة استطلاع لتعلموا ما انطوت عليه مقاصدي، وهاكم رأيي، ولكم أن تأولوه كما تشاؤون.

إنكم المسؤولون عما في العرب من شقاق، فقد اكتفيتم بأن تحكموا وما تمكتم حقاً من ذلك، فقد فاتكم أن الراعي مسؤول عن رعيته. وقد فاتكم أن صاحب السيادة لا يستقيم أمره إلا بالعدل والإحسان. وقد فاتكم أن العرب لا ينامون على الضيم، ولا يباليون إذا خسروا كل ما لديهم وسلمت كرامتهم.

أردتم أن تحكموا العرب وتقضوا إربكم منهم، فلم توفقوا إلى شيء من هذا وذاك، لم تنفعوهم ولا نفعتم أنفسكم، وفي كل حال أنتم اليوم في حاجة إلى راحة البال، لتتمكنوا من النظر الصائب في أموركم الجوهرية.

أما ما يختص منها بالعرب فإليكم رأيي فيه : إني أرى أن تدعوا رؤساء العرب كلهم كبيرهم وصغيرهم إلى مؤتمر يعقد في بلد لا سيادة ولا نفوذ فيه للحكومة العثمانية، لتكون لهم حرية المذاكرة، الغرض من هذا المؤتمر: التعارف والتآلف، ثم تقرير أحد أمرين : إما أن تكون البلاد العربية كتلة سياسية

يرأسها حاكم واحد، وإما أن تقسموها إلى ولايات، فتحددون حدودها، وتقيمون على رأس كل ولاية رجلاً كفوًّا من كل الوجوه، وتربطونها بعضها ببعض بما هو عام مشترك من المصالح والمؤسسات، وينبغي أن تكون هذه الولاية مستقلة استقلالاً إدارياً وتكونوا أنتم (المشرفون) عليها، وإذا تم ذلك فعلى كل أمير عربي، أو رئيس ولاية أن يتعهد بأن يعضد زملاءه، ويكون هو وإياهم يداً واحدة على كل من تجاوز حدوده، أو أخلّ بما هو متفق عليه بيننا وبينكم".

ويختتم ابن سعود رسالته قائلاً: "هذه هي الطريقة التي تستقيم فيها مصالحكم ومصالح العرب، ويكون فيها الضربة القاضية على أعدائكم".

تشير النصوص التاريخية إلى أن والي البصرة أعرب عن إعجابه بالوثيقة أعلاه، ونقلها إلى الصدر الأعظم لدراستها والنظر فيها، ويبدو أنه تم النظر إلى تلك الوثيقة - وربما بشكل لا خيار له فيه - على أنها جهد قام به "ابن سعود" ليعزز من سيادته على كافة مناطق الجزيرة العربية بدعم من الإمبراطورية العثمانية وعلى حسابها أيضاً، وبالرغم من ذلك يمكن أن يكون من الأفضل للصدر الأعظم لو أنه اختار هذه الفترة التي تميزت بهدوء نسبي، ليعدّ أشرعته على نحو يتناسب مع العاصفة القادمة.

## (١١) الوفاء للتاريخ.

أن تكون قائداً سياسياً، يعني أنك قارئاً جيداً للتاريخ، محترماً سننه، مجالساً لخبرائه، تقيس الحاضر على الماضي لأن التاريخ غالباً ما يعيد نفسه.

لذا فإن الملك عبد العزيز كان مستوعباً ما جرى في الماضي ولهذا تجده وفياً مع أشخاصه، ولا سيما عند نشأة الدولة الأولى محترفاً في التعاطي مع الجغرافية السياسية.

إنك حين تعلم أن القائد وفيٌّ وأنت أحد الأتباع، فإنك سوف تعمل بإخلاص، لأن الانقلاب والغدر هي سمة الساسة الطارئین أما الأوفياء وتجدها عادة في الملوك، لأنهم يتطلعون للمستقبل وتوريث السلطة فهم حريصون على التمهيد الدائم للقادم التالي.

إن الملك عبد العزيز قد يغضب ويفارق، ولكنه وفيٌّ فهو لا يترك خوية وإليك تلك القصة : حين زار الملك عبد العزيز الكويت عام ١٣٥٤ هـ، سمع أن معلماً له كان يقرأ عليه القرآن في أيام الطفولة ما زال موجوداً، فأرسل إليه واستدعاه ولاطفه وأكرمه ومنحه مكافأة مالية مجزية.

يذكر السيد حافظ وهبة (١) : " كان - رحمه الله - وفياً

(١) وهبة، حافظ، خمسون عاماً في جزيرة العرب، دار الآفاق العربية،



للصادقين المخلصين من رجاله، لا تؤثر فيه الوشائيات، وكثيرًا ما ينهر الشاكي، ويؤنبه أشد التأنيب، فكثيرًا ما سمعت أن بعض المبغضين لي كتبوا إليه عن أشياء نسبوها إليّ، أو أرسلوا إليه بعض قصاصات الصحف التي تحتوي على أشياء يعتقدون أنها قد توغر صدره، فرد عليهم ردًّا زاجرًا، لعلمهم يقلعون عن هذه الوشائيات السخيفة.

وكثيرًا ما شاهدت بنفسي كثيرًا من ذلك، وقد طلبت منه مرة أن يحقق أمر هذه الوشائيات، فإن كانت كاذبة عاقب المفترى، وإن كانت صادقة عاقب المسيء العقوبة الرادعة. فقال: إذا حققنا هذه المسائل، كف الناس عن الكتابة إلينا، ولكن لنا عقول نميز بها الصدق من الكذب، والحق من الباطل، ونحن كثيرًا ما نعرف الدافع لهذه الوشائيات.

أذكر أننا كنا في ليلة - من ليالي الشتاء في سنة ١٩٤٤م - شديدة البرد، فلم أشعر إلا وبخادمه الخاص " أمين " يدخل إلى خيمتي، ويده بطانيات من الكشمير الفاخر، وبدرة من المال، فقال: هذه البطانيات من جلالة الملك، أرسلها إليك خشية عليك من البرد، وإنه يعلم أنني لم أنم حتى تلك الساعة من شدة البرد، فشكرته طبعًا على حسن صنيعه.



وكان عبد العزيز يكره الملق، ويجب البحث والنقاش، في كل ما يعرض عليه من الشئون الهامة، ويكره كل الكره ما تعارف عليه الناس من قولهم (الشيخ أبخص) : أي الحكام أعلم، فكان يقول دائماً : نحن بشر، نخطئ ونصيب، فإذا كنا أعلم، فلماذا أسأل وأستفهم؟.

وإذا كان عبد العزيز أخطأ أحياناً في تقديره الظروف المحيطة به، فذلك لا يقلل من عظمته.

\* كفى المرء نبلاً أن تعد معاييه \*

وكان من آيات عظمته: اعترافه بالخطأ إذا أخطأ، وكان دائماً يقول : إني لم أتعلم في مدرسة، بل علمتني التجارب، وعلمني اختلاطي بالرجال، وسماعي الكثير من أخبار عظماء التاريخ. لقد منحه الله عقلاً كبيراً، وبصيرة نافذة، وزاده خبرة بالأمر، ما كان يقدمه له مستشاروه من الآراء.

دخل أحد الأشراف المعروفين، على المرحوم " الملك عبد العزيز "، لتهنئته باغتيال " الملك عبد الله "، فنهره وطرده من مجلسه، وقال: لا يشمت بالموت إلا خسيس جبان؛ إن الموت مصير كل حي، وإن حادث اليوم ليكدرني ويكدر كل عربي، فإن روح الاغتيال يأبأها الإسلام، ويأبأها العقل السليم، وإن هذه الروح الخبيثة لا تنتج إلا الفوضى ".  
٩٨

إن الوفاء للتاريخ لا يعني الوفاء لأشخاصه فحسب كما أسلفت، بل وفاءً لمضامينه يقول السيد وليام فيسي (١) : " وقد اتبع الإمام تركي وابنه الإمام فيصل الذي خلفه في عام ١٢٤٩ هـ (١٨٣٣م)، تقاليد الحكام السعوديين العظام، حيث أعيد إقامة حكم الشريعة، وأصبحت الصحراء آمنة مرة أخرى. وتبرز طبيعة حكمها أقوى البروز في كلمة ألقاها الإمام تركي عند غدِير وثيلان بالهفوف، على عدد كبير من الحكام والأمراء، وذلك في عام ١٢٤٨ هـ (١٨٣٢ م). ويدون ابن بشر هذه الخطبة كما يلي :

أخبرني من حضر ذلك الجمع أنه قال : " اسمعوا يا أمراء البلدان، اسمعوا يا أمراء المسلمين، إياكم وظلم الرعايا، والأخذ منهم غير الحق، فإذا ورد عليكم أمري بالمغزى حملتموهم زيادة لكم، إياكم وذلك، فإنه ما منعني أن أجعل على أهل البلدان زيادة ركاب لغزوهم إلا من أجل الرفق بهم، وإني ما حملتهم إلا بعض ما حملهم الذي قبل. والله تعالى وتبارك يقول : ﴿ كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً يَأِذِنُ اللَّهُ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾ . وإذا ورد عليكم أمري فرحتم

(١) فيسي، وليام، الدرعية والدولة السعودية الأولى، مؤسسة التراث،



بذلك لتأكلوا في ضمنه، وصرتم كراصد النخل يفرح بشدة  
الريح ليكثر الساقط عليه، فاعلموا أني لا أبيحكم أن تأخذوا  
من الرعايا كثيراً ولا قليلاً، فمن حدث منه ظلم أو تعدد على  
رعيته بغير حق فليس أدبه عزله : بل أجليه عن وطنه بأهله. "  
ثم تكلم للرعايا فقال لهم : "أيها أمير ظلمكم فأخبروني". فقام  
أمير بريدة عبد العزيز بن محمد بن عبد الله بن حسن فقال : "  
يا إمام المسلمين، خص بقولك ولا تعم به : فإن كنت نقت  
على أحد منا فأخبره بفعله"، فقال الإمام تركي : "إنما القول  
فيك وأمثالك تحسبون أنكم ملكتم البلدان بسيوفاكم، وإنما  
أخذها لكم وذلها سيف الإسلام والاجتماع على إمام".

يمكن أن تعدّ هذه الكلمات خاتمة مناسبة لقصة الدرعية  
فالمدينة يمكن تدميرها، والأشجار يمكن قطعها، والمحاصيل  
والكتب يمكن حرقها، ولكن المبدأ الذي يأسر القلوب  
والعقول يبقى أبد الدهر. ولقد بقيت الدعوة الإصلاحية  
في جوهرها عاملاً من عوامل التحضر والرقى، وسعت إلى  
القضاء على النزاعات وإلى نشر الأمن والسلام الداخلي، عن  
طريق إقامة مجتمع إسلامي مثالي".

وهكذا ديدن حكام آل سعود حتى وقتنا الحاضر، فالجوهر هو  
الجوهر... ولذا إذا أردت أن تتعرف على حكام آل سعود فعليك  
قراءة التاريخ، فهم أوفياء له وغالباً يعيد نفسه.



## (١٢) العناد:

العناد هو الوجه الآخر للصبر والجلد وحسن الظن بالله، ثم بالمستقبل القريب، والعناد سمة القادة فليس هناك غالباً فرق بين معظم الناس في الاستعدادات والقدرات القيادية، إنما يفرقون عن بعضهم بالعناد.

والملك عبد العزيز مختبرٌ في ذلك، يقول د. بدر الفقير(١):  
"فقد فوجئ برشيد عالي الكيلاني رئيس وزراء العراق السابق آنذاك، يظهر ضمن وفد سوري زار الرياض طالباً حق اللجوء السياسي إلى بلاطه، بعد أن أقفلت كافة الأبواب في وجهه، وهنا أدرك الملك عبد العزيز حجم المتاعب التي ستتمخض عن ذلك، فالرجل مطلوب من الحكومات البريطانية والفرنسية والعراقية، فالحلفاء كانوا ضد حركته الاستقلالية في عام ١٩٤١م، والذي طالب فيها بتقرير مصير العراق وسوريا ولبنان وفلسطين، والأردن من خلال التعاون العربي بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وفقاً للاتصالات العربية الألمانية، ثم إن الواجهة الأولى للكيلاني عندما خرج من العراق كانت إلى ألمانيا، أما الأمير عبد الإله الوصي على



(١) الفقير، د. بدر، عناصر القوة في توحيد المملكة العربية السعودية،  
دارة الملك عبد العزيز، الرياض، ١٤١٩هـ، ص: ٨٤.

عرش العراق فكان يطالب برأسه ؛ لأنه كان يعتقد أن حركته كانت تهدف إلى زوال العرش الهاشمي .

وهنا أدرك الملك عبد العزيز أن امتحاناً للقوة جاء إليه ولم يطلبه، فاتخذ القرار الحاسم : قبول لجوء الكيلاني، بكل تبعاته، وحدث ما توقعه بالفعل ؛ حيث تبودلت رسائل شديدة اللهجة بينه وبين الحلفاء والأمير عبد الإله، وتلقى تهديدات مباشرة لتسليم الكيلاني.

وتعامل الملك عبد العزيز مع الموقف المتفجر بأسلوبين كان الأول دبلوماسياً ؛ حيث أوضح للجميع أن مسألة قبول لجوء الكيلاني تمس صميم التقاليد والأعراف في شبه الجزيرة العربية، بغض النظر عن طبيعة قضية اللاجئين السياسي أو شرعية المطالبة به .

وفي حركة لمّاحة لتهدئة الموقف وامتصاص الغضب تعهّد بعدم السماح للكيلاني بمغادرة الأراضي السعودية، أو القيام بأي نشاطات سياسية انطلاقاً منها، أما الأسلوب الثاني فكان تصادماً إذ قابل التهديدات بمثله فخاطب الحلفاء قائلاً : " لن أسلم من استجار بي فهذا هو المستحيل تنفيذه مادام في عرق ينبض بالحياة "، وأمام ذلك الإصرار والتحدي رضخت الأطراف المعنية بالقضية، مكثفةً بالتعهد الذي قدمه .



وهكذا بمزيج من الحُنْكة والمواجهة، أمّن الملك عبد العزيز ضيفه اللاجئ وعاش عنده عشر سنوات، ولم يخضع للتهديدات أو يجامل على حساب القيم، العربية التي يمثلها، وكسب بها احترام الأصدقاء والأعداء، وفي الوقت نفسه ثبت في التصدي، معززاً صلابته موقفه وثقته في نفسه، ورصيده السياسي الدولي.

إن العناد أحياناً يكون خلاف الشورى فيستبد القائد برأيه ويكون فيه الخير؛ يقول السيد (١) "كارل تويتشل Carl Toitchel": "وخلال أيام سنة ١٩٤٠م الحالكة الظلام، حينما انهارت فرنسا ودخلت إيطاليا الحرب بجانب ألمانيا، احتفظ ابن سعود رسمياً بحياد دقيق صارم، وأعلن بصراحة أنه صديق لبريطانيا، وبأنه متيقن بأنها سوف لا تقهر، وبالطبع لم يكن مجلسه (المستشارون) بأجمعه موافقاً على ذلك، بل كانوا مقتنعين أن ألمانيا ستنتصر، إلا أن بُعد نظر الملك رجح وتحقق في النهاية، وبذلك ازداد نفوذه العظيم وشهرته الواسعة في حكمته، وبُعد نظره وسداد رأيه.

---

(١) تويتشل، كارل، المملكة العربية السعودية وتطورات مصادرها الطبيعية، ترجمة: شكيب الأموي، مؤسسة فرانكلين المساهمة، القاهرة، ١٩٥٥م، ص: ١٣٢.

لاشك في أن تأثير ابن سعود في العالم الإسلامي فريد ولا  
مثيل له قط، و سلطانه ليس مستمدًا فقط من حكمه الحجاز  
- قلب الإسلام النابض - بما فيه من مدن مقدمة: مكة و  
المدينة، ولكن من سجل تاريخه الحافل بالبطولة والمروءات  
والنجادات، وما يملك من شخصية فذة أسرة قوية، فلو  
رغب لوجه مسلمي مصر و فلسطين و سوريا لقطع خطوط  
الإمدادات البريطانية و المواصلات التي كانت القوات  
البريطانية بحاجة ماسة إليها في معركة ( العلمين ) فتتحول  
هذه القوات المحاربة والمرابطة إلى قوات تحمي هذه الخطوط،  
وعلى ذلك يكون نصر الجيش الثامن - الذي ربح المعركة  
بعناء كبير، وقد كاد أن يكون أقرب إلى الاندحار؛ بينما يكون  
النصر في تلك الحالة غير محقق قط، بل يكون حتمًا في خطر  
أكيد ومأزق لا خلاص منه، ولكن ابن سعود بدل أن يفعل  
ذلك أرسل ولده الأمير منصورًا وزير الدفاع إلى مصر قبل  
معركة "العلمين" ليتحدث إلى قوات جيش الهند المسلمين،  
فكان مثول الأمير منصور بينهم دلالة قوية وراسخة على  
صداقة ابن سعود وصدقه في هذه الأزمة الحربية الشديدة  
الخطورة، واللحظة التاريخية الحاسمة بين الموت والحياة، بين  
النصر والانكسار".

## (١٣) الإصغاء:

الإصغاء مهارة متقدمة في فنّ الاستماع، و المستمعين و المصغين جيداً ؛ هم أولئك القادرون على الفعل و الراغبون في تحقيقه و كثير و المهرج و الكلام غالباً هم أقل الناس إنتاجية.

الملك عبد العزيز يصغي لأن ليس همه إظهارا للناس من هو وماذا يفعل؟ بل فعله ينبأ الناس عنه، وإصغاء الملك عبد العزيز جاء نتيجة لطرح أسئلته الذكية، فكم من مصغين وهم في الحقيقة نفخ الخرج فليس في جمعيتهم أصلاً شيئاً يتحدثون عنه.

إن إصغاء الملك عبد العزيز دافعه معرفة من أمامه، فالعرب تقول " تكلم حتى نعرف من أنت " كما هو تشجيع واهتمام بيديه القائد لأتباعه، ويعبر عن احترامه لأشخاصهم قبل كلامهم، ثم هو مؤمن أن القائد بشر لن يصل البتة إلى أن يحيط بكل شيء، ولو عرف بكل شيء فالأشياء تتبدل وتتحول مع تغير الزمان والمكان.

يقول الأستاذ " فيليب لينز Philip Lbenz " (١) : "... وفي زاوية الديوان كان هناك رجل مسنّ طويل القامة يجلس على كرسي متحرك، وعلى رأسه غترة حمراء، كان يحدق فينا



(١) لينز، فيليب، مرجع سابق، ص: ٢٣٥.

بعينيه كلما اقتربنا منه، إنه صاحب الجلالة الملك ابن سعود، هذا الرجل المحترم جدًا يجد نفسه اليوم تحت وطأة الجروح التي أصابته خلال المعارك العديدة التي قادها في حياته، قد يتجاوز عددها عدد سنوات عمره، هذه الجروح أوقفت نشاطه الذي قاد به حياته الصعبة، ومع هذا فإنه ما زال يتولى في هذا الديوان البتّ في جميع قضايا البلد، كان يقعد على يمين الملك بعض أولاده والعديد من الوزراء، لكنه كان وحده الذي يوجه المحادثات، كان استقباله حارًا، وفيما كان الخدم يقدمون لنا القهوة كان الملك يستمع إلى سرد عن الرحلة التي كان يرويها فيليب على مسمعه، فللملك تجربة البدو الراحل ؛ ولذلك كان يتبته بتركيز متواصل، كانت أسئلته تتعلق بوضع السكان المعيشي، و المسؤولين، وحالة المراعي، والحيوانات، وحالة الصيد، و تساؤله عن حالة الطرق تدل على اهتمامه، و تفهمه لوضع الساكنين في هذه الأضقاع البعيدة، لكن هدف و نتائج البعثة لم تكن مألوفة لديه ومع ذلك ؛ فإنه بذل مجهودًا من أجل استيعاب أهميتها معبرًا عن خالص تهنتته " لريكان Rickman ."

انتهت المقابلة بعد أن تقدمنا للملك بخالص عرفاننا له بالجميل، الذي أسداه لنا وعلى دعمه غير المشروط لبعثتنا .

(١٤) الزهد:



الزهد، زهدان، فالأول زهد اضطرار والثاني زهد اختيار، وكل واحد منهما هو خير.

أن تكون زاهداً وأنتك للتوّ أحدثت توحيداً لجزيرة العرب في ظرف أممي غير مواتي، حيث القوى العظمى (بريطانيا - فرنسا) تسعى إلى التفيتت، ثم تنتمي إليك قبائل وحضر العرب، وأعني بالانتفاء هو: ( الحب ) وليس القبول بالأمر الواقع ونفوذ القهر والتسليم بالزعامة.

كل ذلك يدفعك دفعاً مهولاً باتجاه رؤية الذات، وافتقاد التوازن، ولكن الملك عبد العزيز يحتفل بالإنجاز بطريقته الخاصة، حيث مزيداً من الثقة، ومزيداً من التعزيز بمحبة الناس له، فهو أدرك السعادة و فلسفتها بأنك كي تكون سعيداً، فأفضل وسيلة هي أن تدخل السعادة للناس.

لذا كان الملك عبد العزيز زاهداً بالحقيقة و الاختيار، حيث الكنز الحقيقي والاستثمار هو في البشر.

يقول الأستاذ محمد أمين التميمي (١) (من فلسطين، وأحد رجالات الشريف ثم رجالات الملك عبد العزيز): " في مساء يوم من أيام شهر ربيع الآخر سنة ١٣٤٦ هـ، سبتمبر

(١) التميمي، محمد أمين، لماذا أحببت ابن سعود، داره الملك عبدالعزيز، الرياض، ١٤١٩هـ، ص: ٩٣.



سنة ١٩٢٧ م، كنت في طريقي بسيارة إلى القصر الملكي الواقع في أقصى البلد الحرام في طريق منى، صحبة العالم السلفي الفاضل الشيخ محمد بهجت البيطار، مدير المعهد السعودي في ذلك الوقت، وكان الغرض من الذهاب إلى القصر السلام على جلالة الملك، ولم أكن في طريقي ملتفتاً لحديث الأستاذ، فقد كنت في شغل شاغل ؛ لأن هذه أول مرة أقابل فيها ملكاً، وكنت أتخيل الملك مترعباً فوق عرشه في قاعة لا يدخل عليه فيها إلا المختصون والمقربون الخاضعون الراكعون عند الأعتاب، الساجدون اللاثمون للأذيال المغطية لركبتي جلالته والممتدة إلى منتصف القاعة، وكنت أتصور الملك متوّجاً بتاج من الذهب الوهّاج، ومرتدياً حلة من الحرير الأطلس والديباج، وما طرد تخيلي وتصوري غير تنبيه الأستاذ لي بوصولنا القصر، فدخلناه ورقينا إلى سطح جناح من أجنحته قد فُرشّت جوانبه بمقاعد عربية اقتعدها عدد كبير من الرجال، واتجهنا نحو ركنه الشرقي حيث يجلس رجل بادّر إلى القيام فسلم عليه الأستاذ، ووقفت على أطراف أصابع قدمي، كما أوماً هو أيضاً لأتمكن من تقبيل جبهته، وأجلس الأستاذ عن يساره وأجلسني عن يمينه، ولما قدمني الأستاذ إليه أخذ يلتفت إليّ بين لحظة وأخرى سائلاً عن الصحة والحال، ولم يكن هذا الرجل الطويل القامة،

المليء الجسم، الباسم الوجه ذو الهيبة والوقار، لم يكن يختلف  
عمّن حوله من الرجال في الرّي إلا بغترته الحمراء وعقاله  
المقصب، أما العباءة والثوب فلم يكونا ممتازين عما يلبسه  
الرجل العادي ؛ بل إن الرجل العادي ليلبس أحسن نوعاً  
وأعلى ثمناً مما يلبسه هو، وأما الخذاء فليس إلا نعلين نجديتين  
يحتذيها أفقر الرجال.

كان هذا المتواضع في سجيته الديمقراطي في خلقته هو  
عبد العزيز بن سعود سيد الجزيرة العربية الذي عشقته أذني  
قبل عيني وحبّته لي أعماله قبل أقواله، وكان سبباً في تغيير  
مجرى حياتي.

وها أنا ذا بين يديه أرى شخصه وأسمع كلامه لأول مرة ؛  
وها هو ذا يضرب بريشة بيانه وإفصاحه علي وترى الحساس :  
فتطرب النفس ويرقص القلب ويلهج اللسان بالدعاء : طول  
الله عمرك يا عبد العزيز، وها هي ذي شخصيته البارزة تؤثر  
في تأثيراً سحرياً، وتجذبني إليها اجتذاباً قلبياً، فتوثق عُرى  
المحبة، وتتقوى صلة الود والإخلاص، وتتمنى النفس لو  
فנית في خدمته، واضمحلّت في طاعته ."

## (١٥) الموازنة بين المصالح والمبادئ:

ردحاً من الزمن طالعنا جميعاً من قلبي الفهم بالسياسة الدولية،



وضعيفي القراءة بالسياسة الشرعية، حيث لم يفلحوا في إنشاء دولة  
وحيثما أنشأوا فشلوا في إدارتها، ويطلب منا الاقتداء به والتضحية  
بمنجز نجاح نلمسه ونتعاش معه، ونساهم ونشارك فيه؟! أما  
المنغلقيين على ذواتهم في أبراج عاجية (روحانية) طالين بصفاء  
العقيدة مقحمين الولاء والبراء عنوةً في فقه المصالح والمفاسد  
وعلم أصول الفقه.

كأنما لم يطلعوا على إرث محمد ﷺ في صلح الحديبية...

وكأنما لم يطلعوا على سيرة الدولة الأموية حينما استدعى  
الوليد بن عبد الملك القائد الفاتح موسى بن نصير من  
الأندلس، خشية أن يكبر جيشه فيفقد السيطرة عليه...

وكأنما لم يطلعوا على سيرة الدولة العباسية حينما قتل أبو  
جعفر المنصور أبناء عمومته من العلويين بتسميمهم، خشية  
استيلائهم على الخلافة بالرغم من الاتفاق المسبق معهم...

وكأنما لم يطلعوا على سيرة الدولة العثمانية حينما أقصى  
الفاتح محمد خصومة السياسيين من أسرته...، وما فعل  
السلطان عبد الحميد في إقالة أخلص رجاله (مدحت باشا)  
خوفاً من الشورى.

إن سياسة وإدارة الدول لم تكن قط مؤسسة خيرية، إنها صراع  
التدافع والمكائد، والدهاء والتدبير، فهي مسئولية الأمن أمام



الفتنة والخوف، ومسئولية الاقتصاد أمام الكساد، ومسئولية البناء أمام قوى الهدم الداخلية والإقليمية والدولية، على الصالحين تدريس وغرس المبادئ والقيم في المدرسة والجامعة والمسجد، وإذا تولى منصباً قيادياً، فعليه أن يتفهم أصول الفقه وفقه المصالح والمفاسد، والنسبية والموازنة بين تحقيق أقصى منفعة والحفاظ على أسس المبادئ، وإن خرج فهو خروج تكتيكي سرعان ما يعود، والضرورات تبيح المحظورات.

إن الملك عبد العزيز يعلم أين المصلحة فيحافظ على العمران، ويعلم أين المبدأ فيحافظ على الآخرة، وأكبر دليل على ذلك علاقتنا بالقوى العظمى والمؤثرة في العالم الجديد.

يقول د. بدر الفقيه (١): " ومنذ عام ١٣٤٦ هـ ( ١٩٢٧ م ) شرع الملك عبد العزيز بإعادة تصميم علاقاته مع العالم بحكم الواقع الجديد للأهمية الاستراتيجية لبلاده، وذلك بضمه للأراضي المقدسة في مكة المكرمة والمدينة المنورة، والتي تمثل قلب العالم الإسلامي، وفي فعاليات الموقع الجغرافي في وسط العالم القديم، وفي الثروة النفطية الواعدة.

فبدأ بكسب اعتراف كل من الاتحاد السوفيتي وألمانيا (الممتنة له لحياده إبان الحرب)، بيد أن نقلته الكبيرة في هذا



الاتجاه كانت في إقامة العلاقات الدبلوماسية مع القوة البارزة في العالم آنذاك، وهي الولايات المتحدة الأمريكية، ومهد لذلك بالاقتصاد الذي ينتهي بالسياسة، إذ أسند حق امتياز التنقيب عن النفط السعودي وإنتاجه إلى شركتي تكساس وستاندرد أويل أوف كاليفورنيا Texas، Standard Oil of California company، اللتين أنشأتا معاً شركة كاليفورنيا آربيان ستاندرد California shrimp Standard Company، والتي سميت فيما بعد بشركة ( أرامكو ).

وكان اختيار الملك عبد العزيز للشركة الأمريكية - بعد انسحاب شركة الزيوت الإنجليزية الإيرانية التي فشلت في العثور على النفط، وعدم إعطائها فرصة ثانية - له أسبابه السياسية والاقتصادية، والتي من أهمها أن الشركات البريطانية تدار من قبل حكومتها، وبالتالي فهي تمثل إحدى الأدوات الاستعمارية، في حين أن الشركات الأمريكية مستقلة عن الحكومة وتتبع للقطاع الخاص، ثم إن الولايات المتحدة بعيدة جغرافياً عن الأقطار العربية، وليس لها نشاط استعماري سابق أو حالي، كما هو الحال مع الأوربيين الذين تقاطعوا الوطن العربي فيما بينهم، كما أنه قوم قوة كل من الدولتين في المستقبل، وتوقع أن مكانة بريطانيا في سبيلها إلى الانحدار، فهذا هي تقترض من الولايات المتحدة لتغطية نفقات الحرب العالمية الثانية، كما أن مستعمراتها

المتناثرة في القارات والتي تمدّها بأسباب القوة في أوقات السلم لا بد أن تستقل يوماً ما، في حين أن قوة الولايات المتحدة ذاتية تنبع من إمكانياتها القارية الهائلة.

وهكذا بضربة واحدة تخلّص من النفوذ البريطاني، واضعاً يده مع الأقوى لمواصلة دعم استقلاله، ولكن دون التفريط بحقوق السيادة والحرية، وقد تأكد هذا المبدأ الثابت له عندما اندلعت الحرب العالمية الثانية، ووقف على الحياد فيها حارماً أيّاً من الطرفين المتقاتلين من استخدام أراضيها ميداناً صراع أو مساندة، بالرغم من الوعود التي انهالت عليه منهما، وقد كلفه ذلك ظهور عجز شديد في الميزانية؛ نظراً لتوقف شحن النفط السعودي، وتدني رسوم الحج بسبب تقلص عدد الحجاج، زيادةً على فترة جفاف طويلة كانت تضرب البلاد، فكان لا بد من البحث عن موارد بديلة.

وهداه تفكيره العميق إلى مخاطبة الشركة الأمريكية العاملة في المملكة بطلب قرض مالي يُدفع سنوياً طول فترة الحرب، بضمان احتياطي النفط السعودي، وقد برهن في هذه الخطوة عن موقف وقائي بالغ الحيلة، فقد توجه إلى الشركة صاحبة المصلحة المباشرة وليس إلى الحكومة الأمريكية حتى يتفادى تماماً دفع أي ثمن سياسي للقرض، ثم إنه لوّح بتهديد مبطن لتلك الشركات، بأنه ما يزال يحتفظ بالعروض المنافسة من

الشركات الألمانية واليابانية والبريطانية.

وهذا أوحى للشركات الأمريكية أن تفعل ما يريد بالضبط، فسارعت بالضغط على حكوماتها بسرعة تلبية الطلب السعودي.

وبدخول الولايات المتحدة كقوة عظمى، شعر الملك عبد العزيز بالارتياح بمعادلة قوة بريطانيا، وأصبح في وضع أفضل ويفعل ما تقتضيه مصالحه دون الدخول في حسابات ردود الفعل من طرف وحيد، لا سيما وأنه صار للأمريكيين مصالح اقتصادية مهمة في المملكة العربية السعودية سيدافعون عنها عند الضرورة.

وحينما تطلب الموقف الحفاظ على الآخرة ( المبادئ ) كتب للسيد "هاري ترومان **Harry Truman**" (١) ردًا على رسالته المؤرخة في ١٠ فبراير ١٩٤٨م يوضح فيه سياسته تجاه قضية فلسطين التي تمنيتُ أن يطلع عليها بعض من المثقفين والمفكرين العرب، كي يتعلموا سياسة الموازنة بين المبادئ والقيم، وبناء الآخرة وبين المصالح وبناء وتنمية المجتمعات،

---

(١) موقع شبكة الرد [www.Alradnet.com](http://www.Alradnet.com) مؤلفات في الردود،  
نقلًا عن كتاب الملك عبدالعزيز آل سعود والردود تحت عنوان: رد  
الملك عبدالعزيز على الرئيس الأمريكي.

بعيداً عن العمالة والابتزاز والتوظيف والصراخ، والعيول  
الخالى من العقيدة والإيمان.

من الرئيس ترومان إلى الملك عبد العزيز

القصر الأبيض - واشنطن ١٠ فبراير سنة ١٩٤٨ م

إلى حضرة صاحب الجلالة الملك عبد العزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية

عزيزي الملك،

لعل من نافلة القول أن أذكر جلالتم بما يربط بلدنا  
من صلوات المودة القديمة العهد، القائمة على مبادئ العدل  
وحرية والرغبة الأكيدة في التعاون التام، لصون السلام  
العالمي ولخير بني البشر قاطبة، تلك الصلوات الأدبية التي  
وثقت عراها منشآتها العظيمة لاستغلال آبار البترول الغنية  
في بلادكم، على أساس التعاون المثمر لخير البلدين.

فلا غرو يا صاحب الجلالة - نتيجة لهذا الارتباط الوثيق  
بين بلدنا - أن صار لكل ما ينتاب أحدهما من الأحداث  
الدولية سارها وضارها صداه البعيد في صاحبة، وحيث إنه  
يهم هذه البلاد أن يستقر السلام في ربوع الشرق العربي الذي  
تربطه ببلادكم روابط الدين والتاريخ واللغة، وينتظم جميعها

في جامعة الدول العربية، وحيث أن لشخصية دولتكم مكانها المرموق في هذه الجامعة وفي قلوب العرب جميعاً، فقد عنّ لي أن أستنجد بكم باسم السلام العالمي وباسم الإنسانية المعذبة، لتستخدموا نفوذكم العظيم في وضع حد للحرب الأهلية الناشئة بالأرض المقدسة بين أهلها العرب واليهود، وذلك بأن تندبوا العرب إلى مسالمة مواطنيهم اليهود، فكفى ما أصابهم من الاضطهاد النازي وسياسة الإبادة التي اتبعها معهم طوال حكمه المشؤم، مما أعتقد اعتقاداً جازماً بأن ذلك لا يرضيكم، فضلاً على أن ما يقوم به العرب اليوم يعتبر تحدياً صارخاً لقرار هيئة الأمم المتحدة القاضي بتقسيم البلاد بين الفريقين، ومن ثم يعتبر عملاً عدائياً موجهاً إلى جميع الدول المشتركة في الهيئة وفي مقدمتها بلادكم المجيدة.

وأخوف ما أخافه أن تضطر الدول المتحدة إلى إرسال قوات مسلحة لتأديب هؤلاء الخارجين على قرار هيئتها وتنفيذه بالقوة، بما في ذلك ما فيه من تعريض أرواح الألوف من بني جنسكم للموت، مما لا شك عندي أنه سيؤلمكم وسيؤلمني أيضاً لألمكم، وإني لا أكتمكم أنني أخشى إذا تمادى هذا الحال أن يتكدر صفو العلاقات الطيبة بيننا، وتصاب مصالحنا المشتركة بأضرار بالغة، لأن شعب الولايات المتحدة شديد العطف على اليهود المنكوبين الذي قد خضعوا لقرار التقسيم

على الرغم من عدم وفائه بكل مطلبهم، فجدير بالعرب ألا يكونوا أقل من اليهود رغبة في إقرار السلام، واحترامًا لقرار الهيئة الدولية الموقرة.

إن التاريخ يا صاحب الجلالة لسيرتقب منكم أن تقوموا بعمل حاسم في هذا السبيل، ليسجل في صفحاته أن الملك العربي عبد العزيز ابن السعود قد استطاع بحكمته ونفوذه أن يقر السلام في الأرض المقدسة، فأنقذ بني جنسه العرب من وبال العقوبة العالمية، وساهم في الترفيه عن شعب إسرائيل المعذب المضطهد.

وتفضلوا جلالتم بقبول تحياتي وتمنياتي الطيبة وخالص شكري سلفاً.

من الملك عبد العزيز إلى الرئيس ترومان

القصر الملكي - الرياض ١٠ ربيع الآخر سنة ١٣٦٧ هـ

إلى حضرة صاحب الفخامة الرئيس هاري ترومان

رئيس جمهورية الولايات المتحدة

عزيزي الرئيس

تلقيت رسالتكم المؤرخة ١٠ فبراير الجاري وأحطت



بمضمونها علماً، وإني مع شكري لفخامتكم على ما وجهتم إلي فيها من عبارات المودة والمجاملة، لا يسعني إلى أن أصارحكم، والصراحة من آدابنا المرعية - بأنه ما كادت تتلى عليّ الرسالة حتى عجبت أشد العجب من أن يبلغ بكم الحرص على إحقاق باطل اليهود إلى حد أن تسيئوا الظن بملك عربي مثلي، لا تجهلون إخلاصه للعروبة والإسلام، فتطلبوا منه أن يناصر باطل الصهيونيين على حق قومه، ولكي تقدروا موقع هذا الطلب من نفوسنا فسأضرب لكم مثلاً: لو اعتدت دولة قوية على إحدى ولاياتكم المتحدة ففتحت أبوابها لمهاجرين من شذاذ الآفاق ليقموا فيها دولة لهم، فلما هب الأمريكيون لرد ذلك العدوان والحيلولة دون قيام تلك الدولة الغريبة في أرضهم، جئنا نحن فنناشدكم بحق الصداقة التي تربط بلدنا وباسم السلام العالمي، أن تستعملوا نفوذكم ومكانتكم لدى الأمريكيين ليكفوا عن الدفاع عن بلادهم، ويمكنوا لذلك الشعب الغريب أن يقيم فيها دولته، حتى يسجل التاريخ في صفحاته البيضاء أن الرئيس ترومان قد استطاع بحكمته ونفوذه أن يقر السلام في القارة الأمريكية! فليت شعري ماذا كان يكون وقع هذا الطلب في نفوسكم؟

يا فخامة الرئيس، إنني ما بلغت المكانة المرموقة التي تذكرونها لي عند العرب، إلا لما يعرفون من تمسكي الشديد



بحقوق العروبة والإسلام، فكيف تطلبون مني ما لا يمكن أن يصدر من أي عربي مسؤل؟ وليست الحرب القائمة في فلسطين حرباً أهلية كما ذكرتم، ولكنها حرب بين العرب أصحابها الشرعيين وبين غزاة الصهيونيين الطارئین عليها من الآفاق على كره من أهلها، وبمساعدة الدول التي تدعي حب السلام العالمي وهي تتلاعب به، وما قرار التقسيم الذي كان لحكومتمكم الوزر الأكبر في دفع الدول إلى تأييده إلا قرار جائر رفضه دول العرب وشعوبهم من البداية، ورفضه معهم الدول التي آثرت أن تؤيد الحق، فليس العرب مسؤلین عن النتائج الوخيمة التي قد أنذروا بها من الهيئة قبل.

وأني لأشفق على بني جنسي الذين يستشهدون في المعارك الدامية بفلسطين دفاعاً عن وطنهم ضد الغزاة الصهيونيين وغيرهم، ممن قد يأتون لمناصرتهم فإننا معشر العرب نعد ذلك شرفاً يغبطون عليه، ولن يتراجعوا، ولن نتراجع عن تأييدهم بكل ما أوتينا من قوة، حتى نبدد أحلام الصهيونيين وأطماعهم في بلادنا إلى الأبد.

أما ما ذكرتم من المصالح الاقتصادية التي تربط بلدنا فاعلموا أنها أهون في نظرنا من أن نبيع بها شبراً واحداً من أرض فلسطين العربية لمجرمي اليهود، ويشهد الله أنني قادر على أن أعتبر آبار البترول كأن لم تكن، فهي نعمة ادخرها الله

للعرب حتى أظهرها لهم في الزمن الأخير، فلا والله تكون نقمة عليهم أبداً، ولقد صرحت للعالم مراراً أنني مستعد أن أسير أنا وأولادي جميعاً لنقاتل في سبيل فلسطين حتى نمنع قيام دولة اليهود فيها أو نموت، فكيف يعقل بعد هذا أن يكون الكسب المادي من البترول أعز من نفسي ونفوس أولادي.

إن القرآن الذي به نؤمن، وعليه نحيا، وعليه نموت، قد لعن اليهود كما لعنتهم التوراة والإنجيل، وهو يوجب علينا أن نمنع اعتداءهم على هذه الأرض المقدسة بأرواحنا وأموالنا، لا يقبل منا في ذلك صرفاً ولا عدلاً، وإذا كانت العقيدة الدينية عند المسيحيين الأمريكيين وغيرهم قد بلغت من الرقة والضعف بحيث تسوغ لهم تمكين اليهود من تدنيس الأرض المقدسة، فإن قلوبنا ما تزال عامرة بالإيمان الذي يحول بيننا وبين ذلك.

لقد كان في ممالئكم السافرة لأعدائنا الصهيونيين، وموقف حكومتكم العدائي نحو العرب، ما يكفي ليحملنا على قطع الصلات الودية بين بلدينا، وفسخ عقود الشركات الأمريكية، وإلغاء الامتيازات التي حولناها لها، لولا أننا آثرنا ألا نعجل باتخاذ مثل هذا الإجراء، لعل حكومة الولايات المتحدة تراجع نفسها وتصحح موقفها من قضية فلسطين فتعدل عن تأييد الباطل الواضح إلى تأييد الحق الواضح، دون



ضغط منا أو تهديد بقطع مصالحها الاقتصادية في بلادنا، لأننا معشر العرب نؤثر أن ينتصر الحق بالحق، لا كما يفعل أعداؤنا الصهيونيون الذين يحملون الحكومات والهيئات العالمية على تأييد باطلهم بالرشوة، وبالضغط الاقتصادي، وبالحرمان من أصواتهم في الانتخابات وهلم جرا.

بيد أننا متى أيقنا أن كرامة الحق ستهدر فلن نتردد في صيانتها بالوسيلة التي لا نؤثر غيرها عليها، ولا سيما إذا قررت ذلك جامعة الدول العربية التي نتقيد بقراراتها في كل ما يحفظ كيان العرب ويصون حقوقهم، ويسرني أن أطمئنكم بأن الضيوف الأمريكيين النازلين في بلادنا لن يمسه أي سوء ما داموا في أرضنا، وقصارى ما يصيبهم إذا جد الجد أن نقصر أمد غربتهم عن بلادهم فنرحلهم إليها سالمين موفوري الكرامة، مصوني الحقوق.

وفي الختام نذكركم يا صاحب الفخامة بأن البضاعة التي قامت عليها صلاتنا الاقتصادية هي من البضائع التي يكثُرُ طلابها ويقل عارضوها في أسواق العالم.

وتفضلوا فخامتكم بقبول تحياتي وتمنياتي الطيبة.



## سابعاً : النمط القيادي للملك عبد العزيز في التراث الإسلامي

إذا وجدت رجلاً أقوى من رجل فضّل  
الأقوى على القوي، فقد استعمل معاوية  
ابن أبي سفيان على الشام، وعزل شرحبيل  
ابن حسنة وقام بعذره في الناس فقال: "إني  
لم أعزله عن سخطه، ولكنني أريد رجلاً  
أقوى من رجل"؛ وكان يقول: "إني لأتخرج  
أن أستعمل الرجل وأنا أجد القوي منه".

[عمر بن الخطاب رضي الله عنه]

إن نمط الملك عبد العزيز هو: ذلك النمط الذي ينادي به مدخل  
القوي الأمين، أي القائد عالي القوة عالي الأمانة، ففي نظرية القيادة  
في تراثنا الإسلامي، حيث أقول في كتابي أركان القيادة (١): "...  
سبق أن اطلعنا على مدلولات القوي الأمين بالكتاب الكريم  
والسنة النبوية، وأن نظرية القيادة في الفكر الإسلامي تدور

(١) الحزيم، د. يوسف بن عثمان، أركان القيادة، مكتبة دارالسلام،  
الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢٩هـ، ص: ١٦٧.

على محور تلك الفضيلتين أي: القوة والأمانة، ولذا يمكننا تقسيم القادة إلى أربعة أصناف هم :

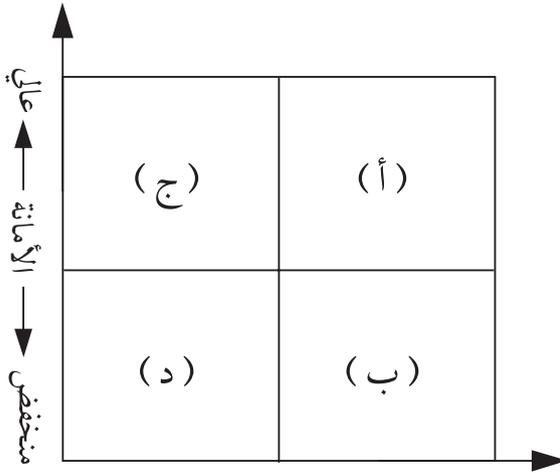
(أ) عالي القوة عالي الأمانة.

(ب) عالي القوة منخفض الأمانة.

(ج) عالي الأمانة منخفض القوة.

(د) منخفض القوة منخفض الأمانة.

والشكل أدناه يوضح لنا تلك الأنماط :



وباستقراء نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية فقد وجدت أن القوة عني بها ما يلي :

(أ) القوة البدنية.

(٢) قوة الكثرة العددية.

(٣) القوة العلمية ( العقلية ).

(٤) قوة العصبية ( القبيلة ) ( الأنصار ).

(٥) قوة بذل الطاقة.

(٦) القوة المالية.

كما قسّم الدكتور سالم القحطاني القوة إلى عدة أقسام هي:

(١) القوة القسرية ( الإكراه ) COERCIVE POWER

(٢) قوة المكافأة REWARD POWER

(٣) قوة المعرفة KNOWLEDGE POWER

(٤) قوة المرجعية CHARISMA POWER

(٥) قوة العصبية BACKUP POWER

أما شيخ الإسلام ابن تيمية فيقسم القوة إلى :

(١) الكفاية.

(٢) القدرة بالقهر ( الخوف ) والإحسان ( التحفيز ) كما يسميه

"الشديد" وتلاحظ من هذا التحليل لشيخ الإسلام

(رحمه الله) فإن القوة ذاتية حينما يشترط الكفاية، أي



الاستعدادات والملكات الشخصية، وقوة العقوبة  
والحرمان، والتخويف، و القدرة على الإكراه  
والإيذاء وقوة التحفيز والإكرام، وكلها منوطة  
بسلوك القائد.

والقوة قد تأتي بمعنى القوة العلمية والقوة العملية، يقول  
ابن القيم ( رحمه الله ) : " كمال الإنسان مداره على أصلين :  
معرفة الحق من الباطل، وإيثار الحق على الباطل وما تفاوتت  
منازل الخلق عند الله تعالى في الدنيا والآخرة إلا بقدر تفاوت  
منازلهم في هذين الأمرين، وهما اللذان أثنى الله سبحانه على  
أنبيائه - عليهم الصلاة والسلام - في قوله تعالى: ﴿ وَأذْكُرْ  
عِبْدَنَا إِذْ هَبَّمْ وَإِسْحَقَ وَيَعْقُوبَ أُولَى الْأَيْدِي وَالْأَبْصَارِ ﴾ [ص: ٤٥].

فالأيدي : القوة في تنفيذ الحق ( الكفاءة ).

والأبصار : البصائر في الدين فوصفهم بكمال إدراك الحق  
وكمال تنفيذه ( الفعالية ) ( الرؤية ).

والقوة قد تأتي بمفهوم القوة الذاتية المكونة من القوة  
الإيمانية ( الروحية ) والقوة العقلية ( الفهم والإدراك العميق  
للأمور، البلاغة، وخصائص اللسان والعلم ).

والقوة السلوكية ( الصدق، القناعة، الجرأة، الورع، علو  
الهمة، الطموح، العدل، الحزم، الصبر، التواضع ).



وباستقراء نصوص القرآن الكريم والسنة، فقد وجدنا أن  
الأمانة تعني :

- (١) الصدق.
- (٢) الحفظ المادي والمعنوي ومنها حفظ الدماء.
- (٣) الأخلاق.
- (٤) الأمن.
- (٥) الدين.
- (٦) العقل.
- (٧) وسد الأمر إلى غير أهله (غير ذي وجهين) (مفهوم  
مغاير).
- (٨) حفظ الأسرار.
- (٩) النصح وإبداء الرأي بوضوح وشفافية.
- (١٠) وحدة الرأي والموقف والخطاب (غير ذي وجهين).
- (١١) القادة (الأمناء).

ويعرف شيخ الإسلام ابن تيمية، الأمانة بأنها : تعيين  
الأحق الأصلح يقول : " الأمانة لفظ عام يقصد به كل أمانة



وأخصها العدل، وأعدل العدل تولية الأحق الأصلح " .

بعد استعراض أنماط القادة وحصر تعريفات القوي و الأمين،  
والسمات والصفات والسلوك اللاحق بهما، فإن ذلك قاد إلى  
تصنيف آخر هو جامع ومعبّر عن روح القيادة وبذا يمكن تقسيم  
القادة بحسب ما يلي :

( أ ) القائد المصلح وهو من توفرت فيه القوة والأمانة، وفعله  
وسلوكه متعدد إلى غيره .

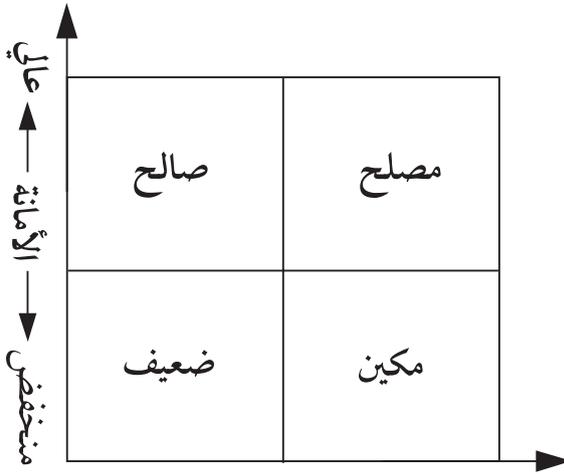
( ب ) القائد الصالح وهو من توفرت فيه الأمانة مع ضعف  
بالقوة ( التُّقى ) وفعله وسلوكه غالباً قاصراً على ذاته .

( ج ) القائد المكين ( الفاجر ) وهو من توفرت فيه القوة مع  
ضعف في الأمانة .

( د ) القائد الضعيف وهو من لم تتوافر فيه بمعدل معقول أو  
أكثر صفتي القوة والأمانة .

وللتوضيح انظر الشكل التالي :





عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول : " اللهم إني أستعيد بك من جلد الفاجر وعجز الثقة " .

والمقصود بالفاجر هو المكين أو القوي منخفض الأمانة وأما الثقة فهو الصالح عالي الأمانة منخفض القوة .

والمكين هو الماكن أو المحترف القادر أو المتمكن قال عزيز مصر ليوسف عليه السلام في قول الله تعالى : ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتِنِي بِدِيءٍ أَسْتَخْلَصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ [يوسف: ٥٤]. (١)

(١) الحزيم، د. يوسف، مرجع سابق، ص ١٧١. إن كل الاستنتاجات السابقة هي خلاصة الأدلة الواردة في هذا المرجع من ص: ١٥٦ حتى ١٦٧.

لقد وجدت أيضًا أن النمط القيادي للملك عبد العزيز - يرحمه الله - وفقًا لثرائنا الإسلامي، نمطٌ ملوكي وقيادي عام، وقيادي خاص وذاتي فاستطاع إلى حد كبير أن يتوازن قدر الإمكان في دوائر القيادة المتعددة، وهذا ما يؤكد أنه نمط قيادي بالفطرة، ثم جاءت الخبرات والتعليم والتدريب، بالصقل والتوظيف الصحيح.

قال ابن حزم في كتابه "طوق الحمامة، شرح البشامة الكبرى" حاكياً عن علماء المعقول والمنقول والرابع من العلوم : علم السياسة (القيادة) وهي خمسة أنواع :

(١) السياسة (القيادة) النبوية : فالله يختص بها من شاء فلا معقب لحكمه، لا يُسأل عما يفعل وهم يسألون.

(٢) السياسة (القيادة) الملوكية، هي : حفظ الشريعة (القانون - الدستور) على الأمة، وإحياء السنة، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

(٣) السياسة (القيادة) العامة: وهي الرئاسات على الجماعات: كرئاسة الأمراء على البلدان، وقادة الجيوش، وترتيب أحوالهم على ما يجب و ينبغي من زم الأمور (أحكام تديرها)، وإتقان التدبير (إجراء الأمور على علم العواقب).

(٤) السياسة (القيادة) الخاصة : معرفة كل إنسان نفسه

وتدبير أمر غلمانہ وأولاده، وما يليهم من أتباعهم  
وقضاء حقوق الأخوان.

(٥) السياسة ( القيادة ) الذاتية : أن يتفقد الإنسان أفعاله  
وأقواله وأخلاقه وشهوته، فيزمها بزمام العقل  
وعصبه، فيردعها وما شاكل ذلك. (١)



ثامنًا : النمط القيادي للملك  
عبد العزيز في الفكر الغربي

"خير وسيلة لتقدير ذكاء الحاكم هو بالنظر  
إلى الرجال الذين يحيطون به".

R. H. Grant

تأملت في شخصية وسيرة الملك عبد العزيز، فوجدت أن هناك  
ثلاث مداخل لصيقة بنمطه القيادي في الفكر الغربي، فالأول  
هو: مدخل السمات؛ والثاني: مدخل القيادة التحويلية. والثالث:  
مدخل القيادة الموقفية.

فمدخل السمات (١) ترى نظريتهم أن أشخاصًا لديهم سمات  
خاصة تجعل منهم قادة "عظاء" وبسبب هذا الاعتقاد فإنه  
يمكن التمييز بين القادة وغير القادة من خلال مجموعة عامة،  
وشائعة من السمات حيث رفع الباحثين من أمثال "ستوجدليل  
Kirkpatrick و "مان Mann" و "كير كباتوك Kirkpatrick  
" و "لوك locke" إلى تحديد تلك السمات وهي :-

(١) الذكاء : يرتبط الذكاء أو القدرة العقلية ارتباطًا

(١) بتصرف: نورث هاوس، بيتر، مرجع سابق، ص: ٣٨.

إيجابياً بالقيادة، ويبدو أن القدرة اللفظية والقدرة على التصور والتحليل تصنع قائداً أفضل.

(٢) الثقة بالنفس : الثقة بالنفس هي: أن يكون المرء متأكداً من قدراته ومهاراته، وتتضمن الشعور باحترام الذات والانضباط الذاتي، والاعتقاد بأن المرء يمكن أن يحدث فرقاً.

(٣) العزيمة : تعني العزيمة الرغبة في القيام بالعمل، وتشتمل على خصائص: كالمبادرة والإصرار، والهيمنة، والدفع.

(٤) الاستقامة : وتعني الأمانة والصدق، والموثوقية، فالأفراد الذين يتمسكون بمجموعة قوية من المبادئ، ويتحملون مسؤولية أفعالهم إنما يتصفون بالاستقامة.

(٥) الاجتماعية: وتعني ميل القائد إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية، فهم ودودون وكرماء، ولبقون ودبلوماسيون، ولديهم إحساس بحاجات الآخرين ويظهرون الاهتمام بأوضاعهم.

يؤكد تلك السمات الشخصية الدكتور علي الوردي (١)



بقوله ناقلاً عن حافظ وهبة وأرمسترونج : " كان الصبي عبد العزيز بن عبد الرحمن، في بداية حياته في الكويت يلعب مع أقرانه في الأزقة، كما هو ديدن الصبيان في الأحياء الفقيرة، وقد لوحظ عليه في تلك الفترة أنه كان يتميز عن أقرانه بقوة الشخصية والميل إلى الزعامة، يروي حافظ وهبة عن بعض المسنين من أهل الكويت الذين رافقوا عبد العزيز في صباه : أنه كان يفوق الصبيان من أقرانه نشاطاً وذكاءً، وكان يتزعمهم في اللعب، ولوحظ عليه أيضاً أنه كان يحب الاستماع إلى ما يتحدث به المسنون عن مجد جده فيصلى بن تركي، وعن مغامراته في سبيل إعادة مجد أسرته.

ويروي أرمسترونج : أن ابن سعود حين بلغ طور الشباب كان يتفاخر أمام أقرانه بأنه الوارث لدولة الرياض ونجد، وأنه لا بد في يوم من الأيام أن يطرد ابن رشيد منها ويعيد مجد الأجداد، فكان أقرانه يضحكون عليه ويسخرون منه، وكان هو يغضب منهم، غير أنه بالرغم من ذلك لم يكن يفقد ثقته بنفسه.

أما مدخل القيادة التحويلية (١) فهي أحدث وأشمل المداخل القيادية، حيث تهتم القيادة التحويلية - كإحدى أحدث وأشمل المداخل القيادية - بعملية، كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، ويؤكد



(١) نورث هاوس، بيتر، مرجع سابق، ص: ١٩٣.

هذا المدخل أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم، ويعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، فهم يعرفون نماذج رائدة يحتذى بها، وهم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، ويدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداءٍ عالية، ويتصرفون بطرق تجعل الآخرين يثقون فيهم، ويعطون معنى للحياة التنظيمية، وقد ظهرت القيادة التحويلية وتأصلت من خلال كتابات علماء، من أمثال: بيرنز "Burns" (١٩٧٨م) و"باس" Pase (١٩٨٥م) و"بينيس" Bennis و"نانوس" Nanos (١٩٨٥م) و"تيش" Thich و"دوفانا" Dovana (١٩٨٦م) ويمكن تقويم القيادة التحويلية من خلال استخدام "مقياس القيادة المتعدد الأبعاد: الذي يقيس سلوك القائد من سبعة أبعاد هي :

### • عوامل القيادة التحويلية :

#### (١) التأثير المثالي :

يسمى العامل الأول "بالكاريزما أو التأثير المثالي". و هو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارًا نموذجية لأتباعهم؛ ويتمثل الأتباع هؤلاء القادة، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدًا للسلوك



الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح،  
ويكفّر لهم الأتباع احتراماً عظيماً، وغالباً ما يتقنون فيهم إلى حد  
بعيد، ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة.

وفي جوهره، يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين  
يجعلون الآخرين يرغبون أتباع الرؤى التي يطرحونها، ويعد  
"نيلسون مانديلا Nelson Mandela" (أول رئيس غير  
أبيض لجنوب أفريقيا) من بين الأشخاص الذين تمثل قيادتهم  
عامل الكاريزما ؛ ويُنظر إلى مانديلا على أنه قائد لديه معايير  
أخلاقية عالية، وذو رؤية أدت إلى حدوث التغير الهائل في  
الكيفية، التي يرغب الشعب الجنوب الإفريقي أن يحكم بها،  
وبصفاته الكاريزمية واستجابة الشعب لها، استطاع مانديلا  
تحويل أمة بأكملها.

## (٢) الدافعية الإلهامية :

يطلق على العامل الثاني "الدافعية الإلهامية". و هذا  
العامل يصف القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات عالية،  
ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة  
في المنظمة، ويصبحوا جزءاً منها، وعند تطبيق هذه الرؤية  
يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي، لتركيز جهود أعضاء  
المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم

الذاتي، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، ويمكن أن يكون أحد الأمثلة على هذا العامل هو مدير المبيعات الذي يحفز موظفي المبيعات لديه، لكي يتفوقوا في عملهم من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي، الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للشركة.

### (٣) الحفز الذهني :

يتمثل العامل الثالث في " الحفز الذهني " Intellectual Stimulation، ويشير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، ومتحدين لمعتقداتهم ولقيَمهم، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمنظمة.

هذا النوع من القيادة يساند الأتباع في محاولاتهم تبني أساليب وطرقاً جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، ويُنمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها، ومن الأمثلة على هذا النوع من القيادة مدير الشركة الذي يشجع جهود العاملين الفردية لتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي تسبب تديناً في الإنتاج.

### (٤) الاهتمام الفردي:

يسمى العامل الرابع من العوامل التحويلية " الاهتمام



الفردية"، وهذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذي يُنصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرّبين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم، وهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية، ومثال هذا النوع من القيادة هو المدير الذي يقضي الوقت، وهو يتعامل مع كل موظف من الموظفين باهتمام خاص، وبالنسبة لبعض الموظفين ربما يعطي القائد مشاعر قوية، في حين يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد.

### • عوامل القيادة التبادلية :

تختلف القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية في أن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات الأتباع الفردية، ولا يركز على تطويرهم الشخصي. فالقادة التبادليون يتبادلون الأشياء القيمة مع الأتباع للحصول على مكاسب شخصية، وكذلك على مكاسبٍ بالنسبة للأتباع "كوهنرت Kohnrt" ١٩٩٤م، والقادة التبادليون مؤثرون ؛ لأنه في صالح الأتباع أن يقوموا بما يريده القائد ("كوهنرت Kohnrt" و " لويس Lewis ١٩٨٧ م).



## (٥) المكافأة المشروطة :

يمثل العامل الخامس " المكافأة المشروطة "، العامل الأول من بين عاملي القيادة التبادلية، وتشير المكافأة المشروطة إلى عملية المبادلة بين القادة والأتباع، والتي يتم فيها مبادلة مجهود الأتباع في مقابل مكافآت معينة، ومع هذا النوع من القيادة، يحاول القائد الحصول على موافقة الأتباع على الحاجات التي يتعين القيام بها، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك الحاجات، ومثال هذا النوع من التبادل هو الوالد / أو الوالدة الذي يتفاوض مع طفله حول المدة التي يقضيها في مشاهدة التلفاز بعد العزف على البيانو، وثمة مثال آخر غالبًا ما يحدث في البيئة الأكاديمية، وهو: أن العميد يتفاوض مع أستاذ إحدى الكليات حول عدد وجودة الأبحاث التي يحتاجها لكي يحصل على الترقية والتثبيت.

## (٦) الإدارة بالاستثناء :

يطلق على العامل السادس في هذا النموذج "الإدارة بالاستثناء"، ويعني القيادة التي تُعنى بالنقد التصحيحي، والتغذية الراجعة السلبية، والتعزيز السلبي. والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين : نشط وساكن. فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب الأتباع عن

قرب للبحث عن الأخطاء، أو المخالفات للقواعد، ومن ثم يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم، ومثال الإدارة بالاستثناء النشطة يمكن إيضاحه من خلال أسلوب إدارة مشرف المبيعات الذي يراقب بصفة يومية كيفية تعامل الموظفين مع العملاء ؛ ثم يقوم بسرعة بتصحيح التأخير الحاصل في تقديم موظفي المبيعات الخدمات للعملاء كما هو محدد سلفاً. والقائد الذي يستخدم الشكل الساكن يتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة، أو بعد ظهور المشكلات، ومثال الإدارة بالاستثناء الساكنة يتضح في أسلوب قيادة المشرف الذي يمنح أحد الموظفين تقديم نوعي الإدارة النشط والساكن يُستخدمان أنماطاً تعزيزية الأكثر سلبيةً من نمط التعزيز الإيجابي الذي تم شرحه في العامل الخامس تحت عنوان المكافأة المشروطة.

#### • عامل عدم القيادة :

عامل عدم القيادة في النموذج يتعد كثيراً عن القيادة التبادلية وتمثل أنماطاً سلوكية غير تبادلية.

#### (٧) مبدأ عدم التدخل :

يصف العامل السابع القيادة التي تقع في أقصى الجانب الأيمن من السلسلة المتصلة للقيادة التبادلية - التحويلية،



ويمثل هذا العامل غياب القيادة، وكما تقول العبارة الفرنسية، فإن القائد الذي يتبنى مبدأ " عدم التدخل " إنما يتبنى مدخل " دع الأمور تسير "، وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية، ويؤخر القرارات ولا يقدم تغذية راجعة، ويبدل مجهودًا قليلًا لمساعدة الأتباع على إشباع حاجاتهم، ولا يتفاعل مع الأتباع أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور، ومثال القائد الذي يتبنى مبدأ " عدم التدخل " يمكن أن يكون رئيس أحد المصانع الصغيرة، الذي لا يعقد اجتماعات مع المشرفين بالمصنع، ولا توجد لديه خطة طويلة المدى للشركة، ويقوم باتصال قليل مع الموظفين داخل المنظمة.

وأخيرًا فإن مدخل القيادة الموقفية (١) تم تطوير النظرية من قبل "هريسي Harisse" و "بلانكارد Blankard" ١٩٦٩م وتم مراجعته عام ١٩٨٥م، من "بلانكارد Blankard" و "زيجامي Zejamme" والقيادة الموقفية تركز على القيادة في المواقف، فالمواقف المختلفة تتطلب أنواعًا معينة من القيادة ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائدًا فعالاً فإنه يلزمه أن وكيف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة.

وتهتم النظرية بالأسلوب القيادي الذي هو نمط سلوك



الفرد الذي يحاول من خلاله التأثير في الآخرين، ويشتمل على السلوكيات التوجيهية ( المتعلقة بالعمل )، وسلوكيات المساندة ( المتعلقة بالعاملين ) ويساعد السلوك التوجيهي أعضاء المجموعة في تحقيق الأهداف من خلال إعطاء التوجيهات وتحديد الأهداف وطرق التقويم، ووضع الجداول الزمنية وتحديد الأدوار، وتوضيح كيفية تحقيق الأهداف. أما السلوك المساند فيساعد أعضاء المجموعة على الشعور بالارتياح مع أنفسهم، ومع ذوي ولائهم ومع الموقف ذاته.

وتصنف القيادة الموقفية القيادة إلى أربعة أساليب :-

(أ) س ( ١ ) عالٍ في التوجيه ومنخفض في المساندة.

(ب) س ( ٢ ) عالٍ في التوجيه وعالٍ في المساندة.

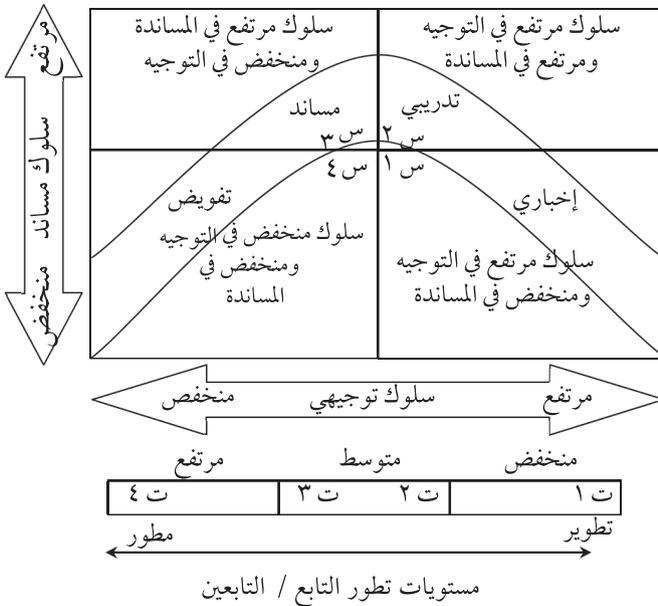
(ج) س ( ٣ ) منخفض في التوجيه وعالٍ في المساندة.

(د) س ( ٤ ) منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة.

أما الأسلوب الرئيسي الثاني لنموذج القيادة الموقفية يركز على مستوى التابعين، ويشير مستوى التطور إلى درجة الكفاءة والالتزام الضروريين لدى التابعين لإنجاز مهمة محددة أو نشاط معين، وللزيادة في التوضيح فإن ذلك يعني ما إذا كان الشخص لديه المهارات اللازمة للقيام بمهمة معينة

وما إذا كان الشخص قد طور اتجاهًا إيجابيًا فيما يتعلق بالمهمة ويكون الموظفون في مستوى عالٍ من التطور إذا كانوا راغبين وواثقين بعملهم، وكانوا يعرفون كيف يؤديون مهامهم ويكون الموظفون عند مستوى تطور منخفض، إذا كان لديهم مهارة متدنية لأداء المهام المكلفين بها ولكنهم يشعرون أن لديهم الدافع أو الثقة لأداء المهام ويمكن تصنيف الموظفين إلى أربع مجموعات : تطور رقم ( ١ ) ، وتطور رقم ( ٢ ) ، وتطور رقم ( ٣ ) ، وتطور رقم ( ٤ ) .

### الأساليب القيادية الأربعة



## تاسعاً : التوصيات

"الرأي الفرد كالخيط السَّحِيل ، والرأيان كالخيطين المبرمين ، والثلاثة أمرار (جمع مره) لا تكاد تنتقض".

"والله ما أستطيع أن أصلي وما أستطيع أن أرقد ، وإني لأفتح السورة فما أدري في أولها أنا أو في آخرها ... من همي بالناس منذ جاءني هذا الخير، أي منذ توليت أمرهم".

[عمر بن الخطاب رضي الله عنه]

لا يوجد من توصية أفضل من تحويل العاطفة والرغبة والتجربة إلى عمل مؤسسي، يحقق الاستقرار على المدى الطويل، ويعبأ قدرات متنوعة، محققاً التعاون المثمر في بيئة ذات أهداف مؤسسية إستراتيجية، فضلاً، عن تراكم الإنجاز ما يمكن القياس والنمو.

نستحق في المملكة أن تكون لدينا أكاديمية باسم المغفور له ابن سعود تسمى أكاديمية الملك عبد العزيز للعلوم والدراسات القيادية، أو أكاديمية الملك عبد العزيز للقيادة، مؤسسة تتبع الملك مباشرة من خلال الديوان الملكي، تمكن الملك القائد من رعاية القيادة التي ستحقق نظرية ( ٢٠٪ - ٨٠٪ ) أي أن استشار المملكة في جهود ( ٢٠٪ ) نحو العناية بالقيادة في القطاعين العام والخاص، سيحقق نتائج هي ( ٨٠٪ ) من الأهداف المرجوة للوطن وانظر كم من الوقت والجهد والعائد المتوقع.

كما أن تلك الأكاديمية ستسرخ ثقافة ممارسات وسلوك قيادي نابع من بيئتنا، ويعبر عن احتياجاتنا ولاسيما أننا بصدد مشروع كبير وعظيم هو التنمية المستدامة والشاملة في المستقبل القريب.

إن أكاديمية الملك عبد العزيز للقيادة ستكون استمراراً لإرثنا التاريخي والحضاري منذ نشأة الإسلام ذو طابع خاص نافع ومميز لسياقنا الاجتماعي العربي، منتجاً لدراسات وكتب ومجلات وبرامج حوارية سوف تلفت الاهتمام بعبقرية الأجداد في إطار متسق مع التقدم الإنساني.

كما أن هذا الكتاب وأشباهه من الممكن تدريس مادتها في كتب مادة الوطنية للشباب في المرحلة الثانوية، فضلاً عن



تطوير الأبحاث الإدارية في الأنماط القيادية في تراثنا الوطنية،  
عبر الكراسي العلمية، كأن ينشأ كرسي الملك عبد العزيز  
لأبحاث القيادة بالجامعات.



## عاشراً : المراجع

- (١) أرمنسترونج، هـ. س، سيد الجزيرة العربية (قصة تأسيس المملكة العربية السعودية)، ترجمة البروفيسور يوسف نور عوض، مطابع الأهرام التجارية، مصر، ١٤١١هـ.
- (٢) أسد، محمد، الطريق إلى الاسلام، مكتبة العبيكان، الطبعة التاسعة، الرياض، ١٤١٨هـ.
- (٣) باسراحيل، فيصل و د. طارق السويدان، صناعة القائد، الطبعة الثالثة، الرياض، ٢٠٠٤ م.
- (٤) بيتر، ج. ريد، القيادة المتميزة، أحمد، علا (ترجمة)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٥ م.
- (٥) التميمي، محمد أمين، لماذا أحببت ابن سعود، داره الملك عبد العزيز، الرياض، ١٤١٩هـ.
- (٦) الثنيان، د. عبد العزيز، إنسانية ملك، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢١ هـ.

(٧) الجهيمي، د. ناصر بن محمد، الملك عبد العزيز في الصحافة العربية، دار الملك عبد العزيز، الرياض، ١٤١٩هـ.

(٨) الجويني، أبي المعالي عبد الملك بن عبد الله، غياث الأمم في التياث الظلم، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، صيدا، ٢٠٠٦ م.

(٩) الحريري، جاسم يونس، دور القيادة الكاريزمية في صنع القرار الإسرائيلي : نموذج ابن جور يون، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الطبعة الأولى، أبو ظبي، ١٤٢٣ هـ.

(١٠) الحزيم، د. يوسف بن عثمان، مكتبة دار السلام، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢٩هـ.

(١١) الريحاني، أمين، " نجد وملحقاته وسيرة عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود، مؤسسة دار الريحاني، الطبعة الرابعة، بيروت، ١٣٧٠ هـ.

(١٢) الشهري، علي بن شايع البكري، تأثير شخصية القائد وبناء المعنويات في جيش التوحيد، بقيادة الملك عبد العزيز، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢٣هـ.

(١٣) الصحاح في اللغة والعلوم، مجلد (٢) عبد الله العلايلي،

دار الحضارة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، عام  
١٩٧٥م.

(١٤) الصعيدي، عبد المتعال، المجددون في الإسلام، مكتبة  
الأداب، القاهرة، ١٤١٦ هـ.

(١٥) العثيمين، د. عبدالله الصالح، محاضرات و تعليقات  
في تاريخ المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية،  
الرياض، ١٤١٣ هـ.

(١٦) الفقير، د. بدر، عناصر القوة في توحيد المملكة العربية  
السعودية، داره الملك عبد العزيز، الرياض، ١٤١٩ هـ.

(١٧) القحطاني، د. سالم، القيادة الإدارية ( التحول نحو  
نموذج القيادي العالمي)، الطبعة الأولى، الرياض،  
٢٠٠١م.

(١٨) المنجد في اللغة والإعلام دار المشرق، الطبعة  
الأربعون، بيروت، ٢٠٠٣م.

(١٩) الوردي، د. علي، قصة الأشراف وابن سعود، الوراق،  
الطبعة الأولى، لندن، ٢٠٠٧م.

(٢٠) يربي، جان جاك، جزيرة العرب أرض الإسلام  
المقدسة وموطن العروبة وإمبراطورية البترول،



تعريب د. محمد خير البقاعي، العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢٣ هـ.

(٢١) تويتشل، كارل، المملكة العربية السعودية وتطورات مصادرها الطبيعية، ترجمة: شكيب الأموي، مؤسسة فرانكلين المساهمة، القاهرة، ١٩٥٥ م.

(٢٢) خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب مجلد (٣) مكتبة الخانجي، الطبعة الرابعة، القاهرة، عام ١٩٩٧ م.

(٢٣) خطاب، اللواء ركن محمود شيت، بين العقيدة والقيادة، دار القلم، الطبعة الأولى، دمشق، ١٩٩٨ م.

(٢٤) فيسي، وليام، الدرعية والدولة السعودية الأولى، مؤسسة التراث، الطبعة بدون، الرياض، ١٤٢٠ هـ.

(٢٥) فيلبي، هاري سانت جون، العربية السعودية "من سنوات القحط إلى بوادر الرخاء"، العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢٢ هـ.

(٢٦) لاندز بيرغ، ماكي، أدوات القيادة، تعريب غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٣ م.

(٢٧) لينز، فيليب، رحلة استكشافية في وسط الجزيرة

العربية، داره الملك عبد العزيز، الرياض، ١٤١٩ هـ.  
(٢٨) ماهر، د. أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء  
المهارات) الدار الجامعية، الطبعة بدون، الإسكندرية،  
العام بدون.

(٢٩) مولين، دفان در، الملك ابن سعود والجزيرة العربية  
الناهضة، داره الملك عبد العزيز، الرياض، ١٤١٩ هـ.

(٣٠) نورث هاوس، بيتر، القيادة الإدارية (النظرية  
والتطبيق)، ترجمة د. صلاح المعيوف، معهد الإدارة  
العامة، الطبعة بدون، الرياض، ٢٠٠٧ م.

(٣١) هين، صامويل، ووليم توماس، تولى القيادة (فن  
القيادة العسكرية وعملها)، ترجمة سامي هاشم،  
المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية،  
بيروت، ١٩٨٩ م.

(٣٢) وهبة، حافظ، خمسون عاماً في جزيرة العرب، دار  
الآفاق العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٤٢١ هـ -  
٢٠٠١ م.

(٣٣) ياسين، يوسف، الرحلات الملكية، داره الملك عبد  
العزيز، الرياض، ١٤١٩ هـ.

