

## تمهيد:

إن الشريعة الإسلامية هي آخر الشرائع التي فرضها الله سبحانه وتعالى، وهي منهاج متكامل ينير للبشر طريقهم في الدنيا والآخرة، إذ باعتماد التشريع على مصادره الخمسة والمتمثلة في: القرآن الكريم، السنة النبوية الشريفة، الإجماع والقياس، يحافظ على مقاصده التي أُرسِي من أجلها، والتي أصلها العلماء بدورهم في خمسة مقاصد وهي: حفظ النفس، حفظ العقل، حفظ الدين، حفظ المال وحفظ العرض.

فإذا تأملنا في كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن الشرائع التي فرضها الله سبحانه وتعالى منذ هبوط سيدنا آدم عليه السلام إلى الأرض كانت تتدرج ضمن الإطار القيادي للبشرية، حيث تولى مهام هذه الشرائع الأنبياء والرسل، فكانوا يقومون بعمل قيادي مرموق، وكانوا يتلقون التوجيهات من العليّ الخبير أثناء قيامهم بعملهم القيادي (توجيه الخلق والتأثير فيهم لاتباع طريق الهدى واجتتاب طريق الضلال). ولنا فيما ذكر الله سبحانه وتعالى في هؤلاء الأنبياء والرسل من سمات ما قاموا به من أعمال وما يتلقونه من توجيهات وفي سيرة المصطفى، لأعظم الدروس والعبر التي يستفاد منها في إعداد القادة واختيارهم بل وإرساء الركيزة الفكرية للتنظير لعلم القيادة الإدارية، ولعل هذا ما بدء بفعله قدماء علماء المسلمين وعلى رأسهم الماوردي، غير أن هذا لا يعني أننا استكملنا هذا الصرح المعرفي.

وعلى ضوء ما سبق سيتم استعراض الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي، مستنيرين بأي القرآن الكريم وأحاديث رسول الله (ﷺ)، وما تم التوصل إليه من نسيج معرفي ممن سبقنا في هذا الطرح قدر المستطاع، من خلال تقسيم الفصل التالي إلى: مبحث أول يتناول الإطار المفاهيمي للفكر القيادي الإداري، ثم يليه مبحث ثاني يعمق فهم ماهية القيادة الإدارية، لنتناول نهاية وفي المبحث الثالث أهم أسس وركائز القيادة الإدارية، دائماً وفق منظور إسلامي.

## المبحث الأول: الفكر القيادي الإداري من منظور إسلامي

إن الغرض الأساسي من هذا المبحث، هو صياغة التوجيهات الإدارية طبقاً لما هو وارد في الشريعة الإسلامية، وبذلك يمكن التحقق من سبق الإسلام للفكر الإداري المعاصر، ويبقى الاجتهاد مطلوب لصياغة نموذج إسلامي حضاري متميز ومتكامل في الفكر الإداري والعمل الإداري وتحرير العقل الإسلامي من الهيمنة الغربية، لأن النموذج الإسلامي ليس من صنع بشر فهو من وضع الحق سبحانه وتعالى، والحق هو الخير المطلق والكمال المطلق.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم المصادر الشرعية الإسلامية

سوف نتعرض فيما يلي بإيجاز إلى المصادر التي تغذي الفكر الإسلامي بوجه عام، ثم نتعرض لما يتضمنه أي الذكر الحكيم والسنة النبوية الشريفة من توجيهات كلية تمثل ضوابطاً للفكر الإداري السوي، مع التنويه إلى ما يقتضيه الأخذ بهذه التوجيهات من نظم تطبيق وأساليب عمل وأنماط سلوك في حقل الإدارة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: التعريف بالمصادر الشرعية الإسلامية

إن الفكر الإسلامي غني بمصادره المتنوعة، وهي مصادر يمكن تصنيفها وفق أكثر من أساس فهناك مصادر رئيسة أساسية في القرآن الكريم والسنة النبوية ومصادر فرعية تابعة لها تستند إليها ومستوحاة منها؛ وفيما يلي أحد هذه التصنيفات.

#### 1. المصادر النصية:

نتناول فيما يلي المصدرين الأساسيين للفكر الإسلامي وهما: القرآن الكريم والسنة النبوية، إذ تتضمن نصوصهما التوجيهات الكلية للفكر البشري القويم في سائر حقول المعرفة.<sup>3</sup>

أ. القرآن الكريم: وهو الأصل الأول والأساس لجميع أحكام الإسلام، بما فيها التدبير والإدارة،<sup>4</sup> فهو كلام الله لا يأتيه الباطل ولا يدخل فيه الغث وقد تعهد الله بحفظه من ذلك: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ

<sup>1</sup> - فتحي قابيل محمد متولي، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، د.ط، 1990، ص 9.

<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 115.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 115.

<sup>4</sup> - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 148.

وَإِنَّا لَهُمْ لَحَافِظُونَ ﴿٥٩﴾ (الحجر: 09)؛<sup>1</sup> وعليه يعد القرآن الكريم المرجع لهذه الأحكام، من جهتين هما:<sup>2</sup>

لـ من حيث دلالاته على الأحكام الكلية والجزئية.  
 لـ من حيث دلالاته على صحة المصادر التبعية، التي يمكن الرجوع إليها، حيث لا يوجد نص قطعي يدل على صحة معنى واحد إزاء مسألة محددة، فيعتمد على القياس أو غيره من وجوه الاجتهاد الأخرى للتعامل مع دلالتها الظنية.

ولما كانت القيادة الإدارية من المفاهيم التي تنظم الإدارة البشرية ضمن نشاط هادف، فإننا نجد أن الإعجاز العلمي للقرآن الكريم الذي يعنينا في موضوعنا يتمثل في مجال التوجيهات الاجتماعية الإنسانية؛ حيث يمثل السند الطبيعي للفكر الإداري الإسلامي الذي ساد تطبيقه في صدر الدولة العربية الإسلامية، من خلال مجموع الآيات التي تشير إلى مسميات ومصطلحات هامة ذات صلة واضحة بقضايا القيادة الإدارية، مثل الآيات التي تذكر الخلافة والحكم والطاعة وأولي الأمر، والسلطان والبيعة، والولاية والشورى.. إلى جانب حقوق الناس وواجباتهم، وأداء الأعمال بالعدل والمساواة والأمانة، إلى ما غير ذلك.

ب. السنة النبوية: وهي كل ما نقل عن الرسول محمد (ﷺ) من قول أو فعل أو تقرير، وبذلك فهي ثلاثة أقسام:

لـ السنة القولية: وتسمى الحديث، وتمثل كل ما ورد عن الرسول (ﷺ) قولاً.  
 لـ السنة الفعلية: وتمثل كل ما قام به الرسول (ﷺ) من أعمال وإن لم يصحبها قول.  
 لـ السنة التقريرية: وتمثل كل ما استدل عليه سكوت الرسول (ﷺ)، ورضاه عن أفعال حصلت بعلمه، فأقرها دون التعليق عليها.<sup>3</sup>

وحجية السنة في إتباع أحكامها نابعة من قوله تعالى: ﴿وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا﴾ (الحشر: 07)، وتتميز السنة بأنها مبينة ومفصلة لما جاء به القرآن الكريم، من أحكام وفرائض، وقد تضمنت جوانب عديدة لما له صلة بقضايا القيادة الإدارية؛ حيث أكثرت من ذكر مفاهيم مثل: الراعي والرعية، ووجوه البيعة ووجوبها، كما وذكرت الأمير والإمارة، وفصلت في كل من حقوق وواجبات الراعي والرعية؛ بالإضافة إلى أنها أوضحت مفاهيم العمل والأجر وعدم الغش، والدعوة إلى العدل والمساواة في تنفيذ الأوامر والأحكام بين الناس، وغير ذلك.

<sup>1</sup> - محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د، ن)، ص 90.  
<sup>2</sup> - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص 149.  
<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 149.

## 2. المصادر الاجتهادية:

لقد لجأ أولوا الأمر من المسلمين بعد وفاة الرسول عليه الصلاة والسلام إلى الاجتهاد -أي بذل أقصى الجهد- لاستنباط الحكم أو التوجيه الواجب الإلتباع فيما جد لهم من شؤون لم يرد بشأنها نص صريح مباشر في القرآن الكريم أو السنة النبوية، وهو اجتهاد في إطار المفاهيم العامة للمصادر النصية المشرعة.<sup>1</sup> ونعرض فيما يلي المصادر التي مناهها الاجتهاد والرأي سواء ما كان منها محل اتفاق أو خلاف بين علماء المسلمين:<sup>2</sup>

أ. المصادر الاتفاقية: وتتمثل في قاعدتي الإجماع والقياس، وهما:

1. الإجماع: ويعني اتفاق مجتهدي الأمة الإسلامية في عصر لاحق لوفاة الرسول (ﷺ)،

على حكم الشرع في واقعة ما ويقضي تحققه توافر الشروط التالية:

- أن تحدد أهلية الاجتهاد من حيث الإلمام بوسائل البحث والنظر سواء منها ما يرجع إلى وجود دلالة اللغة العربية، التي هي لغة القرآن وما يرجع إلى إدراك روح التشريع وقواعده العامة.
- أن تحصي أشخاص الذين حصلوا على هذه الأهلية من الأمة كلها وتعرف بلدانهم المنتشرة في الأقاليم.
- أن تكون النتيجة باتفاقهم جميعاً على رأي واحد.

2. القياس: هو إلحاق ما لا نص فيه بما في نص الحكم الشرعي لاتفاقهما في علته كما هو

الشأن في حظر استئجار الإنسان على استئجار آخر، قياساً على حظر ابتياع الإنسان على ابتياع آخر الذي ورد فيه نص الحديث النبوي الشريف: "المؤمن أخو المؤمن، فلا يحل للمؤمن أن يبتاع على بيع أخيه و لا يخطب على خطبة أخيه حتى يذر" (حديث صحيح<sup>3</sup>). وذلك لاشتراكهما في علة الحظر تجنب العدوان والضرر.

ومن هنا يتضح أن للقياس أركاناً أربعة لا يتحقق بدونها وهي: الأصل (المقيس

عليه)، وحكم الأصل (الوارد بشأنه نص)، والفرع (المقيس)، والعلة وهي سبب الحكم الذي يدور معه وجوداً وعدمًا.

ب. المصادر الخلافية: وهي الفروع التي نشأت من أصول الفقه المستنبط من الأدلة الشرعية

نتيجة اختلاف المجتهدين في ذلك، بسبب تنوع مداركهم ووجهات نظرهم،<sup>4</sup> ولعل من أهم هاته المصادر مايلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 120.

<sup>3</sup> - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، المكتب الإسلامي، بيروت، الطبعة الثالثة، 1987، الجزء الأول، حديث رقم: 11594، ص 1160.

<sup>4</sup> - عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة بن خلدون، مؤسسة الرسالة ناشرون، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 475، بتصرف.

<sup>5</sup> - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ص 120-121.



- للإستحسان
- للإصالح المرسله
- للإستصحاب
- للإعرف
- للإشرع من قبلنا
- للإمذهب الصحابي

### الفرع الثاني: التعريف بمفهوم القاعدة الفقهية

قبل معرفة ما يتعلق بالقواعد، ينبغي أن نحدد ما هو الحكم أو الأحكام لأن ذلك يتيح لنا معرفة الفروق بين الأحكام والقواعد، وهذا شيء هام للتمييز بين الأحكام وبين القواعد في علم الإدارة وفق المنظور الإسلامي:<sup>1</sup>

❖ **الحكم:** هو خطاب الله تعالى المتعلق بأفعال المكلفين، ومعرفة ما يطلب منهم، وهو بذلك الحكم الذي عرف ثبوته بالشرع مما له صلة بالقرآن والسنة كمصدرين نصيين. فالحكم أوسع من القاعدة والقاعدة تبنى وتشتق من الحكم.

كما وأن الأحكام النصية تمثل منطلقات كلية شاملة، وكأنها السياسات العامة الكبرى في حقل الإدارة، أو أنها أقرب للنظريات الإجمالية، وتشكل منطلقات إدارية وتنظيمية يأخذ بها المدير أو القائد في الإدارة، ويبدل ما في وسعه لأجل تجسيد معالمها، ومن خلالها يُصار إلى إيجاد أو تقنين قواعد جزئية مشتملة في تفاصيلها ومتكاملة مع بعضها مع محتومات الحكم أو الأحكام.

❖ **القاعدة:** هي قضية مشتملة على جزئيات موضوعها وفروعها، وتمثل إقراراً عقلياً يراد به معرفة موقف أو تحقيق متطلبات الحكم الأوسع منها والأكمل، فهي أضيق من الحكم والزامياتها متقيدة بدرجة إلزامية الحكم أو النص الشرعي، كما وأن القاعدة مؤدية إلى الناحية المعلومة، من حيث كونها تفصل فيما لا يتغير وتجمل ما يتغير، تجاوباً وتكيفاً مع دوام الشريعة الإسلامية.

من هذا يفهم أن الحكم يمثل توجيهها منصوصاً عليه من القرآن والسنة، بينما القاعدة تمثل توجيهها عقلياً-اجتهادياً، يستند إلى توجهات الحكم الشرعي المنصوص عليه.

وقد أوجد لنا الفقهاء فيما يختص بالإدارة، قواعد كثيرة لا حصر لها من بينها ما يختص بعملية تدبير المصالح الشرعية، وما يتعلق بأعمال وواجبات مدبري الدولة في المجتمع الإسلامي وقضاياهم الإدارية، وقواعد المظالم والحسبة والدواوين والأموال، وقواعد الولايات والقادة والعمال، وقواعد العقود وإبرام العمل والمعاملات والإنتاج، وكل ما يرتبط بأعمال الإدارة الإسلامية.

<sup>1</sup> - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص ص 151- 152.

## الفرع الثالث: مفهوم القياس الفقهي الإسلامي

### أولاً: تعريف القياس الفقهي

يأتي القياس كواحد من أقوى الوجوه والأدوات التي يُعنى بها ويتخذها الاجتهاد العقلي في منهجية العلوم الإسلامية، ويتأكد دوره بشكل واضح في مجالات الإدارة الإسلامية، وكما أوضحنا من قبل، من خلال تناولنا للقواعد الفقهية في الإدارة الإسلامية، سوف نوضح مفهوم القياس كمتطلب منهجي، ربما يلفت نظر المعنيين والمهتمين إلى ضرورة استعادة دور القواعد الفقهية في فكر الإدارة المعاصرة، وتأسيس روحيتها وإثبات هويتها وشخصيتها من جديد.

1. **القياس لغة:** هو رد الشيء إلى نظيره، ويقال قاس الشيء بغيره، وعلى غيره، أي: قدره على مثاله؛ والمقياس هو المقدار.<sup>1</sup>

2. **القياس اصطلاحاً:** في اصطلاح الأولين من الفقهاء يعرف القياس بأنه: "مساواة المسكوت للمنصوص في علة الحكم".

أو أن القياس هو "إلحاق ما لم يرد فيه نص بما ورد فيه نص على حكمه، في علة الحكم، أو تسوية واقعة لم يرد نص بحكمها، بواقعة ورد نص بحكمها، في الحكم المنصوص عليه لتساوي الواقعتين". وقد أفاض الشوكاني في تعريف القياس حين أوضح:

"إن العدل هو التسوية، والقياس هو التسوية بين مثلين في الحكم...، والقياس هو إدراج خصوص في عموم، وتحصيل حكم الأصل في الفرع لتشابههما في علة الحكم عند المجتهد، وإلحاق المختلف فيه بالمتفق عليه، واستنباط الخفي من الجلي، وحمل الشيء على غيره وإجراء حكمه عليه...".<sup>2</sup>

### ثانياً: حجية العمل بالقياس الفقهي

تعود حجية العمل بالقياس أولاً إلى القرآن الكريم، كما في قوله تعالى: ﴿فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ

فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ﴾ (النساء، 59)، أي الرد إلى حكم الله تعالى ورسوله، والتنازع إنما يقع في

الخفي الذي يحتاج إلى الرأي والاجتهاد، دون حكم الظاهر الجلي، ولهذا قال تعالى: ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ

مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ<sup>ط</sup> وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ

يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ﴾ (النساء، 83)، فكان الأمر بالرد إلى حكم الله تعالى ورسوله (ﷺ) بواسطة الرأي

والاجتهاد، يكون أمراً قائماً من خلال القياس.

<sup>1</sup> - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 770.

<sup>2</sup> - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص ص 203-204.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وقد أجاز الرسول (ﷺ) الأخذ بالقياس، حينما أقر النيابة في أن يحج شخص بدلاً عن شخص أدركته الفريضة فعجز عن أدائها جراء مرضه، لأنه صلى الله عليه وسلم قاسها بالحكم الشرعي الذي يلزم بأداء الأمانات والديون، قائلاً: "فدين الله أحق بالقضاء".

أما عند الصحابة، فقد قاسوا النظائر من الحالات والوقائع مع مثيلاتها المنصوص على حكمها، من ذلك أن علياً بن أبي طالب رضي الله عنه حينما بايع أبا بكر الصديق رضي الله عنه على الخلافة، إنما بايعه لأن الرسول (ﷺ)، قد اختاره في إمامة الصلاة بالمسلمين، أثناء مرضه فقاس الإمامة الكبرى بالإمامة الصغرى، ثم قال: "لقد رضي رسول الله (ﷺ) لدينا أفلا نرضاه لدينانا".

ومن هذا المنطلق كان القياس منهجاً عقلياً في البحث، وأداة معرفية للتوصل إلى القواعد الفقهية وإلى استنباط الأدلة من أصولها الشرعية حيال الوقائع العارضة والحوادث النازلة، وهذا ما تسنى للقياس أن يقدمه ويؤديه لعملية تدبير المصالح الشرعية في الإسلام.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أركان القياس الفقهي

هناك أركان منهجية وأدوات تحليلية، تؤدي إلى قيام القياس وإلى تكامله والعمل به، لاستنباط التفسيرات إزاء الوقائع والحوادث، وتمثل هذه الجوانب القوية الداخلة في حقيقة القياس، والمعتبرة ضمن أجزائه وآلياته، وقد حددت بـ: الأصل - حكم الأصل - الفرع - العلة؛ وتفصيلها كالاتي:

للأصل: ويسمى المقيس عليه، وهو ما ورد النص بحكمه، ويقاس عليه الفرع، ويمثل الأصل الدليل الثابت في حكمه، وهو ما يبني عليه غيره بخلاف الفرع، ولا يبني هو على غيره، لأن حكمه ثابت بذاته؛ فالأصل دليل مؤدي إلى معرفة كل مسألة، ويكون قاعدة كلية كبرى وحكم أساسي تؤخذ منه الفروع، كما يكون بمعنى الراجح الممثل للحقائق، أو المستصحب الثابت من الحكم في الزمان لعدم حصول التغيير عليه، أو ما كان العلم به موصلاً إلى علم آخر. ويشترط في الأصل ما يأتي:

- أن لا يكون فرعاً لأصل آخر.

- أن يثبت حكمه بنص أو إجماع.

للحكم الأصل: وهو الحكم الشرعي الذي ورد به النص في الأصل، ويراد إثباته أو تعديله إلى الفرع لاشتراكه معه في العلة؛ ويشترط في حكم الأصل عدة أمور هي:

أ. أن يكون حكماً شرعياً علمياً ثبت بالنص أو الإجماع.

ب. أن يكون معقول المعنى، مبنياً على علة بمقدور العقل وإدراكها من غير اضطراب.

ت. أن تكون علة يمكن تحققها وإمضاؤها إلى الفرع.

ث. ألا يكون وقفاً على ذاته، أو مختصاً بها، وإنما تصح تعديته إلى الفرع.

<sup>1</sup> - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص 204 - 206.

للـ الفرع: ويسمى بالمقيس، وما لم يرد نص بحكمه، ويمثل الواقعة التي يراد معرفة الحكم لها وتفسيرها، عن طريق قياسها بما ورد نص عليها، لوجود علة جامعة بين الفرع والأصل، إذ الفرع هو ما يبنى على غيره، ويشترط فيه ما يأتي:

أ. أن يكون الفرع غير منصوص على حكمه، إذ لا اجتهاد في موضع النص.

ب. أن تكون العلة متحققة في الفرع، ومتساوية في تحققها من الأصل ومشاركة له.

للـ العلة: وهي الوصف الموجود في الأصل، والذي من أجله شرع الحكم فيه، وبناء على اشتمال الفرع لهذا الوصف، فإنه يراد تسويته بالأصل وهذا هو مضمون القياس.

وتمثل العلة الحكمة الباعثة على تشريع الحكم، وهي مصلحة يطلب جلبها أو مفسدة يطلب تركها، كما تمثل الأصل الذي قام عليه القياس وأساسه ومرتكزه وركنه الهام، وينبغي التعرف عليها وعلى وجودها في الفرع ثم يتم إجراء القياس.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أنواع القياس الفقهي

يصنف القياس إلى أنواع عدة، تمثل فيها أهميته نظراً لاشتغالها على زوايا مختلفة، من حيث اعتبار قوة القياس وضعفه، أو وضوحه وخفيته، أو من حيث علته ودلالته، أو كليته نسبة إلى فرعه، فمن المتعارف عليه عند الأصوليين، أن القياس، ينقسم إلى ثلاثة أنواع يمكن بيانها حسبما يأتي والدلالة عليها:

1. القياس الأولي: وهو ما كانت علة الفرع فيه أقوى منها في علة الأصل، ومثاله: أن الله تعالى

يقول: ﴿فَلَا تَقُلْ هُمَا أَفِيٌّ﴾ (الإسراء: 23)، فأصل النص يحرم التأفف للوالدين، وبالقياس مع

ضربهما أو قتلها، فإن حكم الفرع غير المنصوص عليه سيكون أقوى في هذه الحالة من حكمه في الأصل، ومن باب أولى؛ ذلك أن الضرب أو القتل أشد وأعتا من خشونة القول.

2. القياس المساوي: وهو ما كانت علة الفرع فيه مساوية لعلة الأصل، ومثاله كما في تحريم أكل

مال اليتيم ظلماً، لقوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ أَمْوَالَ الْيَتِيمِ ظُلْمًا إِنَّهُمْ يَأْكُلُونَ فِي

بُطُونِهِمْ نَارًا وَسَيَصْلَوْنَ سَعِيرًا﴾ (النساء: 10)، إذ أن علة الحكم هي الاعتداء على

مال اليتيم، فإذا أحرق هذا المال أو تمت سرقاته، يكون مساوياً لواقعة النص في العلة، ويكون حكمه مثل حكم أكل المال ظلماً.

3. القياس الأدنى: وهو ما كانت علة الفرع أضعف أو أدنى مما هي عليه في الأصل، ومثاله قياس

تحريم النبيذ أو الحشيشة، بناء على ورود النص الذي يقضي بتحريم الخمر في الشرب، لقوله

تعالى: ﴿إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ

<sup>1</sup> - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص 206 - 207.

لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ ﴿٩٠﴾ (المائدة: 90)، إذ يشترك النبيذ أو الحشيشة مع الخمر في علة الحكم

وهي الاسكار.

ويتضح مما تقدم أن القياس مصدر من مصادر العقل الوقاد، عند التعامل مع النصوص الشرعية، وإحالتها إلى ممارسات عملية، ويمثل منطلقاً فاعلاً في إكساب المنهج الإسلامي الحيوية والتعاش العصري لكل ما يحدث في الحياة الجديدة.

وعليه سيكون الاجتهاد والقياس مؤشراً هاماً لدى المختص في حقل الإدارة المعاصرة، حينما يتناول بالدرس والتحليل وقائع وحالات إدارية منتقاة من الإدارة الإسلامية، على أمل إثبات أرجحيتها في الإدارة والتدبير، والتيقن من مسمياتها ومساراتها ومن جميع علاقاتها وقراراتها وموافقتها ونوازع أشخاصها، في التصفية التحليلية ذات التوجهات الفقهية والفكرية السديدة، التي تثبت مكانتها في العطاء، وبذات الوقت تظهر الفائدة المتوخاة لاحقاً من معطياتها، في الأجواء العملية للنشاطات الإدارية المعاصرة، مما يعزز ويؤكد القناعة بجدوى الإدارة في الإسلام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص 207 - 209.

## المطلب الثاني: مفهوم الفكر الإداري من المنظور الإسلامي

إذا كان الفكر الإداري بالمفهوم العلمي المعاصر يمثل المبادئ والنظريات التي تحكم الإدارة، سواء كانت هذه الإدارة تكويناً للسياسة أو إنجازاً لها بما تشتمل عليه الإدارة من عناصر ووظائف، فإن الفكر الإداري الإسلامي يمتد بالضرورة إلى سائر المجالات الإدارية بمفاهيمها المختلفة، وعلى وجه الخصوص المفهوم الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي تُعنى بتأكيد القيم الإنسانية في الإدارة.<sup>1</sup> وفيما يلي من فروع، سيتم الوقوف على المرتكزات المفاهيمية لغةً واصطلاحاً للفكر الإداري من المنظور الإسلامي.

### الفرع الأول: مفهوم الفكر

❖ لغة: إن الفكر لغة هو إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة المجهول. ويقال: لي في الأمر فكرًا، أي: نظرٌ ورويةٌ. وفكرَ في الأمر فكرًا، أي: أعمل العقل فيه ورتّب بعض ما يعلم ليصل به إلى مجهول.<sup>2</sup>

❖ اصطلاحاً: الفكر بمفهومه العام هو إعمال الذهن تدبيراً وتأملاً في أي شأن من شؤون الدنيا والدين، فهو نشاط بشري أدواته العقل وثمرته الرأي والعلم والمعرفة.<sup>3</sup>

فالعلاقة القوية بين التفكير والفكر والعقل هي التي جعلت الثلاثة تستعمل كثيراً مترادفة، فالعقل كما يقول الراغب الأصفهاني: "القوة المتهيئة لقبول العن"، وكما يقول الحارث المحاسبي: "بصيرة ومعرفة تمكّن الإنسان من تمييز الحق من الباطل، والصواب من الخطأ، والمصلحة من المضرة"، وهذه البصيرة أو القوة غريزة يولد الإنسان بها، ثم يزيد فيه معنى بعد معنى بالمعرفة بالأسباب الدالة على المعقول؛ فالتفكير هو استعمال هذه الملكة لمعرفة المجهول بالاستعانة بالمعرفة والعلوم التي تسمى العقل الأول، أو العقل المصنوع، أو العقل المكتسب، والفكر هو نتيجة التفكير.<sup>4</sup>

والفكر بهذا المفهوم يتوقف أساساً على العمليات العقلية والذهنية وليس هو العلم والمعرفة التي تنتج عن هذه العمليات العقلية. ولفظ فكر يعطي صورة لنشاط العقل البشري -وحيثما نقول نشاط العقل البشري فهنا تقع المخالفة، لأن العقل البشري لا دخل له بالمسألة الإسلامية مطلقاً، لأنه يبحث عن يسلم زمامه إليه على أساس أن معنى الإسلام إسلام القيادة لله سبحانه وتعالى - هذه هي مهمته - الإيمان بالله، ثم على العقل أن يتلقى أن الله سبحانه وهبنا العقل وأعطانا المادة وفي مجالها فإن التجربة هي التي تهويني ولا أفرض هواي عليها، لأنها هي التي تحكم هواي. وبجانب هذا فهناك

1- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ص 45-46، بتصرف.

2- إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 698.

3- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سابق، ص 42.

4- مختار الغوث، في بناء الفكر، دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2008، ص 07.

أمور أخرى لا دخل للتجربة فيها وهي الأمور النظرية التي تتعلق بعلم الاجتماع والسياسة وتفسير التاريخ. وهذه كلها أمور اختلفت فيها أمور الناس.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم الإسلام

❖ لغة: يقال أسلمَ وسلمَ أي: انقاد ورضي بالحكم، وأسلمَ أمره له وإليه، أي: فوضه. وأسلمَ الدعوى، أي: اعترف بصحتها؛ والإسلام هو إظهار الخضوع والقبول لما أتى به محمد (ﷺ)، والإسلام هو الدين الذي جاء به محمد (ﷺ).<sup>2</sup>

❖ اصطلاحاً: يوجز علي بن عمر بادحدح تعريف الإسلام كالتالي: "الإسلام هو الاستسلام لله بالتوحيد والانقياد له بالطاعة والخلوص من الشرك..، فدلالة هذه الكلمات هي الخضوع الإنساني التام للإله الواحد، والإتباع المطلق لشريعته وأحكامه، وذلك يعني أن يكون الإنسان المسلم خاضعاً للخالق المدبر كما خضع الكون كله في كواكبه السائرة ونجومه الزاهرة، امتثالاً لقوله تعالى: ﴿أَفَغَيْرَ دِينِ اللَّهِ

يَبْغُونَ وَلَهُ أَسْلَمَ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ طَوْعًا وَكَرْهًا وَإِلَيْهِ يُرْجَعُونَ ﴿١٠٧﴾

(آل عمران: 83)<sup>3</sup>، فالمؤمن على حد قول ابن كثير في تفسيره: "مستسلم بقلبه وقالبه لله، والكافر مستسلم لله كرهاً، فإنه تحت التسخير والقهر والسلطان العظيم، الذي لا يخالف ولا يمانع"<sup>4</sup>.

إذ إنه "لا مناص للإنسان حين يبتغي سعادته وراحته وطمأنينة باله وصلاح حاله، من الرجوع إلى منهج الله في ذات نفسه وفي نظام حياته وفي منهج مجتمعه، ليتناسق مع النظام الكوني كله" ذلك النظام الذي انتظم في الإسلام والاستسلام والخضوع للقدر الإلهية والتسخير الرباني، "والفطرة البشرية في أصلها متناسقة مع الكون، مسلمة لربها إسلام كل شيء وكل حي فحين يخرج الإنسان بنظام حياته عن ذلك الناموس لا يصطدم مع الكون فحسب، إنما يصدم بفطرته التي بين جنبه فيشقى ويتمزق، ويحتار ويقلق".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق، المجلد الأول، ص 446.

<sup>3</sup> - علي بن عمر بادحدح، مفهوم الإسلام، موقع: إسلاميات، تاريخ النشر: 2005/11/19، <http://www.islameiat.com/main/?c=124&a=2036>، تاريخ الزيارة: 2010/04/14.

<sup>4</sup> - أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، تحقيق: سامي بن محمد السلامة، دار طيبة، الرياض، د.ط، 2002، الجزء الثاني، ص 69.

<sup>5</sup> - سيد قطب، في ظلال القرآن، دار الشروق، بيروت، الطبعة الثالثة، 1977، الجزء الأول، ص ص 421-422.

## الفرع الثالث: مفهوم الإدارة من المنظور الإسلامي

إن كلمة الإدارة لم ترد في أي آية من آيات القرآن الكريم، وقد جاء في القرآن كلمة "تديرونها" في الآية الكريمة: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجْرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا﴾ (البقرة: 282)، كما جاءت كلمة "تدور" في الآية الكريمة: ﴿يَنْظُرُونَ إِلَيْكَ تَدْوُرُ أَعْيُنُهُمْ﴾ (الأحزاب: 19).

وقد أورد المعجم المفهرس مجموعة من الآيات فيها مشتقات الفعل الثلاثي "دار" تحت مادة "دور"، ومن خلال مراجعة كتب فهارس الحديث تبين أن الكلمة لم ترد في أي حديث من أحاديث رسول الله ﷺ.<sup>1</sup>

وعلى ضوء هذه المعلومات، تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحات التالية التي قد يخلط البعض بينها وبين الإدارة من المنظور الإسلامي:<sup>2</sup>

1. الإدارة عند المسلمين (الإدارة عند رجال الفكر الإداري المسلمين): وهذا المصطلح يعني أن رجال الفكر الإداري المسلمين هم المصدر الأساسي للوقوف على عناصر وأسس ومبادئ الإدارة.

2. الإدارة العربية: والمنطلق الأساسي لهذا المصطلح هو أن رجال الفكر الإداري العربي هم المصدر الأساسي للوقوف على عناصر وأسس ومبادئ الإدارة.

3. الإدارة في الإسلام (الإدارة الإسلامية): إن المنطلق الأساسي لهذا المصطلح هو أن الشريعة الإسلامية هي المصدر الأساسي للوقوف على عناصر وأسس ومبادئ الإدارة، وعليه فالشريعة الإسلامية يتم التحاكم إليها هنا كمصدر ومنبع للعلوم الإدارية، وعليه فمجال البحث عن مبادئ وعناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة هو نصوص الشريعة الإسلامية المتمثلة في آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية.

4. الإدارة من المنظور الإسلامي: المنطلق الأساسي لهذا المصطلح، هو أن الفكر الإداري الإنساني منذ البداية هو المصدر الأساسي للوقوف على عناصر وأسس ومبادئ الإدارة، على أن يتم التحاكم إلى الشريعة للوقوف على مدى توافق عناصر وأسس ومبادئ الإدارة، التي انتهى إليها الفكر الإنساني مع غايات ومقاصد أصول الشريعة الإسلامية، فالشريعة الإسلامية هنا هي معيار لتقييم العلوم الإدارية.

وهذا المصطلح الأخير هو ما سيتم اعتماده خلال البحث، والسير في ضوء إسقاطاته حتى نتجنب الوقوع في تأويلات غير مبينة للشريعة، إذ أن الهدف هو الاستئناس بها بغية الاستثمار الأمثل للتنظير

<sup>1</sup> - حافظ أحمد عجاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول - صلى الله عليه وسلم -، دار السلام، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006، ص 27.  
<sup>2</sup> - عبد الشافي محمد أبو الفضل، الإدارة من المنظور الإسلامي (الأساليب والمبررات) مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2007، ص 03.



## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

الإنساني المتفاعل والمتجدد بحسب الضرورة الزمانية والمكانية، في تحقيق الحاجات وتلبية الرغبات سواءً أكانت على مستوى فريق عمل أو منظمة كاملة، وذلك من المنظور الإداري الذي هو منهج بحثنا ودراستنا، ومن البعد القيادي الذي هو محور إشكاليتنا.

ومنه نخلص إلى أنه إذا ما كانت الشمول والعمومية والدوام والاستمرار من خصائص الإسلام فإن الفكر الإداري الإسلامي يكون جزءاً من الفكر الإسلامي ككل تعمل مبادئه في إطاره، وهذا ما تستطيع أن تلمسه في سهولة ويسر في اهتمام الدين الإسلامي بالإنسان وبإصلاح النفس وإصلاح المجتمع، باعتبار ذلك من أهم أهداف الدعوة المحمدية الشاملة وإلزامها بتغيير كل ما كان قائماً في الجاهلية من مفاسد والقضاء على كل ما كان يعاني منه المجتمع الجاهلي من أمراض اجتماعية، وإعادة صياغة المجتمع وتنظيمه والتركيز على تحذير الإنسان من العبودية، ونشر المساواة بين المجتمع، وكذلك نرى الإدارة الحديثة تهتم بالإنسان بصفته أهم عوامل الإنتاج.

والفكر الإداري كجزء من الفكر الإسلامي يحظى بنصيب كبير من الاهتمام ليس فقط لأن الإدارة الحديثة علم له أسسه ومبادئه، وإنما كذلك لأن الإدارة تقوم على العلاقات الإنسانية وسلوك الأفراد في كل ما يأتونه من قول أو فعل في إطار المقومات الإسلامية والالتزام فيها بالمنهج الإسلامي الذي يعتبر من المبادئ الأساسية التي تحتكم إليها الإدارة وفق المنظور الإسلامي. وقد حقق هذا الالتزام تقدماً سريعاً من جانب المسلمين أصحاب انتشار الدعوة الإسلامية، فأفضى الإسلام على الإدارة صيغاً واءمت بين الفكر الإداري من المنظور الإسلامي والفكر الإداري المعاصر، وإن لم يكن للإدارة في الإسلام مبادئ علمية مدونة، إذ كانت تعتمد على المهارات الشخصية وحسن تقدير الأمور مستتدة في ذلك إلى الفكر الإداري وفق المنظور الإسلامي الذي يستمد أحكامه من القرآن والسنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ص 45-46، بتصرف.

## المطلب الثالث: مبادئ الفكر الإداري وفق المنظور الإسلامي

لم تقتصر الشريعة الإسلامية على تنظيم العلاقة بين الإنسان وربه، بل تجاوزت ذلك إلى كل ما يهم الفرد في علاقته بالمجتمع الذي يعيش فيه من خلال علاقة الإنسان بربه في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والإدارية، وما يترتب على ذلك من جزاء -ثوابًا وعقابًا- على إتباع أو مخالفة هذه النظم، وأن هذا الجزاء يكون في الدنيا والآخرة على خلاف النظم الوضعية التي لا تعنى بتنظيم شؤون الحياة، ناهيك عن البعد الأخروي.

وبذلك أصبح للفكر الإسلامي مقومات تتناسب وطبيعته فتعكس أثرها على ما يتناوله من أمور، وهذا ما يتضح في الفكر الإداري من المنظور الإسلامي.<sup>1</sup> ومن بين أهم هذه المقومات ما يلي:

### الفرع الأول: مبدأ الوسطية والاعتدال

لقد جاء الإسلام بسمة التوازن والاعتدال في كل الآفاق والنواحي، الاعتدال الذي يليق برسالة عامة خالدة، جاءت لتسع أقطار الأرض وأطوار الزمان، وتشرع لشتى الأجناس والطبقات والأفراد في مختلف شؤون الحياة.<sup>2</sup>

وقد ورد مدلول كلمة الوسطية في قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا﴾ (البقرة: 143)،

وجاء في تفسير هذا المعنى عدة أوجه نذكر منها، ما أورده سيد قطب في الظلال كالتالي:<sup>3</sup>

- **وسطية التصور والاعتقاد:** فلا تغلو في التجرد الروحي ولا في الارتكاس المادي..، وتعمل لترقية الحياة ورفعها في الوقت الذي تعمل فيه على حفظ الحياة وامتدادها..، بلا تفريط ولا إفراط.
- **وسطية التفكير والشعور:** لا تجمد ما عملت فتعلق منافذ التجربة والمعرفة..، إنما تستمسك بما لديها من تصورات ومناهج وأصول، ثم تنتظر في كل نتاج للفكر والتجريب، وشعارها الدائم: الحقيقة ضالة المؤمن أنى وجدها أخذها، في تثبتت ويقين.
- **وسطية التنظيم والتنسيق:** فهي ترفع ضمائر البشر بالتوجيه والتهديب، وتكفل نظام المجتمع بالتشريع والتأديب، وتزواج بين هذه وتلك، فلا تكل الناس إلى سوط السلطان، ولا تكلمهم كذلك إلى وحي الوجدان، ولكن مزاج بين هذا وذاك.
- **وسطية في الارتباطات والعلاقات:** لا تلغي شخصية الفرد ومقوماته، ولا تلاشي شخصيته في شخصية الجماعة أو الدولة، ولا تطلقه فرداً أثراً جشعاً لا هم له إلا ذاته، إنما تطلق من الدوافع والطاقات ما يؤدي إلى الحركة والنماء، وتطلق من النزوع والخصائص ما يحقق شخصية الفرد

<sup>1</sup> - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 46-47.

<sup>2</sup> - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 376.

<sup>3</sup> - سيد قطب، في ظلال القرآن، مرجع سابق، الجزء الأول، ص 131.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وكيانه. ثم تضع من الكوابح ما يقف دون الغلو، ومن المنشطات ما يثير رغبة الفرد في خدمة الجماعة، وتكرر التكاليف والواجبات ما يجعل الفرد خادماً للجماعة، والجماعة كافلة للفرد في تناسق واتساق.

بالإضافة إلى وسطية كل من الزمان والمكان..، وكل ذلك يبين لنا أن أمة بهاته الصفات لهي خليفة للقيادة، بل هي وظيفتها على حد تعبير سيد قطب، وللقيادة تكاليفها وتبعاتها التي جعلت لها، فالوسطية إذن هي: "مؤهل الأمة الإسلامية من العدالة، والخيرية للقيام بالشهادة على العالمين، وإقامة الحجة عليهم". وقد ذهب الدكتور زيد عبد الكريم الزيد في كتابه "الوسطية في الإسلام" إلى القول أن: "الوسط من كل شيء أعدلته فالوسط ليس مجرد كونه نقطة بين طرفين، أو وسطية جزئية، كما يقال فلان وسط في كرمه، أو وسط في دراسته، ويراد أنه وسط بين الجيد والرديء فهذا المفهوم وإن درج عند الكثير من الناس، فهو فهم ناقص مجتزأ، أدى إلى إساءة فهم معنى الوسطية المقصودة. وعلى هذا فالوسط المراد والمقصود هنا هو العدل الخيار الأفضل..، وبالتالي لم يبق معنى الوسطية مجرد التجاوز بين الشينين فقط، بل أصبح ذا مدلول أعظم، ألا وهو البحث عن الحقيقة، وتحصيلها والاستفادة منها".<sup>1</sup>

فإذا طبقنا مبدأ الوسطية في الفكر الإداري نجد أن الاعتدال مرغوب فيه في مختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة- وهو مرغوب في اختيار القادة وفي تقويم الأعمال،<sup>2</sup> أي أنه مطلب حتمي لا استغناء عنه إذا ما أريد للمنظمة البقاء والاستمرارية.

### الفرع الثاني: مبدأ الشمولية

والشمول الذي تتصف به الشريعة يتناول الزمان والمكان والإنسان، أما شمولية الشريعة للمكان فتعني: أن الرسالة الإسلامية رسالة عالمية ليست خاصة ببقعة من بقاع الأرض، ولا مقصورة على شعب من الشعوب، بل هي لكل البشرية على اختلاف أجناسها وتنوع أعراقها. قال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ (الأنبياء: 107)، وقال أيضاً: ﴿قُلْ يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا﴾ (الأعراف: 158)، وقال عز وجل: ﴿إِنَّ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِّلْعَالَمِينَ﴾ (ص: 87)، وقال أيضاً: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا﴾ (سبأ: 28).

وقال صلى الله عليه وسلم: "وكان كل نبي يبعث إلى قومه خاصة وبعثت إلى الناس كافة" (رواه مسلم)، وقال أيضاً عليه الصلاة والسلام: "والذي نفس محمد بيده لا يسمع بي أحد من هذه الأمة يهودي ولا نصراني ثم يموت، ولم يؤمن بالذي أرسلت به إلا كان من أصحاب النار" (رواه مسلم).

<sup>1</sup> - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 30-34، بتصرف.  
<sup>2</sup> - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 48.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وشمولية الإنسان تعني: استيعاب الشريعة لكل شأن من شؤون حياة الإنسان الخاصة والعامة في دنياه وأخراه، فما من حادثة تقع في جميع الأمصار والأحوال إلا والله فيها حكم، قال تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا

عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴿٨٩﴾ (النحل: 89).<sup>1</sup>

ولذا جاء الاعتراف عالمياً مماثلاً لطبيعتها الشمولية والعامة، وإنما نعني بالدين هنا ناحيته التشريعية المرنة السمحة، لا ناحيته التعبدية الصرفة، إذ قد قرر المؤتمر الدولي للقوانين في لاهاي بهولندا عام 1973 أن: "الشريعة الإسلامية تحمل العناصر الكافية التي تجعلها صالحة للتطور مع حاجات الزمن والمدنية".<sup>2</sup>

ونحن إذا ما تناولنا مبدأ الشمولية والعموم في الفكر الإداري وفق المنظور الإسلامي، فنحن لا نقف على أنواع الإدارة مثلاً: كالإدارة العامة وإدارة الأعمال والإدارة المالية، وإنما نستوضح لمفهوم الإدارة عامةً والقيادة الإدارية خاصةً أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، والضوابط التي تحكمها مهما كان نوعها، حيث أن المنظور الإسلامي للفكر الإداري منبع ينهل منه كل تبعاً لما يراه ملائماً لنوع العمل الذي يديره ووفقاً للضوابط العلمي الذي حدده أهل الفقه والشريعة.

### الفرع الثالث: مبدأ الشورى

لقد ورد في قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ (آل عمران: 159)، وقال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

﴿٣٨﴾ (الشورى: 38). والشورى هي: "استنباط المرء رأي غيره فيما يعرض له من الأمور والمشكلات"، وهي مبدأ إسلامي ثابت، وتتجلى قوته في مرونته حيث أنه لم يُحدد شكل معين للشورى، ولا ما هي الصور والمسائل التي تجري فيها الشورى؛ يقول جاد الحق: "قررت هاتان الآيتان مبدأ الشورى، دون أن تحدداهما أو إحداهما المسائل التي تجري فيها الشورى وجوباً أو جوازاً، ومن هم أهل الشورى وما هي إجراءاتها، وهل نتيجتها ملزمة أولاً". ويؤكد القرضاوي على مرونة الشريعة باستخدامها لهذا المبدأ، إذ أن من المرونة: "عدم تحديد شكل معين للشورى، يلتزم به الناس في كل زمان وكل مكان فيتضرر المجتمع بهذا التقييد الأبدي، إذا تغيرت الظروف بتغير البيئات أو الأعصار أو الأحوال".<sup>3</sup>

فالمشورة باب من أبواب العدالة وأسلوب تعامل بين الحاكم والمحكوم، يقول الرسول (ﷺ): "أما أن الله ورسوله غنيان عنها، ولكن جعلها الله رحمة لأمتي، فمن شاور منهم لم يُعَدِّم رُشداً ومن ترك

<sup>1</sup> - عدنان محمد أمامة، التجديد في الفكر الإسلامي، دار ابن الجوزي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 23-24.

<sup>2</sup> - محمد الغزالي، كيف نفهم الإسلام، دار المستقبل، عمان، د.ب.س، ص ص 163-164.

<sup>3</sup> - أنس سليم الأحمد، المرونة، دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2008، ص 32، بتصرف.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

المشورة منهم لم يعد غياً" (حديث ضعيف<sup>1</sup>)، ويقول صلى الله عليه وسلم - : "ما استغنى مستبد برأيه وما هلك أحد عن مشورة"<sup>2</sup>.

ويضيف محمود الخالدي في باب حكمة مشروعية الشورى في كتابه "نظام الشورى في الإسلام": "إن الرجوع إلى الناس لأخذ رأيهم في رعاية شؤونهم، لأمر يتماشى مع الفطرة الإنسانية التي جبلت عليها الخليفة في رغبتها المستمرة بالتعبير عن أفكارها ورغباتها، فانعدام التشاور إعدام لغرائز البشرية، قد تتحول بفضل التسلسل والإرهاب الفكري، إلى حبل يلتف حول عنق من يتفرد مستبدًا دون الرجوع إلى أخذ رأي المسلمين"<sup>3</sup>.

وفي ضوء ما سبق، فإن الفكر الإداري مطالب من المنظور الإسلامي بالأخذ بمبدأ الشورى، بحيث يتجسد ذلك في:

1. فتح باب الحوار الإيجابي مع أفراد المنظمة، ومناقشتهم فيما يخصهم من قضايا وإشراكهم في عمليات صناعة القرار.

2. العمل بما تم الاتفاق عليه -نتيجة الشورى-، يقول ابن تيمية:<sup>4</sup> "كان الرسول (ﷺ) إذا استشارهم - أي الصحابة- فإن بين له بعضهم ما يجب إتباعه من كتاب الله أو سنة رسوله أو إجماع المسلمين فعليه إتباع ذلك ولا طاعة لأحد في خلاف ذلك، وإن كان عظيمًا في الدين والدنيا، قال الله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: 59). وهذا مما يرفع من ولاء الأفراد للمنظمة ويزيد من إنتاجيتهم -نتيجة رفع حس المسؤولية عندهم تجاه المنظمة-.

❖ **الفرق بين المشاركة والشورى:** نظرا للتشابه والتداخل بين المشاركة في الإدارة المعاصرة والشورى، فلا بد من شرح طبيعة العلاقة بينهما:<sup>5</sup>

• المشاركة تعني في الإدارة -على وجه التحديد- اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة، والتي تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والقرابة عليه؛ ولا يوجد ما يجبر القائد على إشراك مرؤوسيه في صنع القرارات، وإن هو فعل ذلك فسوف يكون ذلك نابعاً من أسلوب قيادي اختاره لنفسه وقد لا يكون ملزماً. كما وقد يعتبر الكثير من القادة أن المشاركة ستؤدي إلى التقليل من سلطاتهم نتيجة لتنازلهم عن بعضها بسبب التفويض الناتج عن المشاركة والذي يعتبره الكثير من القادة نوعاً من التنازل عن سلطاتهم.

<sup>1</sup> - محمد ناصر الدين الألباني، سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، مكتبة المعارف، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1992، حديث رقم: 5868، ص 789.

<sup>2</sup> - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> - محمود خالدي، نظام الشورى في الإسلام، شركة شهاب للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 1989، ص 164.

<sup>4</sup> - أحمد بن عبد الحليم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، تحقيق: عادل سعد، مكتبة نزار المصطفى الباز، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004، ص 116.

<sup>5</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، جامعة الدول العربية، مصر، 2004، المجلد الثاني، ص 175- 176، بتصرف.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

- أما الشورى فهي أمر واجب على كل مسلم مهما كان موقعه من المسؤولية، فهي واجبة على مستوى الدولة والمنظمة والأسرة، فتطبيقها نابع من التزام المسلمين بدينهم الذي اختاروه كمنهج لحياتهم. كذلك فإن وحدة الهدف بين الأفراد والمنظمة في المجتمع الإسلامي، -حيث أن كليهما يعمل لتحقيق المصلحة العامة للجماعة الإسلامية- تسهل تطبيق الشورى التي لا تقوم إلى على انسجام المصالح وعدم تعارضها، فلا مجال لتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة. كما لا يوجد تنازع للسلطة بين كبار القادة الإداريين ومرؤوسيه في المنظمة، وذلك بسبب عدم اعتبار الشورى عاملاً يؤدي إلى الإنقاص من سلطاتهم أو صلاحياتهم.

### الفرع الرابع: مبدأ العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية في الإدارة هي مطلب أساسي يساهم في تلبية وإشباع حاجات الفرد العامل النفسية، حتى إذا ما أشبعت تلك الحاجات أصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاوناً وإقبالاً على عمله، وفي مقدمة هذه الحاجات النفسية إحساس العامل بالأمن والطمأنينة في منظمته، وشعوره بالانتماء والإسهام في تحقيق أهدافها، وشعوره بأن المسؤولين من قادة ومشرفين إداريين، يقدرون جهده ويعترفون له بالفضل، ويشيدون بأدائه الجيد ويعملون على تقدمه الوظيفي. والفرد العامل في نظر الإسلام هو كائن محترم يعامل معاملة حسنة من جانب مرؤوسيه.<sup>1</sup>

فالإسلام يهتم بالإنسان الذي كرمه الله من ناحيتين:<sup>2</sup>

أ. الناحية البشرية: يعمل على الحفاظ على كرامة الإنسان كبشر، يقول النبي (ﷺ): "اطلبوا حوائجكم بعزة الأنفس فإن الأمور تجري بالمقادير" (حديث ضعيف<sup>3</sup>).

ب. الناحية العقلية: يخاطب في الإنسان عقله فيطالبه بالعبو والتسامح، لقوله صلى الله عليه وسلم:-  
"..وخالق الناس بخلق حسن" (حديث حسن<sup>4</sup>).

فالعلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي تقوم على أساس الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

1- فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، دار النفائس، لبنان، الطبعة الأولى، 2001، ص 80.

2- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 56-57.

3- محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مكتبة المعارف، الرياض، دس، الجزء الثالث، حديث رقم: 1390، ص 573.

4- محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، ص 97.

### الفرع الخامس: مبدأ التيسير ورفع الحرج

لقد ذكر القاسمي في تفسيره أن اليسر: "عمل لا يجهد النفس ولا يثقل الجسم"، وقال الدكتور صالح بن حميد: "إن اليسر والوسع: ما يقدم عليه الإنسان من غير أن يلحقه مشقة زائدة، ومن غير أن يحتاج لبذل كل ما لديه من طاقة ومجهود".<sup>1</sup>

أما عن رفع الحرج فقد جاء في معجم الوسيط أن الحرج هو: "الشَّدِيد الضَّيِّق"<sup>2</sup>، ويقول تعالى: ﴿وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ﴾ (الحج: 78)، وفي تفسير هذه الآية قال مقاتل وابن حيان: "لم يضيق الدين عليكم ولكم جعله واسعاً لمن دخله، وذلك أنه ليس مما فرض عليهم فيه إلا وقد ساق إليهم عند الاضطرار فيه رخصة". إذن، فهو إزالة ما يؤدي إلى هذا المشاق الموضحة في التعريف، ويتوجب الرفع والإزالة إلى حقوق الله - سبحانه وتعالى-، ويكون ذلك إما بارتفاع الإثم عند الفعل، وإما بارتفاع الطلب للفعل، وحينما يرتفع كل ذلك ترتفع حالة الضيق التي يعانيتها المكلف حينما يستشعر أنه يقدم على ما لا يرضي الله، وهذا هو الحرج النفسي والخوف من العقاب الأخرى. كما يرتفع الحرج الحسي حينما يكون التكليف شاقاً فيأتي العفو من الله - سبحانه وتعالى- إما بالكف عن الفعل الموقع في الحرج، وإما بإباحة الفعل عند الحاجة إليه.<sup>3</sup>

وقد وردت آيات كثيرة جداً وأحاديث تبين أن هذا الدين دين يُيسر، وأن الله قد رفع الحرج عن هذه الأمة فيما يشق عليها، حيث لم يكلفها إلا وسعها، قال الشعبي: "إذا اختلف عليك في أمران، فإن أيسرهما أقربهما إلى الحق لهذه الأمة"، ونذكر من هذه الأدلة التالي:<sup>4</sup>

- قال تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾ (البقرة: 185).
- وقال سبحانه وتعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ تُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا﴾ (النساء: 28).
- وقال عز وجل: ﴿سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾ (الطلاق: 07).
- وقد أخرج البخاري في صحيحه أن الرسول (ﷺ) عندما أرسل معاذ بن جبل وأبي موسى الأشعري رضي الله عنهما - قال لهما: "يسراً ولا تعسراً، وبشراً ولا تنفراً، وتطوعاً" (حديث صحيح<sup>5</sup>).
- وأخرج البخاري أيضاً في صحيح أن رسول الله (ﷺ) قال: "إن الدين يسر ولن يشاد الدين أحد إلا غلبه، فسددوا وقاربوا وأبشروا.." (حديث صحيح<sup>6</sup>).

<sup>1</sup> - علي محمد الصلابي، الوسيطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 164.

<sup>3</sup> - علي محمد الصلابي، الوسيطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 105.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 106 - 109، بتصرف.

<sup>5</sup> - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، الزهراء للإعلام العربي، مصر، د. ط، 2006، الجزء الرابع، حديث رقم: 6124، ص 187.

<sup>6</sup> - نفس المرجع السابق، الجزء الأول، حديث رقم: 39، ص 26.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

- وروت عائشة رضي الله عنها- أن رسول الله (ﷺ) قال: "إن الله لم يبعثني معنًا ولا متعنتًا، ولكن بعثني معلمًا ميسرًا" (حديث صحيح<sup>1</sup>).

إلا أن علي محمد الصلابي يبين جيدا أن:<sup>2</sup> "هذا لا يعني -أيضًا- التفريط والتساهل والتهاون بحجة أن هذا الدين يسر، والتوسعة إلى الشارع لا إلى أهواء الناس ورغباتهم وما أَلْفُوه ودرجوا عليه، فلا إفراط ولا تفريط، ولا غلو ولا جفاء، ثم إن قضية التيسير والتوسعة قضية منهج متكامل وليست تتعلق بجزية أو جزئيات كما يتصور بعض الناس".

وفي ضوء ما سبق، يتجسد لنا أن الفكر الإداري من المنظور الإسلامي له ركيزة متينة ومرنة في آن واحد، باعتماده على هذا المبدأ الأساسي في تشريع المنهج الإسلامي -التيسير ورفع الحرج-، فعلى القائمين على البعد الإداري سواءً أكانوا منظرين أو مطبقين أن يتبينوا أن الطريق الصحيح والمنهج السليم هو الوقوف عند ما حدده الشرع من عزيمة أو رخصة، دون إفراط ولا تفريط.

<sup>1</sup> - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 2687، ص 269.  
<sup>2</sup> - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 115.



## المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي

ترجع الأساليب القيادية الممارسة حالياً من قبل المديرين إلى عوامل تستمد جذورها من التراث العربي قبل الإسلام، وما حملته من قيم وعادات قبلية سادت المجتمع العربي في الجاهلية، ومن التراث والثقافة الإسلامية وما احتوته من قيم وعادات مثالية سادت المجتمع العربي المسلم في عهد الرسول (ﷺ)، وخلفائه الراشدين المهديين من بعده. مع أن الإسلام حارب الكثير من العادات والقيم الجاهلية، إلا أنها لم تنته وكانت كثيراً ما تظهر وتهيمن في حالات ضعف الدين.<sup>1</sup> وفيما يلي سيتم التعرف على ماهية القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي من خلال محتوى المطالب التالية:

### المطلب الأول: القيادة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي

#### الفرع الأول: مفهوم القيادة من منظور إسلامي

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فهي تماماً كالإدارة في كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذي الهدف الواحد والمشارك بين أفراد ذلك المجتمع. والإسلام يحرص على النظام للجماعة ويحض دائماً على تحديد القيادة للجماعة عن طريق اتفاق الجماعة نفسها على شخص معين يتميز من بينهم بحسن القيادة والتوجيه لهم ولأمورهم، وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول (ﷺ)، في قوله: "إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"؛ كما روي قوله عليه السلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (حديث صحيح).<sup>2</sup>

ونلاحظ من صياغة الحديثين أن حق اختيار القائد هو للجماعة، فما ينبغي أن يتسلط شخص معين فيفرض قيادته أو رئاسته على الجماعة، وإنما القائد الحقيقي هو الذي تختاره الجماعة وترتضيه نسبة لما يتحلى به من صفات ومميزات تنال رضاهم أو رضا أغلبيتهم إن لم يتوفر له الإجماع الكلي.<sup>3</sup>

وعن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله (ﷺ): "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير راع على رعيته، ومسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت زوجها وهي مسؤولة عنه، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه" (متفق عليه).<sup>4</sup>

فقد صرحت السنة عن المصطفى (ﷺ) بأن كل راع مسؤول عن رعيته، فالواجب على كل من كان راعياً لزوم التعاهد لرعيته، فرعاة الناس العلماء، وراعي الملوك العقل، وراعي الصالحين تقواهم،

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 151.

<sup>2</sup> - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 501، ص 51.

<sup>3</sup> - أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتاب، الخرطوم، الطبعة الثالثة، 1984، ص 96.

<sup>4</sup> - الإمام النووي، رياض الصالحين، المكتب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى، 1992، ص 161.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وراعي المتعلم معلمه، وراعي الولد والده، كما أن حارس المرأة زوجها، وحارس العبد مولاه، وكل راع مسؤول عن رعيته.

ومن هنا نحاول أن نصل إلى تعريف القيادة الإسلامية فنقول: "هي عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم وشريعة الإسلام".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية من منظور إسلامي

عرف المسلمون نظم الإدارة في حياتهم منذ بداية الإسلام، وحتى العصور الإسلامية المتأخرة؛ ويرى الإسلام ضرورة الأخذ بهاته النظم من حيث التدرج الرئاسي أو القيادة وطبيعة الأعمال، فكل فرد مهامه واختصاصاته، وهو ما تأخذ به الإدارة الحديثة والمعاصرة من حيث التسلسل الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة، فالقائد له مسؤولية، والأتباع لهم مسؤوليات ووظائف أخرى أيضاً.. وهكذا، ولكل موهبته وقدراته التي يقتضيها العمل، ذلك أن الإدارة هي تنظيم جماعي يعمل من أجل تحقيق أهداف معينة لصالح الفرد والجماعة.

وفي ذلك يقول عز وجل: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّنَ الْأَرْضِ خَلْقًا وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ

بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ﴾، (الأنعام: 165). ويقول سبحانه وتعالى: ﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ

فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾، (الزخرف: 32).

على أنه لا يفهم من ذلك وجود طبقات اجتماعية في مجال العمل، وإنما هو فيصل القدرة والمهارة والإجادة في العمل الذي يحكم بين اختلاف الأفراد، فالترتيب الرئاسي أو الوظيفي، إنما هو تدرج في المهام والأعمال.

ومنه نخلص أن القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي هي تكليف وليست تشريف، يتم من خلالها

إرشاد وتوجيه الأفراد إلى كيفية أداء العمل وواجباته، ومن ثم المحاسبة بعد ذلك محاسبة دقيقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طارق محمد السويدان، فيصل باشر اهيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص ص 40-41.  
<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص ص 108-109.

## المطلب الثاني: المصادر الشرعية الإسلامية للقيادة

إن القيادة أمر حتمته الشريعة الإسلامية من واقع مصدرها الأساسيين القرآن والسنة، مثلما حتمته الطبيعة البشرية نظراً لغريزة حب الاختلاط والاجتماع والتعاون لخدمة المصالح المشتركة. فلا تستقيم حياة بشرية فضلاً عن حياة إسلامية إلا بإمرة على كل مستوى، ولا تستقيم الحياة الإسلامية إلا بإمرة صالحة يعرف فيها الأمير والمأمور حقوقه وواجباته. إذ "لا يتم قصد الشارع في وضع الشريعة لصالح العباد عاجلاً وآجلاً إلا بالإمرة".<sup>1</sup> وكذلك قالها ابن تيمية في كتابه "السياسة الشرعية": "إن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس"<sup>2</sup>. ولذا سنستعرض فيما يلي من فروع أوجه وجوب القيادة للناس وفقاً للمنطلقات الشرعية.

### الفرع الأول: القرآن الكريم

إن الآيات القرآنية الآتية تدل على أهمية وضرورة القيادة ووجوبها في الإسلام، إذ بدونها لا نستطيع تحقيق الاستخلاف ومقاصد الشريعة:

1. قوله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ﴾ (البقرة: 30). حيث أورد أبو بكر الجزائري في تهميش كتابه (أيسر التفاسير) أنه:<sup>3</sup> "يستدل بهذه الآية على وجوب نصب خليفة (قائد) للمسلمين يحكمهم بشريعة ربهم عز وجل".
2. وقال تعالى: ﴿يَٰدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ﴾ (سورة ص: 26). فهي الخلافة في الأرض، والحكم بين الناس بالحق وعدم إتباع الهوى.<sup>4</sup>
3. وقال سبحانه: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنكُمْ﴾ (النساء: 59)، قال ابن كثير في الآية: "الظاهر - والله أعلم - أن الآية عامة في جميع أولي الأمر من الأمراء والعلماء".<sup>5</sup> إلا أن هاته الطاعة لا تكون إلا وفق شروط، كما ذكر أبو بكر الجزائري قائلاً:<sup>6</sup> "أن الطاعة لأولي الأمر مقيدة بما كان معروفاً للشرع أما في غير المعروف فلا طاعة في الاختيار لحديثه - صلى الله عليه وسلم -: "طاعة الإمام حق على المرء المسلم ما لم يأمر بمعصية الله فإذا أمر بمعصية الله فلا طاعة له" (حديث حسن<sup>7</sup>)، ولقوله تعالى: ﴿فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ

<sup>1</sup> - سعيد حوى، فصول في الإمرة والأمير، دار السلام، مصر، الطبعة الثانية، 1994، ص 12.

<sup>2</sup> - أحمد بن عبد الحلیم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 118.

<sup>3</sup> - أبي بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، دار الفكر، بيروت، دط، 1998، المجلد الأول، ص 27.

<sup>4</sup> - سيد قطب، في ظلال القرآن، مرجع سابق، المجلد الخامس، ص 3018.

<sup>5</sup> - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، دار ابن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 442-443.

<sup>6</sup> - أبي بكر الجزائري، مرجع سابق، المجلد الأول، ص 272.

<sup>7</sup> - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 7354، ص 736.

وَالرَّسُولِ ﴿النساء: 59﴾، فهو خطاب عام للولاة (القادة) والرعية (التابعين)، فمتى حصل خلاف في

أمر من أمور الدين والدنيا وجب رد ذلك إلى كتاب الله وسنة رسول الله (ﷺ)."

4. وقال جلّ جلاله: ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ﴾

(البقرة: 124). يقول سيد قطب في شرح هاته الآية، أي: <sup>1</sup> "إماماً يتخذونه قدوة، ويقودهم إلى الله،

ويقدمهم إلى الخير، ويكونون له تبعاً، وتكون له فيهم قيادة".

5. وقال عزّ وجلّ: ﴿وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا

لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿الفرقان: 74﴾. وفي بيان هاته الآية فضيلة علو الهمة وسمو الروح وطلب

الكمال والقدوة في الخير.<sup>2</sup> والرغبة كذلك في أن يحس المؤمن أنه قدوة للخير، يأتّم به الراغبون في

الله. وليس في هذا من أثره ولا استعلاء فالركب كله في الطريق إلى الله.<sup>3</sup>

وعلى ضوء هاته الآيات يتبين لنا، أن الله عز وجل أعظم من أن يترك الأرض بغير إمام عادل، إن

زاد المؤمنون شيئاً ردهم، وإن أنقصوا شيئاً أتمه لهم. وهو حجة على عباده ولا تبقى أرض بغير إمام،

ولو لم يبق في الأرض إلا رجلان، لكان أحدهما الحجة وكان هو الإمام؛ إذ الغرض من الملك (القيادة)

هو حفظ الناموس على أهله، أن لا يندرس بتركهم القيام بموجباته، لأن أكثر أهل الشرائع النبوية والفلسفية

لولا خوف السلطان لتركوا الدخول تحت أحكام الناموس، وحدوده، وتأديبة فرائضه، وإتباع سنته، واجتتاب

محارمه، وإتباع أوامره ونواهيها..، وإن الغرض من حفظ الناموس هو حفظ الدين والدنيا جميعاً. فمتى

ترك القيام بواجباته انفسد الأمر جميعاً وبطلت الحكمة.<sup>4</sup>

### ❖ بعض المصطلحات ذات العلاقة بالقيادة من المنظور الإسلامي:

لقد حوى القرآن الكريم مفاهيم كثيرة ومصطلحات متعددة، أسهمت في ترسيخ مدلولات القيادة

الإدارية، وعمقت بهذه الدلالة معانيها ومضامينها فحظيت بالاهتمام والبحث من قبل العلماء والفقهاء

والدارسين المعنيين بهذا الجانب من الدراسات الهامة.

وسوف نتعرف على تلك المفاهيم والمصطلحات، ونبين المراد منها لكونها تمثل الرؤية الشمولية،

والتي ينبغي أن تحيطنا عند تناول الإدارة من منظور القرآن الكريم:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سيد قطب، في ظلال القرآن، مرجع سابق، المجلد الأول، ص 112.

<sup>2</sup> - أبي بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مرجع سابق، المجلد الثاني، ص 272.

<sup>3</sup> - سيد قطب، مرجع سابق، المجلد الخامس، ص 2581.

<sup>4</sup> - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية، تخصص أصول الدين، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2007، ص 47، بتصرف.

<sup>5</sup> - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص 64-66.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

﴿ **الأمة:** وتعني جماعات الناس المرتبطين مع بعضهم روحياً وحياتياً، وقد أثنى تعالى على أمة الإسلام بقوله: ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ (آل عمران: 110).

وحسب المعنى فإن معنى الأمة هنا هي "الإجابة والاستجابة"، وإن العلاقات المندرجة عبرها: "لا يؤسسها النسب كما هو الحال في القبيلة، بل إنها تقوم على المشاركة في القصد والاتجاه وإتباع إمام أي القائد".

وقد سعى المجتمع الإسلامي نحو استمرار هذه الأمة، حتى صار هو تلك الأمة الملتفة بإيمانها حول دينها، وسعت إلى تطبيقه وإعلاء كلمة الله تعالى بكل طاقاتها وإمكاناتها المادية والمعنوية.

﴿ **البيعة:** وهي صيغة للتولية في الإسلام، وجاءت في قوله تعالى: ﴿ لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ

الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ ﴾ (الفتح: 18)، وتمثل البيعة: "العهد على الطاعة كأن

يعاهد المبايع أميره على أن يسلم له النظر في أمر نفسه وأمور المسلمين؛ وتكون بمثابة إعلان رسمي للموافقة على تأمير الغير مما له صلة بالحكم والإدارة، وارتبطت البيعة في الإدارة العربية الإسلامية باختيار قائد المسلمين الأول في منحه عهد الطاعة والولاء له.

﴿ **الشورى:** وهي التشاور في الأمر، وقال تعالى: ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ (الشورى: 38)،

والشورى في الإسلام هي: "الاجتماع على الأمر ليستشير كل واحد منهم صاحبه ويستخرج ما عنده؛ وتعتبر من ألزم صفات القيادة، لكونها تؤدي إلى بلوغ الحقيقة والاطمئنان والاستكانة إلى الصواب، بعد تقليب الوجوه من الآراء، وهي تفضي بذلك إلى التماسك والوفاق واتخاذ القرارات السليمة.

﴿ **الخلافة:** قال الفخر الرازي: "الخلافة من يخلف غيره ويقوم مقامه". وفي صناعة الكتابة لابن النحاس

قال: "وعلى هذا حوَّطِبَ الصِّدِّيقُ فُقِيلَ لَهُ: يَا خَلِيفَةَ رَسُولِ اللَّهِ، وَهُوَ أَوْلَى مِنْ وُلِيِّ الْخِلاَفَةِ فِي

الإسلام".<sup>1</sup> وهو المثل الأعلى لمنصب القيادة والإدارة في الإسلام عقب وفاة النبي محمد (ﷺ)، وقال

تعالى: ﴿ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ﴾ (البقرة: 30)، والمعنى القرآني العام لمفهوم الخلافة هو:

"الخلافة عن الله في عمارة الأرض، وهي الوظيفة الإنسانية العامة لبني الإنسان"، وتسمَّى بهذا الاسم غالبية الخلفاء في الإسلام على مر العصور.

﴿ **أولوا الأمر:** هم القادة المطاعون، والصفوة الراسخة والراجحة العقول، فقال تعالى: ﴿ أَطِيعُوا اللَّهَ

وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ (النساء: 59).

<sup>1</sup> - محمد عبد الحي الكتاني، الحكومة النبوية (التراتب الإدارية)، تحقيق: عبد الله الخالدي، شركة دار الرقم بن أبي الأرقم، لبنان، الطبعة الثانية، دس، الجزء الأول، ص 79.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

ويمثلون جمهور الصحابة من أهل الحل والعقد ورجال الشورى بالتَّبَعِ لطاعة الله ورسوله"، وتطور هذا المصطلح عقب وفاة الرسول (ﷺ)؛ ويشمل ولاة أمر المسلمين، سواء القادة الأعلون منهم، أو من يندبهم هؤلاء القادة لقيادة وتولي المهام في الدولة والإدارة الإسلامية.

﴿العمال: وهم الأجراء والأعوان الذين يقومون بأداء المهام وتقديم الخدمة إلى الناس مقابل أجر معلوم، ويتم توظيفهم من قبل القادة وولاة الأمر، حينما يتعلق الأمر بالخدمة العامة، وقال تعالى: ﴿فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَمَلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ بَعْضُكُمْ مِّنْ بَعْضٍ﴾ (آل عمران: 195)، وهؤلاء يكونون على صلة مباشرة مع الرعية حيث يؤدون الواجبات الشائعة في إنفاذ الأوامر واستيفاء الحقوق والواجبات، بين عامة الناس.

### الفرع الثاني: السنة النبوية الشريفة

لقد روي عن النبي (ﷺ) أحاديث كثيرة فيها دلالة على وجوب القيادة وتنصيب القائد، ومن هذه الأدلة ما يلي:<sup>1</sup>

1. ما رواه عبد الله بن عمر رضي الله عنهما - عن النبي (ﷺ) قال: ".ومن مات وليس في عنقه بيعة مات ميتة جاهلية" (حديث صحيح<sup>2</sup>)، أي: بيعة الإمام، وهذا واضح الدلالة على وجوب نصب الإمام، لأنه إذا كانت البيعة واجبة في عنق المسلم، والبيعة لا تكون إلا لإمام، فنصب الإمام واجب.
2. ومنها أيضا الحديث المشهور في السنن عن العرياض بن سارية، عن النبي (ﷺ) أنه قال: -من حديث طويل- : ".سترون من بعدي اختلافا شديداً، فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين، عضوا عليها بالنواجذ، وإياكم والأموال المحدثات فإن كل بدعة ضلالة" (حديث صحيح<sup>3</sup>). وقد تواتر عن الصحابة رضوان الله عليهم أنهم بايعوا أبا بكر رضي الله عنه - بالخلافة بعد لحوق النبي (ﷺ) بالرقيق الأعلى، ثم استخلف أبو بكر عمر رضي الله عنه-، ثم استخلف عمر أحد الستة الذين اختاروا عثمان رضي الله عنه-، ثم بعد استشهاده بايعوا عليا رضي الله عنه - بالخلافة، فهذه سنتهم رضي الله عنهم - في الخلافة وعدم التهاون في منصبها، فوجب الاقتداء بهم في ذلك بأمر النبي (ﷺ).

3. وتحذيره عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه من الغفلة عن ذلك أو الاستخفاف به لقوله صلى الله عليه وسلم-: "لا يحل لثلاثة نفر يكونون بأرض فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم" (هكذا حديث ضعيف وإنما صحّ بلفظ: "إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"، وسنده حسن<sup>4</sup>). فإذا كان الحديث الشريف

<sup>1</sup> - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 443-444.

<sup>2</sup> - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 11174، ص 1118.

<sup>3</sup> - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، تحقيق: محمد ناصر الدين الألباني، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2008، حديث رقم: 42، ص 20.

<sup>4</sup> - محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مرجع سابق، الجزء الثاني، حديث رقم: 589، ص 56.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

لا يجيز لتجمع صغير مثل هذا -ثلاثة أشخاص- أن يتم دون أن يكون عليهم أمير لتجنب أي شقاق قد يحدث بينهم ولضمان وحدتهم، فإنه يعني بالضرورة وجوب وجود قائد على التجمع الأكبر -وهو المجتمع-، لضمان القيام بما أمر به الدين من خير وعدل وجهاد وأمر بالمعروف ونهي عن المنكر وما شابه ذلك من نشاطات، لا تتحقق بدون ولاية لها سلطة الحكم والإدارة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: القياس والاجتهاد

لقد أوجد لنا الفقهاء جراء اجتهاداتهم ومعرفتهم الحقيقية بروح الشريعة، قواعد فقهية كما أن كثيرا من تلك القواعد يقوم على أساس الخطاب القرآني أو الحديث النبوي، وفيما يأتي أهم تلك القواعد الفقهية التي يمكن اعتمادها في القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي كأساليب إجرائية وتصرفات سلوكية، ولوائح يمكن تفعيلها داخل النشاط الإداري، نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- ﴿ تصرف ولاية الأمر على الرعية منوط بالمصلحة الشرعية العامة.
- ﴿ منزلة ولاية الأمر من الرعية بمنزلة الولي من اليتيم.
- ﴿ لا طاعة في معصية.
- ﴿ الخلافة فرضها على الكفاية، كالجهد وطلب العلم.
- ﴿ المتصرف تصرفا عاما على الناس كلهم من غير ولاية أحد معين هو الخليفة.
- ﴿ إذا تنازل على الخلافة اثنان، وتكافئا في صفات الترجيح، قدم أحدهما بالقرعة.
- ﴿ حيثما يوجد التكليف الشرعي توجد معه الولاية الشرعية للمكلف، حتى يقوم بما كلف به.
- ﴿ اليقين لا يزول بالشك.
- ﴿ ما حرم أخذه، حرم إعطاؤه.
- ﴿ لا ضرر ولا ضرار.
- ﴿ يتحمل الضرر الخاص لدفع الضرر العام.
- ﴿ الضرورات تبيح المحظورات.
- ﴿ الضرورات تقدر بقدرها.
- ﴿ الضرر يزال.
- ﴿ الضرر الأشد يزال بالضرر الأخف.
- ﴿ الضرر لا يزال بمثله.
- ﴿ الضرر يدفع قدر الإمكان.

<sup>1</sup> - أحمد بن داود المزجاني الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، د.د، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000، ص 440.

<sup>2</sup> - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص ص 152-154.

- ❖ درء المفسد أولى من جلب المنافع.
- ❖ لا مساع للاجتهاد في موضع النص.
- ❖ لا ينكر تغير الأحكام بتغير الأزمان.
- ❖ إن الظن لا يغني من الحق شيئاً.
- ❖ ما حرم فعله حرم طلبه.

هذا وهناك قواعد كثيرة جداً، وضعها الفقهاء يمكن الالتزام بها ضمن القيادة الإدارية وتبنيها كمنطلق تجريبي لاحقاً. ومن أهم هاته القواعد الدالة على وجوب القيادة، وأول ذلك، إجماع الصحابة رضوان الله عليهم على تعيين خليفة للنبي (ﷺ) بعد وفاته، بل حتى دفنه وتجهيزه، وكل هذا تحقيقاً للمقاصد التالية:<sup>1</sup>

● **الفطرة الإنسانية:** إن النزوع إلى تنصيب رئيس جماعة أمر فطري، جبل الله الخلق عليه، حيث إن الإنسان مدني بالطبع - كما يقال - فهو لا يستطيع أن يعيش بمفرده وحيداً مستقلاً عن أخيه الإنسان الآخر، بل لا بد أن يعيش مع الناس حتى تستقيم أمور حياته، وتتحقق أهدافه، ونتيجة لمخالطة الناس الآخرين قد تتعارض مصالحهم مع مصالحه، ويحدث الاحتكاك بينه وبينهم، ويحصل التنازع، فلا بد من أمير يختصم إليه الناس، ويرتضونه ليحكم في منازعاتهم وخصوماتهم، ومن هنا كان تنصيب الإمام أمراً ضرورياً للمحافظة على حقوق الناس، ضماناً لاستقرار الحياة.

● **ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب:** وتعتبر القاعدة الشرعية "ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب" من الأدلة على وجوب القيادة، ويذكر علي محمد الصلابي في شرح هاته القاعدة التالي: "لقد علم أن الله سبحانه وتعالى أمر بأمور ليس في مقدور آحاد الناس القيام بها، ومن هذه الأمور: إقامة الحدود، وتجهيز الجيوش المجاهدة لنشر الإسلام، وإعلاء كلمة الله، وجباية الزكاة وصرافها في مصارفها المحددة وسد الثغور وحفظ حوزة المسلمين، ونشر العدل ودفع الظلم، وقطع المنازعات الواقعة بين العباد إلى غير ذلك من الواجبات التي لا يستطيع أفراد الناس القيام بها، وإنما لا بد من إيجاد سلطة وقوة لها حق الطاعة على الأفراد، تقوم بتنفيذ هذه الواجبات وهذه السلطة هي الإمامة".

● **دفع أضرار الفوضى:** إن في عدم اتخاذ إمام معين من الأضرار والفوضى ما لا يعلمه إلا الله، ودفع الضرر وحماية الضروريات (الدين، النفس، العرض، المال والعقل) واجب شرعاً، ومن مقاصد الشريعة حفظها، وهذا لا يتم إلا بإقامة إمام المسلمين، فدل ذلك على وجوبه، قال الإمام

<sup>1</sup> - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 446.



## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

أحمد رحمه الله في رواية محمد بن عوف بن سفيان الحمصي: "الفتنة إذا لم يكن إمام يقوم بأمر الناس".

فهذه أدلة أهل القياس والاجتهاد في وجوب القيادة وتنصيب القائد الذي يعمل على تنفيذ شرع الله تعالى.

وأخيرا يمكن القول أن للقيادة أهمية كبرى وخطيرة، ولا يتم قصد الشارع في وضع الشريعة لصالح العباد إلا بها، باعتبارها الطريق الأسلم لإصلاح المجتمعات الذي يتم بإصلاح النخبة القيادية فيها، كما أن كثيرا من الفروض العينية والكفائية لا تتحقق بدون القيادة، وأن أصل التكليف يتعطل بسبب الخلل في القيادة. لذا أوجب الشرع القائد في كل زمان ومكان ليعمل بالعدل والإحسان، وينهى عن البغي والعدوان، إذ أن القيام به كالقيام بأي فرض من الفروض التي فرضها الله على المسلمين - كما سبق توضيحه - وهو أمر محتّم لا تخيير فيه، ولا هوادة في شأنه، والتقصير في القيام به معصية من أكبر المعاصي التي يعذب الله عليها أشد العذاب، إن إقامة الدين وتنفيذ أحكام الشرع في جميع شؤون الحياة الدنيا فرض على المسلمين بالدليل القطعي الثبوت، القطعي الدلالة، لا يمكن أن يتم ذلك إلا بوجود حاكم ذي سلطان (قائد)، يتم اختياره من طرف باقي الأفراد. وبالتالي فالقيادة فريضة شرعية وضرورة اجتماعية، وحتمية سياسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - دليّة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 46 - 53، بتصرف.

## المطلب الثالث: نمط القيادة من المنظور الإسلامي

إن النمط القيادي المختار من المنظور الإسلامي هو النمط الاستشاري، وذلك من خلال ما يمكن تقريبه للطرح المتعارف عليه حتى يسهل استيعابه وفهمه، والذي يقوم على:<sup>1</sup>

1. الشورى والمشاركة: فبعيدا عن الانفرادية يتم اتخاذ القرار حتى وإن كان له حق الاجتهاد والمجتهد أن يعمل بما يهدي به إليه اجتهاده.

قال الله عز وجل: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا<sup>ط</sup> مِن حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ<sup>ط</sup> فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> ﴿ (آل عمران: 159).

ذلك أن الإسلام حريص كل الحرص على الاستفادة من كل الطاقات والقدرات والآراء، الأفكار، والخبرات من أجل العمل على زيادة ارتباط الأفراد بالخطط والسياسات التي تتبناها الجماعة، وتعمل على تحقيقها، بإعطائهم أكبر قدر من المبادرة في التخطيط لعملهم، وعدم الاتكال الكلي الدائم على السلطة الرسمية.

والجدير بالذكر أن الشورى رغم فرضيتها الشرعية، فإن كيفية إجرائها غير محصورة في طريق معين، كون طريقها مناط بما يكون أقرب إلى غايات الصواب، وأدنى إلى مظان المنافع والمصالح ومجالها دون التضييق على حرياتهم التي تتيح لهم تدبير أمورهم على ما يحبون، ويريدون في حدود الشرع والعدل والخير، رغم أن السلطة هي سلطة الجماعة. لقد انتهج رسول الله (ﷺ) في قيادته للجماعة والدولة مبدأ الشورى والمشاركة، فكان لا يحيد عنه سواء في السلم أو الحرب، ويوظفه مع الصحابة في دراسة القضايا ومناقشة الآراء حتى تتلاقح الأفكار وتتضح، فيخلصون إلى القرار السليم. ففي غزوة واحدة وهي غزوة بدر استشار في أربعة مواطن منها:

- أ. شورى الحباب بن المنذر وقبولها لصوابها.
- ب. شورى خاصة بالخروج للغير حين علم بقدمها.
- ج. شورى خاصة بالخروج لقريش عندما علم بخروجها لتدافع عن غيرها.
- د. وشورى خاصة بأسرى الحرب.

وهكذا كان رسول الله (ﷺ) يعتمد الأسلوب الاستشاري الإقناعي، لأنه صلى الله عليه وسلم - لا يقود بمقتضى السلطة، بل بالكفاءة والثقة والمشاركة.

2. التوجيه: حيث تم توظيف أسلوب القيادة التوجيهية من قبله صلى الله عليه وسلم -، فمتلما كان يشاور كان يوجه الصحابة رضي الله عنهم في أعمالهم، ففي نفس الغزوة (بدر) تجلت توجيهاته صلى الله عليه وسلم - في:

<sup>1</sup> - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 79 - 86، بتصرف.

• أمره بالاقتصاد في الرمي، وذلك برمي الأعداء إذا اقتربوا منهم، لأن التسديد القريب أضمن لإصابة الهدف.

• نهاهم عن سلّ السيوف إلى أن تتداخل الصفوف، وذلك تحقيقاً للمصلحة ودفعاً للمفسدة.

علماً أنه صلى الله عليه وسلم- كان حريصاً على إتباع التوجيهات القيمة في المقام الذي يتطلب الحزم والجد، رغم أنه صلى الله عليه وسلم- كان يقدم أسلوب الترغيب على أسلوب الأمر.

فعن إبراهيم التيمي عن أبيه قال: "كنا عند حذيفة فقال رجل: لو أدركت رسول الله (ﷺ) قاتلت معه وأبليت، فقال حذيفة أنت كنت تفعل ذلك لقد رأيتنا مع رسول الله (ﷺ) ليلة الأحزاب، وأخذتنا ريح شديدة وقرّ. فقال رسول الله (ﷺ): ألا رجل يأتيني بخبر القوم، جعله الله معي يوم القيامة؟، فسكتنا، فلم يجبه منا أحد. ثم قال: ألا رجل يأتينا بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟، فسكتنا، فلم يجبه منا أحد. ثم قال: ألا رجل يأتينا بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟، فسكتنا، فلم يجبه منا أحد. فقال: قم يا حذيفة فأتنا بخبر القوم، فلم أجد بداً إذ دعاني باسمي أن أقوم، قال: اذهب فأنتي بخبر القوم ولا تدعهم علي، فلماً وليت من عنده، جعلت: كأني أمشي في حمام حتى أتيتهم..". (رواه مسلم<sup>1</sup>). لقد استخدم صلى الله عليه وسلم- أسلوب الأمر عندما استنفذ أسلوب الترغيب المتمثل في الحصول على معيته صلى الله عليه وسلم- يوم القيامة.

وهذه مواصفات القيادة الناجحة التي تنوع الأساليب حسب مقتضيات الموقف والضرورات، فتارة توظف أسلوب القيادة الشورية وأخرى أسلوب القيادة التوجيهية، وثالثة أسلوب القيادة الإقناعية ورابعة أسلوب القيادة الاستشارية التشاركية، وخامسة أسلوب القيادة الإرغامية، والذي لا يتبع إلا عند الضرورة القصوى حسب ما تقتضيه المصلحة العامة، مثلما حدث في صلح الحديبية الذي لم يلجأ فيه الرسول (ﷺ) إلى الشورى نظراً لإتباعه أوامر عز وجل.

والقيادة الحكيمة هي التي تستطيع الجمع بين الأساليب المختلفة وخاصة أسلوب الإقناع والإرغام بكل كفاءة ومرونة، فحيناً يتمكن القائد من إقناع الأفراد بقبول القرارات والأهداف التي تم اختيارها، وحيناً آخر يستطيع أيضاً بقوة سلطته أن يرغمهم على قبول القرارات والأهداف. رغم أن الأصل في ذلك الأخذ بالطريقة الإقناعية، أما الطريقة الإرغامية فلا تستعمل إلا عند الضرورة.

3. **تنزيه الوحي:** لقد تم التفريق بين الأمور الموحى فيها وبين الأمور الأخرى، حتى لا يحدث خلط واخل عند اتخاذ القرارات، لذا نجد الحباب بن المنذر رضي الله عنه عندما لم يرتح لمكان نزول قوات المسلمين في غزوة بدر، سأل رسول الله (ﷺ): أمنزلاً أنزلك الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟. فلما وضّح له الرسول (ﷺ) الأمر، وبأنه الرأي والحرب والمكيدة، بادر إلى إعطاء اقتراحه في تغيير المكان لأنه أنسب لتحقيق الهدف.

<sup>1</sup>- أبي الحسن مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، دار الفكر، بيروت، الطبعة الأولى، 1999، الجزء الثالث، ص 1414.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

4. **الفروق الفردية:** إن مراعاة الفروق الفردية في القدرات والملكات والمواهب والمهارات وتوظيف الأفراد وفقاً لها، ليكون الفرد المناسب في المنصب المناسب والمهمة المناسبة، هو من مهام القائد النافذة في فاعلية أسلوبه القيادي. لذا لم نجد رسول الله (ﷺ) كلف حسان بن ثابت الشاعر الحصيف بقيادة جيش، بينما سلم القيادة لخالد بن الوليد يوم التحاقه بالمسلمين، كما أنه لم يعط سيفه يوم أحد إلا لمن يؤتیه حقه فأعطاه لأبي دجانة، ناهيك عن رفضه تولية منصب قيادي لأبي ذر الغفاري رغم تقواه وورعه، ورغم طلبه له، فقد كان يُضرب المثل به في الصدق لقول المصطفى (ﷺ): "ما أقلت الغبراء ولا أظلت الخضراء من رجل أصدق لهجة من أبي ذر" (حديث صحيح)<sup>1</sup>.

5. **تفويض السلطة:** فالرسول (ﷺ) كان دائماً يقوم بتوزيع الأدوار والمهام، وتقسيم الأعمال وتفويض الصحابة رضي الله عنهم، فقد فوض صلى الله عليه وسلم - ولاية مكة لعتاب بن أسيد، وولاية اليمن لعمر بن حزم، وقضاء اليمن لعلي بن أبي طالب، وحفظ زكاة رمضان لأبي هريرة، والتقسيم لعقبة بن عامر، والصلاة بالناس لأبي بكر. ذلك أن الهدف من التفويض هو الحصول على مشاركة الجميع في العمل حسب قدراتهم وبما يتميزون به. فقد قال أنس بن مالك قال صلى الله عليه وسلم: "أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأقضاهم علي بن أبي طالب، وأقرؤهم لكتاب الله أبي بن كعب، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، ألا وإن لكل أمة أميناً، وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح" (حديث صحيح)<sup>2</sup>.

وقال عمر رضي الله عنه: "أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت إلى أبي بن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتيني، فإن الله جعلني له والياً وقاسماً".

إن رسول الله (ﷺ) وعمر رضي الله عنه ما كانا ليعرفا القدرات والإمكانات والتخصصات لولا سياسة المشاركة، وتوزيع المهام وتقسيم الأعمال، وتفويض الصلاحيات، وفتح المجالات للإبداع والمبادرات، وتوظيف الأساليب القيادية المتاحة والملائمة لكل موقع، ولكل وظيفة حسب ما تقتضيه المصلحة العامة، وطبيعة العمل والموقف.

6. **العلاقات الإنسانية:**<sup>4</sup> إن التركيز على العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين بقدر الاهتمام بالعمل ضرب من ضروب القيادة الفعالة، والسيرة النبوية كلها شواهد على ذلك بداية من دار الأرقم بن أبي الأرقم مركز التربية والتوجيه والقيادة إلى إقامة الدولة الإسلامية، وفي جميع الظروف سواء في السلم أو الحرب، وأبسط مثال على ذلك أنه صلى الله عليه وسلم - كان إذا سار مع الجيش تارة يتقدم، وتارة يكون في المؤخرة، حتى يساعد المتأخرين ويعين الضعيف. حرصاً على الاهتمام بهم، ورفع معنوياتهم بشكل مستمر من خلال الممارسة والتوجيهات. فقد خطب صلى الله عليه وسلم - مرة

1- محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 156، ص 43.

2- محمد عبد الحي الكتاني، الحكومة النبوية (التراتب الإدارية)، مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 251.

3- محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 154، ص 43.

4- دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 89-92، بتصرف.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

فقال: "أيها الناس أوصيكم بما أوصاني الله في كتابه من العمل بطاعته، والتناهي عن محارمه، ثم إنكم اليوم بمنزل أجر وذخر لمن ذكر الذي عليه، ثم وطن النفس على الصبر واليقين والجد والنشاط، فإن جهاد العدو شديد كربه، قليل من يصبر عليه إلا من عزم الله رشده، فإن الله مع من أطاعه وإن الشيطان مع من عصاه، فافتحوا أعمالكم بالصبر على الجهاد، واتمسوا بذلك ما وعدكم الله، وعليكم بالذي أمركم، فإني حريص على رشدكم، فإن الاختلاف والتثبيط من أمر العجز والضعف مما لا يحب الله، ولا يعطي عليه النصر ولا الظفر".

فقد كان الرسول (ﷺ) النموذج الأمثل للقائد المهتم بالعاملين فكريا وروحيا وتربويا وصحيا واجتماعيا ومهنيا واقتصاديا، وسياسيا بل تعدت رعايته إلى درجة إقالة العثرات وخاصة عثرات ذوي الهيئات.

قال صلى الله عليه وسلم:- "أقبلوا ذوي الهيئات عثراتهم إلا الحدود" (حديث صحيح<sup>1</sup>)، فقد أقال عثرة حاطب بن أبي بلتعة، قائلا: "أليس من أهل بدر؟"، فقال: لعل الله اطلع إلى أهل بدر فقال اعملوا ما شئتم، فقد وجبت لكم الجنة أو فقد غفرت لكم" (حديث صحيح<sup>2</sup>).

هذا مما يجب على القائد نحو جنده أن يقلل عثراتهم لأنه أدعى إلى المحبة والتآلف مما يكون سببا في نصرهم على عدوهم.

إن إقالة العثرات جانب من جوانب الرفق التي يمتاز بها القائد الحكيم، إذ أنه يسعى إلى عدم تحميل الأفراد ما لا يطيقون، تأكيدا للمعاملة الإنسانية التي ينبغي عليه ممارستها مع العاملين.

فعن عبد الرحمان بن شماسه، قال: أتيت عائشة أسألها عن شيء، فقالت: من أنت؟، فقلت: رجل من أهل مصر، فقالت: كيف صاحبكم لكم في غزاتكم هذه؟، فقلت: ما نقمنا منه شيئا، إن كان ليموت للرجل البعير فيعطيه البعير والعبد فيعطيه العبد ويحتاج النفقة فيعطيه النفقة، فقالت: أما أنه لا يمنعني الذي فعل في محمد بن أبي بكر أخي ما سمعته من رسول الله (ﷺ) يقول في بيتي هذا: "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئا فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئا فرفق بهم فرفق به" (رواه مسلم). وقال صلى الله عليه وسلم: "من ولّاه الله عز وجل شيئا من أمر المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم، احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره" (حديث صحيح<sup>3</sup>).

لقد أراد الرسول (ﷺ) أن يبين للقائد المسلم أهمية العلاقات الإنسانية وضرورة الاهتمام بالحاجات والمطالب الأساسية للأفراد، وإشباعها بالصورة التي تحقق تجميع القوى والإرادات وحشدها لتحقيق الأهداف المرسومة. قال عمر رضي الله عنه: "لئن عشت إن شاء الله، لأسيرن في الرعية حولا، وإني أعلم أن للناس حوائج تقطع عني آمالهم فلا يصلون إليّ، وأما عمالهم فلا يرفعونها إليّ، فأسير إلى الشام فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى مصر فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى البحرين فأقيم بها

1- محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 2065، ص 207.

2- محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الثالث، حديث رقم: 3983، ص 65-66.

3- سليمان بن الأشعث أبو داود السجستاني، سنن أبي داود، تحقيق: محمد ناصر الدين الألباني، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، الطبعة الأولى، 1988، حديث رقم: 2948، ص 500.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

شهرين ثم أسير إلى الكوفة فأقيم بها شهرين ثم أسير إلى البصرة فأقيم بها شهرين<sup>1</sup>. ويقول علي رضي الله عنه: "رأيت عمر بن الخطاب رضي الله عنه، يدعو على قتب فقلت له: أين؟، فقال: بعير من إبل الصدقة فرّ، وأنا أطلبه. فقلت: لقد أذلت الخلفاء من بعدك يا أمير المؤمنين. فقال: لا تلمني يا أبا الحسن، فو الذي بعث محمدا بالنبوة لو أن سخله ذهب بشاطئ الفرات لأخذ بها عمر يوم القيامة، ألا إنه لا حرمة لوال ضييع المسلمين".

وكذلك، كان عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه إذ دخلت عليه زوجته فوجدته يبكي، فقالت: يا أمير المؤمنين أشيء حدث؟، قال: يا فاطمة، إني تقلدت من أمر أمة محمد (ﷺ) أسودها وأحمرها، فتفكرت في الفقير الجائع، والمريض الضائع والعمى المجهد، والمظلوم المقهور، والغريب الأسير، والشيخ الكبير، وذوي العيال والمال القليل، وأشباههم في أقطار الأرض وأطراف البلاد، فعلمت أن ربي سألني عنهم يوم القيامة، فخشيت أن لا تثبت لي حاجة، فبكيت".

وقال: " أفضل الملوك (القيادات) من كان شركة بين الرعايا، لكل واحد منهم فيه قسطه، ليس أحد أحق به من أحد، لا يطمع القوي في حيفه، ولا ييأس الضعيف من عدله".

إن النمط الاستشاري وسط بين النمط الحر الذي قد يكون سببا في أن تظهر بين الأفراد: "الآراء المضطربة، وتشيع بينهم روح الاستهتار والتفكك وكثرة الفاقد من الوقت والجهد والمال. وبين النمط الأوتوقراطي الدكتاتوري الذي يتصف بالاستبداد المطلق العنان فعلاً أو حكماً، فيتصرف في شؤون الأفراد كما يشاء بلا خشية وحساب ولا عقاب محققين، ويساعدهم في ذلك المتمجدون. لذا يكثر المستبد منهم ويقربهم إليه، ويتخذ منهم سماسرة للتغريب وتوسيع السلطة وتحصيل المنافع. والحقيقة أن مسؤولية الاستبداد تقع على المستبد به أكثر مما تقع على المستبد نفسه".

والجدير بالذكر، أن أنواع القيادة لا تقتصر على الأنواع السابقة بل تتعدد وتدرج من القيادة ذات الأسلوب التسلطي الارغامي الذي يركز على نفسه، إلى الأسلوب الديمقراطي.

والحقيقة أن مهارة القيادة ترتبط بمدى معرفتها بالأساليب القيادية المتنوعة، وفي مدى قدرتها على تغييرها، وتوظيفها وتنفيذها بما يناسب المواقف والظروف الطارئة التي تواجهها أثناء العمل، مع ضرورة التمسك بالأسلوب الاستشاري الذي مثله المصطفى (ﷺ) فكان أنجح القادة على الإطلاق.

<sup>1</sup> - محمود شيت خطاب، الفاروق القائد، دار الفكر، لبنان، الطبعة الخامسة، 2002، ص 124.

## المبحث الثالث: أسس القيادة الإدارية من منظور إسلامي

لا يخفى على الدارس للشرعية الإسلامية ما أولته من اهتمام بيناه فيما سبق من عناصر، للقيادة ومصلحة الجماعة، وما المنظمة في تخصصنا إلا نوع من هذا النسيج الاجتماعي البشري الذي يبحث عن قضاء حوائجه وتحقيق مصالحه المختلفة، لذا فقد أرسى الشرعية الإسلامية الغراء مجموعة من الأركان والأسس التي رأى علماء الإسلام أن أي جماعة من الأفراد لا يصلح بل ولا يقوم في بعض الأحيان أمرهم إلا بها، فما بالناس ونحن ندرس علم المنظمات والإدارة، ونعلم عن يقين أن هم المنظمة الوحيد هو البقاء والاستمرارية متضمننا ذلك دائما هدف الربح وقضاء الحوائج للقائمين عليها تباعاً، ومن أجل هاته الأهمية أدرجنا المطالب التالية.

### المطلب الأول: أركان القيادة الإدارية من منظور إسلامي

هناك ثلاث أركان أساسية تقوم عليها القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي، وهي: الشورى، العدل والإشراف؛ نتناول فحواها فيما يلي:

#### الفرع الأول: الشورى:

وهي أول مبدأ في القيادة الإسلامية، فقد أوضح القرآن ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة، إذ قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (الشورى، 38)،<sup>1</sup> ذلك أن التشاور في الأمور يبعد الرئيس أو القائد عن التسلط والاستبداد،<sup>2</sup> لذا وجه القرآن النبي (ﷺ) نفسه للتشاور مع أصحابه فقال: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِن حَوْلِكَ<sup>ط</sup> فَاعْفُ عَنَّهُمْ<sup>ط</sup> وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران، 159).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 111.

<sup>3</sup> - هشام الطالب، مرجع سابق، ص 54.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

فالشورى هنا واجبة ولازمة، وقد قيل: إن الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه، وليقتدي به من بعده، وليستخرج منهم الرأي فيما ينزل فيه وحي، من أمر الحروب، والأمور الجزئية وغير ذلك، فغيره صلى الله عليه وسلم - أولى بالمشورة.<sup>1</sup>

وكان عليه الصلاة والسلام يتخذ من أهل الرأي والبصيرة مجلساً للشورى، وكتائباً وأمناء للسر بلغ عددهم اثنين وأربعين، وقيل زادوا عن ذلك بكثير، وكان يقسم العمل بينهم، فبعضهم للرسائل الداخلية، وبعضهم لرسائل الملوك والأمراء، وبعضهم لإحصاء الإيراد والمنصرف.

وتدلنا الروايات التاريخية أن الرسول (ﷺ) كان يكثر من استشارته لأصحابه حتى قال أبو هريرة: "ما رأيت أحداً قط كان أكثر مشاورة لأصحابه من رسول الله (ﷺ)"، وكان أبو بكر وعمر في مقدمة الصحابة الذين كان الرسول (ﷺ) يعتمد عليهم، وقد روي عنه أنه قال لهما: "وأيم الله لو اتفقتما على أمر ما خالفتكما فيه أبداً".<sup>2</sup>

ومن ذلك أيضاً، ما صنعه بيدر - كما سبق ذكره -، حين أشار عليه الحباب ابن منذر بالانتقال إلى مكان غير الذي نزلوا فيه أول الأمر، ثم بتغيير الآبار وبناء حوض للشرب لا يصل إليه الأعداء، وقيل في روايات كثيرة أنه عمل بمشورة سلمان الفارسي في حفر الخندق عند المنفذ الذي خيف أن يهجم منه المشركون على المدينة، فحفر الخندق وعمل النبي (ﷺ) بيديه الكريمتين في حفره. ويعقب العقاد قائلاً على ذلك أن: قبول النبي (ﷺ) مشورة سلمان عمل من أعمال القيادة الرشيدة، وسنة من سنن القواد الكبار.<sup>3</sup>

وممارسة الشورى تمكن أفراد المنظمة من المشاركة في صناعة القرار، وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية؛<sup>4</sup> فالقائد الإداري الماهر في الإسلام هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى يتبين له إمكانية تنفيذها ومن يستطيع هذا التنفيذ، فيسند كل أمر إلى أهله.<sup>5</sup>

إلا أن القائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور، فالأعمال اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل به الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها، وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومي عادي وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل واحتياجاته والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة. وعلى القائد أن يلتزم بما تحدده عملية الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذها. وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى. وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى:<sup>6</sup>

أ. يترك القرار في الشؤون الإدارية والتنفيذية للقائد المسؤول.

1- أحمد بن عبد الحليم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 136.  
2- فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع الجدلاوي، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص ص 56-57.  
3- عباس محمود العقاد، عبقرية محمد - صلى الله عليه وسلم -، دار النفيس، الجزائر، دط، 2002، ص ص 35-36.  
4- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 54.  
5- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 184.  
6- هشام الطالب، مرجع سابق، ص ص 54-55.



## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

ب. للقائد أن يبيت في الأمور التي تستدعي قرارات عاجلة، على أن يطرح ذلك على المسؤولين الآخرين في أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفي .

ج. على الأعضاء أو ممثليهم أن يكونوا قادرين على متابعة أداء القائد ومساءلته بحرية، ومن دون تخرج أو تردد .

د. ينبغي تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلين منتخبين وبالالتزام أسلوب الشورى ، وينبغي ألا يترك للقائد المسؤول وحده القيام بتلك المهام.

إذن، فالقائد المسلم لا ينفرد باتخاذ القرار بالطريقة التي تجري عليها القيادة المستبدية، ولا تعطي أيضاً المجال للأتباع ليحلوا محل القائد عند اتخاذ القرار بالطريقة التي تسير عليها القيادة المتسببية، فهي قيادة وسطية بين الفردية والجماعية، وتفرض الشورى على أن يكون الأتباع أمناء مخلصين في إبداء آرائهم عند الطلب.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العدل والإحسان

فالعدل كالسيف والإحسان غمده، والعدل يعني النزاهة والأمانة بما يحقق النصفَ ونظر الحاكم (القائد) إلى جميع الناس بعين المساواة وبدون تمييز لقرابة أو لون أو عرق أو لسان أو مكانة اجتماعية أو حتى دين وخاصة في الحقوق؛ كما أن العدل يمنع الحاكم (القائد) من كل أنواع الظلم والاستبداد والمحاباة والمحسوبية والمجاملات في الحق، ومراعاة المصالح الخاصة لشخصه أو لذويه وأقربائه وأنصاره بما يحل حراماً أو يحرّم حلالاً أو يحقّ باطلاً أو يبطل حقاً؛ إذ يفترض فيه أنه يخضع ويتمثل لكل ما أمر الله ورسوله به ونهى الله ورسوله عنه، وألا تأخذه في الحق لومة لائم<sup>2</sup>. فعلى القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف. والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم، إذ يقول سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ

بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ﴾ (النساء: 58)، ويقول عز وجل: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ

عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ﴾ (المائدة: 08)، ويقول أيضاً سبحانه وتعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا

الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۗ إِنَّ

يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَاقِرًا فَإِنَّهُ أَوْلَىٰ بِمَا ۗ﴾ (النساء: 135). بالإضافة إلى مراعاة المبدأ العام بأن العدل هو

أساس المجتمع المسلم، فإن على القائد أن يقيم هيئة للقضاء والتحكيم داخل المنظمة لتسوية المنازعات الداخلية وردّ المظالم، ويكون أفرادها من ذوي الدراية والتقوى والحكمة<sup>3</sup>، ما يوفر جواً صحياً لنمو

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 175.

<sup>2</sup> - أحمد بن داود المزجاني الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، مقدمة في الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص ص 447- 448.

<sup>3</sup> - هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 55.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

العلاقات الإنسانية في بيئة عمل مناسبة تضمن ولاء الأفراد والتابعين، وتزيد من إنتاجية العمل وتحقيق أعلى قدر من الأهداف، وقد رأى الهرمزان عمر مضطجعاً في مسجد رسول الله (ﷺ)، فقال: "هذا والله الملك الهنيء"<sup>1</sup>، فقد علم الهرمزان أنه ما كان ليهنأ عمر بن الخطاب بنومه في وسط الناس لولا عدله فيهم.

أما الإحسان فهو العامل الملقب لحدة العدل وصرامته، إذ يترك الباب مفتوحاً لتصلح النفوس وتتدبر العقول وتتسع الصدور للزلات والهفوات غير المقصودة والفضل لمن عفى...، ونظراً لأهمية العدل والإحسان فإنه قد أمر الله تعالى بهما في كتابه قائلاً: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ (النحل: 90).<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: القدرة على الإشراف

يعد التوجيه والقدرة على الإشراف الفعال من أهم مسؤوليات القائد وواجباته، ولنا في السيرة النبوية خير أسوة ومثال، إذ يورد العقاد في إشراف النبي (ﷺ)، أنه كان يخرج "والليل لما يسفر عن صبحه ليطوف بالمدينة مستطلعاً، وقد هدَّدها بالأعداء بالغارة والحصار، أمر لو لم تدعُ إليه الشجاعة الكريمة لم يدعه إليه شيء...، لأن المدينة كانت يومئذ حافلة بمن يؤدون عنه مهمة الاستطلاع وهو قرير في داره، ولكنه أراد أن يرى بنفسه فلم يثته خوف ولم يعهد بهذا الواجب إلى غيره"<sup>3</sup>. ولنستبين أبعاد الإشراف الفعال أوردنا أهم العناصر التالية والمكونة له:

### أولاً: المسؤولية

إن من أهم خصائص القائد أنه مختلف وتميز عن أقرانه وأفراد مهنته في مثله العليا وفي معايير وحدود طاقاته، فالقائد شخص مقدم، لا يتهرب من المسؤولية، بل يسعى إلى تقلدها وتحمل تبعاتها، ولا يهاب اقتحامها مهما كلفه ذلك من التضحية والعنت. ويتطلب الالتزام بالمسؤولية وتحملها أن يكون لدى القائد الاستعداد الكامل للبحث في المشكلات التي تواجه العمل، والشجاعة في اتخاذ القرار وتحمل تبعاته.<sup>4</sup> ويتحمل النتائج حسنة كانت أم سيئة، كما فعل الرسول (ﷺ) يوم انفاق الحديبية. وقد كان في موقف الرسول (ﷺ) يوم غزوة أحد مثلاً رائعاً على تحمل المسؤولية، فقد استشار أصحابه لاختيار مكان المعركة، وكان يفضل أن تكون المعركة في داخل المدينة وشاركه رأيه معظم كبار الصحابة من المهاجرين والأنصار. ولكن الكثرة الكاثرة من الفتيان والشبان المتحمسين للقتال، وبخاصة ممن لم يشهد بديراً منهم رغب في الخروج لملاقاة العدو، حتى لا يظن العدو أنهم كرهوا الخروج جبناً وتخاذلاً، وأيدهم

<sup>1</sup> - محمود شيت خطاب، الفاروق القائد، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> - أحمد بن داود المزجالي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص 447-448.

<sup>3</sup> - عباس محمود العقاد، عبقرية محمد - صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، ص 49.

<sup>4</sup> - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 264.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

في رأيهم حمزة بن عبد المطلب، فنزل الرسول (ﷺ) على رأي هذا الفريق المتحمس، وبخاصة أنهم هم عصب الجيش وقوته، وقرر الخروج لملاقاة المشركين خارج المدينة. ولما شعر أنصار هذه الفكرة بأنهم أخطأوا بإصرارهم على موقفهم عادوا إلى الرسول يعتذرون، ولكن الرسول (ﷺ) قال لهم: "ما ينبغي لنبي إذا لبس لأمته (الدرع، وقيل السلاح) أن يضعها حتى يقاتل". وكانت النتيجة المعركة محزنة، استشهد فيها من المسلمين واحد وسبعون رجلاً، بينهم حمزة بن عبد المطلب عم الرسول (ﷺ). ومع ذلك لم نقرأ في كتب السيرة كلها أن الرسول (ﷺ) ذكر خطأ في الخروج لملاقاة المشركين، وأنه ألقى باللوم على الذين أصروا على الخروج من المدينة. فهو القائد، وهو الذي يتحمل نتائج القرار.<sup>1</sup>

فالعامل مسؤولية ينبغي فيمن يتولاها أن يؤديها على الوجه الأكمل سواء كان قائداً أو تابعاً. فقد جاء في القرآن الكريم: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ (المدثر: 38)، وقال عز وجل: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ

مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾﴾ (الزلزلة: 07-08)، وجاء في

الحديث الشريف: "كلكم راع وكل راع مسؤول عن رعيته..". (حديث متفق عليه)<sup>2</sup>.

فعلى القائد بذلك، أن يستشف أبعاد مسؤوليته من وراء مركزه القيادي رسمية كانت قيادته أو غير رسمية، ولنا في عمر بن الخطاب قبل وأثناء توليه الخلافة أقوى مثال على الحس العالي بالمسؤولية تجاه التابعين، وكذا تجاه أهداف التنظيم الذي يعملون في إطاره والذي يجب أن يتوفر في القائد، حيث يذكر أن عمر خطب يوماً قال: <sup>4</sup> "والذي بعث محمداً بالحق، لو أن جملاً هلك ضياعاً بشط الفرات، خشيت أن يسأل الله عنه آل الخطاب".

### ثانياً: الأمانة

تحتل الأمانة في الإسلام مكان الصدارة من جملة الأخلاق والسلوك وتبدو في أعلى مراتبها؛ قال علي كرم الله وجهه: "كنا جلوساً مع النبي (ﷺ) فطلع علينا رجل من أهل العالية، فقال: يا رسول الله، أخبرني بأشد شيء في هذا الدين وألينه، فقال: ألينه شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمداً عبده ورسوله، وأشدّه يا أبا العالية الأمانة، إنه لا دين لمن لا أمانة له، ولا صلاة ولا زكاة له..". (حديث ضعيف)<sup>5</sup>.

إنها خلق عظيم وتطبيقه في مجال الإدارة أعظم لأن الشخص الأمين الصادق هو عون للمؤسسة أو المنظمة وهو رافد من روافد العمل الإداري الناجح، ويدخل في نفس الرئيس الطمأنينة من ناحية

<sup>1</sup> - أحمد راتب عرموش، قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم السياسية والعسكرية، دار النفائس، لبنان، الطبعة الثانية، 1991، ص ص 163-164.

<sup>2</sup> - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 289، ص 161.

<sup>3</sup> - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 112.

<sup>4</sup> - محمود شيت خطاب، الفاروق القائد، مرجع سابق، ص 143.

<sup>5</sup> - نور الدين علي بن أبي بكر الهيثمي، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، دار الفكر، بيروت، 1991، الجزء العاشر، حديث رقم: 18102، ص ص 521-

522.

<sup>6</sup> - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 264.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

مرؤوسه الأمين، وفي هذا الإطار يقول الرسول (ﷺ): "أن تعبد الله كأنك تراه. فإن لم تكن تراه، فإنه يراك" (رواه مسلم<sup>1</sup>)، فمن علم أن الله يراقبه أصلح عمله وأتقنه.

فلاشك أن الأمانة والنزاهة في العمل ضرورة لا غنى عنها، وقد شدد علي بن أبي طالب على هذا المبدأ حيث حاسب كل من خان الأمانة وضيعها من الولاة ولم يتهاون معه، وقد كتب إلى أحد عماله الذين خانوا الأمانة فقال له: "فقد بلغني عنك أمر إن كنت تفعله فقد أسخطت ربك وعصيت إمامك وأخزيت أمانتك، وبلغني أنك جردت الأرض فأخذت ما تحت قدميك وأكلت ما تحت يديك، فارفع إلي حسابك واعلم أن حساب الله أعظم من حساب الناس".<sup>2</sup>

### ثالثاً: الكفاءة والخبرة

إن الكفاءة والخبرة هما الدعامة الثانية التي يستند إليها نظام الإشراف ضمن أركان القيادة من المنظور الإسلامي، حيث ينظر القائد الإداري إلى العاملين معه وتحت أمره ليكلف منهم من يستطيع أداء المهام المطلوبة، ويعطي كلاً منهم واجبات، كل حسب طاقته وكل حسب خبرته وكفاءته إعمالاً لقول الحق تبارك وتعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا﴾ (البقرة: 286).<sup>3</sup>

والمقصود بالكفاءة ذلك المحتوى من المهارات والوظائف والمهام التي يجب على القائد أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه، لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، فهناك ارتباط وثيق بين الكفاءة وإتمام العمل حيث أن إتمام العمل يتوقف على القدرة المهاراتية والمعرفية والمعلوماتية للقائد،<sup>4</sup> التي تكون في مجموع تراكمها خبرته ومخزونه المعرفي من بعد ذلك.

ويطالبنا ديننا الحنيف بإتمام العمل وإجادته بل وإتقانه، حيث تكون المثوبة أولاً وقبل كل شيء من عند الله عز وجل ثم يعقبها رضا فريق العاملين سواءً أكانوا تابعين أو مسئولين، بالإضافة إلى بعد أعمق تميز به المنظور الإسلامي عن غيره من المقاربات ألا وهو الراحة النفسية. ففي القرآن الكريم جاء وعده عز وجل: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف: 30)، وقوله عز من قائل: ﴿أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَمَلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ بِعَعْضِكُمْ مِّنْ بَعْضٍ﴾ (آل عمران: 195)، وقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَسَيَزِيدُ الْمُحْسِنِينَ﴾ (البقرة: 58). كما وقد جاء في الحديث الشريف: "إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (حديث حسن<sup>5</sup>).

<sup>1</sup> - أبي الحسن مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، مرجع سابق، الجزء الأول، ص 37.  
<sup>2</sup> - هابل عبد المولى بطوش، أساسيات في القيادة والإدارة "النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة"، دار الكندي، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 273-307.

<sup>3</sup> - عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 187.

<sup>4</sup> - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 215.

<sup>5</sup> - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 1880، ص 724.

### رابعاً: الأخلاق والقيم

إن أخلاق القيادة قد تكفلت بها التربية الربانية الإيمانية للشخصية المسلمة، ووضع مقوماتها القرآن وبين فروعها وتطبيقها النبي (ﷺ) وتبعه صحبه الكرام وتابعوهم<sup>1</sup>، وسنحاول تتبع أهم الأخلاق والقيم ذات الارتباط المباشر بشخصية القائد وتابعيه، وهي:

أ. **التواضع:** من الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها القائد أن يكون متواضعا في غير تبذل أو استهتار وألا يتكبر على الناس؛ والتواضع لا ينتقص من قيمة المرء بل إلى جوار العوامل السابقة الذكر يصبح جميلا لشخصية القائد. أما بدونها فالتكبر يصبح عاملا هداما لشخصيته، وعليه فيجب أن يكون لين العشرة، يقول الله تبارك وتعالى: ﴿وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا﴾ (الإسراء: 37)، ويقول تعالى: ﴿وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاعْظُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ﴾ (لقمان: 19)، والتواضع هو من حسن الخلق الذي قال فيه صلى الله عليه وسلم عندما سئل عن أكثر ما يدخل الناس الجنة فقال: "تقوى الله وحسن الخلق" (حديث حسن صحيح<sup>2</sup>)، وقد كان صلى الله عليه وسلم يخصف نعله ويخيط ثوبه ويعمل في بيته كما يعمل أحدكم في بيته<sup>3</sup>.

ب. **اللين والمرونة:** يقول الله تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ

فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فصلت: 34)، فالقائد المسلم لين

الجانب وحسن العشرة<sup>4</sup>. فأول ما يجب أن يكون عليه القائد مع أتباعه هو إتباع أسلوب اللين، واللين عكس الشدة والقسوة، ولكنه ليس ضعفاً أو جبناً، وهذا هو أكبر خطأ يقع فيه الكثير من القادة حينما يتصورون اللين ضعفاً، والشدة والقسوة قوة وهذا قمة الخطأ. لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن هنا هو إتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين، لدرجة تصل كما يذكر القرآن في آيات أخرى إلى

خفض الجناح: ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ﴾ (الحجر: 88).

وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل وحب وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع على المبادرة والابتكار، وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد تسلك طريقها إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف. ومن هنا يعتبر القائد اللين في طبعه هو أكثر القادة جميعاً لمن حوله وتأثيراً فيهم، وتحقيقاً للهدف. وفي هذا إيراد من قبس النبوة

1- أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مكتبة صيد الفوائد، رابط الموقع: <http://saaid.net/book/open.php?cat=98&book=3745>، تاريخ النشر: 2007/08/29، ص17، تاريخ الزيارة: 2007/09/29.

2- الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 630، ص 277.

3- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 38-39.

4- نفس المرجع السابق، ص 39.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

بباب الرفق وبيان أثره الذي ننطلق منه إلى ما يخصّ هذا المبحث، يقول فيه عليه الصلاة والسلام: "إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف" (حديث صحيح<sup>1</sup>). وقال مخاطباً عائشة رضي الله عنها: "عليك بالرفق، إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه" (حديث صحيح<sup>2</sup>).<sup>3</sup> وإذا انتقلنا إلى الصحابة رضوان الله عليهم وهم الرعيل الأول الذين تربوا في كنف النبوة وتشربوا الكثير من الأخلاق والصفات النبوية، ونجد من هذه الصفات التي كانت واضحة في سيرتهم وهديمهم خاصية المرونة، فهذا أبو بكر رضي الله عنه في خطبته لما ولي أمر المسلمين يسمح للناس بتقويمه متى علموا اعوجاجاً منه، فقد أورد الطبري عن أبي بكر رضي الله عنه أنه قال: "يا أيها الناس، إنما أنا مثلكم، إنني لا أدري لعلكم ستكلفونني ما كان رسول الله (ﷺ) يطيق، وإن الله اصطفى محمداً على العالمين وعصمه من الآفات، وإنما أنا متبع ولست مبتدع، فإن استقمتم فاتبعوني، وإن زغت فقوموني...".<sup>4</sup>

ج. نكران الذات وحب الخير للناس: القائد الناجح لا يهتم كثيراً بذكر محاسنه، بل يهتم بذكر جهود العاملين معه والثناء عليهم مما يساعد على استخراج القوى الكامنة في نفوسهم، بالإشادة بالمجتهد تحمله على زيادة جهده وتحمل غيره على الاجتهاد حتى يذكر اسمه بالثناء، وبالتالي يسعى التابعون أيضاً إلى التحدث علناً عن جهود قائدهم ومحاسنه، فالوضاعة ونكران الخير والغيرة ليست من سمات القائد المسلم، قال تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ﴾ (آل عمران: 110).<sup>5</sup>

د. وضوح الموقف والترفع عن الحقد والضغينة: القائد الناجح يترفع عن الأحقاد وشهوة الانتقام، فالشخص القوي لا يحمل حقداً ولا ضغينة بل يترفع عن ذلك كله ويتصف بالحلم وهدوء الأعصاب وكظم الغيظ، ولا يعجل إلى الانفعال بل يجتهد لأن يسيطر عليه، لأن الذي يفقد سيطرته على نفسه حري به أن يفقد سيطرته على تابعيه، وهو أيضاً واضح في مواقفه ومعتقداته وقيمه، ولا يتنكر للحقائق بل يعلن موقفه منها، ويعامل الجميع بمساواة وعدل وبدون تمييز،<sup>6</sup> وتكون تقوى الله هي غايته في ذلك كله، قال تعالى: ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَنَكُمْ<sup>ع</sup> إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات: 13).

<sup>1</sup> - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، رقم الحديث: 3688، ص 612.  
<sup>2</sup> - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 4041، ص 668.  
<sup>3</sup> - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 65-66.  
<sup>4</sup> - أنس سليم الأحمد، المرونة، مرجع سابق، ص 53-54.  
<sup>5</sup> - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 39.  
<sup>6</sup> - نفس المرجع السابق، ص 44.

### خامساً: الحرية والإبداع

إن الإسلام كان دائماً أكبر عون لحرية الإنسانية، وحضارتها وهو الذي أوقد شعلة العلم والمعرفة، وقدم للإنسانية الفكر الحق والمضمون الصادق للحرية والعدل والمساواة.

فالحرية وإحساس الناس بأنهم قادرون على الاختيار، هي من العوامل التي يمكن أن ينتج عنها التغيير نحو الأفضل، وقد علمت الحياة الناس أن العبيد لا ينتجون، فهؤلاء يضعفون للحاكم ويتظاهرون بالطاعة للقاء، ويهتفون له ويقنعونه أنهم رهن إشارته، ولكنهم يتركونه ويتخلون عنه عند أول امتحان<sup>1</sup> وهي بذلك الطريق الرئيسة التي يجب على القائد انتهاجها بحكمة وتبصر لإطلاق شرارة الإبداع لدى التابعين، وكذا تدعيمها من خلال احترام آرائهم ووجهات نظرهم، التي قد تضيف إلى العمل الكثير من رؤى التطوير والانجاز المتميز.

وأبرز ما قد يقتل مبدأ الحرية الفعالة لدى القائد أثناء تعامله مع تابعيه، هما عاملان أساسيان:

أ. **التعصب:** إن التعصب هو شيمة من شيم الضعف، وخلة من خلل الجهل، يبتلى بها الإنسان فتعمي بصره وتغشي عقله، فلا يرى حسناً إلا ما حسن في رأيه وصواباً إلا ما ذهب إليه أو من تعصب له. وقد ذم الإسلام التعصب، وحذر منه، سواءً كان هذا التعصب للجنس، أو الفكر، أو الحزب، أو المذهب، أو للأئمة أو القادة، أو القومية، أو الوطنية<sup>2</sup>، نزولاً عند قوله عز وجل: ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ

اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ ءَابَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانِ ءَابَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ ﴿١٧٠﴾ (البقرة: 170).

ب. **الانكفاء على الذات:** والمقصود به هنا هو التمرکز العقلي حول الذات، أو عدم إعطاء وجهة النظر الأخرى أي اعتبار أو عدم وضع الإنسان نفسه مكان الطرف الآخر عند مناقشة أي قضية أو مسألة أو موضوع أو مشكلة من المشاكل، أو عدم تفهم رأيه أو موقفه من تلك المشكلة أو الموضوع، وهذا الانكفاء يخرج عقلية أحادية<sup>3</sup>، قليلة الإبداع بطيئة التغيير والتطوير، والقائد المنكفي على ذاته يتميز بلغة إقصاء الآخر بصورة بارزة وواضحة، مما يجعل تابعيه يتخذون منه موقفاً سلبياً، فينعزلون عنه مع مرور الوقت، ولا يرغبون فيه، مما يرغمه على اعتماد درجات أقوى من ممارسات الأسلوب الدكتاتوري يليه تضخم الهوة بينه وبين التابعين، ما ينجر عنه في الأخير دائرة مفرغة من الأساليب القيادية الفاشلة.

<sup>1</sup> - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 247.

<sup>2</sup> - أنس سليم الأحمد، المرونة، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 80.

## المطلب الثاني: شروط القيادة الإدارية من منظور إسلامي

لقد تعددت اتجاهات الدارسين لظاهرة القيادة من المنظور الإسلامي، فمنهم من أثرت عليه طبيعة الأمة الإسلامية في ذلك الحين، ومنهم من اتجه إلى مصادر التشريع الإسلامي أو بعضها كالكتاب والسنة، وأخذ يتفحصها وما بها من توجيهات وقصص ويستتبط منها المقومات القيادية، فجاءت هاته الأخيرة متنوعة بتنوع الرؤى الدارسة لماهية القيادة في جوهرها وكنهها.

### الفرع الأول: أهم مقومات القيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي

ضمن هذا الإطار نجد أن من بين أوائل من كتب في هاته الجزئية بالذات وشرحها هو ابن خلدون، إذ أجملها في مقدمته قائلاً:<sup>1</sup> "أما شروط هذا المنصب فهي أربعة: العلم والعدالة والكفاية، وسلامة الحواس والأعضاء، مما يؤثر في الرأي والعمل"، ويعني بها:

- أ. العلم، لأن القائد لا يكون منفذا لأحكام الله إلا إذا كان عالماً بها.
- ب. العدالة، لأن منصب القيادة منصب ديني ينظر في سائر المناصب.
- ت. الكفاية، وهي أن يكون جريئاً في إقامة الحدود.
- ث. سلامة الحواس والأعضاء، مع خلاف في شرط خامس وهو النسب القرشي.

بينما عرض الماوردي في كتابه "الأحكام السلطانية" لهذه الشروط في سبعة نقاط، هي:<sup>2</sup>

- أ. العدالة بشروطها الجامعة.
- ب. العلم المؤدي إلى الاجتهاد في التوازن والأحكام.
- ت. سلامة الحواس.
- ث. سلامة الأعضاء.
- ج. الرأي المفضي إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح.
- ح. الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية البيعة.
- خ. النسب.

في حين ذكر ابن تيمية ركنين أساسيين هما: القوة والأمانة.

بينما في المعاصرين، فقد تطرق أحمد أبو سن للمقومات القيادية فذكر أن أهم تلك المقومات ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة بن خلدون، مرجع سابق، ص 202.  
<sup>2</sup> - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، مرجع سابق، ص 117.  
<sup>3</sup> - أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 102-118، بتصرف.



## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

- أ. المهارات السياسية: وهي الطريقة التي يتبعها الحاكم ليصل بشعبه وأمتة إلى حيث السلامة والعزة والقوة.
- ب. المهارة الإنسانية: والتي تشتمل على القدوة الحسنة، حسن المعاملة، العدل، الرحمة، الشورى، المشاركة، التدريب، التفويض، الرقابة والمحاسبة.
- ت. المهارة الفنية: وتشتمل على الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة والقدرة على التخطيط، التنظيم، الالتزام بالمسؤولية، حسن التصرف، تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة.

وقد قام عبد الشافي أبو الفضل بإجراء دراسة مستفيضة عن المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وقد انتهى البحث إلى الوقوف على المقومات والشروط التالية:<sup>1</sup>

- أ. مقومات ذاتية: أي أنها متعلقة بذات القائد، وأنها بمثابة مقومات تأهيلية تؤهل الفرد لتولي القيادة، وأنها بحكم طبيعتها هذه تعد الركيزة الأساسية للقيادة، وهي: الإيمان، العلم، الفصاحة والبيان، الخلق الحسن، الانتماء والرجولة.
- ب. شروط قيادية: وتمثلت في: الاصطفاء، الإعداد، المنهجية والتأييد، وتعد بمثابة شروط لانعقاد القيادة الرشيدة للقائد الإداري الذي توافرت فيه المقومات الذاتية السابقة، واعتبرت شروط لأنها تعود إلى عوامل خارجية وغير متعلقة بذات القائد.
- ت. مقومات سلوكية: وتتعلق بسلوك القائد الإداري إثر انعقاد القيادة له، وهي: القدوة، الصبر، الرحمة، المهابة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، التوكل؛ ويرى أن نجاح القائد واستمراريته يرتبط إلى حد كبير بتوافر تلك المقومات القيادية السلوكية لديه حتى يتسنى له إعمالها والأخذ بها في حينها عند توافر الظروف والدواعي التي تستوجب هذا.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن استنباط المقومات والشروط اللازمة للقيادة الإدارية، لا يزال يجري على قدم وساق في البحوث والدراسات إلى غاية الساعة، وما هذا إلا غيض من فيض كما يقال، وما ينبغي التنويه إليه إلى أنه مهما اختلفت هاته المقومات والشروط في مفرداتها ومعايير تصنيفها، إلا أنها لا تعدو في كونها مستوحاة في الأساس من مرجعية الشريعة الإسلامية وعلى رأس مصادرها القرآن والسنة.

<sup>1</sup> - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 125، بتصريف.

## الفرع الثاني: شروط القيادة من المنظور الإسلامي

إن الشروط القيادية تمثل عناصر قيادية خارج عن نطاق شخصية القائد وسماته وخصائصه القيادية، ومقتضى هذه الشروط أن القائد تتوفر فيه السمات والصفات القيادية ومع ذلك لا تتحقق له القيادة، لأن الإسلام يقتضي بالإضافة إلى ذلك توفر شروط قيادية مستقلة عن شخصية القائد؛ ومن أهم هذه الشروط:<sup>1</sup>

أ. شرط الاصطفاء: إن الفرد لا يستطيع الحصول على المنصب القيادي رغم توفر المؤهلات من مهارات وصفات ومقومات إلا إذا وجدت جهة تزيهه لذلك.

ب. شرط الإعداد: والمقصود به أن القائد لا تكتمل أهليته للمنصب القيادي إلا باكتمال الإعداد والتهيئة المناسبة لذلك من أجل تحقيق التفوق والكفاءة والفعالية المطلوبة.

ت. شرط المنهجية: والمقصود به ضرورة تزويد القائد بالمنهج الصحيح الواضح الذي يحدد أسلوب وإستراتيجية تحقيق الأهداف المنوطة بالقائد.

ث. شرط التأييد: ومقتضاه أن نجاح القائد في مستهل قيادته رهن بتوافر تأييد ومؤازرة ومساندة قادمة الأعلى له إبان هذه الفترة الحرجة.

كما أن القيادة وفق المنظور الإسلامي تأخذ بعد المواقف بعين الاعتبار، رغم أن الشروط القيادية محددة وثابتة ولا تتغير، ولكنها تتباين من موقف لآخر نسبياً.

وتوفر الشروط القيادي وفق المنظور الإسلامي ثابتة محددة، وتوفر المقومات الإسلامية وتكاملها معاً ما يكفل انعقاد واستمرار القائد في القيادة مادام حريصاً على هاته المقومات والخصائص، ومتوفراً له تلك الشروط.

<sup>1</sup> - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص ص 69-70.

## الفرع الثالث: شروط لا تلزم القائد الإداري الإسلامي

حتى نستوضح المقومات والشروط السابق ذكرها، ومما تفضل به علماء الإسلام قديمهم وجديدهم، وحتى يتم استثمار معطياتهم بما يخدم التخصص، وجب الوقوف على بعض الشروط وتصويبها، إذ أن مجال إدارة المنظمات والأعمال لا يوجبها، ولنا في رسول الله عليه الصلاة والسلام خير أسوة في ذلك، إذ أنه أسقط بعض هاته الشروط تقديماً لمصلحة الجماعة والمنهج الإسلامي، ونذكر منها ما يلي:

**1. السن - العمر:** لا يلزم قائد المنظمة أن يبلغ سناً معينة حتى يتمكن من إدارة شؤون أعماله وقيادة أتباعه، فما دامت قد توفرت فيه الاستطاعة على قيادة الأفراد وتحريكهم حول ماهية الرؤية التي اجتمعوا لها، فله ذلك.

هذا في عالم الإدارة خصوصاً وكذلك سنة الرسول (ﷺ) أينما اجتمع رهط من الناس ولو كان ذلك في أمر الحرب؛ حيث رأى النبي (ﷺ) أن يبعث بعثاً إلى الشام، وأن يكون أسامة بن زيد - الشاب الذي لم يتجاوز من العمر ثماني عشرة سنة - هو قائد هذا الجيش، الذي عقد لواءه رسول الله (ﷺ)؛<sup>1</sup> وإن في تأمير أسامة على أبي بكر وعمر وعثمان وعلي، سابقة عظيمة لم تعدها أمة من الأمم؛ تدل على وجوب فسح المجال لكفاءات الشباب وعبقرياتهم وتمكينهم من قيادة الأمور حين يكونوا صالحين لذلك؛ فمدرسة محمد (ﷺ) لم تقف عند عمر معين، وإنما اعتمدت على القيمة الذاتية للفرد وعاملته على أساسها؛ وقد قال فيه الرسول (ﷺ): "وَأَيُّمُ اللَّهِ إِنْ كَانَ لَخَلِيفًا لِلْإِمَارَةِ" (حديث صحيح)<sup>2</sup>.<sup>3</sup> كما وقد أمر رسول الله (ﷺ) عمرو بن مسلمة أن يصلي بقومه وكان صغيراً لأنه كان أقرأهم.<sup>4</sup>

وقد قيل: الناس ثلاثة: رجل كامل - أي الكمال النسبي - وهو الذي له عقل ويستشير، ونصف رجل: وهو الذي له عقل ولا يستشير، والثالث: لا شيء، وهو الذي لا عقل له ولا يستشير. وكان الإمام الزهري يقول للفتيان والشباب: "لا تحقروا أنفسكم لحدائث أسنانكم، فإن عمر بن الخطاب كان إذا نزل به الأمر المعضل دعا الفتیان، فاستشارهم، يبتغي حدة عقولهم".<sup>5</sup>

**2. العلم الشرعي:** إن العلم هنا ليس المقصود منه العلم الوضعي وما يمكن أن يستثمر منه من أدوات وتقنيات تساعد القائد الإداري على قيادة منظمته بأفضل ما يكون، فيكون على دراية

<sup>1</sup> أبو بكر الجزائري، هذا الحبيب محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم يا محب، المكتبية، مصر، د.ط، د.ن، ص 407.

<sup>2</sup> محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الثاني، حديث رقم: 3730، ص 549.

<sup>3</sup> طارق محمد السويدي، فيصل بإشراحي، صناعة القائد، مرجع سابق، ص ص 193 - 194.

<sup>4</sup> أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، تحقيق: أحمد مبارك البغدادي، دار ابن قتيبة، الكويت، الطبعة الأولى، 1989، ص 132.

<sup>5</sup> يوسف بن عبد الله النمري القرطبي، جامع بيان العلم وفضله، تحقيق: أبو عبد الرحمن فواز أحمد زمزلي، مؤسسة الريان - دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2003، ص 172.

بالخطوط العريضة لعمله وتنظيم أعمال أفراد المنظمة، الذين يقع على عاتقه تحريكهم نحو الهدف الذي سبق تحديده، ولكن المقصود هو درجة الإفتاء في العلم الشرعي، إذ لا يلزم القائد الإداري أن يكون عالماً شرعياً ومفتياً فقيهاً حتى يقود منظمته، بل يكفي من العلم ما يتزود به لحفظ حقوقه وأداء واجباته تجاه أتباعه فيما يجمعهم من إطار تعاملي تنظيمي على الوجه الذي يرضي الله عنه، وأما غير ذلك فهناك من الأهل الاختصاص من علماء الشريعة الإسلامية والإفتاء من ينوب عنه في الاجتهاد والقياس والفقهاء وصنوف الفتوى وهم من قال فيهم الله سبحانه وتعالى:

﴿فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (الأنبياء: 07)، وكما ورد في حادثة

إرسال أسامة بن زيد، فليس القارئ للموقف يسقط شرط السن، بل وشرط العلم الواسع والغزير، إذ كان في جيش المسلمين كما أوردنا أبا بكر الصديق وعمر بن الخطاب، وهما أوسع منه علماً ومعرفة بالدين الإسلامي وشرائعه.

### 3. الأقدمية: وهنا علينا أن نفرق بين مصطلحين أساسيين هما الأقدمية والخبرة، فالأولى لا تعني أن

الفرد يمتلك المهارة الكافية بقدر امتلاكه المدة الطويلة من الزمن في القيام بالأمر أو تعهده، فإن تمكن منه فذلك لا يعني مطلقاً أنه ماهر فيه مبدع ومطلع على مختلف صنوفه.

بينما نقصد بالخبرة ذلك المخزون المعرفي، إما في شكل معلومات أو مهارات وما توفر للفرد من فرص للمعايشة والممارسة، وذلك قد يتوفر لديه في مدة زمنية محدودة عبر الفرص المتاحة لذلك، كالتدريب مثلاً الذي يختصر على الفرد العامل مراحل من التجربة والخطأ ضمن عمله والتي قد تصل إلى سنوات كاملة، وعلى قدر ما توفرت للفرد من تجارب على قدر ما اتسع رصيده من الخبرات والمهارات.

ولقد أمر النبي (ﷺ) مرة عمرو بن العاص، في غزوة "ذات السلاسل" استعظافاً لأقاربه الذين بعثه إليهم، على من هم أفضل منه.<sup>1</sup> إذ كان في السرية أبي بكر وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما، وهما أسبق منه إسلاماً وإيماناً. لكن ذلك لم يحل دون أن يوليه النبي (ﷺ) إمارة السرية، لأن مبدأ الجدارة قد اكتمل في شخصه، فقد ذكر الحافظ البيهقي، وساق من طريق موسى بن عقبة، وعروة بن الزبير حيث قالوا: بعث رسول الله عمرو بن العاص إلى ذات السلاسل من مشارف الشام في بلي، وعبد الله ومن يليهم من قضاة. وقال عروة بن الزبير: وبنو بلي أحوال العاص بن وائل. وبذلك تقدم عمرو بن العاص على من كان معه بوسع اطلاعه وصلته رحمه القريبة بمن أرسلهم الرسول النبي (ﷺ) إليهم، وهو ما افتقده غيره.

<sup>1</sup> - أحمد بن عبد الحليم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 18.

فعمرو بن العاص كما يعلم الرسول كان واسع الحيلة شديد الدهاء، وقد خبر من صنوف القتال والحرب ما جعله أوسع جعبة ممن كان أقدم منه إسلاماً، فبهذا الموقف أسقط المصطفى (ﷺ) شرط الأقدمية، ليعلي شرط الخبرة عليه.

#### 4. التقوى والورع: إن مبلغة القائد من التقوى والورع ما يصنفه من العابدين الزاهدين، ليست

مطلبا أساسيا كي يقود أتباعه، بل يكفيه منها ما يحفظ به حقوقهم أمام الشريعة الغراء، فقد سئل الإمام أحمد: عن رجلين يكونان أميرين في الغزو، أحدهما قوي فاجر، والآخر صالح ضعيف، مع أيهما يغزى؟، فقال: أما الفاجر القوي، فقوته للمسلمين، وفجوره على نفسه، وأما الصالح الضعيف، فصلاحه لنفسه، وضعفه على المسلمين، فيغزى مع القوي الفاجر.<sup>1</sup>

فهو بذلك لم يُجزر الفجور للقائد ولكنه اشترط الحد الأدنى من التقوى فيه، وهو أن يؤدي ما عليه من واجبات القيادة وحقوق الأتباع، ولكن ليس خفيًا أن من قوى القيادة المؤثرة، قوة القدوة وما يمتلكه القائد من حسن خلق وجميل طباع، ومن اجتهد من القادة على أن لا يضيع حق أتباعه فهو في ضوء الشريعة ومخافة من الله، يدخل ضمن خطابه تعالى: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ

سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (العنكبوت: 69).

#### 5. الجنس: لقد اختلف الأئمة في موضوع المرأة من نواح عديدة، فالشريعة الإسلامية قد أولت

المرأة من الإنصاف والحقوق ما لم يعد خافيًا على أحد، وأكد العلماء أن النبي (ﷺ) كان يستشير المرأة، فتشير عليه بالشيء فيأخذ به. فإذا ما وصلنا في موضوع المرأة إلى شيء من حقها في الإدارة والولاية، رأينا المؤلفين يختلفون؛ فالمنكرون عليها حقها في ذلك ينسون أن الصحابية سمراء بنت نهيك الأسدية تولت الحسبة في مكة أيام الرسول (ﷺ)، وأنه كان لها سوط تعنف به الغشاشين، وكذلك ينسون أن القائد الإداري عمر بن الخطاب قد ولى الشفاء بنت أبي سليمان، سوق المدينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بن عبد الحلیم بن تیمیة، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 17.  
<sup>2</sup> - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 237.

## المطلب الثالث: مقومات القائد الإداري من المنظور الإسلامي

إنها مجموعة أساسية من المقومات القيادية الذاتية التي تتعلق بذات القائد، وهي بمثابة مقومات تأهيلية، تؤهل الفرد لتولي القيادة، فبحكم طبيعتها هذه تعدّ الركيزة الأساسية للقيادة، ولقد انتهينا من خلال التحاكم إلى الشريعة الإسلامية وخاصة كتاب الله وسنة رسول الله (ﷺ) إلى الوقوف على أهم المقومات الذاتية القيادية وفق البعد الإداري-المنظمي، إذ اعتمدنا في منظورنا لقراءة أهم هاته المقومات على التقسيم الذي أورده الباحث أبو الفضل عبد الشافي لاستيفائه لأهم هاته المقومات ضمن ما سبق الإشارة إليه من تقسيم، بغية تسليط الضوء عليها وإيضاح أهمية عناصرها، أما غيرها من المقومات كالمقومات السلوكية فقد جاءت متتالية ضمن مطالب المبحث الثالث من الفصل الثالث هي الأخرى بالشرح والتفصيل.

ومقومات القائد الإداري وفق المنظور الإسلامي هي:

المقوم الذاتي الأول: الإيمان.

المقوم الذاتي الثاني: العلم.

المقوم الذاتي الثالث: الفصاحة والبيان.

المقوم الذاتي الرابع: الخلق الحسن.

المقوم الذاتي الخامس: الانتماء.

وسوف نتناول فيما يلي كل مقوم من هذه المقومات، مع تقديم الأسانيد الدالة عليه عن طريق

التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وسنة رسول الله (ﷺ).<sup>1</sup>

### الفرع الأول: الإيمان

إن الإيمان في اللغة هو التصديق والطمأنينة وسكون القلب؛ والإنسان القوي الإيمان يستقر في ذهنه ما آمن به، ولم يعد يخاف على نفسه أن يتسرب إلى ذهنه شيء يخالف مقتضى هذا الإيمان. أما الإنسان ضعيف الإيمان، فيضطرب ذهنه بما آمن به، وتؤثر الأحداث على إيمانه أو توهن منه، ويتعرض للاختلال من وقت لآخر. والإيمان في الإسلام يشمل: الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه، ورسوله، واليوم الآخر.

أما الإيمان بالنسبة للقائد فهو إيمانه بقيادته العليا واطمئنانه الكامل إليها، وثقته فيها وتصديقه بها، وكذلك إيمانه بالمنهج والأهداف والغاية التي يسعى إليها ذلك المنهج؛<sup>2</sup> ليتسع المفهوم من المنحنى الإداري إلى الإيمان العقائدي وفق المنظور القيادي الإداري الإسلامي، حيث يعتبر من المقومات والاشتراطات

<sup>1</sup> - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 232.

الأولية الواجب توافرها في أي إنسان، ليكون أهلاً لتولي القيادة، فإيمان القائد مقوم قيادي أساسي، ونحن نهتدي في هذا بالهدي النبوي ونتأسى به ونقيس عليه، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيره النبوية: <sup>1</sup>

أولاً: النصوص القرآنية في حق المصطفى (ﷺ):

أ - ﴿ءَامَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَمَلَأَتْ كُتُبَهُ وَكُتُبَهُ وَرُسُلَهُ﴾ (البقرة: 285).

ب - ﴿وَأُمِرْتُ أَنْ أَكُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (يونس: 104).

ت - ﴿قُلِ اللَّهُ أَعْبُدُ مُخْلِصًا لَهُ دِينِي﴾ (الزمر: 14).

ث - ﴿قُلِ إِنِّي أُمِرْتُ أَنْ أَعْبُدَ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ﴾ (الزمر: 11-12).

ثانياً: النصوص القرآنية في حق غيره عليه الصلاة والسلام:

أ - في حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿فَلَمَّا أَفَاقَ قَالَ سُبْحَانَكَ تُبْتُ إِلَيْكَ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الأعراف: 143).

ب - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿إِذْ قَالَ لَهُ رَبُّهُ أَسْلِمَ قَالَ أَسْلَمْتُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (البقرة: 131-132).

﴿وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ﴾ (البقرة: 132-131).

﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي﴾

﴿قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾ (البقرة: 124).

ت - في حق نوح عليه الصلاة والسلام: ﴿إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الصافات: 81).

<sup>1</sup> - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 128.

ث - في حق عموم الرسل والأنبياء عليهم وعلى نبينا الصلاة والسلام: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ

قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ إِلَّا نُوحِيَ إِلَيْهِ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدُونِ﴾ (الأنبياء: 25).

ج - في حق عموم المؤمنين والمسلمين: ﴿ءَامَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ

وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَمَلَيْكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ﴾ (البقرة: 285).

### ثالثاً: الشواهد من السنة والسيرة النبوية

يتضح لنا ذلك بجلاء من خلال الرجوع إلى مواقفه عليه الصلاة والسلام من المعاندين لدعوة الحق، وعدم نيل إغراءاتهم ووعيدهم من إيمانه وثباته على عقيدته، فقد كان شأنه عليه الصلاة والسلام وشأن المؤمنين معه أن يزدادوا إيماناً وتمسكاً بالعقيدة كلما ازداد الوعد والوعيد والتهديد،

وصدق فيهم قول الحق سبحانه: ﴿الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ

فَاخْشَوْهُمْ فزادهم إيماناً وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل﴾ (آل عمران: 173).

ولقد كان لهذا الإيمان القوي الراسخ أبلغ الأثر في نفوس من حوله من المؤمنين، بل ومن غير المؤمنين بدعوته، وهذا بيان ودليل على مبلغ تأثير إيمان القائد في نفوس تابعيه، ومن ثم يتبين لنا مدى أهمية توافر الإيمان العميق لدى القائد بما يدعو له كمطلب أساسي وضروري، وكأحد المقومات الأساسية التي تؤهل القائد للقيادة.

وقد يرى البعض بأن هذا المقوم من الأمور الباطنة التي لا يمكن الوقوف عليها، فكيف إذاً يمكن التعرف عليه والاستدلال على وجوده أو عدم وجوده، فقد يدعي مدع الإيمان بأهداف وقيم ومبادئ مجتمع من المجتمعات - رياءً ونفاقاً - ليصل إلى مآربه في تولي أحد المناصب القيادية بذلك المجتمع، كما ادعى المنافقون في المدينة الإيمان كذباً وبهتاناً ليصلوا إلى مآربهم في الكيد للإسلام والوقية بين المسلمين، وبالرغم من أهمية هذا التحفظ إلا أننا نرى:

أ - أن لكل مقوم حقيقة، وحقيقة مقوم الإيمان وإن كانت من الأمور والظواهر المعنوية الباطنة، إلا أن هذه الحقيقة تجد مظهرها الخارجي في سلوك الإنسان المؤمن، فموافقة السلوك ومسايرته لمقتضى الإيمان ينم عن جوهر الإيمان، ونحن نعي أن الاستدلال بالسلوك على حقيقة الظواهر النفسية المعنوية، إن هو إلا من قبيل الأمور الظنية، وليس من قبيل الحقائق العلمية، ولكننا نرى أن الأمر هنا يختلف إزاء وجود أحاديث واردة عن رسول الله (ﷺ) - الذي لا ينطق عن الهوى والمؤيد بالوحي من قبل ربه - تحدد الدلائل السلوكية للإيمان، ومن تلك الأحاديث حديثه عليه الصلاة والسلام: "إذا رأيتم الرجل يعتاد المسجد فاشهدوا له بالإيمان.." (حديث



ضعيف<sup>1</sup>)، خاصة إذا علمنا أن هذا الحديث يتوافق مع قول الله سبحانه: ﴿إِنَّمَا يَعْمُرُ

مَسْجِدَ اللَّهِ مِنْ ءَامِنٍ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ﴾ (التوبة: 18)؛ هذا فيما يتعلق بوجود شواهد

سلوكية في الإسلام تتم عن حقيقة الإيمان.

ب - إنه حتى لو سلمنا بصعوبة الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة على حقيقة الإيمان، فإن هذا لا ينفي كون الإيمان واحداً من المقومات الواجب توافرها في القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام.

ت - أن الفكر الوضعي الإداري بالرغم من الصعوبات التي تعترضه في الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة على حقيقة الإيمان، فإن ذلك لم يمنع هذا الفكر من التأكيد على أهمية الإيمان، والتأكيد على اعتباره أحد المقومات القيادية الضرورية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد.

ومما سبق يتأكد لنا أن هذا التحفظ مع وجاهته، فإنه لا ينفي كون الإيمان واحداً من المقومات القيادية الهامة والأساسية في الإسلام، خاصة مع توافر تلك الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث الدالة على أهمية توافره لنجاح القائد الإداري الرشيد، وكذلك على ضوء توافر تلك النصوص الدالة على الظواهر السلوكية للإيمان في الإسلام.

ومع أهمية الإيمان بشكل عام، إلا أنه يجدر بنا أن نشير إلى خصوصية تأثير الإيمان بعقيدة الإسلام على نفوس المؤمنين المسلمين، حيث نجد شواهد كثيرة في سيرة الصحابة والتابعين على مبلغ الأثر العميق للإيمان في نفوس هؤلاء المسلمين المؤمنين، فصدق إيمان المسلم كفيلاً بأن يصوغه صياغة أخرى، وينشئه نشأة أخرى، ويرتفع به من درك الحيوانية والجاهلية فكراً وسلوكاً إلى آفاق السمو الإنساني الرفيع، نلمس مبلغ مثل هذا التأثير للإيمان بعقيدة الإسلام على الإنسان، من تتبع أثر الإيمان على شخصية وسلوك ذلك الصحابي الجليل عمر بن الخطاب، هذا الصحابي - جبار الجاهلية - أبصره رسول الرحمة ذات يوم بالمسجد يبكي بكاء مرأً، والدموع تنساب بين ثنايا لحيته وتتساقط على صدره، فيسارع إليه المصطفى (ﷺ) متسائلاً: "ما بك يا ابن الخطاب؟"، فيجيب عمر قائلاً: ما بي من شيء يا رسول الله، ولكنني تذكرت أمراً من أمور الجاهلية، تذكرت وأنا أند إحدى بناتي وأحفر لها، كانت تتعلق برقبتي لتنفض عني التراب، وأنا أعد لوأدها، تذكرت ذلك، فبكيت يا رسول الله"، وحق لجبار الجاهلية أن يبكي بعد أن صيره الإيمان إنساناً آخر، وبعد أن صاغه الإيمان بعقيدة الإسلام صياغة أخرى، وأنشأه نشأة أخرى، فالإيمان بالعقيدة الإسلامية الذي يتجه الإيمان بالله الواحد، لا يعادله في عمق تأثيره في نفوس وأفئدة وفكر وسلوك القادة المؤمنين أي تأثير، ودون هذا الإيمان وتأثيره يتدانى أي إيمان، أي تأثير.

<sup>1</sup> - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 802، ص 151.

## الفصل الثاني - القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وأخيراً، وعلى ضوء ما سبق، وفي نطاق موضوع البحث، فإننا نستطيع القول بأن الإيمان الذي هو يقين أو وثوق أو طمأنينة الإنسان إلى أمر من الأمور - مادياً كان أم معنوياً - واستقرار هذا اليقين في عقل ووجدان الإنسان استقراراً كاملاً، بحيث ينعكس هذا على سلوكه وتصرفاته، يصبح من أبرز الشواهد الدالة على مدى إيمان الإنسان هو مدى توافق سلوكه مع مقتضى إيمانه، فهذا الإيمان يعتبر مقوماً من أهم المقومات الذاتية القيادية الإسلامية، وبديهي أن الإيمان كمقوم قيادي يمتد ليشمل الجوانب الآتية:

أ - الإيمان بقيم وأهداف كل من المجتمع، والمنظمة، والجماعة أو الوحدة التي يتولى القائد قيادته.

ب - إيمان وثقة القائد في كل من: رؤسائه، ومرؤوسيه، وفي نفسه.

### الفرع الثاني: المعرفة

إننا من خلال هذا العنصر لا نقصد أبداً قصر الفهم والاصطلاح على العلم بمفهومه الضيق من كتابة وقراءة، فقد أثبتت لنا التجارب الإدارية أن مقوم العلم بهذا البعد القاصر لا يعتبر أبداً معياراً أساسياً من معايير النجاح التي تقوم عليها شخصية القائد الإداري ولا العملية القيادية الإدارية ككل، بل إننا نقصد من وراء ذلك المعرفة؛ وقد تعددت مفاهيمها تبعاً للبعد أو الزاوية التي ينظر من خلال المعرفة، فبالرغم من تداول هذا المصطلح إلا أننا قد نجد صعوبة في تحديد مفهومه. فالمعرفة لغة هي: "اسم مشتق من الفعل - يعرف- و تشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم"<sup>1</sup>.

أما اصطلاحاً فهي محل العديد من النقاشات حيث نجد أن لها عدة مفاهيم تبعاً للزاوية أو الأساس الذي ينظر إليها منه؛ فهناك من ينظر للمعرفة على أساس أنها مخزون "فالمعرفة إذا عرفناها من حيث أنها مخزون فهي إطلاع و استيعاب للأشياء و الأمور"<sup>2</sup>.

وهناك من يرى بأن المعرفة: "هي نشاط معرفي نقوم به بالاعتماد على اختيار، معالجة و ترجمة المعلومات لإنتاج معارف جديدة، إذ يرتبط هذا النشاط بقدرات الأفراد و كفاءاتهم الشخصية"<sup>3</sup>.

وهناك من يعرفها من خلال تطورها و حركيتها أي: "أنها تمثل القدرة على إدراك الأشياء وربطها فيما بينها وإعطائها معنى". أما بالنسبة للذين أسقطوا مفهوم المعرفة على المنظمات فيرون أنها أصل من الأصول الإستراتيجية: "المعرفة هي أصول إستراتيجية تبين الحدود بين ما تستطيع أو لا تستطيع المنظمة إنتاجه"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004.

<sup>2</sup> - عيسى حيرش، محاضرات تسيير الموارد البشرية، السنة الأولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.

<sup>3</sup> - Dominique Foray, L'économie de la connaissances, édition La découverte, Paris, 2000, P09.

<sup>4</sup> - عيسى حيرش، محاضرات تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

إذن، فالعلم المقصود من ذلك للقائد الإداري هو: "اكتساب الإنسان للمعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التي تمكنه من فهم الحياة من حوله، والاستفادة من إمكانياتها المادية والبشرية، واستثمارها وتوجيهها لما فيه خيره وسعادته ومجتمعه، والمقصود به العلم النافع المفيد (المعرفة) وليس مجرد القراءة والكتابة -كما أسلفنا-، فتدبير الأمور وتفهم الأحداث، والوقوف على حقيقة المجتمع الذي يحيط به والاهتمام للحق، كل ذلك من العلم المفيد".<sup>1</sup> أي هو المعرفة بمجموعها الشامل والعام وبالمقدار الذي يمكن أدائه القائد الإداري من تأدية دوره على أكمل وجه مستطاع.

وقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية العلم كمقوم من المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد

الإداري<sup>2</sup>، وهو ما جاء في قوله تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا

يَتَذَكَّرُ أُولَئِكَ أَلَّا لَبِبِ ﴿١٠٩﴾ (الزمر: 09)، وإن لم تكن هاته المعرفة موجودة لديه فليحرص على

اكتسابها وتعلمها، فطلب العلم من المنظور الإسلامي، ركيزة أساسية لكي يكون القائد مؤهلاً ومعداً لتولي أمور أتباعه. وخير مثال على ذلك، سيدنا موسى عليه السلام الذي أمره الله أن يلتقي العبد الصالح خضراً الذي علمه ربه ليتعلم منه.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: الفصاحة والبيان

إن من سمات القائد الناجح أن يكون قادراً على التعبير عن أفكاره وآرائه بلغة سليمة وصحيحة، وخالية من اللزمات غير الضرورية من العبارات المتكررة، وخالية من التعبيرات الجسدية غير المناسبة كلكزات اليدين والحركات أو الأصوات غير المستحسنة. وقد كان صلى الله عليه وسلم فصيحاً بليغاً، وجمهوري الصوت وكان إذا خطب سمع خطبته من يكون بعيداً، ولقد أوتي جوامع الكلم؛ وبالتالي يجب على القائد المسلم أن يحسن اختيار ألفاظه، وانتقاء عباراته وأن يكون حليماً وصبوراً، يقول الحق تعالى:

﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (الإسراء: 53)، ويقول تبارك وتعالى أيضاً: ﴿وَلَا تُجَادِلُوا

أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (العنكبوت: 46)، ويقول سبحانه وتعالى: ﴿أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ

رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ

عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾ (النحل: 125)، وقال أنس رضي الله عنه: كان صلى الله

عليه وسلم إذا تكلم بكلمة أعادها ثلاث حتى تفهم عنه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 233.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 233.

<sup>3</sup> - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 127.

<sup>4</sup> - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 35.

كما يتوجب أن يحتوي هذا المقوم على عنصرين أساسيين، يرتكز عليهما المنظور الإسلامي بشدة وتكتمل بهما الفصاحة والبيان، غير أن عدم وجود أحدها لا يلغي العناصر الباقية، وهما على التوالي:

أ. **الصدق في القول والأمانة:** إن صفة الصدق لا يحظى بها إلا من التزم الصدق واعتاده وتحرّاه حتى يكتب عند الله صديقاً، ويشتهر به بين الناس؛ ومع أن الصدق قد يكون محرّجاً لقائله فإن القائد الناجح يتجنب مواقع الحرج حتى لا يضطر إلى الكذب، ويدخل في مغالطة الصدق أيضاً عدم الوعد بما لا يقدر على الوفاء به وعدم التهديد بما لا يستطيع أن يفعله، لقوله تعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ

وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة: 44)، وقوله أيضاً عز

وجل: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (المائدة: 01)، وقال صلى الله عليه وسلم: "أربع

إذا كن فيك فلا عليك ما فاتك من الدنيا، صدق الحديث، وحفظ الأمانة، وحسن الخلق، وعفة مطعم" (حديث صحيح<sup>1</sup>).

وقد كتب عمر بن الخطاب إلى سعد بن الوقاص: "... فإن لآعب أحدٌ منكم أحدًا من العجم بأمان أو قرفة (كذب، خلط) بإشارة أو بلسان كان لا يدري الأعجمي ما كلمه به وكان عندهم أماناً، فأجروا ذلك له مجرى الأمان، وإياكم والضحك، والوفاء الوفاء، فإن الخطأ بالوفاء بقية، وإن الخطأ بالغدر الهلكة وفيها وهنكم وقوة عدوكم وذهاب ربحكم وإقبال ربحهم، واعلموا إنني أحذركم أن تكونوا شيئاً على المسلمين وسبباً لتوهينهم"، وهكذا يأمر عمر قاداته بإمضاء الأمان حتى ولو كان بإشارة عابرة، ويأمر بالوفاء ويحث عليه، ويعتبر حتى الخطأ بالوفاء أماناً وكرامة<sup>3</sup>، وأما الخطأ بالغدر فإنه هلكة وثونية لأمر المسلمين.

ب. **القدرة على الإقناع:** ولهذه السمة علاقة مع الفصاحة والبيان، إلا أن القدرة على الإقناع لا تعتمد بالضرورة على البلاغة وإنما تعتمد على عرض الحقائق بشكل يجعلها لا تقبل الجدل، فتكون الحجة صحيحة والدليل عليها واضح، كما ويتم عرض المعلومات والحجج بهدوء وضبط نفس، ولذلك يقول الله تعالى للرسول (ﷺ): ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران:

159)، ومن متطلبات القدرة على الإقناع أن يكون المتحدث صادقاً مع نفسه، ويبدأ بتطبيق ما يدعوا

إليه على نفسه أولاً، لقوله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ كبر

1- محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 873، ص 161.

2- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 36-37.

3- محمود شيبث خطاب، الفاروق القائد، مرجع سابق، ص 202.

مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٥٠﴾ (الصف: 02-03)، وإضافة إلى ذلك تستخدم

الحجج والأمثال في الإقناع.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: الخلق الحسن

إن المصدر الأساسي للإلزام الخلقي في الإسلام، ليس هو اللذة والمنفعة، ولا العقل والضمير، ولا العرف ولا المجتمع ولا التصور ولا غير ذلك مما ذهب إليه مدارس الفلسفة الخلقية، مثالية وواقعية، وإنما مصدر الإلزام، ومقياس الحكم الخلقي -في الأساس- هو الوحي الإلهي.

فالخير ما أمر الله به، والشر ما نهى عنه، وبعبارة أخرى: الحسن ما حسنه الشرع والقبيح ما قبحه الشرع، وليس المعنى هذا أن الشرع يأتي بتحسين ما قبحه العقل أو تقبيح ما حسنه، فلم يعرف ذلك في الأخلاق الإسلامية، ولا في الشريعة الإسلامية كلها فهي شريعة ملائمة للفطرة السليمة، وموافقة للعقل الرشيد.<sup>2</sup>

ولذلك نجد أن مقوم الخلق الحسن في القيادة الإدارية خاصة والحياة عامة وفق المنظور الإسلامي -دائماً-، لا يعتمد على مجرد الأمر الصارم، والتكليف التعبدية، بل تعتمد على مخاطبة العقول، واستثارة الضمائر، في أخلاق مفهومة معللة بالحكم، والمصالح المترتبة عليه في الدنيا والآخرة.

فعن جابر رضي الله عنه أن رسول الله (ﷺ) قال: "إن أحبكم إلي، وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة، أحاسنكم أخلاقاً، وإن أبغضكم إلي وأبعدكم مني يوم القيامة، الثرثارون والمتشدقون والمتفيهقون" قالوا: يا رسول الله قد علمنا الثرثارون والمتشدقون، فما المتفيهقون؟ قال: "المتكبرون" (حديث حسن<sup>3</sup>).

ومن هنا تتجلى لنا أهمية وضرورة الخلق الحسن، فبالخلق الحسن يستطيع القائد أن يكتسب احترام مرؤوسيه ومن ثم يقودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهم في حالة معنوية عالية. فالأخلاق هي الضابط الأساسي لسلوك القائد مع مرؤوسيه، وذو الخلق الحسن، والشخصية السوية يكون أكثر حرصاً على التمسك بالمبادئ والقيم وأهداف المنظمة، ويكون قدوة وأسوة حسنة لمرؤوسيه، إذ لا قدوة لمن ساء خلقه. ولقد ضرب لنا الرسول (ﷺ) وهو القائد العظيم المثل الأعلى في حسن الخلق وذلك بشهادة القرآن الكريم، حيث وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 04).

والخلق الحسن يشمل مجموعة من الصفات والأحوال التي يلزم بها الإنسان نفسه ويربى عليها ذاته، منها: كظم الغيظ، الكرم، العفو، الصدق، الحزم، الأناة، سلامة الصدر من الحسد والحقد، الصبر، الشكر، المشاركة، العناية بالمرؤوسين، حسن التوجيه، وحسن الهيئة.. وغيرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 392.

<sup>3</sup> الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 636، ص 278.

<sup>4</sup> قندوزي أحمد، القيادة في القرآن الكريم: أنواعها- أنماطها-شروطها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإسلامية، تخصص أصول الدين، كلية العلوم الإسلامية، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بن سويف بن خدة، الجزائر، 2006، ص 216، بتصرف.

يقصد بالانتماء، الانتماء اللغوي والاجتماعي والفكري والعقائدي، وفي الإسلام نجد اهتماماً كبيراً بالانتماء الفكري العقائدي، لأنه يعتبر الدين رابطة أوثق من كل رابطة، فهي رابطة تحرك مشاعر الإنسان وتوجه عقله وتسيطر على تصرفاته.

إن رابطة الدين هي أساس الانتصارات والفتوحات في كل الأديان، وما الحروب الصليبية واجتماع المسيحية على محاربة الإسلام، على تباين لغاتهم واختلاف دمائهم وأقاليمهم ومطامعهم السياسية وغيرها، إلا شاهدٌ على قوة العقيدة الدينية في الربط الاجتماعي وتوحيد القيادة.

والإسلام، بخصائصه المعروفة وعقيدته الثابتة والإيمان الراسخ، أوثق من غيره من الديانات في توطيد الربط الاجتماعي، وتحقيق الهدف القيادي وربط الناس إلى لواء واحد.

ولقد كان أول ما شغل رسول الله (ﷺ) ساعة مستقره في المدينة هو وضع الدعائم التي لا بد

منها لبناء دولة الإسلام، وتنبين معالمها فيما يلي:

أ - صلة الأمة بالله - عز وجل -.

ب - صلة الأمة ببعضها ببعض.

ت - صلة الأمة بغيرها ممن لا يدينون بدينها.

والانتماء الفكري والعقائدي في الإسلام قائم على الإيمان بالله وبرسوله وبكتابه. فالانتماء الحقيقي هو الذي يستند إلى الإيمان بالله والعقيدة السليمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص ص 235-236.

## المطلب الرابع: منهجية اختيار القادة الإداريين من المنظور الإسلامي

بصرف النظر عن ما إذا انعقدت القيادة لفرد ما، وفق الوجهين اللذان ذكرهما الماوردي:<sup>1</sup> "أحدهما باختيار أهل العقد والحل، والثاني بعهد من الإمام (القائد) من قبل (القائد السابق)"، فإن عملية اختيار القيادة بحد ذاتها وفق المنظور الإسلامي تتم في ضوء مبدأ الجدارة، ولا تخرج في عمومها عن الفروع الخمسة التالية:

### الفرع الأول: اختيار الأصلح

إن ضابط الإسلام الأول في اختيار القادة أن يتم ذلك وفق القاعدة العامة، وهي اختيار الأصلح فالأصلح، لا لقربة ولا لمكانة اجتماعية، ولا لي عنصر آخر لا يقره الإسلام.

وقد صاغ ابن تيمية في كتبه هذا المبدأ قبل علماء الغرب الذين أطلقوا عليه "مبدأ الجدارة" (توظيف الشخص الأجدر)، بدلاً من النظام السائد عندهم وهو نظام الغنائم (وهو توزيع الوالي أو القائد المناصب على رجال حزبه والمؤيدين له)، ونظام الجدارة بلوره ابن تيمية من خلال استيعابه لمنهج الإسلام الصحيح، ثم يحدد أسس الصلاحية بمعيارين أساسيين هما: القوة والأمانة.

فالقوة هي القدرة على القيام بالمهام الموكلة إلى الفرد، وتشمل القوة الجسمية والعقلية وشتى أنواع القوة عموماً، أما الأمانة فهي الضمير المتوثب الذي يزرع الشخص عن الخيانة ويدفعه لبذل طاقته في سبيل القيام بما أوكل إليه من المهام على أحسن وجه.

ويقول ابن تيمية -رحمه الله- إنه يندر أن يتوفر في شخص واحد المعياران بدرجة عالية، ولكن الأهم هو عملية التوازن بين هذين المعيارين، ويستدل على ذلك بقول عمر بن الخطاب: "اللهم إليك أشكو جلد الفاجر وعجز الثقة"، ويقول ابن تيمية بأن المشكلة تكون في تغليب أحد الجانبين على اختيار الشخص، ويرى أن الاهتمام بالمعيارين إنما يكون بما تحكمه طبيعة النشاط والوظيفة نفسها، فقد يحتاج العمل إلى جانب القوة أكثر منه إلى جانب الأمانة، وذلك مثل الحرب، وقد تكون إلى الأمانة في العمل أكبر من الحاجة إلى القوة وذلك مثل القضاء وولاية المال.<sup>2</sup>

فالإطار العام لما سبق يوضح أن الخالق سبحانه وتعالى جعل القيادة أمانة، وطلب منا أن نؤديها إلى أهلها: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ (النساء: 58)، وحذرنا من مخالفة ذلك

بقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (الأنفال: 27).

<sup>1</sup> - أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مرجع سابق، ص 6.  
<sup>2</sup> - زيد بن محمد الرماني، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، <http://www.alukah.net>، تاريخ النشر: 2010/11/21، تاريخ الزيارة: 2010/04/10.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

ودلت سنة رسوله (ﷺ) أيضاً على أنها أمانة يجب أداؤها في مواضعها، لذلك قال لأبي ذر رضي الله عنه في الإمارة: "وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة.." (حديث صحيح: رواه مسلم<sup>1</sup>).

وقال النبي (ﷺ): "إن من ولي أمر المسلمين شيئاً فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه، فقد خان الله ورسوله". وفي رواية أخرى: "من ولي رجلاً عملاً على عصابة وهو يجد في تلك العصابة من هو أَرْضَى منه، فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين".

وقال أيضاً (ﷺ): "أَيُّمَا رَجُلٍ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا عَلَى عَشْرَةِ أَنْفُسٍ وَعَلِمَ أَنَّ فِي الْعَشْرَةِ أَفْضَلَ مِمَّنْ اسْتَعْمَلَ فَقَدْ غَشَى اللَّهَ وَرَسُولَهُ"، والأمر يقاس على مجموعات أكبر من الأفراد.

لذلك كان صلى الله عليه وسلم يختار قاداته فيتخذهم من صالحى أهله وأولى الدين والحكمة، وكان اختيارهم الأغلب من المنظور إليهم في العرب ليوقروا في الصدور فيكون لهم سلطان على المسلمين وغير المسلمين.

لذلك وجب على ولاة الأمر أن يولوا على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجدون لذلك العمل.

وفي هذا المعنى يحدد الإمام الماوردي في كتابه "الأحكام السلطانية" تبعات ومسؤوليات من بيده الاختيار، سواء إن علا قدره أو تواضعت منزلته، وذلك<sup>2</sup> "باستكفاء الأمانة وتقليد النصحاء فيما يفوضه إليهم من الأعمال، ويكله إليهم من الأموال لتكون الأعمال بالكفاح مضبوطة والأموال بالأمانة محفوظة".

وإذا لم يوجد الأصلح، يختار الأمتل في كل منصب بحسبه إعمالاً لقوله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ

نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (البقرة: 286)، ولقوله صلى الله عليه وسلم: "إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم".

وتتم معرفة الأصلح بمعرفة مقصود القيادة ومعرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر، فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها، فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة قدم أنفعها لتلك الآية وأقلهما ضرراً فيها، فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع وإن كان فيه فجور -على الرجل الضعيف العاجز، وإن كان أميناً- كما سئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو، وأحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزو؟، فقال: أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه، أما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين، فيغزى مع القوي الفاجر، وإن كانت الحاجة إلى الأمانة أشد، قُدِّمَ الأمين، مثل حفظ الأموال ونحوها، فأما استخراجها وحفظها فلا بد فيه من قوة وأمانة، فيولي عليها شاداً قوي يستخرجها بقوته، وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته، ويقدم في ولاية القضاء الأعلم والأورع والأكفأ، فإن كان أحدهما أعلم والآخر

<sup>1</sup> - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 681، ص 291.

<sup>2</sup> - أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مرجع سابق، ص 23.



## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

أورع قدم فيما قد يظهر حكمه، ويخاف فيه الهوى- الأورع، وفيما يدق حكمه ويخاف فيه الاشتباه- الأعلم.

ويرى شيخ الإسلام ابن تيمية أنه يجوز تولية غير الأهل للضرورة إذا كان أصلح الموجودين، ويجب مع ذلك السعي في إصلاح الأحوال حتى يكمل في الناس ما لا بد بهم، ومن أمور الولايات والإمارات ونحوها، كما يجب على المعسر السعي في وفاء دينه وإن كان في الحال لا يطلب منه ما يقدر منه، وكما يجب الاستعداد للجهاد بإعداد القوة ورباط الخيل... فإن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.

فالإسلام يدعو إلى إسناد الأعمال إلى ذوي الكفاية والنزاهة- عملاً بقوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ

أَسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ (القصص: 26).

إذ يركز الإسلام على اتخاذ الصلاحية أساساً لتولية الوظائف العامة والقيادة، بحيث لا يجوز تولية من لا صلاحية لهم، أو ترك الأصلح وتقديم الأقل صلاحية، بمعنى أنه إذا ما وقع الاختيار على أحد الأفراد المشهود لهم بالكفاءة غير أن كفايته هذه تقل عن كفاية الآخرين، فإن الاختيار في هذه الحالة قد خالف أصلاً تشريعياً في الإسلام.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الاختبار قبل التولية

لقد روعي تطبيق مبدأ الاختبار قبل الاختيار بدقة في الإسلام، فقد روي عن الرسول (ﷺ) أنه عندما أسند منصب القضاء إلى معاذ بن جبل سأله: "كيف تقضي؟"، فقال: أقضي بما في كتاب الله، قال صلى الله عليه وسلم: "فإن لم يكن في كتاب الله"، قال: فبسنة رسول الله (ﷺ)، قال صلى الله عليه وسلم: "فإن لم يكن في سنة رسول الله (ﷺ)". قال: اجتهد رأيي، قال صلى الله عليه وسلم: "الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله (ﷺ)". ومعنى ذلك أن معاذاً بن جبل قد اجتاز الاختبار بنجاح وأن اختيار الرسول (ﷺ) له لهذه المهمة كان موفقاً.<sup>2</sup>

وقد قنن القرآن الكريم هذا المبدأ في قوله تعالى: ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ

قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ﴿١٢٤﴾ (البقرة: 124)، فعلى الرغم من تهيئة إبراهيم عليه السلام ربانيا لتحمل عبء النبوة والأمانة إلا أن الخالق سبحانه وتعالى أكد على ضرورة ابتلائه واختباره للتأكد من كفايته وجدارته ليوضح لنا المنهج ويبين لنا السبيل.

<sup>1</sup> - عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسى، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 515-517.

<sup>2</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، مرجع سابق، ص 116.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وقد كان عمر رضي الله عنه يختبر عماله قبل أن يوليهم، وقد يطول هذا الاختبار كما يوضحه الأحنف بن قيس حين قال: قدمت على عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فاحتبسنى عنده حولاً، فقال: يا أحنف قد بلوتك فرأيت أن علانيتك حسنة وأنا أرجو أن تكون سريرتك مثل علانيتك، وإنا كنا نتحدث إنما يهلك هذه الأمة كل منافق عليم، ثم قال له عمر: أتدري لم احتبستك؟! وبين له أنه أراد اختباره ثم ولاه، ومن نصائح عمر للأحنف: يا أحنف، من كثر ضحكك قلت هيبته، ومن مزح استخف به، ومن أكثر من شيء عرف به، ومن كثر كلامه كثر سقطه ومن كثر سقطه قل حياؤه، ومن قل حياؤه قل ورعه، ومن قل ورعه مات قلبه.<sup>1</sup>

وإمعاناً في التأكد من صلاحية الشخص للقيادة، تعدت عملية الاختبار الشخصي المرشح للقيادة ذاته إلى سمعته، ومن ذلك ما حكاه ابن طباطبا عن أحد حكام الدولة الإسلامية بأنه كان آية الدنيا في اختيار القادة فكان إذا أراد معرفة صلاحية الرجل فأشكّل عليه ذلك، أن يشيع بين الناس أنه يريد توليته منصباً معيناً، ثم يتمادى في إبرام ذلك أياماً، فتمتلئ البلد بالأقويل، فيفترق الناس بين مؤيد ومعارض ويذهب كل فريق إلى ذكر المحاسن والفضائل أو المساوئ والعيوب، فتتكون لدى الحاكم محصلة من البيانات والمعلومات، التي يستطيع بعد دراستها والتأكد من صحتها ترجيح اختياره أو العزوف عنه نهائياً.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: التعيين تحت الاختبار

لقد أوصى أبا بكر يزيد بن أبي سفيان حين عينه قائداً على جيوش المسلمين الذاهبة لفتح دمشق والشام، وصية لخص فوائدها علي محمد الصلابي في كتابه "ال خليفة الأول أبو بكر الصديق" في سبعة عشر فائدة تخص القادة ووجه توليتهم وتعيينهم، ووصايا دينهم ودنياهم، ابتدراها أبو بكر الصديق بقوله: "إني قد وليتك لأبلوك وأجرّبك وأخرّجك، فإن أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك، فعليك بتقوى الله فإنه يرى من باطنك مثل الذي من ظاهرك.."، وقد قال ابن الأثير: "هذه من أحسن الوصايا وأكثرها نفعاً لولاية الأمر".<sup>3</sup>

وتلك ضمانات أخرى لمبدأ الجدارة أخذ بها النظام الإسلامي للتأكد من صلاحية الفرد للعمل الموكّل إليه من خلال مباشرته الأولية لهذا العمل. فلم يكن أمر اختيار القائد نهائياً، فكثيراً ما اختير قادة وعينوا تحت الاختبار لفترة ما ثم يثبتون بعدها في مناصبهم، أو يعزلون منها تبعاً لمدى صلاحيتهم.<sup>4</sup> وهو ما نصت عليه الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات، أي: "أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار، لمدة محددة لغرض التأكد من مدى صلاحيته بشكل نهائي لاستمراره في العمل".<sup>1</sup>

1- علي محمد الصلابي، سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب- شخصيته وعصره، دار المعرفة، لبنان، الطبعة السابعة، 2007، ص 315.

2- عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 519- 521.

3- علي محمد الصلابي، الخليفة الأول: أبو بكر الصديق - شخصيته وعصره، دار المعرفة، لبنان، الطبعة الخامسة، 2006، ص ص 298- 299.

4- عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سابق، ص 521.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وقد أكد الماوردي هذا المعنى بقوله: "اختبر أحوال من استكفيته لتعلم عجزه من كفايته وإحسانه من إساءته فتعمل بما علمت من إقرار الكافي وصرف العاجز وحمد المحسن وذم المسيء".  
ويلاحظ هنا أن طريقة التعيين تحت الاختبار وفق المنظور الإسلامي لم تفرق بين طائفة وأخرى من الموظفين بل خضع لها كل الموظفين أياً كانت درجاتهم ومراتبهم الإدارية، لكونها ضماناً أكيدة للتأكد من مدى صلاحية الموظف العملية بعد التأكد من مدى صلاحيته النظرية- وتلك ميزة انفرد بها النظام الإسلامي عن النظم الوضعية المعاصرة حيث ذهبت الأخيرة إلى التفارقة بين الموظفين في هذا الشأن تبعاً لدرجاتهم الوظيفية، وفرقت في ذلك ما بين شاغلي سائر الوظائف الأخرى، فأخضعت له الفئة الثانية دون الأولى (من قادة منظمات ومديرين ورؤساء).<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: التقليد

إن التقليد في الإسلام يعني التعيين، ولم يكن قادة الإسلام يقتنعون بحسن اختيار القادة فحسب وإنما كانوا يحددون لهم أسلوب العمل والقواعد التي يسبغون عليها لتكون أساساً لمحاسبتهم فيما بعد. وكانت هذه القواعد تحدد إما في صورة خاصة وذلك في عهد التولية، أو في صورة جماعية (عامة) في المؤتمرات التي كانت تعقد لذلك.

أما القواعد الخاصة: فكان الرسول (ﷺ) حين يقلد القائد يرسل كتاباً إلى أهل عمله، فعندما ولى العلاء بن الحضرمي على أهل البحرين بعث لهم كتاباً جاء فيه: "وأنا أشهد الله تعالى من وليته شيئاً قليلاً أو كثيراً من أمور المسلمين، فلم يعدل فيهم أنه لا طاعة له .. وهو خليع مما وليته، وقد برئت ذم الذين معه من المسلمين".<sup>3</sup>

وقد اشتهر عن عمر رضي الله عنه أنه كان يكتب كتاباً يسمى عهد التعيين أو الاستعمال عند كثير من المؤرخين ويمكننا أن نسميه مجازاً "المرسوم الخلفي في تعيين العامل أو الأمير (القائد)". وقد وردت العديد من نصوص التعيين لعمال عمر، ولكن المؤرخين يكادون ينفقون على أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان إذا استعمل عاملاً كتب له كتاباً وأشهد عليه رهطاً من المهاجرين والأنصار واشترط عليه شروطاً في الكتاب..، ومثال ذلك كتابه إلى العلاء بن الحضرمي عائله على البحرين، يأمره بالتوجه إلى البصرة لولايتها بعد عتبة بن غزوان.<sup>4</sup>

أما القواعد العامة: فمن أوضحها ما كان يسأل عنه عمر رضي الله عنه الرعية إذا وفدت للحجاز في موسم الحج عن حال أمرائهم وسيرتهم فيهم، ويقول الدكتور الطماوي في هذا الصدد: "إن عمر قد اتخذ موسم الحج كمؤتمر سنوي عام لمحاسبة الولاة (القادة) أمام الرعية، وهنا يصل عمر -في رأينا- إلى

<sup>1</sup>- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2006، ص 259.

<sup>2</sup>- عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 521-522.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص 522.

<sup>4</sup>- علي محمد الصلابي، سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب- شخصيته وعصره، مرجع سابق، ص 316.

## الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

قمة الفن في الحكم والإدارة. فقد فرض الله الحج على المسلمين كركن من أركان العقيدة، يؤديه القادرون عليه، ليشهدوا منافع لهم، وليذكروا اسم الله في أيام معدودات، فهو موسم يلتقي فيه المسلمون من مشارق الأرض ومغاربها. وإنها لعبقريّة حقيقية من عمر، وإلهام أصيل فيه، أن يحاول الإفادة من هذه المناسبة لكي يقف بنفسه على أخبار رعاياه الذين لا يصلون إليه. وهكذا جرى طيلة خلافته، على أن يجمع كل عام، وأن يدعو إليه ولاة الأقاليم ليوافوه بمكة. وهناك يلتقي بالحكام والمحكومين وجهاً لوجه، ويسمع من هؤلاء وأولئك، ويؤدي أمانة الحكم كاملة".<sup>1</sup>

ومن أشهر خطبه في الحج أنه قال رضي الله عنه: "ألا وإني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين، ولكن بعثتكم أئمة الهدى يهتدى بكم، فحافظوا على المسلمين، ولا تضربوهم فتذلوهم، ولا تغلقوا الأبواب دونهم، فيأكل قلوبهم ضعيفهم، ولا تستأثروا عليهم فتظلموهم، وقاتلوا بهم الكفار طاقتهم، فإذا رأيتم كلاله فكفوا عن ذلك، فإن ذلك أبلغ في جهاد عدوكم".<sup>2</sup>

ولقد فطن علماء الإدارة المعاصرة إلى أهمية مثل هذه المؤتمرات التداولية التي سبقهم إليها الفكر الإداري القائم على المنهج الإسلامي، فركزوا على ضرورتها والعمل بها كأسلوب تدريبي ناجح للإداريين يمكنهم من حل المشاكل على أساس التفكير الجماعي والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.<sup>3</sup>

### الفرع الخامس: تهيئة ظروف العمل المناسبة

لقد أخذ أولوا الأمر في النظام الإسلامي على عاتقهم مسؤولية تهيئة ظروف العمل المناسبة لعمالهم قبل بدئهم في مباشرة أعمالهم. لذلك قال صلى الله عليه وسلم: "من ولي لنا شيئاً وليس له امرأة فليتزوج، ومن لم يكن له مسكن فليتخذ مسكناً، ومن لم يكن له مركب فليتخذ مركباً، ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادماً".

وقال أبو عبيدة لعمر بن الخطاب: "إن استعملت أصحاب رسول الله فأغنهم بالعمالة عن الخيانة"، وعلق على ذلك أبو يوسف بقوله: أجزل لهم في العطاء والرزق لا يحتاجون للاختلاس والخيانة.<sup>4</sup> وذلك إن دلّ على شيء، فإنما يدلّ ويبين دراية المسلمين منذ طلائع تنظيماتهم الإدارية لأهمية توفير الظروف المناسبة لمن يولونه الأمر، فقد كان للقادة الإداريين وفق المنظور الإسلامي حقوقاً أدبية ومادية تهدف بالدرجة الأولى إلى إعادتهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، وهذه أهم حقوقهم:

#### 1. الطاعة في غير معصية:

إن الطاعة لأولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، وقد أكد القرآن ذلك في الآية الكريمة: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء:

<sup>1</sup> - فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، مرجع سابق، ص 222.

<sup>2</sup> - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع اسبق، ص 314.

<sup>3</sup> - أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 127.

<sup>4</sup> - عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 524.

59)، ولفظة "وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ" لفظة عامة تشمل جميع المسؤولين سواء أكانوا حكاماً أو رؤساء إدارات بمختلف مراتبهم.

كما ورد في الحديث أيضاً: "السمع والطاعة على المرء المسلم، فيما أحب وكره؛ ما لم يؤمر بمعصية" (حديث صحيح<sup>1</sup>)، والمعيار لعدم الطاعة هو أن يأمره رئيسه أو قائده بعمل فيه معصية صريحة للشريعة الإسلامية أو لحكم محدد منها، فهنا لا طاعة للقائد أو الرئيس. غير أنه من الضروري أن يعلم الفرد العامل أنه لا يحق له أن يحكم رأيه الخاص في الوصول إلى القرار بأن هذا الأمر مخالف للشريعة ولذلك فلن ينفذه، إذ ربما يكون السبب الحقيقي في عدم الطاعة بغضه للأمر وعدم اتساقه مع هوى نفسه.<sup>2</sup>

## 2. بذل النصيحة:

ويجب أن يتوفر في باذل النصيحة للقيادة التنظيمية، ما يحفظ للنصيحة فعاليتها فلا يُساء فهمها ولا يستهان بها، وأن تحفظ لكلا الطرفين حقه ومكانته فتشيع روح الفريق بين أفراد المنظمة الواحدة. ومما يروى في هذا الصدد أن عياض بن غنم وكان والياً لعمر، قد جلد صاحب دارا حين فتحت، فأغلظ له هشام بن حكيم القول أمام الناس حتى غضب عياض، ثم مكث ليلي فأتاه هشام فاعتذر إليه، ثم قال هشام لعياض: "ألم تسمع رسول الله يقول: إن من أشد الناس عذاباً أشدهم للناس عذاباً في الدنيا"، فقال عياض: "قد سمعنا ما سمعت ورأينا ما رأيت، أو لم تسمع رسول الله يقول: "من أراد أن ينصح لذي سلطان عامة فلا يبد له علانية ولكن ليخل به، فإن قبل منه فذاك وإلا كان قد أدى الذي عليه"، وإني يا هشام لأنت الجريء إذ تجترئ على سلطان الله، فهلاً خشيت أن يقتلك السلطان فتكون قتيلاً سلطان الله؟"<sup>3</sup>

كما يجب أيضاً أن يتسع أفق القائد الإداري لما يوجه إليه من نصائح وتوجيهات من أتباعه في المنظمة، فبهذه التغذية الرجعية تضمن المنظمة حسن العمل والوصول لتحقيق أفضل الأهداف والنتائج، ولعل الخليفة الأول للمسلمين يضرب لنا في هذا المقام أفضل سبيل ينتهجه القائد الإداري الطامح للنجاح والفاعلية، إذ أورد الطبري عن أبي بكر رضي الله عنه أنه قال:<sup>4</sup> "يا أيها الناس، إنما أنا مثلكم، إني لا أدري لعلمكم ستكلفونني ما كان رسول الله (ﷺ) يطيق، إن الله اصطفى محمداً على العالمين وعصمه من الآفات، وإنما أنا متبع ولست مبتدع، فإن استقمتم فاتبعوني، وإن زغت فقوموني...".

<sup>1</sup> - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الرابع، حديث رقم: 7144، ص 464.

<sup>2</sup> - أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 56.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 93.

<sup>4</sup> - أنس سليم الأحمدى، المرونة، مرجع سابق، ص ص 53-54.

### 3. توفير المعلومات:

تعد عملية الاتصال الوسيلة الفعالة التي تنتقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الأجهزة الإدارية، ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا وتقوم الأجهزة التنفيذية بتنفيذ تلك القرارات الصادرة، ليس هذا فحسب، بل إن الوظائف الإدارية الأخرى من: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا تؤدي بمعزل عن الاتصالات، لأن الاتصالات تمثل القلب النابض لها، ولا يتم إتمام أي جانب من جوانب العمل للقيادة الإدارية قبل توفير نظام اتصال داخل المنظمة.<sup>1</sup> لذا يجب على الأتباع إيصال أكبر كم من المعلومات والحقائق إلى القائد وتحري الصدق في ذلك، سواء أكان ذلك يخص محيط المنظمة الداخلي أم الخارجي، والعجلة في ذلك قدر المستطاع، خصوصاً ما كان متعلقاً ببقاء المنظمة واستمراريتها.. وغير ذلك، من منطلق الاشتراك في المسؤولية مع القيادة الإدارية في مراعاة مصلحة المنظمة والأفراد.

### 4. تأييد مواقفهم الصحيحة:

إذا كان موقف القائد للمنظمة فيه من المصلحة العامة ما يضمن بقاءها واستمراريتها، ويحافظ على بنية فريق العمل متماسكة وروحه منطلقة للتحرك نحو الهدف وتحقيق رؤية المنظمة المنطق عليها، أصبحت مؤازرة القائد ومعاونته ضرورة من الدرجة الأولى. وقد كان عمر رضي الله عنه حريصاً على هذا المعنى كل الحرص حيث كان يولي عناية خاصة لاحترام الناس لولائهم (قادتهم) وتقديرهم لهم ويبدل في ذلك مختلف الأسباب، فكان عمر على شدة ما فيه مع عماله إذا أحس باعتداء أو شبه اعتداء وقع على أحدهم، يشتد على المعتدين في تلك الناحية ليبقي للعامل هيبته توقره في الصدور ومهابة يلجم بها العامة والخاصة.<sup>2</sup> فقد حدث أن حصب أهل العراق إمامهم، وكان قد عوضهم إماماً مكان إمام كان قبله فحصبوه، فغضب وقال لأهل الشام: "تجهزوا لأهل العراق فإن الشيطان باض فيهم وفرخ". ولقد شكوا أهل حمص عاملهم سعيد بن عامر وسألوا عمر أن يعزله لأنه لا يخرج للناس حتى يرتفع النهار، ولا يجيب أحداً بليل، وله في الشهر يوم لا يخرج فيه. وأجرى عمر كعادته تحقيقاً مع العامل، فلما تيقن أن عامله يعجن كل يوم خبزه ويجلس حتى يختمر فيخبزه ثم يخرج للناس، وإنه يجعل الليل كله للعبادة، وأنه يشتغل مرة في الشهر بغسل ثيابه، بعث إليه بألف دينار يستعين بها، ولكن سعيداً قام بتوزيعها على جيش المسلمين.<sup>3</sup>

1- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 266.  
2- علي محمد الصلابي، سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب - شخصيته وعصره، مرجع سابق، ص 319-320.  
3- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 130.

## خلاصة الفصل:

مما تم إدراجه في هذا الفصل نخلص إلى أن الصراط المستقيم الذي أنعم الله به على النبيين والصدّيقين والشهداء والصالحين هو سبيل سيدنا محمد (ﷺ) وسبيل خلفائه الراشدين وأصحابه ومن سلك سبيلهم، وبه استوضحنا معالم الفكر الإداري وفق المنظور الإسلامي، إذ بينا أهم مكونات هذا المفرد البحثي، حيث أننا ندرس من خلاله أحد أشد مواضيعه غموضاً، وأكثرها طرقاتاً من العلماء على اختلاف مللهم، فقد وجدنا عناية تشريعية وشرعية في آن واحد بالقيادة سبقت الفكر الغربي بملايين السنين، صاغها الكريم سبحانه في قوله: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ﴾ (البقرة:

30)، وهو دليل تاريخي يفوق بكل وصف التحديدات الزمنية البشرية الوضعية.

هذا وبالإضافة إلى ما أوردته السنة النبوية الشريفة، حيث قمنا بالوقوف على أهم مفاهيم القيادة الإدارية ومصادرها الشرعية من القرآن الكريم والسنة النبوية واجتهاد العلماء، مبرزين آلية العمل الاجتهادي وخاصة القياس، لما له من أهمية تظهر متوالية في نسق البحث العلمي وكذا المعرفي. فكان الإلمام بها وإدراجها مطلباً منهجياً وعلمياً في آن واحد، ليس الهدف منه العمل به فهذا ليس باختصاصنا ولا هو المقام لذلك، ولكن حتى نستبين ما تم جمعه من معلومات ومعطيات وعلى أي أساس أوردنا علماءنا المسلمين القدامى والمعاصرين.

كي نورد بعدها ضمن مطلبين متوالين-أردنا بهما التكامل ولأنه لا يمكن إلا أن يذكر كل على حدى- وهما الشروط ومقومات القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي، إذ بينا بما تسمح به مساحة البحث ما يجب توفره في القائد، في ضوء ما أورده أهم العلماء المسلمين قديماً وحديثاً.

لنخلص في الأخير إلى أهم الركائز التي يقوم عليها أمر القيادة الإدارية وفق المنظور الشرعي الإسلامي دائماً من عدل وشورى ومنظومة أخلاقية.. إلى غير ذلك، وهو ما يوفر بدوره قاعدة متينة لآلية الاختيار ضمن الإطار القيادي الإداري، والتي تعتبر وجهاً لعملة واحدة، وجهها الآخر هو إبراز أهمية الإعداد القيادي ضمن المنظور الإسلامي، فكان الأول ظاهراً والثاني متضمناً في العناصر المتطرق إليها في هذا الفصل، بينما سيتم التطرق إليها بشيء من الشرح في الفصل القادم بإذن الله.