

الادارة

في

المنهج الاسلامي

"مدخل الوظائف الادارية"

غانم فنجان موسى فاطمة فالح احمد

الابتداء

لا ريب أنّ أداء الوظائف الادارية على وفق المنهج الاسلامي المتميّز

بضامنيه الإيمانية والأخلاقية والتربوية المستوعبة لجميع حاجات الافراد المادية والنفسية والاجتماعية وانفعالاتهم وتطلعاتهم واختلافاتهم يسهم في اداء الاعمال بكفاءة عالية ويرتقي بالعلاقات بين القيادات والتابعين وبين التابعين انفسهم الى مستويات تنعدم فيها الصراعات فيما بينهم أو تكون في اقل مستوى ممكن. ويحقق تفوق واضح في توظيف جميع الموارد والامكانيات المتاحة.

ويمثل هذا المؤلف دعوة الى القيادات وجميع المعنيين بالإدارة الى ضرورة تنفيذ الوظائف الادارية في جميع المنظمات على وفق المنهج الاسلامي، ولا سيما في انتخاب القيادات واعتماد الشورى وقبول التعددية والاختلاف والعدل بين الأفراد لأجل تحقيق التميز في العمل والرشد واصابة ذائده عن الزيغ والفساد الاداري.

وحرى بالإبانه ان الطبعة الاولى من هذا المؤلف صدرت عام 2006 عن مؤسسة حمادة في الاردن، والطبعة الثانية صدرت عام 2014 عن دار اليازوري في الاردن.

المحتويات

31 -10

مدخل لدراسة الإدارة

الفصل الأول

مفهوم الإدارة
اهداف الادارة
وظائف الادارة
بيئة الادارة
عناصر بيئة الإدارة
مبادئ الادارة
مهارات المدراء
سمات المنظمات المعاصرة
معيقات الادارة في الدول المتنامية

102 -32

اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الإدارة

الفصل الثاني

مفهوم الاسلام
اهداف الإسلام
خصائص اهداف الاسلام
مصادر المنهج الإسلامي
منظومة المنهج الاسلامي في الادارة
خصائص المنهج الاسلامي في الادارة
اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة
تأثيرات الدين الاسلامي في الادارة

معيقات تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة
متطلبات تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

الفصل الثالث التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي 170-103

المبحث الاول: مدخل لدراسة التخطيط في الفكر الاداري المعاصر

مفهوم التخطيط
اهمية التخطيط
مبادئ التخطيط
انواع الخطط
متطلبات اعداد الخطط
مراحل عملية التخطيط
العوامل المؤثرة في التخطيط
معيقات عملية التخطيط

المبحث الثاني: مدخل لدراسة اتخاذ القرارات في الفكر الاداري المعاصر

مفهوم القرار
أنواع القرارات
مواصفات القرار الجيد
مراحل صنع القرارات واتخاذها
العوامل المؤثرة في صنع القرارات واتخاذها
سمات القرارات الجيدة
متطلبات صنع القرارات واتخاذها
صعوبات تواجه صنع القرارات واتخاذها
مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها

مزايا مشاركة العاملين في صنع القرارات
معيقات مشاركة العاملين في صنع القرارات
مديات مشاركة العاملين في صنع القرارات
متطلبات مشاركة العاملين في صنع القرارات

المبحث الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي

نماذج من التخطيط في المنهج الإسلامي
مرتكزات التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي

- تأكيد أهمية الاعداد للمستقبل
- الانتفاع من معطيات الماضي
- تحديد الاهداف
- توفير متطلبات تحقيق الاهداف
- الالتزام بتنفيذ الخطط
- تحديد سقف زمني للخطط
- اعتماد الخطط والقرارات على البيانات والمعلومات الدقيقة
- توثيق الخطط والقرارات
- المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات
- التفرد في حمل مسؤولية القرارات
- الاقدام على اتخاذ القرارات
- الوسطية في التخطيط واتخاذ القرارات
- مواجهة مقاومة القرارات
- المرونة في التخطيط

■ حجج الاهداف عن المنافسين

222 - 171

الفصل الرابع التنظيم الاداري في المنهج الإسلامي

المبحث الاول: مدخل لدراسة التنظيم الإداري

مفهوم التنظيم

اهمية التنظيم

اهداف التنظيم الاداري

مبادئ التنظيم الاداري

العوامل المؤثرة في التنظيم الاداري

خصائص التنظيم الإداري الجيد

انواع التنظيم الاداري

مراحل عملية التنظيم الاداري

أدوات التنظيم الاداري

اعادة التنظيم الاداري

مبررات اعادة التنظيم الاداري

معضلات التنظيم الإداري

المبحث الثاني: التنظيم الإداري في المنهج الإسلامي

■ التنظيم الشامل

■ التنظيم الهرمي

■ تحديد المسؤوليات والصلاحيات

■ تفويض الصلاحيات

- التخصص في العمل
- وحدة الأمر
- استحداث الإدارات التنفيذية
- استحداث التنظيمات الاستشارية
- الالتزام بالتعليمات والتوجيهات
- تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب
- سياسات الرواتب والأجور والمكافآت
- وضع نظام للعقوبات

360- 223

القيادة الادارية في المنهج الاسلامي مدخل لدراسة القيادة الإدارية

الفصل الخامس المبحث الأول:

- مفهوم القيادة
- أهمية القيادة
- أهداف القيادة
- خصائص القيادة
- مستويات القادة
- عناصر عملية القيادة
- طبيعة المواقف التي تواجه القيادة
- نظريات القيادة
- مصادر قوة القيادة
- انماط القيادة المستبدة

سمات القيادة الفاعلة
معضلات القيادة المعاصرة

المبحث الثاني: تطبيقات القيادة الإدارية في المنهج الإسلامي

أهمية القيادة في المنهج الإسلامي
أهداف القيادة في المنهج الإسلامي
اختيار القيادة في المنهج الإسلامي
صناعة القيادة في المنهج الإسلامي
نمط القيادة في المنهج الإسلامي
مرتكزات القيادة في المنهج الإسلامي
سمات القيادة في المنهج الإسلامي
مسؤوليات القيادة في المنهج الإسلامي
مؤهلات القيادة في المنهج الإسلامي
مسؤوليات التابعين قبل القيادة في المنهج الإسلامي
التحديات التي تواجه القيادة

الفصل السادس الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي 361- 384

المبحث الاول: مدخل لدراسة الرقابة الادارية

مفهوم الرقابة
أهمية الرقابة الإدارية
اهداف عمليات الرقابة في المنظمات
خصائص انظمة الرقابة الفاعلة في المنظمات
متطلبات الرقابة الادارية

مراحل عملية الرقابة الادارية
انواع الرقابة في المنظمات
الجوانب الانسانية في الرقابة
معضلات عمليات الرقابة الإدارية
متطلبات تطوير عمليات الرقابة في المنظمات

المبحث الثاني: الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

اهداف الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي
متطلبات الرقابة في المنهج الاسلامي
الاجهزة الرقابية في المنهج الاسلامي

427 -385

المصادر

الفصل الأول

مدخل لدراسة الإدارة

الفصل الاول مدخل لدراسة الادارة

تفرض محدودية الامكانيات (المادية والبايولوجية والاقتصادية والعلمية والتقنية) المتاحة للفرد عليه منذ القدم التعاون مع بقية افراد المجتمع باستمرار وبصورة فاعلة، ولا سيما بعدما ادرك الافراد بصورة لا لبس فيها ولا غموض ان تحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم (المادية والاجتماعية والنفسية) لا يمكن ان يتحقق مطلقاً ما لم تتولى الإدارة تنسيق جهودهم وتوظف امكانياتهم بكفاءة عالية في انتاج السلع والخدمات وتوزيعها.

ويتناول هذا الفصل تحديد مفهوم الادارة، ويبين اهدافها، ويعرض وظائفها، ويبين البيئة التي تعمل فيها، ومبادئها، والمهارات التي ينبغي ان يمتلكها المديرون، ويحدد سمات المنظمات المعاصرة، وينتهي باستعراض اهم المشكلات التي تواجه الادارة المعاصرة في الاقطار المتنامية.

مفهوم الادارة

تقدم الادبيات التي اهتمت بالادارة مفاهيم عديدة للادارة، وفيما يأتي بعض أهمها: يرى فايول Fayol ان الادارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة⁽¹⁾، بينما يعتقد كونتز واودنيل Koontz and Odonnel ان الادارة هي تنفيذ الاعمال بواسطة الاخرين⁽²⁾، ويذهب كوتنا

Gupta الى ان الادارة هي توجيه المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق ومراقبة العاملين وتوظيف الموارد المتاحة باتجاه تحقيق الاهداف المحددة(3).

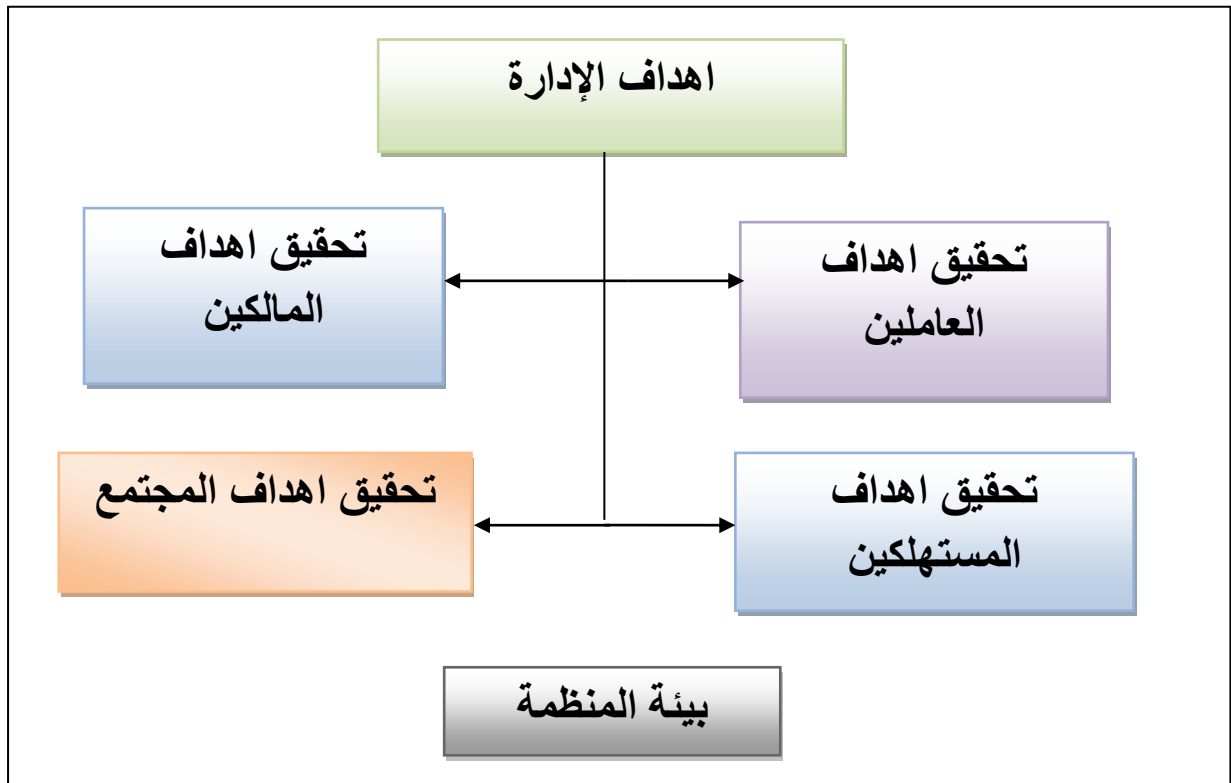
اما كلو Clough فينظر الى الادارة على انها فن قيادة أنشطة جماعة من الافراد وتوجيهها نحو تحقيق اهداف مشتركة(4)، وهناك من يرى ان الادارة تمثل الناتج المشترك لانواع ودرجات مختلفة من الجهد الانساني الهادف لتحقيق التوظيف الافضل للموارد المتاحة، أو انها عملية اجتماعية مستمرة تستهدف توظيف الموارد المتاحة بكفاءة بغية الوصول الى هدف او اهداف محددة، ويظهر من دراسة المفاهيم المتقدمة وجود جوانب مشتركة فيما بينها منها(5):

- تتميز الادارة بانها عملية انسانية يشترك فيها مجموعة من الافراد.
- تسعى الادارة لتحقيق اهداف محددة، ويكون تحقيق تلك الاهداف من خلال العاملين ومعهم.
- تستلزم الادارة تطبيق الاساليب العلمية والنظريات والمبادئ المختلفة التي وضعها المهتمون بعلم الإدارة.
- تعتمد كفاءة الادارة على الموهبة الشخصية والخبرة التي يمتلكها القائمون بها، وعلى مهارتهم في كيفية تطبيق المبادئ والاساليب الادارية، وعلى تعاون التابعين معهم وعلى دعم البيئة التي تعمل في اطرافها، ولذلك فان الاداريين يختلفون في تطبيق نفس المبادئ والاساليب الادارية تبعا لاختلافهم في المهارات والخبرات والقدرات واختلاف الظروف والمعطيات التي تواجههم والمعطيات والفرص المتاحة لهم.
- هناك علاقة تأثير متبادل بين الإدارة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

- يتطلب تنفيذ العملية الادارية توفير مستلزمات (بشرية ومالية ومادية ومعنوية).

اهداف الادارة

ينبغي ان تسعى الادارة في جميع المنظمات الى تحقيق اهداف المالكين والعاملين فيها والمستهلكين والمجتمع الذي تمارس اعمالها فيه⁽⁶⁾، وان هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها بسهولة الا من خلال التوظيف الافضل للامكانيات والفرص المتاحة للادارة.



شكل رقم 1: اهداف الادارة

وظائف الإدارة

يتعين على الإدارة لاجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها تنفيذ الوظائف الآتية: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة.

1- التخطيط planning: يستهدف التخطيط الاعداد للمستقبل بكفاءة عالية ويتناول تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل في ضوء الامكانيات المتاحة والفرص والتحديات المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها.

2- التنظيم Organization: يتناول التنظيم تحديد الانشطة التي ينبغي القيام بها لاجل بلوغ الاهداف المحددة وتحديد الوحدات الإدارية والفنية التي تنفذ تلك الانشطة، ويبين مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم في تلك الوحدات والعلاقات فيما بينهم.

3- القيادة Leadership: ينصب اهتمام هذه الوظيفة على توحيد العاملين وحفزهم وتوجيههم للقيام بالاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف المحددة بكفاءة عالية.

4- الرقابة Control: تستهدف هذه الوظيفة معرفة مدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف المحددة من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المخطط، وتحديد الانحرافات، وتبين الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات السلبية وتعميق الإيجابيات.

ويظهر من خلال دراسة الوظائف الإدارية ما يأتي:

1- لا غنى لأي منظمة مهما كان حجمها او طبيعة اعمالها عن ممارسة جميع الوظائف الإدارية آنفة الذكر بكفاءة عالية.

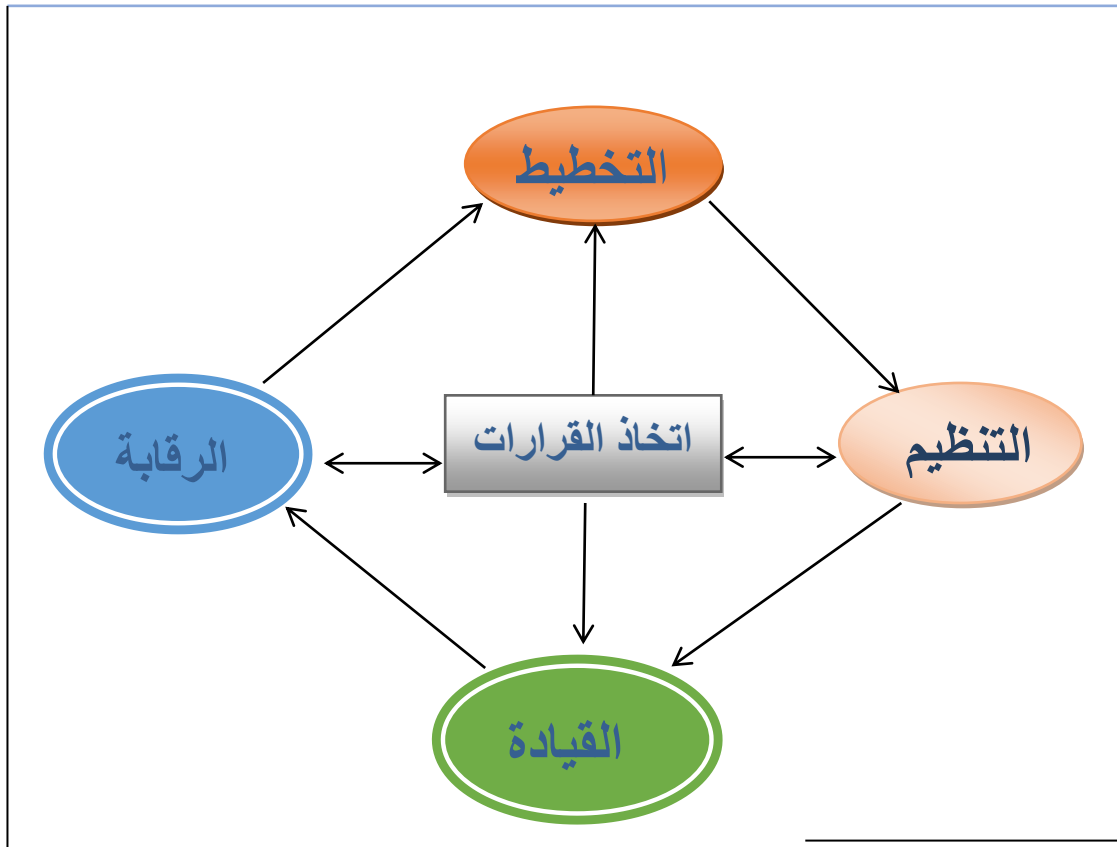
2- ان القيام بالوظائف الإدارية عملية مستمرة ما دامت المنظمة مستمرة في العمل.

3- يتأثر اداء كل وظيفة من الوظائف الإدارية بكفاءة اداء الوظائف الإدارية

الأخرى.

4- تؤثر البيئة التي تعمل فيها المنظمات في كفاءة الإدارة في تنفيذ الوظائف الادارية من خلال دورها في توفير المستلزمات المطلوبة لتنفيذ تلك الوظائف، وقبول مخرجات تلك المنظمات.

5- يتطلب تنفيذ الوظائف الادارية بكفاءة عالية توفير جميع الامكانيات (البشرية والمادية والمالية والمعنوية) المطلوبة لتنفيذ تلك الوظائف، ويعرض الشكل رقم (2) وظائف الادارة.



البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

الشكل رقم 2: وظائف الادارة

بيئة الادارة

تعمل الادارة في جميع المنظمات ضمن بيئة بالغة التعقيد وتتغير باستمرار وفيها العديد من الفرص والتحديات، وتحدث فيها العديد من التغيرات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والقانونية والدينية وغيرها)، وتعيش الادارة وسط منافسة شديدة وعليها ان تتفاعل مع تلك البيئة باستمرار. وتلعب بيئة الإدارة دورا هاما في تحديد خططها واهدافها واهتماماتها واخلاقياتها واتجاهاتها وطبيعة منتجاتها وأساليب تسويق منتجاتها، وقد تكون البيئة داعمة للادارة واعمالها وتوفر لها فرصا متعددة للازدهار thrive او لا تكون كذلك فتسبب في اخفاقها، وتتجلى اهمية بيئة المنظمة من خلال دورها في ما يأتي:

1. توفر الموارد والفرص المطلوبة لاداء الاعمال وتحقيق الاهداف.
2. تنطوي البيئة على مخاطر وتحديات يمكن ان تحول دون تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات.
3. تسوق المنظمات منتجاتها من السلع والخدمات في البيئة التي تعمل فيها.

وتقطع الحقائق ان نجاح الإدارة او اخفاقها مرهون إلى حد كبير بمدى فهمها للبيئة المحيطة بها، وعلى قدرتها على توظيف الفرص والامكانيات التي توفرها بكفاءة رغم التحديات challenges والمحددات limitations الموجودة في البيئة⁽⁶⁾، ولذلك يتعين على الإدارة معرفة البيئة التي تعمل في اطارها بموضوعية شديدة، ومراقبة التطورات التي تحدث فيها باستمرار، ولا سيما تلك التي لها علاقة باعمالها، لاجل مواجهة تحدياتها وتوظيف فرصها ومعطياتها لصالح المنظمة، وان تعمل جاهدة للحصول على دعم البيئة وموارثها في سعيها لتحقيق أهدافها، وفي ذات الوقت لا تسمح للبيئة باستنزاف طاقتها او حرفها عن مسيرتها او

منعها عن المضي في الاتجاه الذي يوصلها إلى أهدافها، ولا يتحقق ذلك للإدارة إلا إذا أخذت جميع متغيرات البيئة بعين الاهتمام عند إعداد الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وطورت الأساليب والأدوات التي تمتاز روابطها مع البيئة من أجل خفض التصادمات والخلافات بينها وبين البيئة إلى أقل مستوى ممكن، وقد أكد ذلك شارلس دارون Charles Darwin قائلاً ليس من الضروري أن يكون البقاء للأقوى وإنما للكائنات الأكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة⁽⁸⁾.

وقد أشار الكاتب الإنكليزي جون أدير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد"، أن الرسول محمد ﷺ استطاع أن يصبح قائداً ملهماً في الجزيرة العربية ويتمكن من الارتقاء باخلاق سكان تلك الجزيرة إلى المستوى الذي اراده الإسلام لجميع الناس بعد أن استوعب القواعد القبلية والممارسات والعادات والتقاليد بموضوعية شديدة⁽⁹⁾.

عناصر بيئة الإدارة

تتألف بيئة الإدارة من بيئة خارجية وبيئة داخلية:

البيئة الخارجية:

تنطوي بيئة المنظمة الخارجية على عدة قطاعات (اقتصادية، وعلمية، وتقنية، وسياسية، وثقافية، واجتماعية، ودينية، وطبيعية وغيرها) لها تأثيرات كبيرة في أداء الإدارة، وهي أما تدعم الإدارة وتمكنها من تحقيق أهدافها من خلال توفير المدخلات والفرص والامكانيات المطلوبة لتنفيذ الأعمال وتوفير اسواق تستقبل مخرجات المنظمة، أو تعيقها عن الوصول إلى الأهداف المنشودة.

البيئة الداخلية:

تتألف البيئة الداخلية للمنظمة من الموارد البشرية والامكانيات المالية والتقنية والموارد المتاحة للمنظمة والتعليقات والانظمة واساليب العمل واجراءاته، وتكون هذه البيئة اما داعمة للقيادة في سعيها لتحقيق الاهداف المطلوبة أو تضع امامها العوائق التي تمنعها من الوصول للاهداف المطلوبة.

وحرى بالتوضيح ان البيئة التي تعمل في إطارها الادارة في المرحلة المعاصرة تختلف تماما عما كانت عليه في الماضي، فبعدها كانت البيئة بسيطة في معطياتها وفرصها والامكانيات المتاحة فيها ولا تحدث فيها تغيرات هائلة، وليس فيها تحديات تؤثر على قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، أصبحت أكثر تعقيدا ويسودها الكثير من الغموض ambiguity والاضطراب وتشابك عناصرها وتشهد تغيرات مفاجئة في جميع القطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية وغيرها تؤثر في كفاءة الإدارة في الوصول للاهداف المطلوبة، وفي ذات الوقت توفر العديد من الفرص للمنظمات. وقد كشفت الدراسات التي اجرتها جامعة هارفارد ان البيئة التي تعمل في اطارها الإدارة ستشهد في المستقبل ما يأتي:

- حدوث العديد من التغيرات غير المتوقعة بمعدل اعلى مما كان عليه في السابق.
- ستكون المنافسة بين المنظمات اقوى مما كانت وتفرض على الإدارة التحرك بكفاءة وفي الوقت المناسب لكي تستمر وتزدهر رغم المنافسة.
- ستتوفر للادارة فرص عديدة أكثر من السابق.

- لا تستطيع المنظمات الاستمرار والتطور ما لم تتكيف الإدارة فيها بسرعة مع التغيرات المؤكدة في البيئة والتي لا مفر منها وتنفذ اعمالا تمكنها من تحقيق اهداف غير مسبوقه⁽⁷⁾.



شكل رقم 3: بيئة الإدارة

وتقطع الشواهد ان قدرة الادارة على السيطرة على التغيرات التي تحصل في بيئتها الداخلية تكون أكبر من قدرتها على السيطرة على التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.

مبادئ الإدارة

يرى جميع المختصين بعلم الإدارة ان العملية الادارية في جميع المنظمات تجري على وفق مجموعة من المبادئ⁽⁷⁾ Principles، وان فهم الذين تناط بهم مسؤولية تنفيذ الوظائف الادارية لتلك المبادئ، وتطبيقها بمرونة تنسجم مع الظروف

والمغيرات التي تواجههم والامكانيات المتاحة لهم يسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة⁽⁸⁾.

ولا بد من التأكيد انه لا يوجد حتى الوقت الحاضر تحديد دقيق للمبادئ الادارية التي يتعين على الإداريين تطبيقها من اجل مواجهة مختلف المشكلات الادارية⁽⁹⁾.

وتبرز اهمية تطبيق مبادئ الادارة في العمل من خلال دورها في الارتقاء بكفاءة أداء الاعمال، بالإضافة الى ذلك فانها تقدم قائمة تدقيقية Check list تسهم في معرفة مدى كفاءة الإدارة في اداء اعمالها، ونستعرض فيما يأتي اهم المبادئ الادارية المتعارف عليها في المرحلة المعاصرة⁽¹⁰⁾:

- مبدأ تقسيم العمل Division of work.
- مبدأ تفويض العاملين صلاحيات مساوية لمسؤولياتهم لاجل تمكينهم من تنفيذ الاعمال المكلفين بها.
- مبدأ التزام العاملين بالوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة لهم من الادارة، ويفرض ذلك على الادارة ان تجعل تعليماتها ووامرها وتوجيهاتها واضحة لجميع العاملين وتقع في حدود قدرتهم على تنفيذها.
- مبدأ وحدة الامر Unity of Command، ويقضي ان يتلقى العامل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من مسؤول واحد منعل لضياع المسؤولية والحد من الارباك والتناقض بين التعليمات والتوجيهات الصادرة للعاملين.
- مبدأ تبعية المصالح الخاصة للمصالح العامة.
- منح العاملين رواتب ومكافآتهم مجزية في ضوء مؤهلاتهم ومسؤولياتهم.

- مبدأ تدرج السلطات في المنظمة من اعلى المستويات فيها الى المستويات التي تليها في التنظيم الاداري.
- مبدأ تكليف العاملين باعمال تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم ورغباتهم.
- مبدأ العدالة في إدارة العاملين، ومراعاة الجوانب الانسانية في تنظيم العلاقات معهم.
- مبدأ استقرار الافراد في العمل بهدف خفض معدل دوران العمل، وخفض الكلفة المرتبطة به، والحد من تأثيراته السلبية على كفاءة المنظمة في تحقيق اهدافها.
- مبدأ تشجيع المبادرة والابداع، واثاحة الفرص الملائمة لتفجير طاقات العاملين، وتوظيفها في خدمة اهداف المنظمة واهدافهم.
- مبدأ العمل الجمعي، والعمل بروح الفريق Team work على وفق اساليب تحقق التعاون والانسجام بين العاملين، وتساعد على تبادل المعلومات المطلوبة لتنسيق جهودهم.

مهارات المدراء

تعتمد كفاءة المنظمات في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها الى حد كبير على مدى توفر المستلزمات (البشرية والمالية والمادية والمعنوية) المطلوبة لتنفيذ الاعمال التي تضطلع بها، وعلى مدى كفاءة المدراء في توظيف مهاراتهم في تحقيق اهداف المنظمة.

وتختلف اهمية مهارات المديرين باختلاف أهمية مراكزهم الوظيفية في المنظمات، ويمكن القول بصورة عامة أن المهارات التي ينبغي ان يمتلكها المديرون

هي:

- المهارة الادراكية
- المهارة التحليلية
- مهارة اتخاذ القرارات
- مهارة الاتصال
- المهارة السلوكية
- المهارة الفنية

اولا: المهارة الادراكية

تتعلق هذه المهارة بقدرة المدير على فهم معطيات البيئة وامكانيات المنظمة والفرص المتاحة لها بصورة دقيقة وموضوعية وتوظيفها بكفاءة في تحقيق اهداف المنظمة.

وتزداد أهمية المهارة الادراكية بالنسبة للمديرين في الادارات العليا نظراً لإهتمامهم بتحقيق الاهداف الاستراتيجية فيما تتناقص أهميتها في المستويات الادارية التي تلي الادارات العليا.

ثانيا: المهارة التحليلية

تتعلق هذه المهارة بقدرة المدير على توظيف المنطق والاساليب العلمية في تحديد المشكلات والفرص والتحديات وتحليلها بموضوعية شديدة، ورغم أهمية هذه المهارة لجميع المديرين في مختلف المستويات الادارية، الا ان أهميتها النسبية تزايدت في المستويات الادارية العليا.

ثالثا: مهارة التخطيط واتخاذ القرارات

تشير هذه المهارة الى قدرة المدير على التخطيط واتخاذ القرارات في ضوء الفرص والإمكانات المتاحة والتحديات المحتملة وتحديد البدائل وتقويمها واختيار افضلها للمنظمة، وحرّي بالاشارة ان مهارة التخطيط واتخاذ القرارات تعد من المهارات المهمة لجميع المستويات الإدارية لكن اهميتها تتزايد في المستويات الادارية العليا نظرا لمسؤوليتها عن مستقبل المنظمة وتتناقص أهمية هذه المهارة كلما اتجهنا الى المستويات التشغيلية في المنظمة.

رابعا: مهارة الاتصال

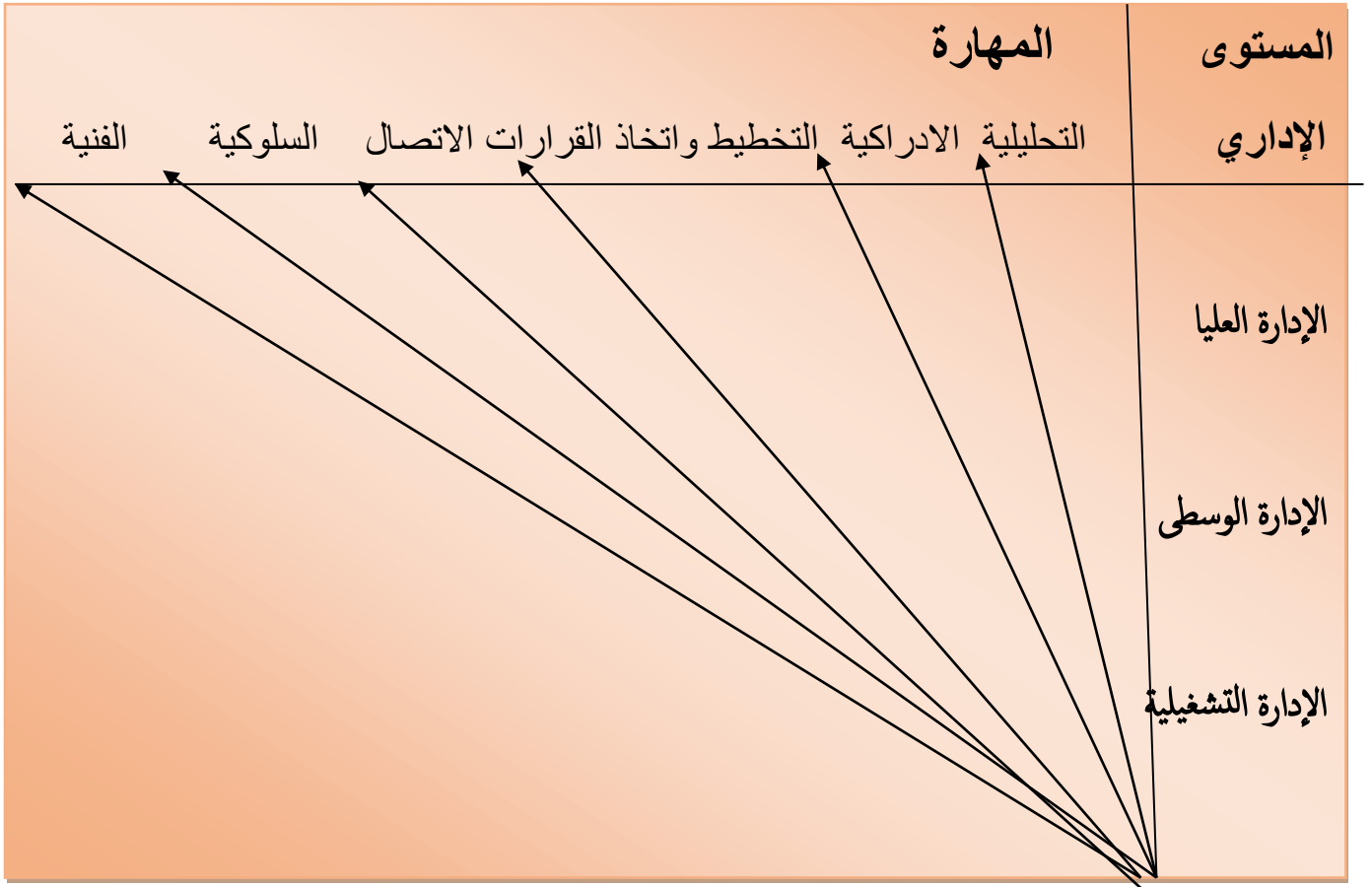
تمكن هذه المهارة المدراء من تبادل البيانات والمعلومات مع العاملين والاطراف التي لها علاقة باعمال المنظمة بكفاءة لاجل خلق تفاهم مشترك مع تلك الاطراف يسهم في تحقيق اهداف المنظمة، وتزداد أهمية هذه المهارة كلما ازداد عدد العاملين وتعددت الاطراف التي يتعين الاتصال بها.

خامسا: المهارة السلوكية

تسهم هذه المهارة في الارتقاء بقدرة المدير على معرفة كيفية التأثير في التابعين واستمالتهم وحفزهم لأداء الاعمال المنوطة بهم، والالتزام بالتعليمات المتعلقة بالاداء والسلوك.

سادسا: المهارة الفنية

تمكن هذه المهارة من يمتلكها من توظيف التقنيات والمعدات والاساليب الفنية في العمل، ولذلك فان حاجة المديرين في المستويات التنفيذية الى هذه المهارة تكون أكثر من حاجة المديرين في المستويات العليا لها.



شكل رقم 4 : العلاقة بين المستوى الإداري والمهارات المطلوبة

سمات المنظمات المعاصرة

تتميز المنظمات المعاصرة بأنها تعمل في بيئة معقدة وتتغير باستمرار وفيها العديد من التحديات، وعليها التزامات متعددة قبل المالكين والعاملين والمستهلكين والمجتمع، وفيما يأتي سمات المنظمات المعاصرة⁽¹¹⁾:

- تعدد الأهداف.

- العمل في بيئة متغيرة.
- استخدام التقنيات الحديثة.
- ارتفاع معدلات التقادم في التقنيات والمهارات الادارية والفنية.
- حجمها الكبير.
- التخصص في العمل.
- استخدام الاساليب العلمية في الادارة.

اولا: تعدد الاهداف

لم يعد تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح هو الهدف الوحيد الذي تسعى المنظمات المعاصرة الى تحقيقه في المرحلة المعاصرة، وإنما تسعى الى تحقيق عدة اهداف معقدة ومتداخلة من أهمها: اهداف المالكين واهداف العاملين وتلبية حاجات الزبائن والجهات التي لها علاقة بانشطة المنظمة، واهداف المجتمع الذي تمارس اعمالها فيه باعتبارها جزء منه وعليها المساهمة في توفير العمل لافراده، وحماية البيئة، ومنع الاسراف في الموارد الاقتصادية المتاحة.

ثانيا: العمل في بيئة متغيرة

تعمل المنظمات المعاصرة، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة في بيئة ديناميكية تتغير باستمرار وبشكل سريع، وفيها الكثير من الفرص والتحديات في المجالات المتعلقة بالحصول على مستلزمات العمليات الانتاجية التي تضطلع بها (الموارد البشرية، والمالية، والمادية، والمعنوية)، وتسويق السلع والخدمات التي تنتجها، لذلك ينبغي للادارة مراقبة جميع التغيرات (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتقنية وغيرها) التي تحدث في البيئة، ولا سيما تلك التي لها تأثيرات كبيرة في قدرة المنظمة وكفاءتها في تنفيذ العمليات التي تضطلع بها، وفيما يأتي اهم

المتغيرات التي ينبغي للإدارة في جميع المنظمات متابعتها ومراقبتها باستمرار:

- التطورات في بيئة العمل (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتقنية).
- المنافسة بين المنظمات.
- التغيرات في انماط الاستهلاك، والتغيرات التي تطرأ على القدرة الشرائية للمستهلكين.

وحرّي بالتوضيح ان التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمات اما انها توفر للإدارة فرصا واسعة لتوظيف الامكانيات المتاحة لها بكفاءة، او قد تجعلها تواجه تحديات عديدة تحول دون تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، ولذلك على الادارة التعامل مع تلك التغيرات بمرونة وكفاءة عالية.

ثالثا: استخدام التقنيات الحديثة

اخذت المنظمات المعاصرة في المجتمعات المتقدمة تتوسع في استخدام التقنيات المتطورة انسجاما مع التقدم العلمي والتقني المستمر الذي تحقق نتيجة جهود انسانية كبيرة استهدفت توفير السعادة والرفاهية لافراد المجتمع بذلتها اجيال عديدة على امتداد حقبة طويلة من الزمن، وكان من ثمارها توفير سلع وخدمات متطورة للافراد باسعار ملائمة وفي وقت حاجتهم اليها.

ويتطلب استخدام التقنيات الحديثة في اعمال المنظمات من الادارة مواكبة التطورات التقنية والعلمية وتوفير الاموال اللازمة لتحديث التقنيات المستخدمة في العمل باستمرار، وتطوير خبرات العاملين ومهاراتهم بهدف تمكينهم من استخدام التقنيات المتطورة بكفاءة عالية.

رابعاً: ارتفاع معدلات التقدم في التقنيات والمهارات

ادى تطور التقنيات والاساليب المستخدمة في العمليات الانتاجية في مختلف المنظمات الى احداث تقدم كمي ونوعي في انتاج السلع والخدمات وتسويقها، واسهم في تحسين ظروف العمل، وادى الى تغيير مستمر في اذواق المستهلكين للسلع والخدمات، وتسبب في ذات الوقت في ارتفاع معدلات التقدم في تقنيات العمل وفي مهارات العاملين.

وبناء على ما تقدم يتعين على الادارة المعاصرة دراسة الاثار التي يتركها ارتفاع معدل التقدم في المستلزمات السلعية وخبرات العاملين واتخاذ الاجراءات المطلوبة لتطوير السلع والخدمات التي تنتجها وتسوقها، وتطوير تقنيات العمل وخبرات العاملين ومهاراتهم.

خامساً: الحجم الكبير للمنظمات

يسمى هذا العصر بعصر- المنظمات الكبيرة التي لها تأثيرات واضحة على مجمل الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في البلدان التي تمارس فيها انشطتها، وقد استفادت تلك المنظمات من التطورات السريعة التي حصلت في طرق الاتصالات والمواصلات واساليبها⁽¹²⁾، وتمكنت من توسيع انشطتها افقياً وعمودياً، ولذلك ازداد عدد العاملين فيها، وارتفع عدد زبائنها، وتوسعت الرقعة الجغرافية التي تمارس أنشطتها فيها، وحدثت تطورات كمية ونوعية في مبيعاتها وفي مشترياتها وفي حجم الاموال المستثمرة، وتعددت مصادر تمويلها.

وقد ادى النمو في حجم المنظمات الى احداث تغييرات كبيرة في هيكلها التنظيمية، وفي العلاقات الداخلية فيها، وفي طبيعة المشكلات التي تواجهها الادارة، ولذلك اصبحت عملية التنسيق بين اجزاء المنظمة من جهة وبين المنظمة

وبيئتها من جهة اخرى عملية معقدة (13).

سادسا: التخصص في العمل

اضحى التخصص في ممارسة الاعمال من السمات المهمة في جميع المنظمات المعاصرة نظرا للفوائد الجمة التي تتحقق منه في المجالات المتعلقة بتطوير إنتاجية المنظمات وخفض كلف العمل وتطوير كفاءة اداء عمليات انتاج السلع والخدمات وتسويقها، ولذلك اخذت المنظمات المعاصرة تعمل على تعميق التخصص في جميع الاعمال فيها.

سابعا: استخدام الاساليب العلمية في الادارة

فرض التعقيد المتزايد في البيئة (الداخلية والخارجية) التي تعمل فيها المنظمات المعاصرة التوسع في استخدام الأساليب العلمية في الادارة، بهدف انتاج خطط وقرارات وأساليب عمل أكثر كفاءة لاجل الاستفادة من الفرص المتاحة في تحقيق الأهداف رغم التحديات المعقدة والمنافسة المتزايدة.

معيقات الادارة في الدول المتنامية

تمكنت الدول المتقدمة من غرس قيم وأخلاقيات عديدة في مواطنيها منذ مرحلة الطفولة منها: احترام العمل، وتوظيف الوقت بكفاءة، وقبول التعددية والاختلاف، والحوار مع الآخرين على وفق احترام حرية الاخر في الحدود التي لا تلحق ضررا به وبالآخرين، والقضاء على الاتكالية والتردد، والاعتماد على الذات، ووفرت لهم اوسع الفرص لتحقيق طموحاتهم ما دامت تلك الطموحات لا تلحق الضرر بالآخرين.

وقد اتاحت الدول المتقدمة الفرص لجميع الافراد لتوظيف امكاناتهم دون

تميز لاسباب اقتصادية أو اجتماعية أو طائفية أو عرقية أو طبقية أو سياسية، وقد أسهمت كل تلك التطورات في تطور جميع القطاعات الاقتصادية بما فيها العلوم الادارية، والتوصل الى مجموعة متكاملة من القواعد والنظم والمبادئ والاجراءات التي يسهم تطبيقها في الادارة في تحقيق افضل توظيف ممكن لجميع الموارد والامكانيات المتاحة للمنظمات.

بينما لا زالت الادارة في الدول المتنامية تواجه مشكلات معقدة بسبب التخلف (العلمي والتقني والسياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي) الذي ادى الى وجود العديد من العوامل التي تحول دون تطبيق الاتجاهات الحديثة في الادارة، ولذلك فان الكفاءة الانتاجية في منظماتها تكون دون المستوى المطلوب للاسباب الآتية:

○ تعاني معظم الدول المتنامية من نقص في الموارد المالية المتاحة لها، فضلا عن ذلك فان المتاح من تلك الموارد لا يوظف بصورة اقتصادية.

○ تفشي الفساد المالي والإداري والأخلاقي.

○ يطالب العاملون دائما بالحصول على المكاسب رغم انهم لا يؤدون أعمالهم بكفاءة.

○ تستقطب القيادات في المنظمات في الدول المتنامية العاملين الذين يجيدون التزلف لها فحسب ، وقد تسبب ذلك في خفض كفاءتها الانتاجية، وأدى الى انتشار الفساد المالي والاداري، وقد كان لهذه العوامل تأثيرات سلبية عديدة في المنظمات والعاملين والمجتمعات التي تعمل فيها تلك المنظمات.

○ يجري تقويم العاملين على اسس بعيدة عن الموضوعية في معظم الحالات، وقد تسبب ذلك في العديد من المشكلات للادارة وللعاملين، وحدث

- احباطا لدى العاملين، وتدنت كفاءتهم، وقد انعكس ذلك سلبيا في كفاءة المنظمات في انتاج السلع والخدمات وتسويقها.
- نقص البيانات والمعلومات المتاحة للمنظمات، وعدم دقة المتوفر منها، وقد اثر ذلك في كفاءة العمليات الادارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الاداء.
- نقص الاطر الفنية والادارية المؤهلة لانجاز الاعمال في جميع المنظمات، فضلا عن عدم توفر الظروف الملائمة التي تمكن المتاح من تلك الاطر من تقديم افضل اداء ممكن.
- تسبب النقل اللاعلمي للتكنولوجيا في ضياع الكثير من الفرص التي يمكن ان تسهم في تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد المتاحة.
- تتحدد رواتب العاملين واجورهم في معظم الوظائف على اساس المؤهل العلمي وليس على اساس طبيعة العمل وكفاءة الاداء.
- يتعذر تطبيق الانظمة التي يستقر الرأي عليها نظرا لعدم استعداد الافراد للالتزام بتلك الانظمة وسعيهم لمخالفتها لاسباب عديدة من أهمها: عدم توفر مستلزمات تنفيذها. أو لشعورهم انها لا تطبق على القيادة والمقرين منها عدم قناعتهم بكفاءتها.
- تدني كفاءة العاملين في المنظمات.
- يجري اختيار العاملين وتعيينهم على وفق اعتبارات بعيدة عن الموضوعية، ولذلك لا يتم تعيين الشخص المناسب في العمل المناسب له من حيث مؤهلاته وخبراته وطموحاته.
- تتميز الدول المتنامية بعدم الاستقرار السياسي، وتحدث فيها تغييرات مفاجئة في انظمة الحكم، وغالبا تُبدل القيادات العليا في المنظمات تبعا

للتغيرات السياسية، ويؤدي ذلك الى احداث تأثيرات سلبية كبيرة في اداء المنظمات.

○ تُحدد اهداف اغلب المنظمات في ضوء اعتبارات غير موضوعية، ولا تتاح للعاملين فيها فرصة المشاركة في تحديدها، وقد تسبب هذا في تدني مستويات ولاء العاملين ونتاجيتهم.

○ تميل معظم القيادات في المنظمات الى المركزية والاحتفاظ بالصلاحيات لاسباب عديدة منها: رغبتها في التسلط، أو عدم ثقتها بالعاملين، أو عدم رغبة العاملين بحمل المسؤولية.

ويظهر مما تقدم ان الإدارة في المنظمات في الدول المتنامية لن تتمكن من تحقيق اهدافها بكفاءة وسيزداد تخلفها في المستقبل ما لم تتوفر لها بيئة عمل (سياسية واجتماعية واقتصادية وعلمية وتقنية) ملائمة وتحترم حرية الرأي والحوار والتعددية والاختلاف، وترفض التمييز بين الافراد على اساس الجنس واللون والعرق والطائفة، وتحترم انجازات الافراد في الماضي ولا تتجاهلها عند اول اخفاق، وتؤمن بأن الافراد قادرون على تقديم أفضل الانجازات عندما تتوفر لهم الظروف الملائمة والمحفزات المادية والمعنوية التي تلبي حاجاتهم (الاقتصادية والنفسية والاجتماعية).

الفصل الثاني

اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

الفصل الثاني

اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة



الاسلام منهجا ثوريا معارضا لكثير مما كان سائداً ومألوفاً

من قيم وعادات لا تحترم عقل الفرد وطاقاته وحقوقه، فأخذ على عاتقه تقويض دعائم ذلك النظام وهدمه، وشرع ببناء نظام جديد على الايمان بالله رباً لجميع الكائنات، وان الانسان افضل الكائنات واکرمها، وقد وهبه الله نعمة العقل والقوة، وجعله خليفة له في الارض، وسخر له جميع المخلوقات، وارتضى- له الاسلام ديناً لتنظيم عباداته ومعاملاته وحفظ حقوقه، تطبيقاً لقوله تعالى "وَمَنْ يَبْتَغِ غَيْرَ الْإِسْلَامِ دِيناً فَلَنْ يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ مِنَ الْخَاسِرِينَ" (1).

وقد فرض الله على الناس العبادة بهدف الارتقاء بهم وتهذيب اخلاقهم، وتنمية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وضمان تعاونهم على البر والتقوى، وتوظيف الموارد المتاحة لهم في المجالات التي تحقق خير العباد والبلاد، ووضع احكاما تناولت تنظيم حياتهم في مختلف المجالات على أساس العدالة والمحبة والتيسير وعدم تكليفهم بما لا طاقة لهم به، وحثهم على القيام بجميع الاعمال الصالحة التي تحقق أهدافهم.

ويتناول هذا الفصل تحديد مفهوم الاسلام، ويوضح أهدافه، ويبين منظومة المنهج الاسلامي، ومصادره وخصائصه، وأهمية تطبيقه في الادارة، وتأثيراته فيها، والمعوقات التي تواجه تطبيقه في الادارة، وينتهي بتحديد متطلبات تطبيقه فيها.

وحري بالتنويه قبل الدخول الى الفصول التي تناولت مدخل الوظائف الإدارية في المنهج الإسلامي ان الإسلام في طبيعته يحدد القواعد الكلية الأساسية لتنظيم شؤون الحياة ويدع للأفراد الالتزام بتلك القواعد وتنفيذها على وفق التفاصيل التي تناسب ظروفهم واختلاف ثقافتهم ومعتقداتهم وخبراتهم وتجاربهم والتقنيات المستخدمة لتحقيق الأهداف على نحو لا يتعارض مع مقاصدها، فهو عندما يقدم الاطار العام الذي ينبغي ان تنجز فيه الوظائف الإدارية لا يقدم بالضرورة إجابات تعالج التفاصيل الفنية والمادية والإنسانية المعنوية الدقيقة لتلك الوظائف.

مفهوم الإسلام

تعرف معاجم اللغة العربية كلمة الاسلام بأنها الانقياد والامتثال لامر الأمر ونهيه دون اعتراض، وقد سمي الدين الاسلامي بهذا الاسم لان المسلم ينقاد لربه ويلتزم باحكامه في العبادات والمعاملات، وبناء على هذا فإن الاسلام دين الله تعالى الذي ضمنه تعاليمه وشرائعه.

ويعرف الاسلام ايضا بانه الشريعة أو المنهاج الذي أوحى به الله تعالى الى الرسول محمد ﷺ، وكلفه بتبليغه للناس كافة ودعوتهم للايمان به (2)، ويظهر هذا في قوله تعالى "إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ وَمَا اخْتَلَفَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ وَمَنْ يَكْفُرْ بِآيَاتِ اللَّهِ فَإِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ" (3)، ويتبين من القرآن الكريم ان الاسلام يتكون من شعبتين هما:

● العقيدة: وتعلق بالايمان بوحداية الله تعالى وقدرته على كل شيء، ويطلب

فيها من الانسان الايمان بالله ايمانا مطلقاً لا يرقى اليه الشك، ولا تؤثر فيه الشبهات، والالتزام باحكامه ونواهيه.

● الشريعة: وهي التي تعنى بتنظيم عبادات الافراد والمعاملات فيما بينهم، وتتضمن الاحكام التي شرعها الله سبحانه وتعالى لتنظيم علاقات الفرد بالله وبالمجتمع والحياة والكون على وفق ما ورد في القرآن الكريم.

ويؤكد ما تقدم ان مهمة الاسلام لم تقتصر- على تنظيم علاقة الفرد بالله تعالى من خلال العبادات فحسب، بل تناول ايضا تنظيم علاقة الفرد بنفسه وبعائلته وبافراد المجتمع الذي يعيش فيه فوضع احكاما وقواعد تنظم جميع المعاملات والحقوق والالتزامات بينهم قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان⁽⁴⁾.

اهداف الاسلام

جاء الاسلام باهداف انسانية محددة بصورة واضحة ودقيقة لا لبس فيها ولا غموض، وتقع جميعها ضمن امكانات الفرد والجماعة، فليس فيها ما يصعب على الانسان ادراكه أو فهمه أو يشق عليه العمل بها، لانها قد حددت من قبل الله العلي العليم الذي لا يكلف الناس الا في حدود طاقاتهم وامكاناتهم، وقد بعث الله تعالى الرسول محمدا ﷺ ليكون مبشرا بتلك الاهداف وموضحا كيفية تحقيقها حتى لا يكون للناس على الله حجة، وتتلخص اهداف الدين الاسلامي كالآتي:

● الارتقاء بالافراد من العقائد الوثنية الى العقائد الوحدانية وعبادة الله تعالى وحده.

● رفض العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والقائمة على الظلم واباحة

الفواحش والتناز بالالقب والطبقية ووآد البنات، وغيرها من الانماط السلوكية التي تؤدي الى تمزيق المجتمع.

● تحريم جميع الانشطة والممارسات الاقتصادية القائمة على الاحتكار والربا والثراء غير المشروع، وغيرها من الممارسات الاقتصادية التي تؤدي الى تبديد ثروات المجتمع.

● تأسيس مجتمع تسوده المحبة والتعاون، اذ لا يؤمن بأهداف الاسلام من لا يجب لآخيه ما يجب لنفسه، ويعاونه على البر والتقوى على وفق شريعة الاسلام.

● فرض حق معلوم للفقراء في اموال الاغنياء.

● تحرير الانسان من العبودية للآخريين، وحفظ حقوقه في الدين والعرض والمال.

● اعد العلم والعمل فريضتين على كل مسلم في حدود طاقاته وامكانياته نظرا لدورهما في الارتقاء بافراد المجتمع الى الأفضل في جميع المجالات.

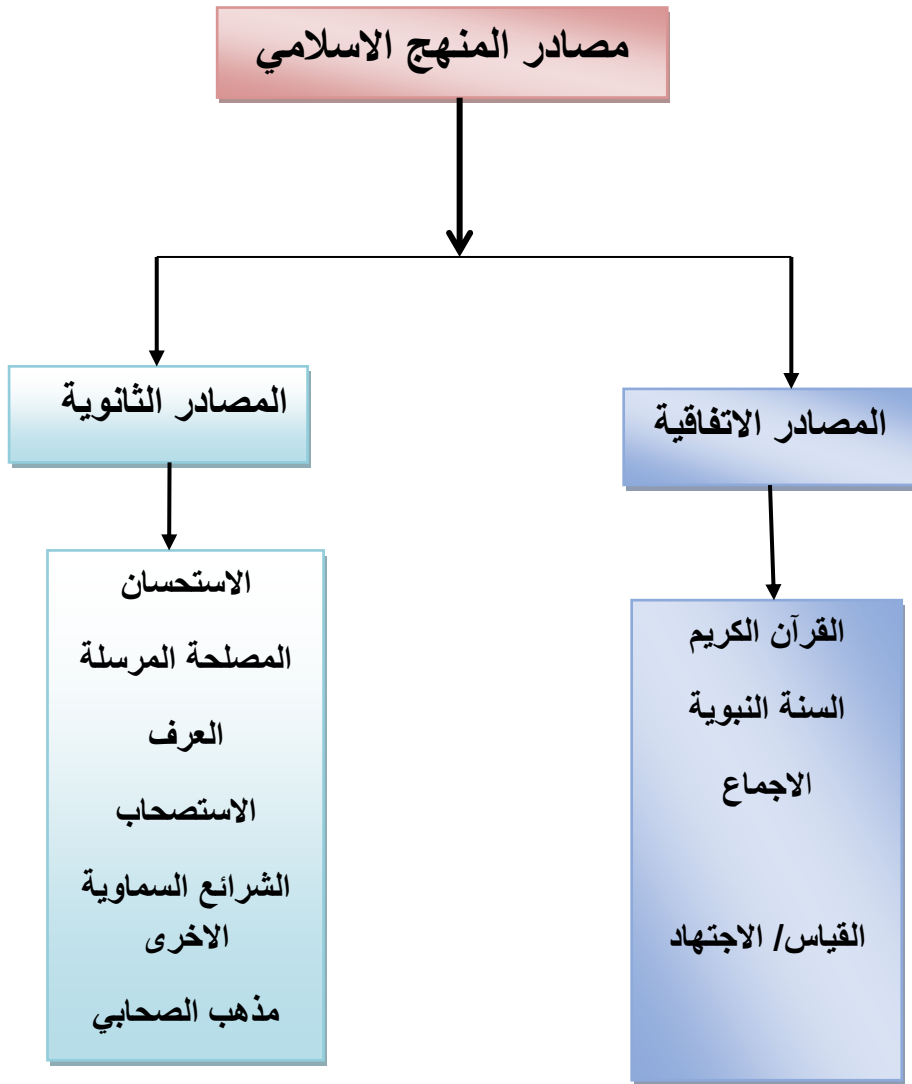
خصائص اهداف الاسلام

لقد جاءت أهداف الاسلام لتزكية الانفس وتطهيرها وتوفير الطمأنينة للفرد، فهي تضمن له حقوقه، وتخرج الناس من الظلمات الى النور وتسهم في تلبية حاجاتهم المادية والروحية، وتهديهم للتي هي أقوم وأفضل في كل زمان ومكان، وتساعد على تنمية الروابط الاجتماعية بينهم على التعاون على البر والتقوى والموازنة بين مصالح الفرد ومصالح الجماعة، ولذلك يعد الدين الاسلامي رحمة للناس كافة، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ" (5)، وتتميز أهداف الاسلام بالخصائص الآتية:

- انها أهداف استراتيجية لا تنتهي بعصر معين او مدة زمنية محددة، انما تمتد لتشمل كل الحقب الزمنية والى حين يرث الله الارض ومن عليها.
- أنها موجهة الى كل الناس، كما يظهر في قوله تعالى " وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ " (6).
- ليس فيها ما يصعب على الافراد العمل به، ويتبين ذلك في قوله تعالى "يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ " (7).
- تسهم في حماية الفرد، وتوفر له حياة حرة كريمة، وتحفظ حقوقه في العمل والملكية وحرية الرأي، وتلبي حاجاته المادية والروحية والاجتماعية.
- تمنع الظلم والاستبداد والاحتكار والجشع والاثانية.
- تساعد على تنظيم العلاقات بين الافراد على اساس التعاون على البر والتقوى، والامر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- تحقق موازنة انسانية عادلة بين اهداف الفرد واهداف المجتمع.
- أنها اهداف لا يمكن ان تتحقق بالدعوات والاماني، انما بالعمل الصالح الدؤوب تطبيقا لقوله تعالى "لَيْسَ بِأَمَانِيِّكُمْ وَلَا أَمَانِيَّ أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ يَعْمَلْ سُوءًا يُجْزَ بِهِ وَلَا يَجِدْ لَهُ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا" (8)، وقوله تعالى " وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ " (9).

مصادر المنهج الاسلامي

يعتمد المنهج الاسلامي على مجموعتين من المصادر، تسمى المجموعة الاولى المصادر الاتفاقية، ويطلق على الاخرى المصادر الثانوية.



شكل رقم 5: مصادر المنهج الإسلامي

اولا: المصادر الاتفاقية

يطلق مفهوم المصادر الاتفاقية على جميع المصادر المتفق عليها من قبل جميع علماء المسلمين، وتشمل:

1. القرآن الكريم
2. السنة النبوية الشريفة
3. الاجماع
4. القياس / الاجتهاد

القرآن الكريم

يعد القرآن الكريم المصدر الاول والاساس في المنهج الاسلامي، فهو كتاب الله جلّت قدرته، ويعرف القرآن الكريم بانه اللفظ العربي المنزل من الله ﷺ على الرسول محمد ﷺ والمنقول الينا بالتواتر⁽¹⁰⁾، ويضم القرآن الكريم كلمات الله تعالى، ولذلك فهو لا يحتمل التبديل ولا الشك مطلقا، ولا يمكن ان يمتد اليه التحريف لقوله تعالى "إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ" ⁽¹¹⁾، ويقع القرآن الكريم في ثلاثين جزء ضمت (114) سورة.

وقد كان الرسول محمد ﷺ يقرأ الايات على اصحابه ليحفظوها، وبعد وفاته كُتِبَ القرآن الكريم بهدف نشره على جميع المسلمين حتى يتمكنوا من قراءته ومعرفة احكامه وتعليماته ووضعها موضع التطبيق في جميع العبادات والمعاملات في مختلف الازمنة والامكنة.

ولا يسع المسلمين الا الايمان بجميع ما جاء في القرآن الكريم والعمل به في جميع المجالات التي لها علاقة بهم وفي تنظيم العلاقات فيما بينهم⁽¹²⁾، وقد وصف الرسول محمد ﷺ القرآن الكريم بقوله "فيه نبأ ما قبلكم وخير ما بعدكم، وحكم ما

بينكم، وهو الفصل ليس بالهزل ما تركه من جبار قصمه الله، ومن ابتغى الهدى عن غيره اضله الله، وهو حبل الله المتين، وهو الذكر الحكيم، وهو الصراط المستقيم، وهو الذي لا تزيغ به الالهواء، ولا تتلبس به الالسنه ولا تنقضي- عجائبه، ولا تشعب فيه الاراء، ولا يشبع منه العلماء، ولا يمله الاتقياء، من علم علمه سبق ومن قال به صدق، ومن حكم به عدل ومن عمل به اجر، ومن دعى اليه هُدي الى صراط مستقيم" (13).

ويقول الامام علي عليه السلام في بيان منزلة القرآن الكريم "أعلموا أن هذا القرآن هو الناصح الذي لا يغش، والهادي الذي لا يضل، والمحدث الذي لا يكذب، وما جالس هذا القرآن أحد الا قام عنه بزيادة أو نقصان، زيادة في الهدى ونقصان في العمى، واعلموا انه ليس على احد بعد القرآن من فاقة، ولا لأحد قبل القرآن من غنى، فأستشفوا به من ادوائكم، واستعينوا به على لأوائكم، فان فيه شفاءً من داء الكفر والنفاق والغي والضلال، فأسألوا الله به، وتوجهوا اليه بحبه، ولا تسألوا به خلقه، ما توجه العباد الى الله بمثله، واعلموا انه شافع مشفع، وقائل مصدق، ان من شفيع له القرآن يوم القيامة شفيع فيه، ومن محل به القرآن يوم القيامة صدق عليه" (14).

حجية القرآن الكريم

يتفق جميع المسلمين دائماً وابدأً على ان القرآن الكريم هو الكتاب المنزل من الله سبحانه وتعالى باللغة العربية على الرسول محمد صلى الله عليه وسلم بالفاظه ومعانيه، والمنقول بالتواتر، وان جميع النصوص الواردة فيه هي نفس النصوص التي انزلها الله تعالى على رسوله المصطفى صلى الله عليه وسلم، وقد بلغها الى الامة من غير تحريف أو تبديل، هو حجة يجب الالتزام به والعمل بجميع احكامه وقواعده، ولا يجوز العدول الى غيره

الا اذا لم ينص فيه على حكم قاطع.

المجالات التي تناولها القرآن الكريم

يعد القرآن الكريم هبة الله تعالى للعباد، فهو دستور يهدي للخير والسعادة في الدنيا والاخرة، وقد تناولت النصوص الواردة فيه تنظيم مختلف شؤون حياة الافراد والجماعات في العبادات والمعاملات، اذ لم يترك هذا الكتاب الكريم مجالاً الا وحدد له قواعد واحكاما تسهم في تحقيق خير البلاد والعباد والى يوم يرث الله الارض ومن عليها، ويمكن تقسيم المجالات التي تناولها كالاتي:

1. الزم الناس ان لا يعبدوا الا الله تعالى، في قوله تعالى "وَقَضَىٰ- رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ". وان الله تعالى هو وحده الذي يستحق الطاعة والعبادة، وهو الذي يستعان به على دفع الضرر وجلب الخير وقضاء الحاجات، وهو على كل شيء قدير، وله ما في السموات والأرض.

2. بين للناس ان الله تعالى يتولى تدبير امر الارض وما فيها من السماء في قوله تعالى "يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ" وان الله تعالى يصطفي من الملائكة رسلا ومن الناس في قوله تعالى "اللَّهُ يَصْطَفِي مِنَ الْمَلَائِكَةِ رُسُلًا وَمِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ"، وانه يختص برحمته من يشاء، في قوله تعالى "وَاللَّهُ يَخْتَصُّ بِرَحْمَتِهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ".

3. تنظيم معتقدات الفرد بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر والجنة والنار، وتحديد الفرائض.

4. تضمن احكاما وقواعد ومبادئ تنظم جميع المعاملات بين الافراد على وفق أسس تضمن العدالة والمساواة والرحمة والتعاون على البر والتقوى.

5. وردت فيه نصوص استهدفت تهذيب النفس، وحددت ما يجب على الفرد ان يتحلى به من الفضائل والاخلاق الحسنة كالتواضع والايثار والوفاء والصدق والاستقامة والعزيمة والشجاعة والحلم والعتو والتسامح وحفظ اللسان والصبر وعمل الخير واعطاء المال على حبه للمحتاجين دون منة او اذى، كما وردت فيه نصوص حددت الاقوال والممارسات التي يتعين على الافراد اجتنابها لانها تؤدي الى الرذائل كالسرقة والكذب والنفاق والتكبر والغلظة والحسد وسوء الظن والخيانة والغدر والرشوة والبخل والشح والظلم والبغي والجن والتزدد وغيرها مما يقع ضمنها.

6. عرض قصص وحوادث وقعت قبل الاسلام بهدف الاستفادة من الدروس المستخلصة منها.

7. وضح حالات وحوادث حصلت خلال حياة الرسول محمد ﷺ للاستفادة منها، واخبر عن حوادث معينة قبل حدوثها مثل معركة بدر، وانتصار الروم، وفتح مكة.

8. كشف عن حقائق واسرار تتعلق بكيفية خلق الانسان وتنظيم الكون والكواكب والنباتات والحيوانات والارض والسماء والماء والرياح واختلاف الليل والنهار ليبين للناس قدرة الله على الخلق والابداع، وعظيم حكمته وواسع رحمته.

9. تحدى الكافرين أن يأتوا ولو بسورة واحدة حتى وان كانت من قصار السور، ليبين للناس ان اللفظ العربي المنزل في القرآن الكريم هو من الله سبحانه وتعالى ولا يمكن الاتيان بمثله مطلقا.

10. حث جميع الافراد على التأمل والتفكر في الكون والخلائق والموت والحياة والنشور وطلب العلم النافع والعمل وتوظيف الامكانيات المتاحة لهم بكفاءة عالية لخير العباد والبلاد،

11. فرض الله تعالى على العباد طلب المغفرة والرحمة في الدنيا والآخرة، وبين لهم انه يقبل من عباده التوبة النصوح.

12. بين القرآن الكريم أن الله سبحانه وتعالى هو عالم الغيب، ويؤكد هذا قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ وَيُنزِلُ الْغَيْثَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْحَامِ وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَّاذَا تَكْسِبُ غَدًا وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ" (15)، ويظهر في هذه الآية الكريمة ان الامور الغيبية التي لم يشأ الله تعالى أن يطلع عليها أحدا من خلقه مطلقا هي:

- علم الساعة والمقصود به يوم القيامة.
- وقت نزول الغيث ومقداره ومكان نزوله.
- ما تحمل الاثاث فالله تعالى هو وحده الذي يقر في الارحام ما يشاء.
- ان الله تعالى هو الذي يحدد ارزاق الناس في الاولاد والاموال.
- ان الله تعالى وحده يعلم وقت الموت ومكانه، ويعد هذا من بين افضل نعم الله العديدة على الناس، اذ انهم لو عرفوا وقت الموت ومكانه لأصابهم الرعب والخوف، ولتعطلت أعمالهم، لقد أراد الله تعالى بذلك أن يمنح الناس متعة الأمل، ويجفزههم للعمل وتوظيف طاقاتهم العقلية والبدنية في كل ما يمكن ان يرتقي بهم نحو الأفضل.

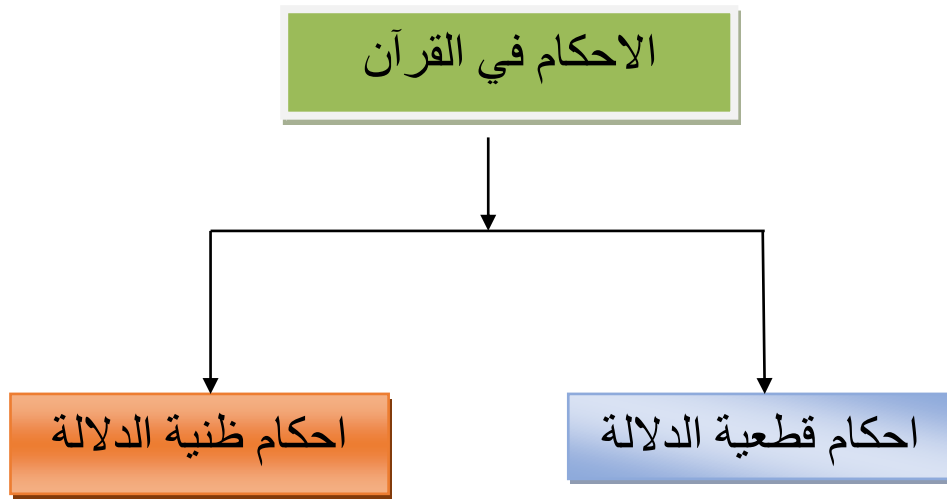
طبيعة الاحكام الواردة في القرآن الكريم

تكون الاحكام الواردة في القرآن الكريم اما احكاما قطعية الدلالة او احكاما ضنية الدلالة، وفيما يأتي توضيح لتلك الاحكام:

❖ احكام قطعية الدلالة: وجاءت في آيات تبين احكاما محددة بصورة واضحة لا لبس فيها ولا غموض ولا مجال مطلقا للاجتهاد فيها مهما اختلفت الازمنة والظروف والاماكن، وتظهر الاحكام القطعية في الآيات المحكمات التي استهدفت توضيح الحلال والحرام والفرائض والوعد والوعيد والثواب والعقاب، ومن امثلتها ما يظهر في قوله تعالى "وَلَكُمْ نِصْفُ مَا تَرَكَ أَزْوَاجُكُمْ إِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُنَّ وَلَدٌ فَإِنْ كَانَ لَهُنَّ وَلَدٌ فَلَكُمْ الرُّبْعُ مِمَّا تَرَكَنَّ مِنْ بَعْدِ وَصِيَّةٍ يُوَصِّينَ بِهَا أَوْ دَيْنٍ وَلَهُنَّ الرُّبْعُ مِمَّا تَرَكَتُمْ إِنْ لَمْ يَكُنْ لَكُمْ وَلَدٌ فَإِنْ كَانَ لَكُمْ وَلَدٌ فَلَهُنَّ الثُّمُنُ مِمَّا تَرَكَتُمْ مِنْ بَعْدِ وَصِيَّةٍ تُوصُونَ بِهَا أَوْ دَيْنٍ وَإِنْ كَانَ رَجُلٌ يُورَثُ كَلَالَةً أَوْ امْرَأَةٌ وَلَهُ أَخٌ أَوْ أُخْتٌ فَلِكُلِّ وَاحِدٍ مِّنْهُمَا السُّدُسُ فَإِنْ كَانُوا أَكْثَرَ مِنْ ذَلِكَ فَهُمْ شُرَكَاءُ فِي الثُّلُثِ مِنْ بَعْدِ وَصِيَّةٍ يُوصَى بِهَا أَوْ دَيْنٍ غَيْرِ مُضَارٍّ وَصِيَّةً مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَلِيمٌ" (16).

❖ احكام ظنية الدلالة على حكمها: وردت هذه الاحكام في نصوص حددت قواعد عامة ومبادئ اساسية قابلة للتفسير والاجتهاد والتأويل، وقد اراد الخلاق العليم من هذه الاحكام توفير المرونة المطلوبة للافراد حتى لا يكون عليهم حرج في العبادات والمعاملات، فق فسح المجال للاجتهاد في تفسير هذه الاحكام ضمن اطار الشريعة الاسلامية السمحة التي تسهم في تحقيق خير البلاد والعباد، ولا تحمل الافراد على العسر ولا تكلفهم بما لا طاقة لهم به في المعاملات والعبادات، ومن تلك الاحكام على سبيل المثال قوله تعالى "حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةُ وَالِدَمُّ وَلَحْمُ الْخِنْزِيرِ وَمَا أُهْلَ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ وَالْمُنْخَنِقَةُ وَالْمَوْقُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبُعُ إِلَّا مَا ذَكَّيْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى النُّصُبِ وَأَنْ تَسْتَقْسِمُوا

بِالْأَزْلَامِ ذَلِكُمْ فَسُقُّ الْيَوْمَ يَيْسَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ دِينِكُمْ فَلَا تَخْشَوْهُمْ
وَإَخْشَوْنَ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمْ
الْإِسْلَامَ دِيناً فَمَنِ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرِ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ
رَحِيمٌ" (17).



شكل رقم 6 : احكام القرآن

2- السنة النبوية الشريفة

قبل توضيح مفهوم السنة النبوية واهميتها، لا بد من تحديد الفرق بين النبي والرسول، اذ يعرف علماء التوحيد الرسول بأنه ذكرٌ حُرَّ اوحى الله تعالى اليه بشرع وأمره بتبليغه، ولذلك فإن كل رسول نبي ولا عكس، وقد وصف القرآن الكريم أن محمداً ﷺ نبي ورسول، كما يظهر في قوله تعالى "مَا كَانَ مُحَمَّدٌ أَبَا أَحَدٍ

مِنْ رِجَالِكُمْ وَلَكِنْ رَسُولَ اللَّهِ وَخَاتَمَ النَّبِيِّينَ وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا" (18).

والرسل هم صفوة خلق الله تعالى، ويتميزون بالاخلاق الكريمة والصدق والامانة والتواضع والرأفة، لذلك يختارهم الله لتبليغ رسالاته للناس، ويؤيدهم بروح منه، ويمدهم بالمعجزات لحمل الناس على تصديقهم، وهم يبشرون الناس برضوان الله تعالى وثوابه لمن آمن بالله وعمل صالحا، وينذرون الذين لا يؤمنون بالله تعالى، ولا يتبعون الطريق المستقيم الذي ارتضاه الله تعالى للناس، ويؤكد ما تقدم ان الله تعالى قد بعث الرسل مبشرين ومنذرين حتى لا تكون للناس على الله تعالى حجة بعد الرسل.

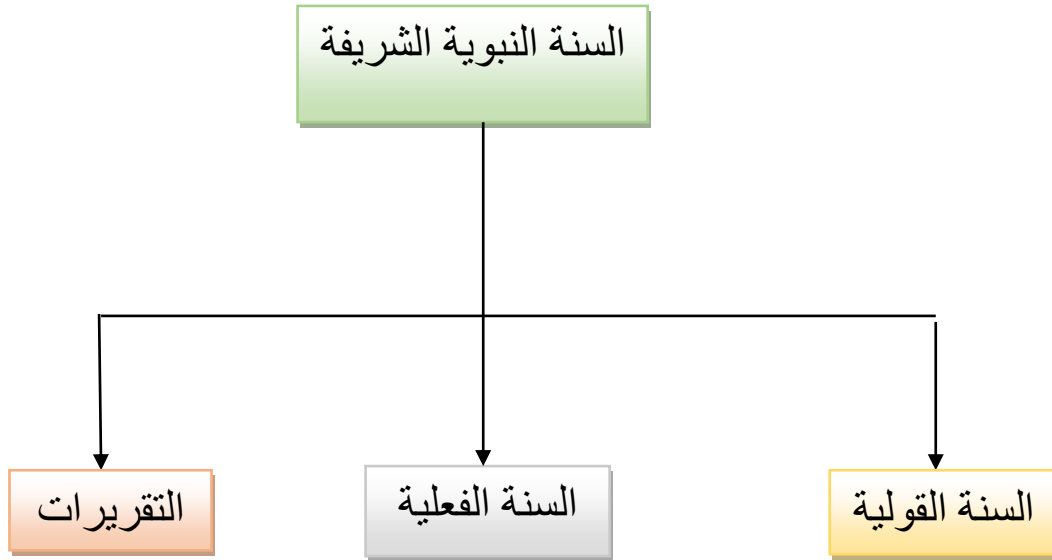
مفهوم السنة النبوية

يشير مفهوم السنة في اللغة الى الطريقة، سواء كانت تلك الطريقة محمودة او مذمومة، ويظهر ذلك في قول الرسول محمد ﷺ "من سن سنة حسنة فله اجرها واجر من عمل بها الى يوم القيامة ومن سن سنة سيئة فعليه وزرها ووزر من عمل بها الى يوم القيامة"، اما في اصطلاح المحدثين فيشير الى كل ما اثر عن النبي ﷺ من قول أو فعل أو تقرير أو صفة خلقية أو خلقية أو سيرة، بينما يشير مفهوم السنة في الفقه الى جميع ما ثبت عن الرسول محمد ﷺ من غير افتراض ولا وجوب وتقابل الواجب وغيره من الاحكام الخمسة (19).

وتعد السنة النبوية المصدر الثاني في المنهج الاسلامي المتفق عليه من قبل جميع المسلمين، وهي تتضمن جميع ما صدر عن النبي ﷺ من أقوال تحدث بها في مختلف المناسبات كقوله "انما الاعمال بالنيات" وقوله "البيعان بالخيار ما لم يتفرقا"، وتتضمن كذلك السنة الفعلية وهي ما نقله الصحابة من افعال الرسول

محمد ﷺ في العبادات كالصلاة، ومناسك الحج، وقضائه بالشاهد واليمين، والمعاملات والجوانب الاخرى التي لها علاقة بالدين والدنيا، كما تتضمن السنة النبوية الشريفة جميع تقارير الرسول محمد ﷺ وهي ما أقره من افعال صدرت عن الصحابة بسكوت منه مع دلالة الرضى أو اظهار الاستحسان والتأييد (20).

وتلعب السنة النبوية الشريفة دورا هاما في تأكيد احكام القرآن الكريم وتفسيرها وبيانها وتفصيل مجمله، ويؤكد هذا قوله تعالى "بِالْبَيِّنَاتِ وَالزُّبُرِ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ" (21)، ويظهر مما تقدم ان السنة النبوية تتضمن ثلاثة اقسام هي: السنة القولية، والسنة الفعلية، والتقارير.



شكل رقم 7: اقسام السنة النبوية الشريفة

حجية السنة النبوية الشريفة

أجمع علماء المسلمين على أن ما ورد عن الرسول محمد ﷺ من اقوال وافعال وتقريرات وكانت بسند صحيح يكون حجة على جميع المسلمين، ولذلك تعد السنة النبوية الشريفة مصدرا تشريعياً يستنبط منه المجتهدون الاحكام الشرعية لافعال المكلفين، وهي واجبة الاتباع مع الاحكام الواردة في القرآن الكريم، وتستمد قوتها من قوله تعالى "مَنْ يُطِيعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ تَوَلَّى فَمَا أَرْسَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا" (22)، وقوله "وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (23)، وقوله تعالى "الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَاَلَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ" (24).

ويقول الرسول محمد ﷺ مؤكدا اهمية السنة النبوية الشريفة "من رغب عن سنتي فليس مني"، ويدل كل ما تقدم على ان الله تعالى أوجب على المسلمين كافة اطاعة الرسول محمد ﷺ وتطبيق سنته.

وصفوة القول ان السنة النبوية الشريفة قد فرضها الله سبحانه وتعالى بصورة صريحة في القرآن الكريم على المسلمين، ولم يجعل لهم خيارا في الامور التي قضى بها الله ورسوله، كما ان الصحابة الكرام رضي الله عنهم وارضاهم اجمعوا على وجوب تطبيق سنة المصطفى ﷺ نظرا لدورها الكبير في توضيح كيفية تأدية العبادات والمعاملات وارساء قواعد أخلاقية تنظم العلاقات بين الافراد، ولا بد من الاشارة الى ان السنة النبوية تقسم الى نوعين هما:

1- السنة المتواترة: وهي التي نقلها قوم يحكم العقل بامتناع اتفاقهم على الكذب.

2- السنة الاحادية: وهي التي نقلها قوم لم يصل عددهم الى حد التواتر.

تدوين السنة النبوية الشريفة

حظي القرآن الكريم بعناية فائقة من قبل الرسول محمد ﷺ والصحابة الاجلاء، ولذلك كان محفوظا في الصدور ومكتوبا في الرقاع والسعف والحجارة وغيرها، حتى اذا ما توفي الرسول محمد ﷺ كان القرآن الكريم محفوظا مرتبا، وقد جُمع في مصحف واحد، اما السنة النبوية الشريفة فلم تُدَوَّن كلها في عهد الرسول ﷺ لعدة اسباب من أهمها: ان الرسول محمداً ﷺ عاش بعد البعثة مدة ثلاثة وعشرين عاما، لذلك لم يكن من السهل تدوين كل اقواله وافعاله وتقريراته نظرا لكثرتها وعدم امكانية تفرغ العديد من الصحابة للقيام بهذا العمل الشاق، كما ان الذين يعرفون القراءة والكتابة كانوا انذاك من القلة بحيث يتعذر تكليفهم بتدوين السنة النبوية الشريفة (25).

وقد بدأت الانظار تتجه بشكل جاد وعناية شديدة بعد وفاة الرسول محمد ﷺ الى الصحابة الذين عاصروه، بهدف معرفة ما لديهم من علم ومعرفة باقواله وافعاله وتقريراته، ومنذ ذلك الحين بذلت جهود كبيرة وشاقة من قبل علماء الاسلام لتدوين السنة النبوية الشريفة، وقد اسفرت تلك الجهود المباركة عن تدوين السنة النبوية الشريفة، ووضعت احاديث الرسول محمد ﷺ في ثلاث مجموعات هي (26):

● الحديث الصحيح: وهو ما اتصل سنده برواية العدل الضابط عن مثله الى

منتهاه وسلم من الشذوذ والعلة، وقد يكون صحيحا لذاته او صحيحا لغيره.

● الحديث الحسن: تعريفه كتعريف الحديث الصحيح لذاته، الا ان احد رواته اخف حفظا عن حفظ العدل الضابط، وهناك الحديث الحسن لذاته والحديث الحسن لغيره.

● الحديث الضعيف: وهو الحديث الذي لم تتوفر فيه شروط الحديث الصحيح ولا الحديث الحسن، ويكون في ثلاثة اقسام هي: الحديث الضعيف، والحديث الضعيف جداً، والحديث الموضوع.

3- الاجماع

يعرف الاجماع بانه اتفاق جملة من المجتهدين من فقهاء المسلمين في زمن معين على حكم واقعة او مسألة محددة، ويعرفه الامام الغزالي بانه اتفاق أمة محمد ﷺ على امر من الامور الدينية⁽²⁷⁾، ولا يراد بهذا ان الاجماع لا ينعقد الا اذا حصل اتفاق جميع افراد الامة الاسلامية (الخواص والعوام) على الموضوع محل النظر، لان مثل هذا الاجماع لا يمكن تصور انعقاده مطلقا، ولذلك فان المقصود بالاجماع هنا هو اتفاق كل مجتهد مقبول الفتوى، او اهل الحل والعقد⁽²⁸⁾، وبناء على هذا فان الاجماع ينعقد عند اتفاق جملة مجتهدين من فقهاء المسلمين في عصر من العصور بعد موت الرسول محمد ﷺ على حكم شرعي بصدد واقعة معينة⁽²⁹⁾.

وبناء على ما تقدم اذا وقعت حادثة وعرضت على المجتهدين من فقهاء المسلمين وقت حدوثها واتفقوا على حكم بصددها سمي اتفاقهم اجماعا، ويعد اجماعهم دليلا على ان هذا الحكم هو حكم شرعي في الواقعة، ولذلك فان ما اتفق عليه علماء المسلمين يصبح جزء من الشريعة الاسلامية لانهم اعلم الناس بالشريعة

واهدافها واحكامها.

ويسهم الاجتهاد في تسهيل ادارة شؤون الافراد في مختلف الازمنة والامصار من خلال دوره في ايجاد معالجات للمشكلات لا تخالف كتاب الله وسنة الرسول محمد ﷺ وتتلاءم مع روح العصر.

ويأتي البرهان على حجة الاجماع من القرآن الكريم، فقد جاء في قوله تعالى "أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا"⁽³⁰⁾، ان المقصود باولي الامر من الجانب الديني المجتهدون من فقهاء المسلمين، بينما يشير هذا المفهوم من الجانب الديني الى المسؤولين في مختلف مستوياتهم الادارية ما دام امرهم وعملهم على وفق ما يقضي به الاسلام، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا"⁽³¹⁾، وقوله "وَمَنْ يُشَاقِقِ الرَّسُولَ مِنْ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُ الْهُدَى وَيَتَّبِعْ غَيْرَ سَبِيلِ الْمُؤْمِنِينَ نُوَلِّهِ مَا تَوَلَّى وَنُصَلِّهِ جَهَنَّمَ وَسَاءَتْ مَصِيرًا"⁽³²⁾، ولذلك فان من يخالف سبيل المؤمنين قرين من يشاقق الرسول محمداً ﷺ.

ويستمد الاجماع حجيته ايضا من احاديث الرسول محمد ﷺ والتي منها "لا تجتمع امتي على خطأ"، وقوله "ما رآه المسلمون حسناً فهو عند الله حسن"، وقوله "لم يكن الله ليجمع امتي على الضلالة"⁽³³⁾.

وحري بالابانة يرخص للمجتهدين اذا تغيرت ظروف الاجماع الاول ان يقرروا ما يحقق المصلحة العامة في ضوء المستجدات اللاحقة، لان الحكم الذي قد يجلب نفعاً في زمن معين قد لا يكون كذلك في زمن اخر، وان الحكم الذي يجلب

نفا في مكان معين قد يؤدي الى اضرار في مكان اخر.

4- القياس / الاجتهاد

● القياس

يعد القياس المصدر الرابع من المصادر المتفق عليها في الشريعة الاسلامية، ويعرف بانه الحاق واقعة لا نص على حكمها الشرعي بواقعة ورد نص بحكمها في القرآن او السنة النبوية، وذلك لتساوي الواقعتين في علة الحكم⁽³⁶⁾، ويستند الفقهاء على حجية القياس بالقرآن والسنة النبوية واقوال الصحابة وفعالهم التي ترى ان الاخذ بالقياس هو ما تقضي به مبادئ العدالة والمساواة والصالح العام⁽³⁴⁾.

وتظهر اهمية الاخذ بالقياس من خلال الحاق المسائل التي تستجد وقياسها بالمسائل التي اقرها القرآن الكريم والسنة النبوية واجماع فقهاء المسلمين من خلال تسوية واقعة لا نص على حكمها بواقعة نص على حكمها في الحكم المنصوص عليه بناء على تساويهما في العلة.

ويتلخص الاساس الفعلي للقياس في ان من الامور البديهية اثبات حكم المثل لمثله، والمساوي لمساويه، وحيث وجدت الاسباب ترتبت عليها مسبباتها، وما يجري على النظر يجري على نظيره⁽³⁵⁾، ويقوم القياس على اربعة اركان هي:

○ الاصل: وهو المقيس عليه، ويمثل الواقعة والحادثة التي ورد النص بحكمها.

○ الفرع: وهو المقيس، ويمثل الحادثة التي لم يرد النص بحكمها ودعت الحاجة لمعرفة حكم لها.

○ الحكم الشرعي الذي يراد اثباته.

○ العلة أو السبب الذي شرع لاجله الحكم في الاصل وهي موجودة في الفرع.

ويمكن توضيح كيفية تطبيق القياس كآتي: فالبيع مثلا بعد النداء الثاني لصلاة الجمعة ينبغي ان يتركه من تجب عليه الصلاة حين انتهاء صلاة الجمعة، تطبيقا لقوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ" (36)، ويظهر من هذه الآية الكريمة ان البيع منصوص على تركه في هذه الحالة، وتقاس عليه اعمال اخرى كثيرة كالزراعة والصناعة وغيرها مما يتحقق فيه علة النهي عن البيع، ولو لم ينص عليه صراحة، كما ان الرسول محمد ﷺ استخدم القياس عندما اتى اليه رجل يسأله قائلا ان ابي مات وعليه حج الاسلام افأج عنه؟ فقال له الرسول محمد ﷺ رأيت لو أن أباك ترك ديننا عليه أقضيته عنه؟ قال الرجل: نعم، فقال له الرسول ﷺ فحج عنه، ويدل هذا على مشروعية القياس لان الرسول محمد ﷺ عمل به (37).

● الاجتهاد

يشير مفهوم الاجتهاد لغة الى بذل الجهد في فعل شاق، وعرفه علماء أصول الفقه بأنه: "بذل الجهد في إدراك الأحكام الشرعية من أدلتها (الكتاب والسنة)، ممن تتوفر فيه شروط الاجتهاد" (38)، وقد عرّف الغزالي الاجتهاد بأنه بذل الجهد واستفراغ الوسع في فعل من الأفعال، ولا يستعمل إلا فيما فيه كلفة وجهد (39)، كما عرّف الاجتهاد بأنه بذل الطاقة من قبل الفقيه لتحصيل حكم ظني شرعي عملي على وجه يحس من النفس العجز عن المزيد عليه (40)، أو هو بذل الطاقة من قبل الفقيه في تحصيل حكم شرعي (41).

أهمية الاجتهاد

يكون الاجتهاد فيما لم يعالجه نص صريح في القرآن الكريم والسنة النبوية، ولذلك فهو الذي منح الدين الإسلامي الحيوية والانطلاق والخلود، وجعله يمد الإنسانية بثروة ضخمة من الأحكام العملية والنظريات التي لا يكاد يوجد لها نظير، فقد اسهم الاجتهاد في ايجاد معالجات انسانية لجميع المشكلات الناجمة عن تجدد الظروف والمصالح على اختلاف المجتمعات الإنسانية في مَشَارِقِ الأَرْضِ وَمَغَارِبِهَا فِي ضَوْءِ الأَحْكَامِ الكُلِّيَّةِ والأُصُولِ الثَّابِتَةِ فِي الكُتَابِ وَالسَّنَةِ، وبذلك سهل ادارة شؤون الافراد في مختلف الازمنة والامصار، ويمكن المجتهدين ان يقرروا ما يحقق المصلحة العامة في ضوء المستجدات اللاحقة اذا تغيرت الظروف، اذ وجدوا ان الحكم الذي يجلب نفعاً في زمن معين قد لا يكون كذلك في زمن اخر، وان الحكم الذي يجلب نفعاً في مكان معين قد يؤدي الى اضرار في مكان اخر.

وتأسيساً على ما تقدم لا ينبغي غلق باب الاجتهاد ما دامت الانسانية في كل زمان ومكان تواجه باستمرار تطورات ومشكلات وتغيرات في المصالح والظروف.

حجية الاجتهاد

يعد الاجتهاد أصلاً من أصول الشريعة، وقد دلت على جوازه أدلة كثيرة، إما بالتصريح أو بالإشارة، ومن هذه الأدلة:

- القرآن الكريم: ويظهر في قوله تعالى "إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ"⁽⁴²⁾ وقوله تعالى "إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ

يَتَفَكَّرُونَ" (43)، وهذه الآيات وغيرها تنص صراحةً على إقرار مبدأ الاجتهاد (44).

● السنة الشريفة: ويظهر ذلك في حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم "إذا حكم الحاكم فاجتهد فأصاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ، فله أجر" (45)، وقد قال صلى الله عليه وسلم لمعاذ لما أراد أن يبعثه إلى اليمن: "كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟" قال: أقضي بكتاب الله، قال: فإن لم تجد في كتاب الله! قال: فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: فإن لم تجد في كتاب الله ولا سنة رسوله، قال: أجتهد رأيي، فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدره وقال: الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضي الله ورسوله" (46).

● إجماع الصحابة: فقد أجمع الصحابة على مشروعية الاجتهاد، فإذا حدث لهم حادثة شرعية ولم يجدوا لها في كتاب الله ولا في سنة رسوله شيئاً اجتهدوا واشتبر عنهم ذلك (47).

مواصفات المجتهد

يعد الإسلام الاجتهاد الفردي حقاً ثابتاً لكل من له أهلية النظر والبحث، ويستوي فيه الرجل والمرأة والحاكم والمحكوم، وكما يستوون في ثبوت هذا الحق لهم يستوون في حق احتمال الخطأ، ولا يعرف الإسلام عصمة أحد من الخطأ إلا الرسول صلى الله عليه وسلم فيما يبلغه عن ربه.

ويظهر مما تقدم ان الإسلام لا يخص أحداً بحق الاستثناء في تفسير النصوص، ولا بحق إلزام الناس برأيه، بل يمنح هذا الحق لكل مسلم حائز لأهلية

البحث، أما من ليست له أهلية البحث فكان واجبه أن يسأل أرباب الأهلية فيما يحتاج إليه، عملاً بقوله تعالى "فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ" (48)، ولا يلزم باتباع شخص معين، إذ لا واجب إلا ما أوجبه الله ورسوله، وعلى هذا فليس في الإسلام طبقة خاصة تحتكر الاجتهاد وتوارثه وليس فيه كهنوت، ولكن هناك عالماً متخصصاً يملك أدوات الاجتهاد، وتتحقق فيه شروطه يجتهد فيما يعرض عليه من وقائع ويصدر فيها رأيه بما انتهى إليه الاجتهاد أصاب أو أخطأ(49).

مستويات الاجتهاد

يكون الاجتهاد في مستويين هما:

أ- الاجتهاد الشخصي: وهو عملية مستمرة، يضطلع بها الفرد، ويقع تحت باب تحريم الحلال واجتناب الحرام، والحذر المتصل من الشبهات.

ب- اجتهاد العلماء: وهو الذي يضطلع به طليعة العلماء المشهود لهم بالقدرة على استنباط الاحكام للمسائل التي تواجه المسلمين في مختلف الازمنة وفي جميع الامصار في اطار القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، بهدف ايجاد احكام شرعية تستوعب جميع معطيات التطور في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والسياسية وغيرها من الجوانب الاخرى التي لها علاقة بالعبادات والمعاملات، ولذلك لا بد من تفعيل الاجتهاد باستمرار وتوظيفه في توحيد الامة الإسلامية وتطويرها بدلا من تمزيقها واحداث الفرقة بين المسلمين.

متطلبات الاجتهاد

● العلم التام بالقرآن - كلياته وجزئياته⁽⁵⁰⁾، والعلم بمنطوق القرآن ومفهومه، أي يكون المجتهد عالماً علماً تاماً بالأحكام الشرعية التي جاء بها القرآن وبطبيعتها، ولا يشترط حفظ الآيات التي يتقرر عليه معرفتها، بل يكفي أن يكون المجتهد عالماً بها ومعانيها، عامّها وخاصّها، مطلقها ومقيدها، ناسخها ومنسوخها⁽⁵¹⁾، وقد اشترط بعض الأصوليين ايضاً معرفة أسباب نزول الايات فهي تعين على فهم النصوص فهماً دقيقاً ومعرفة هل الآيات مكية أو مدنية أيضاً من اجل التمييز بين المتقدم منها والمتأخر⁽⁵²⁾.

● العلم التام بالسنة النبوية (القولية والفعلية والتقريرات) كلياتها وجزئياتها، وهذه الشروط تتمثل في وجوب ان يكون طالب الاجتهاد عالماً بالسنة وبالحدِيث وأنواعه ومراتبه في الوثاقفة: صحيح - حسن - ضعيف - مشهور - متواتر - بحيث يتيسر له عند الحاجة معرفة الأحكام الشرعية التي جاءت بها السنة⁽⁵³⁾.

● معرفة مقاصد الشريعة العامة وإدراكها في استنباط الأحكام؛ لأن فهم النصوص وتطبيقها على الوقائع متوقف على معرفة هذه المقاصد، فمن يريد استنباط الحكم الشرعي من دليله يجب عليه معرفة أسرار الشريعة ومقاصدها العامة في تشريع الأحكام؛ لأن دلالة الألفاظ على المعاني قد تختلف أكثر من وجه، ويرجح واحداً منها مع ملاحظة مقصد الشارع، كما أن الأدلة الفرعية قد تتعارض مع بعضها فيؤخذ بما هو أوفق مع قصد الشارع، وقد تحدث أيضاً وقائع جديدة لا يعرف حكمها بالنصوص الشرعية فيلجأ إلى الاستحسان أو المصلحة المرسلة أو العرف ونحوها.

● العلم بأصول الفقه يمكنه من أن يكون صاحب رأي في مسائل هذا العلم، ما يتصل منها بحجية الظواهر وخبر الواحد وأحكام العام والخاص والمطلق والمقيد وقواعد التعارض والتزاحم والأصول العملية، وغير ذلك من أمهات المسائل التي يتوقف عليها الاستنباط.

● العلم باللغة العربية من حيث بنية الكلمات وإعرابها وفصاحتها ومعناها ظهوراً وخفاءً، حقيقةً وكنايةً، إفراداً وعموماً واشتراكاً، بحيث يتمكن نتيجةً لهذا العالم من القطع بما تدل عليه كل كلمة، وبطريقة دلالتها عبارة أو إشارة، أو فحوى أو اقتضاء، فالفقيه في أشد الحاجة إلى معرفة ما سبق، بالإضافة إلى معرفة معاني حروف اللغة العربية (54).

● العلم بما جرى عليه عرف الناس وبأحوالهم وبما فيه لهم صلاح أو فساد.

● معرفة المنطق: هناك من الأصوليين من اشترط للمجتهد معرفة مباحث الحد والبرهان وكيفية ترتيب المقدمات بالأمنية وما يستفاد به في الاستدلال.

● شروط العامة هي شروط التكليف، منها يكون مسلماً وبالغا وعاقلاً وعدلاً ومستقيماً في أقواله وأفعاله وأحواله ومحافظاً على مروءته وملماً بالمنطق ومدركاً لتسلسل المقدمات والبراهين والافتراضات العقلية.

● رصانة الفكر وجودة الملاحظة والتأني في الفتوى، والتثبت فيما يجتهد فيه، وأخذ الحيطة فيما يطلق من أقوال.

● الشعور بالافتقار إلى الله سبحانه وتعالى في إلهام الصواب والدعاء بما يناسب، فينبغي للمجتهد أن ينبعث من قلبه شعور صادق بالافتقار إلى الله تعالى في أن يلهمه الصواب ويوفقه لطريق الخير ويهديه للجواب الصحيح (55).

● ثقته بنفسه ويشهد له الآخرون بالأهلية: فهذا شرط يورثه اليقين بصلاحيته

للفتيا فيقضي فيها، ويرشحه في نظر العامة لهذا المقام فيقدمون عليه يتلقون عنه أحكام دينهم، وقد روي أن مالك بن أنس رحمه الله قال: "ما أفيتت حتى شهد لي سبعون أني أهل لذلك" (56).

● موافقة عمل المجتهد لمقتضى قوله وعلمه، لأن تطبيق القول على نفس المجتهد أمر مطلوب وهو علامة على صدقه في فتواه، وهو السبيل لقبول قوله في نفوس مستمعيه، ولذلك يعتبر وجود هذا الشرط أكمل في انتفاع الناس وقبولهم لما يقول المجتهد وليس معناه أنه لا بد من وجوده من أجل صحة الفتوى من الناحية الشرعية (57).

● سلامته صحته فيما يجتهد فيه، فإن كان اجتهاده في القبلة إذا خفيت عليه كان الشرط في صحة اجتهاده سلامة بصره ومعرفته بأمارات القبلة، وإن كان اجتهاده في العدالة والجرح كانت صحة اجتهاده معتبرة بمعرفة أسباب الجرح والتعديل وما يراعى من غلبة أحدهما على الآخر في الصغائر وتغليب الحكم في الكبائر، وإن كان اجتهاده في نحو القيمة أو المثل من جزاء الصيد، عملاً بقوله تعالى: "فَجَزَاءٌ مِّثْلُ مَا قَتَلَ مِنَ النَّعَمِ" (58) كانت صحة اجتهاده متوقفة على معرفته الأشباه في ذي المثل ومعرفة القيمة في غير ذي المثل ثم على هذا فيما عداه (59).

ثانياً: المصادر الثانوية للمنهج الاسلامي

تتألف المصادر الثانوية للمنهج الاسلامي من:

● الاستحسان

- المصلحة المرسله
- العرف
- الاستصحاب
- الشرائع السماوية قبل الاسلام
- مذهب الصحابي

الاستحسان

يعرف الاستحسان بانه العدول بالمسألة عن حكم نظائرها الى حكم آخر لوجه أقوى يقتضي هذا العدول، ويدفع اصحاب الاستحسان الى هذا العدول الرغبة في تقرير استثناء لاحدى الجزئيات من احدى القواعد الكلية او من الاقيسة الفقهية، وهناك من يرى ان الاستحسان هو عدول المجتهد عن مقتضى- قياس الى مقتضى قياس خفي أو عن حكم كلي الى حكم استثنائي لدليل في عقله ربح لديه هذا العدول⁽⁶⁰⁾.

وحقيقة الاستحسان هي أنه اذا عرضت مسألة معينة ولم يرد نص بحكمها وللنظر فيها وجهتان مختلفتان احدهما ظاهرة تقتضي- حكماً، والاخرى خفية تقتضي حكماً آخر، وقام في نفس المجتهد دليل ربح وجهة النظر الخفية فعدل عن وجهة النظر الظاهرة فهذا العدول يسمى شرعا الاستحسان، وكذلك الامر اذا كان الحكم كلياً وظهر للمجتهد دليل يقتضي استثناء جزئية من الحكم الكلي والحكم عليها بحكم آخر، ولا بد ان يكون الدافع للاخذ بالاستحسان دفعا لمشقة أو رفعا لخرج او جلبا لمصلحة⁽⁶¹⁾.

المصلحة المرسله

ان المقصود بالمصلحة المرسله هو أن يطبق على مسألة من مسائل الحكم الذي تقضي به المصلحة عندما لا يوجد للمسألة حكم شرعي يستنبط من المصادر المتفق عليها⁽⁶²⁾، كما تعرف بانها المصلحة التي لم يشرع المشرع حكماً لتحقيقها، ولم يدل دليل شرعي على اعتبارها أو الغائها، ولا بد ان يكون الهدف منها تحقيق مصالح الافراد من خلال جلب منفعة لهم او دفع ضرر او رفع حرج عنهم شريطة ان يكون ذلك ضمن احكام الشريعة، ويشترط الفقهاء للاخذ بالمصلحة المرسله، حتى لا تكون باباً للتشريع بالهوى، ما يأتي:

- ان تكون المصلحة حقيقية وليست مصلحة وهمية.
- ان تكون المصلحة عامة وليست شخصية.
- ان لا يعارض التشريع لهذه المصلحة حكماً أو مبدأً ثبت بالنص أو بالاجماع.

ويؤكد ما تقدم أن المصلحة المرسله يراد بها كل مصلحة غير مقيدة بنص من المشرع يدعو الى اعتبارها او الغائها بشرط ان لا تعارض مقصداً من مقاصد الشريعة الاسلاميه، ولا تتناقض مع دليل من ادلة الشريعة المتفق عليها، وان تكون المصلحة المرسله حقيقية وتسهم في تحقيق نفع عام وتدفع ضرراً حقيقياً.

العرف

يعرف العرف بانه ما تعارفه الناس وساروا عليه بصورة متكررة، او هو ما اعتاده الناس وتكرر سيرهم بمقتضاه، وبما ان الاعراف تتغير نتيجة للتطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعلمية لذلك فان الاحكام المبنيه على العرف

تتغير بتغير الزمان والمكان، ولا بد من الاشارة الى ان فقهاء المسلمين يذهبون الى ان العرف والعادة لهما نفس المعنى⁽⁶³⁾، وان العرف لديهم نوعان هما:

أ- العرف الصحيح: وهو ما تعارفه الناس ولا يخالف دليلا شرعيا، ولا يحل حراما، ولا يبطل واجبا، وهذا يجب الاخذ به ومراعاته في التشريع وفي القضاء، ولهذا اقره العلماء، وقالوا ان العادة شريعة محكمة، وأن المعروف عرفا كالمشروط شرطا.

ب- العرف الفاسد: وهو ما تعارفه الناس ولكنه يخالف الشرع، ويحل المحرم ويبطل الواجب، لذلك لا يجب مراعاته لانه في مراعاته معارضة لدليل شرعي أو ابطال حكم شرعي.

والاصل في حجية العرف قوله تعالى "خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ"⁽⁶⁴⁾، كما قال الرسول محمد ﷺ "ما رآه المسلمون حسنا فهو عند الله حسن وما رآه المسلمون قبيحا فهو عند الله قبيح"⁽⁶⁵⁾، ويوصي الامام علي رضي الله عنه عامله في مصر بقوله "لا تنقض سنة صالحة عمل بها صدر هذه الامة"⁽⁶⁶⁾.

الاستصحاب

يعرف الاستصحاب بانه الحكم على الشيء بالحال التي كان عليها من قبل حتى يقوم دليل على تغير تلك الحال، وهو جعل الحكم الذي كان ثابتا في الماضي على ما هو عليه حتى يقوم دليل على تغيره⁽⁶⁷⁾.

ويستند الاخذ بالاستصحاب الى قواعد ثابتة لا يستطيع المخالف ان يخالفها⁽⁶⁸⁾ فمثلا اذا سئل مجتهد عن حكم عقد معين فلم يجد نصا في القرآن او السنة او دليلا شرعيا يطلق على حكمه، حكم بأباحة هذا العقد بناء على القواعد التي تقضي بان الاصل في الاشياء الاباحة، والاصل في الذمة البراءة، وان كل ما هو ليس ممنوعاً فهو مباح⁽⁶⁹⁾.

الشرائع السماوية قبل الاسلام

ويقصد بها الاحكام التي شرعها الله تعالى للامم التي سبقت ظهور الاسلام ولم تنسخها الشريعة الاسلامية، فلا خلاف في انها مشرعة للمسلمين، وتعد تلك الشرائع قانونا على المسلمين الالتزام به واتباعه وان لم ينص على ذلك صراحة، فمثلا الصيام فريضة على المسلمين كما كتبه الله ﷻ على الذين من قبلهم، ويظهر ذلك في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ"⁽⁷⁰⁾.

مذهب الصحابي

يشير مفهوم مذهب الصحابي الى الفتاوى التي كانت تصدر بعد وفاة الرسول محمد ﷺ من بعض الصحابة الذين عرفوا بالاجتهاد والفقهاء والعلم وطول ملازمة الرسول محمد ﷺ، والتي لم يتفق عليها المجتهدون، لان المجتهدين اذا ما اتفقوا عليها فان ذلك الاتفاق يعد اجماعا⁽⁷¹⁾، وتجدر الاشارة الى أن هنالك من يرى أن فتاوى الصحابة ليست ملزمة لانها صادرة عن أشخاص غير معصومين⁽⁷²⁾.

منظومة المنهج الاسلامي في الادارة

يظهر من دراسة مصادر المنهج الاسلامي ان منظومة هذا المنهج تتألف من نظامين هما:

1- النظام الفكري: ويتضمن جميع المبادئ والقواعد الكلية الثابتة التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

2- النظام التطبيقي: ويطلق عليه الفقه الاسلامي، ويشمل الاحكام الشرعية العملية التي استنبطها المجتهدون من القرآن الكريم والسنة النبوية بهدف تنظيم شؤون الافراد في المعاملات والعبادات في ضوء التطورات المتزايدة في مختلف جوانب الحياة.

ويعد الاشتغال بالفقه من الاعمال الصالحة، ولذلك يقول الرسول محمد ﷺ "من يرد الله به خيرا يفقهه في الدين"، وكذلك اثنى على الاجتهاد وشجع عليه واعلى من قيمته، ويظهر هذا في حديثه "اذا حكم الحاكم واجتهد ثم اصاب فله اجران، واذا اجتهد الحاكم ثم اخطأ فله اجر" (73).

ويمثل الفقه الاسلامي احد اهم منجزات العقل الاسلامي الذي اجتهد واوجد معالجات رائعة للمشكلات المتزايدة التي تحصل نتيجة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات المؤثرة في حياة الافراد تعتمد على مصادر النظام الفكري في المنهج الإسلامي.

ويعرض الشكل رقم (8) منظومة المنهج الاسلامي، ويظهر فيه ان النظام الفكري في هذه المنظومة يؤطر النظام التطبيقي.



شكل رقم 9: منظومة المنهج الاسلامي

اهمية تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

لم يرد لفظ الادارة في القرآن والسنة النبوية الشريفة وانما ورد مشتق من الفعل (أدار)، وقد جاء في موضع واحد في القرآن الكريم في قوله تعالى "إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ"⁽⁷⁴⁾، وقد استخدم المسلمون لفظ التدبير للدلالة على معنى الإدارة، وقد ورد هذا اللفظ في آيات كثيرة منها: ﴿يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يُعْرِجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾⁽⁷⁵⁾، وقوله تعالى "ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ"⁽⁷⁶⁾، وقوله تعالى "قُلْ مَنْ يَرْزُقُكُمْ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَمْ مَنْ يَمْلِكُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَمَنْ يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَنْ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللَّهُ فَقُلْ أَفَلَا تَتَّقُونَ"⁽⁷⁷⁾.

ويظهر أنّ لفظ (تدبير) أكثر شمولاً وعمقاً، وأعمُّ، ويشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمور، والحرص على اختيار أفضل الاساليب لتأدية الأعمال.

ويمكن تعريف الادارة الاسلامية في ضوء ما تقدم بانها جميع فعاليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تحكمها أنظمة منبثقة في أصولها وفروعها من الشريعة الإسلامية بمصادرها المتعددة المقررة التي تضمنها المنهج الاسلامي لجلب المصالح ودرء المفاسد.

خصائص المنهج الاسلامي في الادارة

يتفرد المنهج الاسلامي في الإدارة بالخصائص الآتية:

أولاً: ان الشريعة الاسلامية الهية الاصول بشرية التطبيق، فهي شريعة ترجع في اصولها الى الله تعالى جل شأنه، وقد جاءت تلك الاصول في القرآن الكريم، وقد بلغها الرسول محمد ﷺ الى الامة مصداقا لقوله تعالى "وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ ۗ اِنْ هُوَ اِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ ۗ عَلَّمَهُ شَدِيدُ الْقُوَىٰ"، اما الجانب التطبيقي فيها فقد تولى صياغته المجتهدون من الصحابة والتابعين وكبار الائمة في ضوء أحكام القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

ثانياً: لا التمييز بين الافراد الا على اساس التقوى والعمل الصالح، فهم سواسية فلا فضل لأحد على آخر، ولا تفاخر بينهم على اساس الاحساب والانساب ومصادر القوة ولكن المفاضلة بينهم تكون على اساس تقوى الله والعمل الصالح، ويؤكد هذا قوله تعالى "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ" (88)، وأحاديث الرسول محمد ﷺ ايضا، فقد جاء فيها "الناس سواسية كأسنان المشط"، وقوله "لا فضل لعربي على اعجمي الا بالتقوى". ويوجه الامام علي (رض) واليه في مصر قائلاً "ولا يكن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء؛ فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في

الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، وألزم كلاً منهم ما ألزم نفسه". ويقول ايضاً "ثم انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختياراً، ولا تولهم محاباة وأثرة؛ فإنَّهما جماع من شُعِبِ الجور والخيانة، وتَوَخَّ منهم أهلَ التجربة والحياء من أهل البيوتات الصّالحة، والقدم في الإسلام؛ فإنَّهم أكرمُ أخلاقاً، وأصحُّ أغراضاً، وأقلُّ في المطامع إشرافاً، وأبلغ في عواقب الأمور نظراً". وقال ايضاً "أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعبتك، فإنَّك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عبادة الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحض حجته، وكان لله حزباً حتى ينزع أو يتوب".

ثالثاً: يتكون الانسان من وجهة نظر المنهج الاسلامي من عنصرين اساسيين هما: المادة والروح، ولكل منهما حاجات وأهداف ينبغي اشباعها وتحقيقها باعتدال ودون اسراف، لان المادة اذا اسرفت في امرها اخرجت الانسان من المكنة السامية والمرموقة التي ارادها الله تعالى له وبها فضله على سائر الكائنات الحية، اما اذا اسرفت الروح في امرها فان الانسان يكون سلبياً وانعزالياً ولا يصلح ان يكون خليفة لله تعالى في هذا الكون الواسع الذي فيه امكانات هائلة سخرها الله تعالى له ليوظفها بكفاءة بهدف الارتقاء بمستوى افراد المجتمع الى المستوى الذي اراده لهم الله ^{تعالى}.

ويظهر مما تقدم ان المنهج الاسلامي يحقق التوازن بين حاجات الافراد المادية وحاجاتهم الروحية فاعطى للمادة حقها من الرعاية والاهتمام، واعطى في الوقت نفسه للروح ما تستحقه ولم يبخسها حقها في الفضيلة ومكارم الاخلاق والتعاون وتحقيق الذات.

رابعاً: **الافراد احرارا** في جميع المجالات التي لها علاقة بحياتهم، شريطة ان لا يؤدي ذلك الى تحريم حلال او تحليل حرام، ويظهر هذا جلياً وواضحاً في قوله تعالى "لا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ" (58)، اذ ان خلق الناس مكلفين بغير حرية ودون ارادة حرة شيء غير معقول وغير مقبول ويتنافى مع الوظيفة التي ارادها الله تعالى للانسان وهي جعله خليفة له، فلا يمكن ان يكون الانسان كذلك ما لم يمتلك حرية الاختيار، وفي ضوء اختياره يستحق الثواب والعقاب، ويؤكد الخليفة عمر رضي الله عنه هذه الحرية بقوله "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم امهاتهم احرارا" (79)، ولا بد من الاشارة ان تمتع الافراد بالحرية التامة في ضوء احكام الشريعة الاسلامية يمنحهم فرصة الاختيار ويلبي طموحاتهم وامكاناتهم، ويسهم في تفجير طاقاتهم وتوظيفها في تحقيق خير البلاد والعباد.

خامساً: مراعاة قدرات الافراد عند تكليفهم بالاعمال، لان الله تعالى يريد بالناس اليسر ولا يكلفهم بما لا طاقة لهم به حتى ينفي عنهم الحرج، ويظهر ذلك واضحاً في قوله تعالى "يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ" (80)، وقوله "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا" (81)، وقوله "مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ" (82)، وقوله أيضاً "لَيْسَ عَلَى الْأَعْمَى حَرَجٌ وَلَا عَلَى الْأَعْرَجِ حَرَجٌ وَلَا عَلَى الْمَرِيضِ حَرَجٌ وَلَا عَلَى أَنْفُسِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ" (83)، وقد عبر الامام الغزالي عن هذا التيسير والتخفيف في التكليفات بقوله "المشقة سبب الرخصة"، فاذا وجد ان العمل بالنصوص من شأنه ان يؤدي الى الوقوع في الحرج او يلحق الاذى كان واجبا عدم تطبيقها لكي لا يحدث بسببها حرج او مشقة للمكلف (84)، ولذلك لا تجري مساءلة المكلف بما لا يمكنه فعله او القيام به بسبب الاستحالة، اذ لا مساءلة مع العجز، ولا بد من الاشارة الى ان استحالة القيام بالاعمال تكون لسببين هما (85):

أ- الافعال المستحيلة لذاتها، وهي الافعال والتكليفات التي لا يمكن ان يطلب الى الاخرين فعلها مطلقا لاستحالة ذلك، ومن امثلة هذا النوع التعليمات او التكليفات التي تصدر عن الادارة الى العاملين لاداء عمل معين وعدم ادائه في ان واحد.

ب- الافعال المستحيلة لغيرها وهذا النوع من الافعال يجوز به التكليف، اذ بإمكان الافراد ادائها متى ما زالت الاسباب التي تجعل منها مستحيلة.

ويتعين على الادارة في ضوء ما تقدم مراعاة المشقة والصعوبات، النفسية والمادية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه العاملين عند تكليفهم بالاعمال، وعليها ان تجعل جميع التكليفات ضمن حدود امكاناتهم واهدافهم، بهدف الارتقاء بأنتاجيتهم، واستمالتهم للاستمرار في العمل معها.

سادسا: مراعاة مقتضيات الظروف والصالح العام، وهذا ما جعلها صالحة للتطبيق في جميع الازمنة والامكنة، وتسهم في تحقيق اهداف الافراد في اطار احكام الشريعة الاسلامية، ويظهر ذلك في قوله تعالى "يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لَا تَغْلُوا فِي دِينِكُمْ"⁽⁸⁶⁾، وقوله تعالى "إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخَيْزِيرِ وَمَا أُهْلَ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ"⁽⁸⁷⁾، وقد قال الرسول ﷺ "اذا امرتكم بشيء فأتوا منه ما استطعتم"⁽⁸⁸⁾.

ويؤكد ما تقدم ان المنهج الاسلامي اعتمد النظرية الموقفية في الادارة قبل النظريات المعاصرة في الادارة بقرون عديدة، ويتجلى هذا من خلال الواقعة الاتية: اتى رجل الى الرسول محمد ﷺ وهو يقول لقد احترقت فقد واقعت

زوجتي في رمضان، فقال له الرسول محمد ﷺ "عليك بعنق رقبة فان لم تجد فصيام شهرين متتالين فان لم تستطع فعليك اطعام ستين مسكينا، فقال الرجل "لا استطيع كل هذا"، فاخذ الرسول ﷺ صواغا من التمر وقال للرجل "خذ هذا وتصدق به على افقر رجل في المدينة"، فقال الرجل "يا رسول الله لا يوجد افقر مني في هذه المدينة"، فقال له الرسول محمد ﷺ "خذه لعيالك"، ويظهر من هذا ان الرسول ﷺ اخذ في هذه الحالة معطيات الموقف بعين الاعتبار ولذلك يسر- على الرجل ولم يعسر عليه، وكان يقول للناس "يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا" (89).

سابعا: نبد التطرف، فقد وصف القرآن الكريم الامة الاسلامية بالامة الوسط في قوله تعالى "وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا" (90). ان التزام الافراد بالوسطية يجنبهم المشكلات والاضرار التي تترتب على التطرف في العبادات والمعاملات والحقوق والالتزامات، ويؤكد الله تعالى ضرورة تطبيق الوسطية في جميع الحالات، وحسبنا ان نشير على سبيل المثال الى قوله "وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا" (91)، وقوله "وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا" (92). ويوجه الامام علي رض واليه في مصر- قائلا "ليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعملها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية، فإنَّ سخطَ العامة يححف برضا الخاصَّة، وإنَّ سخطَ الخاصَّة يغتفر مع رضا العامة".

ثامنا: الجمع بين الثبات والتطور، ان المبادئ التي جاء بها الاسلام ثابتة، اما التطبيقات فهي اجتهادية في اطار المبادئ الثابتة في الشريعة، وامكانات الافراد ومعطيات بيئتهم (الاقتصادية، والاجتماعية، والعلمية، والسياسية)

عند تكليفهم بالعبادات والمعاملات.

ان اختلاف التطبيقات مع الالتزام بالمبادئ الاسلامية التي حددت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة مجاز شرعا، وقد اعد الاختلافات في وجهات النظر رحمة كلما اسهمت في تحقيق مرضاة الله وخير العباد والبلاد، وقد عبر عن هذا الاختلاف ابن تيمية احسن تعبير بقوله "ان هذا الاختلاف هو خلاف تنوع لا خلاف تضاد"⁽⁹³⁾، ويشير وجود المذاهب الاسلامية التي تمثل وجهات نظر مختلفة للاحكام الواردة في الاسلام في الحدود المقررة فيه الى المرونة التي يتميز بها المنهج الاسلامي والهادفة الى ايجاد معالجات اسلامية للمشكلات التي تحدث في حياة الافراد بسبب التطورات المتسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، ويؤذن بولادة احكام فقهية اسلامية جديدة ومتطورة تتناول مختلف الجوانب التي لها علاقة بحياة الافراد.

وينبغي أن يقع الاختلاف بين الافراد في الاراء في اطار احكام القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، ولا يفسد للود قضية، ويسهم في حفزهم للاستفادة من التجارب الانسانية في تطوير المجتمع، ويقول ابن القيم الجوزية مؤكدا اهمية هذا الجانب "اذا ظهرت امارات الحق وقامت ادلة العقل واسفر صبحه بأي طريق كان فثم شرع الله ودينه ورضاه وأمره"⁽⁹⁴⁾.

تاسعا: -الموازنة بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة في المجالات المتعلقة بالمعاملات بين الافراد من اجل تحقيق اهداف الفرد واهداف المجتمع في ذات الوقت، وقد تمكن المنهج الاسلامي من خلال هذه الموازنة ضمان مصلحة الفرد في اطار مراعاة مصلحة الجماعة وتحقيق الصالح العام، وحفظ الحقوق لاصحابها، وتوفير الحرية لهم لتوظيف امكاناتهم بالطرق التي تلي اهدافهم، ولا تؤدي

الى الاضرار بالآخرين تطبيقاً للقواعد الآتية: لا ضرر ولا ضرار، ودفعا
لأكبر الضررين بالأخف منهما عند تعارض المصالح والحقوق.

عاشرا: الغاية مشروعة والوسائل المؤدية اليها مشروعة

يقضي المنهج الإسلامي في الإدارة ان تكون الاهداف التي تسعى الإدارة
الى تحقيقها مشروعة وان الوسائل التي توظف في الوصول الى تلك الاهداف
مشروعة ايضا وان الموارد المطلوبة لتحقيق لتلك الاهداف مشروعة، ويرفض
رفضاً قاطعاً ما اخذت به المناهج الأخرى في الإدارة الوضعية فيما يتعلق باعتماد
مبدأ الغاية تبرر الوسيلة.

اهمية تطبيق المنهج الإسلامي في الإدارة

جاء الإسلام متمماً لما سبقه من الشرائع السماوية، ويظهر هذا في قوله
تعالى "الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا"،
ولكنه تميز عنها بشموليته وواقعيته وتنظيمه لجميع جوانب الحياة بشكل متكامل
وواضح، فلم يقتصر - على تنظيم العبادات فحسب، انما تناول تنظيم المعاملات
والعلاقات بين الافراد، وحدد احكاماً لجميع المعاملات والالتزامات والحقوق بينهم
على وفق اسس علمية وانسانية تستهدف تحقيق العدالة والخير والتعاون وتسهم
في تطوير حياتهم على جميع الصعد، ولا تحرم حلالاً، ولا تحل حراماً في اطار
الشريعة الإسلامية، وتأسيساً على هذا فان تطبيق المنهج الإسلامي في الإدارة
يسهم في تحقيق ما يأتي:

1. تطبيق الاساليب العلمية في الإدارة .

2. اعلاء اهمية العمل.

3. حفز العاملين.

4. توظيف الموارد المتاحة بكفاءة.
5. تحديد مسؤولية العاملين والادارة.
6. تنظيم علاقات الادارة بالآخرين.
7. الارتقاء بكفاءة القرارات الادارية.
8. تنمية الروح المعنوية للعاملين.
9. تطبيق العدالة والمساواة.
10. معالجة المشكلات النفسية والاجتماعية في العمل.

أولاً: تطبيق الاساليب العلمية في الادارة

يعرّف العلم بأنه الاحاطة بالشيء على ما هو عليه من غير خطأ او زلل، وهو نقيض الجهل، كما يعرف بأنه ادراك الشيء بحقيقته، والعلم بمعناه الاصطلاحي هو مجموعة من الحقائق المنظمة المتحددة الموضوع والثابتة بالدليل الفعلي او التجريبي، وللعلم بهذا المفهوم خواص محددة هي⁽⁹⁵⁾:

1. يكون للحقائق التي يشتمل عليها العلم نظام يضم شتاتها واجزاءها، وتكون مبنيةً طبقاً لنظام معين.
2. تكون الحقائق موضوعية، ومتصلة بموضوع عام واحد يسمى موضوع العلم.
3. تكون الحقائق من الامور اليقينية التي اثبتتها التجارب، ودل على صحتها الدليل العقلي.
4. تكون كل حقيقة من الحقائق صالحة لاجراء تجارب اخرى عليها، بهدف الاستدلال عليها مرة اخرى، والتأكد من صحتها.
5. يشتمل العلم على مجموعة من المفاهيم الواضحة والمتفق عليها .
6. للعلم منهج معين في البحث يسهل الوصول الى معرفة حقيقة الاشياء التي يجري البحث عنها، وتحديد خصائصها عن طريق الملاحظة والتجربة

والاستنتاج.

ويدرس العلم الحقائق والعلاقات بين احداث خاصة او ظاهرة معينة، بهدف اكتشاف الكيفية التي تتفاعل بها تلك الحقائق مع بعضها بعض، وبناء على هذا فان الحقيقة العلمية تقدم وصفا صادقا وصورة واضحة ومتكاملة للظاهرة، او لجزء منها، بينما تنطوي النظرية العلمية على مجموعة قوانين عامة التي لها علاقة بظاهرة محددة، وتكون تلك القوانين مترابطة فيما بينها، ويعتمد بعضها على بعض، وتقدم توضيحا للظاهرة موضوع البحث، ولذلك فان النظريات العلمية يمكن تطويرها في ضوء المستجدات والتطورات العلمية والتقنية.

وحري بالتوضيح ان الله تعالى أنزل القرآن الكريم قبل اربعة عشر- قرنا هجرى وفيه الكثير من الحقائق العلمية، الا ان المعروف من تلك الحقائق حتى المرحلة الراهنة من التطور لا يمثل الا جزء يسيرا، وقد عُرِفَت بعد اجراء المختصين العديد من التجارب في مختبرات مزودة بأحدث التقنيات، وقد استغرق ذلك زمنا طويلا، وتطلب انفاق مبالغ طائلة، فمثلا اشار القرآن الكريم الى حقائق عديدة منها: ان الانسان خلقه الله من تراب، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَكُمْ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ إِذَا أَنْتُمْ بَشَرٌ- تَنْتَشِرُونَ" (96)، وان الارض كروية، وان الشمس والقمر والارض والنجوم كلها متحركة في افلاكها.

ورغم التقدم العلمي والتقني الذي حققته الانسانية عبر تاريخها الطويل لا زال الكثير من الحقائق العلمية التي وردت في القرآن الكريم لم يجد لها العلماء تفسيراً علمياً حتى الوقت الحاضر، لذلك لا بد من المزيد من البحث العلمي من اجل معرفة تلك الحقائق وتوظيفها في المجالات التي تسهم في خير العباد والبلاد، وتطوير حياة الافراد، وحفزهم للعمل والبحث والتفكر والتأمل في الكون والمخلوقات الاخرى.

ويقسم العلم من حيث امكان تطبيقه الى قسمين هما:
أ- العلم النظري: ويشتمل مبادئ واصولاً محددة مثل علم الرياضيات والمنطق، وغيرها من العلوم المماثلة.
ب- العلم التطبيقي: وهو الذي يتجه الى الجوانب التطبيقية في مختلف جوانب الحياة ومن امثلته الطب والهندسة والادارة وبقية العلوم التطبيقية الاخرى.

ولا بد من القول انه لا يمكن الفصل بين العلوم النظرية والعلوم التطبيقية بسبب التداخل فيما بينها، فكلاهما يؤثر في الاخر ويستفيد من النتائج التي يتوصل اليها، ولذلك فان علم الادارة هو علم نظري وتطبيقي في الوقت نفسه، وكذلك الحال بالنسبة للعلوم الاخرى التي فيها جوانب نظرية وتطبيقية، بينما يقسم العلم من حيث امكان اكتسابه الى قسمين هما:

1. العلم المكتسب

2. العلم الذاتي

اولا: العلم المكتسب *acquired not inborn*

وهو العلم الذي يكتسبه الافراد خلال حياتهم من جميع مصادر المعلومات والبيانات، فالافراد يولدون وهم لا يعلمون شيئاً ثم تتراكم لديهم المعرفة والعلم والمهارات من خلال المعلومات والبيانات التي يحصلون عليها عبر وسائل الاتصال مع البيئة التي يعيشون فيها كلما اجتهدوا في سبيل الحصول عليها، وقد اشار الى هذا قوله تعالى "وَاللّٰهُ اَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ اُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْاَبْصَارَ وَالْاَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ" (97)، او يحصلون على المعلومات من الله سبحانه وتعالى من خلال الوحي اليهم، ويؤكد هذا قوله تعالى "فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا" (98).

ثانيا: العلم الذاتي

وهو علم الله تعالى، فهو علام الغيوب، ويعلم جميع الامور والاحوال، وهو مسبب الاسباب، ويسأل عن الاسباب ولا يسأل عنها، ويؤكد هذا قوله تعالى "رَبَّنَا إِنَّكَ تَعْلَمُ مَا نُخْفِي وَمَا نُعَلِّنُ وَمَا يُخْفَى عَلَى اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ" (99)، وقوله تعالى "أَلَا إِنَّ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ قَدْ يَعْلَمُ مَا أَنْتُمْ عَلَيْهِ وَيَوْمَ يُرْجَعُونَ إِلَيْهِ فَيُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ" (100).

أهمية العلم

تبرز أهمية العلم من خلال دوره الفاعل في جميع ما توصلت اليه الإنسانية من تقدم في المجالات المتعلقة بانتاج السلع والخدمات التي أسهمت بصورة مباشرة في تطوير الافراد صحيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، وتوظيف الامكانيات المتاحة لهم في المجالات التي تحقق اهدافهم بكفاءة عالية. وقد اولى الاسلام العلم عناية فائقة نظرا لاهميته القصوى في تطوير حياة الافراد والمجتمعات واعدته من بين اهم القيم السامية في حياة الافراد والمجتمعات، وجعل تعلمه وتوظيفه في خدمة الفرد والمجتمع فريضة واجبة على جميع الافراد في مختلف الازمنة والامكنة، ولذلك فان الافراد في ضوء المنهج الاسلامي ملزمون بالحصول على العلم وتوظيفه في المجالات التي تحقق اهدافهم على وفق مرضاة الله سبحانه وتعالى.

ويظهر اهتمام الاسلام بالعلم والعلماء من خلال عدد النصوص التي وردت في القرآن الكريم، فقد بلغ عدد الايات التي تناولت هذا الموضوع في القرآن الكريم (750) مرة، وورد لفظ العلم واشتقاقاته حوالي (765) مرة (101). ويعد العلم من وجهة نظر الاسلام افضل النعم التي تستوجب تقديم الحمد

والشكر لله تعالى، فمن أوتي العلم فقد أوتي فضلا عظيما من الله سبحانه وتعالى، وحسبنا ان نورد فيما يأتي بعضاً من آيات القرآن الكريم التي اعزت العلماء ورفعت من درجاتهم "اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ"⁽¹⁰²⁾، وقوله تعالى "يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"⁽¹⁰³⁾، وقوله تعالى ايضا "قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ"⁽¹⁰⁴⁾.

ويؤكد قوله تعالى "وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"⁽¹⁰⁵⁾ ضرورة الاستمرار في طلب المزيد من العلم، فما أوتي الناس من علم حتى المرحلة المعاصرة لا يمثل الا نزرا يسيرا، وهذا يظهر في قوله تعالى "وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا"⁽¹⁰⁶⁾، وقد حث الرسول محمد ﷺ على طلب العلم ومجد العلماء في العديد من الاحاديث النبوية الشريفة، منها "العلماء ورثة الانبياء"، وقوله "ان الله وملائكته حتى البخلة في جحرها يصلون على معلمي الناس العلم"، وقوله "من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا الى الجنة"، وقوله "تعلموا ما شئتم ان تعلموا فلن ياجرکم الله حتى تعلموا"، وقوله "انما بعثت معلما"، وقوله "يسير العلم خير من كثير العبادة"، وقال الرسول محمد ﷺ ايضا ان مداد العلماء يروح على دماء الشهداء يوم القيامة تقديرا من الله سبحانه وتعالى للعلماء، وكان يؤكد ضرورة طلب العلم النافع للفرد والمجتمع في اقوال عديدة منها "اللهم اعوذ بك من علم لا ينفع وقلب لا يخشع وعين لا تدمع"، وقوله "ان اشد الناس عذابا يوم القيامة عالم لم ينفعه الله تعالى بعلمه"⁽¹⁰⁷⁾.

ويظهر من الآيات القرآنية المباركة والاحاديث النبوية الشريفة ان الاسلام اعز العلم والعلماء، وحث على توظيف العلماء كل في تخصصه بهدف توظيف امكاناتهم في المجالات التي تسهم في الوصول الى الاهداف ومعالجة المشكلات

بكفاءة عالية، تطبيقاً لقوله تعالى "وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ" (108)، وقد قرّن الله سبحانه وتعالى شهادة العلماء بشهادته وشهادة ملائكته، ويظهر هذا في قوله تعالى "شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ" (109)، وذلك لان العلماء أكثر الناس تقوى وخشية لله تعالى، وهم يقدرّون الله تعالى حق قدره، كما يظهر في قوله تعالى "إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ" (110).

ونظراً لجلالة العلم فقد رضيّه الله تعالى وصفاً لنفسه في قوله تعالى "قُلْ أَتَعْلَمُونَ اللَّهَ بِدِينِكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ" (111)، وكفى بالعلم شرفاً وفخراً ان يدعيه من لا يحسنه، ويفرح اذا نسب اليه، وكفى بالجهل خسة ان يتبرأ منه من هو فيه ويغضب اذا نسب اليه، وقد اشارت رسائل اخوان الصفا الى هذه الحقيقة حيث جاء فيها ما يأتي "اعلم يا اخي ايدك الله وايانا بروح منه ان العلم يكسب صاحبه خلاصاً محموداً منها: الشرف والعزة والقوة والحياء والمهابة".

ويتجلى مما تقدم ان الاسلام اعز العلماء ولم يبخسهم حقهم قبل أكثر من اربعة عشر قرناً، وبذلك سبق الحضارة الغربية في هذا المضمار، ونقدم عليها لانها لم تدرك هذه الحقيقة الا مؤخراً بعدما تأكد للجميع ان العلم هو القوة الحقيقية التي يمكن ان تسهم في توظيف مافي السموات والارض في المجالات التي في تحقيق العزة والقوة والسعادة للافراد، وقد استطاعت الاقطار المتقدمة بالعلم ان تحقق القوة والمهابة والتطور في جميع المجالات.

ويظهر من دراسة المنهج الاسلامي انه أكد أن على العلماء مسؤولياتٍ جساماً منها توظيف امكاناتهم في كل ما يمكن ان يحقق خيراً للعباد والبلاد، وعليهم الاستمرار في طلب العلم حتى اخر العمر تطبيقاً لقول الرسول محمد ﷺ

"اطلب العلم من المهد الى اللحد"، وعليهم ايضا ان يتحملوا المشقات في سبيل الحصول على العلم وان كثرت، ويؤكد الفقيه الاسلامي الماوردي قبل اكثر من تسعمائة عام من الان على هذه الحقيقة في قوله "ربما امتنع الانسان عن طلب العلم لكبر سنه وهذا من خدع الجهل وغرور الكسل اذ من الاولى ان يكون المرء شيخا متعلما من ان يكون شيخا جاهلا" وقال الماوردي ايضا "والله ان يموت المرء طالبا للعلم خير من ان يعيش قانعا بالجهل"⁽¹¹²⁾.

ويؤكد القرآن الكريم أن على الانسان ان يترفع عن الغرور والتكبر مهما أوتي من العلم، ويظهر ذلك من تفسير سورة الكهف التي تؤكد ان الله سبحانه وتعالى اوحى الى موسى عليه السلام ان هناك من هو اعلم منه بعدما سأل احد رجال بني اسرائيل موسى عليه السلام هل تعلم احدا اعلم منك يا موسى، فاجابه موسى عليه السلام بالنفي، فأمر الله تعالى موسى عليه السلام بالذهاب الى مجمع البحرين على الساحل حيث يجد هناك عبدا صالحا هو اعلم منه، وقد تأكد موسى عليه السلام من هذا بعد مصاحبته لذلك العبد الصالح.

وقد روى معاذ بن جبل حديثا عن الرسول محمد صلى الله عليه وسلم يوضح اهمية العلم جاء فيه "تعلموا العلم، فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة، ومذاكرته تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتعليمه لمن لا يعلمه صدقة، وبذله لاهله فدية، لانه معلم الحلال والحرام، ومنار سبيل اهل الجنة، وهو الانيس في الوحشة، والصاحب في الغربة، والمحدث في الخلوة، والدليل في السراء والضراء، والسلاح على الاعداء، والزين عند الاخلاء، يرفع الله به اقواما، فيجعلهم في الخير قادة وأئمة، تقتص اثارهم، ويقتدى بأفعالهم، وينتهي الى رأيهم، ترغب الملائكة في خلتهم، وبأجنحتها تمسهم، ويستغفر لهم كل رطب ويابس، وحيتان البحر وهوامه،

وسباع البر والغابة، لان العلم حياة القلوب من الجهل، ومصايح الابصار من الظلم، يبلغ العبد بالعلم منازل الاخيار والدرجات العلى في الدنيا والاخرة، التفكير فيه يعدل الصيام، وممارسته تعدل القيام، به توصل الارحام وبه يعرف الحلال من الحرام، وهو امام العمل، والعمل تابعه يلهمه السعداء ويحرمه الاشقياء" (113).

وقال الرسول محمد ﷺ في تمجيد العلماء "اذا مات ابن آدم انقطع عمله الا من ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به او ولد صالح يدعو له" (114)، ويقول الامام علي رضي الله عنه مبيناً أهمية العلم لكميل بن زياد النخعي "الناس ثلاثة، عالم رباني (وهو المتأله العارف بالله)، ومتعلم على سبيل النجاة (وهو المتعلم على طريق النجاة اذا اتم علمه نجاة)، وهمج رعاع اتباع كل ناعق يميلون مع كل ريح، لم يستضيئوا بنور العلم، ولم يلجأوا الى ركن وثيق، يا كميل العلم خير من المال، والعلم يحرسك وانت تحرس المال، والمال تنقصه النفقة، والعلم يزكو على الانفاق، وصنيع المال يزول بزواله. يا كميل العلم دين يدان به، به يكسب الانسان الطاعة في حياته، وجميل الاحدوثة بعد وفاته، والعلم حاكم والمال محكوم عليه. يا كميل هلك خزان المال وهم احياء، والعلماء باقون ما بقى الدهر، اعيانهم مفقودة وامثالهم في القلوب موجودة" (115).

ولا يقتصر مفهوم العلم في الاسلام على البحث والفقہ والاجتهاد في الدين فحسب، انما يتناول جميع جوانب حياة الافراد، ولذلك كان ارساء اسس الدولة الاسلامية على وفق الاساليب العلمية من بين اهم الاعمال التي قام بها الرسول محمد ﷺ بعدما استقر بالمدينة، اضافة الى اهتمامه بالزراعة والصناعة والاعمال الادارية.

وتزداد أهمية تطبيق الاساليب العلمية في الادارة في ضوء المنهج الاسلامي في المرحلة المعاصرة التي تشهد تطورات (علمية، وتقنية، واقتصادية،

واجتماعية) سريعة تؤدي باستمرار الى تطورات كمية ونوعية في مختلف أنشطة المنظمات، وارتفاع عدد العاملين فيها، وتزايد المنافسة فيما بينها، وتعدد الاهداف التي تسعى اليها، الامر الذي يتطلب منها تطبيق افضل الاساليب العلمية في الادارة من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بكفاءة عالية.

ويؤكد ما تقدم ان على الادارة تكريم العلماء والمهتمين بتطبيق الاساليب العلمية في مختلف المجالات، وتوفير لهم جميع المستلزمات والمحفزات التي تمكنهم من تطبيق الاساليب العلمية في الادارة على وفق المنهج الاسلامي الذي يحقق مصالح الافراد والمنظمات والمجتمع، ويؤدي الى الرشاد والعدل والمساواة، ويهدي الى الافضل والاقوم، ويتجلى هذا في قوله تعالى "إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا" (116)، وقوله "ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِلْمُتَّقِينَ" (117)، ويظهر مما تقدم ما يأتي:

● أن الاسلام يهتم بالعلم، ويعز العلماء ويمنحهم المكانة التي تليق بهم من الاحترام والتقدير، ويتبين هذا في قوله تعالى "اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ" (122)، ان هذا الخطاب موجه الى كل الناس من خلال الرسول ﷺ يحثهم الله تعالى فيه على القراءة باعتبارها المدخل السليم للعلم والتطور في جميع المجالات.

● يتعين على جميع القيادات في المنظمات في الدول الاسلامية ان تمكن العلماء من تبوؤ المواقع التي تمكنهم من توظيف علمهم في خير العباد والبلاد بكفاءة عالية، وان تشجعهم على تطبيق الاساليب العلمية في جميع الأنشطة التي تضطلع بتنفيذها.

● حث الافراد على مواصلة طلب العلم في مختلف التخصصات دون كلل او

ملل.

- توفر جميع المستلزمات (المادية والمعنوية) التي تساعد الافراد على البحث العلمي، وتبادل الاراء وافكار واجراء التجارب العلمية، والاستفادة من نتائجها في مختلف المجالات التي تسهم في تطوير حياة الافراد.
- أن يتخلق العلماء بالأخلاق التي هي بهم أليق، كالتواضع والصبر، ومجانبة العجب والتكبر، ولذلك يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه في هذا الصدد "تعلموا العلم، وتعلموا مع العلم السكينة والحلم، وتواضعوا لمن تتعلمون منه فيتواضع لكم من تعلمونه".
- **توظف العلم والتقنيات المتطورة في جميع المجالات والأنشطة التي تسهم في تطوير التابعين والمنظمات والمجتمع.**

ثانيا: اعلاء أهمية العمل

يعرف العمل بأنه الجهد البدني والعقلي الذي يبذله الفرد في مجال النشاط الاقتصادي والمهني من اجل الكسب والحصول على العوض او المقابل ⁽¹¹⁸⁾، ويعد العمل احد اهم المستلزمات الضرورية لانتاج وتوزيع السلع والخدمات المطلوبة لاشباع حاجات افراد المجتمع في جميع النظم الاقتصادية والسياسية وفي جميع الازمنة والامكنة، بينما يشير مفهوم انتاجية العمل الى العلاقة بين كمية الانتاج وعدد ساعات العمل، ولذلك تعد انتاجية العمل احد المقاييس المهمة التي يمكن من خلالها تحديد مقدار التقدم الاقتصادي، فاذا ارتفعت اسهم ذلك في الارتقاء بوتائر التنمية الاقتصادية بصورة مباشرة وفاعلة والعكس صحيح ⁽¹¹⁹⁾.

ويتفق الجميع على اهمية دور العمل في توظيف الإمكانيات والفرص في توفير السلع والخدمات التي تحقق اهداف الافراد وتشبع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية على وفق شريعة الله التي لا تحل حراما ولا تحرم حلالا.

وقد ادرك المنهج الاسلامي اهمية العمل فأضفى عليه قدسية خاصة واعده فريضة وعبادة واعتبره جهادا في سبيل الحصول على متطلبات استمرار الحياة نظرا لدوره في تكوين عوامل الانتاج المادية وانتاج وتسويق السلع والخدمات التي تلبي حاجات العباد وتعمر البلاد، بالإضافة الى ذلك اعد المجاهدين في سبيل الدعوة الاسلامية والعاملين في الانشطة الاقتصادية في سبيل كسب العيش متساوين فيه، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَآخَرُونَ يَضْرِبُونَ فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُونَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَآخَرُونَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ" (120).

ويظهر تمجيد العمل بصورة واضحة في المنهج الاسلامي في العديد من الايات القرآنية، فقد جاء في قوله تعالى "وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" (121)، وقوله "هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ" (122)، وأكد اهمية العمل في توفير متطلبات استمرار الحياة في قوله تعالى "كُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَآتُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ" (123).

وقد فرض الله تعالى العمل على القادة والتابعين معا، ولذلك يشير القرآن الكريم الى أن ذا القرنين اشترك في العمل مع القوم الذين استعانوا به في اقامة سد يحميهم من اعدائهم، فقد كان ذو القرنين يقوم بنفسه بصب النحاس المصهور على الحديد الملتهب ليصبح السد قطعة واحدة متماسكة ليحمي القوم الذين استعانوا به من هجمات يأجوج ومأجوج. ويتجلى هذا في قوله تعالى "آتُونِي زُبَرَ

الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا" (124).

كما ان نبي الله نوحا عليه السلام صنع الفلك بنفسه بوحي من الله وبعراقته، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلَا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُغْرَقُونَ" (125)، وقد اشارت سورة الانبياء الى ان النبي داوود عليه السلام كان يتعفف ان يأخذ من الاخرين شيئاً يقيم به اوده لذلك سأل الله تعالى ان يمكنه من اتقان عمل يرتزق منه، فاستجاب الله تعالى له فالأن له الحديد، وعلمه صناعة القمصان من حلقات الحديد يلبسها المحاربون لتصد عنهم ضربات السيوف خلال الحرب.

وقد رفع الإسلام منزلة العمل واعد التعب فيه جهادا في سبيل الله تعالى والهجرة في طلبه هجرة الى الله تعالى، وقد حث الرسول محمد صلى الله عليه وسلم على العمل ووصفه بالجهاد الاكبر، وفضل المجاهدين في سبيل الحصول على الرزق على الذين يتفرغون للعبادة ويتركون العمل (126)، ومن اقوال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في هذا الصدد "ما اكل احد طعاما خيرا من ان يأكل من عمل يده، وان نبي الله داود كان يأكل من عمل يده"، وقوله "ان الله يحب العبد المحترف" وقوله "ان الله تعالى يحب ان يرى عبده تعباً في طلب الحلال"، وقوله "ومن امسى - كالأ من عمل يديه امسى مغفوراً له" (127).

وكتب الخليفة عمر رضي الله عنه الى ابي موسى الاشعري وأليّه في البصرة يحثه على العمل "اما بعد فإن القوة في العمل فلا تؤخروا عمل اليوم، لقد فاتكم ان فعلتم ذلك، تداركون عليكم الاعمال فلا تدرون ايها تؤخرون"، وقوله "لا يقعد احدكم عن طلب الرزق ويقول اللهم ارزقني، وقد علم ان السماء لا تمطر ذهباً ولا فضة، وان الله تعالى يرزق الناس بعضهم من بعض" (128).

وحت فقهاء المسلمين الافراد على العمل، ويظهر ذلك في قول الامام الغزالي "الناس ثلاثة: رجل شغله معاشه عن معاده فهو من الهالكين، ورجل شغله معاده عن معاشه فهو من الفائزين، والاقرب الى الاعتدال هو الثالث الذي شغله معاشه لمعاده فهو من المقتصدين" (129).

مسؤولية توفير العمل للافراد

نظرا لاهمية العمل فان توفيره للافراد القادرين يعد من اهم واجبات الدولة الاسلامية، فهي مسؤولة عن توفير عمل منتج لكل فرد من افراد المجتمع، وقد أكد عمر بن الخطاب رضي الله عنه ذلك بقوله "ان الله قد استخلفنا على العباد لنوفر لهم حرفتهم"، وقال مشجعا الناس على العمل "يا معشر الفقراء استبقوا الخيرات ولا تكونوا عيالا على المسلمين" (130).

ومن جانب اخر حث الاسلام جميع الافراد على العمل كلاً حسب امكاناته وطاقاته، واعد القدرة على الاعمال الصالحة التي تنفع العباد وتعمر البلاد نعمة تستحق تقديم الشكر لله تعالى.

وحري بالابانة ان الاسلام يبغض التبطل ويمقتة، ولا يقره الا في حالات العجز والشيخوخة والمرض، اذ ان التبطل يعطل توظيف المواهب والقوى الانسانية من ان تؤدي دورها في الحياة، وهو سبيل الى الفقر، ويكون المتبطل عالة على غيره، وقد ورد في الاثر ان اشد الناس عذابا يوم القيامة المكفي (والمقصود بالمكفي الذي يكفيه غيره ضرورات حياته)، والفارغ المتعطل الذي يخلد الى البطالة والكسل، ولذلك لا ينبغي للافراد في ضوء المنهج الاسلامي ان يكونوا عاطلين عن العمل وهم قادرين عليه، ولا يرضى لهم ان يسألوا الاخرين ان يتصدقوا عليهم، لان الفرد اذا احترف السؤال زاده الله فقرا، ويؤكد هذا قول

الرسول محمد ﷺ "ما فتح عبد باب مسألة الا زاده الله بها فقرا" (131).

ثالثا: حفز العاملين

جعل الله تعالى الانسان خليفة له في الارض، وكرمه أحسن تكريم، وسخر له جميع المخلوقات، لذلك على الادارة ان تحترم العاملين، وتمكنهم من تحقيق اهدافهم المشروعة، وتمنحهم الحقوق التي يستحقونها ما داموا يؤدون اعمالهم بالكفاءة المطلوبة، وان تدرك ايضا أن لكل واحد من العاملين حاجات معينة، واهدافا محددة يسعى الى اشباعها وتحقيقها من خلال التحاقه بالعمل، وان اداءه وسلوكه يتقرران في ضوء حاجاته واهدافه والظروف التي يعمل بها والحوافز التي تقدم له.

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على الادارة معرفة دوافع العاملين وحاجاتهم وقدراتهم، والاساليب التي يمكن من خلالها حفزهم لتطوير انتاجيتهم والتأثير في سلوكهم ايقافا او تغييرا حسب معطيات المواقف (132) وتحقيق التعاون والتنسيق المطلوبين بينهم وبين الادارة وفيما بينهم (133).

وينبغي ان تدرك الادارة في جميع المنظمات ان الحوافز نوعان هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وان اهمية كل منهما في التأثير في سلوك العاملين وادائهم تعتمد على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد، وطبيعة العمل المكلف به، وظروفه، وجنسه، وعمره، وغيرها من العوامل الاخرى، وقد برهنت الدراسات العلمية بان تقديم الحوافز للعاملين يلعب دورا هاما في تحقيق ما يأتي (134):

- رفع معنويات العاملين.
- زيادة التعاون بين الادارة والعاملين.

● تطوير انتاجية العمل.

● الارتقاء بمستوى ولاء العاملين للمنظمة.

وقد احتل موضوع حفز الافراد اهتماما متميزا في المنهج الاسلامي بسبب اهمية الدور الذي يلعبه في طاعة الله تعالى، والالتزام بالمبادئ الاسلامية التي تهدف الى اقامة العدل، وتحقيق التعاون فيما بين الافراد، واداء الاعمال، وتحقيق اهداف العاملين والادارة والمجتمع.

أساليب حفز الافراد في المنهج الاسلامي

● الحفز الإيجابي (الترغيب) ويقوم على اساس تقديم حوافز (مادية ومعنوية) للافراد بهدف خلق رغبة الاستجابة لديهم لمتطلبات العمل والاستمرار فيه، وتبني سلوكا يؤدي الى تطوير انتاجيتهم ويحقق اهدافهم واهداف الادارة في ذات الوقت، وقد وردت في القرآن الكريم آيات تؤكد ضرورة توظيف الحوافز الإيجابية (الترغيب) منها على سبيل المثال قوله تعالى "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ"⁽¹³⁵⁾، وتشير هذه الآية الكريمة الى ان فرعون وعد السحرة بانه سيدفع لهم الاجور المجزية، ويجعلهم من المقربين له لحفزهم لتقديم افضل السحر، اضافة الى هذا فان الله سبحانه وتعالى يعد عباده بان يدخلهم الجنة اذا امنوا وعملوا الصالحات، ويظهر هذا في قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يُدْخِلُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ إِنَّ اللَّهَ يَفْعَلُ مَا يُرِيدُ"⁽¹³⁶⁾.

● الحفز السلبي (الترهيب) ويقوم على اصدار العقوبات (المادية والمعنوية)

بحق المخالفين للتعليمات بهدف تشجيعهم على الالتزام بتعليمات الإدارة، وقد تضمن القرآن الكريم العديد من الايات الكريمة التي تؤكد استخدام اسلوب الترهيب لحمل الافراد على اجتناب المعاصي التي تلحق الضرر بالفرد والمجتمع، ومن تلك الايات "إِنَّ جَهَنَّمَ كَانَتْ مِرْصَاداً لِلطَّاغِينَ مَابَآ لَابِثِينَ فِيهَا أَحْقَابَا لَا يَذُوقُونَ فِيهَا بَرْدًا وَلَا شَرَابًا إِلَّا حَمِيمًا وَعَسَآقًا جَزَاءً وِفَآقًا" (137)، وقال تعالى ايضا "وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ" (138)، بهدف ردع من تسول له نفسه عدم الانصياع للاوامر والتعليمات، وتكرار المخالفات.

رابعاً: توظيف الموارد المتاحة بكفاءة

تبين آيات القرآن الكريم بصورة واضحة لا لبس فيها ولا غموض ان الله سبحانه وتعالى جعل الناس خلائف في الارض، وابع لهم حق الاستفادة من الأرض والسماء والبحار والشمس والقمر وكل المعطيات المتاحة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمْ الْفُلْكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَسَخَّرَ لَكُمْ الْأَنْهَارَ" (139).

وقد حث الاسلام الافراد على ضرورة الاستفادة من جميع الموارد والامكانيات المتاحة، وتوظيفها في تحقيق اهداف الفرد والجماعة دون تمييز ضمن اطار مبادئ الاسلام، ولم يسمح باحتكار الموارد الاقتصادية او استئثار فئة او جماعة بها، لذلك يقول الرسول محمد ﷺ "المحتكر ملعون" ويقول ايضا "الناس شركاء في الماء والنار والكلأ" (140).

وقد اباح الاسلام كسب المال الحلال وحيازته وانفاقه في الصالح العام

والخاص، وحرمة الربا واكتناز الذهب والفضة أو حجبها عن الاستثمار والتداول⁽¹⁴¹⁾، وأكد ضرورة الانتفاع من الارض وزراعتها، ويظهر هذا في قول الرسول محمد ﷺ "افضل الكسب الزراعة، فان قامت الساعة وفي يد احدكم فسيلة فان استطاع ان لا يقوم حتى يغرسها فليغرسها"، وأكد ايضا ضرورة الاقتصاد في توظيف الماء في قوله ﷺ "اقتصد في الماء ولو كنت على نهر جارٍ"، منبها الافراد الى ضرورة استخدام الماء بالقدر المطلوب دون اسراف لان الماء نعمة متاحة للجميع ومن حق الجميع الانتفاع بها⁽¹⁴²⁾.

وحت المنهج الاسلامي الافراد على ضرورة مراعاة العقلانية في توظيف الاموال المتاحة لهم، دون اسراف او تقتير، فلا يكونون بخلاء ويمسكون يدهم عن الانفاق على انفسهم او على الذين يعولونهم بصورة ترضي الله تعالى ورسوله، ولا يكونون مسرفين فتذهب اموالهم سدى فيتعرضون لدم الاخرين ولومهم، وتكون عاقبتهم الحسرة والندم، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا"⁽¹⁴³⁾.

واهتم الاسلام ايضا بتطوير اوعية الانتاج وتعمير الارض، لذلك حذر الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه ولاته من مغبة اغتصاب جهد الشعوب، وطلب اليهم ان يجعلوا قضية تنمية الارض شغلهم الشاغل قبل ان يهتموا بتحصيل الخراج، فيقول في رسالته الموجهة الى مالك الاشتر النخعي عامله في مصر- "وليكن نظرك في عمارة الارض ابلغ من نظرك في استجلاب الخراج، لان من طلب الخراج بغير عمارة الارض اهلك البلاد واهلك العباد ولم يستقم امره الا قليلا"⁽¹⁴⁴⁾.

بالاضافة الى ما تقدم أكد الاسلام ضرورة توظيف الموارد المتاحة بكفاءة بسبب محدودية تلك الموارد أو ندرتها النسبية، اذ جاء في قوله تعالى "وَإِنْ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا عِنْدَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنزِلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَّعْلُومٍ"⁽¹⁴⁵⁾، وتشير هذه الاية الى ان

جميع الموارد الطبيعية قد قدر الله سبحانه كمياتها، لذلك لا بد من توظيفها بكفاءة بهدف توفير المواد والسلع المطلوبة للاستهلاك في الوقت المناسب وضمان حق جميع الاجيال في الانتفاع منها، وقد ذكر ذلك في قوله تعالى "قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ" (146).

ولا بد ان تتم تنمية الموارد المادية بجميع الاساليب المشروعة والابتعاد عن المعاملات المحرمة، ولذلك حرم الله الربا بسبب المشكلات (الاقتصادية والاجتماعية والنفسية) الكبيرة التي يسببها للفرد والمجتمع، وقد اكدت الدراسات المعاصرة هذه الحقيقة، في قوله تعالى "الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ" (147).

خامسا: تحديد مسؤولية العاملين ومسؤولية الادارة

وضع الاسلام العديد من الاسس لتنظيم مسؤولية العاملين ومسؤولية الادارة، من اهمها ما يأتي :

● يتولى العاملين انجاز الاعمال المنوطة بهم باتقان، فهم يسألون يوم القيامة عن الاعمال والعبادات التي يؤديونها في الحياة الدنيا، ويؤكد هذا قوله تعالى "لَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ" (148)، ويؤكد الرسول ﷺ هذا في قوله "رحم الله امرء عمل عملاً صالحاً فاتقنه".

● المحافظة على ممتلكات المنظمات التي يعملون لصالحها، وعدم الحاق الاضرار

(المادية والمعنوية) بها (149).

● تقدم الادارة للعاملين الاجور والمكافآت المجزية مقابل عملهم دون منة عليهم،، تطبيقا لقوله تعالى "مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا نُوفِّ إِلَيْهِمْ أَعْمَالَهُمْ فِيهَا وَهُمْ فِيهَا لَا يُبْخَسُونَ" (150)، وقوله تعالى "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ" (151).

● تأخذ الادارة بعين الاعتبار قدرات العاملين وامكانياتهم (البدنية والعقلية) عند تكليفهم بالاعمال، لكيلا تكلفهم بما لا طاقة لهم به، عملا بقوله تعالى "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا" (152).

● تقع على الادارة مسؤولية حماية العاملين وتوفير الخدمات اللازمة لهم تطبيقا لقول الرسول ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، وقوله "من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليخذ منزلاً او ليس له زوجة فليتزوج، او ليس له دابة فليخذ دابة" (153).

● تقع على الادارة مسؤولية تدريب العاملين وتطوير ادائهم وسلوكهم بهدف الارتقاء بانتاجيتهم وسلوكهم الى المستويات المطلوبة لتحقيق اهداف جميع الاطراف التي لها علاقة بالعملية الانتاجية في المنظمات، وفي ذات الوقت تمنع التقادم في معلوماتهم ومهاراتهم.

سادسا: تنظيم علاقات الادارة بالآخرين

ترتبط الادارة في جميع المنظمات بعلاقات واسعة ومعقدة مع العديد من الاطراف داخل المنظمة وخارجها بسبب تنفيذها الانشطة المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها (154)، ومن تلك العلاقات ما يأتي:

● علاقات الادارة مع العاملين: يتعين على الادارة تنظيم علاقاتها مع العاملين في المنظمة على وفق اساليب تستطيع من خلالها كسب ولائهم واستمالتهم للعمل وتحقيق التفاهم المتبادل معهم وحفزهم للعمل بكفاءة، ويتطلب ذلك منها ان تمكنهم من تحقيق أهدافهم وايجاد قنوات اتصال متطورة لتنظيم العلاقات بينها وبينهم، وتسهيل تبادل البيانات والمعلومات معهم، وتمكينها من التعرف على مقترحاتهم ورائهم بصدق مختلف الموضوعات التي لها علاقة بالعمل، بهدف دراستها والاستفادة منها في معالجة مشكلات العمل وتطوير الإنتاجية وفي ذات الوقت تمكن العاملين من معرفة خطط الادارة واهدافها وانشطتها.

● علاقات الادارة مع الجهات الخارجية: ترتبط الادارة بعلاقات واسعة مع الزبائن، والموردين للسلع والخدمات، والمستثمرين، والمقرضين، والبنوك، والاتحادات، والنقابات، واجهزة الاعلام، ومؤسسات أخرى لها علاقة بأعمال المنظمة، ولذلك ينبغي للادارة ان تنظم علاقاتها مع تلك الاطراف على اسس علمية لاجل خلق تفاهم مشترك معها، والحد من الخلافات والصراعات التي تحول دون تحقيق الاهداف المنشودة، بالإضافة الى ذلك توعي الجمهور بمنتجاتها، وتؤسس لها سمعة حسنة في اوساط المستهلكين والجهات الاخرى التي ترتبط معها، وقد حدد المنهج الاسلامي الاسس التي ينبغي ان تقوم عليها علاقات الادارة بجميع تلك الاطراف على النحو الآتي:

● الالتزام بتنفيذ العهود والاتفاقات، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا" (155).

● ضرورة التعاون الهادف مع جميع الاطراف، ويؤكد هذا قوله تعالى

"وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (156).

● رد الامانات الى اصحابها بهدف تعزيز الثقة المتبادلة بين جميع الاطراف التي لها علاقة باعمال الادارة، تطبيقاً لقوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا" (157).

● الصدق في الاقوال، والانتقان في الاعمال، والابتعاد عن الغش والكذب والسرقة وما يقع في حكم ذلك، فالامور لا تستقيم الا بالصدق والالتزام بقوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ" (158)، وقوله تعالى "وَلَا تَلْبَسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ"، ويقول الرسول محمد ﷺ "تحروا الصدق وان رأيتم ان الهلكة فيه"، وقوله "لا يؤمن العبد الايمان كله حتى يترك الكذب" وقوله "آية المنافق ثلاث: اذا حدث كذب واذا وعد اخلف واذا أؤتمن خان"، وقوله "اياكم والكذب فان الكذب يهدي الى الفجور وان الفجور يهدي الى النار" (159).

ان تطبيق الاسس المتقدمة يسهم في تحقيق اهداف الجميع (العاملين والادارة والمنظمة وجميع القطاعات الاقتصادية في المجتمع) بكفاءة عالية، ويساعد على خفض الخلافات والصراعات بين الادارة وتلك الأطراف الى اقل مستوى ممكن (160).

سابعا: الارتقاء بكفاءة قرارات الادارة

يسهم العمل على وفق مبادئ المنهج الاسلامي في الادارة في الارتقاء بكفاءة قراراتها من خلال ما يأتي:

● مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمة، تطبيقا لقوله تعالى "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (161)، وقوله تعالى "وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ" (162)، ويظهر من هاتين الآيتين ان الله تعالى يلزم المصطفى ﷺ باستشارة المسلمين في ما لم ينزل به وحى نظرا للفوائد الجمّة والتأثيرات الايجابية التي تتحقق من الشورى في الارتقاء بكفاءة الخطط والقرارات وانجاز الاعمال.

● تسهم مشاركة العاملين في عمليات صنع القرارات في تنمية تعاونهم مع الادارة وحفزهم لتوظيف طاقاتهم بصورة افضل لتنفيذ الاعمال المكلفين بها، وتساعد على تحقيق اهداف الادارة وجميع الاطراف التي لها علاقة باعمال المنظمة بالكفاءة المطلوبة، عملا بقوله تعالى "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (163).

● توفير البيانات والمعلومات التي تمكن الإدارة من حسم الامور واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، تطبيقا لقوله تعالى "فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (164).

ثامنا: تنمية معنويات العاملين

الزم المنهج الاسلامي الادارة بالارتقاء بمعنويات العاملين الى المستويات التي تمكنهم من النهوض باعباء الواجبات المطلوبة لتحقيق الاهداف بكفاءة، ولا يتحقق هذا الا اذا عملت الإدارة على استقطاب الافراد الذين يتميزون بالكفاءة والصبر عند المحن والملمات والشدائد وتتوفر فيهم القوة (البدنية، والمعنوية،

والنفسية) المطلوبة لاداء الاعمال بكفاءة، إنفاذا لقوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" (165)، وقال الرسول محمد ﷺ "المؤمن القوي خير واحب الى الله من المؤمن الضعيف".

تاسعا: تطبيق العدالة في ادارة العاملين

يؤكد المنهج الاسلامي ضرورة ان تعدل الادارة مع جميع العاملين، وتعطي كل ذي حق حقه دون استثناء لاجل حفزهم لتطوير سلوكهم وانتاجيتهم كميًا ونوعيًا، ولذلك ليس من حقها ان تميل او تحابي فردا او مجموعة افراد اتباعا لهوى او انحيازا الى عصبية او قربي او صداقة او مصلحة متبادلة، تطبيقا لقوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا" (166)، وقوله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (167)، ويقول الرسول محمد ﷺ في هذا الصدد "انما هلك الذين من قبلكم لانهم كانوا اذا سرق فيهم الشريف تركوه، واذا سرق فيهم الضعيف اقاموا عليه الحد، وتالله لو ان فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها" (168).

ويلزم تطبيق العدالة الإدارة بان تخضع لاصحاب الحق مهما صغر شأنهم في الحياة، وتخزي اهل الباطل مهما سمت وارتفعت مكاتهم الاجتماعية والاقتصادية، وتمنح كل ذي حق حقه، وتمنح العاملين المكافآت الجزية مقابل جهودهم بهدف حفزهم لتوظيف امكاناتهم والطاقات التي وهبها الله لهم بكفاءة (169) إنفاذا لقوله تعالى "وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ" (170).

وقد روي عن الرسول ﷺ احاديث عديدة تحث جميع الافراد على تطبيق العدالة منها "خمسة غضب الله عليهم، أمير قوم يأخذ حقه من رعيته ولا ينصفهم من نفسه ولا يدفع الظلم عنهم، وزعيم قوم يطيعونه ولا يساوي بين القوي والضعيف ويتكلم بالهوى، ورجل لا يأمر اهله وولده بطاعة الله ولا يعلمهم أمر دينهم، ورجل استأجر أجيرا فاستوى منه العمل ولم يوفه أجرته، ورجل ظلم امرأة صداقها"، وقال الرسول ﷺ ايضا "من ولاه الله شيئا من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وختهم وفقرهم احتجب الله دون حاجته وخته وفقره"، وقال ايضا "الامام العادل يظله الله في ظله يوم لا ظل الا ظله" (171).

عاشرا: معالجة مشكلات العمل

تمكنت الانسانية عبر تاريخها الطويل من تحقيق العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية في مختلف المجالات التي أسهمت في الارتقاء بمستوى معيشة الافراد نحو الافضل، ولكن ذلك ادى في ذات الوقت الى زيادة نوعية وكمية في المشكلات النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه العاملين، وكان له تأثيرات سلبية عديدة عليهم وعلى الإدارة، فقد انتشرت بينهم حالات القلق واليأس والكآبة والاحباط والخوف من المستقبل والعزلة الاجتماعية والانتحار والادمان على المخدرات والجشع والانانية والغش والخداع، بينما يسهم تطبيق مبادئ المنهج الاسلامي في معالجة تلك المشكلات من خلال دوره في تعميق ما يأتي لدى الافراد:

1. الايمان بأن الله سبحانه وتعالى هو مالك الملك، وهو الذي يؤتي الملك لمن يشاء وينزع الملك ممن يشاء، كما يظهر في قوله تعالى "قُلِ اللّٰهُمَّ مَالِكُ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعْزِزُ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ

مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ" (172)، وكذلك الايمان بان اولياء الله لا خوف عليهم ولا هم يحزنون، وان الله تعالى يهيئ لمن يتقيه مخرجا من جميع المشكلات التي سببها القلق والاحباط والخوف من احتمالات الفشل في المستقبل، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا".

2. ان الله تعالى اوجب على نفسه اشباع حاجات الافراد المادية والنفسية في قوله تعالى "فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ" (173)، ولذلك على جميع مؤسسات المجتمع مسؤولية اشباع حاجاتهم (المادية والنفسية والاجتماعية) على وفق احكام الشريعة الاسلامية.

3. الزم الافراد بالتعاون على البر والتقوى بهدف الحد من المشكلات الاجتماعية في العمل، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ" (174)، وقوله "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (175).

4. اوجب على الافراد التفاؤل والابتعاد عن القنوط، ويساعد هذا في الحد من تعرضهم للامراض النفسية التي سببها التشاؤم واليأس والاحباط، كما يظهر في قوله تعالى "قَالَ وَمَنْ يَقْتَضُ مِنْ رَحْمَةِ رَبِّهِ إِلَّا الضَّالُّونَ" (177)، وقد جعل الله سبحانه في القرآن الكريم هدى وشفاء وطمأنينة للناس، ويظهر هذا في قوله تعالى "قُلْ هُوَ لِلَّذِينَ آمَنُوا هُدًى وَشِفَاءً وَالَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ فِي آذَانِهِمْ وَقْرٌ وَهُوَ عَلَيْهِمْ عَمًى أُولَٰئِكَ يُنَادَوْنَ مِنْ مَكَانٍ بَعِيدٍ" (176)، وقوله تعالى أيضا "الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ" (187).

5. الايمان بان الله يحي ويميت ويشفي ويغفر الذنوب ويرزق بغير حساب

وهو قادر على ان يذهب عن النفس البشرية الحزن والخوف والغل والحسد والبغضاء واليأس والجزع والطمع، ويؤكد هذا قوله تعالى "إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ" (188)، وقوله تعالى "وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا" (189).

ويؤكد ما تقدم ان المنهج الاسلامي وضع معالجات للمشكلات النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه العاملين في المنظمات قبل جميع العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.

تأثيرات الدين الاسلامي في الادارة

يتفق جميع المهتمين بالادارة في مشارق الارض ومغاربها على ان للمعتقدات الدينية والقيم الروحية السائدة في المجتمع تأثيرات عديدة في سلوك العاملين وفي جميع قرارات الادارة التي تتناول تحديد اهدافها وتنظيم علاقاتها مع الاخرين، وتحدد الاساليب والطرائق التي تستخدمها في الوصول الى الاهداف التي تسعى اليها، وقد تمتد تأثيراتها الى تحديد انواع وكميات السلع التي تتولى انتاجها وتسويقها، ويمكن ملاحظة ذلك على سبيل المثال خلال مواسم الاعياد والمناسبات الدينية.

وتنبع تأثيرات المعتقدات الدينية من خلال كونها تمثل احد عناصر البيئة التي تمارس الادارة اعمالها ضمن اطارها، لذلك يتعين على الادارة في المنظمات ان تأخذ بعين النظر طبيعة القواعد والاحكام التي تضمنتها الشريعة الاسلامية في جميع قراراتها بهدف تحقيق تفاعل ايجابي مع البيئة التي تعمل فيها (190).

وقد اشار التقرير الذي قدمه اثنان من اشهر علماء الادارة المعاصرة، وهما الاستاذان لوثر جوليكن وجيمس اوروك، الى اهمية النتائج التي تمخضت عن توظيف احكام وقواعد الدين الاسلامي في العمل في مصر، باعتبارها دولة اسلامية، في التقرير الذي قدم من قبلهم الى حكومة مصر- في تموز 1963، بناء على تكليفها بدراسة امكانية تطوير تنظيم الادارة والارتقاء بانتاجية الاجهزة الحكومية فيها.

ونقدم في ادناه بعضا من فقرات ذلك التقرير كما هي نظرا لبلاغتها ودقتها في تحديد مجالات تأثير الدين الاسلامي في الادارة: "اننا ندرك حق الادراك ان النظم الحكومية تتكيف على وفق مقتضيات البيئة الثقافية التي توجد فيها، ولا يمكن بحث خطط اعادة تنظيم الاجهزة الحكومية او اجراءاتها بمعزل عن دراسة التيارات العامة التي تسود حياة الامة والمعتقدات الاساسية التي تدين بها، لهذا كان على من يتأمل المستقبل ويقترح ادخال تغييرات هامة ان يعنى حق العناية بدراسة قوتين كبيرتين هما:

1. تأثير البيئة الثقافية الذي يميل الى الابقاء على التقاليد الموروثة.
2. القيم الخلاقة المبدعة للجديد من الافكار والنظم التي قد تغير وضع شعب من الشعوب وتدفعه الى حياة جديدة، ويتجلى من تعميق هذه النقطة ان الثقافة الإسلامية تُعد من اصلح الاسس للحكم الناجح في العصر- الحديث، وليس هذا حسب بل انها تقدم للشعب المصري المبادئ التي يمكن ان يقيم عليها ديمقراطيته الجديدة التي تتميز بالقيادة الايجابية الفعالة والمشاركة في الادارة، وتساعد على استخدام الثروة الخاصة والعامة بكفاءة لخير الامة" (191).

وحسبنا هنا ان نقدم بعضا من قواعد الدين الاسلامي واحكامه التي لها

تأثيرات واضحة في الإدارة في المجالات المتعلقة بالاهداف التي تسعى الى تحقيقها والوظائف التي تضطلع بها، اضافة الى التأثيرات التي اشار اليها التقرير آف الذكر:

1. حرم الاسلام جميع الانشطة التي تلحق اضرارا اقتصادية بالفرد والمجتمع، فمنع احتكار السلع بقصد المضاربة، وحرّم اكتناز الذهب والفضة، وحرّم الربا، وحرّم التعامل ببعض السلع مثل الخمر ولحم الخنزير، ولم يسمح بإدارة حانات الخمر والميسر ومحلات اللهو غير البرئ.

2. الزم الافراد بالتعاون والصدق وعدم الغش و رد الامانات والوفاء بالعهود والالتزامات ومنع التدليس.

3. الزم الافراد بتأدية الاعمال الصالحة وياتقان.

4. فرض الزكاة، وزكاة الفطر، وفرض الكفارات المالية على الذين يخالفون أوامر الله، ومن امثلتها كفارة الحنث باليمين، وفرض الديات (وهي غرامات مالية تفرض على الذين يلحقون اضرارا مادية او معنوية بالآخرين) لتنظيم التكافل الاجتماعي والحد من المخالفات.

5. حدد الانماط السلوكية التي ينبغي ان يتخلق بها المسلمون (قادة وتابعين)، ويظهر ذلك في العديد من آيات القرآن الكريم، وفي العديد من احاديث المصطفى ﷺ، ونورد فيما يأتي الوصية التي قدمها الرسول ﷺ الى ابي ذر الغفاري في هذا الصدد ليستفيد منها جميع المسلمين، فقد جاء فيها "أوصيك بتقوى الله فانها رأس الامر كله"، قال زدني، قال "عليك بتلاوة القرآن فإنه نور لك في الارض وذكر لك في السماء"، قال زدني "قال عليك بالصمت الا من خير فانه مطرد للشيطان عنك وعون لك على دينك"، قال زدني، قال "عليك بالجهاد فانه رهبانية امتي"، قال زدني، قال "أحب المساكين وجالسهم"، قال زدني، قال "انظر الى من تحتك ولا تنظر الى

من فوقك فانه اجدر الا تزدرى نعم الله عندك"، قال زدني، قال "صلّ قرابتك وان قطعوك"، قال زدني، قال "لا تخف في الحق لومة لأّم"، قال زدني، قال "قل الحق وان كان مرا"، قال زدني قال "لا تروي عن الناس ما ترفضه نفسك ولا تجد عليهم فيما تأبى، وكفى بك عيبا ان تعرف من الناس ما تجهل من نفسك"، وقال الرسول ﷺ له ايضا "وان اسلم المؤمن من سلم الناس من لسانه ويده، وان اكمل المؤمنين ايمانا احسنهم خلقا".

6. يتعين على الادارة بموجب المنهج الاسلامي تلبية حاجات العاملين وتحقيق اهدافهم، شريطة ان لا تحل تلك الحاجات والاهداف حراما ولا تحرم حلالا على وفق الشريعة الاسلامية.

معيقات تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

لا نغالي كثيرا ولا نبتعد عن الحقيقة مطلقا اذا ما اشرنا الى ان إنفاذ المنهج الاسلامي في الادارة يواجه تحديات ومشكلات متعددة ومعقدة على الرغم من ان الجميع لا ينكرون عليه كماله وشموليته لجميع شؤون الحياة، ودوره في تحقيق اهداف العباد وتعمير البلاد بكفاءة، ومع ذلك لم نجد تطبيقا واضحا لهذا المنهج في الادارة في الدول الاسلامية للاسباب الاتية:

● ان اغلب المسلمين لا زالوا حتى الوقت الحاضر مسلمين بحكم العادة، ولم يتدبروا مبادئ هذا الدين القيم، ولم يوظفوها في المعاملات فيما بينهم، ومع غير المسلمين.

● ان الذين يتولون الادارة العليا في المنظمات في الدول الاسلامية لا يضعون مبادئ المنهج الاسلامي موضع التطبيق في الغالب الاعم لاعتقادهم بانها لا تحقق مصالحهم الخاصة.

- ان الاعلام والمناهج التربوية في الدول الاسلامية لا توضح مبادئ المنهج الاسلامي والفوائد التي تتحقق منه للفرد والمجتمع، ولا تدعو الى تطبيقه في الإدارة في تنظيم شؤون حياة الافراد بل تروج للافكار والنظريات الغربية.
- يعتقد المسؤولون عن ادارة المنظمات في الدول الاسلامية ان الدين الاسلامي تناول تنظيم العبادات فحسب ولم يتناول تنظيم المعاملات بين الافراد، وان فقهاء الامة الاسلامية وعلماءها غير قادرين على وضع نظرية متكاملة يمكن تطبيقها في الادارة، ولذلك يعتمدون على النظريات الغربية في الادارة.
- ان اغلب اصحاب الاموال في الدول الاسلامية يعتقدون ان اهدافهم لا تتحقق اذا وضع المنهج الاسلامي موضع التطبيق في الادارة وفي تنظيم علاقاتهم بالعاملين والاطراف الاخرى التي لها علاقة باعمالهم، ولكن حقيقة الامر ان الهلكة تكمن في عدم تطبيقهم هذا المنهج في معاملاتهم مع الاخرين، لذلك قال الله تعالى "وَإِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاَهَا تَدْمِيرًا" (192).

متطلبات تطبيق المنهج الاسلامي في الادارة

يتطلب تطبيق القيم الانسانية السامية والنبيلة التي بشر- بها الدين الاسلامي في الادارة، والتي تهدف اساسا الى اقامة العدل والمساواة وتوظيف كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لصالح جميع الافراد، ما يأتي:

- توضيح المبادئ والقيم والمرتكزات التي يقوم عليها الدين الاسلامي ودورها

في تحقيق اهداف الجميع لقيادات المنظمات والعاملين فيها، والمستفيدين من خدماتها، واصحاب الأموال، ولا سيما في المجالات المتعلقة بتنظيم المعاملات والعلاقات بين الافراد على العدل والتعاون.

● توافر الخبرة والمهارة والشجاعة المطلوبة لدى الادارة والعاملين ليتمكنوا من تنفيذ المهام المنوطة بهم بكفاءة على وفق احكام الشريعة الاسلامية.

● توفير المستلزمات (البشرية والمادية والمعنوية) المطلوبة لتنفيذ الاعمال في المنظمات.

● التصدي لجميع المشكلات التي يثيرها المنافقون والذين تتضرر مصالحهم (بصورة مباشرة او غير مباشرة) من تطبيق المنهج الاسلامي في الإدارة.

● تسويد العقل والمنطق، واعطاء الاولوية للمصلحة العامة، من اجل تحقيق افضل توظيف للامكانيات والموارد المتاحة.

● الابتعاد عن الخلافات والصراعات التي تبدد الطاقات وتستنزف الموارد.

● اعتماد الشورى في الادارة واستشارة أهل الرأي والعلم والحكمة والخبرة لاستخلاص رأي صالح يسهم في تحقيق اهداف المنظمة والتابعين، واحترام الرأي والرأي الاخر، واتاحة الفرص الواسعة للجميع للمساهمة في التخطيط واتخاذ القرارات بهدف تفجير جميع الطاقات وتوظيفها في تنظيما تمتلك القدرة على الارتقاء بمستوى الامة الاسلامية الى ما يجعل منها خير امة اخرجت للناس تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر على وفق شريعة الله تعالى.

الفصل الثالث

التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الاسلامي

الفصل الثالث

التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الاسلامي

المبحث الاول : مدخل لدراسة التخطيط في الفكر الاداري المعاصر

أصبحت عمليات التخطيط تحظى باهتمام متزايد من قبل جميع المنظمات المعاصرة لاسباب عديدة من اهمها: تعدد الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، وتزايد المنافسة والتحديات في بيئة العمل، وقلة الفرص المتاحة لها، وارتفاع كلفة الحصول على المستلزمات المطلوبة للعمليات الإنتاجية، وتزايد سرعة التغيير في بيئة العمل واذواق المستهلكين.

وبناء على ما تقدم يتعين على الادارة اعداد الخطط المستقبلية، وتحديد الاهداف التي تسعى اليها وتوظيف اساليب وتقنيات علمية متطورة قادرة على تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد (البشرية والمادية والمالية والمعنوية) وفي ذات الوقت تسهم في مواجهة مشكلات العمل بكفاءة في ضوء دراسة مستفيضة للامكانيات والفرص المتاحة لها في المستقبل والتحديات المحتملة في بيئة العمل.

مفهوم التخطيط

تقدم الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط مفاهيم عديدة للتخطيط منها: التخطيط هو اسلوب علمي وعملي لادارة المجتمع وتوظيف الموارد المتاحة له

على النحو الذي يساعد على تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة عالية⁽¹⁾.

ويعرف التخطيط أيضا بأنه تحديد الأهداف المستقبلية، وتعيين وسائل تحقيقها في مدة زمنية محددة⁽²⁾، ويرى آخرون أن التخطيط هو عملية تحليلية تتضمن تقويم مستقبل مختلف الأنشطة التي تضطلع بها المنظمة وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها في ضوء تقويم البدائل المتاحة واختيار أفضلها⁽³⁾.

كما يعرف التخطيط أيضا بأنه اتخاذ قرار مسبق لما يزمع القيام به وتحديد الإجراءات اللازمة قبل البدء بالتنفيذ⁽⁴⁾، ويعرف بأنه أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المطلوبة لتحقيقها وتحديد جميع الإجراءات والسياسات والتحكم بالأحداث من خلال تطبيق أساليب عمل مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج⁽⁵⁾، ويعرف أيضا بأنه عملية التفكير فيما يجب تحقيقه في المستقبل، أو تحديد ما يجب الوصول إليه بطريقة علمية منظمة بعيدة عن التخمين والحدس.

ويعرض التخطيط خيارات الإدارة والأهداف التي تسعى لتحقيقها في المستقبل، ويبين مسارات الأعمال اللازمة لتحقيق تلك الخيارات والأهداف. وبناء على ما تقدم تعرف الخطط بأنها طريقة للعمل محددة مسبقا *Predetermined course of action* تعرض الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والأعمال المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتبين متطلبات تنفيذ الأعمال⁽⁶⁾.

ولا بد أن تدرك الإدارة أن الخطط لا تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة مهما كانت متقنة وموضوعية ما لم تنفذ بكفاءة عالية وفي الوقت المناسب.

اهمية التخطيط

لا بد ان تدرك الإدارة بانها ان لم تعتمد التخطيط للمستقبل تكون قد اعدت نفسها للفشل والاختفاق في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها، وجعلت نفسها تتخبط في اعمالها، فالنجاح والتميز الذي تسعى لتحقيقه في اعمالها لا يمكن ان يكون صدفة بل يتطلب تخطيطا جيدا يوضح بدقة وموضوعية الأهداف التي تسعى اليها شريطة ان يكون متبوعا بحسن التنفيذ والمتابعة.

ويؤكد التخطيط تصميم الإدارة على التدخل في الاحداث والبيئة وتطويرها وتوظيفها في المجالات التي تحقق اهدافا محددة على وفق رؤية موضوعية واضحة عن المستقبل معدة في ضوء دراسة مستفيضة لمعطيات البيئة وفرصها وتحدياتها والتغيرات المحتملة فيها، وليس على ما تمليه عليها هواجس اللحظة والمواقف وردود الأفعال، ويمكن ادراك أهمية التخطيط من خلال ما يأتي (8):

○ تقطع الوقائع ان العمل بدون خطة موضوعية معدة يأتقان يصبح ضرباً من العبث ويؤدي الى ضياع الوقت والاموال والموارد، ويصبح الوصول إلى الهدف المطلوب بكفاءة امراً في حكم المستحيل.

○ يوضح التخطيط الاهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل شريطة ان تكون تلك الأهداف موضوعية وتبعث الامل والتفاؤل في النفوس وتحفز الجميع (قيادة وتابعين) لتنفيذها.

○ يسهم في الاستعداد للمستقبل وما قد يحمله من مفاجات وتطورات وتقلبات ومنافسة واحداث وتحديات ومشكلات في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)، ويجعل الادارة توجه دفة الاحداث نحو المسارات التي تحقق لها افضل توظيف للامكانيات والفرص رغم التحديات والمنافسة.

- يحدد الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف.
- يحقق افضل تنسيق ممكن بين جميع العاملين في الاقسام والوحدات المسؤولة عن تنفيذ الخطة ويمنع تفاقم الصراعات السلبية بينهم، ويجولهم إلى قوة بشرية هائلة متحفزة لتحقيق الأهداف.
- يبين المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الاعمال (كميا ونوعيا) التي تحقق الأهداف المحددة، والكلفة المتوقعة للحصول عليها والوقت الذي ينبغي ان تتوفر فيه.
- يسهم في توظيف الامكانيات والفرص المتاحة بكفاءة عالية.
- الارتقاء بمستوى رضا العاملين في المنظمة، ورفع معنوياتهم، وتطوير انتاجيتهم من خلال تلبية رغبتهم في المشاركة بعمليات التخطيط وتحديد اهداف المنظمة.
- يعرض وقت تحقيق الأهداف.
- يوفر اطاراً كمياً ونوعياً يمكن من خلاله مراقبة أداء الاعمال في المنظمة وتقويمها.
- حفز الجميع (قيادة وتابعين) لتركيز جل اهتمامهم على الأهداف التي ينبغي تحقيقها في المستقبل.

مبادئ التخطيط

يتعين على المستويات الإدارية المسؤولة عن التخطيط في المنظمة الالتزام بالمبادئ الآتية عند اعداد الخطط:

- الهدفية.
- الواقعية.
- الشمول.
- الالتزام.
- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.
- المرونة.
- الاستمرارية.

اولا: الهدفية

يتعين على الادارة مراعاة ما يأتي عند تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

- تحدد الاهداف المطلوب تحقيقها بصورة دقيقة وموضوعية في ضوء دراسة مستفيضة للفرص والامكانيات المتاحة وتحديات الحاضر والمستقبل.
- تجعل الاهداف الفرعية جزء من الاهداف العامة.
- تسهم الاهداف المرحلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- مشاركة العاملين في صياغة الاهداف.
- تكون الاهداف قابلة للقياس الكمي بهدف مقارنة المتحقق منها بعد التنفيذ مع الاهداف المحددة بالخطط لاجل تحديد الانحرافات بينها وتشخيص اسبابها واتخاذ الاجراءات التي تسهم في الحد منها في المستقبل.

- تحديد وقت تحقق الاهداف.
- وجود قيادات فاعلة وشجاعة وتمتلك الخبرات والمؤهلات المطلوبة، وتمتع بثقة العاملين.
- توفير جميع المستلزمات (البشرية، والمادية، والمالية) المطلوبة لتنفيذ الاعمال بكفاءة.

ثانيا: الواقعية

يتطلب مبدأ الواقعية في التخطيط ان تحدد الاهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها بموضوعية شديدة في ضوء دراسة جميع الامكانيات والفرص والتحديات، ومراعاة جميع احتمالات المستقبل لكي تتبعد عن المبالغة والتواضع في الأهداف، اذ ان المبالغة في الاهداف ربما تكون سببا في عدم تحقيقها، وان الاهداف المتواضعة جدا تخلق حالة من التداخي والتعاس بين صفوف العاملين ولا تسهم في توظيف طاقاتهم امكاناتهم والموارد المتاحة بالكفاءة المطلوبة.

ثالثا: الشمول

يقضي- مبدأ الشمول في عمليات التخطيط بان يكون التخطيط شاملا لجميع الانشطة والفعاليات التي تضطلع بها جميع اقسام المنظمة، ولا يقتصر- على بعض الانشطة دون البعض الاخر، ويحقق التنسيق بين مختلف الانشطة ويمنع التضارب بين الوحدات التي تتولى تنفيذها.

رابعا: الالتزام

تتطلب عمليات التخطيط بذل جهود كبيرة وانفاق مبالغ طائلة، لذلك لا بد

من الالتزام بالخطط بعد اقرارها والمصادقة عليها من قبل الجهات التي تمتلك حق المصادقة عليها.

خامسا: مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ

يهدف تطبيق مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ لتحقيق التوافق والتوازن بين الاهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها، ويمنع التضارب بين الاهداف العامة والاهداف الفرعية، ويساعد على تقليص الاجراءات المطلوبة لانجاز الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف من خلال منح الجهات المسؤولة عن التنفيذ الصلاحيات اللازمة، ويجعل حالات رجوع الوحدات الفرعية الى الادارة المركزية للحصول على الموافقات المطلوبة في اقل مستوى ممكن، وبذلك يمكن المنظمة من الاقتصاد في الوقت والتكاليف المطلوبة لتنفيذ الاعمال التي تضطلع بها.

سادسا: المرونة

تمكن المرونة في التخطيط الادارة من مواجهة جميع التغيرات التي تحدث في المستقبل نتيجة حدوث تطورات غير محسوبة أو غير متوقعة عند اعداد الخطط وتسهم ايضا في تجاوز المشكلات التي سببها عدم دقة عمليات التنبؤ Forecasting بالامكانات والتحديات المحتملة في المستقبل ومواجهة المشكلات التي تحصل خلال التنفيذ.

وتستطيع الإدارة من خلال المرونة في التخطيط اجراء تغييرات او تعديلات على الاهداف والبرامج والانشطة في ضوء الظروف والمستجدات

التي تحصل خلال التنفيذ.

وحرى بالابانة لا بد ان تكون المرونة في التخطيط ضمن حدود تقررهما الإدارة في ضوء خبراتها السابقة واحتمالات المستقبل منعا للفوضى والارباك في اعمال المنظمة.

سابعاً: الاستمرارية

يؤكد هذا المبدأ ان عمليات التخطيط ينبغي ان تكون مستمرة ما دامت المنظمة مستمرة في العمل وعلى الإدارة اعداد خطط استراتيجية وخطط مرحلية تسهم بصورة مباشرة وفاعلة في تحقيق اهداف الخطط الاستراتيجية.

انواع الخطط

تتولى الإدارة في المنظمات اعداد الخطط على وفق المعايير الآتية:

- التخطيط حسب الوظيفة
- التخطيط حسب المدة الزمنية
- التخطيط حسب مجالات الاستعمال
- التخطيط حسب الأهمية
- التخطيط حسب المستوى

1- التخطيط حسب الوظيفة

يتعين على الإدارة على وفق هذا المعيار اعداد خطة لكل وظيفة من الوظائف التي تضطلع بها فتتولى اعداد خطط للانتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية، وغيرها من الوظائف الأخرى التي تقوم بها.

2- التخطيط حسب المدة الزمنية

يمكن اعداد ثلاثة انواع من الخطط على وفق هذا المعيار هي: الخطط قصيرة الاجل، ومدتها لا تزيد عن سنة، والخطط متوسطة الاجل، وتتراوح مدتها بين سنة وخمس سنوات، والخطط طويلة الاجل، وتغطي اكثر من خمس سنوات.

وحي بالتوضيح ان تحقيق الاهداف المحددة في الخطط قصيرة الاجل يكون افضل مقارنة بفرص تحقيق اهداف الخطط متوسطة الاجل واهداف الخطط طويلة الاجل، لان احتمال حصول تغيرات كبيرة خلال تنفيذ الخطط قصيرة الاجل يكون اقل مقارنة بالتغيرات التي يمكن ان تحدث خلال تنفيذ الخطط متوسطة الاجل والخطط طويلة الاجل.

وينبغي ان تكون الخطط طويلة الاجل تفصيلية، وتتميز بالمرونة وتسمح بأجراء التعديلات الضرورية انسجاما مع تزايد احتمالات التغيرات التي قد تحصل خلال تنفيذ تلك الخطط في المستقبل.

3- التخطيط حسب مجالات الاستعمال

يتطلب اعتماد هذا النمط وجود خطط عديدة الاستعمال مثل السياسات والاستراتيجيات الى جانب خطط منفردة الاستعمال تتضمن البرامج والموازنات.

4- التخطيط حسب الاهمية

يمكن تقسيم التخطيط حسب الاهمية الى الانواع الاتية: التخطيط الاستراتيجي Strategic planning وهو الذي يتناول تحديد الاهداف الاساسية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في الاجل الطويل، ويهدف الى تحقيق

افضل توظيف ممكن للموارد المتاحة في الامد البعيد، اما النوع الثاني فهو التخطيط التكتيكي Tactical planning ويتناول تحديد الاهداف التي يمكن تحقيقها ضمن المدى القصير في المستقبل.

ولا بد من التأكيد ان التخطيط الاستراتيجي يتطلب جهوداً كبيرة ونفقات طائلة، ويستغرق اعداده وقتاً طويلاً، لذلك لا بد ان يجري اعداد الخطط الاستراتيجية في ضوء دراسة مستفيضة لجميع العوامل والمتغيرات المحتملة في المستقبل، ومراعاة المرونة فيها بهدف مواجهة جميع التغيرات التي يمكن ان تحدث في المستقبل بكفاءة عالية.

5- التخطيط حسب المستوى

يكون التخطيط على وفق هذا المعيار على عدة مستويات منها: التخطيط القومي وهو الذي يتناول وضع خطط على مستوى الدولة، والتخطيط القطاعي ويتناول وضع خطط قطاعية مثل التخطيط الصناعي والتخطيط الزراعي أو المالي.....، اما التخطيط على مستوى المنظمات فيتعلق بوضع خطط للمنظمة مثل خطة لمنشأة تتولى انتاج الالبان وتسويقها، اما التخطيط على مستوى الأقسام فيتعلق بوضع خطة لكل قسم من اقسام المنظمة ولذلك يتم اعداد خطة لقسم المشتريات وأخرى لقسم المبيعات وهكذا لجميع اقسام المنظمة.

متطلبات اعداد الخطط

- توافر معلومات واضحة وموضوعية ودقيقة عن بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) في الماضي والحاضر وما ستكون عليه في المستقبل.

- اعداد سيناريوهات مختلفة للوصول إلى الأهداف في ضوء جميع المتغيرات والإمكانات والتحديات والعقبات والمعوقات.
- مشاركة التابعين في اعداد الخطط.
- تهيئة متطلبات تنفيذ الخطط.
- الصبر والمثابرة على تنفيذ الخطط.

مراحل عملية التخطيط

تجرى عملية التخطيط على وفق المراحل الآتية:

- تحليل المواقف.
- تحديد الاهداف.
- تحديد البدائل.
- تقويم البدائل.
- اختيار البديل الافضل.
- تنفيذ الخطة.
- تقويم نتائج تنفيذ الخطة.
- تصحيح الانحرافات.

اولا: مرحلة تحليل المواقف

يتعين على الإدارة قبل اعداد الخطط تحليل المواقف Conducting a

situation analysis وتحديد الإمكانيات المتاحة والفرص التي يمكن ان تتوفر لها في المستقبل والظروف والمتغيرات التي يمكن ان تلعب دورا كبيرا في التأثير على مستقبل المنظمة، ومعرفة المشكلات المحتملة بهدف معرفة مواطن الضعف والقوة في الامكانيات والفرص والتحديات ومدى تأثيرها في أنشطة المنظمة.

ثانيا: مرحلة تحديد الاهداف

بعد الانتهاء من تحليل المواقف، يبدأ تحديد الأهداف goals التي ينبغي تحقيقها في المستقبل بصورة دقيقة وموضوعية في ضوء رؤى مستقبلية للفرص والامكانيات والموارد والتحديات المحتملة في بيئة العمل، وبعد ذلك تُبلّغ الأهداف للعاملين الذي سيكلفون بتحقيقها، واقناعهم بها.

وصفة القول ينبغي ان تكون الاهداف واقعية وممكنة لتحقيق وتتقضي ولا تكون سهلة أكثر من المطلوب ولا تكون صعبة.

ثالثا: مرحلة تحديد البدائل

تُحدد البدائل alternatives المتاحة للوصول الى الاهداف المطلوبة في ضوء بيانات ومعلومات دقيقة وموضوعية تكشف بوضوح جميع الامكانيات الحالية والمتغيرات المتوقعة في المستقبل. ولذلك يتعين على الإدارة انتاج عدة بدائل جميعها تؤدي الى تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب من الإدارة تطوير كفاءتها في انتاج بدائل تسهم في الوصول للاهداف المطلوبة.

رابعا:مرحلة تقييم البدائل

يتعين على الادارة دراسة جميع البدائل المتاحة وتحليلها وتقييمها بصورة موضوعية على وفق اساليب علمية بهدف معرفة مزايا كل بديل وعيوبه ومدى

توفر الامكانيات المطلوبة لتنفيذه.

خامسا: مرحلة اختيار البديل الافضل

يجرى اختيار البديل الافضل للمنظمة في ضوء النتائج التي يُحصل عليها من المرحلة السابقة، شريطة ان تجرى عملية الاختيار في الوقت المناسب وبعد التأكد من توفر المتطلبات المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ البديل الذي يتم اختياره، وبعد ذلك يجرى اقرار للخطة التي تتضمن البديل الذي يقع عليه الاختيار.

تبعات اختيار البديل الخاطئ

يخبر القرآن الكريم ان سيدنا آدم عليه السلام اختار البديل الخطأ عندما تعرض للمفاضلة بين الانصياع إلى اوامر الله تعالى التي نهته عن الأكل من الشجرة المحرمة وبين الاستماع إلى غواية الشيطان، اذ اخذ بما طرحه عليه الشيطان فاخرجه الله تعالى من الجنة.

سادسا: مرحلة تنفيذ الخطة

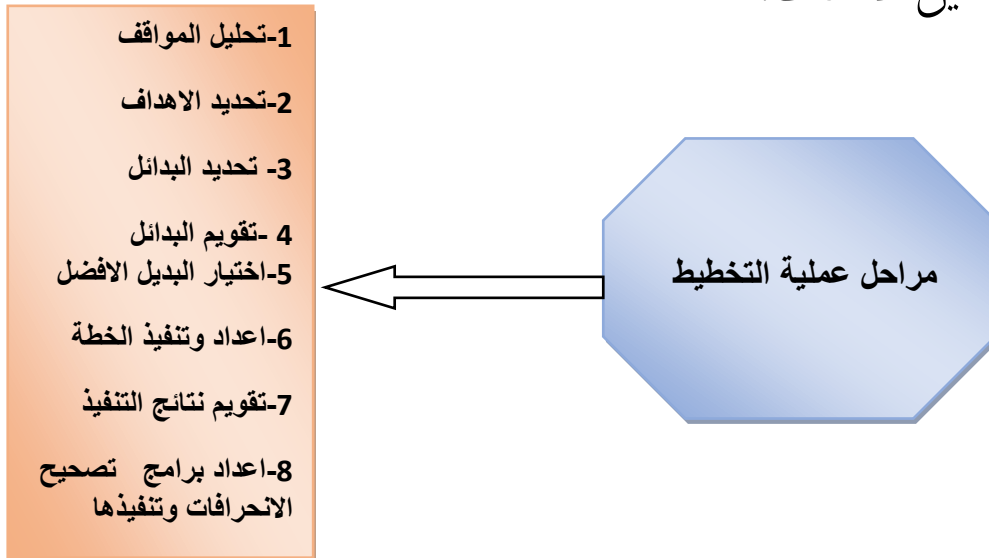
توزع الخطة بعد اقرار والمصادقة عليها من قبل المستويات الادارية الى الجهات المعنية بتنفيذها لاجل المباشرة في تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف المحددة في الخطة كل حسب مسؤولياته.

سابعاً: مرحلة تقييم نتائج التنفيذ

تهدف هذه المرحلة الى معرفة مدى كفاءة عمليات تنفيذ الخطة من خلال تحديد الانحرافات بين الاعمال المخططة والاعمال المنفذة، وينبغي ان تجرى عمليات تقييم نتائج التنفيذ خلال عمليات التنفيذ بصورة مستمرة بهدف منع تراكم الانحرافات السلبية في التنفيذ، ويتعين على الادارة الاستفادة من تلك البيانات والمعلومات في اعداد الخطط في المستقبل.

ثامناً: مرحلة تصحيح الانحرافات

بعد معرفة الانحرافات بين الاهداف المتوقعة والاهداف المتحققة من تنفيذ الخطط وتحديد أسبابها لا بد من اعداد البرامج المطلوبة لتصحيح الانحرافات وتنفيذها لاجل الارتقاء بكفاءة العمل في المستقبل الى المستويات المطلوبة لتحقيق الأهداف.



شكل رقم 10: مراحل عملية التخطيط

العوامل المؤثرة في التخطيط

يتعين على الإدارة عند اعداد الخطط الاخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل التي تؤثر على امكانية تحقيق الاهداف المحددة بالخطط، ودراسة تأثيراتها على مستقبل المنظمة، وتقسم تلك العوامل بصورة عامة على قسمين هما (9):

1. العوامل الداخلية.

2. العوامل الخارجية.

أولاً: العوامل الداخلية:

تتعلق هذه العوامل بمعطيات البيئة الداخلية للمنظمة ومنها: طبيعة الاعمال التي تتولى المنظمة تنفيذها، وكفاءة الموارد البشرية والامكانيات المالية والمستلزمات المادية المتاحة لها، واساليب العمل واجراءاته وظروفه، وطبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم بعضاً.

ثانياً: العوامل الخارجية

تتعلق العوامل الخارجية بالتطورات التي تحدث في البيئة التي تحقق المنظمة اهدافها في اطارها ولذلك ينبغي للإدارة دراسة جميع التطورات التي تحدث في البيئة ومعرفة تأثيراتها على كفاءتها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بصورة دقيقة، ولا سيما في المجالات المتعلقة بالحصول على متطلبات العمل، وتسويق المنتجات، والتأثيرات المتبادلة بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية للمنظمة (10).

معيقات عملية التخطيط

تواجه اغلب المنظمات معيقات عديدة تؤثر في كفاءتها في عمليات التخطيط، ويمكن توضيح تلك المعوقات كالآتي:

- 1- يتعذر على المنظمات التنبؤ بالاحداث التي يمكن ان تحصل في المجالات (العلمية، والتقنية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية) ومديات تأثيرها على اعمال المنظمة في المستقبل.
- 2- عدم توفر المرونة في الخطط في بعض الحالات لا يمكن من مواجهة التغييرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 3- يعتقد بعض المديرين في معظم منظمات الدول المتنامية ان عملية التخطيط غير ضرورية، وانها تستهلك جزء كبيرا من الوقت والموارد المتاحة للمنظمات، ولذلك يعزفون عن اعداد الخطط.
- 4- يؤدي ابعاد العاملين عن المشاركة في عمليات التخطيط الى تدني كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ.
- 5- عدم توفر المستلزمات (المادية، والبشرية، والمعنوية) المطلوبة للتخطيط والتنفيذ.

نتائج التخطيط الخاطئ

وضع اخر خلفاء بني امية مروان الثاني بن محمد بن مروان بن الحكم بن أبي العاص بن أمية خطة لقهر جيش العباسيين الذي تقدم لمحاربتة تقوم على اساس اخراج جميع اموال دولته ونثرها امام جنده معتقدا ان ذلك يزيد حماسهم اثناء معركتهم مع جيش العباسيين، ولكن جنده انشغلوا بجمع الاموال التي نثرها امامهم وتركوا ملاقاتة عدوهم فمال عليهم اعداؤهم فهزموها شر هزيمة فاضطر مروان الى الفرار إلى الموصل، ومنها إلى حران فحمص فدمشق ففلسطين، وانتهى إلى بوسير في مصر- فقتل فيها (قتله أبو عمرو بن إسماعيل المرادي الجرجاني) وحمل رأسه إلى السفاح العباسي.

المبحث الثاني

مدخل لدراسة اتخاذ القرارات في الفكر الإداري المعاصر

تعد عملية اتخاذ القرارات من الأنشطة والفعاليات الأساسية التي

تمارسها جميع الإدارات بصورة مستمرة وسط بيئة متغيرة وفيها كم هائل ومعقد من المسارات والبدائل والفرص والامكانيات والتحديات، وتؤكد الحقائق ان نجاح الإدارات أو اخفاقها يتوقف الى حد كبير على مدى كفاءة قراراتها وعلى مدى كفاءتها في تنفيذ قراراتها، ولذلك لا سبيل امام الإدارات التي تسعى لتحقيق النجاح الذي يمكنها من الاستمرار والتطور الا الارتقاء بكفاءة قراراتها الى المستويات التي تمكنها من تحقيق افضل توظيف ممكن للامكانيات والفرص المتاحة للمنظمة ومواجهة المشكلات والمعوقات والتحديات التي تواجهها، ويفرض هذا على الإدارات توظيف الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات لتتمكن من الوصول الى غاياتها بكفاءة عالية، ولا سيما بعدما اضحت البيئة التي تعمل ضمن اطرها أكثر تعقيدا بسبب تعدد الأهداف التي تسعى إليها، وتزايد المنافسة بين المنظمات في المجالات المتعلقة بالحصول على متطلبات العمل وتسويق السلع والخدمات التي تتولى إنتاجها، وحدوث تغيرات مستمرة في البيئة التي تعمل ضمن اطرها.

وتمثل عملية اتخاذ القرارات بسبب اهميتها جوهر العملية الادارية في جميع المنظمات، ولا سيما في هذه المرحلة التي تتميز بالتعقيد والتغيير، وهذا ما دفع بعض المختصين بالادارة الى الاعتقاد بأن الادارة هي عملية اتخاذ قرارات⁽¹⁾.

مفهوم القرار

يشير مفهوم القرار في الادبيات التي تناولت هذا الموضوع الى التصرف بعناصر البيئة ومعطياتها بكفاءة من اجل تحقيق هدف او مجموعة اهداف⁽³⁾، ويعرف القرار بانه اختيار احسن البدائل المتاحة في ضوء دراسة الامكانيات والفرص والتحديات في بيئة العمل، والنتائج المتوقعة منها، ودورها في تحقيق الاهداف المطلوبة⁽⁴⁾.

ويعرف القرار بانه اختيار حل أو بديل من بين مجموعة حلول أو بدائل ممكنة تسهم في تحقيق التوظيف الافضل للموارد والفرص ومعالجة مشكلات العمل، او يعرف بانه عملية تفكير مركبة الهدف منها اختيار أفضل البدائل المتاحة في موقف معيّن من أجل الوصول الى الهدف أو الاهداف المطلوبة.

وهناك من يرى ان القرار هو العزم على القيام بعمل معين، بينما عرف قاموس اكسفورد الانكليزي القرار decision بأنه يمثل حكماً أو تصميماً أو عزمًا أو استقرار ذهن الانسان على موقف معين، وتجدر الاشارة الى ان كلمة decision القرار باللغة الانجليزية، مشتقة من كلمة لاتينية معناها القطع، وتشير الى قطع التفكير بصدد المشكلة المطروحة من خلال اختيار اسلوب معين لمواجهتها في ضوء البدائل المتاحة، ويؤكد هذا أن عملية اتخاذ القرار تحصل عندما تكون هناك عدة بدائل او خيارات تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة او مواجهة المشكلة المطروحة وينبغي المفاضلة بينها واختيار الافضل من بينها في ضوء المعطيات المتاحة والتحديات المحتملة في الظروف الحالية والمستقبلية⁽⁵⁾.

ويعد صنع القرارات واتخاذها جوهر عمل الإدارة فهي ملزمة بحكم عملها باتخاذ العديد من القرارات تستهدف منها تحقيق أهداف المنظمة وأهداف التابعين ضمن بيئة فيها الكثير من الفرص والمعطيات والتحديات، ولذلك لا بد أن تكون الإدارة قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب بعد دراسة موضوعية لمعطيات المواقف التي تواجهها والتحديات والفرص والبدائل المتاحة، وتنفيذها في الوقت المناسب، وتقوم النتائج التي تترتب عنها بموضوعية شديدة لتمكن من معرفة مدى كفاءتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

أهمية اتخاذ القرارات

يعد اتخاذ القرارات من بين أهم مسؤوليات الإدارة لصلته المباشرة بجميع الوظائف الإدارية في المنظمة، فهي تتخذ قرارات في وظيفة التخطيط (تتخذ قرارات تتناول تحديد الأهداف المطلوبة والنتائج المرغوبة من الأعمال)، وتتخذ قرارات عند ممارسة وظيفة التنظيم (تتخذ قرارات تتناول تحديد الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف المرغوبة وأساليب العمل واجراءاته وتقسيماته وتحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم)، وتتخذ قرارات في عملية القيادة منها على سبيل المثال قرارات تتناول تحديد قيادة المنظمة وقيادة الأقسام فيها، وتتخذ قرارات عندما تتولى الاضطلاع بوظيفة الرقابة منها على سبيل المثال طبيعة واجراءات متابعة اعمال في المنظمة وأهدافها واساليبها وتوقيتها.

متطلبات صنع القرارات واتخاذها

ينبغي ان لا تتوقف الإدارة عن اتخاذ القرارات بحجة الخوف من النتائج التي تترتب عنها وإنما عليها الاقدام على اتخاذ القرارات في ضوء امكاناتها والمعطيات والموارد والفرص المتاحة لها والتهديدات والتحديات الحالية والمحتملة،

فان فعلت ذلك تكون قد فعلت كل ما هو متوقَّع منها، واما ما يقع خارج نطاق سيطرتها فلا حيلة لها فيه.

● تتولى الإدارة دراسة جميع الخيارات والسيناريوهات وتحليلها بموضوعية شديدة بسبب خطورة النتائج (الايجابية او السلبية) التي تترتب عنها، ولا سيما القرارات الاستراتيجية التي تكون لها تأثيرات كبيرة على مستقبل المنظمة والتابعين.

● توظف الادارة العقل والمنطق والحكمة في صنع القرارات واتخاذها، واشراك التابعين والمعنيين بالأمر في تلك العمليات.

● ينبغي ان لا تقدم الادارة على اتخاذ القرارات المهمة تحت تأثير التوتر والقلق والغضب والانفعال.

● ان تتوقع الادارة عدم موافقة الجميع على كل قراراتها مهما كانت دقيقة وموضوعية وتنسم بالشفافية والأمانة وتستهدف تحقيق المصلحة العامة ومصنوعة بالتعاون مع التابعين في ضوء المتاح من المعطيات، وتتطلب مواجهة هذه المعضلة من الادارة ان تؤكد لمعارضى قراراتها انها على استعداد للتراجع عن قراراتها عندما يقدمون لها بدائل افضل.

● ان تتخلى الادارة تماماً عن فكرة اتخاذ قرارات مثالية فلا يوجد في الواقع قرارات مثالية لكن توجد قرارات مناسبة أكثر من غيرها.

● ان لا تتوقع الإدارة ان جميع قراراتها سديدة، اذ لا بد ان تكون بعض القرارات غير كفؤة ربما بسبب اعتمادها على بيانات ومعلومات غير دقيقة أو حدوث ظروف في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) لم تكن متوقعة اثناء صناعة القرارات.

أنواع القرارات

يعتمد المختصون في الإدارة معايير متعددة لتصنيف القرارات، فمنهم من اعتمد الأهمية كأساس في تصنيف القرارات، وآخرون اعتبروا درجة التكرار أساسا في تقسيم القرارات، وهناك من يرى أن تصنيف القرارات يعتمد على درجة مشاركة التابعين في اتخاذها، أو حسب درجة الاستقرار في بيئة العمل، وفيما يأتي توضيح لأنواع القرارات:

1. القرارات حسب الأهمية.
2. القرارات حسب مشاركة التابعين فيها.
3. القرارات حسب تكرارها.
4. القرارات حسب استقرار البيئة.

أولاً: القرارات حسب معيار الأهمية

تقع القرارات حسب أهميتها في مجموعتين هما: قرارات استراتيجية *strategic decisions* تتناول تحديد الأهداف بعيدة المدى⁽⁶⁾، وقد أخذ الاهتمام بهذه القرارات يتزايد في جميع المنظمات المعاصرة نظراً لأهميتها في تحديد المسارات والأهداف التي يتوقف عليها استمرار المنظمات وتطورها في المستقبل، لذلك أخذت الإدارة في جميع المنظمات المعاصرة تولي هذه القرارات اهتماماً يتناسب مع أهميتها، وتعهد مسؤولية صنعها واتخاذها لمن تتوفر فيهم الكفاءة، وتوفر لهم جميع المتطلبات التي توضح بصورة دقيقة وموضوعية الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة والامكانيات والفرص المتاحة لها حالياً وفي المستقبل.

وتتميز القرارات الاستراتيجية باهتمامها بالمشكلات المعقدة والاهداف طويلة الامد التي لها تأثيرات كبيرة على مستقبل المنظمة، وتكون تكاليفها مرتفعة، ويؤدي الفشل فيها الى اضرار وعواقب وخيمة ومشكلات معقدة.

اما القرارات التكتيكية فتعنى بمواجهة المشكلات الروتينية المتكررة، وتتناول تحديد اهداف قصيرة الأمد تسهم في الوصول الى الاهداف الاستراتيجية.

ويؤكد ما تقدم ان اهتمام الإدارة ينبغي ان ينصب على القرارات المهمة ذات البعد الاستراتيجي التي لها تأثيرات كبيرة على مستقبل المنظمة وتسهم في تحسين العمل وتطوير المنظمة.

ثانيا: القرارات حسب المشاركة التابعين

تقسم القرارات حسب مشاركة التابعين في صنعها الى قرارات جمعية وقرارات فردية⁽⁸⁾، والقرارات الجمعية هي التي يشارك في صنعها عدد من الافراد، ومن امثلتها قرارات مجلس الادارة، والقرارات التي تتخذها اللجان، والقرارات التي تصدر عن المؤتمرات، والقرارات التي يشارك العاملون في اتخاذها، اما القرارات الفردية فهي التي تتخذ من قبل شخص واحد ومنها القرارات التي يتخذها المدير بمفرده على سبيل المثال لا الحصر.

ثالثا: القرارات حسب تكرارها

تقسم القرارات حسب هذا المعيار الى قرارات متكررة وقرارات غير متكررة⁽⁷⁾، وتكون القرارات المتكررة روتينية وتتخذ على وفق اجراءات محددة

ومعروفة، ومن امثلتها القرارات المتعلقة بتحديد الرواتب، واختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم، وغيرها من القرارات الاخرى المشابهة، وهناك قرارات غير المتكررة ومن امثلتها القرارات تتناول إضافة مصنع جديد أو تقليص اعمال المنظمة.

رابعاً: القرارات حسب استقرار البيئة

هناك نوعان من القرارات حسب هذا المعيار هما: القرارات التي تتخذ في بيئة عمل مستقرة ويمكن التنبؤ بمعطياتها، وتكون عملية اتخاذها سهلة الى حد ما، ويمكن معرفة نتائجها مسبقاً، مقارنة بالقرارات التي تتخذ في بيئة عمل غير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بمعطياتها في المستقبل، وتكون عملية اتخاذها في غاية الصعوبة وتزايد احتمالات الاخفاق فيها، ولا سيما اذا كانت بيئة العمل تتميز بالتغير السريع والمفاجئ.

مواصفات القرار الجيد

تتميز القرارات الجيدة بالمواصفات الآتية⁽⁹⁾:

- موضوعية ودقيقة وواضحة وحيادية وبعيدة عن الاهواء والتعصب ولا تتناقض مع القيم الاخلاقية المتعارف عليها.
- تسهم في تحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- مستوعبة لجميع التغيرات التي يمكن ان تحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة في المستقبل.
- ممكنة التنفيذ في ضوء المعطيات المتاحة للمنظمة.

- الفوائد المتوقعة منها أكثر من تكاليفها.
- تحقق التوظيف الافضل للامكانات والفرص المتاحة.
- تتميز بالمرونة.
- لا تكون توفيقية.
- تكون احتمالات الخطأ فيها في أدنى مستوى.

مراحل صنع القرارات واتخاذها

تكشف ادبيات الادارة عن وجود اتفاق على ان جميع القرارات الاستراتيجية والمرحلية تجرى عبر عدة مراحل، ولكن الاختلاف يظهر في عدد المراحل وطبيعة كل مرحلة، فالبعض من المختصين يتوسع في تلك المراحل ويرى ان عملية اتخاذ القرار ينبغي ان تجرى ضمن مراحل عديدة، بينما يعتقد البعض الاخر ان اتخاذها يجرى ضمن مراحل محددة.

وحري بالبيان الى انه ليس من الضروري ان توجد فواصل زمنية بين مراحل اتخاذ القرار في جميع الحالات، فقد تحدث جميع تلك المراحل في تصور متخذ القرار مرة واحدة في نفس اللحظة، وتحصل مثل هذه الحالة لدى المديرين عند اتخاذ القرارات الروتينية او القرارات البسيطة المتكررة، بينما نجد هناك فواصل زمنية بين تلك المراحل في عمليات اتخاذ القرارات المعقدة وغير المتكررة والقرارات الاستراتيجية.

ويؤكد ما تقدم ان وجود الفواصل الزمنية بين مراحل اتخاذ القرار يعتمد على طبيعة القرار وكفاءة متخذي القرار وخبرتهم⁽¹⁰⁾، ولا بد ان تجرى كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ضمن سياقات واجراءات معينة خاصة بها، وفيما يأتي مراحل عمليات صنع القرارات واتخاذها⁽¹¹⁾:

1. تحديد المشكلات.
2. تحديد الاهداف.
3. جمع البيانات والمعلومات.
4. تحديد البدائل.
5. اختيار البديل المناسب.
6. اتخاذ القرار.
7. تقويم نتائج تنفيذ القرار.

اولا: تحديد المشكلات

تواجه الادارة في جميع المنظمات العديد من المشكلات بصورة مستمرة اثناء تنفيذ الانشطة المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، ويلاحظ ان بعض تلك المشكلات بسيط ويمكن مواجهتها بسهولة وضمن الامكانيات المتاحة، والبعض الاخر معقد ويتطلب جهودا كبيرة وامكانيات اضافية، ولذلك يتعين على الادارة تحديد طبيعة المشكلات التي تواجهها وابعادها واسبابها بدقة وموضوعية بهدف اتخاذ القرارات الكفيلة بمواجهتها بكفاءة عالية، ويتعلق ظهور المشكلات التي تواجه الادارة في الغالب بكيفية الحصول على عوامل الانتاج وتسويق المنتجات ومحدودية الفرص Opportunities المتاحة للادارة، وتنظيم العلاقات بين الادارة والعاملين او بين الادارة والاطراف التي لها علاقة باعمالها.

ويؤدي فشل الإدارة في تحديد المشكلات التي تواجهها بصورة دقيقة وواضحة الى تضائل فرص ايجاد خيارات فاعلة وكفؤة تسهم في معالجة المشكلات.

وحيث بالابانة ان الكثير من الافراد والإدارات يتحمسون حينما تواجههم مشكلة ويبادرون فوراً الى طرح حلول لمعالجتها دون اخذ الوقت المناسب لتحديد ابعادها وتأثيراتها واسبابها الكامنة ولذلك تأتي المعالجات والحلول المقترحة بعيدة عن المشكلة ولا تسهم في معالجتها بل ربما تسهم في جعل الأمور أكثر تعقيداً.

ثانياً: تحديد الاهداف

تلعب جودة الأهداف وأهميتها والفوائد المتوقعة منها دوراً هاماً في حفز المكلفين بتحقيقها الى البذل والتضحية من اجلها، ولذلك ينبغي ان تكون الاهداف مبررة أي بمعنى ان فوائدها أكثر من تكاليفها وتحقق إضافات نوعية مهمة للمنظمة في ضوء الامكانيات والفرص المتاحة والتحديات المحتملة وتسهم في استمرار العمل وتطويره بكفاءة عالية.

ثالثاً: جمع البيانات والمعلومات

ينبغي بعد تحديد الاهداف المطلوبة جمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالمشكلة من مختلف المصادر المتاحة، ويتعين على الإدارة التأكد من ان البيانات والمعلومات التي جمعتها لها علاقة بالمشكلة وانها دقيقة وموضوعية، وبعد ذلك تتولى تحليلها ودراستها بموضوعية شديدة.

ويُجرى جمع البيانات والمعلومات بعدة اساليب منها: الملاحظة الشخصية

والمقابلات المباشرة وغير المباشرة، والسجلات، واستمارات الاستبانة، ولذلك يتعين على الإدارة اختيار الأسلوب الأفضل للمنظمة في ضوء طبيعة المشكلة والامكانيات المتاحة لها، ومزايا الأسلوب الذي تختاره وعيوبه وتكاليفه.

ويلاحظ أن أكثر المشكلات التي تواجه متخذي القرارات في المنظمات في هذا المجال تتعلق بعدم توفر البيانات والمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، أو أن تكلفة الحصول عليها مرتفعة.

رابعاً: تحديد البدائل

تحدد البدائل التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة في ضوء الحقائق التي يتوصل إليها من البيانات والمعلومات التي جمعت في المرحلة السابقة، ويتوقف عدد البدائل التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى الأهداف المطلوبة على قدرة الإدارة والعاملين على إيجاد البائل.

خامساً: اختيار البديل المناسب

يجرى في هذه المرحلة اختيار البديل المناسب للمنظمة من بين البدائل المتاحة في ضوء ظروفها وامكانياتها الحالية والمستقبلية والتحديات المحتملة وكفاءة البديل الذي يتم اختياره في تحقيق الأهداف المطلوبة.

سادساً: اتخاذ القرار

يجرى في هذه المرحلة اختيار البديل الذي يحقق الأهداف المطلوبة، والايعاز للجهات المسؤولة عن التنفيذ لاتخاذ الاجراءات اللازمة للمباشرة بتنفيذ القرار، ويتعين على الإدارة تهيئة جميع المستلزمات (البشرية، والمادية، والمالية)

المطلوبة لتنفيذ القرار، وتوضيح ابعاده واهدافه وكيفية تنفيذه للعاملين، وينبغي اتخاذ القرار في الوقت المناسب من اجل تحقيق الأهداف المتوقعة منه.

عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب

يقول جاك ولش الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك الأمريكية: "أنه لم يتأخر في اتخاذ القرارات ولكنه كان أحيانا حذرا ومتريدا خوفا من الخسائر".

المصدر: الدكتور حسام صفوت يوسف، خواطر إدارية، المجلس الوطني للإعلام، الامارات، 2014، ص: 162.

سابعا: تقييم نتائج تنفيذ القرار

يتعين على الادارة تقييم النتائج التي تترتب عن تنفيذ القرار بصورة دقيقة وموضوعية بهدف التأكد من كفاءة القرار وكفاءة تنفيذه، ويفضل ان تُجرى عملية التقييم خلال عمليات تنفيذ القرار ما امكن ذلك من اجل معالجة الاخطاء والمشاكل حال حدوثها وقبل ان تتفاقم اضرارها أو تتعذر معالجتها، وينبغي ان تحدد الادارة الاسباب التي تحول دون تحقيق الاهداف المطلوبة من القرار ودراستها بموضوعية شديدة واتخاذ الاجراءات المناسبة لمنع تكرارها في المستقبل.

متابعة تنفيذ القرارات

اعترف وارن بوفيت الرئيس التنفيذي لشركة بيركش اير هاثاوي العالمية، قائلاً: "في عام 1988 قررت شراء مشروع "فاني ماني"، وبالفعل أتمت الصفقة، وبكل أسف انشغلت في أعمال أخرى ولم أتمكن من متابعة المشروع بالأسلوب المناسب، ولذلك فإن الأرباح التي تحققت منه لم تتجاوز 5 ملايين دولار بينما كانت دراسة الجدوى تؤكد أن الربح المتوقع منه مليارا دولار".

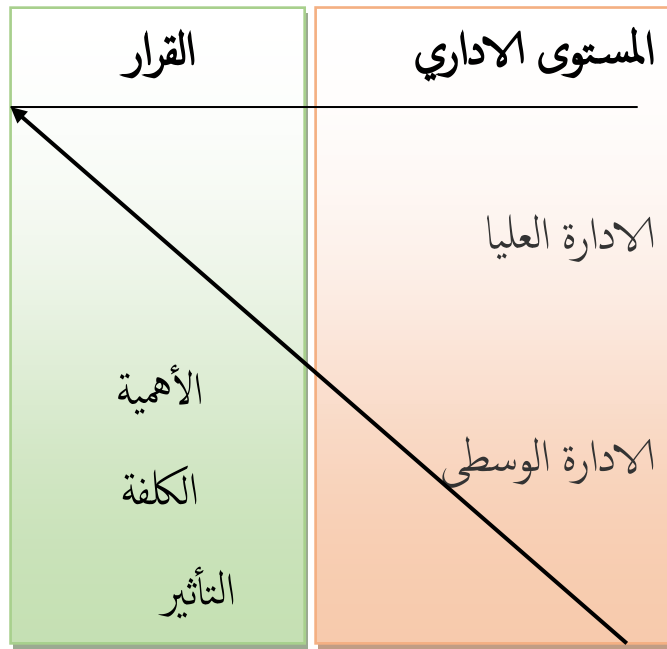
المصدر: الدكتور حسام صفوت يوسف، خواطر إدارية، المجلس الوطني للأعلام، الإمارات، 2014، ص: 162.

العوامل المؤثرة في صنع القرارات واتخاذها

تُجرى عملية صنع القرارات واتخاذها وسط بيئة معقدة وتتغير باستمرار وفيها العديد من العوامل التي تتفاعل مع بعضها بصورة مستمرة، وتؤثر بدرجات مختلفة على صنع القرارات واتخاذها، ولذلك يتعين على الإدارة دراسة ما يأتي بموضوعية شديدة:

1. البيئة الداخلية للمنظمة والتي لها علاقة بالامكانيات والموارد المتاحة، ومدى استعداد العاملين للمشاركة في صناعة القرارات وتنفيذها.
2. البيئة الخارجية والتي تتعلق بقدرة المنظمة وكفاءتها في الحصول على عوامل الانتاج، وتسويق المنتجات، ومدى توفر الفرص المطلوبة لتنفيذ القرارات، والتحديات التي تواجه تنفيذ القرارات.

ويعرض الشكل رقم (11) العلاقة بين المستوى الإداري وأهمية القرارات وكلفتها وتأثيراتها في المنظمة، ويظهر فيه أن كلفة القرارات وأهميتها وتأثيراتها في المنظمة تتناسب طردياً مع المستوى الإداري الذي يتخذها، ولذلك كلما ارتفع المستوى الإداري الذي تتخذ فيه القرارات كانت القرارات أكثر أهمية وتكاليفها مرتفعة وتأثيراتها في المنظمة كبيرة.



الشكل رقم 11: العلاقة بين المستوى الإداري وأهمية القرار وكلفته وتأثيراته في المنظمة

متطلبات صنع القرارات واتخاذها

- تغليب مصالح المنظمة على المصالح الشخصية.
- إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل، ودراستها وتقويمها واختيار البديل الأفضل الممكن تنفيذه.

- مراعاة الموضوعية في القرارات.
 - اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في القرارات.
 - استشارة أصحاب الخبرة بهدف الارتقاء بكفاءة صنع القرارات واتخاذها، وقد دأبت على هذا المنظمات في المجتمعات المتقدمة على جميع المستويات حتى على مستوى الدولة، فهي توظف مختبرات مجتمعية تتولى استطلاع الرأي ثم دراسة الاستطلاعات وبعد ذلك تتخذ القرار المناسب، بينما تكون القرارات في المجتمعات المتخلفة ارتجالية ودون استشارة المختصين ويكون الهدف منها تحقيق مصالح القيادة واعوانها.
 - توضيح ابعاد القرارات للمعنيين بتنفيذها وتهيئتهم لقبولها ودعمها.
 - توفير متطلبات تنفيذ القرارات.
 - اتخاذ القرارات وتنفيذها في الوقت المناسب لكيلا تحدث مشكلات بسبب تأخير تنفيذها، أو تهدر فرص مهمة ومفيدة قد لا تتكرر في المستقبل، وتجدر الاشارة إلى ان هناك فرقا واضحا بين التأخير في تنفيذ القرارات والتأني فيها، اذ يؤدي التأخير إلى مشكلات غير مبررة، بينما يسهم التأني في اتاحة الفرصة للتفكر والتأمل في النتائج التي تترتب عن تنفيذ القرارات، ويقول احدهم في هذا الصدد:
- "اذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة فان فساد الرأي ان تردددا"**
- تقويم النتائج المترتبة عن تنفيذ القرارات بموضوعية ومعالجة الاخطاء في الوقت المناسب.
 - حمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن القرارات.

حمل مسؤولية نتائج القرارات

قال المدرب بير براينت Bear Bryant عندما سئل عن مسؤوليته عن النتائج التي تترتب عن القرارات: "إذا تترتب عن القرارات نتائج مخيبة للآمال وساءت الأمور وكانت لها انعكاسات سلبية فأقول للجميع انا السبب في ذلك، وإذا كانت نتائج القرارات شبه جيدة اعلن باننا نحن حققنا ذلك، وإذا كانت نتائج القرارات ممتازة فأؤكد ان التابعين هم الذين حققوا تلك النتائج".

المصدر: John C. Maxwell, Developing The Leaders Around You, (Nashville Thomas Nelson Publishers, 1995) , p. 2.

وحرى بالبيان ان الادارة في المجتمعات المتخلفة تنسب النجاحات الى نفسها وتتنصل عن تبعات الإخفاق او تلقي بها على التابعين.

الاعتراف بخطأ القرار

اعترف ما لي أيوكوكا، الرئيس السابق لشركة كرايسلر للسيارات، قائلاً: إن من أكبر أخطائي المهنية تعيين بوب ايتون في وظيفة قيادية، لم يكن من اللائق أبدا أن ارتكب مثل هذه حماقة، فأيتون لم يكن يصلح لأي منصب إداري على الإطلاق، فقد كانت امكاناته لا تتعدى قدرات موظف صغير في قسم الصيانة.

صعوبات صنع القرارات واتخاذها

لا بد من التأكيد ان عملية صنع القرارات المهمة واتخاذها في المنظمات ليس بالامر السهل دائما وتواجه تحديات ومعوقات عديدة ناهيك عن التضارب في البدائل المتاحة، وفيما يأتي اهم الصعوبات التي تواجه عمليات صنع القرارات:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقتها.
- عدم القدرة على تحديد الهدف او الأهداف المطلوب تحقيقها من القرار بدقة.
- لا يمتلك متخذ القرار الكفاءة المطلوبة.
- عدم توفر المعلومات والبيانات المطلوبة لصنع القرار.
- الخوف من اتخاذ القرارات.
- عدم توفر متطلبات تنفيذ القرارات.
- حدوث تغيرات كبيرة غير متوقعة خلال تنفيذ القرار تحول دون تنفيذ القرار.
- مقاومة التابعين لتنفيذ القرارات اما بسبب عدم مشاركتهم في صنع القرارات أو جهلهم بالفوائد التي تتحقق منها أو لتوقعهم بان القرارات تترتب عنها الاضرار بمصالحهم أو تترتب عنها إضافة اسؤوليات عليهم أو بهدف افرار الإدارة من حقها في صنع القرارات واتخاذها أو الاستقواء عليها، وتقطع الوقائع ان مقاومة القرارات تكون في بعض الحالات سلمية وفي حالات أخرى يصاحبها عنف وتخريب وما في حكم ذلك، ويتعين على الإدارة معالجة مقاومة التابعين لتنفيذ

القرارات بالحوار والاقناع أو بتعديل القرارات أو الغائها أو تأجيلها أو تقديم مكافآت تشجيعية لحفز المعترضين لقبول القرارات.

■ تعاطف متخذي القرارات مع المواقف التي يتعين اتخاذ قرارات بصدها يجعل القرارات غير موضوعية.

مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها

يشير مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمات الى تفاعل العاملين (عقليا وعاطفيا) مع الإدارة في عمليات صنع القرارات واتخاذها.

وقد دأبت الادارة في المجتمعات المتقدمة على اتاحة الفرصة للتابعين للمشاركة في عمليات صنع القرارات بعدما أدركت أهمية الفوائد التي تتحقق منها، بينما ترفض الادارة في المجتمعات المتخلفة مشاركة التابعين في صنع القرارات اعتقادا منها بان ذلك يقلل من هيبتها ومكانتها بينهم.

مزايا مشاركة العاملين في صنع القرارات

تحقق مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمات ما يأتي:

- تعزز ثقة العاملين بأمكاناتهم وقدراتهم، وتمكنهم من امتلاك الشعور بالقدرة على المساهمة في مواجهة مشكلات العمل والابداع فيه، وتزيد من ولائهم للعمل، وتحفزهم لتوظيف امكاناتهم وقدراتهم بكفاءة عالية في تحقيق اهداف القرارات التي شاركوا فيها.
- تعبئة جهود جميع العاملين وطاقاتهم وتوظيفها في تحقيق اهداف القرارات، وفي ذات الوقت حمل مسؤولية القرارات التي شاركوا فيها بوعي واندفاع

ذاتي (12).

● تمد الادارة بمعلومات وبيانات مهمة تعينها على صنع القرارات واتخاذها بكفاءة (13).

● توظيف العقل الجمعي بدلا عن العقل الفردي في إنتاج المزيد من البدائل التي تسهم في الارتقاء بكفاءة صنع القرارات.

● تنمي قدرات العاملين ومهاراتهم في عمليات صنع القرارات.

● تعرف العاملين بصورة مباشرة باهداف القرارات، وتمكن الادارة من معرفة ملاحظاتهم ومقترحاتهم بصدها بصورة مباشرة.

● تعمق ثقافة الحوار وقبول التعددية والاختلاف في المنظمة.

اما أهم سلبيات مشاركة العاملين في صنع القرارات فهي:

● تستغرق عملية صنع القرارات واتخاذها وقتا طويلا، ولذلك لا تصلح في الازمات والطوارئ.

● تتمخض عنها في بعض الحالات قرارات توفيقية لا تحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة .

● يتولد لدى التابعين انطباع بان الادارة عاجزة عن حل المشكلات توظيف الفرص بمفردها ، ويترتب عن هذا نتائج خطيرة من اهمها عدم احترامهم للادارة، وتؤكد الوقائع ان هذه الظاهرة منتشرة في المجتمعات المتخلفة.

معيقات مشاركة العاملين في صنع القرارات

تواجه عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها في المنظمات

المعيقات الاتية (14):

1- يعارض بعض المديرين مشاركة العاملين في صنع القرارات لاعتقادهم بان مشاركتهم تحد من حريتهم في العمل وتنقص من أهمية مراكزهم الاجتماعية والوظيفية، أو يعتبرون العاملين غير مؤهلين للمشاركة بشكل فاعل في صنع القرارات.

2- تكون مشاركة العاملين في صنع القرارات في منظمات الدول المتنامية في اغلب الحالات شكلية، وتؤدي الى هدر في الجهود والوقت والاموال.

3- يتردد بعض التابعين في المشاركة في صنع القرارات ولا سيما في الدول المتنامية بسبب التربية الاجتماعية التي جعلت الاغلبية منهم لا يمتلكون الجرأة والاقدام على المشاركة خوفا من الفشل والنتائج السلبية التي تترتب عنه.

4- اعتادت المجتمعات في الدول المتنامية على ان القرارات ينبغي ان تتخذ من قبل السلطة في قمة التنظيم الاجتماعي للعائلة، وقد انتقلت هذه الحالة الى التنظيمات الاقتصادية في تلك الدول، ولهذا فان القرارات في منظمات تلك المجتمعات تتخذ من قبل الادارة العليا حصرا ولا يشارك فيها العاملون.

5- يتعذر صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.

مديات مشاركة العاملين في صنع القرارات

تكون مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها في المنظمات ضمن المديات الاتية (15):

1. يقدم العاملون للادارة المعلومات والبيانات المطلوبة لصنع القرارات

واتخاذها.

2. يشارك العاملون مع الإدارة في دراسة المشكلات وتحديد الاهداف في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة، وتتولى الإدارة صنع القرارات واتخاذها.
3. تناقش الإدارة القرارات مع العاملين قبل اتخاذها، وتطلب منهم اقتراح البدائل والمساهمة في تقويم النتائج المتوقعة من القرارات المزمع اتخاذها وهي تتولى صنع القرارات واتخاذها.
4. يسهم العاملون بصورة مباشرة وفاعلة في جميع مراحل عملية صنع القرارات واتخاذها.

ويظهر مما تقدم ان دور العاملين في المديات الثلاث الأولى يقتصر على المساهمة في صنع القرارات، إما في المدى الرابع فهم يشتركون في صنع القرارات واتخاذها بصورة فعلية.

متطلبات مشاركة العاملين في صنع القرارات

يتطلب نجاح مشاركة العاملين في صنع القرارات ما يأتي:

1. وجود تفاعل ايجابي بين الإدارة والعاملين.
2. توفر الوعي المدرك والقناعة الشخصية لدى الإدارة والعاملين بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها.
3. ايمان الإدارة بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات.
4. تنظم الإدارة علاقاتها مع العاملين على وفق اساليب انسانية بعيدة عن الاستبداد، وتوفر لهم الفرص للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية تامة وصراحة متناهية على وفق مبدأ ان لا ضريبة على الآراء

واحترام الرأي والرأي الآخر بهدف تشجيعهم على تقديم الافكار
والمقترحات التي تسهم في الارتقاء بكفاءة صنع القرارات .
5. تقديم حوافز (مادية ومعنوية) للعاملين الذين يشاركون بصورة فاعلة
وايجابية في جميع مراحل صنع القرارات واتخاذها في المنظمة.

المبحث الثالث

التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي

شدد المنهج الإسلامي بصورة واضحة على ضرورة اعتماد التخطيط والاعداد للمستقبل في جميع اعمال المنظمات لدوره في تمكينها من تطويع المستقبل المجهول لأهدافها وتوخي الحيطة والحذر ومواجهة المجهول والتغيرات المحتملة من خلال تحديد الطريق المؤدي الى الاهداف التي تسعى للوصول اليها بعد دراسة مستفيضة لجميع الفرص والإمكانات والتحديات واحتمالات المستقبل التي قد تحول دون وصولها الى الأهداف المطلوبة، شريطة ان تكبح الحماس الذي ينتابها عندما تحقق الأهداف بكفاءة عالية لكيلا لا تفقد السيطرة على مشاعرها ويتملكها الغرور والمبالغة في الثقة بالنفس الى الحد الذي تستهين بالصعاب والمعوقات والمنافسين والاعداء.

وقد قدم المنهج الإسلامي نماذج عملية وواقعية عن الدور الذي يلعبه التخطيط في تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات، ويبدو ذلك واضحاً في النماذج التي عرضها القرآن الكريم.

النموذج الأول: التخطيط الاستراتيجي

عرضت سورة يوسف عليه السلام في القرآن الكريم نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي مدته خمسة عشر عاماً، استهدف تجاوز مشكلات نقص المنتجات الزراعية التي ربما تحل بشعب مصر آنذاك بسبب سنوات الجذب، فقد ورد فيها انه سوف تأتي الهم سبع سنوات يكون فيها الخير والبركة وزيادة في المحاصيل الزراعية، وتعبها سبع سنوات يحل فيها الجذب وجفاف مياه النيل وتكاثر الآفات الزراعية، وبعد ذلك يأتي عام يفتح الله تعالى فيه على الناس ويكشف

عنهم الضر وينزل المطر وتجود الارض بالمنتجات، ولذلك أُعدت خطة استهدفت زراعة الارض بصورة فاعلة طوال سنوات الخير الوفير، وفي ذات الوقت ترشيد الاستهلاك والمحافظة على الفائض في مخازن صالحة.

ويظهر في تلك السورة المباركة أن يوسف عليه السلام قد وضع خطة استراتيجية تغطي مدة خمسة عشر عاما تضمنت ما يأتي:

أ- زراعة الارض خلال سنوات الخير والعطاء بكفاءة عالية، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا" بهدف انتاج كميات كبيرة من الحبوب استعدادا لمواجهة السنوات الجذب.

ب- ترشيد استهلاك المنتجات الزراعية، ويتبين ذلك في قوله تعالى "فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ".

ج- خزن الكميات الفائضة عن الاستهلاك، والمحافظة عليها بهدف الاستفادة منها في السنوات العجاف في قوله تعالى "فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ".

د- اناطة مسؤولية الاشراف على تنفيذ الأعمال التخزين (استلام المحاصيل من المزارعين والمحافظة عليها وتجهيز الناس من الغلة المخزونة) بأشخاص أكفاء، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ"، ولذلك اقترح يوسف عليه السلام على القيادة العليا آنذاك ان يتولى بنفسه الاشراف على العمليات المتعلقة بتسلم المنتجات الزراعية من المزارعين وتخزينها في مخازن ملائمة، وتجهيز الافراد من المنتجات المخزونة في ضوء خطة دقيقة معدة مسبقا مستوعبة جميع الامكانيات والمتغيرات والتحديات بهدف تجاوز المشكلات الناجمة عن سنوات الجذب بكفاءة عالية.

وقد وقعت الأحداث التي توقعها يوسف عليه السلام فعلا، فقد عاشت مصر آنذاك سبع سنوات خير وفير، وبعثتها سبع سنوات جفاف وجذب، ولكن بفضل التخطيط الاستراتيجي السليم والتنفيذ المتقن للخطة تمكنوا من مواجهة جميع المشكلات التي كان يمكن ان تحدث بسبب نقص المنتجات الزراعية خلال سنوات الجذب بكفاءة عالية من خلال استشراق المستقبل والذي يعد من أهم متطلبات التعامل مع المعطيات والفرص والتحديات المحتملة في المستقبل والسعي الى الأهداف المطلوبة دون كلل أو ملل.

النموذج الثاني: التخطيط لإنشاء سد

تعرض سورة الكهف عملية التخطيط لإنشاء سد يكون حاجزا بين قوم يأجوج ومأجوج وبين القوم المستضعفين انذاك، وتبين تلك السورة ما يأتي:

أ- يطلب القوم المستضعفون من ذي القرنين أن يقيم سدا يكون حاجزا بينهم وبين القوم الطغاة قوم يأجوج ومأجوج.

ب- يعرض القوم المستضعفون على ذي القرنين المال مقابل توليه مهمة إنشاء السد، الا انه يرفض المال ويطلب اليهم المشاركة الفاعلة في انشاء السد، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا".

ج- حددت الاعمال المهمة المطلوبة لإنشاء السد، كما يظهر في قوله تعالى "آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا".

د- تشارك القيادة مع الاخرين في تنفيذ الخطة، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ مَا

مَكِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا".
هـ- التأكيد من متانة السد، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "فَمَا اسْتَطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ
وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا".

النموذج الثالث: التخطيط لصنع سفينة

يبين القرآن الكريم أن الله تعالى كلف نوحا عليه السلام بصنع سفينة بعد أن استيأس من جدوى نصح قومه الذين عصوا امر الله سبحانه، ويظهر في آيات القرآن الكريم التي تناولت هذا الموضوع ما يأتي:

- ان الله يأمر نوحا عليه السلام بصناعة سفينة بهدف انقاذه ومن آمن به من الغرق الذي قرره الله تعالى على قوم نوح عليه السلام.
- كان نوح عليه السلام يصنع السفينة تحت رعاية الله وتوجيهاته، وقد اسهم هذا في انجاز العمل بالكفاءة المطلوبة، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلَا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُغْرَقُونَ".
- جرى تصميم السفينة وتحديد متانتها والمواد الاولية المطلوبة لصنعها في ضوء الهدف من صنعها.
- تستخدم السفينة في الوقت المناسب لانقاذ نوح عليه السلام ومن يحمل معه، ويتجلى هذا في قوله تعالى "فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنْ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا فَإِذَا جَاءَ أَمْرُنَا وَفَارَ التَّنُّورُ فَاسْلُكْ فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ وَأَهْلَكَ إِلَّا مَنْ سَبَقَ عَلَيْهِ الْقَوْلُ مِنْهُمْ وَلَا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُغْرَقُونَ".

النموذج الرابع: التخطيط في هجرة الرسول محمد ﷺ الى المدينة المنورة

اعتمد الرسول محمد ﷺ التخطيط في جميع مراحل تبليغ الإسلام للناس ايماناَ منه بأن التخطيط من متطلبات نجاح الأعمال وضرورة لبلوغ الاهداف المطلوبة وأنه ركيزة أساسية يقوم عليها هذا الدين، وهذا ينسجم مع الفهم الصحيح لمعنى التوكل على الله والايان بالقدر والأخذ بالأسباب بعد ذلك.

ويظهر التخطيط في سيرة الرسول ﷺ معلما بارزا في جميع جوانبها وفي كل مراحل تبليغه للإسلام: حسبنا ان نشير الى اعتماد التخطيط في هجرته الى المدينة، ونفذ خطة الهجرة بكفاءة فتمكن من الوصول الى المدينة المنورة هو وصاحبه ليباشر المهام التي تنتظره هناك معتمدا على الله تعالى ومتوكلا عليه، وقد تضمنت خطة الهجرة ما يأتي:

- تعيين المكان الذي تنتهي اليه الهجرة.
- تحديد الطريق الذي يسلكه الى المكان الذي تنتهي اليه الهجرة، فقد اختار طريقا غير مألوف لكثير من الناس آنذاك.
- اختيار رفيق الطريق من بين الاخيار.
- تحديد وقت الانطلاق، اذ خرج من بيته في أوّل الليل.
- مراعاة السرية في الهجرة، والتمويه على قريش.
- تهيئة متطلبات الرحلة.
- التمويه على الاعداء الذين اعدوا العدة لقتله في ليلة الهجرة.

مرتكزات التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الإسلامي

اوضح المنهج الاسلامي ان عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ينبغي ان تستهدف توظيف الموارد والامكانيات المتاحة للامة الاسلامية بكفاءة عالية، وتحقق التنسيق والتعاون بين جميع الافراد الذين تناط بهم مسؤولية تنفيذ الاعمال المطلوبة لاجل الارتقاء بها الى المستوى الذي يجعل منها خير امة اخرجت للناس، ويظهر من دراسة ذلك المنهج القويم ان عمليات التخطيط واتخاذ القرارات تقوم على المرتكزات الآتية:

- الاعداد للمستقبل.
- الانتفاع من معطيات الماضي.
- تحديد الاهداف.
- توفير متطلبات تحقيق الاهداف.
- الالتزام بتنفيذ الخطط.
- تحديد سقف زمني للخطط.
- اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة.
- توثيق الخطط والقرارات.
- المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.
- التفرد في حمل مسؤولية القرارات.
- الاقدام على اتخاذ القرارات.

● العقلانية في التخطيط واتخاذ القرارات.

● مواجه مقاومة القرارات.

● المرونة في التخطيط.

● حجب الاهداف عن المنافسين.

● تعليل القرارات وذكر موجباتها.

اولا: الاعداد للمستقبل

أكد المنهج الاسلامي اهمية الاعداد للمستقبل من خلال التخطيط الذي يسهم في تحقيق افضل توظيف ممكن للامكانيات المتاحة والمعطيات والفرص، وفي ذات الوقت يمنع الفوضى والعشوائية في تنفيذ الاعمال التي تضمن استمرار المنظمات وتطورها، وتطوير الامة الاسلامية والارتقاء بها الى المستويات التي تتحقق فيها لافرادها الرفاهية في اطار شريعة الله جَلَّالَهُ وَعَظِيمُهُ وسنة المصطفى صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، ويظهر تأكيد اهمية التخطيط والاعداد للمستقبل في قوله تعالى "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ" (3).

ويظهر في قول الامام علي رَضِيَ اللهُ عَنْهُ "اعمل لدينك كأنك تعيش أبدا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا" ان على الافراد اعداد الخطط التي تحدد الأهداف التي يطمحون للوصول اليها وتوفير جميع المتطلبات التي تمكنهم من العيش الحر الكريم وكأنهم يعيشون ابدا، وفي ذات اعداد انفسهم لملاقاة الله تعالى الذي يسألهم عن تطبيق احكامه في المعاملات والعبادات وكأنهم يموتون غدا.

ثانيا: الانتفاع من معطيات الماضي

أوضح المنهج الاسلامي ضرورة دراسة الماضي بصورة مستفيضة واستخلاص العبر والدروس التي يمكن الاستفادة منها في التخطيط للمستقبل، ويتبين ذلك في قوله تعالى "لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَى وَلَكِنْ تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ" (4)، وقوله تعالى "أَوَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ كَانُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَأَثَارُوا الْأَرْضَ وَعَمَرُوهَا أَكْثَرَ مِمَّا عَمَرُوهَا وَجَاءَتْهُمْ رُسُلُهُم بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ" (5).

كما شدد الرسول محمد ﷺ على الاستفادة من الماضي في مجال التخطيط واخذ العبر منه بهدف منع تكرار ذات الأخطاء في المستقبل في حديث غاية في الاهمية والاختصار والوضوح قال فيه "لا يُلدَغ المؤمنُ من حجرٍ واحدٍ مرَّتين". وقد عرض القرآن الكريم تجارب الأمم والمنظمات والقيادات التي سبقت ظهور الإسلام لكي يأخذ منها المسلمون العبرة والموعظة ويحنبوا انفسهم الوقوع في المشكلات والأزمات، ويقول بسمارك مؤكدا ضرورة الاستفادة من تجارب الاخرين "الحمقى هم من يتعلمون من خوض التجربة بانفسهم اما انا فاحب ان اتعلم من تجارب الاخرين" (6).

ثالثا: تحديد الأهداف

اعطى المنهج الاسلامي اهمية متزايدة لموضوع تحديد الاهداف التي ينبغي تحقيقها في المستقبل لاجل تحديد الأعمال التي تحقق تلك الأهداف وتوظيف جميع الامكانيات بكفاءة عالية، ومنع الفوضى في اداء الأنشطة، فقد حدد الله تعالى الهدف من خلق الانس والجن في قوله تعالى "وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ" (7)، ويؤكد الله جل جلاله هذا الجانب ايضا في قوله "أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ" (8)، ويظهر هذا ان الله لم يخلق الناس عبثا ولم يتركهم

سدى انما خلقهم للعبادة وتعمير الارض، وانهم سيرجعون اليه فينبئهم بما كانوا يعملون من اجل معرفة مدى تحقق الهدف الذي من اجله خلقهم سبحانه، ويؤكد الله تعالى كذلك أنه لم يخلق السماوات والارض عبثاً او لعباً وانما لاهداف محددة في قوله "وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا لَاعِبِينَ" (9).

وبناءً على ما تقدم ينبغي للادارة لكيلا تكون اعمالها عبثاً لا طائل منها وتضع عليها فرصة الاستفادة من الموارد والفرص والإمكانات المتاحة ان تحدد لها اهدافاً واضحة ودقيقة وممكنة التحقيق ضمن امكاناتها ولا تلحق اضراراً بالآخرين.

رابعاً: توفير متطلبات تحقيق الاهداف

فرض الله سبحانه وتعالى على نفسه ان يوفر للناس جميع المتطلبات التي تطعمهم من جوع وتأمينهم من خوف، ويظهر هذا في قوله تعالى "فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ" (10)، فاسبغ عليهم نعماً ظاهرة وباطنة لا تعد ليكنهم من تادية العبادات والمعاملات على وفق ما يحقق مرضاته وينفع العباد ويعمر البلاد، ويظهر هذا قوله تعالى "وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ" (11)، ويمكنهم ايضاً من مواجهة الأعداء في قوله تعالى "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ" (12).

ويقدم الله جلالةً مثلاً رائعاً يؤكد فيه ضرورة توفير المستلزمات الملائمة لتنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، ويتبين هذا في قوله تعالى "لَهُ دَعْوَةُ الْحَقِّ وَالَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِهِ لَا يَسْتَجِيبُونَ لَهُمْ بِشَيْءٍ إِلَّا كَبَاسِطٍ كَفَيْهِ إِلَى الْمَاءِ لِيَبْلُغَ فَاهُ وَمَا هُوَ بِبَالِغِهِ وَمَا دُعَاءُ الْكَافِرِينَ إِلَّا فِي ضَلَالٍ" (13)، وتشير هذه الاية الكريمة الى ان المستلزمات التي وظفت لرفع الماء الى الفم غير ملائمة، لان الماء

ينساب من بين اصابع الكف قبل ان يصل الى الفم، اضافة الى هذا هناك مثل اخر يبين الله تعالى به التأثيرات السلبية التي تترتب على عدم توفير المتطلبات المناسبة لتحقيق الاهداف في قوله تعالى "وَهِيَ تَجْرِي بِهِمْ فِي مَوْجٍ كَالْجِبَالِ وَنَادَى نُوحٌ ابْنَهُ وَكَانَ فِي مَعْزِلٍ يَا بُنَيَّ ارْكَبْ مَعَنَا وَلَا تَكُنْ مَعَ الْكَافِرِينَ قَالَ سَأُوِي إِلَى جَبَلٍ يَعْصِمُنِي مِنَ الْمَاءِ قَالَ لَا عَاصِمَ الْيَوْمَ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِلَّا مَنْ رَحِمَ وَحَالَ بَيْنَهُمَا الْمَوْجُ فَكَانَ مِنَ الْمُغْرَقِينَ" (14)، ويظهر في قوله تعالى هذا ان ابن نوح كان من المغرقين لانه لم يختار الوسيلة المناسبة للنجاة من الغرق وهي سفينة الايمان التي قررها الله وانما آوى الى الجبل.

ويتبين مما تقدم ان على الادارة بعد ان تحدد الاهداف التي تسعى اليها والاعمال المطلوبة لتحقيقها توفير جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الاعمال من حيث الكم والنوع والتوقيت والكلفة.

ويتعين على الإدارة ان تحتفي بانجازتها عندما تحقق أهدافها بكفاءة عالية وتواصل مسيرتها وهي أكثر كفاءة، وفي ذات الوقت لا بد لها ان تتوقع ان نجاحاتها سوف تزيد من منافسيها واعدائها، لذلك عليها تطوير اساليبها في مراقبة تحركات جميع الذين يحسدونها على نجاحاتها وتعد العدة لمواجهةهم ودفع ضريبة نجاحها.

وتؤكد الحقائق ان عداوة اليهود للمسلمين تتفاقم حداثها كلما حقق المسلمون نجاحات على جميع الصعد منذ بداية ظهور الإسلام وسوف يستمرون كذلك الى يوم يرث الله الأرض ومن عليها، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَدَّ كَثِيرٌ مِّنْ أَهْلِ الْكِتَابِ لَوْ يَرُدُّونَكُمْ مِّنْ بَعْدِ إِيمَانِكُمْ كَفَّارًا حَسَدًا مِّنْ عِنْدِ أَنفُسِهِمْ مِّنْ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُمُ الْحَقُّ" (15).

خامسا: الالتزام بتنفيذ الخطط

تمثل الخطط التي تعدها الادارة عهدا والتزاما يحدد مسؤولياتها ومسؤوليات العاملين عن تنفيذ الاعمال التي تحقق الاهداف المطلوبة، ولذلك ينبغي الالتزام بتلك الخطط، تطبيقا لقوله تعالى "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا" (16).

ان التزام الادارة والعاملين بتنفيذ الخطط على وفق المفهوم الذي اشير اليه انفا يسهم في معرفة مدى كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ، ويبين الايجابيات والسلبيات فيها، ويمكن الادارة من اتخاذ الإجراءات التي تعمق الايجابيات وتواجه السلبيات بكفاءة عالية.

سادسا: تحديد سقف زمني للخطط

أكد المنهج الاسلامي اهمية تحديد سقف للخطط، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَجَلٌ فَإِذَا جَاءَ أَجَلُهُمْ لَا يَسْتَأْخِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ" (17).

وقد ادرك المنهج الاسلامي ان الوقت يمثل اهم عوامل الانتاج المتاحة لجميع الافراد بالتساوي، وينبغي توظيفه بكفاءة لانه مورد لا يتجدد ولا يخزن ولا يمكن استئجاره أو شراؤه أو ايقافه أو استعادة ما يمضي- منه، وان الافراد تتفاوت كفاءتهم في توظيفه والاستفادة منه.

وقد ادركت الدول المتقدمة هذه الحقيقة بعد اكثر من اربعة عشر- قرنا، واخذت بتنفيذ الاعمال في اوقاتها وتحقق الكفاءة في وظيف الوقت المتاح لها، فتطورت تقنيات العمل ودربت العاملين على كيفية توظيف الوقت بكفاءة فتمكنت من خفض كلفة اداء الاعمال مقارنة بكلفة اداء نفس الاعمال في الدول المتخلفة.

وحري بالبيان ان الافراد في الدول المتخلفة لا يوظفون الوقت المتاح لهم

بالكفاءة المطلوبة، وان السمة التي تميزهم عن نظرائهم في الدول المتقدمة هي عدم التزام معظمهم بتنفيذ الاعمال في اوقاتها، وقد تسبب هذا في مشكلات عديدة لهم وللمنظمات من أهمها: تأخير تنفيذ الاعمال وارتفاع تكاليف اداها.

سابعاً: اعتماد الخطط والقرارات على بيانات ومعلومات دقيقة

وردت آيات عديدة في القرآن الكريم تؤكد ضرورة الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة والموضوعية، وحذرت في ذات الوقت من اتباع الظن منعا للمشكلات التي تحدث بسببه والتي يشير اليها قوله تعالى "وَمَا لَهُمْ بِهِ مِنْ عِلْمٍ إِنْ يَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئاً" (18)، وقوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ" (19)، وقوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ" (20)، كما أكد الرسول محمد ﷺ الابتعاد عن الظن في قوله "اياكم والظن فان الظن اكذب الحديث" (21).

وتأسيساً على ما تقدم ينبغي للادارة ان تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة وموضوعية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وتقويم اداء العاملين وسلوكهم، وتحديد البدائل والفرص والتحديات المحتملة وعمليات المراقبة، وغيرها من الفعاليات التي تضطلع بها.

اهمية المعلومات الدقيقة في تحقيق الاهداف المطلوبة

طلب الخليفة عمر رضي الله عنه الى سعد بن ابي وقاص قائده في معركة القادسية ان يقدم له معلومات دقيقة عن جيش الفرس في تلك المعركة ليتمكن من اتخاذ القرار الصائب والموضوعي الذي يسهم في تحقيق التفوق فيها قائلاً "اكتب لي عن مبلغ عديد العدو وعدتهم، والذي استقر عليه امرهم، ثم صف لي منازل المسلمين، والبلد الذي بينكم وبين المدائن وكأني انظر اليها، واجعلني من امرم على الجلية".

ثامنا: اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

يحتل عامل الزمن أهمية قصوى في كفاءة القرارات في بعدين مهمين: يتعلق الأول باكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها وموضوعية شديده في الوقت المناسب، تعلق البعد الثاني باتخاذ قرار يسهم في معالجة المشكلة في الوقت المناسب، لكيلا تفقد الإدارة فرصة تحقيق الأهداف المتوقعة من القرار بسبب عدم اكتشاف المشكلة في الوقت المناسب و/أو عدم اتخاذ القرار المطلوب لمعالجتها في الوقت المناسب.

النتائج السلبية التي تترتب عند التأخر في اتخاذ القرارات

يظهر في القرآن الكريم ان فرعون اتخذ القرار المتعلق بالايمان بما جاءه به موسى عليه السلام بعد فوات الأوان، فقد أفنى أيامه في المعصية ولم يقدم التوبة الا حين ادركه العذاب فاغرق نفسه واتباعه في اليم، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "وَجَاوَزْنَا بِبَنِي إِسْرَائِيلَ الْبَحْرَ فَأَتْبَعَهُمْ فِرْعَوْنُ وَجُنُودُهُ بَغْيًا وَعَدُوًّا حَتَّى إِذَا أَدْرَكَهُ الْعَرْقُ قَالَ آمَنْتُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا الَّذِي آمَنْتُ بِهِ بَنُو إِسْرَائِيلَ وَأَنَا مِنَ الْمُسْلِمِينَ الْآنَ وَقَدْ عَصَيْتَ قَبْلُ وَكُنْتَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ".

تأثيرات القرارات الخطأ

يظهر في آيات القرآن الكريم النتائج الكارثية التي تترتب عن الخطأ في القرارات، فقد اخر الله تعالى ابليس من الجنة بسبب رفضه للسجود لآدم، واخرج الله تعالى ادم من الجنة بسبب قراره الاكل من الشجرة التي نهاه الله تعالى عنها.

وتؤكد الوقائع ان القرارات الخطأ التي اتخذها كل من هتلر وجمال عبد الناصر وصدام حسين والقذافي الحقت دمارا ليس بهم والتابعين لهم فحسب وانما بشعوب اخرى.

تاسعا: توثيق الخطط والقرارات

اوجبا المنهج الاسلامي توثيق الحقوق والالتزامات والمعاملات بين الافراد، وكذلك بين المنظمات بهدف حماية الحقوق والالتزامات المتبادلة وتوضيح الانشطة والفعاليات التي تترتب عنها الحقوق والالتزامات بصورة دقيقة وواضحة، ويتجلى هذا في قوله تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بِيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمْلَ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيَّهُ بِالْعَدْلِ وَلَا تَسَامُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمٌ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا" (22)، وقوله تعالى "وَكُتِبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَّوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِّكُلِّ شَيْءٍ" (23).

وتتجلى مبررات تأكيد المنهج الإسلامي على توثيق الأنشطة والفعاليات والحقوق والالتزامات بين الافراد وكذلك بين المنظمات من خلال ما يأتي:

- ان الطاقة الاستيعابية لذاكرة الافراد محدودة وليس بإمكانها حفظ جميع التفاصيل المتعلقة بالأنشطة التي يقومون بها، لذلك لابد من توثيق الأنشطة باستخدام تقنيات متطورة قادرة على تخزين كميات كبيرة من البيانات والمعلومات تعرض تفاصيل عن الأنشطة التي يضطلعون بها والالتزامات والحقوق التي تترتب عنها، وتستطيع عرض تلك المعلومات والبيانات بأساليب تمكن الافراد والمنظمات من الاستفادة منها في الوقت المناسب.

- لا يسهم الاعتماد على ذاكرة الافراد في توفير البيانات والمعلومات التي توضح المسؤوليات والحقوق والالتزامات بينهم وتكشف عن الأنشطة

التي يقومون بها بدقة ووضوح وفي الوقت المناسب، اذ ان الافراد الذين يحتفظون بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالحقوق والالتزامات في ذاكرتهم قد يفقدون الذاكرة بسبب التقدم في العمر او قد يتوفاهم الله كما اشار الى هذا قوله تعالى "وَاللَّهُ خَلَقَكُمْ ثُمَّ يَتَوَفَّاكُمْ وَمِنْكُمْ مَنْ يُرَدُّ إِلَىٰ أَرْدَلِ الْعُمْرِ لِكَيْ لَا يَعْلَمَ بَعْدَ عِلْمٍ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ قَدِيرٌ" (24)، او يتعرضون الى النسيان بسبب كثرة مشاغلهم واهتماماتهم، ويشير القرآن الكريم الى تعرض الافراد الى النسيان في قوله تعالى "قَالَ أَلَمْ أَقُلْ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا قَالَ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْرًا" (25).

- توفر عمليات توثيق البيانات والمعلومات فرصا واسعة للافراد والمنظمات في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالفعاليات والحقوق والالتزامات في الوقت المناسب والمكان الملائم، بينما لا يتحقق ذلك في حالة الاعتماد على ذاكرة الافراد بسبب تعذر وجودهم في الوقت و/ او المكان الذي تطلب فيه المعلومات.

- أكدت القوانين الوضعية المعاصرة في جميع دول العالم ضرورة توثيق جميع المعاملات لاجل توفير ادلة لا يمكن الطعن فيها فيما يتعلق بحماية الحقوق والالتزامات، وخاصة حقوق الملكية، والزواج، والقروض، والموارث وغيرها من الالتزامات والمعاملات، ولذلك جاء في القرآن الكريم ما يؤكد ان ملائكة الله سبحانه يكتبون جميع افعال الناس واقوالهم في الحياة الدنيا لتكون دليلا ثابتا ودقيقا يكشف اعمالهم واقوالهم يوم الحساب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "أَمْ يَحْسَبُونَ أَنَّا لَا نَسْمَعُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُمْ بَلَىٰ وَرُسُلْنَا لَدَيْهِمْ يَكْتُبُونَ" (26)، وقوله تعالى "وَكُلَّ إِنسَانٍ أَلزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ

الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا" (27).

- يتمكن الباحثون والدارسون من خلال التوثيق من الاطلاع على البيانات والمعلومات المتعلقة بالافراد والمنظمات والشعوب في الازمنة السابقة او في اماكن بعيدة لدراستها والاستفادة منها.

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على الافراد والمنظمات توثيق الخطط والاعمال التي يؤديونها، والقرارات التي يتخذونها، وجميع الفعاليات والمعاملات التي تترتب عنها حقوق والتزامات بوسائل متطورة بحيث يمكن الوصول في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

عاشرا: المشاركة في التخطيط وصنع القرارات

اوجب المنهج الاسلامي المشاركة في التخطيط وصنع القرارات في ايات عديدة منها قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (28)، وقوله تعالى ايضا "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ" (29)، كما حدد الاسس التي تقوم عليها المشاركة في التخطيط وصنع القرارات وترك امر تطبيقها للمسؤولين عن الادارة في ضوء الفرص والمعطيات المتاحة لهم والتحديات التي تواجههم، شريطة ان لا تخالف شريعة الله جل جلاله (30) ولا تؤدي الى ارباك وفوضى في عمل الإدارة.

المشاركة في صنع القرارات

النموذج الأول: يظهر في قوله تعالى "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُون" (29) ان بلقيس ملكة سبأ طلبت الى قادة جيشها والمسؤولين في مملكتها مشاركتها في صنع واتخاذ القرار الذي يتعين عليها اتخاذه بصدد الطلب الموجه اليها من نبي الله سليمان عليه السلام والذي يدعوها وقومها الى عبادة الله تعالى. لقد طلبت آراء المسؤولين لتمتكن من اتخاذ القرار الصائب، وتجعلهم في الوقت نفسه يشعرون بأهمية دورهم في صناعة القرارات التي تتخذها، وتحفزهم الى توظيف امكانياتهم في تنفيذ القرارات التي يسهمون فيها بكفاءة عالية.

النموذج الثاني: حرص الرسول محمد صلى الله عليه وسلم على تطبيق مبدأ المشاركة في التخطيط وصنع القرارات في ادارة الدولة الاسلامية، لذلك ألف مجلساً من اربعة عشر- نقيباً يختارهم من اهل الرأي والبصيرة، ومن يشهد لهم بالعقل والراجح والفضل، وعمل بالشورى في ادارة جميع المعارك، خاصة عندما عزمت قريش وبعض القبائل العربية في العام الخامس للهجرة على اعداد حشود كبيرة بهدف توجيه ضربة حاسمة وقاصمة للمسلمين، فقد اجتمع بأصحابه الكرام لدراسة الامر من مختلف جوانبه من اجل تحديد ما ينبغي فعله لمواجهة ذلك الموقف، وقد اقترح سلمان الفارسي رضي الله عنه في ذلك الاجتماع حفر خندق في الجهة التي يتوقع منها الهجوم، ونظراً لرجاحة هذا المقترح اخذ الرسول صلى الله عليه وسلم به، وشارك في اعمال الحفر والحراسة الليلية مع المسلمين انذاك، ليؤكد لهم مدى اهمية الشورى والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات (30).

ويظهر من دراسة هذا الموقف أن الرسول محمد صلى الله عليه وسلم لم يستغل مكانته النابعة من ايمان المسلمين بنبوته وقيادته لهم، ولم يفرض آراءه، انما كان يناقش مع الصحابة الكرام جميع الحالات ويشركهم في التخطيط وصنع القرارات، وقد قدم بذلك مثلاً رائعاً على اهتمامه بآراء المسلمين والاخذ بمقترحاتهم عندما يجد فيها ما يضمن تحقيق الظفر والنجاح وخير الامة وعزتها.

واخذ الخلفاء الراشدون بتطبيق مبدأ المشاركة في التخطيط، وصنع واتخاذ القرارات اسوة برسولهم وقائدهم محمد صلى الله عليه وسلم. فكان ابو بكر رضي الله عنه إذا نزل به أمر يريد فيه مشاورة اهل الرأي والفقهاء دعا رجالاً من المهاجرين والانصار، ودعا معهم عمر وعلياً (31). اما الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه فقد كان يقول رأي الفرد كالخييط السهل والرأيان كالخيطين المبرمين، والثلاثة مرار لا يكاد ينتقض (32).

احدى عشر: الانفراد في حمل مسؤولية القرارات

رغم تأكيدات المنهج الاسلامي العديدة ضرورة اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات التخطيط وصنع القرارات، الا انه لم يغفل مسألة غاية في الاهمية تتعلق بضرورة الانفراد في حمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها، فقد وردت في القرآن الكريم نصوص تشير الى ان اتخاذ القرارات هو من مسؤولية القيادة، وتقع عليها مسؤولية نجاح القرارات او اخفاقها في تحقيق الاهداف المتوخاة منها، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالُوا نَحْنُ أَوْلُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ"⁽³¹⁾، ويظهر في هذه الاية الكريمة ان التابعين في مملكة سبأ تركوا امر اتخاذ القرار الى ملكتهم بلمعنى بعد ان اوضحوا لها امكاناتهم واستعدادهم.

ثاني عشر: الاقدام على اتخاذ القرارات

أكد المنهج الاسلامي ضرورة الاقدام على اتخاذ القرارات وحسم الامور في الوقت المناسب بهدف تحقيق افضل توظيف ممكن للفرص المتاحة وتجاوز المشكلات التي تحدث بسبب التردد في اتخاذ القرارات، والتي من اهمها: ضياع الفرص والتوتر والقلق النفسي وتدني كفاءة الاداء، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"⁽³²⁾

وتتجلى اهمية الاقدام على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بصورة واضحة في الموضوعات التي يلعب فيها عامل الوقت دورا مهما، لا سيما اذا كان التأخير في اتخاذ القرارات يتسبب في تعقيد المشكلات وتفاقم الاضرار وضياع فرص مهمة ومفيدة قد لا تتكرر في المستقبل، ولذلك يقول الشاعر:
"اذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة فان فساد الرأي ان ترددا".

نماذج من القرارات المهمة

تزخر سيرة الرسول محمد ﷺ العطرة بأمثلة كثيرة عن القرارات الصعبة التي اتخذها دون تردد، منها: ذهبت قريش إلى عمه أبي طالب عدة مرات وطلبت إليه ان يوقف محمد ﷺ ، وشددوا عليه في الكلام حتى أنهم هددوا بإيذاء محمد ﷺ، فلما رأى أبو طالب عزمهم بعث إلى محمد ﷺ وقال له: "يا ابن أخي إن قريشا قد جاءت فقالوا لي كذا وكذا، فأبقي عليّ وعلى نفسك، ولا تُحمِّلني من الأمر ما لا أُطيق"، فقال: "يا عم، والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته"، فلما هم بالانصراف ناداه أبو طالب فلماً أقبل قال له: "اذهب يا ابن أخي فقل ما أحببت، فوالله لا أُسلمك لشيء أبداً".

ويظهر من هذا ان الرسول ﷺ قد اتخذ قرارا صعبا واختار بديلا من بين بديلين، البديل الأول هو ترك الدعوة إلى الله تعالى والانصياع لقريش ليبقي على نفسه وعلى عمه، أما البديل الثاني فهو ان يستمر في الدعوة إلى الله تعالى محتملاً في ذلك ما قد يحدث له من قريش، فاختر البديل الثاني واستمر في الدعوة إلى الله.

وقد اتخذ الرسول ﷺ قرارات صعبة اخرى منها قرار الهجرة الى المدينة، وقرار عقد صلح الحديبية، وقرار فتح مكة.

وينبغي ان لا يفسر تأني القيادات في اتخاذ القرارات بانها غير قادرة على حسم الامور في الوقت المناسب، ولا يفسر بأنه تهاون او كسل، انما هو تفكر في الامور، وحذر من العواقب، ومن زلل المستعجل، ووجزة الغافل، ورغبة في أصابة العاقل.

وتجدر الاشارة الى ان هناك فرقا واضحا بين التردد والتأني، اذ يؤدي التردد الى المشكلات التي اشرنا اليها، بينما يسهم التأني في الحالات التي لا بد من التأني فيها في الارتقاء بالقرارات المطلوبة لتحقيق الاهداف، ويظهر ذلك واضحا في قوله تعالى "فَلَا تَعْجَلْ عَلَيْهِمْ إِنَّمَا نَعُدُّ لَهُمْ عَدًّا" (33).

وقد أكد الرسول محمد ﷺ ضرورة التأني في قوله "إذا أردت أمرا فتدبر عاقبته فإن كان رشدا فأمضه وان كان غيا فاته" "إيمانا منه بان التأني يسهم في التحوط وتجاوز المشكلات التي سببها العجلة، إضافة إلى ذلك فان الرسول ﷺ يرى إن التأني نعمة من الله تعالى في قوله "العجلة من الشيطان والتأني من الله"، وقد قيل قديما "في العجلة الندامة وفي التأني السلامة" (34).

التأني في اصدار القرارات

يقدم القرآن الكريم في سورة النمل حالة واقعية عن دور التأني في الوصول الى القرارات الاكثر كفاءة، اذ جاء فيها "وَتَقَفَّذَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ لَأُعَذِّبُهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَهُ أَوْ لِيَأْتِيَنِي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ". لقد نزلت هذه الآية عندما اراد نبي الله سليمان عليه السلام ان يصدر قرارا بمعاقبة الهدهد بسبب عدم حضوره يوم اجتمع سليمان عليه السلام بجنده، ولكن الهدهد طلب ان تتاح له فرصة يعرض فيها الاسباب التي حالت دون حضور الاجتماع، فأستجاب له سليمان عليه السلام، واتاح له فرصة توضيح الاسباب التي منعت من حضور الاجتماع، وقد تمكن النبي سليمان عليه السلام بعد ان استمع للمبررات التي قدمها الهدهد من التوصل الى القرار الصائب.

تبعات عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب

يظهر في القرآن الكريم ان فرعون اغرق نفسه وقومه بسبب عدم اقدمه على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، اذ رفض الايمان بما جاء به موسى عليه السلام ولم يرسل معه بني إسرائيل، وتمادى في تسويفه وتكبره حتى ادركه الغرق، فقد تبع موسى عليه السلام وبني إسرائيل الى البحر لإلحاق الأذى بهم، عندئذ قرر ان يؤمن لعله ينقذ نفسه وقومه من الغرق بعد ان علت أمواج البحر فلم ينفعه ذلك بسبب عدم اتخاذه القرار المناسب في الوقت المناسب، ويتجلى كل هذا في قوله تعالى "حَتَّىٰ إِذَا أَذْرَكَهُ الْغَرَقُ قَالَ آمَنْتُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا الَّذِي آمَنْتُ بِهِ بَنُو إِسْرَائِيلَ وَأَنَا مِنَ الْمُسْلِمِينَ الْآنَ وَقَدْ عَصَيْتَ قَبْلُ وَكُنْتَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ".

ثالث عشر: الوسطية في التخطيط واتخاذ القرارات

أكد المنهج الاسلامي اهمية مراعاة الوسطية والابتعاد عن المغالاة والتطرف في التخطيط واتخاذ القرارات وفي جميع الافعال، نظرا لدورها في الوصول الى الاهداف المطلوبة بكفاءة عالية، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا"⁽³⁵⁾، وقوله تعالى "وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا"⁽³⁶⁾، ويظهر مما تقدم ان الله تعالى يبغض التطرف في جميع الحالات، نظرا للعواقب الوخيمة، والاضرار الجسيمة التي تلحق بالافراد والمجتمعات بسببه.

رابع عشر: مواجهة مقاومة القرارات

اعتمد المنهج الإسلامي عدة استراتيجيات لمواجهة مقاومة القرارات، حسبنا ان نورد بعضا منها:

- حث الافراد على قبول القرارات بالترغيب والترهيب.
- تنفيذ القرارات تدريجيا كما حصل فيما يتعلق بتحريم الخمر.
- طرح عدة بدائل كما حصل في معالجة قضية الرق اذ طرح عدة أساليب جميعها تسهم في القضاء على الرق في الأمد الطويل.
- تأجيل تنفيذ القرارات.
- تعديل القرارات.
- اتاحة الفرصة للتابعين في المشاركة في صنع القرارات.

اعتماد سياسة تأجيل تنفيذ القرارات لمواجهة مقاومتها

توجه النبي ﷺ في ذي القعدة سنة ستٍ من الهجرة مع الصحابة زائراً للبيت ومعظماً له، وحين وصل إلى عسفان، وهي مكان بين مكة والمدينة، أخبره بشر بن سفيان الكعبي أن قريشاً قد استعدت لصدّه عن البيت، ومنعه من دخول مكة، فحاول النبي ﷺ تجنّبهم، وسلك طريقاً آخر وعراً بين الشعاب، فلما وصل إلى الحديبية توالى الرسل بينه وبين قريش حتى أرسلت قريش سهيلاً بن عمرو، فقال النبي ﷺ لصحابته "لَقَدْ سَهَّلَ لَكُمْ مِنْ أَمْرِكُمْ فَقَدْتُمْ أَرَادَتْ قَرِيشَ الصُّلْحِ حِينَ بَعَثُوا هَذَا الرَّجُلَ" وفعلا تم الصلح، ومن شروطه العديدة ان يرجع النبي ﷺ عن مكة عامه ذاك على أن يعود إليها العام القابل فيعتمر، فقبل الرسول ﷺ ذلك الشرط والشروط الاخرى لأجل تحقيق اهداف استراتيجية اسهمت في انتصار الاسلام وفتح مكة وحقن دماء المسلمين واعتراف قريش بالمسلمين كقوة لها وزنها.

خامس عشر: المرونة في التخطيط

بين القرآن الكريم الاحكام العامة المتعلقة بالعبادات والمعاملات، وترك امر تفسيرها وتطبيقها مرهونا بالظروف العامة وفي اطار الشريعة الاسلامية بهدف تيسير اداءها ودفع لضرر وجلب للمنفعة، ويتجلى هذا في قوله تعالى مثلاً "إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالْدَّمَ وَالْحَمَّ الْخَنِزِيرِ وَمَا أُهْلَ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ"⁽³⁷⁾، ويظهر هذا ان الله تعالى اباح

للمضطر تناول المحرمات دفعا للضرر الذي يمكن ان يحدث له في حالة امتناعه عن تناول تلك المحرمات شريطة ان لا يوجد طعام اخر، وهناك امثلة عديدة على هذه المرونة في القرآن الكريم منها قوله تعالى "شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِّنَ الْهُدَى وَالْفُرْقَانِ فَمَن شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ وَمَن كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ - وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ" (38)، وقوله تعالى أيضا "وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا" (39).

ان الغاية الاساس من المرونة في الإسلام هي اليسر ودفع المشقة والحرص والضيق عن جميع الناس تطبيقا لقوله تعالى "مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُم مِّنْ حَرَجٍ وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ" (40)، وقوله تعالى "وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ" (41).

وقد جعلت المرونة الاسلام صالحا للتطبيق مهما اختلفت الظروف والازمنة والاماكن، وهذا من روائع الاعجاز في هذا الدين وآية من آيات عمومته وخلوده وصلاحيته لكل زمان وكل مكان، اضافة الى ذلك اودع الله تعالى في هذا الدين القيم عنصر الثبات والخلود، ويمكن ملاحظة الثبات فيه على الأهداف والغايات والأصول والكليات والقيم الدينية والأخلاقية، ويظهر الثبات واضحا في العقائد الاساسية الخمس (الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر) وفي الأركان العملية الخمسة (الشهادتين وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان وحج البيت الحرام)، وفي المحرمات اليقينية: (السحر، وقتل النفس، والزنى، وأكل الربا، وأكل مال اليتيم، وقذف المحصنات الغافلات المؤمنات، والتولي يوم الزحف، والغصب، والسرقه، والغيبة والنميمة، وعدم الحكم بين الناس بالعدل، واتخاذ الكافرين أولياء من دون المؤمنين وغيرها) بينما نجد المرونة في الوسائل

والأساليب وفي الفروع والجزئيات وفي الشؤون الدنيوية والعلمية شريطة ان لا تحل حراما ولا تحرم حلالا (42).

وحرى بالابانة ان تطبيق المرونة في التخطيط واتخاذ القرارات يسهم في مواجهة التغيرات والمشكلات التي تحصل خلال تنفيذ القرارات ويحقق افضل توظيف ممكن للفرص والامكانيات المتاحة، تطبيقا لقوله تعالى "يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ - وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَأْتُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ" (43)، وقول المصطفى ﷺ "يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا" (44).

سادس عشر: مراعاة السرية في العمل

يتعين على الادارة في مختلف المنظمات لكي تتمكن من الوصول الى أهدافها بكفاءة ان لا تدع مجالا للمنافسين والاعداء معرفة خططها واهدافها واساليبها في الوصول الى اهدافها والامكانيات المتاحة لها والتحديات والمعوقات التي تواجهها بهدف اربابهم ومنعهم من الكيد لها والحد من قدرتهم على منعها من الوصول الى أهدافها، فمثلا تتظاهر بانها تسعى الى تحقيق هدف معين ولكنها في الحقيقة تسعى لتحقيق هدف اخر لكيلا يتمكنوا من منعها الوصول الى ما تسعى اليه.

وينبغي للإدارات مراعاة الكتمان والسرية في العمل ولا تجعل من نفسها كتابا مفتوحا متاحا يعرض للجميع خططها وأهدافها وامكانياتها ونقاط قوتها وضعفها والتحديات التي تواجهها انسياقا لرغبتها في ابهار الاخرين بمشاريعها أو اعتقادا منها بان صراحتها في تلك المجالات تزيد من تعاونهم معها، ولا تدرك بان ذلك يمكنهم وضع العراقيل لمنعها من الوصول الى الأهداف المطلوبة.

وتتمكن الإدارات من زيادة التكم والسرية في اعمالها عندما تظهر للمنافسين والاعداء أهدافا وهمية وتؤكد لهم بانها تسعى لتحقيقها أو تجعل تصريحاتها عن أهدافها متناقضة لكي تصرف انتباههم عن أهدافها الحقيقية.

وقد اوجب المنهج الإسلامي على الادارة مراعاة السرية في العمل لتفويت لكيلا يتمكن منافسيها واعدائها من الحيلولة دون بلوغ أهدافها، فقد أكدت سورة يوسف في القرآن الكريم ضرورة حجب الاهداف عن المنافسين، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ يَا بُنَيَّ لَا تَقْصُصْ رُؤْيَاكَ عَلَىٰ إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا إِنَّ الشَّيْطَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوٌّ مُّبِينٌ" (45)، ان سبب نزول هذه الاية هو ان نبي الله يعقوب عليه السلام أدرك من خلال الرؤيا التي اخبره بها ولده يوسف أن العزة والسيادة ستكون ليوسف عليه السلام وأن اخوة يوسف سيدبرون له المؤامرات للتخلص منه حسدا من عند انفسهم، ولذلك طلب الى يوسف عليه السلام ان يكتم رؤياه ولا يخبر بها اخوته لكيلا يدبروا امرا للايقاع به.

وقال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان فان كل ذي نعمة محسود"، ولذلك حرص على كتمان هجرته الشريفة الى المدينة ولم يترك المجال لقريش لمعرفة، وكتم اهدافه العسكرية في جميع المعارك التي خاضها، وكذلك فعل في حالات اخرى منها على سبيل المثال فتح مكة.

وصفة القول، يتعين على الإدارة التكم على خططها واعمالها وامكاناتها والتحديات التي تواجهها ونقاط ضعفها لكي تمنح نفسها قوة إضافية تمكنها من انفاذ خططها وبرامجها بالكفاءة المطلوبة للوصول الى الأهداف المحددة.

سابع عشر: تسويغ القرارات والاوامر والتوجيهات

تؤكد الحقائق ان التابعين يمثلون لقرارات القيادة وتوجيهاتها واوامرها عندما تكون لها مسوغات ومبررات مقنعة، وقد وردت في القرآن الكريم ايات عديدة تؤكد ضرورة تعليل القرارات وتحديد موجباتها، حسبنا منها ما قوله تعالى " يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا ۗ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ" (46)، ويظهر في هذه الاية الكريمة ان علة النهي عن الاسراف هي انعكاساته السلبية على الافراد ، كما ان لقمان نهى ابنه عن الشرك وأوضح له ان الشرك ذنبٌ عظيم، ويتجلى هذا في قوله تعالى "إِذْ قَالَ لُقْمَانُ لِابْنِهِ وَهُوَ يَعِظُهُ يَا بُنَيَّ لَا تُشْرِكْ بِاللَّهِ ۗ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ" (47).

الفصل الرابع

التنظيم الإداري في المنهج الإسلامي

الفصل الرابع

التنظيم الاداري في المنهج الاسلامي

المبحث الاول: مدخل لدراسة التنظيم الاداري

لا يضمن اعداد الخطط والبرامج والسياسات تحقيق الاهداف المطلوبة

ما لم يوجد تنظيم اداري كفوء يحدد الاعمال والانشطة ويساعد على توزيع الاعمال على العاملين، ويحدد صلاحياتهم ومسؤولياتهم على وفق اساليب علمية تحقق التنسيق الفاعل بينهم وبين الادارة، ويبين خطوط الاتصالات والعلاقات بين شاغلي الوظائف.

مفهوم التنظيم

يشير مفهوم التنظيم Organization الى العمليات التي تتعلق بتحديد الاعمال التي يسهم تنفيذها في تحقيق الاهداف المطلوبة، وتجميعها في وظائف، وتحديد العلاقات بين العاملين الذين يشغلون تلك الوظائف⁽¹⁾، ويلاحظ ان هذا التعريف قد اهمل اهمية تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم. ويعرف التنظيم ايضا بأنه عملية تحديد العمل المطلوب اداؤه من قبل

العاملين في المنظمة، وتحديد العلاقات بينهم بأساليب تجعل جهودهم أكثر كفاءة في تحقيق اهداف المنظمة (2)، ورغم اهمية هذا التعريف الا انه يتجاهل اهمية اقامة الهيكل التنظيمي.

ويمكن من خلال ما تقدم تعريف التنظيم بانه احد الوظائف الادارية التي تتناول تحديد جميع الاعمال اللازمة لبلوغ الاهداف، وتجميعها على وفق اسس ملائمة، وتحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم، والعلاقات بينهم، واقامة الهيكل التنظيمي الذي يجري في اطاره تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف.

اهمية التنظيم

تبرز اهمية التنظيم من خلال دوره في تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم، والعلاقات بينهم، وتحقيق التكامل والتنسيق والتعاون بينهم، بهدف توظيف جهودهم في الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف بكفاءة عالية (3).

وتزداد اهمية التنظيم الاداري كلما تعددت الانشطة والفعاليات التي تضطلع بها المنظمة، وتزايد عدد العاملين فيها، وتعددت المشكلات الادارية المتعلقة بتحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم وتنسيق جهودهم وتوظيفها في المجالات التي تحقق الاهداف (4).

اهداف التنظيم الاداري

ينبغي ان تسعى الادارة من خلال عملية التنظيم الاداري الى تحقيق الاهداف الاتية (5):

- تركيز اهتمام العاملين على العمل، وتوظيف كامل طاقاتهم فيه، ويتطلب ذلك من الادارة تحديد العمل المطلوب اداؤه منهم بشكل دقيق وواضح.
- الحد من الازدواجية وضياع المسؤولية والتداخل بين الانشطة،

ويتحقق هذا من خلال تحديد مسؤوليات جميع العاملين وصلاتهم والعلاقات بينهم بدقة وموضوعية.

- تحقيق افضل توظيف ممكن للامكانيات المتاحة لهم.
- انجاز اعمال المراقبة، وتشخيص المشكلات التنظيمية التي تحول دون بلوغ الاهداف المطلوبة ومواجهتها بكفاءة عالية.

مبادئ التنظيم

يتعين على الادارة مراعاة المبادئ الاتية في عملية التنظيم⁽⁶⁾:

- تحديد الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، والاقسام والوحدات التي تتولى تلك الاعمال.
- تحديد مسؤوليات جميع العاملين وصلاتهم بصورة واضحة ودقيقة منعا للفوضى وضياع المسؤولية عن تنفيذ الاعمال في المنظمة.
- تفويض الصلاحيات Delegation of authority للعاملين بهدف تقليص اجراءات تنفيذ الاعمال وخفض الكلف والجهود والوقت المطلوب لتنفيذها، شريطة ان تكون صلاحياتهم مساوية لمسؤولياتهم وتمكنهم من تنفيذ الاعمال المنوطة بهم بكفاءة.
- تطبيق التخصص Specialization في اداء الاعمال بهدف الارتقاء بكفاءة اداء الاعمال.
- تطبيق وحدة الامر Unity of command في العمل بهدف الحد من التضارب في التوجيهات والتعليمات الموجهة للعاملين، ويتطلب ذلك من الإدارة ان تجعل ارتباط الافراد الذين يعملون في وحدة تنظيمية واحدة

بمسؤول واحد يتولى تحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم، ويقوم كفاءتهم في الأداء.

- الحد من تعدد المستويات الاشرافية في المنظمة، والغاء الحلقات الادارية غير الضرورية، بهدف خفض الجهود والتكاليف المطلوبة لاداء الاعمال.
- تحديد نطاق الاشراف Span of control للمديرين بشكل يضمن اشرافهم على اداء الاعمال ومتابعتها، ولا بد من الاشارة الى أن عدد المرؤوسين بالنسبة لكل مدير يتحدد في ضوء طبيعة العمل وكفاءة المدير وكفاءة العاملين ورغبتهم في العمل والتقنيات المستخدمة في العمل.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

العوامل المؤثرة في التنظيم الاداري

تؤثر الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة في تنظيمها الاداري وتؤدي الى وجود انماط متعددة للتنظيم الاداري تختلف من حيث عدد الوحدات الادارية والاساليب المتبعة في تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم والعلاقات فيما بينهم، ولذلك فان التنظيم الاداري الملائم لمنظمة معينة ليس من الضروري ان يكون ملائماً لمنظمة اخرى نظرا لاختلاف المنظمات من حيث الاهداف وطبيعة الاعمال التي تضطلع بها، وعدد العاملين فيها وكفاءتهم، والرقعة الجغرافية التي تمارس انشطتها فيها، والتقنيات المتاحة لها، ويمكن تلخيص العوامل التي تؤثر في التنظيم الاداري للمنظمات كالآتي⁽⁷⁾:

- طبيعة اعمال المنظمة، اذ ان التنظيم الاداري للمنظمات الصناعية يختلف عن التنظيم الاداري للمنظمات التجارية أو المنظمات الخدمية من حيث الاقسام والوحدات الادارية والفنية، اذ توجد في المنظمات الصناعية مثلاً

ادارة مسؤولة عن الانتاج بينما لا توجد مثل هذه الادارة في المنظمات التجارية والمنظمات الخدمية.

● حجم الاعمال التي تقوم بها المنظمة، فالتنظيم الاداري للمنظمات الكبيرة يتألف من اقسام ووحدات ادارية وفنية لا وجود لمثيلاتها في التنظيم الاداري للمنظمات الصغيرة.

● التقنيات المستخدمة في انجاز الاعمال في المنظمة، اذ يؤدي توظيف التقنيات المتطورة في انجاز الاعمال في المنظمة الى خفض عدد العاملين وتقليص المستويات الاشرافية في المنظمات، ولذلك فان التنظيم الاداري للمنظمات التي توظف تقنيات متطورة يكون مختلفا عن التنظيم الاداري للمنظمات التي تستخدم تقنيات غير متطورة.

● الرقعة الجغرافية التي تمارس المنظمة اعمالها فيها، فالتنظيم الاداري للمنظمات التي تغطي انشطتها رقعة جغرافية واسعة يختلف عن تلك التي تمارس اعمالها في منطقة جغرافية صغيرة.

● المنافذ المستخدمة من قبل المنظمة في تسويق منتجاتها، فالتنظيم الاداري للمنظمات التي تسوق منتجاتها بصورة مباشرة للمستهلكين يختلف عن التنظيم الاداري للمنظمات التي تسوق منتجاتها عبر الوسطاء (متاجر الجملة والتجزئة).

● يختلف التنظيم الاداري للمنظمات التي تمارس اعمالها في بيئة شديدة المنافسة عن التنظيم الاداري للمنظمات التي تمارس اعمالها في بيئة ليس فيها منافسين لها. اذ تفرض المنافسة بين المنظمات على الادارة اتباع اللامركزية في التنظيم، ولا سيما في المنظمات الكبيرة التي لها فروع متعددة في مناطق جغرافية متباعدة لضمان السرعة في انجاز الاعمال،

● عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير، اذ كلما كان ذلك العدد كبيرا ادى الى خفض عدد الوحدات الادارية التي يتألف منها التنظيم الاداري، والعكس صحيح، ولا بد من الاشارة الى ان عدد العاملين في التنظيم الاداري يتوقف على الاعتبارات الآتية:

أ- كفاءة العاملين: اذ يستطيع المدير الاشراف على عدد أكبر من العاملين اذا كانوا يمتلكون الخبرات والقدرات المطلوبة، ولديهم رغبة في العمل.

ب- طبيعة العمل: اذ تتطلب الاعمال المعقدة توجيهات مباشرة ومستمرة من الادارة، لذلك فان العدد الذي بأستطاعة المدير الاشراف عليه في هذه الحالة يكون اقل من العدد الذي يمكن الاشراف عليه في الاعمال غير المعقدة.

ج- فلسفة الادارة: يميل بعض المديرين الى اتباع الاشراف المباشر على العاملين ولا يفوضونهم الصلاحيات الى جانب ذلك هناك مديرون يميلون الى تطبيق اللامركزية في الادارة.

خصائص التنظيم الإداري الجيد

يمتاز التنظيم الجيد بعدة خصائص منها ما يأتي⁽⁸⁾:

- يحقق التخصص في اداء الاعمال.
- يمنع التضارب والتداخل والازدواجية في الصلاحيات والمسؤوليات، ويسهم في الحد من ضياع المسؤولية عن انجاز الاعمال.

- يحقق الاشراف والرقابة الفاعلة على اداء العاملين، ويحدد المشكلات التي تواجههم، ويكشف عن مواقع الفشل، ويسهم في اتخاذ الاجراءات المطلوبة لمعالجتها في الوقت المناسب.
- ايجاد علاقات واضحة بين الادارة والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض.
- تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب لقدراته ومؤهلاته.
- تحقيق افضل توظيف لجميع الامكانيات المتاحة.
- خفض النفقات الى ادنى مستوى ممكن دون التأثير في كفاءة المنظمة في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.
- يمتاز بالمرونة ويمكن تطويره وتغييره كلما اقتضت الضرورة.

انواع التنظيم

يوجد نوعان من التنظيم هما (9):

1. التنظيم الرسمي
2. التنظيم غير الرسمي

اولا: التنظيم الرسمي

يتناول التنظيم الرسمي Formal organization تحديد الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، ويبين العلاقات بين شاغلي الوظائف في المنظمة، ويحدد مسؤولياتهم وصلاحياتهم، ويبين قنوات تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف اجزاء المنظمة.

ويكون التنظيم الرسمي تنظيماً هرمياً تحتل القيادة فيه قمة الهرم التنظيمي، وتليها الأقسام التنفيذية حسب تدرج الصلاحيات والمسؤوليات، ويكون التنظيم الرسمي على ثلاثة أنماط هي:

أ- التنظيم الرأسي Line organization وتكون فيه السلطات والمسؤوليات متدرجة من الأعلى إلى الأسفل حسب أهميتها، والقيادة الإدارية العليا في أعلى قمة الهرم التنظيمي ثم تليها الأقسام التنفيذية، ويمتاز هذا النمط بالبساطة والوضوح في تحديد التقسيمات الإدارية والفنية المسؤولة عن تنفيذ الأعمال، ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة متناهية، ويمنع التداخل والازدواجية وضياع المسؤولية، إلا أن القيادة الإدارية فيه تتحمل أعباء عديدة ومعقدة قد تفوق قدراتها وإمكاناتها في بعض الحالات.

ب- التنظيم الوظيفي Functional organization يقوم هذا التنظيم على أساس التخصص الوظيفي للأقسام التي يتألف منها التنظيم الإداري للمنظمة، وفيه تكون كل وحدة إدارية مسؤولة عن تنفيذ أعمال محددة، ولذلك يتألف من أقسام متعددة حسب طبيعة الأعمال التي تضطلع بها المنظمة، ومن تلك الأقسام على سبيل المثال قسم إدارة الموارد البشرية، وقسم الإنتاج، وقسم التسويق، وقسم الشؤون المالية وهكذا...

ويسهم التنظيم الوظيفي في الارتقاء بمستوى الاتقان في أداء الأعمال من خلال تطبيق التخصص في العمل، ويساعد على تنمية العلاقات بين الأفراد ضمن كل تخصص، ولكن قد تتزايد فيه احتمالات التداخل بين المسؤوليات وقد يؤدي إلى الازدواجية والارباك في أداء الأعمال.

ج- التنظيم الرأسي الوظيفي Line-staff organization ويقوم على أساس تقديم الاستشاريين الآراء والمقترحات والأفكار إلى الإدارة التنفيذية

يهدف تمكينها من تنفيذ جميع الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، اما التنفيذيون فيه فهم المسؤولون عن تنفيذ الاعمال، ولذلك فهو يجمع بين التنظيم الرأسي والتنظيم الوظيفي، ويسهم في تحقيق مزاياها مجتمعة، ويتجاوز اهم العيوب التي ترافق تطبيقها، الا ان من اهم مشكلاته هي حدوث الصراعات بين الاستشاريين والتنفيذيين، ولا سيما عندما تكون هناك اختلافات حادة في وجهات النظر بينهم، أو عندما يتصل المديرون التنفيذيون من مسؤولياتهم عن فشل القرارات ويلقون تبعاتها على الاستشاريين، علاوة على ذلك فان الاستشاريين يمتنعون في بعض الحالات عن تقديم النصح والمشورة للتنفيذيين لشعورهم أن النجاحات في تحقيق الاهداف تنسب للتنفيذيين فحسب دون الاشارة لمساهماتهم في تحقيقها.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي

يشير مفهوم التنظيم غير الرسمي Informal organization الى تجمعات العاملين في تنظيمات غير رسمية تتكون على اساس التفاعل الاجتماعي بينهم بعيدا عن التعليمات الرسمية وتهدف الى تلبية حاجاتهم (الاجتماعية والنفسية) وتحقيق اهدافهم المشتركة وتشبع حاجتهم للانتماء وتمكنهم من مواجهة مشكلات العمل (الاقتصادية، والادارية، والاجتماعية)، وتقضي على العزلة والاعتراب في العمل.

وتتألف التنظيمات غير الرسمية في المنظمات بصورة عفوية وتلقائية بسبب شعور العاملين بأن التنظيمات الرسمية عاجزة عن اشباع جميع حاجاتهم (الاجتماعية والنفسية) خلال العمل، وتكون للتنظيمات غير الرسمية تأثيرات كبيرة في معنويات العاملين ونتاجيتهم، وتسهم في تبادل البيانات والمعلومات بينهم

بصورة سريعة، بالإضافة الى ذلك فان العاملين يلتزمون باخلاقياتها وتقاليدها طوعا، وتكون الرقابة فيها تلقائية، ولذلك على الادارة في جميع المنظمات ان تعمل جاهدة على تحقيق التفاهم والتنسيق مع التنظيمات غير الرسمية بهدف الارتقاء بمستوى اداء العاملين، وخفض المشكلات بينها وبينهم.

مراحل عملية التنظيم الاداري

تجرى عملية التنظيم الاداري على وفق المراحل الآتية:

- تحديد الاهداف التي تسعى الادارة لتحقيقها من التنظيم، ولا بد ان تكون تلك الاهداف واضحة ودقيقة وممكنة التحقيق.
- تحديد الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة.
- تحديد الاقسام والوحدات التي تتولى تنفيذ الاعمال.
- تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم بصورة واضحة ودقيقة.
- تحديد العلاقات بين العاملين، وكذلك تحديد العلاقات بين وحدات المنظمة واقسامها.
- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- اعداد الدليل التنظيمي للمنظمة.

أدوات التنظيم الاداري

تتلخص ادوات التنظيم الاداري كالآتي:

❖ توصيف الوظائف: job description ويحدد المهام المنوطة بكل وظيفة وصلاحيات شاغليها ومسؤولياتهم والعلاقات بينهم وبين بقية العاملين.

❖ مخططات التنظيم: organization charts توضح العلاقات الرسمية بين العاملين.

❖ دليل الاجراءات والسياسات: procedures and policy manual ويتناول توضيح كيفية انجاز الاعمال، وبين السياسات التي يتعين مراعاتها عند تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف.

❖ برامج المنظمة: تحدد هذه البرامج الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف.

اعادة التنظيم

تعمل جميع المنظمات وسط بيئة (اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وعلمية، وتقنية، وقانونية) ديناميكية وتتغير باستمرار، ولهذا فان التنظيم الملائم في مرحلة معينة من المراحل قد لا يكون كذلك في المراحل الاخرى من حياة المنظمة، لذلك يتعين على الادارة اعادة النظر في التنظيم الاداري لتجعل منه اداة تسهم بصورة فاعلة في الوصول للاهداف المطلوبة بكفاءة عالية كلما طرأ تغيير على الاهداف التي تسعى اليها المنظمة أو الاعمال التي تتولى تنفيذها أو طرأت تغيرات جوهرية في البيئة التي تعمل في اطارها.

مبررات اعادة التنظيم

تتلخص العوامل التي تفرض على الادارة ضرورة اعادة النظر بالتنظيم الاداري للمنظمة كالآتي:

■ حدوث تطورات مهمة في المجالات (الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والعلمية، والاجتماعية) في البيئة ولها تأثيرات كبيرة في

المنظمات.

- تغيير الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- تغيير الاعمال أو تغير اساليب العمل في المنظمة.
- انخفاض الانتاجية، وارتفاع كلفة انجاز الاعمال.
- وجود مشكلات بين العاملين والادارة.
- وجود تشكيلات ادارية غير مبررة عمليا واقتصاديا.
- استخدام تقنيات جديدة في العمل.

معضلات التنظيم الإداري

تعاني معظم التنظيمات الإدارية، ولا سيما في الدول المتنامية من مشكلات لا حصر لها، وقد أدى ذلك الى اخفاق تلك التنظيمات في توظيف الموارد والإمكانات المتاحة لها في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة، إضافة الى ذلك تسبب في انتشار الفساد المالي والإداري في تلك الدول، ويمكن القول ان مصادر تلك المعضلات هي:

- تخلف البيئة التي تعمل في اطارها التنظيمات الإدارية اقتصاديا وعلميا وتقنيا واجتماعيا وقانونيا.
- لا تدار المنظمات على هدى خطط واضحة معدة باتقان بالتعاون مع العاملين.
- النقص الحاد في الإمكانيات والموارد.
- انخفاض ولاء التابعين للمنظمات التي يعملون لصالحها.
- منح العاملين الأولوية لاهدافهم عندما تتقاطع مع اهداف المنظمة.

- تدني كفاءة العاملين وانخفاض معنوياتهم.
- كثرة مطالب العاملين.
- يُستقطب العاملون على أساس الولاءات وليس الكفاءة.

المبحث الثاني

التنظيم الإداري في المنهج الإسلامي

قدر الله سبحانه وتعالى أرزاق العباد على حسب ما تقتضيه مصالحهم وحاجاتهم، وجعلهم متفاوتين فيما آتاهم من طاقات عقلية وبدنية وأمواًل وأولاد، إضافة إلى ذلك جعلهم يختلفون من حيث الحاجات والاهتمامات والأهداف، وكل ذلك لم يكن عبثاً إنما حصل بناء على حكمة لا يدرك أبعادها إلا الله تعالى الهدف منها توظيف الطاقات والإمكانات التي وهبها لهم في كل ما يحقق خير العباد والبلاد ويسهم في استمرار الحياة ويحقق العدالة والتعاون فيما بينهم في ضوء القوانين والأحكام التي شرعها الله تعالى في العبادات والمعاملات.

وتكشف الدراسة الدقيقة للمنهج الإسلامي عن وجود العديد من التطبيقات الرائدة لهذا المنهج القويم في المجالات المتعلقة بالتنظيم الإداري تقوم على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تسهم في إقامة تنظيمات متخصصة تتولى إدارة مختلف شؤون الحياة، وتكون فيها صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم محددة بصورة لا لبس فيها ولا غموض، وبأساليب تحقق التدرج في الصلاحيات والمسؤوليات ووحدة الأمر والتوجيه والتخصص في العمل وتفويض الصلاحيات وتكليف الأشخاص بالأعمال المناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم، وحسبنا أن نستعرض فيما يأتي أهم تلك المبادئ:

■ التنظيم الشامل.

- التنظيم الهرمي.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- تفويض الصلاحيات.
- التخصص في العمل.
- وحدة الأمر.
- استحداث الإدارات التنفيذية.
- استحداث التنظيمات الاستشارية.
- الالتزام بالتعليمات والتوجيهات.
- تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب.
- وضع سياسات للرواتب والأجور والمكافآت.
- وضع نظام للعقوبات.

أولاً: التنظيم الشامل

يقوم المنهج الإسلامي على أساس أن الإنسان هو خليفة الله تعالى في الأرض، وأن الإنسانية من أسلافها إلى أعقابها وحتى يرث الله تعالى الأرض ومن عليها أسرة واحدة لها اله واحد ونسب واحد، وأن أفضل الناس من عمل حسناً واتقى سيئاً، وتعاون مع الآخرين على الخير، وصدق النية فيما أحسنه واتقاه، وتتجلى هذه النظرة الشمولية في قوله تعالى "إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاعْبُدُون" (1)، وقوله تعالى "إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاتَّقُون" (2)، ويظهر في قول الحق تبارك وتعالى هذا أن صلة الإنسان بالإنسان مشدودة الأزر بالوحدة بين الناس كافة في الصلة بالله تعالى الذي يدهم بنعمه

الظاهرة والباطنة، ويقضي فيما اختلفوا فيه بقسطاس العدل أيهم أحسن عملا وأكثرهم تقوى واستباق الخيرات، وبهذا وضع الله ^{تعالى} الخلافة للناس في الوضع الصحيح، وجعلهم أسرة واحدة لا تفاضل بين أفرادها بغير العمل الصالح وتقوى الله تعالى.

وقد وردت جملة من الأحاديث النبوية الشريفة تؤكد ان الأمة الإسلامية تمثل نظاما اجتماعيا متكاملا نورد فيما يأتي بعضا منها: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"، وقوله "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا"، وقوله "إذا اشتكى مؤمن اشتكى له جميع المؤمنين"، وقوله "المؤمنون أخوة يطلب بعضهم إلى بعض الحوائج فيقضي بعضهم إلى بعض الحوائج يقضي- الله لهم حاجاتهم"، وقوله "إن المؤمنين يتعاونون على البر والتقوى ويجمعون على المصالح الدينية ومواساة الآخرين بالمال والتقوى"⁽³⁾.

إضافة إلى ذلك كتب الرسول ^{صلى الله عليه وسلم} بعد الهجرة مباشرة ميثاقا بين المهاجرين والأنصار جاء فيه "بسم الله الرحمن الرحيم هذا كتاب من محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم وبين المؤمنين من قريش يثرب ومن لحق بهم، وجاهد معهم أنهم أمة واحدة من الناس"⁽⁴⁾، وقد أكد هذا الميثاق أن المهاجرين والأنصار يؤلفون وحدة اجتماعية مترابطة كل منهم يحتفظ بذاتية مستقلة ضمن إطار الأمة الواحدة.

ويتجلى ما تقدم أن المنهج الإسلامي اعتمد النظرية النظام المفتوح في دراسة العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين مختلف أجزاء الأمة الإسلامية، وقد انطلق هذا المنهج الذي يهدي للتي هي أقوم من حقيقة في غاية الأهمية تقوم على أساس أن الإنسانية تؤلف بمجموعها نظاما اجتماعيا متكاملا يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وان هذا النظام يتكون من عدة أجزاء (الأفراد) تتفاعل فيما بينها باستمرار،

وكل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها بصورة مباشرة وغير مباشرة، وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف مشتركة تمثل بعبادة الله، ونيل مرضاته والفوز بثوابه ومغفرته، وإقامة العدل بين جميع الأفراد في الحقوق والالتزامات دون تمييز أو محاباة، وتنمية الثروات المتاحة وتوظيفها لصالح جميع الأفراد، ويظهر هذا في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ" (5)، وقوله تعالى أيضا "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" (6).

وينظر المنهج الإسلامي في التنظيم الى ان تعدد الأفراد في شعوب وقبائل يعد من أهم أسباب إحكام صلة التعارف والتعاون بينهم بهدف استثمار الموارد وتوظيف الطاقات في جميع الأزمنة والأمكنة بأساليب تنبثق عنها تعدد الحضارات والآفاق الثقافية والمكتشفات العلمية والتقنية، وتدفع باتجاه تزايد التقارب بين أفراد الأسرة الإنسانية، ولذلك لا ينبغي على وفق هذا المنهج القويم أن يكون تعدد الشعوب والأمم سبباً لصراعات وحروب تصيب الإنسانية بافدح المصائب والويلات والدمار.

ويقطع ما تقدم أن المنهج الإسلامي عرف نظرية النظام systemtheory قبل أربعة عشر قرناً، واخذ بتطبيقها قبل ان تعرفها العلوم الإدارية والاجتماعية المعاصرة وتوظفها في دراسة التفاعلات بين أجزاء النظام الاجتماعي وتحليلها (7).

ثانياً: التنظيم الهرمي

تطلب قيام الدولة الإسلامية استحداث تنظيمات إدارية عديدة تتولى التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف تلك الدولة، وتشرف على اداء جميع الوظائف المتعلقة بالعبادات والمعاملات، وتنظمها على

أساس تدرج صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم من قمة التنظيم فيها إلى قاعدته، ويظهر هذا في قوله تعالى "أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ" (8).

ثالثاً: تحديد المسؤوليات والصلاحيات

وردت في القرآن الكريم، وهو المصدر الأول في المنهج الإسلامي، آيات عديدة تؤكد أهمية تحديد مسؤوليات العاملين منع للمشكلات التي سببها التداخل والازدواجية في المسؤوليات والصلاحيات أو الغموض في تحديدها، ولذلك حدد الله ﷻ للرسول محمد ﷺ مسؤولياته في العديد من الآيات منها في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا" (9)، وقوله تعالى يخاطب الرسول ﷺ "إِنَّا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ لِلنَّاسِ بِالْحَقِّ فَمَنِ اهْتَدَىٰ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ ضَلَّٰ فإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ" (10)، وقد حددت هذه الآيات وغيرها مسؤوليات الرسول محمد ﷺ بأنه يبشر الناس بالرحمة ان هم اتقوا الله تعالى، وينذرهم من عذابه إذا خالفوا شريعته، بالإضافة الى ذلك يكون شاهدا عليهم يوم القيامة.

ويؤكد عيسى عليه السلام ﷺ لله سبحانه وتعالى أنه التزم بما أمره الله به، وعمل ضمن الحدود المأخوذة له، ويظهر هذا في قوله تعالى "إِذْ قَالَ اللَّهُ يَا عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ اأَنْتَ قُلْتَ لِلنَّاسِ اتَّخِذُونِي وَأُمَّيَ الْهَيْنِ مِنْ دُونِ اللَّهِ قَالَ سُبْحَانَكَ مَا يَكُونُ لِي أَنْ أَقُولَ مَا لَيْسَ لِي بِحَقِّ إِنْ كُنْتُ قُلْتُهُ فَقَدْ عَلِمْتَهُ تَعْلَمُ مَا فِي نَفْسِي - وَلَا أَعْلَمُ مَا فِي نَفْسِكَ إِنَّكَ أَنْتَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ" (11).

وقد حظي موضوع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات باهتمام متزايد بعدما

بدأت الدولة الإسلامية تتوسع وتزيد تنظيماتها التي تتولى تنفيذ الأعمال في مختلف الأقاليم، بهدف تمكين الأفراد من أداء العبادات والمعاملات على وفق شريعة الله، وتحقيق أهداف العباد، وتعمير البلاد، وحماية الحقوق والالتزامات، والحد من السلبات التي سببها عدم الدقة في تحديد صلاحيات الولاة والعاملين ومسؤولياتهم ومنع إساءة استخدام السلطات، والارتقاء بكفاءة العمل ومراقبة الأداء، وتصحيح الانحرافات السلبية ومساءلة المقصرين، وتكريم الأكفاء، ومنع الفوضى في تطبيق القوانين، والحد من تجاوز الصلاحيات من قبل المسؤولين عن أداء الأعمال.

وتكشف دراسة واقع تنظيمات الدولة الإسلامية في زمن الخلفاء أنهم كانوا يحددون صلاحيات الولاة ومسؤولياتهم عند تنصيبهم، ويظهر هذا في قول الخليفة عمر رضي الله عنه "ألا وأني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثتكم أئمة للهدى فادروا على المسلمين حقوقهم، ولا تضربوهم، ولا تحمدوهم فتفتنوهم، ولا تغلقوا الأبواب دونهم فيأكل قلوبهم ضعيتهم، ولا تستأثروا عليهم فتظلموهم، ولا تجهلوا عليهم"، وكان يطلب من الوالي إن لا يركب دابة ولا يلبس رقيقاً ولا يأكل نقيماً ولا يغلق بابه عن حوائج الناس ومصالحهم⁽¹²⁾.

ووجه الخليفة عثمان رضي الله عنه كتاباً إلى عمال الخراج حدد فيه صلاحياتهم ومسؤولياتهم تضمن ما يأتي: "خذوا الحق وأعطوا الحق، والأمانة الأمانة قوموا عليها، ولا تكونوا أول من يسلبها، أوصيكم بالوفاء فلا تظلموا المعاهد، فإن الله خصم لمن ظلمهم، فانكم إنما بعثتم بالإقتداء والأتباع فلا تفتنكم الدنيا عن أمركم"⁽¹³⁾. وحدد الإمام علي رضي الله عنه في الكتاب الموجه منه إلى عماله على الخراج

صلاحياتهم ومسؤولياتهم بدقة متناهية، وقال فيه "أنصفوا الناس من أنفسكم واصبروا لحوائجهم، فانكم خزان الرعية، ووكلاء الأمة وسفراء الأئمة، ولا تقطعوا أحدا عن حاجته، ولا تحبسوه عن طلبه، ولا تبعن الناس في الخراج كسوة شتاء ولا كسوة صيف، ولا دابة يعتملون عليها (أي لا تضطروا الناس أن يبيعوا من كسوتهم، ولا من الدواب اللازمة لأعمالهم لأجل أداء الخراج شيئا) ولا تضربن أحدا سوطا لمكان درهم، ولا تمسن مال أحد من الناس مصل ولا معاهد ولا تدخروا أنفسكم نصيحة، ولا الجند حسن سيرة، ولا الرعية معونة، ولا دين الله قوة، وابلوا في سبيل الله ما استوجب عليكم"⁽¹⁴⁾.

رابعاً: تفويض الصلاحيات للعاملين

يعرف تفويض الصلاحية بأنه إجراء قانوني يتنازل بموجبه صاحب السلطة عن جزء من سلطته إلى آخر يزاوِل السلطة في حدود السلطة المخولة له، ويبدأ صاحب السلطة بهذا الإجراء عندما يشعر ان حجم العمل المكلف به يفوق قدراته وليس بمقدوره انجازه في الوقت المحدد.

ويشير مفهوم تفويض الصلاحيات ايضاً إلى منح العاملين قدراً من الصلاحيات ليتمكنوا من تنفيذ الاعمال المكلفين بها، او هو منحهم السلطة اللازمة لإنجاز بعض الاعمال نيابة عن القيادة، او هو تنازل القيادة عن بعض سلطاتها إلى التابعين لإنجاز الاعمال دون الرجوع إليها مع بقاءها مسؤولة عن تلك الاعمال.

ويزداد توجه القيادات في المجتمعات المتقدمة في المرحلة المعاصرة نحو تفويض التابعين صلاحية إنجاز بعض الاعمال نيابة عنها، ولا سيما بعد ان أصبحت غير قادرة على إنجاز جميع الاعمال المسؤولة عنها بمفردها مهما بلغت قدراتها وامكانياتها بسبب التوسع الكمي والنوعي في مسؤولياتها.

وعرف النظام الإسلامي تفويض السلطة فقد تضمن القرآن الكريم العديد من الآيات التي يظهر فيها ان الله تعالى شأنه قد فوض الرسل والأنبياء تبليغ منهجه إلى الناس كافة وتعليمهم كيفية تطبيق ذلك المنهج الذي يهدي للتي هي أقوم منها، كما جعل جل جلاله الناس خلائف وفوضهم الاستفادة من جميع المعطيات بصورة تمكنهم من تحقيق أهدافهم على وفق ذلك المنهج القويم.

وقد ورد التفويض صريحا في القرآن الكريم ويتجلى ذلك في طلب موسى عليه السلام من اخيه هارون عليه السلام ان يخلفه في قومه عندما ذهب الى المناجاة ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ"، ويظهر في هذه الآية الكريمة ان موسى عليه السلام اختار من يفوض له المهمة وحدد الأمور التي يتعين على المفوض القيام بها وحذره من بعض الأمور.

وينظر المنهج الإسلامي إلى تفويض الصلاحيات على انها تشريف كمنصب، وتكليف كعبء ومسؤولية، ويتجلى ذلك واضحا في سورة يوسف عليه السلام اذ يظهر منها ان ملك مصر زمن سيدنا يوسف عليه السلام فوض يوسف عليه السلام جميع الصلاحيات المطلوبة لادارة عمليات التخزين والمحافظة على المخزون وتوزيع كميات منه على الافراد على وفق نظام دقيق يسهم في مواجهة نقص الغلة في سنوات الجذب بعدما توسم فيه الكفاءة المطلوبة لتأدية تلك المهمة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ".

ويظهر أيضا من دراسة سيرة الرسول محمد ﷺ العطرة أنه أول من وظف

مبدأ تفويض الصلاحية في الدولة الإسلامية بعدما نمت وتوسعت سلطاتها، إذ استخلف بعض أصحابه في إدارة المدينة أثناء غيابه فقد استخلف سباع بن عرفطة الغفاري عندما سار إلى خيبر، كما أناب بعض أصحابه في قيادة السرايا أثناء الفتوحات، وبعث عماله لجمع الصدقات، وأناب بعضا ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للإنابة في الأقاليم الإسلامية آنذاك بأن يؤموا الناس في الصلاة ويتولوا جباية الزكاة ويفصلوا في المعاملات بين الأفراد، وقد استمر العمل بمبدأ تفويض الصلاحية بعد وفاة الرسول محمد ﷺ في الدولة الإسلامية بصورة متزايدة انسجاما مع التوسع الذي شهدته تنظيماتها⁽¹⁵⁾.

وقد اتسع نطاق تفويض السلطة منذ أن بدأت الاستعانة بأفراد آخرين يتولون تنفيذ الأعمال المطلوبة لأداء المعاملات، فقد فُوضت الصلاحيات للولاة والقضاة ورؤساء الدواوين والعاملين فيها، وغيرهم كل حسب موقعه في التنظيم الإداري بهدف توفير الأمن لأفراد المجتمع والسهر على مصالحهم وحسم المشكلات التي قد تحدث فيما بينهم بسبب المعاملات.

فوائد تفويض العاملين الصلاحيات

اعتمد المنهج الإسلامي تفويض الصلاحيات للعاملين بسبب الفوائد التي تتحقق منه للإدارة والعاملين والمنظمة والذين لهم علاقة بأعمال المنظمة والتي من أهمها⁽¹¹⁾:

- يوفر المزيد من الوقت للإدارة للتركيز على الأعمال المهمة.
- يساهم في إنجاز الأعمال دون تأخير.

- يرفع معنويات العاملين ويعزز ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم الى الابداع واطلاق unleash امكاناتهم ويطور قدراتهم على اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.
- خفض كلفة انجاز الاعمال.
- تمكين زبائن المنظمة من الحصول على السلع والخدمات بوقت قصير وكلفة اقل.

متطلبات التفويض في المنهج الاسلامي

- لا يجري التفويض إلا إذا كان المكلف بالعمل غير قادر على القيام به في الوقت المحدد بسبب حجم العمل، اذ يجوز له استخلاف الاخرين جزئياً فيما لا يقدر عليه.
- أن يمتلك الشخص الذي ينفذ التفويض السلطة أصلاً.
- ان تتوافر في المفوض له جميع المؤهلات التي تجعل منه أهلاً لتولي المسؤولية المفوضة له، اذ يقول الرسول صلى الله عليه وسلم لأبي ذر حينما طلب الولاية: "إني أحب لك ما أحب لنفسي، وإني أراك ضعيفاً فلا تأمرن على اثنين ولا تولين على مال يتيم".
- لا يعفى الشخص الذي يفوض جزء من صلاحياته للغير من مسؤولياته أمام الله تعالى والناس، ولقد كان لعمر بن الخطاب ولاة في كل الولايات، لكنه كان يعتبر نفسه مسؤولاً عن كل ما يحدث في أرجاء الدولة الإسلامية، وقد قال: "لو أن بغلة عثرت في العراق لسألني الله عنها، لم لم تمهد لها الطريق يا عمر".

- تحديد الاعمال المفوضة بدقة متناهية، كما يظهر في كتاب هارون الرشيد ليحيى بن خالد البرمكي الذي يقول فيه: "قد قلدتك أمر الرعية وأخرجته من عنقي فاحكم في ذلك بما تراه من الصواب، واستعمل من رأيت واعزل من رأيت، واقض الأمور على ما جرى".
- يكون التفويض جزئياً، فلا يجوز أن يفوض المسؤول جميع سلطاته لأن هذا يعد تنازلاً منه عن مزاولة جميع الاعمال التي يتعين عليه اداؤها.
- التفويض مؤقت وقابل للرجوع فيه لأن الأصل هو عدم التفويض والاستثناء هو التفويض.
- مراقبة الشخص الذي تفوض له السلطة للتأكد من كفاءته في انجاز الاعمال التي فوضت له.
- ايمان القيادة بان التفويض لا يقلل من هيبتها ومكانتها بين التابعين.
- تفويض الصلاحيات بالحدود التي تسمح بتحقيق الأهداف.
- تدريب العاملين على الاعمال التي تفوض لهم، والتحقق من معرفتهم لحدود الصلاحيات المخولة لهم.
- جعل مسؤوليات العاملين مساوية للصلاحيات الممنوحة لهم.

خامساً: التخصص في العمل

شدد المنهج الإسلامي على ضرورة تطبيق التخصص في العمل والاستعانة بالمتخصصين الذين يمتلكون الخبرات والمؤهلات والدراية والقدرة المطلوبة لاجل أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة لتطوير الإنتاجية.

وقد ورد مبدأ التخصص في القرآن الكريم في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي

عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" ويظهر في هذه الآية الكريمة ان يوسف عليه السلام طلب الى عزيز مصر بعد أن كسب ثقته ان يجعله سؤول عن الخزائن لما يتميز به من مهارات وقدرات.

ويظهر التخصص في العمل في سورة الكهف في القرآن الكريم بصورة جلية، اذ ان ذا القرنين بعد ان اتخذ قرار انشاء السد حدد العمل المطلوب لإقامة السد وحدد مراحل العمل ثم حدد الأفراد المطلوبين لاداء العمل، وفيما يأتي فرق العمل التي حددها ذو القرنين:

- فريق لإحضار الحديد وما يستلزم هذه المهمة من تنقيب عن خام الحديد، والكشف عن مناجمه وإعداده على الصورة التي طلبها ذو القرنين، ونقله إليه عندما يطلبه، كما يظهر في قوله تعالى: ﴿آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ﴾.
- فريق يتولى تعبيد الطرق وإعدادها من مواقع الحديد، ومواقع النحاس، وأفران صهره، حتى موقع الردم.
- فريق يتولى إيقاد النيران مهمته إعداد مواد الاشتعال وخاماته، وأدوات النفخ والبدء في النفخ لإشعال النيران في الوقت المحدد.
- فريق يتولى إعداد النحاس المذاب، ومهمته اكتشاف خام النحاس، ونقله إلى أفران صهره، ثم صهر النحاس ونقله إلى موقع الردم عندما يطلبه ذو القرنين، ويتجلى هذا في قوله سبحانه وتعالى: ﴿آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا﴾.

وقد اخذ الرسول ﷺ بمبدأ التخصص الوظيفي عند تكليف الصحابة الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لأداء الأعمال، فمثلا كان علي بن أبي طالب

رضي الله عنه كاتباً للعهد، والحارث بن عوف أمين أختام النبي الكريم، وكان معيقب بن أبي فاطمة كاتباً للغنائم، وحذيفة بن اليمان يكتب الزكاة، وعبد الله بن الأرقم كاتباً للناس في قبائلهم ومياهم⁽¹⁸⁾.

كما أكد رسول الله صلى الله عليه وسلم التخصص في قوله: "استعينوا على كل صنعة بصالح أهلها"، وقال أيضاً: "إذا ضيقت الأمانة، فانتظروا الساعة"، قيل: كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال: "إذا أسند الأمر إلى غير أهله، فانتظروا الساعة".

وقام الخليفة أبو بكر رضي الله عنه بتطبيق التخصص في العمل عندما أسند مهمة القضاء إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه وأوكل مهمة الإشراف على أسرى الحرب إلى الإمام علي رضي الله عنه وأناط مسؤولية بيت المال بأبي عبيدة عامر بن الجراح.

وقد أخذ الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتطبيق مبدأ التخصص، ويظهر هذا في خطبة له جاء فيها "أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت إلى ابن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت إلى زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت إلى معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني فإن الله خلفني خازناً وقاسماً له"⁽¹⁹⁾.

وعمل الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه على وفق التخصص في العمل، ويظهر هذا في الكتاب الذي وجهه إلى مالك الأشتر النخعي والي مصر- آنذاك والذي جاء فيه "اعلم إن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض، ولا غنى لبعضها عن بعض، فمنها جنود الله، ومنها كتاب العامة والخاصة، ومنها قضاة العدل، ومنها

عمال الإنصاف والرفق، ومنها أهل الجزية والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس، ومنها التجار وأهل الصناعات، ومنها ذوي الحاجة والمسكنة، وكلا قد سمى الله سهمه، ووضع على حدة فريضته في كتابه وسنة نبيه صلى الله عليه واله عهدا منه عندنا محفوظا، وأكثر من مدارس العلماء ومحاذة الحكماء في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك وإقامة ما استقام به الناس قبلك" (20). اذ ان الإكثار من مدارس العلماء ومحاذة الحكماء تسهم في الاستفادة من المتخصصين الذين يمتلكون المؤهلات والخبرات والمؤهلين لتقديم الرأي والمشورة وتحقيق الصالح العام.

سادسا: وحدة الأمر

وردت في القرآن الكريم العديد من الآيات التي تؤكد ضرورة العمل على وفق مبدأ وحدة الأمر في الإدارة unity of command، ويظهر هذا في قوله تعالى "قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ" (21)، وقوله "هَذَا بَلَاغٌ لِلنَّاسِ وَلِيُنذِرُوا بِهِ وَلِيَعْلَمُوا أَنَّما هُوَ إِلَهٌ وَاحِدٌ وَلِيَذَّكَّرَ أُولُو الْأَلْبَابِ" (22)، وقوله "مَا اتَّخَذَ اللَّهُ مِنْ وَلَدٍ وَمَا كَانَ مَعَهُ مِنْ إِلَهٍ إِذَا لَذَهَبَ كُلُّ إِلَهٍ بِمَا خَلَقَ وَلَعَلَّا بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُصِفُونَ" (23)، وقوله "وَقَالَ اللَّهُ لَا تَتَّخِذُوا إِلَهِينَ اثْنَيْنِ إِنَّما هُوَ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَإِيايَ فَارْهَبُونَ" (24)، وقوله "لَوْ كَانَ فِيهِما آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يُصِفُونَ" (25).

ويؤكد ما تقدم وحدانية الله تعالى، وتفردته في إدارة السماوات والأرض وكل ما فيها، إذ لو كان هنالك أكثر من الله لفستت السماوات والأرض، واضطرب توازنهم واختل نظامهم البديع المتقن بسبب تعدد المشرفين الذين يصدرون التعليمات والتوجيهات.

ويقضي مبدأ وحدة الأمر أن يكون لكل مرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التعليمات والتوجيهات والأوامر ويتولى تقويم أدائه منعالجميع المشكلات التي سببها

تعدد المشرفين على المرؤوس الواحد، والتي من أبرزها الإرباك والغموض والفوضى وضياع المسؤولية، والصراعات بين المشرفين أو بينهم وبين المرؤوسين.

سابعاً: استحداث الإدارات التنفيذية

تكشف دراسة تطور الإدارات التنفيذية في الدولة الإسلامية أن الرسول محمد ﷺ كان يتولى إدارة مهام الدولة الإسلامية بصورة مباشرة في بداية الأمر⁽²⁶⁾، وعندما توسعت الدولة في عهده اخذ يكلف أصحابه بالإشراف على إدارة أقاليم تلك الدولة، وكانوا يقدمون له تقارير شاملة عن الأعمال التي ينفذونها والنتائج المتحققة من تلك الأعمال من خلال الإدارات التنفيذية المسؤولة عن تنفيذ المهام والأعمال وإقامة العدل بين الأفراد والمحافظة على الأمن الداخلي وتطبيق النظام العام وحماية الدولة ومواطنيها من الاعتداءات الخارجية، وإدارة الشؤون المالية، إضافة إلى الإشراف على الشؤون الدينية المتعلقة بالصلاة والصيام والحج والجهاد في سبيل الله وجباية الفيء والصدقات⁽²⁷⁾.

ويعد الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه المؤسس الأول للتنظيمات التنفيذية التي عرفتها الدولة الإسلامية فيما بعد، فهو أول من استحدث الدواوين (الديوان كلمة فارسية معناها السجل أو دفتر، وقد أطلق اسم الديوان من باب المجاز على المكان الذي تحفظ فيه السجلات أو الموضع الذي يحفظ به كل ما يتعلق بالسلطة من الأعمال والأموال)⁽²⁸⁾، وكان الجهاز الإداري للدولة الإسلامية يتألف من عدة دواوين متخصصة تتولى اعداد سجلات تدون فيها أسماء المقاتلين ومقدار أعطيتهم وأرزاقهم، وإلى جانب ذلك كان هناك بيت المال الذي تودع فيه الأموال الواردة من الغنائم والجزية والخراج والصدقات، وكان هنالك أيضاً عدد من الكتاب الذين يقومون بتحرير الرسائل للخليفة⁽²⁹⁾.

وجدير ذكره أن الدواوين في الدولة الإسلامية لم تستقر من حيث عددها

أو الأعمال التي تقوم بها، فقد اختلف عددها وتباينت أنشطتها تبعاً للتوسع أو التقلص في أعمالها⁽³⁰⁾، ولذلك كانت بعض الدواوين تلغى لزوال الحاجة إليها وتستحدث دواوين أخرى تتولى تنفيذ مهام تفرضها متطلبات المرحلة، وكان يتولى إدارة كل ديوان شخص يسمى المدير أو الرئيس أو المصدر يعمل بمعيته مجموعة من العاملين، أما مراقبة تلك الدواوين فكانت تُجرى من قبل مفتشين يسمون النظار أو المشرفين وهم الذين يقدمون التقارير عن تلك الدواوين للخليفة مباشرة، ونستعرض فيما يأتي الدواوين التي كانت في عهد الدولة الأموية والدولة العباسية⁽³¹⁾:

أ- الإدارات التنفيذية في الدولة الأموية

أدى التوسع الكمي والنوعي في مهام الدولة الأموية إلى استحداث العديد من الدواوين من أهمها ما يأتي⁽³²⁾:

- ديوان الخراج: يتولى هذا الديوان جباية الخراج.
- ديوان الجند: يقوم بحفظ السجلات التي تضم أسماء المقاتلين وأوصافهم وأنسائهم وأعطيتهم.
- ديوان الختم: ومهمته حفظ نسخة من الرسائل والأوامر التي تصدر عن الخليفة والخاصة بالشؤون الإدارية والعسكرية بعد إن تختم النسخة الأصلية بالشمع.
- ديوان الرسائل: ويقوم بتحرير رسائل الخليفة .
- ديوان البريد: يتولى مسؤولية نقل البريد من الخليفة واليه.
- ديوان النفقات: مسؤولياته تخطيط وتنظيم جميع المصروفات.

- ديوان الصدقة: مهمته جمع موارد الزكاة والصدقات وتنظيم توزيعها على المستحقين وفق أحكام الشريعة الإسلامية.
- ديوان المستقلات: يتولى إدارة ممتلكات الدولة غير المنقولة.
- ديوان الطراز: مهمته الإشراف على المصانع التي تنسج الملابس الرسمية والشعارات والأعلام.

ب-الإدارات التنفيذية في زمن الدولة العباسية (33)

- ديوان العزيز: ويمثل مجلس الخليفة ويتولى رئاسته الوزير الأكبر، ويضم في عضويته رؤساء الدواوين، وهو يشبه مجلس الوزراء في التنظيمات الحكومية المعاصرة.
- ديوان الأزمة: ويتولى جمع الواردات ويشرف على تخطيط النفقات وتنظيم الموازنة بين الواردات والنفقات، وهو بمثابة وزارة المالية بالوقت الحاضر.
- ديوان النظر في المظالم: كان بمثابة محكمة استئناف حيث تعرض عليه الدعاوى التي يعترض أصحابها على الأحكام الصادرة بحقهم من قبل القضاة .
- ديوان النفقات: ويختص بجميع الشؤون المالية الخاصة بالبلاط.
- ديوان الصوافي: ويهتم هذا الديوان بجميع أملاك الدولة من تأجير واستئجار وشراء وبيع، وهو أشبه بدائرة الأملاك العامة.
- ديوان الضياع: ويقصد بالضياع (جمع ضيعة) القرى وأراضي الخليفة الخاصة، ويتولى هذا الديوان إدارة الشؤون الخاصة بتلك القرى والأراضي.
- ديوان الموالي والغلمان: يتولى تسجيل أسماء موالي الخليفة وعبده.

- ديوان الجهزة: ويتولى المحافظة على مصالح غير المسلمين.
- دواوين أخرى خاصة بالبريد، والشرطة، والدية، والري.

ثامنا: استحداث التنظيمات الاستشارية

يتفق الجميع على أن مهمة الأجهزة والتنظيمات الاستشارية في جميع المنظمات مهما اختلفت أهدافها وأعمالها تنحصر في تقديم النصح والمقترحات والآراء للأجهزة التنفيذية بهدف تمكينها من الوصول إلى الخطط والقرارات الأكثر كفاءة في تحقيق الأهداف.

وأدرك الإسلام أهمية الدور الذي تلعبه الشورى والتشاور في الارتقاء بكفاءة الخطط والقرارات ورفع معنويات المرؤوسين وتطوير إنتاجيتهم، ولذلك اعد الشورى واجبا على الجميع في مختلف المجالات، ويتجلى هذا في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (34).

وأكد الله تعالى أهمية الشورى فخصها بسورة كاملة اسمها سورة الشورى في القرآن الكريم، وأثنى فيها على الذين أمرهم بينهم شورى في قوله تعالى "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ" (35).

وشدد الرسول محمد ﷺ على أهمية الشورى في عدة أحاديث نبوية شريفة نذكر منها "إذا كان أمراؤكم خياركم، وأغنياؤكم سمحاءكم، وأمركم شورى بينكم فظهر الأرض خير لكم من بطنها، وإذا كان أمراؤكم اشراركم، وأغنياؤكم بخلاءكم، وأمركم إلى

نساءكم، فبطن الأرض خير لكم من ظهرها"، وقوله "ما ندم من استشار ولا خاب من استخار"، وقوله "المستشير معان والمستشار مؤتمن"، وقوله "استعينوا على أموركم بالتشاور"، وقوله "ما هلك أحد عن مشورة، وقوله "ما تشاور قوم قط إلا هدوا إلى أرشد أمورهم" (36).

موجبات الشورى

تقطع الحقائق أن القيادة مهما امتلكت من قدرات ذاتية ومهما اوتيت من معرفة وكفاءة وخبرة تعجز عن الإحاطة بجميع المعلومات المطلوبة للإجابة عن جميع التساؤلات المتعلقة بتوظيف الفرص المتاحة بكفاءة وإيجاد معالجات ناجعة لكل المشكلات والتحديات ما لم تتشاور مع اهل العلم والمعرفة والخبرة ومن بوسعهم تقديم المشورة الصحيحة.

وقد اضحى الشورى أكثر أهمية في المرحلة المعاصرة بسبب التطورات المتلاحقة والتداخل بين المتغيرات التي يتعين على القيادة التعامل معها، وضخامة الأعمال التي يتعين عليها الاضطلاع بها، وارتفاع عدد العاملين والزبائن والموردين والجهات التي تتعامل معهم، وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات، وقلة الفرص التي تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة.

فوائد الشورى

نظرا لأهمية الفوائد التي تتحقق من الشورى وجه الله تعالى الرسول محمداً ﷺ بضرورة التشاور مع أصحابه في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"، وقال تعالى "فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ"، وقد أحسن الرسول ﷺ تلقي هذا

التوجيه وعمل على ما جاء به على اوسع نطاق، وكان يؤكد قائلاً "ما تشاور قوم قط الا هدوا لأرشد امورهم"، وكان يستشير الآخرين بجميع الامور، فمثلاً استشار قبيل معركة بدر، واستشار قبيل يوم أحد، وأخذ برأي سلمان الفارسي في يوم الأحزاب، وأشارت عليه زوجته أم سلمة في يوم الحديبية فأخذ برأيها، ولم يكتف صلى الله عليه وسلم بتنفيذ التوجيه الإلهي بضرورة الشورى وإنما حث الآخرين على العمل به في قوله: "مَا خَابَ مَنْ اسْتَخَارَ، وَلَا نَدِمَ مَنْ اسْتَشَارَ"، كما حرص صلى الله عليه وسلم على حفز الآخرين لتقديم المشورة عندما تطلب اليهم.

ويستهدف تطبيق مبدأ الشورى في الإدارة في المنهج الإسلامي تحقيق الفوائد الآتية:

- توظيف العقل الجمعي في عمليات التخطيط وتحديد الاهداف وصنع القرارات ورسم السياسات والإجراءات وتحديد الاعمال المطلوبة لبلوغ الأهداف.
- تمكين القيادات من الحصول على معلومات وملاحظات وأفكار ووجهات نظر توضح لها الامور من زوايا مختلفة وتبصرها بحقائق مهمة تمكنها من اتخاذ اجراءات أكثر ملاءمة لمتطلبات المواقف التي تواجهها وتسهم في الارتقاء بعمليات التخطيط وصناعة القرارات وتحقيق الاهداف.
- أكساب القيادة خبرات ومعلومات جديدة تمكنها من ايجاد معالجات ناجعة لمشكلات العمل وتوظيف الفرص المتاحة بكفاءة.
- تقليص الزمن الذي تستهلكه القيادة في التفكير والبحث عن المعلومات المطلوبة للتخطيط وصنع القرارات ومعالجة المشكلات ومواجهة التحديات.

- استنباط الرأي الاصوب والأحسن والأصلح الذي يجلب الخير والمنفعة للمنظمة والعاملين ويسهم في خفض المشكلات واحتمالات الخطأ إلى حد كبير.
- جعل العاملين يشعرون ان القيادة تهتم بهم وتقدر قيمتهم وتعددهم جزء مهم من فريقها فيتحفزون للاقتناع بها والتعاون معها وتوظيف أفضل امكاناتهم في المجالات التي تحقق الأهداف المطلوبة ومساندتها في السراء والضراء والاستمرار معها بصرف النظر عن المغريات التي تقدم لهم من المنظمات الأخرى.
- حفز العاملين لتنفيذ الخطط والقرارات التي أسهموا في صناعتها.
- تطوير معلومات العاملين وخبراتهم وتجويد ادائهم وسلوكهم.
- تحقيق التنسيق المطلوب بين القيادة والعاملين، وخفض الصراعات بينهم إلى اقل مستوى او القضاء عليها.

نماذج من الشورى

النموذج الأول: يظهر في القرآن الكريم ان ملكة سبا استشارت قومها بصدد ما يتعين اتخاذه عندما تسلمت رسالة من سليمان عليه السلام يطلب اليها وقومها ان يأتوه مسلمين، وليس هذا فحسب وانما طلبت اليهم مشاركتها في صنع القرار الذي يتعين اتخاذه بصدد تلك الرسالة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْتِيَ إِلَى كِتَابٍ كَرِيمٍ إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ أَلَا تَعْلَمُونَ عَلَيَّ وَأُتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ".

النموذج الثاني: طلب ملك مصر زمن يوسف عليه السلام المشورة من قومه في تفسير حلمه ولكنهم امتنعوا عن تفسير رؤياه اما لأنهم يجهلون تفسيرها او لأنهم كانوا يخشون على أنفسهم منه ان هم فسروها بطريقة لا تسره، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ".

وتقدم سيرة الرسول محمد ﷺ النبوية العطرة أمثلة كثيرة ورائعة كلها تؤكد إنه اخذ بالشورى، فقد استحدث نظام الحل والعقد، وهو بمثابة مجلس شورى يجتمع فيه أهل الرأي للبحث في شؤون المسلمين⁽³⁷⁾، وطلب من الأنصار يوم بيعة العقبة الثانية أن يختاروا نقيباً يرجع إليهم في اخذ الرأي قائلاً "اخرجوا الي

منكم اثني عشر نقيباً يكونوا على قومهم بما فيهم"، فأخرجوا له من بينهم اثني عشر نقيباً تسعة من الخزرج وثلاثة من الاوس، وبعد قيام الدولة الإسلامية في المدينة بادر الرسول محمد ﷺ إلى تشكيل أول مجلس شورى في الدولة من المهاجرين والأنصار يتألف من أربعة عشر رجلاً⁽³⁸⁾.

كما اخذ بالشورى في اختيار موقع القتال يوم بدر، والموقف من أسرى تلك المعركة، ويوم الأحزاب، ويوم اجتمع بني حارثة معه خلال فترة معاناة المسلمين من الحصار الذي فرضته قريش عليهم بعد العام الخامس للهجرة، فقد قالوا له في ذلك الاجتماع "يا رسول الله إن بيوتنا عورة فأذن لنا نرجع إلى أهلنا ونحمي ديارنا ونساءنا"، فافتنع الرسول ﷺ بطلبهم وأذن لهم بالانصراف، وبينما هم يتأهبون للانصراف، أتى سعد بن معاذ وأوضح للرسول ﷺ العواقب والآثار السلبية التي تترتب على السماح لهم بالانصراف، فاخذ الرسول ﷺ برأي سعد، ولم يسمح لبني حارثة بالعودة إلى ديارهم، وتؤكد هذه الحادثة انه قد تخلى عن رأيه ليحفظ الصحابة ويحثهم على عدم التردد في طرح المقترحات وتطبيق الشورى في جميع المعاملات وفي مختلف شؤون الحياة التي لم يرد فيها نص صريح من الله تعالى⁽³⁹⁾.

وكان الرسول محمد ﷺ يطلب المشورة من الآخرين قائلاً "أشيروا عليّ أيها الناس" فيستمع إليهم أولاً ويقلب وجهات النظر ولا يبدي رأيه حتى يكف الجميع عن إبداء ما لديهم من آراء وأفكار، فإذا ما انتهوا أفصح عن رأيه غير مُصادرٍ لرأي أو مُعطلٍ لفاعلية الشورى.

وقد سار الخلفاء الراشدون على نهج رسولهم في تطبيق الشورى، فقد كان

أبو بكر رضي الله عنه يلجأ إلى الشورى إذا عرض عليه أمر ولم يجد له حكماً في القرآن الكريم ولا في السنة النبوية الشريفة، فيجتمع مع رؤساء الناس وخيارهم من أهل الشورى ويستشيرهم فإن اجمع رأيهم على أمر معين قضى به.

وكان الخليفة عمر رضي الله عنه يقول "لا خير في أمر أبرم من غير شورى" إيماناً منه بأن الرأي الذي يصدر عن الجماعة بعد التشاور يكون أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف المطلوبة، وكان يقول في هذا المجال "استشر- في أمرك الذين يخافون الله"، ولذلك قرر بعد مقتل أبي عبيدة بن مسعود قائد الجيش المتوجه إلى حرب فارس، أن يدع أمر قيادة ذلك الجيش إلى سعد بن أبي وقاص لأنه أهلاً لهذه المهمة من وجهة نظر الصحابة آنذاك (40).

كما إن الإمام علياً رضي الله عنه كان طيلة حياته يقدم الاستشارة قبل توليه الخلافة لمن يطلبها، وقام بعد توليه الخلافة بتطبيق مبدأ الشورى وطلب إلى جميع الولاة في عهده العمل بها (41).

وحريراً بالتوضيح إن الأجهزة الاستشارية تكونت في صدر الإسلام من مجالس تضم في عضويتها أصلح العناصر وأفضل الكفاءات وأصحاب الخبرة والدراية والمعرفة والأمانة والإخلاص والتضحية، وتأسست تلك الأجهزة في عهد الخلفاء الراشدين من بين أهل الحل والعقد، وكانت تضم عناصر من الفئات الآتية (42):

- السابقين الأولين في اعتناق الإسلام.
- الممتازين بخدماتهم وتضحياتهم وبصيرتهم وفراساتهم.
- الأنصار الذين قاموا بأعمال جليلة في الشؤون السياسية والإدارية

والعسكرية، ولهم مواقع مرموقة بين المسلمين لمعرفة علوم القرآن.

ويظهر من دراسة الحقائق المتاحة عن تنظيم الأجهزة الاستشارية في المنهج الإسلامي ما يأتي (43):

1. ضرورة استشارة أصحاب الخبرة والمعرفة من المؤمنين واحترام آرائهم.
2. إتاحة الفرص للمرؤوسين لطرح آرائهم ومقترحاتهم بجرية تامة، انسجاماً مع الدوافع والميول التي جبل عليها الناس جميعاً والتي تؤكد رغبتهم في التعبير عن أفكارهم بشأن كل ما يتعلق بشؤون حياتهم.
3. ان القيادات غير ملزمة بالأخذ بآراء المستشارين ومقترحاتهم، ويؤكد هذا ان الرسول محمدًا ﷺ لم يأخذ برأي أصحابه في حادثة أسرى موقعة بدر، وان أبا بكر رضي الله عنه لم يأخذ برأي الجماعة في مسألتين في عهده، تتعلق الأولى بقتال المرتدين حيث صمم على قتالهم وخالف آراء الجماعة، والثانية تتعلق بتحديد قيادة الجيش المتوجه إلى الشام في بداية عهد خلافته، إذ قرر أن يكون أسامة بن زيد على رأس ذلك الجيش (44).
4. ينبغي إن يتمتع المستشارون بصفات عديدة في مقدمتها مخافة الله تعالى وتطبيق شريعته في العبادات والمعاملات، والسمات الأخرى التي تجعلهم موضع احترام الآخرين وان يكونوا من أهل الرأي، والعلم، والعقل، والدين، والأمانة، والفقه، والتجربة، ومن يخصصهم من الأمر المستشار فيه ما يخص المستشار ديناً أو دنياً في العبادات والمعاملات، ولذلك حدد الإمام علي رضي الله عنه في الكتاب الموجه منه إلى عامله في مصر - بعض سمات الذين يتعين عليه استشارتهم ومشاورتهم "لا تدخلن بخيلاً في مشورتك

يعدل بك عن الحق ويعدك الفقر، ولا جباناً يضعفك عن الأمور، ولا حريصاً يزين لك الشر في الجور، فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله" (45).

5. إن اقدام القيادة على استشارة التابعين لا يدل على عدم قدرتها على اعداد الخطط واتخاذ القرارات، ويقول الماوردي بهذا الصدد "إن الحاكم لا ينبغي له أن يتصور نفسه ان شاوور في أمره ظهر للناس ضعف رأيه وفساد رويته حتى افتقر إلى رأي غيره، فان هذه معايير الحمقى، ولا يراد الرأي للمباهاة به، إنما يراد للانتفاع والتحرر من الخطأ، ويؤدي إلى الصواب، وصد من الخطأ، وتمكن الفرد من أن يصل عقله بعقول العقلاء"

طلب المشورة

أرسل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه في طلب مغنية فقيل لها أجبي عمر، ففرعت المرأة وكانت حاملا، وقالت يا ويلي مالي ولعمر، فأجمضت فاستشار الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم آنذاك فأشار عليه بعضهم انه ليس عليه شيء، وإنما هو وال مؤدب، وكان هناك الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه حاضرا ولم يبد رأيه، فقال الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه "ما تقول يا علي"، قال "ان كانوا قالوا برأيهم، فقد أخطأ رأيهم، وان كانوا قالوا في هواك فلم ينصحوا لك، أرى أن ديتته عليك لأنك أنت أفرعتها وألقت ولدها في سبيلك".

المصدر: ايمن محمد علي محمود حتمل، قواعد التبعية، ضوابطها وتطبيقاتها في الفقه الاسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى كلية الدراسات العليا في الجامعة الاردنية، كانون اول 2004، ص: 45 - 46.

تاسعا: الالتزام بالتعليمات والتوجيهات والأوامر

يسهم التزام المرؤوسين بالتعليمات الصادرة لهم من الإدارة في توحيد جهودهم وتوظيفها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويساعد على الحد من المشكلات الناجمة عن مخالفتهم للتعليمات والقرارات.

ويتعين على الإدارة ان ارادت ان يلتزم العاملون بتعليماتها وتوجيهاتها واوامرها ان توضح لهم مبرراتها وتحدد لهم مسؤولياتهم بدقة متناهية، وتؤكد من قدرتهم على تنفيذها، وتبين لهم المزايا التي يحصلون عليها جزاء التزامهم بتعليماتها وقراراتها وتوجيهاتها واوامرها.

وقد حظي التزام العاملين بالتعليمات باهتمام المنهج الإسلامي، ولذلك وردت في القرآن الكريم تأكيدات صريحة كما يظهر في قوله تعالى "فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ"⁽⁴⁷⁾، وقوله "وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ"⁽⁴⁸⁾.

وأكد الامام علي رضي الله عنه في أول خلافته ضرورة الالتزام بما ورد في القرآن الكريم من تعليمات في خطبة له جاء فيها "إن الله انزل كتابا بين فيه الخير والشر، فخذوا نهج الخير تهتدوا، وانصرفوا عن سمة الشر تقعدوا، الفرائض أدوها إلى الله تؤد بكم إلى الجنة، اتقوا الله في عباده وبلاده فانكم مسؤولون حتى عن البقاع والبهائم، أطيعوا الله ولا تعصوه، وإذا رأيتم الخير فخذوا به، وإذا رأيتم الشر- فاعرضوا عنه"⁽⁴⁹⁾.

عاشرا: تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب

خلق الله سبحانه وتعالى الأفراد، ونثر عليهم من نعمه وهباته التي لا تعد ولا تحصى من تلك النعم جعلهم مختلفين في القدرات والاهتمامات، وهذه الاختلافات ضرورة لا غنى عنها لجعل كل فرد في المجتمع يتعاون مع الآخرين ولا يستغني عنهم مما أوتي من قدرات ومهارات لاجل توظيف الموارد المتاحة في المجالات التي تحقق أهدافهم على جميع الصعد وتجعل للحياة معنى واهمية.

ويتعين على الإدارة مراعاة اختلافات الافراد في قدراتهم واهتماماتهم عند تكليفهم بالمهام لكيلا تكلفهم بمهام لا طاقة و/ أو لا رغبة لهم بها فترتب عن ذلك انعكاسات سلبية على سلوكهم وادائهم ونتاجيتهم وعلاقاتهم بها تصيب اضرارها الجسيمة الجميع (المنظمة والادارة والعاملين).

وقد وجه الحق تعالى وهو خالق الافراد والعالم بتفاصيلهم الى ضرورة مراعاة هذا الجانب في قوله تعالى "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها"، وقد الزم المنهج الإسلامي الإدارة باستقطاب الأكفاء للعمل معها، ويظهر في سورة يوسف عليه السلام ان ملك مصر عهد ادار خزائن الأرض الى يوسف عليه السلام بعدما أوضح له بانه حفيظ عليم، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ".

كما الزم المنهج الإسلامي الإدارة بتكليف العاملين بالعمل المناسب لقدراتهم (البدنية والعقلية) وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية بهدف تطوير إنتاجيتهم وتحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون لصالحها واهداف المجتمع

بكفاءة عالية، ويتجلى هذا في قوله تعالى "قَالَ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتَ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" (50).

اختيار الأكثر كفاءة

النموذج الأول: طلب سليمان عليه السلام إلى أتباعه أن يأتوه بعرش بلقيس ملكة سبأ فلما عرضوا عليه قدراتهم اختار الأكفأ لإنجاز المهمة، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ" قَالَ عِفْرِيثُ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ".

النموذج الثاني: كان مؤسس شركة امزون الملياردير جيف بيزوس يبحث عن الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والمؤمنين بأهمية عملهم والشغوفين في اعمالهم ويمتلكون رؤية واضحة وقادرين على تطوير العمل وليس الذين يبحثون على الراتب فقط، ولذلك كان يؤكد على المدراء الذين يتولون مسؤولية استقطاب العاملين لشركته بان يختاروا الأشخاص المناسبين، ولديه عدة شروط يطلب مراعاتها عند اختيار العاملين فهو يقول للمدراء بان عليهم الإجابة على الأسئلة الآتية بخصوص كل مرشح للعمل: هل انت معجب بهذا المتقدم للعمل، وهل تعتقد ان المتقدم للعمل سيرفع مستوى من يعمل معه، وهل من الممكن ان يتحول المتقدم الى نجم.

المصدر:

جيف بيزوس مؤسس امزون، 10 مبادئ في الإدارة الريادية

وقد شدد الرسول محمد ﷺ على ضرورة تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب حين قال "من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"، وحذر من الأخطار والأضرار التي تحدث بسبب عدم تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب في قوله "إذا اسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة".

وتمكن الرسول ﷺ من خلال معرفته بخصائص أصحابه وسماهم أن يوظف كل واحد منهم بالأعمال المناسبة فقد افاد المسلمين من ثراء عثمان بن عفان رضي الله عنه، وأفادهم من شعر حسان بن ثابت، وعهد مسؤولية كتابة الوحي وتحرير الرسائل بالذين يحسنون القراءة والكتابة، وولى خالدا بن الوليد وعمرو بن العاص قيادة الجيوش (52)، وكان يذكر أصحابه دائماً بأحسن ما فيهم، ويطلب اليهم الإشادة بأحسن ما في المسلمين من مناقب وتقديرا وتشجيعا، وان لا يكلفوا الناس أكثر من طاقتهم تطبيقاً لقوله تعالى "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا ولا تحمل علينا أصرا كما حملته على الذين من قبلنا ربنا ولا تحمّلنا ما لا طاقة لنا به واعف عنا واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين" (53).

وقد روي عن الرسول محمد ﷺ عندما اسند منصب القضاء إلى معاذ بن جبل أنه اختبره قبل تعيينه في ذلك المنصب ليتأكد من كفاءته، فقد سأل معاذ بن جبل كيف تقضي، فأجاب معاذ بن جبل أقضي بما في كتاب الله، فسأله فإن لم يكن في كتاب الله، أجب معاذ أقضي - بسنة رسول الله ﷺ، فقال له فان لم يكن، أجب معاذ اجتهد الرأي، فقال الرسول ﷺ الحمد لله الذي وفق رسول

الله للعمل بما يرضي الله" (55).

وأكد الخليفة عمر رضي الله عنه أن تعيين الأشخاص بالوظائف يجب أن يكون في ضوء توافر المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة لإنجاز الأعمال وليس على أساس القرابة والمودة في قوله "من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً لمودة أو لقرابة بينهم فقد خان الله ورسوله والمسلمين" (55).

وأكد الإمام علي رضي الله عنه ضرورة اختبار المتقدمين لشغل الوظائف قبل تنصيبهم، في الرسالة التي وجهها إلى الاشر النخعي واليه في مصر جاء فيها "انظر في أمور عمالك فأستعملهم اختباراً ولا تولهم محاباة واثرة، فأنها جماع شُعب الجور والخيانة، وتوخي منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوت الصالحة، والقدم في الإسلام، فانهم أكرم أخلاقاً، وأصلح أعراضاً، وأقل في المطامع، وابلغ في عواقب الأمور نظراً" (56).

فوائد تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب

تترتب عن تكليف العاملين بالأعمال حسب قدراتهم وامكانياتهم ورغبتهم فوائد مهمة منها: رفع معنوياتهم والارتقاء بأدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع الإدارة وزملاء العمل وزبائن المنظمة وعوائلهم، وتكون له انعكاسات ايجابية على حياتهم النفسية والاجتماعية ورغبتهم في الاستمرار في العمل، واما الفوائد التي تتحقق للإدارة منه فهي: وجود علاقات عمل يسودها التعاون والولاء والثقة وتنعدم فيها الصراعات أو تكون في اقل مستوى، واما الفوائد التي تحققها المنظمة منه فهي الارتقاء بانتاجيتها كماً ونوعياً.

متطلبات تكليف الشخص المناسب بالعمل المناسب

- يبصر العاملون الادارة بقدراتهم وامكاناتهم واهدافهم بموضوعية شديدة.
- وجود توصيف واضح للاعمال يحدد مؤهلات الذين تناط بهم مسؤولية تنفيذها وقدراتهم.
- توظيف العاملين في الأعمال المناسبة لقدراتهم وامكاناتهم واهدافهم.

التابعون يبصرون القيادة بامكاناتهم

أخبر سيدنا موسى عليه السلام الله تعالى عندما كلفه بالذهاب الى فرعون لكي يرسل معه بني إسرائيل بان أخاه هارون أفصح منه فهو في لسانه لثغة وفيه شدة في التعبير، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي ۗ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ".

أحد عشر: وضع سياسات للرواتب والأجور

تعد الرواتب والأجور مكافأة للعاملين نظير الجهد الذي يبذلونه في أداء الأعمال المكلفين بها، وتمثل العوض الذي يحصلون عليه من صاحب العمل مقابل الجهد البدني والعقلي الذي يبذلونه في العمل.

وتلعب الأجور والرواتب دورا هاما في حفز العاملين لاداء الاعمال بكفاءة، وتحدد مدى رغبتهم في الاستمرار مع المنظمة، ولذلك لا بد ان تكون

مجزية ومحددة في ضوء طبيعة الاعمال المكلفين بها ومستوى اسعار السلع والخدمات والاجور التي تدفعها المنظمات المماثلة لتغنيهم عن اللجوء الى طرق غير مشروعة للحصول على مدخولات اضافية، ولا بد من اعادة النظر في مستويات الأجور والمرتبات كلما تغيرت مستويات الاسعار بسبب التطورات الاقتصادية.

وقد وردت آيات عديدة في القرآن الكريم تؤكد ضرورة إعطاء الاجير أجره بصورة عادلة ودون تأخير يلحق به أضرارا اقتصادية واجتماعية ونفسية، منها قوله تعالى "فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ" (57)، وقوله تعالى "فَمَا اسْتَمْتَعْتُمْ بِهِ مِنْهُنَّ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ فَرِيضَةً وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ فِيمَا تَرَاضَيْتُمْ بِهِ مِنْ بَعْدِ الْفَرِيضَةِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا"، وقوله "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ" (58).

وقد حذر الله تعالى من غمط حق الأجير، وجعل نفسه يوم القيامة خصما لمن يغمط اجر العاملين، وأكد الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك قائلا "قال الله تعالى ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره".

وقال الرسول ﷺ في مجال الأجور "من استأجر أجيرا فليعلمه أجره حتى يكون الأجير على بينة بمقدار الاجر الذي يستحقه مقابل عمله"، وقال أيضا "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، وقال "من استأجر أجيرا فليتم له أجرته"، ولذلك خصص الرسول ﷺ لعماله رواتب محددة فأعطى أعتاب بن أسيد نائبه في مكة ثلاثين (30) درهما في الشهر (59)، وتوجب هذه الأحاديث النبوية على الادارة الإسراع بدفع الأجور للعاملين، وعليها ان تدفع لهم اجورهم

حالا أو ضمن مدة أقصاها نهاية العمل أو قبل انتهاء العمل بهدف تمكينهم من الاستفادة منها في إشباع حاجاتهم (الاقتصادية والنفسية والاجتماعية)، وينبغي تنظيم سجلات تبين أجور العاملين ورواتبهم، ولذلك أنشئت في زمن الخليفة عمر رضي الله عنه دواوين تعنى بتنظيم رواتب المقاتلين والعاملين وعطيائهم من بيت المال (60).

اهمية الأجور والرواتب

تتجلى اهمية الأجور والرواتب من خلال ما يأتي:

- تعتمد معنويات العاملين ونتاجيتهم على مقدار الأجور والرواتب التي يحصلون عليها فاذا كانت الأجور منخفضة تدنت معنوياتهم ونتاجيتهم والعكس صحيح.
- هناك علاقة مباشرة بين مقدار الأجور والرواتب وفساد العاملين الاخلاقي، فكلما كان الاجر منخفضا ولا يلبي حاجاتهم الاساسية انتشر بين صفوفهم الفساد الأخلاقي والمالي والرشا والاختلاس.
- يعد الاجر حافزا للعاملين لتطوير مهاراتهم وخبراتهم لاجل الحصول على اجر مرتفع.
- توظف اغلب القيادات الاجر كاحد أدوات حفز التابعين لتجويد ادائهم وسلوكهم.
- تتزايد الصراعات والمشكلات بين العاملين والقيادة عند شعورهم بان اجورهم متدنية، ولذلك يتعين على القيادة لاجل حسم الخلافات المتعلقة بالأجور بينها وبينهم تأليف لجنة مشتركة من الطرفين لاعادة

النظر في مستويات الاجور بموضوعية شديدة كلما حدثت تطورات اقتصادية لها تأثيرات مباشرة على اسعار السلع والخدمات.

● يعتمد قرار الكثير من العاملين المتعلق باستمرارهم مع المنظمة على مدى شعورهم بالرضا على الاجر، ولذلك غالبا ما ينتقل العاملون الذين لا يشعرون بالرضا على اجورهم الى المنظمات الى تدفع لهم اجرا مرتفعا.

خصائص الأجر في المنهج الإسلامي

فيما يأتي خصائص الأجر في المنهج الإسلامي⁽⁶¹⁾:

1. يكون الأجر مالا منقولا نقدا أو عينا أو منفعة، معجلا أم مؤجلا.
2. يكون الأجر حلالا وغير محرم شرعا.
3. يكون الأجر معلوما متعينا تعيينا نافيا للجهالة المفضية إلى النزاع بين أطرافه.
4. يتحدد الاجر بين صاحب العمل والأجير في ضوء الاتفاق الحر العادل بينهم والعرف ومقدار اجر المثل بهدف منع الغبن والظلم والإجحاف.
5. يدفع الأجر في الحال أو بعد اجل معين متفق عليه بين أطرافه على وفق الأصول الشرعية.
6. يكون الأجر مجزيا ويتناسب مع الجهد المبذول.
7. تتباين أجور الافراد نظرا لاختلافهم من حيث الكفاءة والخبرات والمؤهلات، ويشير الله تعالى إلى هذا الاختلاف في قوله "وَصَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ

عَلَى مَوْلَاهُ أَيَّتَمَا يُوجِّهُهُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ
بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ" (62).

اثنا عشر: نظام العقوبات

تمثل العقوبة من وجهة نظر المنهج الإسلامي الجزاء المقرر على مخالفة التعليمات لمصلحة الجماعة، بهدف إصلاح حال الأفراد، وحمايتهم من الفساد، واستنقاذهم من الجهالة، وكفهم عن المعاصي والمخالفات، وحثهم على الطاعة، وتشجيعهم على الابتعاد عن ارتكاب المخالفات، وتسهم في استتباب الأمن، والمحافظة على أرواح الأفراد وأعراضهم وأموالهم من عبث العابثين، وردع الذين تسول لهم أنفسهم مخالفة التعليمات والتوجيهات من خلال جعلهم يذوقون وبال أعمالهم.

ويؤكد المنهج الإسلامي أن الله ~~خلق~~ لا يفرض عقوبات على الذين يعصون أوامره أو يخالفونها أو يتعدون حدودها رغم رحمته وعفوه، ويتجلى هذا في قوله تعالى "وَمَنْ يَعِصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَتَعَدَّ حُدُودَهُ يُدْخِلْهُ نَارًا خَالِدًا فِيهَا وَلَهُ عَذَابٌ مُهِينٌ"، فقد عاقب إبليس عندما عصى أمره ولم يسجد لآدم عليه السلام، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَرًا مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَإٍ مَسْنُونٍ فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ فَسَجَدَ الْمَلَائِكَةُ كُلُّهُمْ أَجْمَعُونَ إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى أَنْ يَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَالَ يَا إِبْلِيسُ مَا لَكَ إِلَّا تَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَالَ لَمْ أَكُنْ لِأَسْجُدَ لِبَشَرٍ خَلَقْتَهُ مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَإٍ مَسْنُونٍ قَالَ فَاخْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ وَإِنَّ عَلَيْكَ اللَّعْنَةَ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ"، وخرج الله

حَتَّىٰ آدَمَ وَزَوْجَهُ مِنَ الْجَنَّةِ لِأَنَّهُمَا أَكَلَا مِنَ الشَّجَرَةِ الَّتِي حَرَّمَا عَلَيْهَا، وَيُظْهِرُ ذَلِكَ فِي قَوْلِهِ تَعَالَى "وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ فَأَزَلَّهُمُ الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُم مِمَّا كَانَا فِيهِ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَىٰ حِينٍ"، وَعَاقَبَ اللَّهُ ﷻ الْأَقْوَامَ (قَوْمَ نُوحٍ، وَقَوْمَ هُودٍ، وَقَوْمَ صَالِحٍ، وَقَوْمَ لُوطٍ، وَقَوْمَ شَعِيبٍ، وَفِرْعَوْنَ وَاتِّبَاعَهُ) لِخَالَفَتِهِمُ التَّعْلِيمَاتِ الْمَوْجُوهَةَ إِلَيْهِمْ.

وَأَصْدَرَ الرَّسُولَ مُحَمَّدٌ ﷺ وَالْخُلَفَاءُ الرَّاشِدُونَ الْعُقُوبَاتِ بِحَقِّ الْأَفْرَادِ الَّذِينَ لَمْ يَلْتَزِمُوا بِتَطْبِيقِ شَرِيعَةِ اللَّهِ وَالسَّنَةِ النَّبَوِيَّةِ الشَّرِيفَةِ وَالتَّوْجِيهَاتِ الصَّادِرَةِ لَهُمْ مِنْ قِيَادَةِ الدَّوْلَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ آنَذَاكَ مِنْهَا: فَقَدَّعَزَلَ ﷺ الْعِلَاءَ الْحَضْرَمِيِّ عَامِلَهُ فِي الْبَحْرَيْنِ فِي ضَوْءِ الشُّكُوفِ الَّتِي قَدَّمَا ضَدَّهُ وَفَدَّ عَسَّ، بِالرَّغْمِ مِنْ أَنْ الْعِلَاءَ الْحَضْرَمِيِّ صَحَابِيٍّ مِنْ رِجَالِ الْفَتْحِ فِي صَدْرِ الْإِسْلَامِ، وَهُوَ أَوَّلُ مَنْ فَتَحَ جَزِيرَةَ بَأَرْضِ فَارَسِ، وَأَوَّلُ مُسْلِمٍ رَكِبَ الْبَحْرَ لِلْغَزْوِ (65)، وَعَزَلَ الْخَلِيفَةُ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ سَعْدَ ابْنِ أَبِي وَقَاصٍ عَنِ الْوِلَايَةِ لِشُكُوفِ كَانَتْ ضَدَّهُ، وَأَمَرَ بِتَسْرِيحِ عَامِلِهِ فِي مِصْرَ عُمَرَ بْنِ الْعَاصِ لِمَحَابَاتِهِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ لِمَجْرَدِ أَنَّهُ ابْنُ الْخَلِيفَةِ، وَكَذَلِكَ عَزَلَ عِمَارُ بْنُ يَاسِرٍ عَنِ الْوِلَايَةِ الْكُوفَةِ بَعْدَ أَنْ شَكَاهُ أَهْلُهَا (66)، وَنَفَذَتْ فِي عَهْدِهِ عَقُوبَةُ الْجَلْدِ بِحَقِّ ابْنِهِ الَّذِي زَانَا.

وَأَصْدَرَ الْإِمَامَ عَلِيَّ بْنَ أَبِي طَالِبٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَرَارَاتِ عَزَلَ فِيهَا بَعْضُ الْوِلَاةِ أَثَرَ الْفِتْنَةِ الَّتِي حَدَثَتْ فِي عَهْدِهِ، وَمِنْ تِلْكَ الْقَرَارَاتِ: عَزَلَ مَعَاوِيَةَ بْنَ أَبِي سَفْيَانَ عَنِ الْوِلَايَةِ الشَّامِ، وَعَزَلَ عُمَرَ بْنَ أَبِي سَلْمَةَ الْخَزُومِيِّ عَامِلَهُ فِي الْبَحْرَيْنِ وَعَيْنَ بَدَلًا عَنْهُ النُّعْمَانَ بْنَ عِجْلَانَ، وَقَدْ جَاءَ فِي كِتَابِ الْعَزْلِ "أَمَا بَعْدَ فَاثِي قَدْ وُلِيَتْ النُّعْمَانُ بْنُ عِجْلَانَ عَلَى الْبَحْرَيْنِ، وَنَزَعْتَ يَدَكَ بِلَا ذَمِّ لَكَ وَلَا تَثْرِيْبَ عَلَيْكَ فَلَقَدْ أَحْسَنْتَ

الولاية وأدبت الأمانة، فأقبل غير ظنين ولا ملوم ولا مأثوم فقد أردت المسير إلى أهل الشام، وأحبت أن تشهد ذلك معي، فانك ممن استظهر به على جهاد العدو، وإقامة عمود الدين إن شاء الله" (67).

متطلبات فرض العقوبات بحق المخالفين

- توضيح أبعاد نظام العقوبات وأهدافه للعاملين قبل الشروع بتطبيقه.
- لا يكون الهدف من إصدار العقوبات بحق المخالفين الانتقام منهم، إنما لتشجيعهم على عدم ارتكاب المخالفات في المستقبل تطبيقاً لقوله تعالى "وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ" (68).
- تحديد العقوبات التي تصدر بحق المخالفين للتعليمات والتوجيهات، ويؤكد هذا قوله تعالى على سبيل المثال "الزَّانِيَةُ وَالزَّانِي فَاجْلِدُوا كُلَّ وَاحِدٍ مِنْهُمَا مِائَةَ جَلْدَةٍ وَلَا تَأْخُذْكُمْ بِهِمَا رَأْفَةٌ فِي دِينِ اللَّهِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَلَيْشَهِدَ عَذَابُهُمَا طَائِفَةٌ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ" (69)، وقوله "وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جَزَاءً بِمَا كَسَبَا نَكَالًا مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ" (70).

- تطبيق نظام العقوبات على الجميع دون تمييز أو محاباة.
- لا تفرض العقوبة إلا بعد ان يكتشف ان النصح والإرشاد والصفح لم يجد نفعاً لحفز المخالف للإقلاع عن المخالفة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاصْرَبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا". سورة النساء، الآية: 34.

- تتناسب العقوبة مع طبيعة المخالفة وأضرارها، ولذلك يتعين جعل نظام العقوبات يتدرج من إلفات النظر الى التوبيخ ثم الخصومات المادية، ثم

النقل إلى فرع آخر أو قسم آخر في المنظمة، وقد يصل إلى التسريح من العمل.

■ لا تفرض العقوبة الا بعد استجواب المخالف ومنحه الفرصة كاملة للدفاع عن نفسه.

■ ضمان حق المعاقب في الاعتراض على العقوبة.

■ جمع الحقائق والادلة التي تؤكد دون ادنى شك ضرورة فرض العقوبة على المخالف، ويظهر في القرآن الكريم أن الله تعالى لم يجعل بعقوبة الافراد إنما يمهلهم، ويمنحهم فرصا للتوبة، ويعفو عنهم ما دامت ذنوبهم لا ترقى إلى الشرك به، ويتجلى هذا في قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْفِرُ أَنْ يُشْرَكَ بِهِ وَيَغْفِرُ مَا دُونَ ذَلِكَ لِمَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدِ افْتَرَىٰ إِثْمًا عَظِيمًا" (72).

■ اصدار العقوبة بحق الذي يستحقها دون تأخير، اذ ان تأخير إصدارها يزيد من الامر صعوبة على القيادة وعلى من يجب معاقبته، بالإضافة الى ذلك فان تأخير اصدارها يزيد من فرص اعتقاد المعاقب بان العقوبة التي صدرت بحقه غير عادلة ولا يستحقها.

■ ايقاف تنفيذ العقوبة فورا وتعويض المتضرر منها اذا تبين انه لا يستحقها.

■ لا يعاقب المشرف بحضور اتباعه لكيلا تنهار أهميته وقيمته في نظرهم، وفي ذات الوقت لا تفرض عقوبة على المخالف بحضور زملائه لكيلا تخدش كرامته بحضورهم.

وحي بالابانة ان هنالك بعض المواقف التي تحتم على القيادة تعنيف التابعين الذين ينبغي تعنيفهم بهدف منعهم من تكرار ذات الاخطاء، وفي ذات الوقت تبعث رسالة واضحة لجميع التابعين بانها تراقبهم وانها قادرة على تحديد الخطأ

والصواب في افعالهم وسلوكهم وانها لا تتهاون مع الذين يكون اداؤهم وسلوكهم دون المستوى المطلوب، ويتعين على القيادة في مثل هذه المواقف استدعاء من يستحق التعنيف على افراد وتعنيفه حال ارتكابه ما يستحق عليه التعنيف وتوضح له اسباب تعنيفها له بصورة واضحة ودقيقة شريطة ان يكون التعنيف حسب طبيعة الخطأ واضراره لكي تحفزه على عدم تكرار الاخطاء وليس بقصد الاساءة اليه شخصيا أو ترهيبه.

الفصل الخامس

القيادة الإدارية في المنهج الإسلامي

الفصل الخامس

القيادة الادارية في المنهج الاسلامي

المبحث الأول: مدخل لدراسة القيادة الإدارية

تعد قيادة الأفراد من بين أكثر الظواهر الاجتماعية قِدا على الأرض، فهي قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته، وأكثرها تعقيدا لارتباطها الوثيق بتنظيم التفاعل بين أفراد المجتمع وتجميع جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف محددة.

وتتميز القيادة بأنها أحد أوجه النشاط الإنساني الذي يتزايد الاهتمام به باستمرار، ولذلك نالت الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير وتشعبت الدراسات والنظريات التي تناولتها واختلفت رؤى المفكرين حولها في محاولة منهم لضبط مفهومها ومحدداتها وتأثيراتها ومتطلباتها واخلقيتها واهدافها واساليبها في التأثير في التابعين، ورغم ذلك فهي لا زالت مبهمة enigmatic ومحيرة elusive لكثير من العقول في مشارق الأرض ومغاربها.

مفهوم القيادة

تسمى القيادة احيانا بالراعي (والراعي كلمة مشتقة من الرعي ومعناها المحافظة والحفظ)، وهي من يُعَوَّل عليه في رعاية التابعين، والحافظ لهم والمؤتمن

عليهم طالما ارتضت حمل مسؤولية قيادتهم، ومهمتها التأكد بنفسها من صلاحهم واستقامة شؤونهم، وتمكينهم من تحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم.

وتقطع الوقائع ان محاولات تحديد مفهوم القيادة ليست جديدة، وليست رهينة مرحلة تاريخية محددة، فهي مستمرة منذ ان بدأ الأفراد يشعرون بحاجتهم إلى قيادة توحد جهودهم.

وقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت نتيجة تباين المداخل الفكرية التي تناولتها، ولذلك لا يوجد إلى الوقت الحاضر تعريف عام يمكن أن يوضحها بصورة شاملة ويغطي جميع الجوانب التي تنطوي عليها، وإنما توجد محاولات جادة عديدة تستهدف تطوير فهم عقلي *intellectually* وعاطفي *emotionally* مقبول لها⁽¹⁾، فقد عرفها البعض معتمدا على نظرية السمات، وقدمها اخرون على وفق نظرية الموقف، وهناك من تناولها في ضوء المنطق الغائي الذي يركز على الغاية منها، ونظر بعضهم إليها من مدخل إجرائي مركزا على الوسيلة الموصلة للغاية.

وقد حفز غياب تعريف متفق عليه للقيادة العديد من المختصين لبذل جهود حثيثة لتقديم تعريفات مختلفة لهذه العملية المعقدة والمؤثرة في كفاءة الأفراد والجماعات والمنظمات والأمم، ويؤكد دوبرين Dubrin في كتابه الذي صدر عام 2000 أن تعريفات القيادة في الكتب الأكاديمية بلغت حوالي 35000 تعريف⁽²⁾.

ويمثل تعدد مفاهيم القيادة التي يقدمها الباحثون ظاهرة صحية تحسب لهم، وتؤكد استمرار محاولاتهم الجادة لفهم ماهية القيادة وأهميتها وتأثيراتها الكبيرة في مستقبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات والشعوب، ويقول وارن بينيس إن القيادة

كالجمال من الصعب تعريفه ولكن يمكن معرفته عند مشاهدته⁽³⁾، وفيما يأتي عرض لبعض تعريفات القيادة ليس لأنها أكثر أهمية من التعريفات الأخرى، وإنما كمنهج لإظهار التنوع في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، فمثلاً عرفها جون بي كوتر John P. Kotter أستاذ الإدارة في جامعة هارفارد بأنها عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه معين بوسائل بعيدة عن الإكراه⁽⁴⁾.

ويرى جون دبليو جاردنر John W. Gardner وهو مستشار لبعض رؤساء أمريكا ورئيس مؤسسة Common Cause، أن القيادة عملية يحث فيها القائد المجموعة التي يتولى قيادتها لتحقيق أهداف مشتركة بينه وبينهم⁽⁵⁾، وعرفها ستوجديل Stogdill بأنها القدرة على حث المرؤوسين للقيام بالأعمال المطلوبة بثقة وحماس وزيادة رغبتهم في تحقيق أهداف المنظمة⁽⁶⁾، بينما يعتقد فدلر Fidler أن القيادة هي انعكاسات لقوة الشخصية التي يمتلكها فرد معين دون سواه ويوظفها في توجيه الآخرين ومراقبتهم وتنمية توافقهم مع التوجيهات الرامية إلى تحقيق الأهداف⁽⁷⁾، ويذهب دوبرين Dubrin إلى أن القيادة هي ممارسة السلطة واتخاذ القرارات⁽⁸⁾، ويعتقد كل من هيرسي وبلانچرد Hersey-Blanchard أن القيادة عملية تأثير في فعاليات الأفراد المتجهة نحو تحقيق الأهداف في موقف معين⁽⁹⁾، أما متكالف Metcalf فيعتقد أن القيادة هي تفاعل وتواصل وتعاون دائم في السر والعلن بين مجموعة من البشر يشعرون أنهم جميعاً في قارب واحد وان مصالحهم وأهدافهم متشابكة، ويتأثرون جميعاً بالظروف (الإيجابية والسلبية) المحيطة بهم⁽¹⁰⁾.

ويعتقد فلومير Flumer ان القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف محددة، ومهارة إيصالهم إليها في ضوء التجاوب مع حاجاتهم وآمالهم ومشكلاتهم وظروفهم وامكاناتهم⁽¹¹⁾، أما رنسيس ليكرت Rensis Liekert

فيعرف القيادة بأنها قدرة التأثير في شخص أو مجموعة اشخاص وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق أهداف محددة⁽¹²⁾.

ويذهب برايان اونيل Brian O'Neil مؤلف كتاب "اختبر مهاراتك القيادية" Test Your Leadership Skills الى أن القيادة هي التأثير في الأفراد لإنجاز الأعمال برغبة وعلى وفق مواصفات نوعية تفوق معاييرهم، ويعتقد أنها عملية معقدة تستهدف تحقيق أهداف محددة وتتطلب التزام الفاعلين فيها (القائد والتابعين) بتحقيق الأهداف، وتعزيز التماسك بينهم، والتشجيع على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة⁽¹³⁾.

وهناك من يعرف القيادة بأنها فن إقناع الآخرين بفعل ما يطلب إليهم فعله دون إكراه⁽¹⁴⁾، وتنظر دونا دنيس وزميلتها إلى القيادة بأنها عملية يتمكن من خلالها شخص من التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، ويجعلهم يفعلون ما لا يفعلونه دون قيادته، ويستحثهم على التعاون على تحقيق الأهداف⁽¹⁵⁾.

ويمكن في ضوء ما تقدم تعريف القيادة بانها هي من يختارها التابعون طوعا لتوحدهم وتوجه جهودهم وتوظف امكانياتهم في تحقيق اهداف محددة بكفاءة في ضوء الفرص والامكانيات المتاحة والتحديات المتوقعة.

ويعرف القائد بانه كل شخص يتبعه اثنان أو أكثر ويمثلون لأوامره وتعليماته وتوجيهاته، وفي ضوء هذا فان رئيس الدولة ورئيس الوزراء والوزير والمدير العام والمعلم والضابط والأب والأم وما في حكمهم هم قادة، ويقول الرسول محمد ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

وينبغي أن يكون من يتولى مسؤولية القيادة منتخبا من قبل التابعين في ضوء مؤهلاته العلمية والتقنية وخبراته ومهارته وقدراته (البدنية، والعقلية، والنفسية، والسلوكية)، وقادرا على اعداد الخطط وصنع القرارات واتخاذها، وتوظيف الفرص ومواجهة المشكلات والتحديات، واحداث تغيير هادف لخير المنظمة والتابعين، والتأثير في التابعين واستمالتهم للعمل وتوظيف طاقاتهم وإمكاناتهم بكفاءة عالية، وهذا يؤكد ان اغلب المديرين في منظمات البلدان المتنامية لا يمتلكون المواصفات التي تجعل منهم قادة قادرين على التأثير في سلوك العاملين وادائهم والارتقاء بمستوى انتاجيتهم الى المستويات التي تتحقق فيها الاهداف بكفاءة، وانما هم مدراء يمتلكون سلطة رسمية مستمدة من المواقع الوظيفية التي يشغلونها، وانهم شغلوا تلك المواقع ليس على اساس الكفاءة والخبرة انما لاعتبارات تقوم على اساس انتماءاتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها من الاعتبارات الاخرى، لذلك اخفقت تلك المنظمات في تحقيق الاهداف المتوقعة منها.

أهمية القيادة

تعددت الدراسات التي تناولت أهمية القيادة وتأثيراتها في التابعين والمنظمات، وقد اتفقت على نقاط واختلفت في أخرى، فقد أجمعت على ان للقيادة تأثيرات بالغة (ايجابية او سلبية) في التابعين والمنظمة وبيئتها، وان اهميتها تزداد مع تسارع التطورات في جميع القطاعات الاقتصادية، وليس هناك بديل لها في المنظمات.

وتصبح القيادة أكثر ضرورة في المنظمات الكبيرة التي تعمل في إطار بيئة تنافسية معقدة وتتغير باستمرار وفيها العديد من الإمكانيات والفرص والتحديات، ويعمل فيها عشرات الآلاف من الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق أهداف (اقتصادية ونفسية واجتماعية) عديدة ومتضاربة في بعض الحالات، ولهم انتماءات واهتمامات فكرية وسياسية واجتماعية واقتصادية متباينة (16).

وتقطع الحقائق ان التخطيط الجيد والتنظيم الافضل وتوفير المستلزمات المطلوبة لا يضمن للمنظمات تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ما لم تتوفر لها قيادة فاعلة ومؤثرة في التابعين وقادرة على حفزهم وتوجيههم وتوظيف امكاناتهم وقدراتهم بكفاءة عالية في تحقيق الاهداف المطلوبة، وتظهر أهمية القيادة من خلال ما يأتي:

● تمثل القيادة الجيدة الصمغ الذي يشد التابعين بعضهم إلى بعض وتجعل أمرهم في المنظمة موحداً، وتملاً قلوبهم بالأمل والشجاعة والتفوق والتميز، وتعمل معهم ومن اجلهم، وتسعى في مصالحهم جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والذائل من غير استئثار او ظلم او إهمال.

● تحدد القيادة الاهداف التي يتعين على التابعين تحقيقها، وتحفزهم لتبني أفكار واتجاهات وسلوكات مفيدة والاقدام على اعمال نافعة لهم وللمنظمة وفيها تحدد لقدراتهم، وتحركهم إلى ابعد من الأمور المقررة مسبقاً predetermined وعمل ما لم يفكروا بعمله، او التحول إلى موقف أو مواقف جديدة لا يسعهم إلا قبولها (17)، وترفع معنوياتهم وتبني ثقتهم بأنفسهم وتحول ضعفهم واحباطاتهم وانكساراتهم إلى قوة، وتعزز ثقتهم بأنفسهم، وتحررهم من التردد والخوف من المستقبل، وتشجعهم للعمل كفريق متكامل، وتطور مبادراتهم ونتاجيتهم، وقد وجد وارين بينيس- استاذ ادارة الاعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا بعد دراسة تسعين حالة عن أكثر القادة

نجاحاً في أمريكا، "ان القيادة هي التي تقرر في النهاية ما ينجح من المؤسسات وما يفشل منها، وتبقى هي مفتاح التطور عندما تتغير الاستراتيجيات او العمليات او الثقافات"(18).

● يعتمد صلاح الافراد او فسادهم الى حد كبير على صلاح قيادتهم او فسادها فان صلحت صلحوا وان فسدت فسدوا، وهي التي تضيء عليهم طابعها المميز إن خيراً فخير وإن شراً فشر (19)، ويقول الرسول محمد ﷺ "صنّفان من امتي إذا صلحا صلحت امتي، وإذا فسدا فسدت، قيل يا رسول الله ومن هما؟ قال: الفقهاء والامراء"، فهم الذين يوحّدون جهود التابعين ويلهمونهم لتحقيق إنجازات ربما هم غير قادرين على تحقيقها بمفردهم.

● يتخذ التابعون من القيادة اسوة يقتدون بها ويقتفون أثرها ويحاولون محاكاتها في مواجهة التحدّيات وتحقيق نتائج تجعلهم يشعرون ان هناك مستقبلاً أفضل ينتظرهم في ظل أوضاع معقدة.

● تتغير اتناجية التابعين ارتفاعاً وانخفاضاً بتغيير القيادة، فهي التي تحفزهم وتبث في نفوسهم الحماس لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المطلوبة والإقدام على اعمال يعتقدون أنهم غير قادرين على إنجازها وفعل أمور مستحيلة التحقيق في مخيلتهم، وهذا ما أكدّه آلن كيث حين قال: "إن القيادة في مجملها عملية تمكّن البشر من أداء اعمال غير مسبوقه"(20).

● يصنع القادة التاريخ ويغيرون مجرى الأحداث واتجاهاتها في المنظمات والمجتمعات والشعوب والامم، وتؤكد الحقائق ان في تأريخ الأمم والشعوب والمنظمات ثمة وقائع وحوادث مفصلية كبرى لعبت فيها القيادة دوراً مهماً وكانت سبباً اما في النجاح او الانتكاس (21).

● ينظر إلى تاريخ الانسانية على انه سيرة ذاتية للقادة، وتنسب كل مظهره لهم، وقد أكد ذلك الفيلسوف الأسكتلندي توماس كارلايل Thomas Carlyle في عام 1841⁽²²⁾، ويقول الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد ﷺ" ان الرسول محمد ﷺ كان قائدا عظيما صنع تاريخا جديدا لسكان الجزيرة العربية، فقد غير اخلاقيات سكانها من البداوة والقتل والنهب والسلب وواد البنات وتعدد الآلهة وعبادة الأصنام إلى مجتمع يؤمن بإله واحد وينظم معاملاته وعلاقاته على وفق مبادئ انسانية⁽²³⁾.

● تزدهر المجموعات والمنظمات والشعوب والامم او تذوي wither أو تندثر destroyed بفعل تأثيرات القيادة ومدى كفاءتها في اعداد الخطط واتخاذ القرارات وتأسيس علاقات وئام مع العملاء والزبائن والمجتمع المحلي، وتؤكد الحقائق ان المنظمات والمجتمعات التي تولت قيادتها قيادات مخلصه وشجاعة ونزيهة وكفوة تمكنت من تحقيق تطورات إيجابية رائعة وجليلة كانت لها تأثيرات وفوائد لا حصر لها في حياة الأفراد على جميع الصعد امتدت إلى امد بعيد حتى بعد رحيلها، فمثلا لا زال الذين اقتنعوا برسالة الرسول محمد ﷺ يعملون على وفق ما جاءهم بها منذ أربعة عشر قرنا، ولم يقف الامر عند هذا وإنما لا زالوا يحفزون الآخرين للاقتناع بتلك الرسالة السامية، وسيبقى الامر هكذا إلى ان يرث الله تعالى الأرض ومن عليها، ومن جهة اخرى عانت الإنسانية كثيرا ولحقت بها أضرار مادية ونفسية عبر مسيرتها الطويلة بسبب القيادات السيئة، اذ لا زالت الكثير من المجتمعات والمنظمات والأمم تن من قيادة هتلر التي تركت اثارا سلبية لا تعد ولا تحصى على الشعب الألماني وشعوب أخرى امتدت لعشرات السنين.

● تلعب القيادة دوراً أساسياً وحاسماً في جميع المنظمات، إذ تعتمد عليها فاعلية المنظمات وكفاءتها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ويرى الشاعر الإغريقي يوروبيدس Euripides الذي عاش بين 406 - 480 قبل الميلاد أن عشرة جنود تقودهم قيادة حكيمة يدحرون beat الجنود الذين لا قيادة لهم مهما كان عددهم⁽²⁴⁾، ويقول المارشال فوش: "إن الجيش الذي يرغب في تحقيق النصر لا بد أن تتوافر له عوامل حيوية من أهمها قيادة تتميز بالشجاعة والكفاءة"⁽²⁵⁾.

● توظف القيادة عناصر الإنتاج المتاحة بفاعلية في المجالات التي تحقيق أهداف المنظمات في الاستمرار والتطور.

● تكون المجموعات أو المنظمات التي تتولى قيادتها قيادة شجاعة وكفؤة ولها علاقات جيدة مع التابعين أكثر قدرة على حماية نفسها وتحقيق أهدافها من غيرها.

● تصبح التابعة عقيمة ولا فائدة منها مهما كانت جيدة دون قيادة جيدة تضع خططا وتحدد أهدافا وتتخذ قرارات تؤثر في مستقبل التابعين ومستقبل ابنائهم.

● يعتمد استمرار التابعين في العمل في المنظمات على طبيعة علاقاتهم بالقيادة، وقد كشفت الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 84% من مجموع العاملين يبحثون عن فرص لتغيير المنظمات التي يعملون فيها بسبب عدم اقتناعهم بالقيادات التي يعملون معها أو استيائهم discontent منها⁽²⁶⁾.

● يعد النقص الكمي والنوعي في القيادة المؤهلة والمؤثرة من الأخطار العشرة التي ستواجه الإنسانية في المستقبل، وقد أكد ذلك بحث نشرته جامعة

مشيكان جاء فيه ان المنظمات في الدول المتقدمة والمتنامية تعيش أزمة نقص قيادة⁽²⁷⁾، كما ان المختصين في القيادة في الولايات المتحدة امثال بيرنز Burns وغاردنر Gardner وكرين ليف Green Leaf يشعرون بالقلق من ندرة القيادات المتمكنة على مستوى العالم إلى درجة وصفوها بالمشكلة العالمية⁽²⁸⁾.

- تبقى القيادة الجيدة ضرورية لجميع المنظمات ومتغيرا حاسما في مستقبلها بدءا من الاسرة ومرورا بجميع المنظمات بصرف النظر عن حجمها وطبيعة اعمالها وصولا الى مستوى الدولة.
- تخلق القيادة التفاعل الانساني المطلوب بين العاملين في المنظمات وتنعكس تأثيراتها على انتمائهم للمنظمة ومعنوياتهم وادائهم وسلوكهم.
- ينظر الجميع إلى القيادة على انها المسؤولة عن نجاح المنظمات واخفاقها، فيراقبون خططها وقراراتها وسلوكها ويتوقعون منها ان تطرح خططا مستحدثة نافعة وتتخذ قرارات غير مسبوقة، بالإضافة الى ذلك يخضعونها للمساءلة والمحاسبة عن كل كبيرة وصغيرة⁽²⁹⁾.
- تكشف الدراسة الموضوعية لتاريخ الانسانية عبر جميع مراحل تطورها أن هنالك العديد من الامم والشعوب والجماعات والمنظمات عانت من الاخفاق والمشكلات (الاجتماعية والاقتصادية والنفسية) بسبب دكتاتورية القيادات أو عدم كفاءتها، ويوجد الى جانب ذلك العديد من الحالات التي استطاعت فيها الشعوب والامم والجماعات والمنظمات الوصول الى الغايات التي تسعى اليها بفضل كفاءة الاشخاص الذين انيطت بهم مسؤولية القيادة وعدالتهم⁽³⁰⁾.

أهداف القيادة

تختلف طبيعة اهداف القيادة تبعا لمستوى القيادة، فمثلا تكون اهداف قيادة الدولة حفظ البلاد ونشر الامن والاستقرار وتطوير جميع القطاعات الاقتصادية الى المستويات التي تحقق اهداف الافراد المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، اما اهداف القيادة على مستوى المنظمات فهي:

- تطوير المنظمة رغم المنافسة والتحديات ونقص الفرص.
- استخراج طاقات التابعين وازافة امكاناتهم الى إمكاناتها لاجل تحقيق أهداف المنظمة واهدافهم.
- المحافظة على استمرار تعامل الزبائن مع المنظمة، واستقطاب زبائن آخرين، وقد أشار هارت Hart في دراسة له عام 1988 تناولت الشركات الخدمية إلى أن زيادة رضا الزبائن بواقع 1% يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية بواقع 5%، كما كشفت دراسة رايشيلد Reichheld التي تناولت شركة بيع البطاقات الائتمانية في الولايات المتحدة أن زيادة جهود الاحتفاظ بالعملاء بواقع 5% خلال خمس سنوات أدت إلى زيادة الأرباح بواقع 60%، ولذلك يعتقد الكثيرون أن هدف معظم قيادات المنظمات الرئيس وشغلهم الشاغل ينبغي ان يكون رضا الزبائن وجعل كلفة استمرار الزبائن الحاليين واكتساب زبائن آخرين في الحد الأدنى⁽³¹⁾.
- المساهمة في تطوير مجتمع المنظمة باعتباره الوعاء الذي تعمل في اطاره المنظمة ومنه تحصل على متطلبات استمرارها وتطورها وفيه تسوق منتجاتها.

خصائص القيادة

يتفق الجميع على ان الشخص لا يمنح نفسه صفة شجاع أو كريم أو صادق أو امين ولكن الاخرين هم من يصفون عليه هذه الصفات في ضوء سلوكه واخلاقه، كذلك الامر بالنسبة للقيادة فان الاخرين يمنحون الشخص صفة قائد بناء على سلوكه واخلاقه وكفاءته وخبرته ايضا، وفيما يأتي بعض خصائص القيادة:

● تعمل القيادة بتحويل من التابعين الذين يختارونها لقيادتهم وان استمرارها في موقعها مرهون بمدى استمرار قبولهم لها في ضوء كفاءتها في اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم المشروعة.

● لا تكون القيادة بالإكراه ولا بشراء الذمم، ولا تُطلب، ولا بد ان تحظى بقبول الاخرين، وقد قال الرسول محمد ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتها وكَلَّتْ إليها، وإن لم تطلبها أُعِنْتَ عليها"، ويؤكد ﷺ ضرورة اختيار القيادة في قوله "إِذَا كُنْتُمْ ثَلَاثَةً فِي سَفَرٍ فَأَمِّرُوا عَلَيْكُمْ أَحَدَكُمْ".

● تكون القيادة اما حسنة أو سيئة، ويتوقف ذلك على النتائج التي تترتب عنها، فهي حسنة عندما تحرك التابعين نحو النجاح الذي يحقق غايات سامية ونبيلة ينتفعون منها وتسهم في تطوير المنظمة والبيئة التي تعمل في اطارها، فمثلا كان الرسول محمد ﷺ انموذجا للقيادة الحسنة، فقد أسس أمة قوية بعدما كانت ضعيفة يغير بعضها على بعض، والقوي فيها يأكل الضعيف، وليس للمرأة فيها حقوق، واذا بشر احدهم فيها بالأنثى يتوارى من القوم من سوء ما بشر به أيسكه على هون أم يدسه في التراب، بينما تكون القيادة سيئة عندما تكون سببا لإحباط التابعين وانتكاسهم وتدهور

المنظمات عندما ينصب اهتمامها على تحقيق اهدافها الشخصية بجميع الاساليب (الاكراه والاضطهاد والافساد والتضليل والمراوغة ... وغيرها)، ويعد كل من فرعون وهتتر وصادام حسين وجمال عبد الناصر والقذافي وامثالهم عبر مسيرة الانسانية رموزا للقيادة السيئة.

● من الصعب تعليم الافراد القيادة، ولكن يمكن تطويرها وتميئتها لدى من يمتلك بذورها.

● لا تستطيع القيادة تحقيق النجاح والتميز دون ان تستميل عقول التابعين وقلوبهم لمساعدتها، وتحفزهم لمساعدتها على تحقيق الاهداف المطلوبة ولا يتحقق ذلك الا اذ شعروا بانها حريصة عليهم وتبث الثقة في نفوسهم وتمكنهم من بلوغ اهدافهم من اتباعها.

● ليست القيادة مسألة مقام أو نفوذ أو منزلة رفيعة تزيد من يتولها رفعة و/ أو تكسبه امتيازات، وانما تعني مسؤوليات وتضحيات جسيمة، وهي فئنة ومحنة وتجعل من يتولاها معرضا لأحد أمرين إما أن يحظى بقبول التابعين ويخلد ذكره ان احسن اداء مسؤولياتها او يعزل ويقبح ذكره ويثقل وزرهان اساء اداءها.

● القيادة هي علاقة تأثير متبادل بين القائد والتابعين ولذلك ينبغي ان تؤسس على الاحترام والثقة والولاء والتعاون.

● لا يُصبح الأفراد قادة بين عشية وضحاها overnight وانما تستغرق صناعتهم كقادة مدة قد تكون طويلة أو قصيرة حسب سماتهم وقابلياتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم في التأثير في بيئة المنظمة والتابعين،

ومتطلبات المواقف التي تواجههم، وبعد المرور برحلة طويلة فيها العديد من التحولات المثيرة والانتصارات والهزائم.

● تتطلب القيادة صبرا والتزاما وشجاعة لحمل مسؤولية قرارات مهمة تستهدف مواجهة التحديات والمعارضين والمنافسين ونقص الموارد، وتوحيد جهود تابعين مختلفين في أهدافهم وسلوكهم وحاجاتهم وتنشطهم energize وتخلق الحماس enthusiasm لديهم وتعزز ثقتهم بأنفسهم وتحفزهم للعمل معا لتحقيق أهداف معينة في ظروف متغيرة وبالغة التعقيد.

● تعد القيادة عملية نسبية، فقد يكون الفرد قائداً في موقف معين وتابعاً في موقف آخر، فمثلا يكون رئيس القسم في احدى المنظمات قائدا لقسمه وهو في نفس الوقت تابعا للمدير العام للمنظمة التي يتبعها ذلك القسم.

● تتحدد هوية القيادة في المنظمات عندما يمنح الأفراد بعضهم البعض صفات قائد وتابع كل حسب استحقاقه من خلال التفاعل الاجتماعي بينهم، وهذا يفسر لماذا يشغل أحد الأفراد موقع القيادة رسميا ولكن الآخرين لا ينظرون إليه كقائد، بينما يُنظر إلى أحد الافراد بانه قائد رغم أنه لا يشغل موقع القيادة رسميا.

● لا توجد وصفة سحرية و/ أو أسلوب أو تكتيك أو استراتيجية محددة يسهم توظيفها في جعل القيادة ناجحة ومحصنة من الاخطاء والانتكاسات بسبب اختلاف القيادات في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات وتباين المواقف، واختلاف التابعين في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات والاستعداد للاقتناع برسالة القيادة، واختلاف البيئة التي تعمل في إطارها فيما يتعلق بالمعطيات والفرص والموارد والتحديات.

● تتميز القيادة بقدرتها على رؤية الامور والمواقف بصورة مختلفة عن التابعين وتنظر الى ابعد ما يبدو لهم بديها ومتوقعا، وتبصر بما لا يبصرون به، وتبحث عن فرص جديدة وتطرح حلولاً ومعالجات خارج مألوفاتهم، وتحدث تغييرات جديرة بالإجلال في قضايا مهمة لا تعنيها وحدها بل تهمّ التابعين والمنظمة دون ان تستسلم للعقبات.

● تختلف اساليب القيادة تبعاً لاختلاف طبيعة أعمال المنظمة وحجمها وأهدافها وأهداف التابعين واهداف البيئة التي تعمل في إطارها، فمثلاً تختلف أساليب القيادة في المنظمات العسكرية عن أساليب القيادة في المنظمات الاقتصادية أو السياسية، وتختلف أساليب القيادة التي تعمل في بيئة تتوفر فيها جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الخطط عن اساليب القيادة التي تواجه نقصاً حاداً في الموارد، كما تختلف اساليب القيادة في المجتمعات المتطورة عن اساليب القيادة في المجتمعات المتخلفة.

● تترك أفعال القيادة بصمات على الأحداث التي وضعتها المواقف فيها.

● القيادة منزلة رفيعة ودرجة سامية ومسؤولية لا يصلح لها إلا المتميزون بكفاءتهم وغاياتهم السامية واهدافهم النبيلة وازدهرت نفوسهم بالفضائل والمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع وتحررت من الأنانية والحقد والكبر والغطرسة ورغبة التسلط والردائل والذل والهوان ودنايا الأمور وسفاسفها، والتعكز على حسب و/ أو نسب أو حزب أو امكانات مالية.

● يتوقف نجاح المنظمات أو انتكاسها الى حد كبير على مدى قدرة القيادة على اداء مسؤولياتها واستقامتها، فان استقامت وادت مسؤولياتها بكفاءة واستست لها علاقات مع التابعين على الثقة والولاء والاحترام نجحت المنظمات وتمكنت من الاستمرار والتطور وصلح التابعون، وان فسدت

فسد التابعون وتعثر تحقيق الاهداف المطلوبة، وقد قيل "الناس على دين ملوكهم"، وقال عمر بن الخطاب "ان الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم ائمتهم وهداتهم"، وقال ايضا "الرعية مؤدية الى الامام ما ادى الامام الى الله، فان رُع رُعوا"، ولذلك على القيادة ان تتقي الله تعالى في نفسها واهلها وخاصتها والذين تعهد اليهم مسؤولية اداء الاعمال، وتحذر من مخالفة شريعة الله ومن مغبة التقصير والاخلال فيما اوجب الله تعالى عليها فيما يتعلق بالاهتمام بمصالح التابعين واهدافهم.

- لا تقتصر القيادة على موقع معين في المنظمات، وإنما هي في جميع المواقع التي فيها أفراد يتبعون شخصاً محدداً يؤثر فيهم ويوجههم نحو أهداف محددة.
- تتطلب القيادة فهماً عميقاً لسلوك التابعين وأفكارهم وأهدافهم، وقدرةً كبيرة على تغيير أفكارهم وسلوكهم وحثهم نحو تحقيق الاهداف المطلوبة بأساليب بعيدة عن الإكراه والقسر.
- تتباين كفاءة القيادة في التأثير في التابعين تبعاً لاختلاف خبرتها ومعرفتها وقدرتها على اقناعهم برسالتها وأهدافها، والاساليب التي توظفها في التعاطي مع التحديات والمشكلات والفرص وإدارة التابعين، وتبعاً لاختلاف التابعين من حيث أهدافهم وحاجاتهم وسلوكهم وأساليبهم في الوصول إلى أهدافهم.
- تقوم عمليات القيادة على مجموعة مبادئ يمكن تطبيقها في جميع المنظمات السياسية والدينية والأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية وغيرها وحتى على نطاق العائلة.
- تتطلب القيادة معرفة عملية واسعة ببيئة المنظمة والمواقف والظروف المحيطة بها وبالتابعين، وقدرة على توظيف اساليب الإقناع والحوار والتفاوض مع التابعين والآخرين.

- جميع الأفراد قادرين على ان يكونوا قادة مؤثرين في الآخرين عندما تتوفر لديهم الرغبة والفرصة.
- تتخذ القيادة بعض القرارات في بعض المنظمات ولا تتخذها في المنظمات الأخرى، فمثلا القيادة في المنظمات العسكرية مطالبة باتخاذ قرارات تتعلق بالحياة أو الموت بينما لا تكون مطالبة باتخاذ مثل هذه القرارات في منظمات الأعمال.
- وظيفة القيادة هي اثاره مشاعر التابعين وحفز الهمم وتحديد اهداف طموحة وفيها تحديات تهز استقرار التابعين والمنظمة وبيئتها وتتنبى الحداثة في الافكار وأساليب العمل وتقنياته وتتطلع الى فرص غير مألوفة، وتدرك ان ليست هناك صيغة للنجاح ولكن هناك صيغة للفشل وهي إرضاء الجميع
- يشترك في صناعة القيادة العديد من المؤسسات منها الأسرة والمؤسسات التعليمية والتدريبية وغيرها.

مستويات القيادة

تتطلب المنظمات قادة أكفيا ومؤثرين في المستويات الآتية:

- القيادة الاستراتيجية: تتولى قيادة المنظمة.
- القيادة التشغيلية: تتولى قيادة الاقسام في المنظمة ويعمل بمعيتها أكثر من قائد فريق.
- قيادة الفريق: تولى قيادة التابعين المسؤولين عن تنفيذ الاعمال مباشرة.

سمات القيادة المتميزة

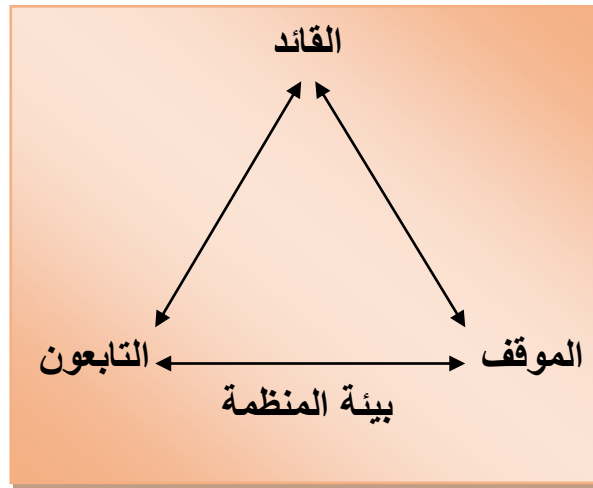
- تمكن المنظمة من الاستمرار والتطور رغم المنافسة والتحديات.
- تتمتع بمكانة وهيبة متميزة في المنظمة.
- تكون امالها وطموحاتها كبيرة وتتوقع نتائج إيجابية من جميع المواقف ومن التابعين.
- يتميز بقدرة عالية تمكنها من معرفة نقاط القوة في سلوك التابعين وادائهم وتركز على تعزيزها باستمرار وتستخرج افضل ما لديهم وتوظفه في تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم.
- تشكل والتابعين فرق موحد مؤسس على التعاون والثقة والاحترام. يسعى الى تحقق اهداف المنظمة.
- تشيد علنا بانجازات التابعين المتميزة وتمنحهم المكافآت المجزية.
- لا باكره التابعين ولا بشراء الذمم، وانما تجعلهم يتبعونها طوعا.

عناصر عملية القيادة

تتألف عملية القيادة من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها البعض باستمرار، ويؤثر كل واحد منها في العناصر الأخرى ويتأثر بها بصورة مباشرة وفاعلة في ضوء معطيات البيئة وفرصها وتحدياتها، وفيما يأتي عناصر عملية القيادة:

- اولاً: القائد.

- ثانيا: التابعون.
- ثالثا: الموقف.
- رابعا: بيئة المنظمة.



شكل رقم 12: عناصر عملية القيادة

أولا: القائد

ويعرّف بأنه شخص له تابعون، ولا يصنع بقرار أو استناداً لأمر اداري، وإنما تخلقه مواقف أو ظروف بعضها موضوعي وآخر ذاتي، أو يعرّف بأنه شخص يتبعه عدة اشخاص طوعا بناء على كفاءته وخبراته وسلوكه، وتكون وظيفته الحقيقية التأثير فيهم وتوجيههم الى ما يحقق اهدافا محددة، وفي ضوء هذا قد يكون القائد رئيس الدولة أو رئيس الوزارة أو يكون وزيرا أو مدير عام أو معلما، ويدخل ضمن هذا كل من يجري عليه هذا المفهوم.

ويعد القائد اهم متغير في عملية القيادة⁽³²⁾، فهو الذي يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل بالتعاون مع التابعين، ويتولى توحيد جهود التابعين وحفزهم لتنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، ويعتمد تأثيره فيهم على مدى قبولهم لقيادته لهم في ضوء كفاءته وخبرته وسماته، ويشعرون انه يؤثرهم على نفسه ويهتم بهم وبأهدافهم، ويطورهم ويدربهم ويكسبهم مهارات وسلوكات جديدة، ويشتمن جهودهم، ويجعل آمالهم في الوصول إلى اهدافهم حقيقة بمختلف الأساليب المشروعة، ويوفر لهم فرصا للتعبير عن أفكارهم، ويشركهم معه في التخطيط وصنع القرارات وفي المكتسبات، ويكون معهم، ويمارس دوره في قيادتهم بالإقناع وليس بالأوامر والإكراه⁽³³⁾.

ويتميز القائد عن التابعين برؤيته وتوجهاته وخططه وأهدافه الاستراتيجية وفلسفته وامكانياته وخبراته وقدرته على توظيف معطيات البيئة وفرصها، ناهيك عن قدرته على اتخاذ القرارات وحمل النتائج التي تترتب عنها، ويتقدم عند الازمات والتحديات والغموض والمشكلات أو يتراجع حسب طبيعة الموقف، ويكون قدوة حسنة للتابعين في الكفاءة والشجاعة والسلوك، ويعبر عن وجهات نظره بوضوح، ويرفض المهادنة والتزلف واسترضاء التابعين على حساب مبادئه، ويقول الشاعر طرفة بن العبد:

"إذا القوم قالوا من فتى خلت أنتي عنيت فلم أكسل ولم أتبلد"

مواصفات القيادة

حدد المارشال برنارد مونتغمري قائد معركة العلمين في الحرب العالمية الثانية* صفات القائد في كتابه الموسوم "السبيل الى القيادة" كما يأتي: على القائد الذي يرغب ان يجعل الافراد يتبعونه ان يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة ويكون موضع ثقتهم واعتمادهم، وقادرا على ان يوحى بآرائه الى الذين يقودهم وان يثير الحماس في نفوسهم ويخاطبهم بلغة يفهمونها ليتمكن من قلوبهم وعقولهم، وذا كفاءة عالية وله خبرة في الطبيعة البشرية وامتقنا لفن القيادة وممارستها، ولا ينتابه اليأس أبدا، ويتحلى بالحزم ويهتم برفع معنويات التابعين، ويسيطر على نفسه في جميع المواقف، ولا سيما الصعبة والخطرة، ويحسن اختيار الرجال للعمل المناسب في الموقع المناسب، ويعرف مسؤولياته ويتقن عمله ومخلصا لمهنته وقادرا على اصدار القرارات السليمة ومستعدا للمخاطرة عند الحاجة وملتزما بالأخلاق الكريمة الى ابعد الحدود بحيث يكون قدوة لمن يعمل معه ومثالا يحتذى به ومثالا اعلى للجميع.

المصدر: الدكتور حسام صفوت يوسف، خواطر إدارية، (الامارات: المركز الوطني للاعلام، 2014)، ص: 149.

*برنارد مونتغمري: مشير في الجيش البريطاني، استطاع قيادة قوات الحلفاء إلى الانتصار في معركة العلمين الثانية عام 1942 وحقق النصر على قوات المحور بقيادة ثعلب الصحراء إرفن روميل خلال معارك الحرب العالمية الثانية.

ثانياً: التابعون

وهم مجموعة من الأفراد يعهدون زمام قيادتهم لشخص يعتقدون بحق انه يمتلك القدرة على تحقيق اهدافهم وانه أكثر حرصاً على مصالحهم ويتبعونه اما طوعاً نتيجة ايمانهم برسالته واقتناعهم بسلوكه وبقدرته على تمكينهم من تحقيق اهدافهم، أو كرهاً أو خوفاً،

وتؤكد الحقائق ان للتابعين عبر مسيرة الانسانية تأثيرات كبيرة في القيادة في جميع المنظمات مهما تباينت في احجامها واختلفت في طبيعة اعمالها، فهم اما يسهمون في تألقها وتمكينها من تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة في الاستمرار والتطور، او في انتكاسها او دمارها ruin والاطاحة بها depose رغم توفر الامكانيات لها، ولا سيما بعد ان اضفت التطورات الهائلة التي حدثت مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية أهمية متزايدة على التابعين، وسلطت الاضواء عليهم وأكسبتهم المزيد من القوة وزادت من تأثيراتهم في القيادة والمنظمات.

وتقطع الشواهد ان القيادة لا تتمكن من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها مهما اوتيت من خبرة وامكانيات ما لم يكن معها تابعون شجعان واكفاء ومقتنعون بها، ويتبادلون الثقة والولاء معها، ويتحدون معها في الرؤى روحياً وذهنياً ونفسياً، ويتفهمون مهمتها ورسالتها ويلتزمون بها، ويناصرونها في السراء والضراء بحس اخلاقي عال strong sense of ethics ويرغبون معها في استمرار المنظمة وتطورها، ومستعدون لحمل مسؤولية الاشتراك معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات، ويؤدون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة، وهي من جانبها تمكنهم

من تحقيق اهدافهم وتفويضهم الصلاحيات التي تمكنهم من تنفيذ المهام التي تعهد اليهم، وتتولى تطوير معلوماتهم ومهاراتهم وكفاءتهم الى المستوى الذي يوازي ذكاءها ومهاراتها وكفاءتها او يقترب منه لكي تتمكن من التواصل معهم، وبخلاف ذلك لا تتمكن من التواصل معهم، ولا سيما إذا كان بينها وبينهم بون واسع جدا في الذكاء والمعلومات والخبرات أو كان بينهما اختلاف كبير في التوجهات والرؤى والاهداف.

ثالثا: الموقف

يمثل الموقف الصمغ الذي يربط القيادة والتابعين بعضهم ببعض، وتكون له تأثيرات (ايجابية او سلبية) كبيرة على قدرتهم على تحقيق الأهداف، ولذلك ينبغي ان تمتلك القيادة القدرة على دراسة كل موقف تواجهه بعناية فائقة لكي تتمكن من تحديد الاجراءات المناسبة والاسلوب القيادي المطلوب، وتجعل التابعين على بينة من جميع المواقف التي تواجهها بدقة وتوضح لهم تأثيراتها (الاجيائية والسلبية) على حاضر المنظمة ومستقبلها وانعكاساتها عليهم بموضوعية شديدة، ولا سيما عندما تكون المواقف غير مسبوقه او غامضة.

ويتعين على القيادة التعاطي مع المواقف بحذر شديد وبموضوعية وحنكة وحكمة لتتمكن من توظيفها لصالح المنظمة، أو تقلل من تأثيراتها السلبية التي ربما تعرضها إلى انتكاسات setbacks تمنع استمرارها وتطورها⁽³⁴⁾.

ولا بد ان تدرك القيادة انها ليس بإمكانها ان تكون صالحة لجميع المواقف، فهناك مواقف قد تحقق فيها نجاحا وتميزا، وهناك مواقف تمنى فيها بانتكاس، ومن الامثلة الواضحة على ذلك ونستون تشرشل Winston Churchill رئيس

وزراء بريطانيا فقد حقق نجاحا واضحا وكبيرا في إدارة الحرب الكونية الثانية ولكنه اخفق تماما في إدارة بريطانيا بعد انتهاء تلك الحرب (35).

القيادة تجعل التابعين على بينة من المواقف التي تواجهها

يخبر القرآن الكريم ان بلقيس ملكة سبأ جعلت التابعين لها على بينة من الكتاب الموجه اليها من سليمان عليه السلام في قوله تعالى "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ أَلَّا تَعْلَمُوا عَلَيَّ وَأُتُونِي مُسْلِمِينَ".

طبيعة المواقف التي تواجه القيادة

تتباين المواقف التي تواجه القيادة من حيث مصدرها وصعوبتها كالاتي:

- المواقف من حيث مصدرها، اما ان يكون مصدر المواقف البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة، وتؤكد الحقائق ان القيادة تستطيع في الغالب السيطرة على معظم المواقف التي مصدرها البيئة الداخلية للمنظمة ومعالجة المشكلات الناجمة عنها، اما المواقف التي مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة فتكون معظم متغيراتها خارج سيطرة القيادة وهذا ما يجعلها عادة أكثر صعوبة وتعقيدا، وتتطلب السيطرة عليها جهودا وموارد كبيرة.

- المواقف من حيث صعوبتها، قد تكون المواقف التي تواجه القيادة بسيطة في تحدياتها ويمكن مواجهتها بسهولة، ولا تترتب عن الإخفاق فيها أضرار تذكر، أو تكون مواقف صعبة ومعقدة وليس من السهل

التغلب عليها ويترتب عن الإخفاق فيها نتائج سلبية وأضرار فادحة على الجميع (المنظمة والقيادة والتابعين والجهات التي لها علاقة بالمنظمة)، وتتطلب مواجهة هذه المواقف من القيادة حشد الكثير من الامكانيات والجهود والتابعين.

وتتمكن القيادة من خلال المواقف التي تواجهها معرفة إمكاناتها ونقاط قوتها وضعفها، وكفاءة خططها واهدافها وقراراتها وسلوكياتها وطبيعة العلاقات بينها وبين التابعين والمناصرين والمنافسين لها واعدائها ونواياهم، ويقول احدهم:

"وليس اخي من ودني بلسانه
فلا تحمدن عند الرخاء مؤاخيا
ولكن اخي من ودني في النوائب
فقد تنكر الاخوان عند المصائب".

ويتطلب التغلب على المواقف الصعبة والمعقدة من القيادة الصبر والمثابرة والنظر الى الجوانب الايجابية في تلك المواقف والاستفادة من خبراتها فيها، والاقتراء بالقادة الذين تمكنوا من التغلب على الأزمات والشدائد والمواقف الصعبة.

رابعا: بيئة المنظمة

لا تعمل القيادة في فراغ وإنما في إطار بيئة مكتظة بالمخاطر المحتملة والمتصورة وتحدث فيها العديد من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والقانونية والدينية وغيرها، بالإضافة الى المنافسة، وتعيش مع تلك البيئة في حالة تفاعل مستمر من الاخذ والعطاء والتأثير المتبادل، وتلعب البيئة دورا هاما في تشكيل تفكير القيادة واهتماماتها وسلوكها ومعتقداتها واخلاقياتها واتجاهاتها وأهدافها، وفي نجاحاتها وانتكاساتها.

وتقطع الحقائق ان نجاح القيادة او اخفاقها مرهون إلى حد كبير بمدى فهمها للبيئة المحيطة بها، وبقدرتها على توظيف الفرص والامكانيات التي توفرها البيئة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها رغم التحديات challenges والمحددات limitations الموجودة فيها⁽³⁶⁾.

وتختلف البيئة التي تعمل في إطارها القيادة في المرحلة المعاصرة تماما عما كانت عليه في الماضي، فبعدها كانت البيئة بسيطة في معطياتها وفرصها والامكانيات المتاحة فيها، ولا تحدث فيها تغيرات سريعة وليس فيها تحديات كبيرة تحدُّ من قدرة القيادة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها أصبحت معقدة ويسودها الكثير من الغموض ambiguity والاضطراب، وتشابك عناصرها، وتشهد تغيرات مفاجئة ومؤثرة في كفاءة القيادة بسبب المنافسة التطورات التي تحدث في جميع القطاعات السياسية والاقتصادية والتقنية وغيرها، ولا سيما في المواصلات والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات رغم انها توفر للقيادة العديد من الفرص.

وقد تكون البيئة التي تعمل في إطارها القيادة داعمة لخطط القيادة وقراراتها واعمالها وتوفر لها فرصا متعددة للازدهار thrive او لا تكون كذلك، وقد كشفت الدراسات التي اجرتها جامعة هارفارد عن ثلاث توقعات ستحصل في المستقبل في البيئة التي تعمل في إطارها القيادة وهي: حدوث العديد من التغيرات غير المتوقعة، وتزايد معدل تلك التغيرات أكثر مما كان عليه في السابق، وتكون المنافسة بين المنظمات اقوى مما كانت وتفرض على القيادة التحرك بسرعة للاستفادة منها اذا ما ارادت ان تستمر وتزدهر أمام منافسيها، وفي ذات الوقت ستتوفر للقيادة فرص عديدة أكثر من السابق، وهناك توقع آخر أضيف لاحقا

وهو ان المنظمات لا تستطيع الاستمرار والتطور ما لم تتكيف بسرعة مع التغيرات المؤكدة في البيئة والتي لا مفر منها والتي تتطلب من القيادة اعمالا واهدافا مختلفة عن السابق⁽³⁷⁾.

ويؤكد ما تقدم ان على القيادة معرفة البيئة التي تعمل في اطارها بموضوعية شديدة، ومراقبة التطورات التي تحدث فيها باستمرار، ولا سيما تلك التي لها علاقة باعمال المنظمة لاجل مواجهة تحدياتها وتوظيف فرصها ومعطياتها لصالح المنظمة، وان تعمل جاهدة في الحصول على دعم البيئة ومؤازرتها في سعيها لتحقيق أهدافها وفي ذات الوقت لا تسمح للبيئة باستنزاف طاقاتها او حرفها عن مسيرتها او منعها عن المضي في الاتجاه الذي يوصلها إلى أهدافها، ولا يتحقق ذلك للقيادة الا اذا اخذت القيادة بجميع متغيرات البيئة بعين الاهتمام عند اعداد الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وطورت الاساليب والادوات التي تتمن روابطها مع البيئة من اجل خفض التصادمات والخلافات بينها وبين البيئة إلى اقل مستوى ممكن، وقد أكد ذلك شارلس دارون Charles Darwin قائلاً ليس من الضروري ان يكون البقاء للأقوى وإنما للكائنات الأكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة⁽³⁸⁾.

وقد اشار الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد"، ان الرسول محمد ﷺ استطاع ان يصبح قائدا ملهما في الجزيرة العربية بعد ان فهم القواعد القبلية والممارسات والعادات والتقاليد فيها بموضوعية شديدة، فتمكن من الارتقاء باخلاق سكان تلك الجزيرة إلى المستوى

الذي اراده الاسلام لجميع الناس، ولم ينزل بمستوى رسالة الاسلام إلى اخلاق السكان في تلك الجزيرة⁽³⁹⁾.

نظريات القيادة

انطلاقاً من الدور الفاعل والمؤثر الذي تلعبه القيادة في حياة الافراد، والجماعات والشعوب والامم فقد بذل العديد من المهتمين بموضوع القيادة جهوداً كبيرة، ولا زالت تلك الجهود مستمرة في هذا الاتجاه، وقد نتج عن تلك المحاولات عدة نظريات منها:

1. نظريات السمات
2. النظريات الموقفية
3. النظريات الوظيفية
4. نظريات التفاعل الاجتماعي

اولاً: نظريات السمات

تؤكد جميع نظريات السمات Theories Traits ان تكوين القائد البيولوجي والنفسي والاجتماعي والثقافي يلعب دوراً مهماً في تحديد الانماط السلوكية التي يوظفها في إدارة التابعين ومواجهة المشكلات واعداد الخطط واتخاذ القرارات، وانه يحصل على تلك المكونات بالوراثة، فهو قبل كل شيء انسان له أم وأب، وله منها ومن سلالتيهما العديد من السمات التي يحصل عليها منها بالوراثة، ولذلك فان شكله وهيئته وحجمه ولونه وكل جسمه محدد له مسبقاً منذ لحظة تكوينه، وتحدد البيئة الاجتماعية للقائد اسماً يُختار في ضوء مستوى الذوق والثقافة والمعتقدات السائدة فيها، ويكتسب من المجتمع لغته ودينه ومذهبه واهتماماته وسلوكه، وتتحدد أهدافه والطرائق التي يوظفها في مواجهة المشكلات في ضوء

العادات والتقاليد السائدة في بيئته، وتؤكد نظريات السمات ان البيئة تترك بصمات واضحة في سلوك القيادة وكفاءتها، وتلعب دورا كبيرا في تحديد الاهداف التي تسعى اليها، واختيار الاساليب التي تستخدمها في الوصول الى الاهداف.

وقبل توضيح المرتكزات الاساس التي تقوم عليها نظريات السمات في القيادة لابد من الاشارة الى ان الافراد يصنفون من حيث قدراتهم في ثلاث مجموعات رئيسة هي:

1. المجموعة الاولى: وتشمل جميع الافراد الذين يكون مستوى قدراتهم العقلية والنفسية والبدنية في مرتبة ما تحت السوية Sub-normality، ويعاني افراد هذه المجموعة من مشكلات صحية ونفسية بسبب اصابتهم بامراض نفسية وعصبية وعضوية.

2. المجموعة الثانية: وتضم جميع الافراد الاسوياء Normal الذين يمتلكون القدرات البدنية والنفسية المتعارفة التي تتوفر في جميع الاشخاص الذين لا يثير سلوكهم استغرابا او شكوكا او تفردا، وتؤكد المعلومات الاحصائية في معظم الاقطار ان الغالبية العظمى من الافراد فيها تكون ضمن مرتبة السوية Normailty.

3. المجموعة الثالثة: وتتألف من جميع الافراد الذين يكون مستوى سلوكهم وتفكيرهم فوق مرتبة السوية Super-normality، وهؤلاء يمتلكون قدرات خلاقية قادرة على الابداع، وسمات تمكنهم من التأثير في سلوك الاخرين، ولذلك تضم هذه المجموعة القادة والفلاسفة والعباقرة والعلماء والمفكرين والادباء والفنانين والمبدعين في مختلف المجالات، ويكون عدد افرادها في الغالب ضئيلا جدا، وفي بعض الحالات يكون نادرا، وتأسيسا على هذا فان القادة هم من افراد هذه المجموعة لانهم يمتلكون مواهب وقدرات

وسمات استثنائية تجعلهم يتميزون عن غيرهم وتمكنهم من شغل المواقع القيادية، ومن بين تلك السمات ما يأتي⁽⁴⁰⁾:

● السمات الخاصة بالقدرات البدنية، وتتعلق بالطول والوزن والصحة وقوة الصوت واللياقة، وغيرها من السمات الفيزيولوجية.

● السمات النفسية، وتشمل الثقة بالنفس والاصرار والمبادرة والمثابرة والهدوء حتى في الازمات والقدرة على صنع القرارات واتخاذها وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها، والامانة والاستقامة والتصدي للمشكلات وحسم الامور واحترام الاخر والقدرة على الاقناع والطموح والتأثير في الاخرين، اضافة الى التفاؤل والقدرة على اكتشاف طاقات الاخرين وتوظيفها.

● السمات الاجتماعية وتتعلق بالقدرة على الاختلاط بالآخرين والاهتمام بهم والتعاون معهم والاستعداد للتضحية من اجلهم.

وتعتمد كفاءة القيادة في ضوء نظريات السمات على السمات الذاتية للقائد فحسب ولا تتأثر بمتغيرات الموقف ومعطيات البيئة واهداف المرؤوسين وكفاءتهم، وتذهب هذه النظريات الى ان القادة يولدون وهم يمتلكون تلك السمات والخصائص، وانهم في الغالب من طبقة اجتماعية واقتصادية لها نفوذ في المجتمع.

ورغم اهمية نظريات السمات في توضيح اهم السمات التي ينبغي ان تتوفر فيمن يتولى القيادة، الا ان الدراسات اثبتت ان هنالك افرادا يمتلكون جميع السمات التي اشارت اليها تلك النظريات ومع ذلك فهم غير قادرين على قيادة الاخرين.

ملاحظات حول نظرية السمات

● ان المعنيين بنظريات السمات لم يتفوقوا حتى المرحلة المعاصرة على السمات التي لا بد من توافرها فيمن تناط به مسؤولية القيادة وهل هي فعلا متوفرة في بعض القادة الحقيقيين المشهود لهم بالنجاح والتفوق في القيادة (41).

● إذا كانت السمات القيادية موروثه فستنحصر- القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا ما لم يثبت صحته مطلقاً.

● أهملت نظرية السمات دور التابعين في نجاح القيادة او انتكاسها.

● تجاهلت نظرية السمات دور البيئة التي تعمل القيادة ضمن اطارها في التأثير في كفاءة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة.

ولا بد من التأكيد ان جميع الانتقادات والملاحظات الموجهة الى نظريات السمات لا تلغي مطلقا اهمية دورها في توضيح العلاقة بين سمات القيادة وقدرتها في التأثير في الاخرين، وتحقيق الاهداف المطلوبة.

ثانيا: النظريات الموقفية

تقوم النظريات الموقفية Contingency theories على اساس ان المواقف هي التي تخلق القيادات، وان القيادات تمثل انعكاسات مواقف معينة في البيئة التي تكون فيها، وان تلك المواقف تحددها معطيات البيئة وطبيعة المتغيرات فيها والفرص والتحديات المحتملة فيها (42).

وترى هذه النظريات ان كفاءة القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات وتحقيق

الاهداف تتوقف على المعطيات والظروف والمتغيرات والعوامل الخاصة بكل موقف، وامكانات التابعين واهدافهم ورغبتهم في العمل، ومقدار الانسجام والتماسك والتفاهم والثقة بينهم وبين القيادة.

وبناء على هذه النظريات لا توجد قيادة تصلح لادارة جميع المواقف، وان القيادة الكفوّة في موقف معين ليس بالضرورة انها ستكون كذلك في جميع المواقف.

ثالثاً: النظريات الوظيفية

تؤكد هذه النظريات ان القائد المناسب هو الذي يتمكن من تحقيق اهداف المجموعة واهداف المنظمة بالكفاءة المطلوبة، ويؤمن ان القيادة فعالية مشتركة بينه وبين التابعين، ويسعى الى تطوير التماسك والتعاون بينه وبين التابعين، وتوسيع مشاركتهم في عملية صنع القرارات (43).

رابعاً: نظريات التفاعل الاجتماعي

تذهب هذه النظريات الى ان كفاءة القيادة تعتمد على مقدار التفاعل بين القائد والمجموعة، وعلى طبيعة الاهداف التي يسعى الى تحقيقها، والامكانات المتاحة والفرص والتحديات في بيئة العمل، ولذلك ينصب اهتمام هذه النظريات على دراسة مقدار التفاعل الاجتماعي المتبادل social exchanged Interaction بين القيادة والتابعين في المواقف المختلفة (44).

مصادر قوة القيادة

تعرف قوة القيادة بأنها الوسيلة التي توظفها القيادة في التأثير في التابعين ومواجهة التحديات التي تواجهها لاجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بكفاءة.

ولذلك لا بد ان تسعى القيادة جاهدة الى امتلاك ما تستطيع منها وتوظيفها بكفاءة في الغايات النبيلة التي تسعى اليها لما لها من اثر بالغ في فاعليتها وفي قدرتها على التأثير في التابعين والزاعم بتطبيق تعليماتها واوامرها لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة، وتستمد القيادة قوتها من المصادر الاتية (45):

1. تقديم المكافآت: توظف القيادة المكافأة في التأثير في التابعين وحفزهم لتطبيق تعليماتها وتوجيهاتها والارتقاء بادائهم وسلوكهم، وتعتمد قوة هذا المصدر على قدرة القيادة على السيطرة على الموارد ومكافأة التابعين، وعلى مدى تقدير الشخص المراد مكافأته للمكافأة وترحيبه بها، ومدى مشروعية المكافأة وانسجامها مع المعايير الأخلاقية.

2. الاكراه والعقاب: ويستهدف ارغام Coerce التابعين على الإذعان والانصياع للاوامر والتعليمات من خلال استخدام جميع وسائل التهيب وفرض العقوبات بدءا من التأنيب (الشفهي أو المكتوب) والعقوبات التأديبية والغرامات وتنزيل الدرجة الوظيفية.

3. الموقع الوظيفي: تتمكن القيادة قوتها من خلال الموقع الوظيفي الذي تشغله، من اصدار التعليمات والاورام الى التابعين وفق التعليمات واللوائح القانونية.

4. الخبرة Expert power: تعد الخبرة والمعرفة في المرحلة المعاصرة من بين اهم مصادر التأثير في التابعين والزاعم بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة لهم من القيادة، وتزداد اهمية قوة الخبرة بتزايد اهمية معلومات القيادة وخبراتها في تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف، وتأسيسا على هذا فان اختيار الذين يشغلون المواقع القيادية في المنظمات الاقتصادية في الدول المتقدمة وتعيينهم يكون على اساس الخبرة والمعلومات والمهارات

التي يمتلكونها بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى، وقد أسهم ذلك في تمكين تلك الدول من التطور في جميع القطاعات الحيوية في تلك المجتمعات، بينما لا يُراعى هذا الجانب عند اختيار القيادات في المجتمعات المتخلفة وإنما تمنح الأولوية عند المفاضلة بين الذين يجري اختيارهم لمواقع القيادة لاعتبارات غير موضوعية من أهمها الولاءات والانتماءات الحزبية وغيرها.

5. المرجعية Referent power: تكون القوة النابعة منها نتاج التفاهم المشترك بين القيادة والتابعين، ولذلك فإن احترام التابعين للقيادة وانسجامهم معها يسهم في ارتفاع مستوى القوة المرجعية للقيادة، ويرفع من مستوى قدرتها في التأثير فيهم.

6. الشخصية: وهي كامنة في ذات شخص القائد وغير مرتبطة بمنصبه في المنظمة، وتتضمن قوة شخصيته ومدى ثقته بنفسه وقوة التفكير الإيجابي لديه.

انماط القيادة

عرفت الانسانية عدة انماط من القيادة، وقد أسهم التابعون في صنع جميع هذه الانماط الى حد كبير، فهم يؤثرون في تحديد كفاءتها ودافعيتها والتزامها بالمهام التي تضطلع بها وقدرتها على تنفيذها، والاسلوب الذي تتبعه في قيادتهم، فهي من جنسهم، فإن كانوا صالحين كانت مثلهم، وإن كانوا فاسدين كانت مثلهم، وقد قيل "كيفما تكونوا يولى عليكم" وان المقياس الحقيقي لوعي التابعين وشجاعتهم وكفاءتهم هو نوعية قيادتهم، وفيما يأتي انماط القيادة⁽⁴⁶⁾:

✓ القيادة المستبدة

- ✓ القيادة الديمقراطية
- ✓ القيادة الحرة
- ✓ القيادة الموقفية
- ✓ القيادة الخادمة
- ✓ القيادة الضعيفة

اولا: القيادة المستبدة

يعود تاريخ القيادة المستبدة إلى العصور الأولى حين كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة في تاريخ الانسانية، وتستمد القيادة المستبدة سلوكها التعسفي من السلطة المخولة لها بموجب القوانين والأنظمة، وتحتفظ بجميع السلطات وتنفرد بوضع الخطط وتحديد الاهداف واتخاذ القرارات وتوزيع الاعمال وتقديم المكافآت واصدار العقوبات، وتركز جل اهتمامها على مصالحها وتنسب النجاحات لنفسها⁽⁴⁷⁾.

وتعد القيادة المستبدة التابعين آلياتٍ لتحقيق اهدافها، وتتدخل في تفاصيل اعمالهم، وتتهم نواياهم وتشكك بإخلاصهم لها وتتجسس عليهم وتستخف بهم وتتجاهل مشاعرهم واحاسيسهم وحاجاتهم واهدافهم (الاقتصادية والانسانية والاجتماعية)، ولا تعنى بمشكلاتهم، ولا تثق بإمكاناتهم وقدراتهم، ولا تتوقع منهم ابداعات أو اسهامات تستفيد منها في تطوير اعمال المنظمة، وتؤمن بانهم لا يعملون الا بالضغط والمراقبة والعقوبات، وتديرهم بالعنف والشدة والتهديد والعقوبات، ولذلك تكثر الصراعات بينها وبينهم وتنعدم الثقة بين الطرفين وتنتشر في المنظمة الوشاية والتزلف والفساد الاداري والمالي واللامبالاة، وتكون انتاجية الجميع (قيادة وتابعين) متدنية كماً وكيفياً.

ويفرض القادة المستبدون آراءهم وأفكارهم وقراراتهم وتعليماتهم واساليبهم وسياساتهم على التابعين، ويكيلون الانتقادات لمعارضيهم ويقمعونهم بوحشية ما بعدها وحشية من اجل اسكاتهم الى الأبد وجعل من يتجرأ على معارضتهم يصرخ وحده في ظل صمت مطبق من الجميع خوفا من القيادة او تملقا لها، وينظر اليه بقية التابعين على انه أحمق وغبي او يفترى على القيادة.

وتوظف القيادة المستبدة اساليب الترهيب والتهديد في ادارة التابعين، وتفرض عليهم عقوبات قاسية لإرغامهم على طاعتها طاعة عمياء، وتجعلهم مجرد بيادق شطرنج تحركهم كيفما تشاء، ولا تؤسس معهم علاقات على الثقة والتعاون، وتنتشر بينهم اخلاقيات التملق والوشاية والتجسس ومحاولة الايقاع بالآخر. ولا تستقبل القيادة المستبدة مقترحات التابعين وآراءهم ومبادراتهم مطلقا باستثناء تلك التي تسهم في تحقيق مصالحها، ولا تسمح لهم بتقويم اداءها رغم علمها بان ذلك من متطلبات تصويب الانحرافات وتجويد العمل.

وتعتمد القيادة المستبدة سياسة "فرق تسد" لأجل احكام سيطرتها على التابعين، وتحيط نفسها بحاشية تتقن التزلف والكذب والتضليل، فضلا عن ذلك تقرب اليها الفاسدين والمفسدين من التابعين وتشجعهم على الافساد وتجزل لهم العطايا والمكافآت وتغض الطرف عن سلبياتهم ما دام ذلك يحقق مصالحها بصرف النظر عن الاضرار التي تترتب عنه، وتنفق مبالغ طائلة من اجل توفير الحماية لنفسها، وتدافع عن جرائمها وتشوّه سمعة كل من يخالفها او يتجرأ على معارضتها، وتغدق بسخاء على المادحين وتوظف جميع وسائل الاعلام والمنابر لتمجيدها وتبرير أفعالها، وليس هذا فحسب بل تعتمد إلى خلق بيئة ينتشر فيها الفقر والجهل والفساد لأجل الامعان في بسط سيطرتها وتسلطها.

وتعمد اغلب القيادات المستبدة في بداية اعتلائها موقع القيادة الى استدراج التابعين لطاعتها فتكون معهم لينة الجانب، وتمكنهم من بلوغ بعض اهدافهم، وتفضل مصالحتهم على مصالحتها وبعد ذلك تتمكن منهم كما يقول المثل "تمسكن حتى تتمكن" ويشير شكسبير في مسرحية ريتشارد الثالث Richard III الى ان الملك ريتشارد الثالث سحر التابعين في البداية بكلامه المعسول وبراعته في البلاغة وشخصيته الجذابة وجعلهم يتمنون نجاحه في الوصول الى العرش، ولكنه ما ان وصل الى سدة الحكم حتى اخذ بالتركيز على مصالحه الشخصية واضطهاد التابعين.

وتوظف القيادة المستبدة احيانا سياسة جس النبض مع التابعين، اذ تبدو معهم متسلطة وتراقب موقفهم ازاء ذلك فاذا اظهروا ضعفا او لا مبالاة امعنت في تسلطها عليهم ولا سيما عندما يجعلونها تعتقد ان كل شيء خلق لأجلها وانها بإمكانها فعل ما تشاء، واما إذا رفضوا اساليبها في الاستبداد بقوة عدلت عن استبدادها او توقفت عنه.

وتعمل القيادة المستبدة على وفق مبدأ "جئنا لنبقى"، وتبحث دائماً عن توجه اليه النقد واللوم، وتركز على مصالحتها وتكرم التابع الأضعف الذي لا يتحداها لتحفز بقية التابعين للخضوع لها والاعتماد عليها والتنافس فيما بينهم في التزلف لها ومداهنتها وتستقطب حولها المتزلفين وتبعد الاكفياء والشجعان وترفض التعددية وتقضي المختلف⁽⁴⁸⁾.



شكل رقم: 13 القيادة المستبدة تضع نفسها فوق اعناق التابعين

وتؤكد الحقائق ان القيادة المستبدة توغل في الاستبداد مع مرور الوقت، وتدمر كل شيء تستشعر بانه يقربها من نهايتها لكيلا تترك بعد رحيلها الا الخراب والدمار، وقد اشار شكسبير في مسرحية ماكبث Macbeth الى ان الملك ماكبث كان مستبدا ولم يسمح للتابعين بتقديم المقترحات والآراء التي لا تنفق مع توجهاته واهدافه الاستبدادية، ولم يدرك ابعاد الدمار الا بعدما توغل في الاجرام وتلطخت يده بدماء ضحاياه واصبح من العصي عليه التراجع عن الاستمرار في ذلك النهج.

واللافت للنظر ان القيادات المستبدة لا تستفيد من معطيات التاريخ التي تكشف عن المصير الذي انتهت اليه القيادات المستبدة التي سبقتها.

سلوك القيادة المستبدة

كان اول سؤال مكتوب يتسلمه نيكيتا خروشيف Nikita Khrushchev رئيس الاتحاد السوفياتي (1958-1964) من المراسلين الذين التقى بهم في نادي واشنطن بريس Washington Press Club عندما زار اميركا، هو: "انك تحدثت اليوم عن حكم سلفك ستالين الشائن hideous rule of your predecessor وكنت انت واحدا من اقرب مساعديه وزملائه ابان تلك الاعوام، فماذا كنت تفعل كل ذلك الوقت؟" احمر وجه خروشيف، ثم زمجر قائلاً "من سأل هذا السؤال؟" فلم يجب احد، وألحّ في ذلك وساد الصمت مرة اخرى، فقال خروشيف "هذا ما كنت افعله حينذاك"، ويظهر من هذا ان القيادة المستبدة ترغب السكوت في التابعين.

المصدر: Bennis Warren, Followership,

<http://www.graphicarts.org/nalc/articles/follower.html>

اساليب القيادة المستبدة في فرض سيطرتها

وصف أرسطو في القرن الخامس قبل الميلاد اساليب الطغاة في بسط سيطرتهم قائلاً "القضاء على كل من يتفوق، والتخلص من الرجال أولي الألباب، وحظر التعليم وكل ما يمتّ بسبب إلى التنوّ، وانقاء كل ما يؤتي عادة الشجاعة والثقة بالنفس، ومنع ضروب الفراغ وجميع الاجتماعات التي قد يجد المرء فيها تسليات مشتركة، وعمل كل ما من شأنه أن يجعل الرعايا يجهل بعضهم بعضاً لأن

العلاقات بينهم قد تنمي الثقة المتبادلة بينهم، وفوق ذلك متابعة تنقلات المواطنين مهما قلت قيمتها، ومعرفة كل ما يقوله الرعايا وكل ما يفعلونه، وارسال أناس سماعين في الجماعات وفي المجالس... وبذر الشقاق والنميمة بين المواطنين، وإيقاع الأصدقاء بعضهم في بعض، واثارة حقد الشعب على الطبقات العليا التي يُجتهد في التفريق بينها، وافقار الرعايا وشغلهم بتحصيل قوت يومهم كيلا يجدوا من الوقت ما فيه يتآمرون عليهم، ومحاربة الاخرين لشغل رعاياهم بالحرب وجعلهم يشعرون بالحاجة المستمرة إلى رئيس حربي"، وإكراههم على ألا يجتازوا أبواب المدينة أبدا حتى يكون على علم بما يعملون، وتعويدهم بواسطة هذا الاستعباد المستمر الضعة ووجل النفس.

الاسباب التي تجعل القيادة مستبدة

تكون القيادة مستبدة لأسباب منها ما له علاقة بفلسفتها ورغبتها بالاستبداد وقدرتها على تعويد التابعين على الاسترقاق والخنوع والخضوع لها إلى درجة انهم عندما يدعون لها يبدون كأنهم كسبوا عبوديتهم ولم يخسروا حريتهم، والبعض الاخر يتعلق بالتابعين وشجاعتهم وقدرتهم، اذ تقطع الوقائع ان التابعين يلعبون دورا مهما في صنع القيادة المستبدة أو يفجرون لديها الرغبة بالاستبداد عندما يتزلفون لها ويزينون لها قبيح افعالها ويخضعون لها وينفذون اوامرها التي تنتهك حقوقهم، ويؤكد القرآن الكريم ان قوم فرعون هم الذين جعلوه يتمادى في استبداده لانهم كانوا هم الفاسقين، كما يظهر في قوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَاَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ"، وفيما يأتي بعض ممارسات التابعين التي تدفع القيادة الى الاستبداد(49):

الخوف من القيادة والتخاذل امامها والاذعان لجميع قراراتها وممارساتها المنحرفة. ❌

التملق للقيادة وتبجيلها وتعظيمها والتسبيح بحمدها وتألئها الى حد القداسة وتأكيد الطاعة لها، وجعلها تعتقد بانها هي البطل الذي يصنع المعجزات وان قراراتها فذة وخلاقة، بالإضافة الى ذلك وضع صورها وتمثيلها في كل مكان، وتقديم الهدايا لها، ونظم الشعر في تمجيدها والهتاف باسمها، وتزيين قبيح افعالها رغم انهم غير موالين لها ويتمنون الاطاحة بها، ويرى المفكر الفرنسي "لابويسي" أن الطاغية ببساطة يستقوي بخنوع الجموع وابتهاج بانقيادهم وخضوعهم له، فيوظفهم كأشياء وقوالب معدة لخدمة خياله الشخصي ولتغذية إحساسه المفرط بالعظمة الذي لا يرتوي حتى يلبس التراب(50). ❌

توظيف امكاناتهم ومعرفتهم وخبرتهم في خدمة مصالح القيادة وتبرير افعالها والتماس الأعذار لسلوكها، وتمكينها من ليّ الحقائق لتبرير جورها وقسوتها (بالإكراه او بالإغراء بالمناصب والمكتسبات والظفر بالترقيات). ❌

الظهور امام القيادة بأنهم عاجزون عن ادارة أنفسهم بدونها. ❌

ممارسات القيادة المستبدة

يظهر في القرآن الكريم ان فرعون كان انموذجا للقيادة المستبدة، وفيما يأتي بعض من ممارساته:

- التكبر بغير حق ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَاسْتَكْبَرَ هُوَ وَجُنُودُهُ فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ".
- الاستخفاف بالآخرين ويظهر ذلك في قوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ".
- اجزال العطاء لمن يمكنه من تحقيق اهدافه ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ".
- فرض عقوبات صارمة على الآخرين ويظهر ذلك في قوله تعالى "إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ طَائِفَةً مِّنْهُمْ يُدَبِّحُ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ؟"
- الاستهزاء بالمختلفين عنه ويظهر ذلك في قوله تعالى "أَمْ أَنَا خَيْرٌ مِّنْ هَذَا الَّذِي هُوَ مَهِينٌ وَلَا يَكَادُ يُبِينُ".
- منع الآخرين من قبول الافكار والآراء التي تطرح عليهم دون ان يأذن لهم ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ فِرْعَوْنُ آمَنْتُمْ بِهِ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ".
- تضليل اتباعه ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَأَضَلَّ فِرْعَوْنُ قَوْمَهُ وَمَا هَدَى".

اضرار القيادة المستبدة

تترتب عن استبداد القيادات اضرار كارثية تصيب الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)، وقد سُئل مروانُ بنُ محمدٍ آخرُ ملوك بني أمية: "ما الذي أضعف مُلكك بعد قوة السلطان وثبات الأركان؟" فقال: "الاستبدادُ برأيي"⁽⁵¹⁾، وفيما يأتي اضرار الاستبداد:

- تعيش القيادة المستبدة عزلة نفسية وسط تابعين غير موالين لها ولا يثقون بها، ويرفضون اقامة علاقات معها ويتحنون الفرص للتخلص منها.
- انتكاس المنظمات والأمم.
- يصبح التابعون أكواماً بشرية مشبعة بالأنانيات الفردية، ويتجسس بعضهم على البعض، ولا يثقون بانفسهم، وتقلص فرصهم في الإبداع والإنجاز.
- تشغل القيادة التابعين بسفاسف الامور لكيلا يستطيعوا تشخيص انحرافاتها واطاؤها وظلمها.
- تعطيل طاقات التابعين وانخفاض اثابيتهم كميًا ونوعيًا.
- اجمام التابعين عن تزويد القيادة بالمعلومات والمقترحات التي تعينها على تحقيق الأهداف وتصويب خطتها وقراراتها، وتمكنها من توظيف الموارد المتاحة في تحقيق اهداف الشخصية للقيادة.
- انتشار الفساد المالي والإداري والأخلاقي.
- احتدام الصراعات بين التابعين والقيادة.
- زج التابعين في حروب مع الاخرين تهلك الحرث والنسل وتوردهم موارد التهلكة كما فعل فرعون الطاغية، ويؤكد هذا قوله تعالى "يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ"

الْقِيَامَةِ فَأُورِدَهُمُ النَّارَ وَبُسَّ الْوَرْدَ الْمُرْوَدُ وَأَتَّبَعُوا فِي هَذِهِ لَعْنَةً وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ
بُسَّ الرَّفْدَ الْمَرْفُودُ" (52).

التابعون يصنعون القيادة المستبدة

يؤكد المفكر الفرنسي لابويسى للتابعين بانهم هم الذين يصنعون القيادة المستبدة فيخطبهم قائلاً: "كل هذا الخراب وهذا البؤس وهذا الدمار يأتيكم لا على يد أعداءكم بل يأتيكم على يد العدو الذي صنعتم أتم، والذي تمشون إلى الحرب بلا وجل من أجله، ولا تنفرون من مواجهة الموت بأشخاصكم في سبيل مجده، هذا العدو الذي يسودكم إلى هذا المدى ليس له إلا عينان ويدان وجسد واحد ولا يملك شيئاً فوق ما يملكه أقلكم على كثرتكم، التي لا يحصرها العد إلا ما أسبغتموه عليه من القدرة على تدميركم، فأنى له بالعيون التي يتلصص بها عليكم إن لم تقرضوه إياها؟ وكيف له بالأكف التي بها يصفعكم إن لم يستمدها منكم؟ وأنى له بالأقدام التي يدوسكم بها إن لم تكن من أقدامكم؟ وكيف يقوى عليكم إن لم يقو بكم؟ وكيف يجرو على مهاجمتكم لولا تواطؤكم معه؟ أي قدرة له عليكم إن لم تكونوا حماة للص الذي ينهبكم، شركاء للقاتل الذي يصرعكم؟ تأكدوا اتم خونة لأنفسكم!"

المصدر:

محمد هلال الخليلي، جذور الاستبداد في الحياة السياسية العربية المعاصرة،
<http://www.aljazeera.net/coverage/pages/0467ff75-381b-42b9-85a4-b7bc2d557b29#TOP>.

ثانيا: القيادة الديمقراطية

تتميز القيادة الديمقراطية بانها منتخبة من قبل التابعين، وتستمد سلطتها من قبولهم لها وليس من سلطتها الرسمية، وتدرك انها مهما طال مقامها فهي إلى رحيل، وتبدأ بنفسها في تنفيذ ما تدعو اليه⁽⁸⁾، ولا تنفرد بوضع الخطط واتخاذ القرارات وانما توفر للتابعين فرصا واسعة لمشاركتها في تلك المجالات، وتدرك ان عملها يتطلب منها الشجاعة والكفاءة والمؤهلات المطلوبة لتحقيق الاهداف، وتؤمن ان خططها واهدافها وقراراتها واساليبها ووسائلها واعمالها وسلوكها خاضعة لتقويمهم، وانها خاضعة للمساءلة والمحاسبة من قبلهم، وتؤمن بأهمية التعددية في اثناء تصوراتها.

وتستقطب القيادة الديمقراطية تابعين أكفاء وشجعان للعمل معها وتعمل معهم على أساس فريق متعاون يشد بعضه بعضا، وتجعل علاقاتها معهم ايجابية لكي تحفزهم للولاء لها والثقة بها، وتقر بحقهم في الاختلاف معها، ولا تفرض اراءها عليهم، وتوفر لهم فرصا واسعة للتداول معها وتشجعهم على التفكير المستقل والنقد والنقد الذاتي، وتحفزهم لعرض مشكلاتهم عليها، وتغرس الثقة فيهم، وتجعلهم يشعرون بأهمية اسهاماتهم وانجازاتهم، وتعرض عليهم عدة اقتراحات عندما يحتاجون إلى المشورة وتترك لهم حرية الاختيار في ضوء قدراتهم وميولهم، ولا تخشى من تطورهم المهني والوظيفي، وتعتمد الموضوعية في تقويمهم ومكافأتهم.

فوائد تطبيق الديمقراطية في القيادة

تنبثق من تطبيق الاساليب الديمقراطية في القيادة فوائد عديدة منها: الاسهام في تطوير المنظمات، وتعزيز ثقة التابعين بأنفسهم ورفع معنوياتهم وتمكينهم من تحقيق اهدافهم وحاجاتهم وتجعلهم شركاء لها في النجاحات.

اما الفوائد التي تحقها القيادة فهي ان التابعين يضيفون امكاناتهم الى امكاناتها ويمدونها بالمعلومات التي تعينها على بلوغ الاهداف المشتركة، ويصرونها بالانحرافات والمشكلات وكيفية اجتنابها، ويدعمونها في الازمات ويمكنونها من تنفيذ اعمالها بكفاءة.

القيادة الديمقراطية ترفض صمت التابعين

عانى الرئيس السابق رونالد ريكان Ronald Reagan على يد من يدعون انهم اصدقاؤه الذين رفضوا قول الحقيقة المرة له أكثر مما عانى من اعدائه المزعومين، وقد كتبت زوجته نانسي ريكان Nancy Reagan في مذكراتها بعنوان "دوري انا" My Turn انها وبخت نائبه حينذاك جورج بوش George Bush عندما تقدم اليها وليس الى الرئيس بتحفظاته حول رئيس العاملين في البيت الابيض، وقالت له "اتمنى لو تقول ذلك لزوجي، فانا لا استطيع ان اكون الشخص الوحيد الذي يقول له ذلك" اجاب بوش حسب ما ذكرت "هذا ليس دوري انا يا نانسي" فقالت له بجدة "هذا هو دورك انت بالذات"، وقد كانت نانسي محقة، اذ ان من واجب التابع الجيد احاطة قيادته علما برأيه، وعلى القائد ان يرفض صمت التابعين عن قول الحقائق له، ويقبل اعتراضاتهم على آرائه.

المصدر: <http://www.graphicarts.org/nalc/articles/follower.html>, Warren Bennis, Followership,

ثالثا: القيادة الحرة

توضح القيادة الحرة للتابعين الخطوط العريضة للأهداف التي يتعين تحقيقها وتحدد لهم السياسات والاساليب التي تمكنهم من الوصول الى الاهداف، وتفوضهم صلاحيات واسعة وتمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وتجعل توجيهاتها لهم في اضييق نطاق ممكن، وتتبع سياسة الباب المفتوح معهم وتنظم علاقاتها معهم على اساس تبادل الثقة التعاون والولاء.

ويكون نمط القيادة الحرة ملائماً جداً لقيادة الباحثين واساتذة الجامعات والقادرين على ادارة انفسهم ذاتيا، وقد اخذت المجتمعات المتقدمة بهذا النمط في تلك المنظمات فارتقت بمستوى الإبداع في جميع المجالات وتربعت على اعلى مراتب الكفاءة في العلم والتقنية، بينما لا تعتمد مثيلاتها في المجتمعات المتخلفة هذا النمط فمئيت بانتكاسات على جميع الصعد.

رابعا: القيادة الموقفية

طور نموذج القيادة الموقفية كل من بول هيرسي وكينيث بلانشارد في مركز دراسات القيادة في الولايات المتحدة الامريكية في أواخر الستينات، وهما يعتقدان ان المواقف هي التي تخلق القيادات وان القيادات تمثل انعكاسات مواقف معينة في البيئة التي تعمل في اطارها، ولا يوجد قائد يصلح لجميع المواقف⁽⁹⁾.

وتتولى القيادة الموقفية رفع ثقة التابعين بأنفسهم، وتمنحهم الصلاحيات وتشركهم معها في صنع القرار، وتأخذ بعين النظر الاختلافات بينهم في الكفاءة والحماس عندما تكلفهم بالأعمال، وتحدد أسلوبها القيادي بناء على نضج التابعين وتطورهم، وتهتم ببعدين هما التوجيه والحفز وعلى النحو الآتي:

- تزيد من اهتمامها بتوجيه التابعين عندما تكون كفاءتهم متدنية وتنقصهم الخبرة والمهارة المطلوبة لإنجاز الأعمال.
- تهتم بتشجيع التابعين اذا كانوا أكفاء ولكن حماسهم متدن.
- ترفع من جرعتي التوجيه والتشجيع عندما تلاحظ تدني حماس التابعين وكفاءتهم وخبرتهم ومهاراتهم.
- توفر الفرصة للتابعين المتحمسين وذوي الكفاءة لإبداء الآراء وتستمع إليهم، وتفوضهم الصلاحيات.

ويتطلب نمط القيادة الموقفية من القيادة تنمية التفاعل الايجابي بينها وبين التابعين والزامهم بتوجيهاتها والاهداف التي يتعين تحقيقها، وفي ذات الوقت تؤسس علاقاتها معهم في ضوء معطيات بيئة العمل والبدائل والخيارات المتاحة وامكانياتهم واهدافهم ورغبتهم في العمل.

خامسا: القيادة الضعيفة

تكون القيادة ضعيفة اما لأنها لا تمتلك القوة المطلوبة أو انها لا توظف القوة المتاحة لها بكفاءة في الموقف المناسب، وتكون مترددة في اتخاذ القرارات المهمة، وتدع الامور كما هي خوفا من الفشل، وتخشى من حمل المسؤولية وتفوض التابعين صلاحيات واسعة الى الحد الذي يختفي فيه دورها، وتؤكد الوقائع ان

القيادات الضعيفة تكون سببا في اخفاق التابعين والمنظمة نتيجة للأسباب الآتية(53):

- ضعف مستوى امتثال التابعين لقرارات القيادة وتعليماتها.
- تبادل الاتهامات بين القيادة والتابعين في حال الاخفاق في تحقيق الاهداف.
- ظهور مراكز قوى في المنظمة تمنح الاولوية لمصلحتها عندما تتقاطع مع مصلحة المنظمة.
- تخاذل القيادة امام الاخرين.

سادسا: القيادة الخادمة

قد يبدو للكثير أن كلمتي القائد والخادم متضادتان، فالقيادة مرتبطة في أذهان جميع الافراد بانها هي التي تحرك التابعين تبعاً لأوامرها، ولكن الواقع اثبت ان هذا الاسلوب في القيادة لم يعد قادرا على تحقيق الاهداف المطلوبة منه في ضوء التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ادت الى تزايد مساحة الحرية التي يتمتع بها التابعون(54).

وتؤكد الوقائع ان القائد في نمط القيادة الخادمة يكون خادما للتابعين ومجبا لهم ويهتم بهم ويرغب في مساعدتهم ويقدمهم على نفسه دون انتظار مقابل منهم، ويكون متواضعا ويتحلّى بالهدوء والوداعة، ويتمتع بالحكمة التي تمكنه من الفوز بحبهم وثقتهم وتعاونهم وولائهم وتفانيهم في تنفيذ المهام التي يعهد بها اليهم كتعبير عن رغبتهم في التعاون معه، وقد كتبه أحد الجنود عن قائده قائلاً "كنا نطلق عليه القائد المحبوب لأنه كان يهتم بنا أكثر من اهتمامنا نحن بانفسنا، وكثيراً ما كان

ينحني على الأرض ليعتني بقدم أحد الجنود الملتهبة او المجروحة، ويداوي جراحنا، فأثر بنا جميعا بسبب اهتمامه ولمساته المتواضعة الرقيقة، وهكذا زاد حبنا واحترامنا له".

وتظهر القيادة الخادمة في الجمعيات الخيرية ومؤسسات المجتمع المدني والعمل العام والتطوعي والخدمة العامة والنقابات المهنية والعمالية حيث يمد القائد التابعين بالحقائق والطاقة والموارد والمعلومات وكل ما يحتاجونه لتنفيذ المهام على أكمل وجه.

القيادة الخادمة



في يوم 28 مايو / أيار من عام 1970 اصاب لغم أرضي جندياً تابعاً للكتيبة التي كان يقودها الجنرال نورمان شوارسكوف Norman Schwarzkopf، فاسرع شوارسكوف إلى موقع الرجل المصاب، واشرف بنفسه على ترحيل المصاب بطائرة الهليكوبتر واثنا ذلك وطأت قدم جندي آخر على لغم فاصيبت ساقه بجرح شديد، واخذ يصرخ داخل منطقة مملوءة بالألغام، فأدرك القائد شوارسكوف بأن الجندي الجريح يمكنه النجاة والاحتفاظ بساقه إذا توقّف عن الحركة، شريطة أن يذهب إليه أحدهم ليوقفه عن الحركة ويساعده على الخروج من موقع الألغام، فقرر القائد شوارسكوف أن يتحرك هو بنفسه داخل حقل الألغام، ويسير ببطء وحذر مُحملاً في الأرض لكي يحدد أين يضع رجليه خوفاً من انفجار الألغام، وأخيراً وصل إلى الجندي وأمسكه وأخرجه من حقل الألغام بسلام

سمات القيادة الفاعلة

تميز القيادة الفاعلة في المنظمات بالسمات الآتية (55):

- تمتلك فهما جيدا للاهداف التي تسعى اليها والاعمال التي تمارسها والاشخاص الذين تعمل معهم والمواقف التي تعمل في اطارها والامكانيات والفرص المتاحة لها والتحديات التي تواجهها.
- تؤمن باهمية التغيير، وتتولى تنفيذ عمليات تغيير تسهم في تمكين المنظمة من الاستمرار والتطور بكفاءة عالية.
- تعتمد انماط عمل تجعل النمو والتطور في المنظمة لا يتوقفان.
- تحترم الافكار الجديدة، وتقدم مكافآت مجزية لمن يقدمها.
- تؤمن باهمية العمل الجمعي، وتعمل على تفعيله.
- تسعى جاهدة لتطوير الثقة والتعاون والاحترام بينها وبين التابعين.
- لديها الاستعداد الكامل للاعتراف بالاطياء التي تقترفها، وتسعى لجعل اخطائها في اقل مستوى ممكن في المستقبل.
- تتخذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق التميز للمنظمة.
- تحدد اولويات العمل، وتوفر مستلزماته.

معضلات القيادة المعاصرة

تنبع معضلات القيادة المعاصرة مما يأتي:

- تقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف استراتيجية مهمة تحقق نقلة نوعية لها وتأثيرات ايجابية في التابعين والمنظمة.

● تعمل في بيئة غير مستقرة وفيها منافسة شديدة وتحديات كبيرة وتحدث فيها تغيرات غير متوقعة على جميع الصعد (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية) معظمها خارج سيطرتها، وتتزايد فيها احتمالات نقص الفرص والموارد، وتزدحم بأحداث وإشكالات ومفاجآت ليس بالإمكان تفاديها.

● تلبية طلبات زبائن تتغير باستمرار.

● حفز تابعين مختلفين في طموحاتهم وطلباتهم وتطلعاتهم لتنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف.

● يتوقع الجميع منها التميز والجرأة والمجازفة والشجاعة وطرق ابواب غير مسبوقة رغم ضباية المواقف والتحديات ونقص المستلزمات المطلوبة.

وسوف تزداد صعوبة القيادة في المستقبل بسبب التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي ستشهدها جميع القطاعات (الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية وغيرها) وتزايد عدم الاستقرار والمنافسة والتحديات في بيئة العمل.

وقد اوضح الرسول محمد ﷺ لأبي ذر الغفاري رضي الله عنه معضلات القيادة قبل أكثر من اربعة عشر قرنا عندما طلب أن يؤمره على بعض العمال قائلاً "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها امانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذ بحقها وأدى الذي عليه فيها" كما قال ﷺ "إنكم ستحرصون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامة"، وقال ايضا "إن شئتم أنبأتكم عن الإمارة، أولها ملامة وثانيها ندامة وثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل"، كما حذر ﷺ من اناطة مسؤولية القيادة لعاشقي السلطة والمتهاكين عليها، فقد روي أن رجلا قال

له يا رسول الله، استعملني؟ فردّه النبي ﷺ قائلاً "إنّا لا نستعمل على عملنا من أَرادَه" وعلّق أبو الوليد على هذه الرواية بقوله "السّرّ في ذلك أنّ الولايات أمانات، وتصريف في أرواح الخلائق وأموالهم، والتسرع إلى الأمانة دليل على الخيانة، ولا يخطبها إلا من يريد أكلها، وإذا أوّمن خائن على موضع الأمانات كان كمن استرعى الذئب على الغنم، وهذه الخصلة تفسد قلوب الرعايا على ملوكها: لأنّه الرعايا إذا اهتضمت حقوقهم وأكلت أموالهم فسدت نياتهم، وأطلقوا ألسنتهم بالدعاء عليها"، وهذا ما جعل الأخيار والصلحاء يتخرجون من قبول الامارة "القيادة" ويعدونّها من موجبات الاغراء والانحراف والتعالي على الناس.

المبحث الثاني

تطبيقات القيادة الإدارية في المنهج الإسلامي

اعد

المنهج الإسلامي القيادة الصالحة التي تسهم في ترقية الافراد

وتخرجهم من الضلالة وتطورهم وتهتم بهم من بين أهم المتطلبات الأساسية لرفع شأن الأمة الإسلامية ومنظمتها نظرا لدورها الفاعل والمؤثر في توحيد جهود العاملين، وتوظيف إمكاناتهم وقدراتهم في المجالات التي تسهم في تحقيق أهداف العباد وتعمير البلاد⁽¹⁾، ولذلك اعدّها رحمة مهداة من الله تعالى في قوله تعالى "لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ"⁽²⁾.

مفهوم القيادة في القرآن الكريم

لم يظهر مصطلح القيادة في القرآن الكريم بلفظه لكن ورد بعدة الفاظ مقاربة منها لفظ الامامة كما في قوله تعالى "وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا"⁽³⁾، وأتى بلفظ الحكم كما في قوله تعالى "وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى الْعَالَمِينَ"⁽⁴⁾، وجاء بلفظ الملك كما يظهر في قوله "وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ"⁽⁵⁾، وجاء بلفظ خليفة، كما يتجلى في قوله تعالى "يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ

خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَأَحْكُمُ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ" (6).

أهمية القيادة في المنهج الإسلامي

يمثل القادة في ضوء المنهج الإسلامي ظل الله في الأرض، وأمناءه على عباده كل حسب موقعه، وهم الاسوة حسنة للتابعين في جميع الأفعال والأقوال، وانه امرهم على عباده وبلادهم ليحكموا بين خلقه بالعدل والانصاف، ويعينوا الضعفاء ويرحموا اهل البلاء، ويقمعوا الظلمة، ويلزموا الناس بتطبيق احكام الشريعة في المعاملات والعبادات وتوظيف الإمكانيات المتاحة في الأنشطة التي تحقق النفع والفوائد للمنظمات والعاملين فيها والمجتمع بكفاءة عالية.

وتكون أهمية القيادة للتابعين كأهمية الرأس لبقية أعضاء الجسد، فكل أعضاء الجسد مهيأة لحمله، ومسخرة لتنفيذ التوجيهات التي تصدر عنه، ولهذا لا بقاء ولا قوام للجسد إلا معه سليماً معافى، ويتسبب عن فساده فساد الجسد كله وعجزه عن أداء وظائفه.

ونظراً لأهمية القيادة في تحقيق أهداف العباد وتعمير البلاد على وفق شريعة الله فرض الله لها حسن الطاعة والتوقير وجعل من يشغل موقعها إماماً للآخرين ما دام يطيع الله ورسوله ﷺ، ويتولها الأفضل خُلقاً وخبرة وكفاءة وقدرة على حفز الآخرين الى الانجذاب اليه والتعاون معه في السراء والضراء، ويكون شريكاً لهم أكثر مما هو موجّه لهم، ويعينهم على تحقيق النجاحات المنشودة بدلاً عن التسلط عليهم⁽⁷⁾، وكانت غايته سامية، ونفسه صافية وعامرة بالمحبة

والتعاون والإيثار والطموح والتواضع، وزكت بالفضائل وتحررت من الأنانية ومطامع الدنيا ومغانمها وانتهت عن السوء والهوى والحقد والكبر.

أهداف القيادة في المنهج الإسلامي

يتفق الجميع على ان القيادة ينبغي ان تحدد لها اهدافا موضوعية واضحة ودقيقة وقابلة للتحقيق وتقع الاخرين بأهميتها وتحدد متطلبات تحقيقها، وقد كان اهداف الرسول محمد ﷺ هي (8):

1. تقويض النظام القائم آنذاك، وفي ذات الوقت الشروع في إقامة نظام جديد.

2. تأسيس دولة خير أمة أخرجت للناس على وفق مبادئ الشريعة الإسلامية التي لا تحل حراما ولا تحرم حلالا في جميع المعاملات والعبادات.

3. تحقيق أهداف العباد دون استثناء.

4. إقامة مجتمع يسوده العدل والتكافل الاجتماعي والتعاون بين جميع الأفراد.

5. توظيف الإمكانيات المتاحة لخير العباد واعمار البلاد.

وقد استمدت قيادة الرسول محمد ﷺ القدرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من ما يأتي:

1- وجود رسالة إلهية هدفها مرضاة الله تعالى دون سواه، والارتقاء بالإنسانية على وفق أحكامه في العبادات والمعاملات.

2- تميز الرسول محمد ﷺ بصفات وسمات شخصية قيادية فذة وفريدة ومؤثرة في الاخرين قبل أن يكلف بتبليغ الرسالة، فقد كان يسمى الصادق

الأمين، وكان على خلق عظيم، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَأَتَّكَ لَعَلَى خُلُقِي عَظِيمٍ" (9)، وقد أسهمت هذه الصفات والسمات بصورة إيجابية في حفز الأفراد إلى الاقتناع بالرسالة الإلهية المكلف بتبليغها، والمجاهدة معه في سبيل تحقيق أهدافها.

3- إيمان القيادة والصحابة الكرام الصادق والمطلق برسالة الاسلام واستعدادهم للتضحية من اجلها بأموالهم وأنفسهم ومراكزهم الاجتماعية وبكل عزيز ونفيس تعبيرا عن أيمانهم بشرعية تلك الرسالة وقدسيتها، وأهمية أهدافها، وقد أشار إلى ذلك قوله تعالى "الَّذِينَ آمَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَعْظَمُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ" (10).

اختيار القيادة في المنهج الاسلامي

الزم المنهج الاسلامي قبل اربعة عشر بضرورة اختيار القيادة من قبل التابعين ويؤكد ذلك قول الرسول محمد ﷺ: "لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم"، فالأصل في القيادة في المنهج الاسلامي انها تكون منتخبة في ضوء سماتها الاخلاقية ومهاراتها وخبراتها ومعلوماتها، وقدرتها على قيادة التابعين الى ما يطمحون اليه وليس بالإكراه ولا بشراء الذمم، وقد قال الرسول محمد ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتها وكَلَّتْ إليها، وإن لم تطلبها أعنت عليها".

كما يتوقف استمرار القيادة في موقعها على وفق المنهج الاسلامي على نتائج تقويم التابعين لخططها وقراراتها وسلوكها وادائها اثناء تبوؤها موقع القيادة، فهي تستمر في موقعها اذا تبين لهم انها ملتزمة بمنهجها ورسالتها ولا تنتهك قيمهم ومبادئهم

وتمكنهم من بلوغ أهدافهم ولا تقودهم إلى التهلكة ولا توظفهم في تحقيق مصالحها ولا تبخسهم حقوقهم، وفي خلاف ذلك تسحب منها الثقة ويفرض عليها التخلي عن القيادة.

صناعة القيادة في المنهج الاسلامي

اعتمد المنهج الاسلامي منذ القرن السابع الميلادي صناعة القيادة، اذ يصطفي الله تعالى من بين الناس افرادا على خلق عظيم يمتلكون مواصفات تجعلهم قدوة للآخرين، ويظهر ذلك في قوله تعالى "اللَّهُ يَصْطَفِي مِنَ الْمَلَائِكَةِ رُسُلًا وَمِنَ النَّاسِ"⁽¹¹⁾، ويمد الله تعالى رسله بالحكمة وبمنهج يستهدف اخراج الناس من الظلمات الى النور وبالخير في الدنيا والاخرة ويزيدهم بسطة في الجسم ويعدهم اعدادا متقنا، ويمدهم بالعلم والحكمة والشجاعة والصبر، ويتبين ذلك في قوله تعالى "وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"⁽¹²⁾، وقوله تعالى "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ"⁽¹³⁾، فضلا عن ذلك يدرّبهم على كيفية مواجهة المشكلات والتحديات، فمثلا درّب الله تعالى موسى عليه السلام قبل ان يبعثه لفرعون وقومه على كيفية مواجهة الموقف عندما تصبح العصا التي يتوكأ عليها ويهش بها على غنمه افعى تأفك ما يلقيه سحرة فرعون.

بالإضافة الى ذلك بين الله سبحانه وتعالى لرسله ان الموارد المتاحة لهم يمكن توظيفها في مجالات اخرى غير معروفة لهم وللآخرين، فمثلا بين لموسى

عليه السلام ان للعصى التي في يده شأنًا اخر أعظم من التوكؤ عليها وهش ورق الشجر على الغنم والدفاع عن النفس وسوق الدواب وغير ذلك، ويأمكنه توظيفها بأذن الله تعالى في مقاصد اخرى، فقد جعل الله تعالى تلك العصا حية تسعى ذات روح تلقف كل ما يصنعه سحرة فرعون، كما يظهر في قوله تعالى "وَأَلْقِي مَا فِي يَمِينِكَ تَلْقَفْ مَا صَنَعُوا إِنَّمَا صَنَعُوا كَيْدُ سَاحِرٍ وَلَا يُفْلِحُ السَّاحِرُ حَيْثُ أَتَى" (14)، كما اوحى الى موسى عليه السلام ان يضرب بها البحر لينفلق فيعبر هو ومن معه بسلام، "فَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ مُوسَىٰ أَنْ اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْبَحْرَ فَانْفَلَقَ فَكَانَ كُلُّ فِرْقٍ كَالطَّوْدِ الْعَظِيمِ" (15)، ويضرب بها الحجر لتنفلق منه عيون الماء ويسقي القوم منها "وَإِذِ اسْتَسْقَىٰ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ فَقُلْنَا اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانفَجَرَتْ مِنْهُ اثْنَتَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ أُنَاسٍ مَّشْرِبَهُمْ" (16)، فضلا عن ذلك قص الله تعالى على الرسول محمد ﷺ قصص الرسل الذين سبقوه لآخذ العبر وليثبت فؤاده ويجعله على بينة من صبرهم وشجاعتهم عند الصعوبات والتحديات، "وَكَلَّا نَقُصُّ عَلَيْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الرُّسُلِ مَا نُنَبِّئُ بِهِ فُؤَادَكَ وَجَاءَكَ فِي هَذِهِ الْحَقُّ وَمَوْعِظَةٌ وَذِكْرَىٰ لِلْمُؤْمِنِينَ" (17)، وقوله تعالى "نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمِنَ الْغَافِلِينَ" (18)، وقوله تعالى "فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ" (19).

نمط القيادة في المنهج الإسلامي

يتجلى لمن يطلع على المنهج الاسلامي بصورة واضحة ان القيادة ينبغي ان تنتخب من قبل التابعين بحرية تامة في ضوء كفاءتها وخبراتها وسلوكها وتلتزم بالشورى "فما لا نص صريح فيه في القران الكريم واحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم" والعدل وقبول التعددية والاختلاف والمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمات على اساس المؤهلات، وتشرك التابعين في جميع عمليات

التخطيط واتخاذ القرارات، ولا تبخسهم حقوقهم ولا تبغي عليهم وتمكنهم من تحقيق أهدافهم المشروعة، وفق رؤية مستوعبة مقتضيات التطور في جميع القطاعات الاقتصادية، وان لا تكون مستبدة ومنعا للمشكلات التي تترتب عن الاستبداد واضراره الفادحة التي تصيب الجميع (التابعين والمنظمة والقيادة) ولا تنساق وراء مصالحها الشخصية.

القيادة المستبدة في المنهج الاسلامي

يعد فرعون مصر رمزا لكل القيادات المستبدة الظالمة، وقد جعله الله سبحانه وتعالى عبرة لمن يعتبر في قوله تعالى "فَجَعَلْنَاهُمْ سَلَفًا وَمَثَلًا لِّلْآخِرِينَ"، فقد خسر- الدنيا والاخرة هو واتباعه بسبب استبداده وطغيانه، ويعرض الاتي بعضاً من ممارساته:

جعل فرعون من نفسه إلهاً، كما يظهر في قوله تعالى "فَحَشَرَ فَنَادَى فَقَالَ أَنَا رَبُّكُمُ الْأَعْلَى"⁽¹⁾، ومالك خيرات مصر في قوله تعالى "وَنَادَى فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَا قَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِن تَحْتِي أَفَلَا تُبْصِرُونَ"، وتدخل في تفكير اتباعه وآرائهم وإيمانهم، واعتقد انه هو الذي يمتلك الرأي السديد والقول الرشيد، ولا صواب إلا ما يراه صائباً ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ"، واستخف قومه وكان لا يقيم لهم وزناً كما يظهر في قوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَاطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ" وكان يهدد معارضيه ويعاقبهم بقسوة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "إِنَّهُ لَكَبِيرُكُمُ الَّذِي عَلَّمَكَ السَّحَرَ فَلَا قُطْعَانَ أَيْدِيكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ مِّنْ خِلَافٍ وَلَا صَلْبَتِكُمْ فِي جُدُوعِ النَّخْلِ وَلَتَعْلَمَنَّ أَيَّتَا أَشَدَّ عَذَابًا وَأَبْقَى"، ومن جهة اخرى كان يجزل العطايا والمكافآت للذين يحققون مآربه، فقد وعد السحرة الذين اراد منهم دحض ما جاء به موسى عليه السلام بان يمنحهم اجرا مجزيا ويجعلهم من المقربين، كما يظهر في قوله تعالى "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْعَالِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ".

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة -الاسباب والمعالجات- منظور اخلاقي- (الاردن: دار زمزم للنشر والتوزيع، 2020)، ص: 331-332.

مرتكزات القيادة في المنهج الإسلامي

- موقع القيادة حق مشروع متاح لجميع الأفراد، و لا يتسببه الا من تتوفر فيه سمات ومهارات تؤهله لشغل هذا الموقع بكفاءة، ويؤكد هذا احدهم قائلاً:

"اذا لم يكن صدر المجالس سيداً فلا خير فيمن صدرته المجالس"

- القيادة والتابعون شركاء ويشكلون فريق عمل متعاون يسعى لتحقيق اهداف المنظمة في ضوء الامكانيات والفرص المتاحة والتحديات التي تواجههم، ويتحملون معا المسؤولية عن نجاحات المنظمة و اخفاقاتها في إطار علاقة ايجابية مؤسسه على الثقة والولاء والتعاون وقبول الاختلاف والتعددية والاستعداد لمواجهة التغيرات والازمات والتحديات والمنافسة.

- تقع على القيادة مسؤولية متابعة التغيرات في قوة المنظمة وضعفها واتخاذ الإجراءات التي تعزز قوة المنظمة⁽²⁰⁾.

- مراعاة المرونة في الخطط والاهداف والقرارات والسلوك والعلاقات مع التابعين وبيئة المنظمة.

- والزام القيادة بالشورى التي تزيد ذا الرأي المرضي بصيرة وتفيد المتحير رشدا والحازم اللبيب معرفة و يقينا، وتؤكد الدراسات ان ما تنتجه العقول المختلفة مجتمعة اعظم واهم مما ينتجه عقل الفرد الواحد مهما امتلك من معلومات وخبرات وقدرات، ولذلك أكد الله تعالى على الشورى في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"⁽²¹⁾، وقد كان الرسول محمد ﷺ والخلفاء

الراشدون لا يرمون أمرا ولا يتخذون قرارا في جميع الأمور دون استشارة باستثناء الحالات التي وردت بصددها نصوص واضحة وصریحة في القرآن الكريم ولا مجال فيها للاستشارة والاجتهاد، ويؤكد هذا أن القيادة على وفق المنهج الإسلامي تؤمن بأهمية آراء التابعين وتحترمها وتحفزهم للمشاركة في التخطيط وصنع القرارات وتقديم الآراء والمقترحات لاجل تحقيق اهداف الجميع (القيادة والمنظمة والتابعين).

● الإيمان بأهمية التداول السلمي للمواقع القيادية، ورفض تقديس القيادات أو عبادتها، وقد أكد ذلك أبو بكر الصديق عندما خرج ﷺ إلى الناس يوم وفاة الرسول محمد ﷺ في قوله "من كان يعبد محمدا فان محمدا قد مات ومن كان يعبد الله فان الله حي لا يموت".

● تنظم العلاقة بين القيادة والتابعين على أساس الشدة التي لا جبرية فيها، واللين الذي لا وهن فيه، فلا ينبغي للقيادة أن تكون شديدة دائما ولا تكون لينة باستمرار، إنما عليها أن تحسن التصرف في ضوء معطيات المواقف، ويؤكد الخليفة عمر ﷺ هذا في قوله "إن الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوة في غير عنف" (22).

● تخضع القيادة نفسها لنفس النظام الذي يخضع له التابعون دون تمييز إلا بالتقوى والأعمال الصالحة.

● لا يعني موقع القيادة من يشغله من المحاسبة والمساءلة، إنما تكون محاسبته على أشدها نظرا للدور الخطير الذي يلعبه في التأثير في مستقبل التابعين والمنظمات والشعوب.

● توظف القيادة أساليب مختلفة في إدارة التابعين نظرا لاختلافهم من حيث الكفاءات والقدرات والاهتمامات والإمكانات والحاجات، عملا بقوله تعالى "وَصَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّهُهُ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ" (23).

● تحقق القيادة التوازن في الاهتمام بين ثلاث متغيرات مهمة هي: العبادة والإنتاجية والعلاقات الاجتماعية، فلا ينبغي لها أن تولي العبادة جل اهتمامها على حساب إهمال أهمية الإنتاجية والعلاقات الاجتماعية، ولا ينصب اهتمامها على الإنتاجية وتغض الطرف عن تنمية العلاقات الاجتماعية بينها وبين العاملين على وفق أساليب إنسانية على التعاون على البر والتقوى، ولا يكون كل اهتمامها منصبا على تطوير العلاقات الاجتماعية مع العاملين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم على حساب الاهتمام بالعبادة والإنتاجية.

● تتحمل القيادة وزر أعمالها وأقوالها ووزر الذين يعملون على وفق توجيهاتها ومسؤولية⁽²⁴⁾، ويظهر هذا واضحا في حديث الرسول ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، وقوله "من سن سنة حسنة فله أجرها واجر من عمل بها إلى يوم القيامة ومن سن سنة سيئة فعليه وزرها ووزر من عمل بها إلى يوم القيامة".

سمات القيادة في المنهج الإسلامي

ينبغي أن تكون القيادة في جميع المواقع، ولا سيما في المواقع القيادية العليا، منتخبة من بين الذين يؤمنون بالله ورسوله ﷺ ويمتلكون المؤهلات العلمية

والعملية الملائمة، وتتوافر فيهم سمات وخصائص سلوكية واجتماعية تمكنهم من التأثير في التابعين وتوجيههم وحفزهم إلى العمل الصالح الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمات وأهدافهم، ولديها القدرة على خلق بيئة عمل تسودها علاقات اجتماعية على المحبة والألفة والتعاون والفهم المتبادل لمشكلات العمل وأهدافه.

وقد بين الحق تبارك وتعالى أهم السمات التي ينبغي توافرها في القيادة في قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ" (25)، ويتبين في هذه الآية الكريمة أن الله قد كرم الناس عندما أرسل إليهم رسولا من أنفسهم يتولى تعليمهم أحكام الله تعالى في الحلال والحرام وكيفية أداء العبادات والمعاملات، ويقودهم إلى سبيل الرشاد، ولم يجعله من الجن أو الملائكة، إنما جعله منهم ليأنسوا به ويأنس بهم، ويكون قادرا على التآلف معهم، ويحرص على هدايتهم إلى ما يحقق مرضاة الله وخير العباد والبلاد، ويعز عليه أن تصيبهم مشقة أو يلحق بهم ضرر، بالإضافة هذا يكون على خلق عظيم كما وصفه الله تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ" (26)، وبناء على هذا فان على القيادة ان تتخذ من رسول الله اسوة حسنة لها وترقى بسلوكها وادائها وعلاقاتها مع التابعين وتلزم نفسها بالوقار والعزة، وتتميز بالسمات الآتية:

الاستقامة

تشير الإستقامة في اللغة الى الاعتدال، فعندما يقال استقام له الأمر يعني أعتدل، وقد وردت آيات عدة تحث على الإلتزام بالإستقامة منها قوله تعالى: "فَلِذَلِكَ فَادَعُ وَاَسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ" (27)، كما حث الرسول محمد ﷺ في احاديثه على الاستقامة في جميع شؤون الحياة والتي منها ما رواه عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنه أنه قال: إِنَّ مَعَاذَ بَنِ جَبَلٍ أَرَادَ مِنَ الرَّسُولِ صَلَّى

الله عليه وسلم ان يوصيه فقال: يا نبي الله اوصني، قال "اعبد الله ولا تشرك به شيئاً قال يا نبي الله زدني قال "إذا أسأت فأحسن"، قال يا نبي الله زدني قال "استقم وليحسن خلقك".

ويسهم التزام القيادة بالاستقامة في اداء الاعمال في تطوير انتاجية المنظمة وتنمية العلاقات البينية مع العاملين ويحقق اهداف الجميع (المنظمة والقيادة والعاملين) بكفاءة عالية.

الأمانة

وتعرف الأمانة بانها هي كل ما يجب حفظه وتأديته إلى أهله، كما تعني أداء حقوق الآخرين، وحفظ العهود والمواثيق، وكنم الأسرار، والعفة.

وتعد الامانة خلقاً ثابتاً في النفس يعف به الإنسان عما ليس له به وإن تهيأت له ظروف العدوان عليه دون أن يكون عرضة للإدانة عند الناس، ويؤدي به ما عليه من حق لغيره، ولذلك فان كل ما يؤتمن عليه الإنسان من أموال واعراض وأسرار فهو أمانة، كما ينظر الى الأمانة بانها التّعفف عما يتصرف الإنسان فيه من مال وغيره، وما يوثق به عليه من الأعراض والحرم مع القدرة عليه، وردُّ ما يستودع إلى مودعه، ولذلك فان الأمين هو من يأمنه الناس ولا يخافون غائلته.

وقد حذر الرسول محمد ﷺ من أن يوكل أمر المسلمين إلى من لا امانة له قائلاً "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة" قيل: وكيف إضاعتها؟ قال "إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة"، كما جعل الرسول صلى الله عليه واله وسلم الأمانة دليلاً على إيمان المرء وحسن خلقه، وحث على التخلق بها، وأكد انها

معيار للتفريق بين المؤمن والمنافق في قوله "آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان".

وحري بالابانة ان القيادة الجيدة تقوم بأكملها على دعائم الأمانة، اذ لا تكون قيادة جيدة لم تكن تتحلّى بالامانة بالإضافة الى السمات الأخرى، لكي تحفظ الحقوق وتنشر الفضائل وتمحارب الرذائل وتفوز بولاء التابعين وثقتهم وتمتن العلاقات بينها وبينهم على الثقة والاحترام والولاء وحفظ الأسرار والايفاء بالوعود وإقامة العدل والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وأداء الاعمال بكفاءة ونزاهة والترفع عن كل ما ينقص من كيانها أو يزعزع ثقة التابعين بها، ومعاملة الاخرين دون تمييز الا على أساس الكفاءة والنزاهة.

وتؤكد الوقائع ان اي خدش في امانة القيادة يزعزع ثقة التابعين بها، وربما يكون سبباً لابتعادهم عنها، ويُستخلص مما اورده الماوردي في هذا الشأن أن على القيادة ان تكون صادقة اللهجة، ظاهرة الأمانة، عفيفة عن المحارم، متوقية المآثم، بعيدة من الريب، مأمونة في الرضا والغضب، فإذا تكاملت فهي العدالة التي تجوز بها شهادتها وتصح معها ولايتها، وإن انخرم منها وصف منعت من الشهادة والولاية⁽²⁸⁾.

الأعداء يشهدون بأمانة القيادة

لقب الرسول ﷺ قبل البعثة بالصادق الأمين وهما أَخَصَّ الأوصاف التي اتصف بها منذ نشأته، فنعتته قريش بالصادق الأمين، واشتهر بذلك عند أهل مكة، ولذلك حكموه في خصوماتهم، واستودعوه أماناتهم، فما حُفظت عنه غدرة، ولا عُرفت له في أمانته زلة، وحينما هاجر من مكة إلى المدينة، اوعز لعلي بن أبي طالب رضي الله عنه ان يرد للمشركين الودائع والأمانات التي تركوها عنده.

وشهد للرسول ﷺ بالامانة أعداؤه قبل أصدقائه وصحابته، فهذا هو أبو سفيان زعيم مكة قبل إسلامه يشهد له بصفة الأمانة لما سأله عظيم الروم هرقل عنه ثم قال هرقل: "وَسَأَلْتُكَ بِمَاذَا يُأْمَرُكُمْ؟ فَزَعَمْتَ أَنَّهُ يُأْمَرُكُمْ أَنْ تَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَيَنْهَأُكُمْ عَمَّا كَانَ يَعْبُدُ آبَاؤُكُمْ، وَيَأْمَرُكُمْ بِالصَّلَاةِ وَالصَّدَقِ وَالْعَقَابِ وَالْوَفَاءِ بِالْعَهْدِ وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ، قَالَ: وَهَذِهِ صِفَةُ النَّبِيِّ".

الصدق

يشير الصدق إلى مطابقة الأفعال للأقوال، ونظرا لأهميته وجلاله فقد وصف الله ﷻ نفسه به في قوله "وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ قِيلًا"⁽²⁹⁾، وجعل الله تعالى الصدق من صفات الأنبياء والرسل والمؤمنين.

وقد أجمعت كل الديانات على الإشادة بالصدق واعدته خلقا حسنا وخلة حميدة تنسجم مع الفطرة السليمة وهي من السمات التي ينبغي أن تتوفر في الجميع، وأكدت ضرورة اعتماده من قبل جميع الأفراد، ولا سيما القيادة، لكي تفوز بثقة التابعين والآخرين ويشعرون بالطمأنينة معها فهو وكفاءتها يمكنها من تحقيق النجاحات المطلوبة للوصول للأهداف المطلوبة.

الحكمة

يشير مفهوم الحكمة إلى عمل ما ينبغي كما ينبغي في الوقت الذي ينبغي، ووضع الأمور في نصابها، أو هي اعطاء كل شيء حقه ولا تعديه حده، ولا تعجله عن وقته ولا تؤخره عنه، وتقيض الحكمة الحماقة التي هي داء خطير يصعب معالجته ويؤدي بصاحبه واتباعه إلى التهلكة، كما يقول المتنبي:

"لكل داء دواء يستطب به إلا الحماقة أعيت من يداومها".

وحرى بالابانة ان القيادة الحكيمة لا تعاني من مفاجآت الأحداث وفواجعها، وإنما من غفلة التابعين واستخفافهم بتحذيرها من النهايات المحتومة وفداحة الاضرار التي تترتب عن تدني ادائهم وسلوكهم.

فوائد الحكمة للقيادة

يقول الله تعالى "وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ" (30)، ويؤكد هذا ان ليس هنالك من نهاية للخير والفوائد التي تتأتى من الحكمة للجميع ولا سيما القيادة، وحسبنا ان نورد قبسا من تلك الفوائد:

● ادراك ما قبل اللحظة الراهنة، واستشراف ما بعدها، واستشعار المشكلات واعداد العدة لمواجهةها قبل حدوثها بكفاءة.

● السيطرة على العواطف والانفعالات ومواجهة المشكلات والتحديات والمختلفين والمعارضين والاعداء والمنافسين بهدوء ورزانة ووقار بعيدا عن الغضب والانفعال لكيلا تفقد مكاتها وهيبتها وفرصة السيطرة على المواقف التي تواجهها.

● وضع الامور في نصابها، فلا تتقدم ولا تقف ولا تتراجع الا حسب متطلبات المواقف، ولا تندفع في لحظة غضب وانفعال الى فعل ما لا ينبغي فعله، ولا تتكلم عندما يكون الصمت ابلغ وأفضل، ولا تصمت حين يجب الكلام ولا تتكلم حين يجب الصمت.

● اقتناص الفرص المناسبة بكفاءة.

● اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

● الترفع عن السفاسف والابتعاد عن مجادلة الاخرين وعن كل ما يثير لديهم العداوة والبغضاء.

● اعتماد الموضوعية والدقة والمرونة والاستفادة من حكمة الاخرين وتجاربهم.

● تشخيص تأثيرات بيئة العمل على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الاستمرار والتطور.

● غض الطرف عن اساءات الاخرين والصفح عنهم، ولذلك قيل "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا"، وقيل أيضا "عظمو أنفسكم بالتغاضي".

دور الحكمة في عقد صلح الحديبية

كان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم يتولى قيادة فريق المسلمين في مفاوضات صلح الحديبية وقد كان بسبب حكمته مرنا في جميع مراحلها رغم ان بعض الصحابة الكرام طلبوا اليه أن يكون أكثر شدة وحزما وصرامة مع وفد قريش، إلا أنه أبى إلا يكون مرنا ويعفو ويتسامح ويواجه إساءات قريش واستفزازها خلال مراحل مفاوضات عقد الصلح بحكمة وانضباط شديد، وحلم وصبر، فضلا عن ذلك وافق على شروط قريش التي كانت تعسفية ومخالفة لجميع ما تعارف الناس عليه انذاك بهدف تفويت الفرصة على قريش التي كانت تسعى بكل ما أوتيت إلى جر المسلمين للحرب أو عدم إبرام الصلح، فاستطاع بذلك اقناع حلفاء قريش بعدالة القضية التي يتفاوض بشأنها، ويحملهم على التخلي عن مساندتهم لقريش والوقوف إلى صفه، ويحقق أهدافا إستراتيجية أسهمت في انتصار الإسلام ونشره بين جميع الناس فيما بعد.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، اخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، (الأردن - اربد، مؤسسة الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 311 - 313.

القيادة الحكيمة تستفيد من خبرات الاخرين وامكاناتهم

تدرك القيادة الحكيمة انها ان لم تستفد من إمكانات الاخرين وخبراتهم لا تتمكن من الوصول الى اهدافها بكفاءة فضلا عن انها تستنزف طاقاتها وتبدد الموارد المتاحة لها.

ويؤكد هذا ما قاله توماس إديسون ذات مرة انه لا يحتاج ان يكون خبيرا في الرياضيات لانه يستطيع ان يوظف خبيرا متى أراد وبذلك يوفر على نفسه جميع المتطلبات التي تجعل منه خبيرا في الرياضيات.

المصدر: روبرت كرين، السطوة، ترجمة وتقديم د. هشام الحناوي، (القاهرة: ايلاف معات لعلوم النفس والشخصية، 2011)، ط: 1، ص: 118.

Greene, Robert, The 48 Laws of Power Robert, (N.Y.;Penguin Book,1998),p.118.

اعراض تعطيل القيادة حكمتها

- اتخاذ القرارات دون دراسة موضوعية للحقائق والمعلومات المتاحة أو دون استشارة أهل الخبرة.
- العجلة في الأمور، كما في حالة القول قبل العلم أو الاجابة قبل الفهم والمدح قبل التجريب والذم بعد الحمد أو العكس.
- النظر إلى الأمور من جانب واحد، أو سوء تقدير العواقب والنتائج التي تترتب عن الأفعال والاقوال.
- التخطيط في الأهداف والقرارات والاعمال.
- هدر الطاقات وتبديد الجهود في قضايا ثانويّة.
- الاهتمام بالمصالح الشخصية.

أهمية حكمة القيادة

اسهمت حكمة الرسول محمد ﷺ في انهاء الصراع بين قبائل قريش في من يمتاز بشرف وضع الحجر الأسود في مكانه بعد ان اعيد بناء الكعبة اثر السيل العارم الذي تعرضت له وبعد ان اشتد الصراع حتى كاد يتحول إلى حرب ضروس، فكل قبيلة كانت تطمح بالفوز بتلك المهمة، ومن اجل انهاء الصراع اتفقوا على اختيار أول من يدخل عليهم من باب المسجد الحرام ليحكم فيما شجر بينهم، وشاء الله تعالى أن يكون اول داخل هو رسول الله ﷺ قبل البعثة، فلما رأوه هتفوا: هذا الأمين هذا محمد رضينا حكما، فلما انتهى إليهم أخبروه بالأمر فطلب رداء فوضع الحجر وسطه وطلب من رؤساء القبائل المتشاجرين أن يمسكوا جميعاً بأطراف الرداء، وأمرهم أن يرفعوه، حتى إذا أوصلوه إلى موضعه أخذه بيده فوضعه في مكانه، وبتلك الحكمة والحل الحصيف اسهمت جميع القبائل في رفع الحجر الاسود وانهاء الصراع بينها.

العدل

يشير مفهوم العدل الى إعطاء كل ذي حقٍ حقه، وهو خلق كريم وخصيصة عظيمة وجليلة محبة إلى النفوس وتبعث الأمل فيها، وبه تستقيم العلاقات بين الجميع بمن فيهم القيادة والتابعون، وهو احد اسماء الله الحسنى وصفة من صفاته، ويعد من اقرب القربات اليه.

وقد اوجب الله تعالى على جميع الأفراد بمن فيهم القيادة اقامة العدل وجوبا مطلقا وأمرهم به في الأقوال والأفعال، ويظهر ذلك في العديد من الآيات منها قوله

تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ" (31)، وقد أمر الله تعالى بالعدل مع الجميع بمن فيهم المخاصم في قوله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ" (32)، وقال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "ثَلَاثَةٌ لَا تُرَدُّ دَعْوَتُهُنَّ الْإِمَامُ الْعَادِلُ وَالصَّائِمُ حِينَ يَفْطِرُ وَدَعْوَةُ الْمَظْلُومِ يَرْفَعَهَا فَوْقَ الْغَمَامِ وَتَفْتَحُ لَهَا أَبْوَابَ السَّمَاءِ وَيَقُولُ الرَّبُّ عَزَّ وَجَلَّ لِلْعَادِلِ وَعِزِّي لِأَنْصُرْتَنِي وَلَوْ بَعْدَ حِينٍ"، وقال "الظلم ظلمات يوم القيامة"، وقال ايضا: "ان المقسطين عند الله يوم القيامة على منابر عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين يعدلون في حكمهم وفي اهليهم وما ولوا"، وقال "إن أحب العباد إلى الله يوم القيامة وأدناهم إليه مجلساً إمام عادل"، وقال ايضا "خمسة غضب الله عليهم: أمير قوم يأخذ حقه من رعيته ولا ينصفهم من نفسه ولا يدفع الظلم عنهم، وزعيم قوم يطيعونه ولا يساوي بين القوي والضعيف ويتكلم بالهوى، ورجل لا يأمر اهله وولده بطاعة الله ولا يعلمهم أمر دينهم، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه العمل ولم يوفه أجرته، ورجل ظلم امرأة صداقها"، وقال ايضا "الامام العادل يظله الله في ظله يوم لا ظل الا ظله".

ويوصي الامام علي رضي الله عنه عامله في مصر بالعدل حتى في مجلسه فيقول "آس بين الناس في مجلسك ووجهك حتى لا يطمع شريف في حيفك ولا يخاف ضعيف من جورك"، وعن الحسن بن علي رضي الله عنهما قال: "ان الله أخذ على الحكام ثلاثاً: ان لا يتبعوا الهوى، وأن يخشوه ولا يخشوا الناس، ولا يشتروا بآياته ثمناً قليلاً".

وتؤكد الحقائق ان الظالمين ينفر منهم الجميع ولا يُمكنهم الله تعالى بعدله من المضي في ظلمهم دون حسابٍ أو عقابٍ في الدنيا والاخرة، ويظهر هذا في قوله

تعالى "وَكَمْ قَصَمْنَا مِنْ قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنْشَأْنَا بَعْدَهَا قَوْمًا آخَرِينَ فَلَمَّا أَحْسَبُوا
بَأْسَنَا إِذَا هُمْ مِنْهَا يَرْكُضُونَ لَا تَرْكُضُوا وَارْجِعُوا إِلَى مَا أُتْرِفْتُمْ فِيهِ وَمَسَاكِينِكُمْ لَعَلَّكُمْ
تُسْأَلُونَ قَالُوا يَا وَيْلَنَا إِنَّا كُنَّا ظَالِمِينَ" (33)، ويؤكد القرآن الكريم ان عقاب الظالم
على ظلمه يهون بجانبه كل شيء في الأرض في قوله تعالى: "وَأَنَّ لِلَّذِينَ ظَلَمُوا
مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا وَمِثْلَهُ مَعَهُ لَافْتَدَوْا بِهِ مِنْ سُوءِ الْعَذَابِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَبَدَا لَهُمْ
مِّنَ اللَّهِ مَا لَمْ يَكُونُوا يَحْتَسِبُونَ" (34)، وقد قال الرسول صلى الله عليه واله وسلم
"الظلم ظلمات يوم القيامة"، وقال "إن أحب العباد إلى الله يوم القيامة وأدناهم
إليه مجلساً إمام عادل" (35)، ولما مر صلى الله عليه وسلم بمساكن الذين هلكوا به
أصحابه وحذرهم من الظلم، وقال عليه الصلاة والسلام: "ثلاثة لا ترد دعوتهم:
الصائم حتى يفطر، والإمام العادل، ودعوة المظلوم يرفعها الله فوق الغمام ويفتح
لها أبواب السماء"، وقال ايضا "سبعة يُظلمهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله:
إمام عادل وشاب نشأ في عبادة الله تعالى ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه
ورجل كان قلبه معلق في المسجد ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وتفرقا ورجل
دعته امرأة ذات منصب وجمال إلى نفسها فقال إني أخاف الله ورجل تصدق
بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شئها ما تُنفق يمينه"، وقال صلى الله عليه وسلم:
"أحب الخلق إلى الله تعالى امام عادل، وابعضهم إليه امام جائر" (36).

وقد وصف الحسن البصري الامام العادل (القائد العادل) للخليفة عمر بن
عبد العزيز قائلاً "اعلم يا امير المؤمنين ان الله تعالى جعل الامام العادل قوام كل
مائل، وقصد كل جائر، وصلاح كل فاسد، وقوة كل ضعيف، ونصرة كل
مظلوم، ومفزع كل ملهوف، والراعي الشفيق على ائله والرفيق بها الذي يرتاد بها
اطيب المراعي، ويزودها عن مراع الهلكة، ويحميها من السباع ويكنها من اذى
الحر والقر، وكالأب الحاني على ولده، يسعى لهم صغارا ويعلمهم كبارا ويكتسب

لهم في حياته، ويدخر لهم بعد مماته، وكالأم الشفيقة البرة الرقيقة بولدها حملته كرها ووضعتة كرها وربته طفلاً تسهر بسهره، وتسكن بسكونه، وترضعه تارة، وتفطمه تارة أخرى، وتفرح بعافيته وتغتم بشكايته، وصيِّ باليتامى وخازن المساكين، يربي صغارهم ويموّن كبارهم، وهو كالقلب بين الجوارح تصلح الجوارح بصلاحه وتفسد بفساده، وهو القائم بين الله وبين عباده يسمع كلام الله ويسمعهم وينظر إلى الله ويربهم وينقاد إلى الله ويقودهم ... فلا تكن يا أمير المؤمنين فيما ملكك الله كعبد إئتمنه سيده واستحفظه ماله وعياله فبدد المال وشرّد العيال فأفقر أهله وفرق ماله، وأعلم يا أمير المؤمنين أن الله أنزل الحدود ليزجر بها عن الخبائث والفواحش فكيف إذا أتاها من يليها؟! وأن الله أنزل القصاص حياة لعباده فكيف إذا قتلهم من يقتص لهم؟! فالآن يا أمير المؤمنين وأنت في مهل قبل حلول الأجل وانقطاع الأمل لا تحكّم في عباد الله بحكم الجاهلين ولا تسلك بهم سبيل الظالمين ولا تسلط المستكبرين على المستضعفين فإنهم لا يرقبون في مؤمن إلاّ ولا ذمة فتبوء باوزارك واوزار مع اوزارك وتحمل أثقالك وأثقالاً مع أثقالك ولا يغرنك الذين يتنعمون بما فيه بؤسك يأكلون الطيبات في دنياهم يأذهب طيباتك في آخرتك؛ لا تنظر إلى قدرتك اليوم ولكن أنظر إلى قدرتك غداً وأنت مأسور في حبائل الموت وموقوف بين يدي الله في مجمع من الملائكة والنبيين والمرسلين وقد عنت الوجوه للحي القيوم".

فوائد عدالة القيادة

ما من شيء قام على العدل واستقام عليه إلا أمن الانعدام وسلم من الانهيار، ويقضي العدل ان تكون القيادة كالميزان المستقيم الذي لا تميل كفته ولا يختل توازنه ولا يضطرب مقياسه لأي سبب لكيلا تتعرض للانهيار ويصيب

عزها الهوان ويميل كثير اتباعها للنقصان، وتحقق القيادة التي تعدل مع الجميع بما فيهم المختلفون معها الفوائد الآتية:

- استمرار المنظمة وتطورها.
- رفع منزلة القيادة بين التابعين والفوز بولائهم وتعاونهم وتقديرهم و إعجابهم وثقتهم، وينظرون إليها بانها الامل الذي يتجهون إليه في الاوقات الصعبة والأزمات.
- يطمئن التابعون على حقوقهم واستقامة احوالهم فيتحفزون لتطوير انتاجيتهم وتجويد سلوكهم لشعورهم ان القيادة تمنح كل ذي حق حقه، وتخضع لأصحاب الحق مهما صغر شأنهم، وتخزي اهل الباطل مهما سمت مكاتهم وارتفعت منزلتهم الاجتماعية والاقتصادية والعلمية، ويقول ابن خلدون: "اعلم أن العدوان على الناس في أموالهم ذاهب بآمالهم في تحصيلها واكتسابها لما يروونه حينئذ من أن غايتها ومصيرها انتهاها من أيديهم وعلى قدر الاعتداء ونسبته يكون انقباض الرعايا عن السعي في الاكتساب والعمران ونفاق أسواقه وكسدت أسواق العمران، وانتقصت الأموال، وابدعّر - أي تفرق - الناس في الآفاق في طلب الرزق، فحّف ساكن القطر، وخلّت دياره، وخربت أمصاره، واختل باختلافه حال الدولة".
- حفز التابعين لإضافة امكاناتهم إلى امكانات القيادة، فالنفوس مجبولة على حبّ من أحسن إليها وكره من أساء إليها، وليس هناك إساءة أشد من الظلم وأفدح من الجور، وما تزايد الانتفاضات واندلاع الثورات ضد القيادات عبر مسيرة الانسانية إلا تعبير عن رفض التابعين لظلم القيادات.
- القضاء على اهم مسببات انتشار الفساد والإحباط والتعصب والحقد والضغينة والحسد والكبرياء والانانية والتطرف في الأفكار والمشاعر،

والتزلف للقيادة وما يترتب عنه من انعكاسات سلبية خطيرة وأضرار بالغة على المنظمة والقيادة والتابعين.

● حفز القيادة لتوخي الموضوعية في قراراتها.

ويتعين على التابعين مطالبة القيادة بان تعدل بينهم وفي ذات الوقت اعانتها على العدل بينهم، وان لا يطالبونها بالمساواة بينهم، اذ ان المساواة تفسد العدل وتعطل العمل به، وينبغي ان تتذكر القيادة دائماً ان الله تعالى رفع الناس بعضهم فوق بعض درجات حسب قدراتهم وامكاناتهم وهذا يتطلب منها ان لا تجعل الجميع متساوين في الاجر والمكافآت والفرص ما داموا مختلفين في الاداء والسلوك لكيلا يحصل من هو اقل كفاءة على اجور وفرص مساوية لما يحصل عليه المتميز بالكفاءة والسلوك فتترتب عن ذلك اضرار بليغة للجميع (التابعين والقيادة والمنظمة) سببها شعور المتميزين في الاداء والسلوك بالغبن فيصيبهم الإحباط ويدفعهم ذلك الى البحث عن فرص عمل في منظمات أخرى.

المرونة

المرونة نقيض الصلابة الصماء التي لا تستوعب الصدمات والتغيرات ولا تتعامل معها بإيجابية، ويشير مفهوم مرونة القيادة الى قدرة القيادة على تغيير خططها و/أو اعمالها و/أو سلوكها واجراءاتها عندما لا تتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة، أو تراجع عن قراراتها التي ليس بإمكانها تنفيذها او يترتب عن تنفيذها مشكلات وأضرار للتابعين والمنظمة.

وتعد المرونة الاكسير الذي يمكن القيادة من مواجهة التغيرات والمشكلات والتحديات والمواقف العصيبة وغير المتوقعة، وقبول الآراء ووجهات النظر المخالفة لها، واقتناص الفرص الملائمة، وتجعلها كالمطاط الذي يستعيد شكله الطبيعي مهما تعرض لطرق وشد وضغط ولا تفاجئها الاحداث غير المتوقعة، وتبقى محافظة

على الهدوء وصفاء الذهن وتستوعب الاحداث والتغيرات بحجمها الطبيعي وتمتلك القدرة على تحليلها دون وجل أو خوف أو انكسار من الداخل، وتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة وهي في افضل حالات الثقة بالنفس، وبذلك فمرونة القيادة تشبه جهاز التعشيق gear في وسائط النقل الذي يمكن قائد المركبة من تغيير سرعة مركبته حسب شدة الزحام او الظروف الجوية وغيرها من متغيرات الطريق.

ونظرا لاهمية المرونة وردت ايات عديدة في القرآن الكريم توفر للافراد عدة بدائل وما عليهم الا اختيار البديل الذي يمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم دون حرج، وحسبنا ان نذكر بعضا منها كقوله تعالى "إِنَّمَا حَرَّمَ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةَ وَالدَّمَ وَلَحْمَ الْخَيْزِرِ وَمَا أَهْلَ بِهِ لِغَيْرِ اللَّهِ فَمَنْ اضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ عَفُورٌ رَحِيمٌ"، وقوله "شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ هُدًى لِّلنَّاسِ وَبَيِّنَاتٍ مِّنَ الْهُدَى وَالْفُرْقَانِ فَمَنْ شَهِدَ مِنْكُمُ الشَّهْرَ فَلْيَصُمْهُ وَمَنْ كَانَ مَرِيضًا أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِّنْ أَيَّامٍ أُخَرَ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ وَلِتُكْمِلُوا الْعِدَّةَ وَلِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَى مَا هَدَاكُمْ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ" (37)، وقوله تعالى ايضا "وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا" (38).

وقد أكد الرسول الكريم محمد ﷺ ضرورة المرونة في أحاديث عديدة منها قوله "إذا أمرتكم بشيء فأتوا منه ما استطعتم"، وقوله "رحم الله أمروا سهلا إذا باع وسهلا إذا اشترى وسهلا إذا اقتضى".

وقد حققت المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ المرونة نجاحات كبيرة من خلال تغير اهدافها وقراراتها وأساليبها حسب معطيات الظروف والمتغيرات والتحديات والفرص والمشكلات دون التضحية بالمبادئ.

وقد سئل دوق ويلينغتون Duke of Wellington كيف تمكنت من التغلب على نابليون Napoleon فأجاب " كانت خطة نابليون مصنوعة من سلك wire (غير قابل للتغيير) اما خطتي فكانت مصنوعة من خيط string (قابل للتغيير بسهولة)" مشيراً إلى أهمية المرونة في تمكينه من تحقيق الانتصار والنجاح في معركته مع نابليون (39).

مرونة القيادة

توجه الرسول محمد ﷺ وصحابته الكرام لأداء العمرة ولكن ما إن علمت قريش بذلك حتى سيرت كتيبة من جيشها لمنع واصحابه الكرام من دخول مكة، وقد وجد الرسول ﷺ وصحبه أنفسهم بسبب هذا الموقف امام الخيارات الاتية:

- الدخول في مواجهة مع كتيبة قريش.
- اجتناب المواجهة مع كتيبة قريش والرجوع للمدينة.
- إجراء مفاوضات مع زعماء قريش تستهدف وضع هدنة بين المسلمين وقريش لمدة عشر سنوات.

وقد اختار الرسول ﷺ الخيار الثالث وعقد صلح الحديبية ولم ينفذ الخطة التي اعدّها لأداء العمرة في ذلك العام، وقد حقق من ذلك الصلح فتحاً عظيماً ونصراً مؤزراً للإسلام، فقد اعترفت قريش بموجبه بأهمية المسلمين وتفرغ المسلمون لنشر الدعوة للإسلام.

التفاؤل

يشير التفاؤل optimism إلى الأمل والايجابية وقت الأزمات والكربات، ويعد من المتطلبات القيادة اذ يجعلها مستبشرة وتتوقع الخير في الاحداث

والآخرين وتتوقع ان النجاح يكون في اخر طريق الفشل أي بمعنى انها تتوقع ان الفشل لا بد ان ينتهي الى نجاح، ولا تبطها نجاحات المنافسين والاعداء ولا تؤرقها وانما تحفزها لتحقيق ما هو افضل (40).

ونظرا لأهمية التفاؤل فقد اوجبه الله تعالى على الناس في قوله تعالى "قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ" (41).

وكان الرسول محمد ﷺ يقول "ويعجبني الفأل الصالح"، وكان من سماته ﷺ انه لا يتطير ولا يتشاءم، وقد حث على التفاؤل قائلا "تفاءلوا بالخير تجدوه"، وقال لأصحابه متفائلاً عندما جاءه سهيل بن عمرو لعقد مفاوضات صلح الحديبية "لقد سهل الله لكم أمركم"، وأضاف "لقد أرادت قريش الصلح حين بعثوا هذا الرجل"، وكانت قريش قد قالت لسهيل بن عمرو "أنت محمداً فصالحه".

ويذكر الاقتصادي دانيال كانيمان Daniel Kahneman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد في كتابه "التفكير سريعا وبطيئا" Thinking Fast and Slow ان المتفائلين يتميزون بقدرتهم على قيادة الآخرين والتكيف والنهوض ومواجهة الفشل ومواجهة الانتكاسات بمرونة (42).

متطلبات التفاؤل

يتعين على القيادة الموازنة بين التفاؤل والواقعية دون افراط أو تفريط، وفي ذات الوقت معايشرة المتفائلين والابتعاد عن القانطين والبائسين لكي تحصن نفسها من تأثيراتهم السلبية عليها.

الطموح

يُشير الطموح في اللغة الى الارتفاع حيث يُقال طُمُحَ بصر- الشخص أي ارتفع إلى أعلى، وكل ما هو مرتفع فهو طامح، اما المعنى الإصطلاحي للطموح فيشير الى الرغبة في تحقيق الأفضل ضمن مدة محددة، كما يعرف الطموح بأنه الدافع الذي يحفز الافراد للوصول الى ابعد ما يعد ممكنا.

وحري بالابانة ان الافراد يختلفون في مستويات طموحهم، فبعضهم طموحاته متدنية والبعض الاخر طموحاته مرتفعة وهناك مجموعات كبيرة بين هذا وذاك، كما ان بعضهم يتخلى عن طموحاته عندما تواجهه ضغوط وصعوبات وتقص في الإمكانيات والبعض الآخر يستمر في سعيه الى الوصول الى طموحاته مهما كانت الصعوبات والتحديات معقدة وكبيرة.

ويؤكد المنهج الإسلامي ضرورة ان تكون طموحات القيادة كبيرة ومهمة ويظهر في قوله تعالى "وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ"⁽⁴³⁾، ان الله تعالى بعث الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم الى جميع الناس لاجراهم من الظلمات الى النور والصلاح وال عمران والعلاقات الطيبة ولم يبعثه لقيادة العرب فقط، ولذلك رفض الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الواقع الذي يعيشه الافراد وكان يرى ان هناك ما يمكن تغييره نحو الأفضل، فتمكن بالتفاؤل والصبر والطموح من التغلب على الصعوبات والمشكلات التي اعترضت مسيرته بعد ان توكل على الله تعالى واخذ بجميع الأسباب، وقد اسهم ذلك في دخول الناس في الإسلام افواجا واستمرت

الفتوحات حتى بلغ عدد المسلمين يقارب مليار و650 مليون منتشرين في جميع دول العالم ولا زال الناس مستمرين في الدخول في الإسلام.

طموح القيادة

ظل حلم الفضاء وشغفه يراود جيف بيزوس الذي يملك شركة امازون التي يبلغ رأسمالها مليارات الدولارات، ولذلك أسس شركة متخصصة في صناعة مركبات وصواريخ للوصول الى الفضاء وقد كانت هذه الشركة تعمل بصمت طيلة عشرين عاما الى ان اعلنت في 2019 عن تصنيع مركبة باسم بلومين هدفها الهبوط على سطح القمر في 2024، ويرى ان هذه الشركة تعبر عما كتبه عندما كان طالبا في الثانوية فقد قال لزملاء انذاك القاكم في الفضاء.

المصدر:

10 مبادئ في الإدارة الريادية مستخلصة من سيرة جيف بيزوس مؤسس امازون

<https://hbrarabic.com/%d9%85%d8%a8%d8%a7%d8%af>

اللين والرافة

ورد في القرآن الكريم العديد من الآيات التي تدعو إلى اللين والرافة منها: قوله تعالى الموجه إلى موسى وهارون عليهما السلام "أذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى"⁽⁴⁴⁾، وقد جعل الله تعالى الرسول ﷺ لينا رؤوفا رحما ليستقطب الأفراد اليه في قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ"⁽⁴⁵⁾، وقد حذر

الله تعالى من الفظاظة والغلظة بقوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (46).

ويتعين على القيادة اعتماد اللين والرأفة مع التابعين لكي تتمكن من تكسب عقولهم وقلوبهم والتأثير فيهم واقناعهم برسالتها وخططها واهدافها وقراراتها، وحفزهم للالتزام اليها والثقة بها وشد ازرها في الازمات والتحديات واعانتها على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، لذلك قالوا "الإحسان قبل البيان"، شريطة ان لا تمن القيادة على التابعين بإحسانها اليهم. وان لا يكون احسانها على حساب المبادئ الانسانية أو يتسبب في اخلال بالواجبات،

وتذكر كتب سيرة الرسول محمد ﷺ العديد من الحالات التي تؤكد انه كان لينا رؤوفا رحيا مع الجميع في المواقف التي عادة لا يكون الأفراد فيها كذلك، كما حث على الرفق قائلا "ان الله يحب الرفق في الأمر كله"، وقال "اللهم من ولي من أممي شيئا فرفق بهم فرفق به، ومن ولي من أممي شيئا فشق عليهم فاشقق عليه"، وقال "إن شر الرعاء الحُطمة"، والحُطمة هو الذي يحطم الناس ويشق عليهم ويؤذيهم، وكان ﷺ يوصي الناس بالرأفة قائلا: "ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويوقر كبيرنا".

وحري بالبيان ينبغي ان تحقق القيادة موازنة بين اللين مع الاخرين والشدة فلا تكون مفرطة في اللين فيتعذر عليها حمل التابعين على الامتثال لها ولا تكون شديدة دائما فينفر التابعون منها.

التواضع

يعد حُلُق التواضع من بين اهم الفضائل فهو يطلق العنان لكل قدرات الافراد (قيادة وتابعين) للتعلم والنمو والفعل الحسن الذي يرتقي بالخبرات والمهارات والعلاقات مع الاخرين الى الافضل.

ويؤكد ما تقدم ان على القيادة التواضع في غير مذلة ولا منقصة، والابتعاد كلياً عن التعالي والتكبر على التابعين لكي تطور معلوماتها وخبراتها وعلاقتها مع نفسها والاخرين، وفي ذات الوقت يتعين عليها الابتعاد عن المبالغة في التواضع الذي يقلل من أهميتها.

وقد وردت في القرآن الكريم آيات عديدة تلزم الجميع بالتواضع نذكر منها قوله تعالى في الأمر الموجه إلى الرسول ﷺ، وهو قائد الأمة الإسلامية وأسوتها الحسنة "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ" (47)، وقوله "وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا" (48)، وقوله "وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاعْظُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ" (49).

وتؤكد آيات القرآن الكريم أن الله تعالى أثنى على الذين لا يريدون علواً في الأرض في قوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهَ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لَائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ" (50)، وانه

سوف يجزي المتواضعين خيرا، ويظهر هذا في قوله تعالى "تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ" (51).

وأكد الرسول ﷺ التواضع في جملة من الأحاديث النبوية الشريفة، حسبنا أن نورد منها ما يأتي "أن الله أوحى إلي أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغي أحد على أحد"، وقال في ذم التكبر والتعالي "ألا أخبركم بأهل النار، قالوا نعم قال كل عتل جواظ متكبر"، وقال أيضا "ثلاثة لا يكلمهم الله يوم القيامة ولا يزيكهم ولا ينظر إليهم ولهم عذاب اليم: شيخ زان وملك كذاب وعائل مستكبر"، وقوله ﷺ "طوبى لمن تواضع من غير منقصة، وذل نفسه من غير مسكنة"، وقال كذلك "لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر".

ويؤكد الإمام علي رضي الله عنه في عهده إلى محمد بن أبي بكر حين قلده الولاية ضرورة الالتزام بالتواضع في علاقاته مع الناس في قوله "فاخفض لهم جناحك، وألن لهم جانبك، وابسط لهم وجهك، وآس بينهم في اللحظة والنظرة حتى لا يطمع العظماء في حيفك لهم، ولا يبيئس الضعفاء من عدلك بهم، فإن الله يسألكم معشر عباده عن الصغيرة والكبيرة من أعمالكم والظاهرة والمستورة، فإن يعذب فاتم اظلم وان يعف فهو أكرم".

وتعد الصلاة التي فرضها الإسلام على جميع المسلمين من أهم التطبيقات العملية للتواضع، فكل من يصلي يضع جبهته على الأرض بغض النظر عن مركزه الاجتماعي والاقتصادي والعلمي، وبذلك تُذهب الصلاة عن المؤمن التعالي والكبرياء والغرور. ويتعين على القيادة ان تتواضع وتجعل جانبها لينا للتابعين، وتبسط كفها لأقصاهم وأدناهم، وتسهل لهم الدخول عليها، وتسمع آراءهم ومقترحاتهم، ولا تتناول عليهم لكي تنمي التعاون والتآلف والولاء بينها وبينهم.

عاقبة التكبر

أخرج الله تعالى إبليس من الجنة رغم مكانته المرموقة ومنزلته الرفيعة التي كان يتمتع بها في نظام الملائكة بسبب عصيانه واستكباره عن السجود لآدم عليه السلام، إذ رأى نفسه أفضل من آدم من حيث أصل مادة الخلق، ويظهر ذلك في يقول الله تعالى: "قَالَ مَا مَنَعَكَ أَلَّا تَسْجُدَ إِذْ أَمَرْتُكَ قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِنْهُ خَلَقْتَنِي مِنْ نَارٍ وَخَلَقْتَهُ مِنْ طِينٍ قَالَ فَاخْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ وَإِنَّ عَلَيْكَ لَعْنَتِي إِلَى يَوْمِ الدِّينِ".

قبس من تواضع الرسول محمد ﷺ

أمر الرسول محمد ﷺ المسلمين بالمسير إلى بني قريظة عندما نقضوا العهد الذي كان بينهم وبينه ونازلهم وحاصرهم حمسًا وعشرين ليلة فلما طال عليهم الحال نزلوا على حكم سعد بن معاذ سيد الأوس رضي الله عنه لأنهم كانوا حلفاء قبيلته في الجاهلية، واعتقدوا أنه يحسن إليهم في ذلك إن نزلوا على حكمه باختيارهم طلبًا من تلقاء أنفسهم فعند ذلك استدعاه رسول الله ﷺ من المدينة ليحكم فيهم فلما دنا من الخيمة التي فيها رسول الله ﷺ قال رسول الله ﷺ للمسلمين الذين معه "قوموا إلى سيديكم" فقام صلى الله عليه وسلم فقاموا وأنزلوه إعظامًا وإكرامًا واحترامًا له في محل ولايته ليكون أئذ لحكمهم فيهم، فلما جلس قال له رسول الله ﷺ "إن هؤلاء - وأشار إليهم - ويقصد بني قريظة - قد نزلوا على حكمك فأحكم فيهم بما شئت" فقال رضي الله عنه "وحكمي نافذ عليكم؟" قال "نعم" قال "وعلى من في هذه الخيمة؟" قال "نعم" قال "وعلى من ههنا" - وأشار إلى الجانب الذي فيه رسول الله ﷺ وهو معرض بوجهه عن رسول الله ﷺ إجلالًا وإكرامًا وإعظامًا - فقال له رسول الله ﷺ "نعم".

الإيثار

يشير مفهوم الإيثار إلى تفضيل الآخرين على النفس دون مقابل، ويعد من صفات الأبرار وشيم الأخيار، وهو فضيلة لا يتميز بها إلا من علت همته وطهرت نفسه من حب الذات والأنانية وملاها حب الآخرين والتضحية من أجلهم.

وتتميز القيادة التي تُؤثر التابعين على نفسها بانها تحب للآخرين مثل ما تحب لنفسها، وتفضلهم على نفسها عندما تتقاطع أهدافها مع أهدافهم ولا تدع رغبة الاستحواذ على المكتسبات المادية والمعنوية تتغلب عليها بالرغم من حاجتها.

وقد أثنى الله تعالى في كتابه الكريم على الذين يُؤثرون الآخرين على أنفسهم رغم حاجتهم في قوله "وَالَّذِينَ تَبَوَّأُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ" (52)، ويقول الرسول محمد ﷺ في هذا الصدد "من آثر على نفسه آثره الله تعالى يوم القيامة بالجنة"، وسئل ﷺ ما أدنى حق المؤمن على أخيه فقال: "ان لا يستأثر عليه"، وقال "احب لآخيك ما تحبه لنفسك".

وينبغي أن يكون الإيثار من بين أهم سمات معتنقي الدين الإسلامي الحنيف بصورة عامة، والقيادة بصورة خاصة، ولذلك على القيادة أن تُؤثر الآخرين على نفسها دائماً دون منة عليهم لتفوز بمرضاة الله تعالى وتكون خارج الشبهات والانتقادات وتظفر بعلاقات طيبة معهم مبنية على الثقة والولاء وتزيد من رغبتهم

في تجويد ادائهم وسلوكهم ومناصرتها في سعيها لتحقيق اهداف المنظمة، كما يتعين على التابعين مقابلة القيادة بالمثل ويؤثرونها على أنفسهم كما تؤثرهم على نفسها.

التابعون يؤثرون القيادة على أنفسهم

عقدت قريش العزم على قتل المصطفى ﷺ في الليلة التي قرر فيها الخروج الى المدينة المنورة فقرر الإمام علي رضي الله عنه ان ينام تلك الليلة في فراش النبي ﷺ ليومه على قريش مفتديا قيادته بنفسه

قدوة حسنة في الأداء والسلوك

لا بد أن تكون القيادة أسوة حسنة للتابعين في السلوك والأداء، وتجعل أهدافها فوق مستوى الشبهات والشكوك، ولذلك كان الرسول محمد ﷺ على خلق عظيم ليكون قدوة حسنة ومؤهلا لتبليغ رسالة الهدى للإنسانية جمعاء، ويظهر هذا في قوله تعالى "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا" (53).

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على القيادة أن تحرص دائما على أن لا يخالف عملها قولها حتى لا تكون من الذين يمقتهم الله ﷻ في قوله "كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ" (54)، ويمقتها التابعون ويفقدون ثقتهم بها، فالأفراد بصورة عامة ينفرون من الذين يقولون خذوا أقوالنا واتركوا أفعالنا، وقد عبر ذلك أحدهم بقوله:

" لا تنه عن خلق وتأتي مثله عارٌ عليك إذا فعلت عظيمٌ "

وينبغي للقيادة في جميع المستويات القيادية اجتلاب الفضائل واجتناب الرذائل، وتغليب العقل على الطبع والهوى، والعمل بما يشير إليه الرأي الصائب والسديد، وتطلب المشورة والنصيحة من الذين يمتازون برجاحة العقل والإيمان، وعليها أيضا ان تحسن إلى التابعين ما استطاعت وتحب الخير لهم قولا وعملا، وتبغض الشر- وأهله. وتمنحهم فرصا ملائمة لعرض أفكارهم حتى في حالة الاختلاف معهم ومحاورتهم بلطف وبعبارات رقيقة تبلغ في النفس ما لا تبلغه الحجة الدامغة من بين اهم المتطلبات التي تجعلهم يتخذون منها قدوة حسنة لهم.

فضلا عما تقدم وتحترمهم وتنظر الى الامور من وجهة نظرهم، وتبحث عن الخير فيهم، وتستفيد من ملاحظاتهم وتجاربهم في مواجهة الازمات والمشكلات وتغلب الخير والمحاسن على الشر والقبائح، وتجعل حسن الظن بمن لا يعهد منهم السوء أصلاً راسخاً في جميع علاقاتها ولا تنكر للخصوم في مواطن الحق، وتعرض عن الجاهلين والحاسدين، تترفع عن سفاسف الامور وتتغاضى عن هفوات الآخرين وتبتعد عن الفظاظة والغلظة لكي تتجنب كل ما يثير حفيظته او يوجب مشاعر الغضب والحقد والبغضاء لديهم، عملا بقوله تعالى "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفَقَضْنَاكَ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ" (55).

ترفع القيادة يجعل منها قدوة للآخرين

النموذج الاول

يخبر القرآن الكريم ان يوسف عليه السلام ترفع وكظم غيظه ولم يرد على اخوته عندما قالوا له ان يسرق بنيامين فان اخاه قد سرق ويقصدون بذلك ان يوسف عليه السلام قد سبق بنيامين في السرقة، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالُوا إِن يَسْرِقْ فَقَدْ سَرَقَ أَخٌ لَّهُ مِن قَبْلُ فَأَسْرَهَا يُوسُفُ فِي نَفْسِهِ وَلَمْ يُبْدِهَا لَهُمْ قَالَ أَنتُمْ شَرُّ مَكَانًا وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَصِفُونَ".

النموذج الثاني

ترفع نوح عليه السلام ولم يرد على قومه بالمثل عندما قالوا عنه بانه به ضلالة ولم يقل لهم بانهم على ضلالة وانما قال لهم "يَا قَوْمِ لَيْسَ بِي ضَلَالَةٌ وَلَكِنِّي رَسُولٌ مِّن رَّبِّ الْعَالَمِينَ"، وكذلك ترفع سيدنا هود عليه السلام عندما اتهمه قومه بالسفاهة ولم يرد عليهم بانهم هم السفهاء كما يظهر في قوله تعالى "قَالَ الْمَلَأُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِن قَوْمِهِ إِنَّا لَنَرَاكَ فِي سَفَاهَةٍ وَإِنَّا لَنُطِئُكَ مِنَ الْكَاذِبِينَ قَالَ يَا قَوْمِ لَيْسَ بِي سَفَاهَةٌ وَلَكِنِّي رَسُولٌ مِّن رَّبِّ الْعَالَمِينَ".

كظم الغيظ والصبر ومقاومة التحديات

امر الله تعالى الجميع بالصبر عند الازمات والمشكلات والتحديات واذى الاخرين ونقص الفرص والإمكانات في قوله تعالى "لَتُبْلَوُنَّ فِي أَمْوَالِكُمْ وَأَنفُسِكُمْ وَلَتَسْمَعُنَّ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَمِنَ الَّذِينَ أَشْرَكُوا أَذًى كَثِيرًا وَإِن تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ" (56).

وقد ورد الصبر في القرآن الكريم في تسعين موقفا نظرا لأهميته منها قوله تعالى "يَا بَنِيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ" (57)، ويظهر في هذه الآية أن الصبر يعد من عزم الأمور، إضافة إلى هذا يؤكد الله تعالى أن جميع الناس خاسرون إلا الصابرين في قوله تعالى "وَالْعَصْرُ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ" (58)، ويعد الصبر قرين اليقين في المنهج الإسلامي، ويظهر هذا في قوله ﷺ "وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ" (59).

واوضح الله ﷻ للرسول محمد ﷺ في العديد من الآيات صبر الأنبياء والرسول الذين سبقوه في تبليغ رسالة السماء للناس لكيلا يجزن ولا يضيق صدره من ظلم قريش والآخرين له، ويستمر في مواصلة العمل المطلوب لتبليغ رسالة الإسلام للناس رغم المشكلات والعقبات التي تواجهه.

وتكشف دراسة السيرة النبوية للرسول ﷺ انه لم يسلم نفسه للحنن والغم والهم، ولم ينتابه اليأس والقنوط بسبب تكذيب قريش له ومحاربتهم إياه، إنما واجه كل ذلك بالصبر فيتمكن من تبليغ الرسالة وأداء الأمانة، ونصح الأمة رغم كثرة قريش في بداية الدعوة الإسلامية، وقلة عديد أتباعه، وكان يؤمن ان الله تعالى معه ومع الصابرين في السراء والضراء وحين البأس ليعزهم ويمدهم بالقوة، ويثبت أقدامهم في الشدائد، وان القوة ليست بالكثرة المحسوبة على أساس المقاييس الكمية، إنما تقاس بقوة الايمان والاستعداد للتضحية والصبر، وقد أشار إلى هذا قوله تعالى "فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنِ اعْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرِبُوا مِنْهُ إِلَّا قَلِيلًا

مِنْهُمْ فَلَمَّا جَاوَزَهُ هُوَ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ قَالُوا لَا طَاقَةَ لَنَا الْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالَ
الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلاَقُوا اللَّهَ كَمِ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةٌ كَثِيرَةٌ بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ
الصَّابِرِينَ" (60).

ويعرف الإمام علي رضي الله عنه أهمية الصبر في قوله "عليكم بالصبر فإن الصبر من
الإيمان كالرأس من الجسد، ولا خير في جسد لا رأس معه، ولا في إيمان لا صبر
معه".

ويتعين على القيادة أن تكون صابرة وتستمّر في مواصلة العمل المطلوب
لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها رغم المشكلات والعقبات، وتخفي عن التابعين
ما ينتابها من قلق وخوف وحزن، وفي ذات الوقت تنمي قدرتهم على مواجهة
المشكلات والتحديات دون وجل من إخفاق أو شك في بلوغ الغايات المنشودة،
وتغرس في نفوسهم الأمل بالتفوق، وتدرّبهم على الصبر ومواجهة التحديات.

ولا بد أن تدرك القيادة أن التحلي بالصبر على المشقات وتجرع المكاره
والمثابرة Perseverance على مواجهة التحديات والمشكلات والصعاب والأزمات
والانتكاسات، لكي تظهر أمام الآخرين بأنها واثقة ومقتدرة من انفاذ خططها
والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، إذ أن نجاحها في الوصول إلى أهدافها لا
يعتمد على خبرتها وكفاءتها وكفاءة التابعين وتوفر الموارد والفرص فحسب، وإنما على
صبرها وإيمانها بأن الله تعالى معها وهناك قول مأثور قديم يقول "أنك لا تستطيع
أن تهزم شخصا يرفض الاستسلام"، ويقول أحد الشعراء مؤكدا ضرورة أن يتعود
الأفراد على الصبر:

"تعودت مس الضر حتى ألفتها
ووسع صدري للأذى كثرة الأذى
وأسلمني مر الليالي إلى الصبر
وقد كنت أحيانا يضيق به صدري"

وجدير ذكره أن في النفس البشرية قوتين، أحدهما قوة الإقدام على الأعمال، والأخرى قوة الإحجام عن الأعمال، وحقيقة الصبر هو أن يجعل قوة الإقدام متجهة إلى ما يحقق المنافع ومرضاة الله تعالى، ويجعل قوة الإحجام متجهة إلى الامتناع عن كل ما يسبب الضرر للفرد والمجتمع، ويكون الصبر نوعين هما:

- 1- الصبر البدني، ويتعلق بالقدرة على تحمل الأذى الذي يصيب البدن.
- 2- الصبر النفسي، ويتعلق بالقدرة على تحمل الآلام النفسية، كما في حالة الصبر على ما لا يقبل عقلا أو شرعا أو الأذى النفسي- الذي سببه الإحباط نتيجة عدم تحقيق الاهداف.

وتؤكد الحقائق ان جميع الأفراد بمن فيهم القيادة يختلفون من حيث قدرتهم على الصبر، فمنهم من تكون قوة صبره على ما ينتفع به وثباته عليه أقوى من قوة صبره على ما يضره، ومنهم من تكون قوة صبره على المخالفات أقوى من صبره على مشقة الطاعات، ومنهم من لا صبر له لا على هذه ولا على تلك.

وقدمت آيات القرآن الكريم للناس نبيّ الله أيوب عليه السلام كأفضل الصابرين على الأذى، اذ فقد أمواله وأولاده واعتل جسمه زمنا طويلا ولكنه صبر صبورا جميلا حتى استجاب له الله تعالى وكشف عنه كربه ووهب له الصحة ورزقه ضعف ما كان عنده من أولاد وأموال، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَأَيُّوبَ إِذْ نَادَى رَبَّهُ أَنِّي مَسَّنِيَ الضُّرُّ وَأَنْتَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ فَاسْتَجَبْنَا لَهُ فَكَشَفْنَا مَا بِهِ مِنْ ضُرٍّ وَآتَيْنَاهُ أَهْلَهُ وَمِثْلَهُمْ مَعَهُمْ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَذَكَرَى لِلْعَابِدِينَ" (61)، ويشير

القرآن الكريم كذلك إلى أن يعقوب عليه السلام كان من الصابرين فقد صبر صبيرا جميلا عندما فقد يوسف عليه السلام وأخاه.

ويقول احدهم ان من الأفضل اعتماد الصبر وجعل رد الفعل اتجاه الاحداث ابطأ ولا سيما عند مواجهة الخطر اذ ان ارغام النفس على الإسراع بسبب الخوف أو نفاذ الصبر يسبب مشكلات يستغرق التغلب عليها وقتا أطول⁽⁶²⁾.

صبر القيادة

تؤكد الحقائق ان الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم (القائد) صبر ولم يجزع لما أصابه وأصاب أصحابه من آلام وأحزان بعد معركة أحد بسبب فوات النصر الذي قاربه في أول نهارها وخسره في آخره ومُنِي جيشه بهزيمة مُرة وانكسار خطير.

الشجاعة

يشير مفهوم الشجاعة إلى الجرأة والإقدام ومواجهة الخطر والمجازفة والمثابرة والصمود والاستمرار في مواصلة السير نحو الاهداف رغم الصعوبات والإغراءات والخوف والتحديات والمشكلات ونقص الفرص والإمكانات ما دامت الأهداف التي تسعى لتحقيقها مشروعة بجميع المقاييس. كما تعرف الشجاعة بانها الإقدام الاختياري على مخاوف نافعة.

ولا بد ان تؤمن القيادة بان المخاطرة والمجازفة لا مفر منها عند الاقدام على عمل، ما يتعين عمله أو قول ما يتعين قوله في اللحظة الحاسمة، ومواجهة الآخرين والاحداث بثقة وتصميم، وتنفيذ ما يخشى الآخرون تنفيذه.

ويرى الجاحظ أن "الشجاعة هي الإقدام على المكاره والمهالك عند الحاجة، وثبات الجأش عند المخاوف مع الاستهانة بالموت"، ويعرف الكاتب الأمريكي ارنست همنغواي الشجاعة بانها الصبر الجميل على الشدائد والمكاره، ويرى مارك توين ان الشجاعة لا تعني غياب الخوف وإنما هي مقاومة الخوف والتغلب عليه.

ويؤمن رئيس وزراء بريطانيا الأسبق ونستون تشرشيل Winston Churchill ان الشجاعة هي أول الخصائص الإنسانية التي تتكفل ببقية الخصائص، وهي ينبوع الخصال الحميدة، ويقول ماكسويل مالتر Maxwell Maltz "ينبغي ان يمتلك القادة شجاعة المراهنة على أفكارهم وقبول المخاطرة المحسوبة لتنفيذ المهام".

ويذهب توماس الاكوييني Thomas Aquinas إلى ان الشجاعة هبة من الله، وهي قدرة الروح على انتزاع الفوز في أعتى الأخطار، وهي التي تمنح العزاء وتلهم الصبر وتبدع التجربة وتقرب الأفراد من الحرية الحقة، وهي التي تمكنهم من قول ما يفكرون فيه والتعبير عما يعتقدون، بالإضافة إلى ذلك فهي مطلوبة لاتخاذ القرارات.

ويتفق الجميع على ان صفة الشجاعة لا تعني عدم الشعور بالخوف، وإنما تعني التغلب على مشاعر الخوف بطريقة عقلانية، ولا سيما الخوف الذي يكون انسياقا مع مقتضى الطبيعة الإنسانية حينما يفاجئها محذور وليس ثمة من سبيل إلى دفعه إلا بالفرار منه او التراجع عنه، ولكن ينبغي ان لا يكون الخوف عن جبن، فخوف الجبان لا ينتهي فهو يخاف حتى في المواقف غير المقتضية لذلك ويفر من

المحاذير حتى وإن كان قادرًا على دفعها أو كان العقل أو التكليف يقتضي الصمود أمامها.

وتكتسب القيادة الشجاعة من كل تجربة تكون فيها أمام الخوف وجهًا لوجه، أو عندما تقبل المجازفة وفعل ما لا يستطيع الآخرون فعله، ويؤكد الفيلسوف الأمريكي رالف والدو إيميرسون Ralph Waldo Emerson مهمًا عمل الإنسان فهو بحاجة إلى الشجاعة، ففي أي طريق يختار هناك دائمًا من يقول له أنت مخطئ، وتظهر أمامه دائمًا صعوبات تدفعه للاعتقاد بأن نقاده محقون، ويدرك أن وضع خارطة عمل وتطبيقها يتطلب منه نفس الشجاعة التي يحتاجها الجندي، فللسلام انتصاراته ولكنه يتطلب رجالًا ونساء شجعانًا قادرين على تحقيقه"، أما الشاعر الإنجليزي روبرت لويس ستيفنسون Robert Louis Stevenson فيقول "لا مكان للجبناء في العالم".

فوائد شجاعة القيادة

تحقق القيادة من شجاعتها فوائد عدة من أهمها:

- تحقيق أهدافها الرامية إلى استمرار المنظمة وتطورها، ويذكر المقريري أن الله تعالى عندما خلق الإنسان خلق معه عدة صفات من ضمنها الشجاعة تقديراً منه لحاجة الإنسان إليها لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته وتنظيم علاقاته مع الآخرين.
- مواجهة المشكلات والأخطار والاقدام على أعمال لا يقدم عليها الآخرون.

- تحرر القيادة من جميع قيود الانماط والمألوفات غير المفيدة، وتحول الاعمال المشوبة بالتحدي إلى اعمال روتينية اعتيادية من خلال كسر الحاجز النفسي الذي يُعزى معظم الخوف إليه.
- ترفع معنويات القيادة حين تواجه معارضة او تهديدا او انتكاسا.
- تجعل الآخرين يهابون القيادة ويستشعرون قدرتها على العمل على وفق رسالتها وأهدافها وقراراتها رغم التهديدات والإغراءات.
- تمكن القيادة من استقطاب تابعين شجعان وتحفزهم لامتلاك شجاعة الاقدام والمخاطرة، وتذهب عنهم الخوف الذي ربما ينتابهم عند الازمات والتحديات.

شجاعة القيادة تذهب الحزن والخوف عن التابعين

يظهر من دراسة سيرة الرسول محمد ﷺ العطرة انه كان في مقدمة التابعين في المعارك وعند الازمات والمحن والشدائد ولم يتسرب اليه الخوف والحزن، وكان يبث في اتباعه الشجاعة التي تذهب عنهم الحزن والجزع في المواقف التي تهتز فيها النفوس وتضطرب، ويؤكد ذلك قوله تعالى "إِلَّا تَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ إِذْ أَخْرَجَهُ الَّذِينَ كَفَرُوا ثَانِيَ اثْنَيْنِ إِذْ هُمَا فِي الْغَارِ إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللَّهَ مَعَنَا".

كما ان شجاعة جورج واشنطن اثناء الحرب دفعته الى التجوال بين الجند ليؤكد لهم انه شجاع وانه معهم في أصعب الاوقات لكيلا يتسلل إليهم الخوف انطلاقا من ايمانه بان نكوص بعض الجند في الحرب سيدفع جميع الجند للنكوص وتترتب عن ذلك خسارة الحرب.

المصدر: وليم كوهين فن القيادة (الرياض: مكتبة جرير، 2014)، ص:

متطلبات شجاعة القيادة

- تحويل الاقوال الى افعال بصرف النظر عن المخاطر شريطة ان لا يصاحب ذلك تهور يعود عليها بأضرار جسيمة.
- الاصرار على تطبيق المبادئ الصحيحة، ورفض الاستسلام للخوف، والاستعداد لمواجهة التحديات والمشكلات.
- وضع المستقبل الايجابي الذي تحاول صنعه نصب عينها لكي تتحفز للمُخاطرة واتخاذ قرارات صعبة.
- وجود بيئة تتبنى ثقافة الشجاعة وتتمى روح التحدي والمبادرة والاقدام وتوفر مساحة واسعة من الحرية والعديد من البدائل والفرص وتساعد على النهوض من الانتكاسات.
- اخفاء الخوف من الآخرين ومن المواقف.

الارتقاء بمستوى شجاعة القيادة

يتحقق الارتقاء بمستوى شجاعة القيادة من خلال تدريبها على الإقدام على اتخاذ قرارات صعبة وتنفيذ اعمال تحمل في طياتها أخطارا وقلقاً وتوجساً وتحديات، رغم ان هناك من يعتقد أن من غير الممكن تنمية الشجاعة لدى الافراد ومن صعب تحويل شخص يتجئب المخاطرة بفطرته إلى شخص يقدم على المخاطر.

مجالات شجاعة القيادة

تقطع الوقائع ان جميع القادة بحاجة إلى جرعة من الشجاعة تتناسب مع تطلعاتهم والمواقف التي تواجههم وقدراتهم تكون دافعاً لهم على الاقدام والإبداع ومواجهة المواقف والتحديات والمنافسة، وتثير لديهم الهمم وتشحن طاقاتهم وتمكنهم من مواصلة مسيرتهم رغم العقبات والصعاب، شريطة معرفة متى وكيف توظف شجاعته، وفيما يأتي بعض من مجالات شجاعة القيادة:

- شجاعة طرح أفكار ورؤى ومبادرات غير مألوفة، واتخاذ قرارات غير مسبوقة، واعتماد أساليب وطرق غير مطروقة، والإقدام على اعمال صعبة لا تتوفر فيها ضمانات النجاح ولكنها تسهم في تحقيق اضافات نوعية واضحة للمنظمة، ويؤكد الشاعر روبرت فروست في قصيدته "طريق لم يطرقت" "The Road Not Taken" ان تطبيق نفس أساليب الآخرين والسير على نهجهم سيؤدي إلى ذات النتائج التي حصلوا عليها.
- شجاعة قبول الفشل والاعتراف بالأخطاء والاعتذار عنها وحمل مسؤوليتها.

شجاعة الاعتذار

قدمت رئيسة كوريا الجنوبية باك كون هاي اعتذارا مثيرا لشعبها في تشرين الثاني 2016 عن قضية الفساد المالي الموجهة اليها، وقالت بأن ما حدث هو خطأها وانها المسؤولة عنه وتحمل جميع التبعات التي تترتب عنه، وبدأت باجراء تعديلات وزارية، ورغم هذا خرجت تظاهرات حاشدة في البلاد تطالبها بالتنحي عن منصبها.

المصدر: صحيفة الرأي العام الاردنية في 2016/11/5.

وحرّي بالبيان ان المجتمعات المتقدمة تتبنى ثقافة الاعتذار عن الخطأ بينما لا تتبنى المجتمعات المتخلفة هذه الثقافة، بل يحاول الأفراد فيها (قيادة وتابعون) انكار اخطائهم او اخفائها او القاء مسؤوليتها على الاخرين، واذا ثبتت عليهم اخطاؤهم فانهم لا يعتذرون عنها.

- شجاعة الاعتراف بنجاحات الآخرين حتى في حالة الاختلاف معهم.
- شجاعة تغيير الذات والتخلي عن الافق الضيق وتحويل الخارطة الذهنية من التشاؤم إلى التفاؤل والتفكير خارج مألوفات الآخرين أو "التفكير خارج الصندوق".
- شجاعة تحدي الذات ومواصلة السير باتجاه الأهداف رغم الصعوبات والشدائد.
- شجاعة كبح الذات عن اتباع الشهوات والهوى والنزوات، وتعد هذه الشجاعة من بين أفضل مجالات الشجاعة لعدة اسباب منها: انها تمكن القيادة من مقاومة المغريات التي تدفع الى الاقدام على الافعال والاقوال الضارة بالنفس والآخرين، ويقول الامام علي رضي الله عنه وارضاه "أخوف ما أخاف عليكم اثنان: اتّباع الهوى وطول الأمل، فأما اتّباع الهوى فيصدّ عن الحقّ، وأما طول الأمل فينسي الآخرة"، ويقول الامام جعفر الصادق رضي الله عنه وارضاه "احذروا أهواءكم كما تحذرون أعداءكم، فليس شيءٌ أعدى للرجال من اتّباع أهوائهم".
- شجاعة العفو والصفح، وتعد من المتطلبات الهامة والحساسة لتأسيس علاقات طيبة بين القيادة والتابعين وتحقيق مستقبل افضل للمنظمة، بالإضافة الى ذلك فانها تبعد القيادة من الالم النفسي بسبب الضغينة والحقد، ولا تدرك القيادة فوائد العفو والصفح الا بعد ان تقارن بين مشاعرهما قبل العفو والصفح عن التابعين وبعدهما تعفو وتصفح عنهم اذ يجلب في نفسها السرور والارتياح بدلا عن الغضب والحقد، ولذلك حث الله تعالى على العفو والصفح في قوله "وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ عَفُورٌ رَحِيمٌ".

ويتطلب العفو والصفح خلوّ القلب من أي حقد أو غلّ دفين، والترفع عن معاقبة مَنْ يستحق العقوبة مع القدرة على إيقاع العقوبة، شريطة ان لا تسمح للآخرين استغلال عفوها وصفحها لصالحهم، ويصف الامام الشافعي الانعكاسات الايجابية للعمل على وفق منهج العفو والتسامح قائلا:

لما عفوت ولم أحقد على أحد أرحت نفسي من همّ العداوات

● شجاعة المبادرة إلى فعل الخير.

شجاعة المبادرة الى فعل الخير

يخبر القرآن الكريم ان موسى عليه السلام حين رأى امرأتين لا تستطيعان الوصول إلى الماء بسبب غلبة الرعاء وازدحامهم عليه واستنثارهم به، بادر إلى مزاحمة الرعاء وسقى لهما رغم جلال قدره وصعوبة ظرفه الذي كان يمر به، فقد كان عليه السلام وقتها في حالة فرار من القتل، ودون مأوى ولا نصير، ورغم ذلك بادر لعمل الخير وهو يتحلى بالعفاف، ولا يبغى الا مرضاة الله تعالى، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَلَمَّا وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةٌ مِّنَ النَّاسِ يَسْقُونَ وَوَجَدَ مِنْ دُونِهِمُ امْرَأَتَيْنِ تَذُودَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لَا نَسْقِي حَتَّى يُصْدِرَ الرِّعَاءُ وَأَبُونَا شَيْخٌ كَبِيرٌ فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّى إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنْزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ".

● شجاعة أكرام الآخرين، وتسهم هذه الشجاعة في توطيد علاقة التابعين والآخرين بالقيادة وحفزهم لمساندتها، بينما يبعد البخل عنها حتى المقربين لها

في اغلب الحالات، ولذلك كان الرسول محمد ﷺ يقول "اللهم اني اعوذ بك من الجبن والبخل"، وقال ﷺ: "مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ صَيْفَهُ"، ويقول الشاعر اللبناني ايليا ابو ماضي:

"من ليس يسخو بما تسخو الحياة به فإنه أحق بالحرص ينتحر"

ويتعين على القيادة ممارسة شجاعة العطاء وأكرام التابعين والأخرين باستمرار ولا تنتظر مناسبات بارزة أو مهمة لبدء العطاء وفي خلاف ذلك فانها ان لم تتخذ هذه الشجاعة ديدنا لها تبعد عنها الجميع ولا تجد من يرغب بتأسيس علاقات طيبة معها على الثقة والتعاون فيتعذر عليها تحقيق الاهداف التي تسعى اليها وتكون هي اول المتضررين من البخل، وينبغي ان تدرك القيادة ان العطاء ينمي علاقاتها بالتابعين ويزيد من مستويات ولائهم ومناصرتهم لها ويمكنها من تحقيق نتائج ايجابية لا حدود لها ويحقق لها الرضا الشخصي وله انعكاسات ايجابية على صحتها النفسية والبدنية.

شجاعة أكرام الاخر

بين القرآن الكريم ان سيدنا إبراهيم عليه السلام عندما جاءته ملائكة الرحمن على هيئة بشر ونزلوا عليه ضيوفاً أسرع في إكرامهم، فقد قدم لهم عجلاً سمياً مشويّاً مبالغاً في إكرامهم، ثم قرب الطعام إليهم ولم يدعهم إليه ليكون ذلك ادعى في الإكرام، في قوله تعالى: "هَلْ أَتَاكَ حَدِيثُ ضَيْفِ إِبْرَاهِيمَ الْمُكْرَمِينَ إِذْ دَخَلُوا عَلَيْهِ فَقَالُوا سَلَامًا قَالَ سَلَامٌ قَوْمٌ مُنْكَرُونَ فَرَأَى إِلَى أَهْلِهِ فَجَاءَ بِعَجَلٍ سَمِينٍ فَقَرَّبَهُ إِلَيْهِمْ قَالَ أَلَا تَأْكُلُونَ".

- شجاعة الثبات على المبادئ ومواجهة الصعوبات والتحديات والمعارضة ومراكز القوى واعتراضات الآخرين.

شجاعة مواجهة التحديات

هناك مواقف لا حصر لها تؤكد شجاعة الرسول محمد ﷺ منها على سبيل المثال لا الحصر:

- سجد لله تعالى رغم ارادة كفار قريش انفاذا لقوله تعالى "كَلَّا لَا تُطَعُّهُ وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ"

- شوهده الرسول ﷺ في معركة حنين يركض ببغلتة إلى اعدائه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، وشجع بذلك اتباعه الذين فروا من المعركة ان يعودوا اليها وهم يرددون "يا لبيك يا لبيك" حتى إن الرجل منهم إذا لم يطاوعه بعيره على الرجوع لبس درعه ثم انحدر عنه ورجع بنفسه إلى المعركة فاتبعوا ألقاء المشركين يقتلونهم ويأسرونهم وما تراجعوا إلا وأسرى المشركين مجندلة بين يدي رسول الله ﷺ.

- شجاعة المجازفة المحسوبة.

شجاعة المجازفة



توماس واطسون

كان (توماس واطسون) الرئيس السابق لشركة (آي. بي. إم) قائدا فاعلا ومدركا للمعنى الحقيقي للمخاطرة، ففي اجتماعه مع العاملين في الشركة لمناقشة تحديات المنافسة التي تواجهها قال: "مشكلتنا الحقيقية أنه ليس بيننا عدد كبير من العاملين الذين يجروون على المجازفة، وان كان فيها احتمالات ارتكاب الأخطاء".

ويروي (بيتر دركر) وهو من ابرز كتاب الادارة والقيادة أن استاذ التاريخ في المدرسة الثانوية التي كان يدرس فيها كلف طلاب صفه بقراءة عدة كتب عن الحرب العالمية الأولى، وكان ذلك الاستاذ قد خاض غمار الحرب وجرح فيها، وعندما بدأ الطلاب مناقشة الكتب، أشار أحدهم إلى أن كل الكتب تؤكد على عدم كفاءة القيادات التي خاضت الحرب العالمية الأولى، فما كان من الاستاذ إلا أن صرخ قائلاً: "أتدري لماذا؟ لأن الجنرالات في تلك الحرب مكثوا في الصفوف الخلفية وتركونا نقاتل ونموت ولم يقتل عدد كاف منهم"، ثم اردف قائلاً للطلبة: "تذكروا ان القادة الحقيقيين يعملون ولا يخطبون".

المصدر:

وارين بينيس وربرت تاونسند، اعادة اختراع القيادة – صناعة القيادة (القاهرة: الشركة العربية للاصدار العلمي) العدد العاشر السنة الرابعة مايو ١٩٩٦، ص: 45.

- شجاعة التراجع عن القرارات الخطأ لتلافي اضرار تلك القرارات، واللافت ان القيادات في المجتمعات المتخلفة لا تمتلك الشجاعة المطلوبة للتراجع عن القرارات الخطأ مهما كانت الاضرار المادية والمعنوية التي تترتب عنها وتقف وراء ذلك اسباب عديدة من اهمها انها تأخذها العزة بالإثم، أو تعتقد ان تراجعها عن القرارات الخطأ يقلل من هيبتها امام الاخرين، ولا سيما التابعين.

شجاعة التراجع عن القرارات

في منتصف القرن العشرين قررت شركة كوكا كولا، وهي احدى اكبر شركات انتاج المشروبات الغازية وتسويقها في العالم، تغيير تركيبة واحد من أكثر مشروبات الكولا مبيعا، ولم تكن المخاطر المتوقعة من هذا التغيير محسوبة بدقة، وبعد ان بدأ انتاج الشراب الجديد وتسويقه، وجدت الشركة ان الشراب لم يلقَ الاقبال المتوقع من المستهلكين، وكانت النتائج مخيبة للآمال بصورة كبيرة، وفشل المشروع فشلا ذريعا، ولم تتحقق الاهداف المتوقعة منه رغم الحملة الاعلانية المكثفة، ولذلك قررت الشركة التراجع عن قرارها وعادت الى تقديم شراب كوكا كولا الاصلي.

الالتزام بتنفيذ التعهدات

يتعين على القيادة اذا قطعت على نفسها عهدا ان تلتزم بتنفيذه لكي تستقيم الامور وتنفذ الاعمال وتنبى احترامها لذاتها واحترام الاخرين لها، وقد أكد الحق

تبارك وتعالى على ضرورة الوفاء بالعهد في قوله "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا" (63).

ولا تتمكن القيادة من الوفاء بالتعهدات ما لم تدرب نفسها على تنفيذ التزاماتها مع نفسها أولا فمثلا تقطع على نفسها بان تستيقظ مبكرا وتقارن مدى قدرتها على تنفيذ ذلك الالتزام لتتعرف حقيقة قدرتها على تنفيذ التزاماتها، وعليها إن فشلت ان تقر بمنتهى الصراحة بفشلها وتعد العدة على ان لا يتكرر فشلها، لكي تتمكن من الوفاء بالتزاماتها.

التعاون مع التابعين

بين المنهج الإسلامي بشكل واضح أهمية المودة والمحبة والتعاون على البر والخير والتقوى والاحترام بين جميع الأفراد، ودعا إلى تربية المسلمين على هذه السمات والخصائص الإنسانية النبيلة، ووجب على القيادات أن تؤسس علاقاتها مع التابعين على المحبة والتعاون على البر والخير والتقوى لكي تكسب مودتهم واحترامهم وثقتهم وولاءهم، وتتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة عالية في ضوء الأحكام والقواعد التي حددها الإسلام.

وقد أشار الله سبحانه وتعالى إلى أن الأفراد يميلون للذين لديهم الرغبة الصادقة في إقامة علاقات طيبة معهم على المودة والألفة ويمقتون الذين يتميز سلوكهم بالأنانية أو القسوة والنفعية، ويظهر ذلك في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (64).

وقد أمر الحق تعالى المصطفى صلى الله عليه وسلم أن يوطن نفسه ويثبتها على التعاون مع جميع المسلمين والاهتمام بهم، ولا سيما الفقراء منهم أمثال بلال وصهيب وسلمان الفارسي وابي ذر الغفاري وابن مسعود وغيرهم من المسلمين الذين تزدرهم قريش لفقرهم مع أنهم لا يفترون عن عبادة الله وتطبيق شريعته في المعاملات والعبادات في جميع الأوقات، ويريدون وجهه ومرضاته في كل ما يقولون ويفعلون، ولا تغرهم بالله الغرور، ولا يبتغون متاع الحياة الدنيا وزينتها مطلقا، ويظهر هذا في قوله "وَاصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْعَدَاةِ وَالْعَشِيِّ - يُرِيدُونَ وَجْهَهُ وَلَا تَعْدُ عَيْنَاكَ عَنْهُمْ تُرِيدُ زِينَةَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَلَا تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُ عَنْ ذِكْرِنَا وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ فُرُطًا" (65).

وجعل الرسول صلى الله عليه وسلم جميع المسلمين موضع اهتمامه دون استثناء، ومنح الفقراء منهم اهتماما خاصا، ولم يزين مجلسه بالأغنياء والمرموقين من أشرف قريش الذي اتبعوا أهواءهم بغير علم، وترفعوا عن مجالسة الفقراء في حضرة الرسول صلى الله عليه وسلم ولذلك رفض الاستماع إلى بعض المؤلفة قلوبهم من أغنياء قريش أمثال عيينة بن حصن والاقرع بن حابس وغيرهم عندما قالوا له "انك لو جلست في صدر المجلس ونحيت عنا هؤلاء الفقراء الذين تزك رأتهم الكريمة أنوفنا لجلسنا إليك".

الصفح والإعراض عن الجاهلين

جعل الله تعالى العفو عن المذنبين من صفاته مع قدرته على معاقبتهم، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَهُوَ الَّذِي يَقْبَلُ التَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِ وَيَعْفُو عَنِ السَّيِّئَاتِ وَيَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ" (66)، ولم يقف الأمر عند هذا وإنما وجه الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم ومن خلاله الأمة بالعفو في قوله "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (67)، وقد انفذ الرسول صلى الله عليه وسلم هذا التوجيه فعفى عن قريش وقال لهم

"اذهبوا فأنتم الطلقاء" رغم انهم حاربوه وناله واصحابه منهم اشد صنوف الاذى، كما ان يوسف عليه السلام قابل فعل إخوته بالعتو والصفح: "قَالَ لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ" (68).

ويؤكد المنهج الإسلامي أن على جميع المسلمين، ولا سيما القادة العمل على وفق سياسة الصفح والعتو وغيض الطرف عن هفوات الآخرين، ما دامت هفواتهم غير مقصودة ولا تحل حراما ولا تحرم حلالا، وليس لها تأثيرات سلبية كبيرة في مستويات الأداء، ولا تسبب أضرارا مادية ومعنوية للآخرين.

ويسهم التطبيق الواعي والسليم لسياسة الصفح وتغليب العفو على الانتقام في توسيع مساحة التعاون بين التابعين والقيادة، ويرفع منزلتها وهبتها وجلالها بينهم ويرفع من مستوى ولائهم لها، ويجعلهم يشعرون أنها تقدر أهميتهم وأهمية دورهم في العمل، فيتحفزوا لتطوير أدائهم وسلوكهم إلى المستويات التي تحول دون تكرار ذات الأخطاء في الأداء والسلوك، وقد قال الإمام علي رضي الله عنه بهذا الصدد "عظموا أنفسكم بالتغاضي"، و قيل قديما "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا".

ويتطلب العمل على وفق سياسة الصفح من القيادة الابتعاد كليا عن تصيد أخطاء التابعين وهفواتهم، وتمكنهم من التعلم من أخطائهم السابقة، وتقبل اعتذارهم عن الهفوات وتعدده دليلا يؤكد رغبتهم في عدم تكرار الأخطاء.

ويتعين على القيادة ان توضح للتابعين والآخرين أن تطبيقها لسياسة الصفح لا يعني انها عاجزة عن إصدار العقوبات بحق المخالفين، وانما يعبر عن

رغبتها في تمكينهم من تجاوز الأخطاء بأساليب إنسانية وإيثاراً صادقاً لهم، وتفضيلاً لِمَا يبقى ويدوم على ما يَفْنَى ويزول بهدف حفزهم لتبادل الولاء والثقة معها وتطوير ادائهم وتجويد سلوكهم، وقد قيل قديماً إن الرعية إذا وثقت بالعمو لم توحشها الذنوب وان عظمت، وان خافت شر العقوبة أوحشها الذنب وان صغر قدره.

نماذج من العفو عن الآخرين

النموذج الأول:

يظهر في القرآن الكريم ان يوسف عليه السلام صفح عن أخوته، ويتجلى هذا في قوله تعالى "قَالَ لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ"، ولم يغفر لأخوته فحسب إنما استغفر لهم الله، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ سَوْفَ أَسْتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّي إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ".

النموذج الثاني

عفا الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عندما دخل مكة عن قريش رغم معاناته منها، ليكون بهذا أسوة حسنة في الصفح والعفو، ويظهر ذلك في قوله لقريش آنذاك "يا معشر قريش ما ترون أني فاعل بكم؟ قالوا "خيراً أخ كريم وابن أخ كريم"، فقال "فأذهبوا فأنتم الطلقاء"، وقال لهم "أقول لكم كما قال أخي يوسف لأخوته لا تثريب عليكم اليوم يغفر الله لكم وهو أرحم الراحمين".

توظيف القوة الناعمة في فض الخلافات مع الآخرين

يتعين على القيادة عندما تحدث بينها وبين التابعين والآخرين خلافات بصدد موضوعات لها علاقة بأهداف المنظمة واعمالها والامكانيات والموارد المتاحة ان توظف القوة الناعمة (الحوار والمفاوضات والاقناع) لمعالجة تلك الخلافات بطريقة سلمية لأجل ادامة العلاقات بينها وبين تلك الاطراف، ولا سيما بعدما أضحى من الصعب جدا في العالم المعاصر توظيف القوة الخشنة في الوصول الى الاهداف المطلوبة بسبب المناهضة والنفور المتزايد من توظيفها، اضافة الى ارتفاع تكلفتها، رغم ان الجمع بين القوة والنعومة ليس بالأمر السهل على الفكر الانساني، ولكن الحقائق تؤكد ان المزج بينهما يولد عناصر حيوية تؤدي الى نتائج ايجابية كبيرة من خلال التفاعل العضوي بين المرونة ونعومتها وليوتتها وبين صلابة القوة في معالجة الخلافات مع الآخرين.

وتؤكد الحقائق ان الرسول محمد ﷺ وطف القوة الناعمة فتمكّن بذلك من ان يؤكد أن العقل الإنساني بإمكانه إيجاد معالجات رائعة للمشكلات والنزاعات، وهو أمر كان ولا يزال متعذرا فهمه على الوعي الذي يؤمن بأن النصر لا يتحقق إلا بالحرب بصرف النظر عن الخسائر المادية والمعنوية التي تصيب الأطراف المتحاربة.

مسؤوليات القيادة في المنهج الإسلامي

- تحقيق أهداف المنظمة.
- استقطاب التابعين.
- تحقيق أهداف التابعين.

- تنمية إيمان التابعين بأهداف المنظمة.
- الارتقاء بمعنويات التابعين.
- تعزيز ولاء التابعين للمنظمة.
- تنمية العلاقات الاجتماعية مع التابعين.
- ابعاد المتزلفين.
- أداء الأعمال من خلال التابعين ومعهم.
- تقويم أداء التابعين.
- تطوير مهارات التابعين وخبراتهم.

اولا: تحقيق أهداف المنظمة

تقع على القيادة مسؤولية تحقيق اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور وحماية سمعتها وممتلكاتها بكفاءة رغم المنافسة والتحديات ونقص الفرص.

ثانيا: استقطاب التابعين

لا يوجد ما هو أكثر أهمية لمستقبل القيادة والمنظمة من استقطاب تابعين مناسبين للعمل في المنظمة يتميزون بالكفاءة والخبرة والشجاعة والدافعية والحماس والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.

وتقطع الحقائق ان القيادة لا تتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مهما امتلكت من كفاءة وموارد ما لم يتوفر لها تابعون أكفاء وشجعان يناصرونها ويتبادلون معها الثقة والولاء.

ويرى هنري كيسنجر وزير خارجية امريكا الاسبق ان مسؤولية القيادة بعد استقطاب أفضل التابعين هي تحريكهم من المكان الذي هم فيه إلى المكان الذي يتعين عليهم التواجد فيه، وتمكينهم من تنفيذ اعمال لم يسبق لهم تنفيذها تحقق أهدافا مفيدة للمنظمة.

ويقول الإمام علي رضي الله عنه لعامله في مصر مالك الاشر "ثم انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختيارا، ولا تولهم محاباة واثرة فإنهما جماع من شُعب الجور والخيانة، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة والقدم في الإسلام فإنهم أكرم أخلاقاً وأصح أغراضاً وأقل في المطامع إشرافا وأبلغ في عواقب الأمور نظرا، وتفقد أعمالهم، وابعث العيونَ من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإنَّ تعاهدك في السرِّ لأموهم حدودٌ لهم على استعمال الأمانة والرِّفق بالرعيَّة، وتحفظ من الأعوان، فإنَّ أحدٌ منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبارُ عيونك، اكتفيت بذلك شاهدا، فبسطت عليه العقوبة في بدنه وأخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبتَه بمقام المذلة ووسمته بالخيانة وقلدته عار التهمة".

وقد أدركت القيادات في المجتمعات المتقدمة ان التحديات الكبيرة التي تواجهها لا تكمن في استقطاب التابعين الذين يمتلكون الشجاعة والخبرة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل فحسب، وإنما في المحافظة على استمرارهم معها.

وحرِيٌّ بالبيان ان معظم القيادات في المجتمعات المتخلفة لا تستقطب التابعين الذي يمتلكون الكفاءة والخبرة والشجاعة والمفعمين بالنشاط والحيوية ولديهم القابلية على النمو viable والتطور في اعمالهم وإنما تستقطب تابعين يجيدون

التزلف لها، ولا تدرك انها بذلك تلحق بنفسها أضرارا جسيمة وتجعل المنظمة لا تقوى على مواجهة المنافسة والتحديات وتتناكل او تتلاشى وتهاوى stagger على الامد البعيد.

ثالثا: تحقيق أهداف التابعين

تؤكد الوقائع ان القيادة التي تسهم في تمكين التابعين من تحقيق اهدافهم وتنمي علاقاتها معهم فانهم بالمقابل سيمكنونها من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ويؤسسون علاقة معها على التعاون والثقة، اما القيادة التي تتجاهل مصالح التابعين ولا تمكنهم من الوصول الى اهدافهم من تابعيتهم لها فينبغي ان لا تتوقع منهم ان التعاون والدعم.

وقد اوضح الرسول محمد ﷺ ما يلحق بالوالي (القائد) الذي يُعرض عن حقوق الناس ويستعين بحاجاتهم قائلا: "ما من أمام او والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون حاجته وخلته ومسكنته".

ويتعين على القيادة في ضوء ما تقدم تمكين التابعين من تحقيق أهدافهم المادية والمعنوية، وتوجيههم وتدريبهم على كيفية اداء الاعمال بكفاءة ومنحهم حوافز مادية ومعنوية، وتوفير الظروف الملائمة لهم وتنظيم علاقاتها معهم على وفق الثقة والتعاون والولاء لكي يبادروا الى إضافة امكاناتهم إلى إمكاناتها

القيادة تقدم للتابعين حوافز خارج إطار مآلوفاتهم

النموذج الاول:

كانت ماري كاي اش، مدير شركة ماري كاي لمستحضرات التجميل تقدم سيارة كاديلاك قرنفلية كهدية للبائعة التي تحقق اعلى المبيعات تمشينا لإنجازاتها في عملها، وبذلك رفعت قيمة تلك الشركة من خمسة الاف دولار عند التأسيس الى مليار دولار، بالإضافة الى ذلك كانت تعتقد بان في رأس كل شخص يعمل معها لافتة مكتوب عليها "اجعني اشعر باهميتي" وقد عملت كل ما في وسعها لتلبي مطلب هذه اللافتة فتمكنت من قيادة العاملين معها بنجاح منقطع النظير.

المصدر: وليم كوهين، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2014)، ص: 90.

النموذج الثاني:

دأبت مديرة مطعم لِّلَا كُو LILA KÖ في مدينة سودرهامن في السويد على تمكين التابعين من الحصول على جميع حقوقهم، بالإضافة الى ذلك كانت تنظم لهم سفرات سياحية قصيرة على نفقة الادارة، وكانت تحرص على المشاركة فيها تعبيراً عن اهتمامها بتطوير علاقاتها الاجتماعية معهم خارج العمل.

رابعا: تنمية إيمان التابعين بأهداف المنظمة

يؤكد المنهج الإسلامي أن القيادات ليست خالدة بل تجيء وتذهب، ويشير إلى هذا قوله تعالى "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ

قَتِيلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقْبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئاً وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ" (70)، ولذلك لا بد أن تلعب القيادة دوراً هاماً في تنمية إيمان التابعين بأهداف وقيم رسالتها.

ويظهر من دراسة سيرة الرسول محمد ﷺ العطرة أن إيمانه المطلق بأهداف الرسالة المكلف بتبليغها للناس كافة، ورفضه للرئاسة والمال والجاه وإصراره على الاستمرار في تبليغ الرسالة المكلف بها، هو الذي دفعه للرد على قريش آنذاك بقوله "والله لو وضعت الشمس في يميني والقمر في شمالي ما تركت هذا الأمر أبداً حتى أنفذه أو اهلك في طلبه"، وقد لعب هذا الإصرار دوراً هاماً في تعزيز ثقة المسلمين بقيادته وحفزهم للتضحية بكل غال ونفيس من أجل المنهج الذي بشرهم به، وجعلهم على يقين من أنهم هم المنتصرون بفضل الله تعالى وبفضل حكمة قيادة الرسول ﷺ، ويظهر هذا في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَتْكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحاً وَجُنُوداً لَمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا إِذْ جَاءُوكُمْ مِنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زَلْزَالًا شَدِيدًا وَإِذْ يَقُولُ الْمُنَافِقُونَ وَالَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ مَرَضٌ مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ إِلَّا غُرُورًا" (71).

وقد اقر المنهج الإسلامي في القيادة ضرورة تطبيق المؤسساتية في الإدارة قبل أربعة عشر- قرناً والذي يقوم على أساس أن المنظمات تستمر حتى وان تغيرت قيادتها، ويظهر ذلك جلياً في خطبة حجة الوداع التي جاء فيها "اني قد تركت فيكم ما إن أخذتم به لن تظلوا بعدي: كتاب الله وسنتي وعترت آل بيتي".

وحري بالابانة أن الدول المتقدمة طبقت المؤسساتية في الإدارة فاستطاعت تنفيذ الاعمال بالكفاءة المطلوبة لتحقيق أهدافها، وتضمن لمنظمتها الاستمرار في العمل والتطور بغض النظر عن تغيير قياداتها، بينما تشهد المنظمات في الدول المتخلفة عمليات تغيير كبيرة في اعمالها والأهداف التي تسعى إليها كلما تغيرت قياداتها بسبب عدم تطبيق المؤسساتية في الادارة ، وقد تسبب هذا في هدر واضح في الموارد الاقتصادية المتاحة لها رغم نقصها، وأدى إلى إصابتها بأضرار جسيمة، اذ تلغي القيادات التي تتسلم المسؤولية جميع اعمال القيادات السابقة وتكيل اللوم لها وتتهمها بجميع أنواع الفساد الإداري والمالي والأخلاقي وتبدأ باعمال جديدة تنسجم مع رغباتها وأهدافها، وقد تستبدل بعض العاملين ليس بسبب تدني كفاءتهم وإنما لرغبتها بتغيير كل ما يمت بصلة إلى القيادة السابقة.

خامسا: الارتقاء بمعنويات التابعين

تتمكن القيادة من رفع معنويات التابعين عندما تهتم بدوافعهم وأهدافهم وحاجاتهم وأفكارهم وملاحظاتهم، وتطور كفاءتهم، وتؤسس علاقاتها معهم على التعاون والثقة والولاء، وتحتفي بنجاحاتهم وانجازاتهم وتكافئهم كلما حققوا أهدافا متميزة، وتظهر أمامهم بانها شجاعة ومتماسكة ومبادرة وواثقة ومطمئنة حتى في اشد حالات قلقها، وتشركهم معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات، وتذلل الصعاب والمشكلات التي تواجههم في العمل، وتسعى جاهدة لدمجهم مع المنظمة، وتوفر لهم فرصا عديدة للتطور، وتمنحهم الامل والتفاؤل بمستقبل افضل، وتشعرهم بانها تستفيد من مقترحاتهم وأفكارهم في تطوير خططها وقراراتها وسلوكها، والأهم من كل ذلك تنظر إليهم على انهم شركاء لها.

سادسا: تعزيز ولاء التابعين للمنظمة

يشير مفهوم ولاء التابعين للمنظمة إلى مجموعة المشاعر الصادقة النابعة من داخلهم التي تؤكد رغبتهم في استمرار المنظمة وتطورها، وتدفعهم لرفض الانتقال إلى منظمات اخرى مهما كانت المغريات المقدمة لهم.

وينبغي ان يكون ولاء التابعين للمنظمة وليس للقيادة شخصا فهي مغادرة موقعها عاجلا او آجلا، وشريطة ان يكون ولاؤهم مقترنا بالكفاءة، اذ لا مغزى ولا فائدة منه اذا كانت كفاءتهم متدنية ولا تمكن القيادة من تحقيق الاهداف المطلوبة.

وتؤكد الحقائق ان فوز القيادة بولاء التابعين امر ليس سهلا، وانما يتطلب بذل جهود كبيرة، ولا يتحقق في بعض الحالات الا بعد وقت طويل بسبب تداخل العوامل والمتغيرات التي تسهم فيه.

سابعا: تنمية العلاقات الاجتماعية مع التابعين

كان الرسول ﷺ يؤكد للناس انه منهم ومعهم، وتقع عليه مسؤولية رعاية مصالحهم، وانه حريص عليهم حرصه على نفسه، وكان دائما معهم وبينهم، ولم يجعل بينه وبينهم حجابا يمنعهم من الاتصال به، وكان يعمد إلى الإحاطة المباشرة والمستمرة بشؤونهم، وكانوا يلزمونه ليتعلموا منه، ويستفتونه في جميع المعاملات والعبادات، وكان منهجه في التعامل معهم يتسم بالبساطة والوضوح واللين ويتكلم معهم بلغة تستوعبها عقولهم وتقبلها قلوبهم تطبيقا لقوله تعالى "لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ" (72).

وكان الرسول ﷺ لا يقدم أحدا من التابعين ولا يؤخر أحدا منهم إلا على استحقاق، ويستعمل فيهم العفو عن صفائر المخالفات والذنوب، ويختار منهم خواصا تتوافر فيهم المواصفات التي تؤهلهم لتقديم المشورة التي تسهم في أداء الأعمال بكفاءة، ويجعل جانبه لينا، ويخفض جناحه لهم، وينظر في مظالمهم ودعاواهم بالعدل، ويسمع مقترحاتهم، ويؤكد هذا قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ" (73).

وتؤكد الحقائق أن العلاقات بين القيادة والتابعين تتطور نحو الأفضل متى ازداد التآلف بينها وبينهم، وامتدت علاقاتها الطيبة معهم إلى خارج العمل من خلال مشاركتها في أفراحهم وأحزانهم، ولذلك يقول الرسول ﷺ في هذا الصدد "المؤمن يألف ويؤلف"، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول لسعد بن أبي وقاص عامله في العراق "اعد مرضى المسلمين، واشهد جنازتهم، وافتح بابك للناس، وباشر أمرهم بنفسك فإنما أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملا".

ويتعين على القيادة ان تصب جل اهتمامها في البحث في أمور التابعين وحاجاتهم، وإثابة المحسن ومعاقبة المسيء، وتقويم الانحرافات، وتعميق الإيجابيات ولا تصدر العقوبات بحقهم جزافا أو تعصبا أو انفعالا إنما تأديبا وتدينا، ولا تمنع عن نفسها صاحب الشكوى والتذمر أو المقترح، ولا متظلم، ولا منتصح، ولا تؤسس علاقاتها معهم على النفعية utilitarian، إذ أن كل علاقة تقوم على النفعية لا تستمر، ويظهر ذلك جليا في قوله تعالى "وَمَنْ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ" (74)، لقد كان سبب نزول هذه الآية الكريمة

هو أن جماعة من الأعراب التحقوا بالرسول ﷺ وبايعوه إلا أن الواحد منهم كان يرى أن استمراره في الإسلام مرهون على ما يحققه من منافع وفوائد في صحته وأولاده وأمواله فان أصابه الخير الذي يتوقعه من إسلامه استمر في إسلامه وفي تأييده لقيادة الرسول ﷺ، وان تحقق خلاف ذلك قطع علاقته بالإسلام وبالرسول ﷺ.

وينبغي للقيادة لكي تمي علاقاتها مع التابعين ان تؤكد لهم انها تعمل بكل ما اوتيت لصالحهم وانها الى جانبهم اذا وقع عليهم ظلم وتشديد بهم وتثني عليهم علنا عندما يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة وانهم لن يصيبهم اية اذى من تابعيتهم لها.

ثامنا: ابعاد المتزلفين

تقطع الحقائق ان المتزلفين يخدمون القيادة وهم سبب مباشر في فشلها ويلحقون بها وبالمنظمة أضرارا كبيرة، ولذلك يحذر الرسول ﷺ منهم بقوله "إذا رأيتم المادحين فأحثوا في وجوههم التراب"، وقد صدق الشاعر الذي قال:

"لا خير في ود امرئ متلون إذا الريح مالت مال حيث تميل"

وبناء على ما تقدم ينبغي أن تكون القيادات في جميع المستويات التنظيمية على درجة عالية من اليقظة والحذر من المتزلفين والمداحين الذين لا يتكلمون ولا يعملون الا بما يوافق أهواءها ورغباتها طمعا بالتقرب منها والفوز برضاها والحصول على المكافآت (المادية والمعنوية) تطبيقا لقوله تعالى "وَأَنْ أَحْكَمْ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِنْ

تَوَلَّوْا فَاعْلَمْ أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَن يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ" (75).

تاسعا: أداء الأعمال من خلال التابعين ومعهم

يسهم أداء القيادة الاعمال من خلال التابعين ومعهم في تشجيعهم على إنجاز الاعمال المطلوبة منهم بكفاءة، ويمكنها أيضا من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة مشكلات العمل في الوقت المناسب، ويذكر القرآن الكريم أن ذا القرنين كان هو القائد ومع ذلك كان يشارك في العمل مع التابعين، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا" (76).

وتكشف دراسة السيرة النبوية الشريفة أن الرسول ﷺ كان يشارك أصحابه في أداء الأعمال، وحسبنا أن نشير إلى انه كان عائدا مع أصحابه من أحد المعارك فرغبوا إليه أن يوسع عليهم بشاة من الغنائم يأكلون لحمها فاستجاب لهم، فوزعوا العمل المطلوب بينهم، فمنهم من تولى ذبح الشاة، وآخر قام بسلخها، وثالث اخذ مسؤولية الطبخ، أما الرسول ﷺ فقد اخذ على عاتقه مهمة جمع الحطب، وقد كانت هذه المهمة صعبة وتتطلب جمع كميات كبيرة من الحطب من مسافة بعيدة، ورغم محاول الذين معه جاهدين القيام بذلك العمل نيابة عنه، إلا انه أبقى إلا أن يتولى ذلك العمل بنفسه إيمانا منه بان مشاركة القيادات في إنجاز الأعمال تحفز التابعين لتوظيف كل طاقاتهم وإمكاناتهم بكفاءة عالية، وترفع معنوياتهم، وتزيد من ولائهم لها وتحمي علاقاتهم الاجتماعية معها.

عاشرا : تقويم أداء التابعين

تتولى القيادات بموجب المنهج الإسلامي مراقبة أداء التابعين وسلوكهم ليس من اجل تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات بهم، وإنما بهدف تقويم أدائهم وسلوكهم، والحد من الانحرافات السلبية فيها، وقد أكد الله سبحانه وتعالى ذلك في قوله "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ" (77)، ويظهر في هذه الآية ان القيادة تتولى مسؤولية مراقبة أداء التابعين للمعاملات والعبادات لتصحيح الانحرافات التي قد تحصل في أدائهم وسلوكهم، وترتقي بهم إلى ما يرضي الله ويعمر البلاد وينفع العباد.

احد عشر: تطوير مهارات التابعين وخبراتهم

ينبغي ان تتولى القيادات تدريب التابعين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم بهدف الارتقاء بإنتاجيتهم وبسلوكهم وأدائهم إلى الأفضل، وإعداد البعض منهم ليكونوا قادة في المستقبل، ويظهر في القرآن الكريم ان نبي الله داؤود عليه السلام كان يحضر- ابنه سليمان عليه السلام إلى مجلسه حين يتحاكم بنو إسرائيل إليه لينشأ فطنا ذكيا راجح العقل، كما ان الله بعث الرسل والانبياء لتزكية الناس وانقاذهم من الضلالة، وقد بعث الرسول محمد صلى الله عليه وسلم لتزكية الناس وتعليمهم الأحكام المتعلقة بأداء العبادات والمعاملات وتنظيم العلاقات بينهم على وفق أساليب تحقق مرضاة الله، وتسهم في تعمير البلاد وتعود بالخير على العباد، ويظهر ذلك في قوله تعالى "هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ" (78).

وقد تضمن القرآن الكريم العديد من الآيات التي أجابت على الأسئلة التي كان الناس يوجهونها إلى المصطفى ﷺ عن الأمور التي يجهلونها، وبذلك استطاع أن يطور معلوماتهم وخبراتهم، وحسبنا أن نقدم هنا بعضا مما تضمنته سورة البقرة بهذا الصدد، فقد سألوا الرسول عن سبب ظهور الهلال صغيرا كالخيط ثم يكبر تدريجيا إلى إن يصير كالقرص، وقد بين لهم أن في ذلك فوائد للناس في دنياهم ودينهم لان الهلال لو بقى على حال واحد لتعذر عليهم معرفة أوقات أداء العبادات، وتحديد مواعيد تنفيذ الالتزامات والمعاملات، وتسديد الديون، ومعرفة مواعيد الصوم، والحج، والعدة، ومدة الرضاعة، وغيرها من الأمور الأخرى، ويظهر هذا في قوله تعالى "يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ" (79).

وسألوا الرسول ﷺ عن ماذا ينفقون، فحدد لهم المجالات التي ينفقون بها أموالهم التي كسبوها عن طريق الحلال، وبين لهم أنهم كلما أكثروا الانفاق من المال الحلال في وجوه الخير والبر ازدادوا ثوابا وأجرا عند الله تعالى، وتوطدت علاقاتهم بالآخرين، ويظهر هذا قوله تعالى "يَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلْ مَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ خَيْرٍ فَلِلْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ" (80)، وسألوا الرسول ﷺ عن الخمر والميسر، كما يظهر في قوله تعالى "يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا" (81)، فبين لهم ان الله تعالى حرهما، لان الخمر من المفاسد التي إذا تعود الإنسان عليها تحكمت في إرادته، وملكت عليه أهواءه، وعطلت طاقاته العقلية والبدنية، ويشق على من يدمن عليها أن يتركها، واخبرهم أن الخمر والميسر- والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان، وأن الشيطان يريد ان يوقع بين المؤمنين العداوة والبغضاء في الخمر والميسر، ويصد هم عن عبادة الله تعالى،

فالميسر يجلب الخراب للفرد والمجتمع، ويبدد الأموال، أما الخمر فيذهب العقل الذي يعد عماد التفكير السليم، وسألو الرسول ﷺ عن الحيض، فبين لهم أن الحيض مستقذر كرهه، وفيه أذى للرجل والمرأة، وذكر لهم قوله تعالى "وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْمَحِيضِ قُلْ هُوَ أَذَىٌّ فَاعْتَرَلُوا النِّسَاءَ فِي الْمَحِيضِ وَلَا تَقْرُبُوهُنَّ حَتَّى يَطْهُرْنَ فَإِذَا تَطَهَّرْنَ فَأْتُوهُنَّ مِنْ حَيْثُ أَمَرَكُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ التَّوَّابِينَ وَيُحِبُّ الْمُتَطَهِّرِينَ" (82)، وأوضح القرآن الكريم أيضا أهمية التدريب العملي في تطوير المعلومات والمهارات، وحسبنا أن نذكر منها قول الحق تبارك وتعالى "فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِي سَوْءَةَ أَخِيهِ قَالَ يَا وَيْلَتَى أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْءَةَ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ" (83)، وقد نزلت هذه الآية بعد أن قتل هابيل أخاه قابيل وترك جثته، فبعث الله غرابا ينبش التراب بمنقاره ورجليه ليعلمه كيفية دفن الموتى.

وأشار القرآن الكريم إلى أن الله سبحانه وتعالى علم نبيه داوود عليه السلام كيف يصنع قمصانا من حلقات الحديد ليلبسها المقاتلون في الحرب، وعلم نوحا عليه السلام كيف يصنع سفينة تحمله ومن آمن معه لينقذهم من الطوفان، وكذلك علم الله نبيه يوسف عليه السلام كيف يفسر الأحلام، وكيف يخزين الحبوب الفائضة في سنوات الخير ليستفيد منها الناس خلال السنوات العجاف، وعلم سليمان عليه السلام منطق الطير والنمل، وعلم جميع الرسل الحكمة، وقص على الرسول محمد صلى الله عليه وسلم قصة الانبياء ليستفيد من العبر فيها وليثبت اقدامه رغم جميع التحديات.

مؤهلات القيادة في المنهج الإسلامي

يؤكد المنهج الإسلامي أن القادة هم ولاة أمور الناس، وأمناء الله على عباده في المواقع المسؤولين عن إدارتها، وعليهم تطبيق شريعة الإسلام، وإمضاء حدوده في المعاملات والعبادات، والنظر في مصالح التابعين وحاجاتهم ومشكلاتهم، وتحقيق الخير للعباد والبلاد، ولذلك لا بد ان تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة للتأثير في التابعين أداء وسلوكا، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ" (84)، ويتبين من هذه الآية الكريمة أن الله تعالى قد مد طالوت بالعلم والقوة المطلوبين لتبوء موقع القيادة، ولذلك لم يكلف الرسول ﷺ الصحابة الذين لا تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة بمسؤولية القيادة رغم معرفته بإيمانهم بالإسلام وصدقهم وأمانتهم.

وبناء على ما تقدم ينبغي أن يكون من يتولى مسؤولية القيادة منتخبا من بين أفضل المؤمنين بالله ورسوله، ويمتلك المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة والمهارة القدرات (البدنية والعقلية والنفسية والسلوكية) الملائمة لمتطلبات الموقع القيادي الذي يشغله ليتمكن من صنع القرارات واتخاذها والتأثير في التابعين واستمالتهم للعمل وتوظيف طاقاتهم وإمكاناتهم بكفاءة عالية، وإقامة العلاقات مع الآخرين على أساس التعاون على البر والتقوى، وتحقيق التغيير الهادف لخير العباد والبلاد، ومواجهة المشكلات والصعوبات.

بالإضافة الى ما تقدم ينبغي ان تمتلك القيادة مهارات التخطيط واتخاذ القرارات والاتصال (مهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة القراءة، ومهارة

الإصغاء) لتكون قادرة على تحقيق الاتصال الفاعل والمؤثر مع جميع الاطراف التي تتعامل معها، وتتمكن من تبادل الأفكار أو البيانات والمعلومات مع الاخرين بصورة دقيقة وبالوقت المناسب والكلفة الملائمة مع مراعاة الجوانب الإنسانية في عمليات الاتصال تطبيقا لقوله تعالى "ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ" (85)، وقوله "أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ اجْتُثَّتْ مِنْ فَوْقِ الْأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ" (86).

ويتعين على القيادة أيضا أن تكون على قدر كبير من الكفاءة في اختيار أفضل التابعين وتعيينهم ليكونوا عوناً لها، بدلا عن ان يثقلوا كاهلها بالمشكلات، ولذلك يكاد يجمع المؤرخون على أن العاملين خلال خلافة عثمان رضي الله عنه لم يكونوا عيونا وعونا له في الأمصار بل حجبوا الرؤية عنه في الكثير من الحالات، وقد تسبب هذا في مشكلات كبيرة ومعقدة كان لها تأثيرات سلبية كبيرة خلال خلافته (87).

وجدير ذكره أن الله سبحانه وتعالى أثنى كثيرا على القيادات التي تمتلك الكفاءة المطلوبة لأداء مسؤولياتها على وفق شريعة الله، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ" (88)، وأنهى الله جل جلاله باللوم على القادة الطغاة الذين يعيشون فسادا في الأرض ويوردون التابعين موارد التهلكة، ويظهر هذا في قوله تعالى في ذم فرعون لطغيانه على قومه بغير حق "يَقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ وَبِئْسَ الْوَرْدُ الْمَوْرُودُ وَأَتَّبِعُوا فِي هَذِهِ لَعْنَةً وَيَوْمَ الْقِيَامَةِ بِئْسَ الرِّفْدُ الْمَرْفُودُ" (89)، بالإضافة الى ذلك لا بد ان تتوفر في القيادة المتطلبات الاتية:

- تضع لها اهدافا واضحة وممكنة التحقيق في ظل الإمكانيات المتاحة وتقنع التابعين بها.
- تشعر التابعين باهميتهم واهمية دورهم في المنظمة وتتبادل الاحترام والثقة والتعاون معهم.
- الاقدام على اتخاذ قرارات مهمة وتنفيذها رغم الصعوبات والتحديات، ويظهر في السيرة النبوية العطرة ان الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم اتخذ قرارات مهمة ونفذها منها: قرار الهجرة من مكة الى المدينة، وقرار عقد صلح الحديبية، واستقطب حوله مؤمنين متماسكين معه وفيما بينهم ويمنحون الاولوية لنشر الإسلام وتطبيقه عندما تتقاطع مع مصالحهم الشخصية، ويعملون كفريق يشد بعضه البعض ومعنوياته مرتفعة وينمي نقاط قوته ويقلل من نقاط ضعفه باستمرار،
- تحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن افعالها.

فوائد القرار المناسب

تؤكد الوقائع ان القيادات جنت لنفسها والتابعين لها فوائد لا حصر لها عبر مسيرة الإنسانية في مشارق الأرض ومغاربها نتيجة اتخاذها قرارات سديدة، في مواقف البالغة الخطورة. ويتجلى في القرآن الكريم ان بلقيس ملكة سبأ حصدت فوائد لا حصر لها حينما اتخذت قرارا بأن تأتي وقومها الى سليمان عليه السلام وتتجنب نفسها وقومها الحرب التي تترتب عن رفضها انفاذ ما جاء في الرسالة الموجهة منه اليها.

كما اتخذ الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عدة قرارات مهمة ومفيدة لقومه منها قرار عقد صلح الحديبية مع قريش والعودة الى المدينة وارجاء أداء العمرة بدلا عن دخول مكة وزج نفسه والمسلمين في مواجهة مسلحة مع قريش.

مسؤوليات التابعين قبل القيادة

يظهر من الدراسة الموضوعية للمنهج الإسلامي في القيادة أن مسؤولية التابعين قبل القيادة تتلخص كالاتي:

- طاعة القيادة مادامت تعمل على وفق كتاب الله تعالى وسنة رسوله وتأمراً بالمعروف وتنبه عن المنكر، ولا تحل حراماً ولا تحرم حلالاً، وترشد إلى سواء السبيل، وتهدي إلى الخير والأعمال الصالحة للمجتمع، ويظهر ذلك في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَلَا تُبْطِلُوا أَعْمَالَكُمْ" (90).

● توكير القيادة دائماً، ولذلك أمر الله ﷺ المسلمين أن لا يرفعوا أصواتهم فوق صوت الرسول محمد ﷺ في قوله تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُوا لَهُ بِالْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَنْ تَحْبَطَ أَعْمَالُكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَشْعُرُونَ " (91)، ولا يتركوا مجلسها إذا كانوا فيه تطبيقاً لقوله تعالى " إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّىٰ يَسْتَأْذِنُوهُ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَأْذِنُونَكَ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ فَإِذَا اسْتَأْذَنُوكَ لِبَعْضِ شَأْنِهِمْ فَأُذِنَ لِمَنْ شِئْتَ مِنْهُمْ وَاسْتَغْفِرَ لَهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ " (92)، لقد نزلت هذه الآية الكريمة في غزوة الخندق عندما جاءت قريش لمحاربة الرسول ﷺ ومن معه في سنة خمسة من الهجرة النبوية الشريفة، والتي تؤكد ان المؤمنين الصادقين في أيمانهم بالله تعالى استمروا في الاجتماع مع الرسول ﷺ يتبادلون معه الآراء، ويقدمون له المقترحات، ولا يخلون عليه بالنصيحة والمشورة، ولا يتركون مجلسه الا بعد الاستئذان منه.

● تقديم النصح والمشورة والمقترحات المفيدة للقيادة لأجل تنبيهها وتصويرها واثراء افكارها واعانتها على تطوير قراراتها وادائها وسلوكها، وخفض احتمالات وقوعهم في الاخطاء الى اقل مستوى وتمكينها من مواجهة مشكلات العمل، وقد أكد الرسول صلى الله عليه وسلم في جملة احاديث ان تقديم النصيحة للقيادة يعد من اهم حقوقها على التابعين، منها قوله "ثلاث لا يغفل عليهن قلب المسلم: اخلاص العمل، ومناصحة ولاة الامر، ولزوم الجماعة"، ويعد تقديم النصح للقيادة من قبل التابعين دليل اخلاصهم لها وولائهم لرسالتها، وتأكيد رغبتهم في اثناء تصوراتها ومعلوماتها وخططها وأهدافها وتصويب قراراتها وسلوكها واعانتها على العودة إلى السلوك المستقيم واداء واجباتها بكفاءة،

والحد من نزعتها الى الاستحواذ على المكتسبات و/أو التجبر والطغيان واستباحة الحرمات، وتمكينها من مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات قبل تفاقم أضرارها، او تذكيرها وتنبيهها بإخلاص وامانة بضرورة تأدية ما تقتضيه مصالح المنظمة والتابعين دون اخلال او تقصير. وينبغي ان يكون النصح المقدم مصحوبا دائما بالإشادة والثناء على سمات المقدم النصح له وافعاله السابقة بهدف حفزه على قبول الاستماع للنصيحة ومراعاة بمضمونها في المستقبل.

● حسن الظن بالقيادة: وحمل افعالها وسلوكها على الخير وأحسن الوجوه الممكنة بعد التيقن من قدراتها العقلية والنفسية والروحية واهدافها وكفاءتها على القيام بمسؤولياتها، وحرى بالبيان ان حسن الظن ينبغي ان يكون متبادلا بين القيادة والتابعين للحد من الخلافات والصراعات بينهما التي سببها سوء الظن بالآخر.

● مناصرة القيادة في جميع المجالات وتبني رسالتها القيادة ورؤيتها vision وقيمها values وخططها plans وأهدافها وتوجهاتها وأولوياتها priorities والدفاع عنها دفاعا هادفا وموضوعيا بالقول والفعل في السر والعلانية، وتعزيز نجاحاتها وتآلقها وحفزها للأقدام على اعمال مفيدة للمنظمة رغم المواقف الصعبة والتحديات، والصمود Steadfastness بوجه المنافسين والتحديات.

● تقديم الشكر للقيادة ما دامت تعمل على وفق شريعة الله تعالى وتمكن التابعين من تحقيق اهدافهم تشجيعا لها على المضي في هذا النهج، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ" (93)، اذ يعد شكر المنعم واجبا عقلا، بالإضافة الى ذلك

الإشادة بالقيادة العادلة التي تمتلك الكفاءة المطلوبة تطبيقاً لقوله تعالى "وَأَمَّا
بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ" (94)، وقد أكد البعض هذا بقوله:

"إذا كنت في نعمة فأرعها فإن المعاصي تزيد النعم
وحام عليها بشكر الإله فإن الإله سريع النقم".

حس الظن بالقيادة والدفاع عنها

ابتاع الرسول صلى الله عليه وسلم فرساً وسدّد ثمنه لصاحب
الفرس، إلا أنّ صاحب الفرس جاء بعد مدة الى الرسول صلى الله عليه
وسلم وطالب بسداد ثمن الفرس، فقال له الرسول صلى الله عليه وسلم
بانه قد سدد له الثمن، لكنه انكر ذلك وطالب بالشهود، وقال للرسول
صلى الله عليه وسلم: "هلمّ شهودك"، إلا أنّ الرسول صلى الله عليه
وسلم لم يكن احد معه أثناء السداد ليشهد له، فبادر الصحابي الجليل
خزيمة بن ثابت فشهد للرسول صلى الله عليه وسلم، فسأله الرسول عليه
الصلاة والسلام عن سبب شهادته وهو لم يكن معه، فأخبره خزيمة بأنّه
يعلم أنّه لا يقول إلا حقاً، وقد آمنه على أفضل من ذلك (قاصداً الدين)،
وانه صدقه بانه رسول الله تعالى فكيف لا يصدق انه قد سدد ثمن

● اضافة امكاناتهم الى امكانات القيادة لأجل تمكينها من تحقيق الاهداف
المطلوبة في الاستمرار والتطور.

● اعانة القيادة على أداء واجباتها بكفاءة من خلال تجويد ادائهم وسلوكهم
وتحسين علاقاتهم مع عملاء المنظمة، والالتزام بتعهداتهم، وقد اشار القرآن
الكريم إلى التابعين الثابتين على عهودهم في قوله تعالى "مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ

صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا
تَبْدِيلًا" (96).

- تأسيس علاقات مع القيادة على التعاون والثقة والولاء وتحقيق الخير للجميع.

احاطة القيادة بالحقائق

مد الهدهد سليمان عليه السلام بمعلومات عن بلقيس ملكة
سبأ، ويظهر ذلك في قوله تعالى "إِنِّي وَجَدْتُ أَمْرًا تَمَلِكُهُمْ
وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ
لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ
السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ"

- احاطة القيادة علما بكل ما له علاقة بالمنظمة أولا بأول وبموضوعية شديدة،
ورفدها بمعلومات مفيدة تثري تصوراتها وافكارها وخططها واهدافها، وتسد
النقص في معلوماتها وتوفر لها خيارات تنمي امكاناتها وتسهم في تطوير قراراتها
وسلوكلها وادائها وتحد من تفاقم السلبيات او المزالق pitfalls، وتصوب
اخطاءها او توقظها من غفلتها أو تحذرنا من عدو او منافس يروم إلحاق
الأذى بها ومن كل شيء يخاف عليها منه على اختلاف أنواع ذلك وأجناسه،
واللافت ان رغبة التابعين برفد القيادة بالأفكار والمقترحات تزداد عندما تتوفر
لديهم الخبرة والمعلومات والشجاعة والحكمة وتكون ثقتهم بها عالية ويشعرون
بالامان معها، ويعلمون انها ترحب بأفكارهم وملاحظاتهم وتجعلها موضع
اهتمامها وتمنحهم مقابل ذلك مكافآت تشجيعية.

● يتواجدون مع القيادة ويتعاونون معها في السراء والضراء، ويردون القلوب النافرة منها اليها، ويؤثرونها على أنفسهم، ولا يوادون اعداءها ولا يتخذون منهم أولياء او أعواناً او أنصاراً او ظهوراً، عملاً بقول الله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ أَتُرِيدُونَ أَنْ تَجْعَلُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَانًا مُبِينًا" (97)، وليس هذا فحسب وانما يكونون اشداء مع اعدائها، وقد كان اتباع الرسول محمد ﷺ كما وصفهم قوله تعالى "مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ" (98)، ويتنافسون فيما بينهم في تقديم الافضل للقيادة والمنظمة.

التابعون يتنافسون في تقديم الافضل للقيادة

تعد المنافسة فيما بين التابعين لتقديم الأفضل للقيادة وتمكينها من بلوغ الأهداف اصدق مناصرة لها، ويقدم قوله تعالى صورة رائعة عن مثل هذا التنافس: "قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِ بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَ عَرُفِيٌّ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ".

● لا يثقلون كاهل القيادة بطلباتهم الشخصية ولا يطالبون بما ليس لهم فيه حق او بما ليس في مقدورها توفيره لهم، ولا يسألونها عما لا يعينهم، وقد نهى الله تعالى المؤمنين ان يسألوا الرسول محمدًا ﷺ وهو قائدهم عن أشياء لا حاجة لهم بها ولا هي مما يعينهم في أمور دينهم او دنياهم، او تترتب عن الإجابة عليها

مشقة عليهم أو على غيرهم في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَن
أَشْيَاءَ إِن تَبَدَّلَ لَكُمْ تَسْوُؤٌ" (99).

نصرة القيادة

تكشف دراسة سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم العطرة ان اتباعه نصره في عدة مواقف، وحسبنا الاشارة الى ما يأتي:

- قال الصحابة للرسول ﷺ في معركة بدر رغم قلة عددهم وكثرة قريش: "يا رسول الله امض لما أراك الله فنحن معك والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا هاهنا قاعدون بل نقول لك: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون ولنقاتلن عن يمينك وعن شمالك وبين يديك ومن خلفك حتى يفتح الله لك".
- رافق ابو بكر الصديق رضي الله عنه وارضاه قائده الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم في هجرته الى المدينة معرضا نفسه لمخاطر حجة.
- نام الامام علي رضي الله عنه في فراش الرسول محمد ﷺ ليموه على قريش معرضا نفسه للموت في الليلة التي قررت فيها قريش قتل الرسول محمد ﷺ في منزله.
- التحق اتباع الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الذين كانوا في مكة المكرمة به بعدما استقر في المدينة تاركين خلفهم الغالي والنفيس.
- استقبله الانصار في المدينة وأيدوه وناصروه بكل امكاناتهم واستقبلوا المهاجرين اليهم وقدموا لهم جميع المتطلبات التي تمكنهم من العيش في المدينة.

المصدر:

<http://quran.alislam.com/Page.aspx?pageid=221&BookI>

D=11&Pa

مسؤوليات التابعين

طلب جون كنيدي الرئيس الأمريكي الأسبق من شعبه التركيز على ما يمكن تقديمه للوطن وليس على ما يقدمه لهم الوطن من اجل فعل الكثير لأجل البلد، وقد استمر العمل بهذا المبدأ طويلا فتمكنت أمريكا من تحقيق اهداف جليلة حتى بعد اغتياله.

المصدر: وليم كوهين، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير، 2014)،
ص: 246.

الفصل السادس

الرقابة الإدارية في المنهج

الأسلامي

الفصل السادس

الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

المبحث الاول: مدخل لدراسة الرقابة الادارية

يتزايد الاهتمام بعمليات الرقابة في جميع المنظمات بهدف المحافظة على الممتلكات (المالية والمادية) للمنظمات وتقييم أدائها كميًا ونوعيًا وتحديد الانحرافات السلبية بين الاداء الفعلي والاداء المخطط واتخاذ الاجراءات التي تسهم بصورة فاعلة ومؤثرة في الحد من الانحرافات السلبية وتعميق الايجابيات في العمل ، ولا سيما في المنظمات الكبيرة التي تنفصل الملكية فيها عن الادارة، وتوظف مبالغ طائلة في الاعمال التي تتولى تنفيذها، ويعمل فيها اعداد كبيرة من الافراد مختلفون في سلوكهم وكفاءتهم واهدافهم واخلاصهم في العمل، وتمارس انشطتها في مواقع عديدة ومتباعدة، وانتشار الفساد المالي والاداري والأخلاقي وتطور تقنيات وأساليب التزوير والسرقه والرشاء والقرصنة واختراق الحسابات المصرفية الالكترونية والتهرب من دفع الديون المستحقة لتلك المنظمات وغيرها كثير

مفهوم الرقابة

يشير مفهوم الرقابة الى جميع الفعاليات التي تمارسها الادارة بهدف التأكد من ان العمل ينجز على وفق ما مخطط له⁽¹⁾، وتعرف بانها احد الانشطة التي تستهدف الادارة منها التحقق من ان تنفيذ الانشطة يجري بالمستويات المحددة

ومعرفة ما أنجز منه، ومقارنته مع ما يجب انجازه من اجل اتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات⁽²⁾، أو ينظر الى الرقابة على انها مجموعة الانشطة التي يكون الهدف منها التأكد من ان كل شيء يجري على وفق الخطط والتعليمات والاسس والضوابط المحددة من قبل الادارة⁽³⁾.

ويظهر مما تقدم ان الرقابة هي احد الوظائف الادارية التي تستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ الاعمال ومقارنتها مع النتائج المخططة بهدف تحديد الانحرافات واسبابها والمسؤولين عنها، واتخاذ الاجراءات المطلوبة لمنع الانحرافات السلبية وتعميق الايجابيات في الاداء والسلوك⁽⁴⁾.

أهمية الرقابة الادارية

يتفق الجميع على ان لا قيادة ناجحة بلا رقابة فاعلة، ولذلك تعد الرقابة عملية ضرورية ومهمة في جميع المنظمات للأسباب الآتية:

■ يتطلب انفصال الملكية عن الإدارة مراقبة مدى كفاءة الإدارة في توظيف الأموال المسؤولة عنها.

■ يتولى العاملون تخطيط الاعمال وتنفيذها في جميع المنظمات، وهم معرضون للخطأ والانحراف عن عمد أو سهوا مما يستوجب مراقبتهم لمعرفة كفاءتهم وتحديد اخطائهم وانحرافاتهم وأسبابها بهدف تفادي تكرارها في المستقبل.

■ يستدعي التوسع الكمي والنوعي في أنشطة المنظمات وتعدد الإدارات المسؤولة عن تنفيذ تلك الأنشطة رقابة فاعلة للتحقق من كفاءة التخطيط والتنفيذ في تلك الادارات.

- يتطلب التوسع الجغرافي في اعمال المنظمات مراقبة جميع الاعمال فيها للتأكد من قدرة الادارات على تنفيذ المهام المسؤولة عنها بكفاءة.
- يستلزم تزايد اعداد العاملين في المنظمات مراقبة مدى كفاءتهم والتزامهم بالخطط والتعليمات للحد من سوء استخدامهم للصلاحيات الممنوحة لهم.
- توظف الإدارة الرقابة الإدارية لتقويم أداء العاملين في جميع اقسام المنظمة.

اهداف عمليات الرقابة في المنظمات

- تستهدف عمليات الرقابة في المنظمة ما يأتي:
- تقويم أداء العاملين وسلوكهم لتحديد كفاءتهم في اداء المهام المكلفين بها منعا لتكرار الانحرافات السلبية في ادائهم وسلوكهم.
- تحري أسباب القصور في العمل والإنتاج والكشف عن عيوب النظم الإدارية والفنية والمالية التي تعرقل سير الاعمال واتخاذ الاجراءات المطلوبة لتلافيها.
- متابعة تنفيذ القوانين والقرارات واللوائح والأنظمة والتأكد من انها تحقيق الغرض منها.
- الكشف عن المخالفات الإدارية والمالية.
- معرفة كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ في المنظمة.
- تشخيص المشكلات التي تواجه المنظمة اثناء تأديتها للاعمال المختلفة، واقتراح المعالجات التي تسهم في الحد منها بهدف خفض تأثيراتها الى اقل مستوى ممكن.

- تحديد الانحرافات بين الاهداف المتحققة والاهداف المقررة مسبقا من قبل الإدارة من خلال قياس الانجاز المتحقق (كميا ونوعيا) في جميع اقسام المنظمة ومقارنته بالإنجاز المخطط.
- مراقبة موجودات المنظمة ومطلوباتها والتزاماتها المالية.
- التأكد من جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- التحقق من كفاءة توظيف الامكانيات والموارد (البشرية، والمادية، والمالية) المتاحة للمنظمة.
- التحقق من صحة البيانات والمعلومات المثبتة في الفواتير والمستندات والعقود المتعلقة بانشطة المنظمة.
- التحقق من مشروعية أعمال المنظمة من النواحي الادارية والمالية والقانونية بهدف الحد من الفساد المالي والإداري في المنظمة.

خصائص انظمة الرقابة الفاعلة في المنظمات

- تتميز انظمة الرقابة الفاعلة بالخصائص الآتية⁽¹⁰⁾:
1. تغطي جميع مجالات العمل في المنظمة.
 2. تكشف عن الانحرافات واسبابها وإبلاغ الادارة عنها في الوقت المناسب لكي تتخذ الإجراءات المطلوبة لمنع تكرارها في المستقبل.
 3. توفر بيانات ومعلومات موضوعية يعول عليها في عمليات التخطيط والاعداد للمستقبل.
 4. تتميز بالمرونة والوضوح.

5. تكون اقتصادية، وفوائدها أكثر من تكاليفها.
6. تغطي جميع اقسام المنظمة، بما فيها الإدارة العليا.

متطلبات الرقابة الادارية

- 1- وجود خطط تحدد بوضوح شديد الأهداف المطلوب تحقيقها لاجل مقارنة الأهداف المتحققة بالأهداف المتوقعة.
- 2- وجود تعليمات واضحة تحدد مسؤوليات العاملين وصلاتهم بهدف معرفة مدى التزامهم بالصلاحيات الممنوحة لهم.
- 3- تكون الأهداف المطلوبة من عمليات الرقابة محددة بدقة متناهية وواضحة لجميع العاملين.
- 4- تتوفر في القائمين باعمال الرقابة الكفاءة والخبرة والدراية واليقظة والموضوعية والمعرفة بالانشطة التي يتولون مراقبتها.
- 5- لا تستهدف الرقابة تصيد الأخطاء، انما تقويم اداء العاملين وتصحيح الانحرافات.
- 6- يتعامل القائمون باعمال الرقابة مع العاملين الذين ينفذون الاعمال تعاملًا انسانيًا.
- 7- توثيق جميع الانشطة المتعلقة بالحقوق والالتزامات، والمحافظة على الوثائق الخاصة بها، ولذلك جاء في القرآن الكريم ما يؤكد ان ملائكة الله سبحانه وتعالى يكتبون جميع افعال الناس واقوالهم في الحياة الدنيا لتكون دليلاً ثابتاً ودقيقاً يكشف اعمالهم واقوالهم يوم الحساب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "أَمْ يَحْسَبُونَ أَنَّا لَا نَسْمَعُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُمْ بَلَىٰ وَرُسُلْنَا لَدَيْهِمْ يَكْتُبُونَ"، وقوله تعالى "وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ

مَنْشُوراً أَقْرَأُ كِتَابَكَ كَفَى بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيباً".
8- توفير جميع المستلزمات الضرورية للقيام بعمليات الرقابة بكفاءة.

مراحل عملية الرقابة الادارية

- تم مراقبة الانشطة والفعاليات في المنظمات على وفق المراحل الاتية (9):
1. تحديد المعايير والمقاييس والمؤشرات.
 2. تحديد النتائج المتوقعة من الاعمال.
 3. قياس الانجاز الفعلي.
 4. مقارنة النتائج المتحققة من الاعمال مع النتائج المتوقعة منها، وتحديد الانحرافات بينهما.
 5. تحديد اسباب الانحرافات والجهات المسؤولة عنها.
 6. تصحيح الانحرافات.
 7. تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات.
 8. متابعة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات.

أولاً: تحديد المقاييس

يتعين على الادارة تحديد المقاييس التي تستخدمها في قياس النتائج المتحققة من تنفيذ الانشطة في ضوء طبيعة الانشطة، وفيما يأتي المقاييس التي يمكن ان تستخدم في المراقبة:

- المقاييس الكمية: ويمكن من خلالها تحديد كمية الانتاج والمبيعات والاموال المستثمرة والمصروفات والايرادات وكمية التلف وكمية المخزون

السلي ووقت انجاز العمل والتزام المجهزين بتجهيز المواد بالاقوات المحددة، وانتاج الأصناف المطلوبة بالوقت المحدد ضمن خطط الانتاج، ومدى تسديد الاستحقاقات في اوقاتها، وغيرها من الانشطة الاخرى.

- المقاييس النوعية: لمعرفة جودة المنتجات.
- المعايير الكفوية: ويمكن من خلالها قياس تكلفة الانتاج، وتكلفة المخزون، وتكلفة العمل المباشر وغير المباشر، وتكلفة التسويق، وغيرها من التكاليف.

ثانيا: قياس الانجاز الفعلي

يجري في هذه المرحلة قياس النتائج المتحققة من تنفيذ الانشطة ومقارنتها مع النتائج المحددة في الخطط المعدة مسبقا بدقة وموضوعية والابتعاد كليا عن التحيز والمحاباة.

ثالثا: تحديد الانحرافات بين الاداء الفعلي والاداء المخطط

تستهدف هذه المرحلة تحديد الانحرافات بين الاداء المتحقق والاداء المتوقع من حيث الكم والنوع والوقت والكلفة بدقة وموضوعية في ضوء النتائج التي تحققت في المرحلة السابقة.

رابعا: تحديد اسباب الانحرافات

يتم في هذه المرحلة تحديد اسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المتوقعة في الخطط المعدة مسبقا وتحديد الجهات المسؤولة عنها بموضوعية وفي الوقت المناسب لاجل تصحيح الانحرافات دون تأخير.

خامسا: تصحيح الانحرافات

ينبغي للإدارة اتخاذ القرارات التي تستهدف معالجة الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، شريطة أن تسهم هذه القرارات في منع تكرار الانحرافات السلبية في المستقبل، وتساعد على الارتقاء بالأداء إلى المستويات المطلوبة.

سادسا: تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات

يجري في هذه المرحلة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات بأسرع وقت ممكن بهدف الحد من تفاقم الأضرار التي تترتب عن الانحرافات.

سابعا: متابعة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات

يجري في هذه المرحلة التأكد من كفاءة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات في تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

انواع الرقابة في المنظمات

تقسم الرقابة في المنظمات حسب وقت القيام بها إلى الأنواع الآتية:

● الرقابة السابقة للتنفيذ أو الرقابة الوقائية.

● الرقابة أثناء التنفيذ.

● الرقابة اللاحقة للتنفيذ.

أولاً: الرقابة السابقة للتنفيذ

يطلق على هذا النوع من الرقابة "الرقابة الوقائية" التي تمنع حصول الانحرافات قبل التنفيذ.

- و تستهدف اكتشاف الغش والتلاعب وجميع أنواع الفساد المالي والاداري قبل المباشرة بتنفيذ الاعمال، وتتناول هذه الرقابة على سبيل المثال ما يأتي:
1. دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات والاعمال.
 2. التحقق من كفاءة التصاميم المقترحة للمباني والانتاج قبل المباشرة في التنفيذ⁽⁵⁾.
 3. تحديد مدى كفاءة اساليب تسويق السلع والخدمات.
 4. تشخيص مجالات الاسراف في العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية قبل المباشرة بتنفيذها.
 5. التأكد من كفاءة التنظيم الداخلي المقترح للمصنع وكفاءة التنظيم الاداري للمنظمة قبل المباشرة بتنفيذها.
 6. التحقق من صحة جميع البيانات والمعلومات المثبتة في الفواتير قبل تسديد مبالغها.

ثانيا: الرقابة اثناء التنفيذ

يسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة الجارية، وتتضمن مجموعة أساليب وإجراءات الهدف منها كشف الانحرافات أثناء تنفيذ الأعمال، ولذلك فهي تسهم في الحد من تفاقم الاضرار الناجمة عن الانحرافات السلبية اثناء التنفيذ اولا بأول، ومن امثلتها عمليات المراقبة اليومية التي يضطلع بها المشرفون على تنفيذ الاعمال.

ثالثا: الرقابة اللاحقة للتنفيذ

تجري الرقابة اللاحقة للتنفيذ بعد الانتهاء من تنفيذ الاعمال بهدف تحديد الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المتوقعة من تنفيذه، ومعرفة المشكلات

والسلبيات التي رافقت عمليات التنفيذ، وتحديد الانحرافات الكمية والنوعية في الاداء الفعلي عن المستويات المطلوبة، وكفاءة التنفيذ من حيث التوقيت والكلفة.

وتسهم هذه الرقابة في تمكين الادارة من تشخيص العوامل المسببة للاخفاق والانحرافات السلبية، وتشخيص اسبابها بهدف اتخاذ الاجراءات للحد من تكرارها في المستقبل من خلال تطبيق قاعدة التعلم من الاخطاء learn from mistakes.

وحرى بالابانة ان الرقابة اللاحقة للتنفيذ تكشف الانحرافات بعد فوات الأوان، ولذلك تكون الفوائد المتوقعة منها محدودة، ولكنها مع ذلك تسهم في توفير بيانات ومعلومات عن الانحرافات والمشكلات التي حدثت خلال تنفيذ الاعمال في الماضي يمكن الاستفادة منها في المستقبل⁽⁶⁾.

انواع الرقابة من حيث الجهات التي تضطلع بها في المنظمات

تقسم الرقابة من حيث الجهات التي تضطلع بها الى قسمين هما:

1. الرقابة الداخلية

2. الرقابة الخارجية

اولا: الرقابة الداخلية

تتولى عمليات الرقابة الداخلية تنظيمات داخل المنظمة بهدف التأكد من كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ في جميع الاقسام التابعة للمنظمة. وتختلف اساليب الرقابة الداخلية من منظمة لأخرى تبعاً لاختلاف المنظمات من حيث الحجم وطبيعة الانشطة التي تضطلع بها، واختلاف الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من عمليات الرقابة، والتقنيات التي تستخدم في عمليات

الرقابة، وتساعد عمليات الرقابة الداخلية على تحقيق ما يأتي⁽⁷⁾:

1. التحقق من ان تنفيذ الاعمال يجري بالمستويات النوعية والكمية المطلوبة وضمن الأوقات المحددة.
2. التأكد من صحة البيانات والمعلومات المثبتة في المستندات والسجلات المتعلقة بالحقوق والالتزامات المالية.
3. التأكد من التزام العاملين بالتعليمات والصلاحيات والمستويات المطلوبة للاداء.
4. المحافظة على موجودات المنظمات من السرقة والتلف والضياع.
5. منع الاسراف في تنفيذ الاعمال.

ثانيا: الرقابة الخارجية

تتولى عمليات الرقابة الخارجية جهات من خارج المنظمة بهدف التحقق من تنفيذ ادارة المنظمة للاعمال بالكفاءة المطلوبة، فمثلا تتأكد من ان انتاج السلع والخدمات وتسويقها يجري بالمستوى المطلوب من حيث الكمية والنوعية والكلفة والتوقيت، وان الإدارة توظف جميع الامكانيات (المادية والبشرية والمالية) المتاحة لها بكفاءة عالية، كما تتولى جرد موجودات المنظمة ومطلوباتها وتدقق الحسابات المالية للمنظمة

أنواع الرقابة من حيث تنظيمها :

- الرقابة المفاجئة: تجري هذه الرقابة بصورة مفاجئة ودون سابق اعلان أو انذار لاجل التأكد من ان تنفيذ الاعمال على وفق التعليمات المحددة ومعرفة أداء العاملين وسلوكهم.

- الرقابة الدورية: تنفذ عمليات الرقابة الدورية على وفق جدول زمن محدد ومعلن، فمثلا تجري الرقابة على الإنتاج يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، أو تُجرد الموجودات المخزنية في نهاية كل سنة.
- الرقابة المستمرة: تمنع هذه الرقابة تراكم الانحرافات والاطفاء في اعمال المنظمة.

الجوانب الانسانية في الرقابة

بالرغم من اهمية دور الرقابة في كشف السرقات والغش والتلاعب والفساد المالي والإداري والمحافظة على الموجودات والحقوق والالتزامات، وتحديد الانحرافات بين الاداء المخطط والاداء المتحقق من تنفيذ الاعمال، واقتراح اساليب واجراءات تسهم في منع الانحرافات السلبية وخفض اضرارها الى اقل مستوى ممكن، الا ان عدم مراعاة الجوانب الانسانية خلال تنفيذ عمليات الرقابة يفقد هذا النشاط الحيوي اهميته ويجول دون تحقيق الاهداف المتوقعة منه.

معضلات عمليات الرقابة الإدارية

تواجه عمليات الرقابة في المنظمات مشكلات عديدة لها تأثيرات كبيرة على كفاءة عمليات الرقابة وموضوعيتها في كشف الانحرافات واسبابها والمسؤولين عنها في الوقت المناسب، وفيما يأتي اهم المشكلات التي يمكن ان تواجه عمليات الرقابة في المنظمات:

- يتوجس العاملون في جميع المنظمات من عمليات الرقابة ويعتقدون بان الإدارة تستهدف منها كشف اخطائهم وانحرافاتهم في الأداء والسلوك لاجل فرض العقوبات عليهم، ولذلك يعرقلون عمليات الرقابة بجميع الأساليب.

- لا تتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة لاجراء عمليات الرقابة بالدقة المطلوبة وبالوقت الملائم.
- عدم وجود خطط تبين بموضوعية ما يتعين انجازه من حيث النوعية والكمية والكلفة والتوقيت.
- اخفاق الادارة في تحديد الاهداف المطلوبة من عمليات الرقابة.
- لا توجد مقاييس ومعايير محددة يمكن من خلالها قياس الاداء الفعلي بكفاءة.
- لا تُحدد عمليات الرقابة الانحرافات واسبابها والمسؤولين عنها بدقة وموضوعية وفي الوقت المناسب.
- عدم موضوعية القائمين باعمال الرقابة.
- لا تتخذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

متطلبات تطوير عمليات الرقابة في المنظمات

- يتطلب الارتقاء بعمليات الرقابة ما يأتي:⁽⁸⁾
- 1- توسيع مشاركة العاملين في عمليات الرقابة، وقياس كفاءة الاداء.
 - 2- وجود خطط تبين بموضوعية ما يتعين انجازه من حيث النوعية والكمية والكلفة والتوقيت.
 - 3- تحديد اهداف الرقابة وانظمتها وتعليماتها بصورة واضحة ودقيقة وعلى وفق منظور انساني، وفي ضوء امكانيات الادارة والعاملين.
 - 4- توعية العاملين باهمية الالتزام بالتعليمات والأنظمة بدلا عن استخدام اساليب الاكراه لحملهم على تطبيقها.

- 5- لا تستهدف الرقابة تصيد اخطاء العاملين وفرض العقوبات عليهم، وانما الحد من الاخطاء في المستقبل.
- 6- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- 7- يراقب العاملون انفسهم ذاتيا.

المبحث الثاني

الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

تستهدف الرقابة في المنهج الاسلامي تحديد مدى التزام الافراد والمنظمات في تنفيذ المعاملات والعبادات وتحقيق اهداف العباد وتعمير البلاد على وفق شريعة الله تعالى، ومعرفة كفاءة عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم وتنفيذ الانشطة في جميع المنظمات من خلال مقارنة الاداء المتحقق بالاداء المتوقع، وتحديد الانحرافات بينهما، واتخاذ اجراءات تسهم في تصحيح الانحرافات السلبية وتعميق الممارسات الايجابية.

وقد ورد في القرآن الكريم ما يشير الى الرقابة في قوله عز وجل "مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ"⁽¹⁾، وقوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا"⁽²⁾، وقوله "وَلْتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"⁽³⁾، وقوله تعالى "وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا"⁽⁴⁾.

اهداف الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

تمثل الوظيفة في المنهج الاسلامي امانة وعلى المكلفين بها تأديتها في ضوء احكام الدين الاسلامي وبالمستويات التي تحقق افضل توظيف ممكن للامكانيات والموارد المتاحة وتنمية الثروات وتحقيق مصالح العباد، ويؤكد هذا قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا"⁽⁵⁾، وفي ضوء ما تقدم يمكن

تلخيص اهداف عمليات الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي كالاتي:

1. التأكد من تنفيذ الاعمال بالنوعيات والكميات المطلوبة وضمن الأوقات المحددة.
2. تشخيص الانحرافات السلبية في اداء العاملين وسلوكهم.
3. تحديد العوامل المسببة للانحرافات السلبية بين الاداء المطلوب والاداء المتحقق.

4. اتخاذ اجراءات تسهم في منع تكرار الانحرافات السلبية في المستقبل.
5. مساءلة العاملين الذين اداؤهم وسلوكهم اقل من المستويات المحددة.
6. مكافأة العاملين الاكفاء، ومعاينة المقصرين تطبيقاً لقوله تعالى "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ"⁽⁶⁾، وقوله تعالى "إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا"⁽⁷⁾، بهدف حفز الاكفاء على الاستمرار على التميز في الاداء والسلوك، وفي ذات الوقت حث المقصرين على الارتقاء بادائهم وسلوكهم الى المستويات المطلوبة.
7. جلب المنافع للمنظمة وللعاملين فيها والمتعاملين معها والمستفيدين من السلع والخدمات التي تنتجها وتسوقها، ودرء المفسد عن جميع تلك الاطراف من اجل خير العباد والبلاد.

متطلبات الرقابة في المنهج الاسلامي

- يتميز المراقبون بالكفاءة والثقة والأمانة والكتمان، وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك في الحديث: "استعينوا على قضاء حوائجكم بالسر والكتمان" وقال أحدهم: "ينبغي للحاكم أن يتخذ من يستكشف له أحوال الناس في السر وليكن ثقة مأموناً عاقلاً".

● استخدام عنصر المفاجأة في العملية الرقابية، فهذا أبو بكر الصديق يقول ليزيد بن أبي سفيان في مسيرة لقتال الروم: "وأكثر حرسك وبددهم في عسكريك وأكثر مفاجأتهم في محارستهم بغير علم منهم بك، فمن وجدته غفل عن محرسه فأدبه وعاقبه في غير إفراط".

● التركيز على المخالفات التي تترتب عنها اضرار بالغة للأفراد والبلاد وتجاهل المخالفات اليسيرة التي لا يخلو منها البشر، ولا سيما عندما تكون عن غفلة أو نسيان وليس لها اضرار تذكر.

● مراعاة السرية في العمليات الرقابية.

● اختيار اساليب الرقابة وكشف الانحرافات ومعالجتها بالأيسر فالأيسر.

● التركيز على كشف الايجابيات قبل المخالفات والسلبيات والخلل والانحرافات.

● مكافأة المستحق في الوقت المناسب بهدف حفزه للاستمرار على الاداء والسلوك الذي استحق عليه المكافأة، والترث في فرض العقوبة فلا يعاقب المخالف إلا بعد التأكد من ثبوت المخالفة عليه بصورة واضحة مع منحه حق الدفاع عن نفسه.

● فرض العقاب الفوري على مرتكبي الأخطاء الكبيرة بعد اداوتهم.

الاجهزة الرقابية في المنهج الاسلامي

تجري مراقبة الاداء والسلوك في ضوء المنهج الاسلامي عبر الاجهزة الآتية:

1. الرقابة الذاتية

2. رقابة الاجهزة التنفيذية

اولاً: الرقابة الذاتية

يشير مفهوم الرقابة الذاتية الى ان الفرد يجعل من نفسه رقيباً على نفسه مؤمناً ومستشعراً رقابة الله تعالى الذي لا يعزب عنه مثقال ذرة من اعمال الافراد واقوالهم، الظاهر منها والخفي، وما يعتزمون القيام به في المستقبل، فجميع اقوالهم واعمالهم مسجلةٌ امامهم أو عليهم؛ فالفرد يراقب أداءه وسلوكه وعلاقته بالآخرين ذاتياً ويزنها بميزان الاسلام لأجل ابعاد نفسه عن الأخطاء والانحراف في الاداء والسلوك، وفي ذات الوقت يتولى نصحتها او لومها او معاقبتها ان هي اخطأت و/ او انحرفت عن الصواب واعادتها الى الطريق الصحيح او مكافئتها والثناء عليها ان التزمت بالصواب في افعالها وسلوكها.

وقد أكد المنهج الاسلامي الرقابة الذاتية بهدف جعل سلوك الافراد وادائهم في الاتجاه الذي يحقق مرضاة الله تعالى ومصالحهم ومصالح المجتمع وبيعتهم عن المعصية والحاق الضرر بانفسهم وبالآخرين من خلال امتناعهم ذاتياً عن الأفعال والاقوال والعلاقات المحرمة قبل الاقدام عليها او الامتناع عن تكرارها في المستقبل وتنشيط النفس اللوامة لديهم، ويتجلى ذلك في آيات عديدة منها قوله تعالى "يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُسْرُونَ وَمَا تُعْلِنُونَ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ"⁽⁸⁾، وقوله تعالى "لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِنْ تُبَدُّوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ فَيَغْفِرْ لِمَنْ يَشَاءُ وَيُعَذِّبُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ"⁽⁹⁾، وقوله "وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُو مِنْهُ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُوداً إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ"⁽¹⁰⁾،

كما أكد الرسول صلى الله عليه وسلم الرقابة الذاتية وعظمتها حينما قال "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك".

وحري بالابانة ان الضمير يمثل سلطة داخل الفرد تراقبه بشدة وعن كذب دائماً ولذلك فهو افضل من مراقبة السلطة الخارجية (القيادة أو الادارة والمجتمع)، نظراً لان الفرد يشعر بان أوامر ضميره هي أوامره ولذلك لا يخدعه ولا يتمرد عليه.

وتقطع الوقائع ان الرقابة الذاتية تكون فاعلة ومؤثرة بالذين يؤمنون بان الله تعالى رقيب عليهم بينما تكون معطلة عند غيرهم.

فوائد الرقابة الذاتية

يمكن ادراك فوائد الرقابة الذاتية من خلال ما يأتي:

- تنبه الفرد عن الخطأ والانحراف قبل الاقدام على الأفعال وهذا ما يطلق عليه الرقابة الوقائية وهي افضل أنواع الرقابات لدورها الفاعل في كبح جماح النفس قبل اقدامها على اقتراف الخطأ والانحراف.
- توفر رقيباً في داخل الانسان لا يمكن خداعه ولا يمكن استغفاله، ينبه الى الاضرار التي تصيب الفرد والآخرين عندما يكون الأداء والسلوك مخالفاً للمنهج الاسلامي.
- تؤشر للفرد الخطأ أو الانحراف قبل الاقدام على الفعل والسلوك لمنعه من الاقدام على الخطأ والانحراف.
- لا تتطلب توظيف افراد ومعدات للمراقبة وتوثيق الأفعال والسلوك.

ضروريات الرقابة الذاتية

تتطلب الرقابة الذاتية ضميراً يقظاً ومؤمناً بقيم ومبادئ و أخلاقيات مستوحاة من المنهج الإسلامي يحدد الصواب والخطأ وينبه عن الانحرافات والاطعاء في الأداء والسلوك والعلاقات وتمنع من اقترافها، ثم الانصات لذلك الضمير والاستجابة له بهدف جعل السلوك والأداء منسجمين مع ما يمليه، وكذلك ينبغي ان لا يوضع حاجز يغلف الضمير ويمنعه من أداء وظيفتي التنبيه عن الانحرافات والاطعاء في الأداء والسلوك والعلاقات والردع من اقترافها لكيلا يصاب الضمير بالعمى ويفقد قدرته على أداء وظيفتي التنبيه والردع. وحريراً بالتوضيح ان جميع الانظمة والتعليقات والقوانين الوضعية التي تناولت موضوع الرقابة تهدف الى جعل الافراد يهابون السلطة ويخشون من العقوبات التي تصدرها بحقهم في حالة مخالفتهم، ولكن الوقائع اثبتت بشكل لا يقبل الجدل والمناقشة ان هذا الخوف لا يكفي لضمان التزام الافراد بالتعليقات، وتطبيق الاجراءات المحددة من قبل السلطة بنفس كفاءة وسرعة الرقابة الذاتية القائمة على الايمان بان الله تعالى يراقب الافراد باستمرار في كل مكان وزمان.

الرقابة الذاتية في المنهج الاسلامي

اقبل رجل من الجيش الى صاحب الاقباض بعد ان فتح الله تعالى على المسلمين في معركة القادسية، ودفع اليه امانات من حقوق بيت المال كان يحملها فسأله سائل "هل اخذت منها شيئاً"؟ فاجاب "لا والله لولا الله ما اتيتكم بها"، فقالوا له "من انت" فقال لهم "والله لا اخبركم فتحمدوني، ولكنني احمد الله وارضى بثوابه"، واخبرهم ان الذي جعله يؤدي الامانات الى اهلها كاملة قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً"، وقوله "وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ"، و اشار الى قول الرسول محمد ﷺ "لا ايمان لمن لا امانة له ولا دين لمن لا عهد له".

ثانيا: رقابة الاجهزة التنفيذية

أكد المنهج الإسلامي أهمية الاجهزة التنفيذية في الرقابة في قوله تعالى "وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"⁽¹¹⁾، وفيما يأتي قيس من تطبيقات رقابة الاجهزة التنفيذية في صدر الإسلام:

● تتولى مساءلة جميع الاشخاص المكلفين باداء الاعمال، ويظهر في سيرة الرسول ﷺ النبوية العطرة انه استعمل رجلاً على الصدقات فلما رجع الرجل بعد ان جمع الصدقات قسمها الى قسمين، قسم جعله من حقوق بيت المال، والقسم الاخر قال انه قدم اليه على سبيل الهدية، عند ذلك وقف الرسول ﷺ وقال "اما بعد فاني استعمل رجلاً منكم على الامور مما ولاني الله فيأتي فيقول هذا لكم وهذه هدية اهديت الي، افلا جلس في بيت ابيه او بيت امه فينظر أيهدى اليه ام لا"، واردف قائلاً "والذي نفسي بيده لا يأخذ احد من ذلك المال شيئاً الا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته"، وقال ايضا "من استعملناه على عمل، ورزقناه رزقا، فما اخذ بعد ذلك فهو خيانة"⁽¹²⁾.

● أكد الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه لاحد ولاته على انه سيراقبه قائلاً "اني قد وليتك لأبلوك واجربك فان احسنت رددتك الى عملك وزدتك وان اسأت عزلتك"⁽¹³⁾.

● خطب الخليفة عمر رضي الله عنه في المسلمين ليؤكد لهم انه سيراقب عماله قائلاً "لئن عشت ان شاء الله لأسيرن في الرعية حولاً فاني اعلم ان للناس حوائج تقطع دوني اما لان المسؤولين عنهم لا يعرضونها الي، واما هم لا

يصلون الي" (14)، وأكد للمسلمين ايضا قائلاً "أرأيتم ان استعملت عليكم خير من اعلم أكنت قضيت ما عليّ، قالوا "نعم تكون قضيت ما عليك"، قال "لا بل حتى انظر في عمله، هل عمل بما امرته به ام لا؟ فان احسن زدناه، وان اساء عاقبناه" (15).

ويظهر من تلك التطبيقات ان على السلطة التنفيذية بموجب المنهج الإسلامي ممارسة عمليات الرقابة بكفاءة باستمرار، وان لا تألو جهداً في سبيل ذلك رغم ثقل مهماتها وعظم ثقتها بكفاءة العاملين واخلاصهم وامانتهم، بهدف معرفة ما يأتي:

- ❖ اداء الولاة وسلوكهم وعلاقتهم مع الرعية.
- ❖ التحقق من تأدية العاملين لأعمالهم على الوجه المطلوب.
- ❖ معرفة تظلم المسترزقة الذين تنقص أرزاقهم أو تتأخر عنهم.
- ❖ رد المغصوب (وهو ما يغصبه العمال والولاة من أموال الرعية لحساب الدولة).
- ❖ تنفيذ ما وقف القضاة من أحكامها لضعفهم عن انفاذها وعجزهم عن المحكوم عليه لتعززه وقوة يده أو لعلو قدره وعظم خطره.
- ❖ النظر فيما عجز عنه الناظرون من الحسبة في المصالح العامة.
- ❖ معرفة التقصير والخلل في العبادات الظاهرة (الجمع والأعياد والحج والجهاد وغيرها).
- ❖ النظر في المتشاجرين والحكم بين المتنازعين.
- ❖ مراقبة جباية الأموال العامة وواجه انفاقها.

ثالثاً: الرقابة الجماهيرية

تعد الرقابة الجماهيرية في المنهج الاسلامي ليس فقط حقاً للأفراد وانما واجبا عليهم فقد فرضها الله تعالى على المسلمين لما لها من أهمية كبيرة في جعل الامة الاسلامية خيراً امة اخرجت للناس تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر في قوله عز وجل "كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ" (16)، وقد أكد الرسول صلى الله عليه وسلم ان الجميع ملزمون بمقاومة المنكر وتغييره في قوله: "من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فان لم يستطع فبلسانه فان لم يستطع فبقلمه".

وقد أقر أبو بكر الصديق رضي الله عنه الرقابة الجماهيرية في قوله عندما خاطب الناس "إن احسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني"، ولم ينكر عمر بن الخطاب رضي الله عنه الرقابة الجماهيرية في خلافته عندما قال له أحد المسلمين "والله لو علمنا فيك اعوجاجاً لقومناك بسيفنا" بل حمد الله على أن في المسلمين من يقوم اعوجاج عمر بسيفه.

ويتجلى مما تقدم ان المنهج الاسلامي منح المجتمع فرصاً واسعة لمراقبة اعمال المنظمات والعاملين فيها بهدف التأكد من توظيف الامكانيات والموارد والفرص المتاحة لها في المجالات التي تحقق خير العباد والبلاد، ولا يقتصر حق افراد المجتمع في مراقبة اداء العاملين وسلوكهم في جميع المنظمات على مراقبة اداء المستويات التنظيمية الدنيا في تلك المنظمات، انما يمتد ليشمل حتى المستويات التنظيمية العليا فيها.

ولقد نظم الإسلام عملية الرقابة الشعبية ووضع لها قواعد عامة وحدد لها شروطاً معينة لا بد من توافرها فيمن يقوم بها ومن أهم تلك الشروط: الإسلام، والتكليف، والقدرة، والتعليم.

الرقابة الجماهيرية

تسلم الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بردا (اقمشة) من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي ومن بينهم نفسه وابنه عبد الله فكان نصيب الواحد منهم بردا واحداً، وبعد مرور عدة ايام من ذلك خطب الخليفة بالمسلمين وامرهم بالجهاد، وكان حينذاك يلبس البرد، فقام اليه رجل من المسلمين الحاضرين وقال "لا سمعا ولا طاعة لك يا ابن الخطاب"، فقال له عمر رضي الله عنه لماذا، فرد الرجل "ان البرد اليمانية التي وزعتها علينا كان الواحد منها لا يكفي ثوبا لشخص اعتيادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل فلو لم تكن قد اخذت اكثر منا لما جاءك منه قميص"، فقال عمر رضي الله عنه لابنه عبد الله "يا عبد الله اجب الرجل عن استفساره"، فقال عبد الله للرجل "لقد أعطيت أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه من بردي ما يكفي لاتمام قميصه"، فلما سمع الرجل كلام عبد الله قال "اما الان فلك السمع والطاعة يا ابن الخطاب".

تؤكد هذه الحادثة ان الرعية والتابعين يراقبون القيادة ويحاسبونها ان هي استأثرت بالمنافع والغنائم بمفرده.

مصادر الكتاب

مصادر الفصل الأول: مدخل لدراسة الادارة

1. Henry, Industrial Management, (N.Y.: Pitman Fayol, Co.,1949), p. 6.
2. Koontz A and Odonnel Principles of Management, (N.Y: Grow-Hill Co., 1963), P. 14.
3. Gupta R.C., Management Information Systems, (Delhi: stish,1989), pp. 456.
- Clough, Donald J. Concepts of Management Science, (Delhi: prentice-Hil,1968), p. 6.
- 4-الشماح، خليل محمد حسن واخرون، مبادئ ادارة الاعمال (بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، . 198)، ص: 14.
- 5- موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، (بغداد: مطبعة الراية، 1990)، ص: 27.
- 6-الهواري، د. سيد محمود، الإدارة، ط 2 (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1964)، ص: 7.
- 7-كونتز، هارولد، واورتيل، سيريل، مبادئ الادارة، ترجمة: محمود فتحي عمر وموريس تايري، (بيروت: مكتبة لبنان، 1982)، ص: 9.
- 8-المصدر السابق، ص: 3.

Amrin Harold and others, Manufacturing Organization, -9
2nd ed. (N.Y.: Prentice-Hill co.), P. 253.

10- موسى، غانم فنجان، كفاءة وظائف المنشأة الصناعية المعاصرة مجلة البحوث
الادارية والاقتصادية، بغداد، حزيران، 1979 السنة الرابعة العدد الاول
ص: 214 – 216.

11- عبد الخالق، د. احمد فؤاد، المحاسبة ونظم المعلومات (القاهرة: دار الانسان،
1976)، ص: 37.

12- موسى، غانم فنجان، مشاكل ومعالجات في العلاقة بين الادارة والقوى
العاملة، مجلة الدراسات العمالية العدد العاشر لسنة 1988، ص: 41.

13- موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مصدر
سابق، ص: 34-35.

مصادر الفصل الثاني: همة تطبيق المنهج الاسلامي في الإدارة

1. سورة ال عمران الاية 85.
2. الكروي، د. ابراهيم سلمان وشرف الدين، د. عبد التواب، المرجع في
الحضارة العربية والاسلامية، (الكويت: منشورات ذات السلاسل،
1984)، ص: 7.
3. سورة الاعراف الاية 19.

4. شلتوت، الشيخ محمد، الإسلام عقيدة وشرعية، (القاهرة: دار القلم،
د.ت)، ص: 19.

5. سورة النبأ، الاية 107.

6. سورة سبأ، الآية 28.
7. سورة البقرة، الآية: 185.
8. سورة النساء، الآية: 123.
9. سورة التوبة، الآية: 105.
10. الشيخ محمد شلتوت، المصدر السابق.
11. سورة الحجر، الآية: 9.
12. عبد الهادي، د. حمدي امين، الفكر الاداري في الإسلام، ط1، (القاهرة: دار الكتاب، دت)، ص: 38.
13. الخالدي، د. محمود، الاصول الفكرية للثقافة الإسلامية، ج1، (عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1883)، ص: 1.
14. عبده، محمد، نهج البلاغة، ص: 345.
15. سورة لقمان، الآية: 34.
16. سورة النساء، الآية: 12.
17. سورة المائدة، الآية: 3.
18. سورة الاحزاب، الآية: 40.
19. بليق، عز الدين، منهاج الصالحين، ط3، (بيروت: دار الفتح للطباعة والنشر، 1984)، ص: 14.
20. المصدر السابق، ص: 5.
21. سورة النحل، الآية: 44.
22. سورة النساء، الآية: 80.
23. سورة الحشر، الآية: 7.
24. سورة الأعراف، الآية: 157.
25. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 23-26.

26. المصدر السابق، ص: 45-48.
27. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 27.
28. المصدر السابق.
29. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 542.
30. سورة النساء الآية 59.
31. سورة النساء، الآية: 83.
32. سورة النساء، الآية: 115.
33. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 544.
34. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 28.
35. المتولي، د. عبد الحميد، مبادئ نظام الحكم والإسلام، ط2، (الاسكندرية: دار المعارف، 1974)، ص: 113.
36. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 302.
37. سورة الجمعة، الآية: 9.
38. المتولي، د. محمد عبد الحميد، المصدر السابق ص: 78.
39. سميح، عاطف الزين، علم أصول الفقه الميسر، ص: 194.
40. الإمام الغزالي، المستصفى من علم الأصول، ج2، ص: 350.
41. د. حسن أحمد مرعي، الاجتهاد في الشريعة الإسلامية، ص: 14.
42. علاء الدين حسين رحال، معالم وضوابط الاجتهاد عند شيخ الإسلام ابن تيمية، ص: 59. وسميح، عاطف الزين، علم أصول الفقه الميسر، ص: 194. والإمام الغزالي، المستصفى من علم الأصول، ج2، ص: 350. ود. حسن أحمد مرعي، الاجتهاد في الشريعة الإسلامية، ص: 14، وعلاء الدين حسين رحال، معالم وضوابط الاجتهاد عند شيخ الإسلام ابن تيمية، ص: 59.

43. سورة النساء، الآية: ١٠٥.
44. سورة الروم، الآية: 21.
45. د. وهبة الزحيلي، أصول الفقه الإسلامي، ج2، ص: 1067.
46. سنن أبي داود، ج3، ص: 299، رقم 3574.
47. سنن أبي داود، ج3، ص: 303، رقم 3592.
48. أصول الفقه الإسلامي، مرجع سابق، ص: 1068.
49. سورة النحل، الآية: 43.
50. محمد شلتوت: الإسلام عقيدة وشريعة، ص: 470 طبعة 1959.
51. د. مهدي فضل الله، الاجتهاد والمنطق الفقهي في الإسلام، ص: 31.
52. د. نادية العمري، الاجتهاد في الإسلام، ص: 71.
53. د. إبراهيم محمد سلقيني، الميسر في أصول الفقه الإسلامي، ص: 378.
54. المصدر السابق.
55. د. مهدي فضل الله، الاجتهاد والمنطق الفقهي في الإسلام، ص: 32.
56. الاجتهاد والمنطق الفقهي في الإسلام، مرجع سابق، ص: 32.
57. المرجع السابق، ص: 36.
58. د. نادية العمري، القضاء في الإسلام، ص: 112-113.
59. القضاء في الإسلام، مرجع سابق، ص: 113 و 115.
60. سورة المائدة، الآية: 98.
61. د. وهبة الزحيلي المستصفي من علم الأصول، ج2، ص: 354، و
أصول الفقه الإسلامي، ج2، ص: 1080.
62. سورة النور، الآية: 61.

63. الامام ابو حامد الغزالي، المصطفى في علم الاصول، (القاهرة: دار الشعب، د.ت)، ص: 38.
64. المصدر السابق.
65. سورة النساء، الاية: 177.
66. سورة البقرة، الاية: 173.
67. جاهين، محمد محمد، مصدر سابق، ص: 14.
68. المصدر السابق.
69. سورة البقرة، الاية: 143.
70. سورة الاسراء، الاية: 29.
71. سورة الفرقان، الاية: 67.
72. خير الدين، حسن محمد، العلوم السلوكية في خدمة الادارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1977)، ص: 9.
73. العامري، ابي الحسن، الاعلام بمناقب الإسلام، تحقيق احمد غراب، (القاهرة: دار الكتاب العربي، 1967) ص: 4.
74. سورة الروم، الاية: 20.
75. سورة النحل، الاية: 78.
76. سورة البقرة، الاية: 282.
77. سورة السجدة، الاية: 5.
78. سورة يونس، الاية: 3.
79. سورة يونس، الاية: 31.
80. سورة العلق، الايات: 1-5.
81. سورة المجادلة، الاية: 11.
82. سورة الزمر، الاية: 9.

83. سورة طه، الآية: 114.
84. سورة الاسراء، الآية: 85.
85. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 67.
86. سورة النحل، الآية: 43.
87. سورة ال عمران، الآية: 18.
88. سورة فاطر، الآية: 28.
89. سورة الحجرات، الآية: 16.
90. شهوان، محمد منير، الإسلام يدعو الى العلم، (القاهرة: المجلس الاعلى للشؤون الاسلامية، 1963)، ص: 21.
91. الخياط، د. عبد العزيز، الإسلام والعلم وعجاز القرآن، (بغداد: وزارة الأوقاف، 1990) ص: 362، وكذلك بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 207.
92. المصدر السابق، ص: 206.
93. نهج البلاغة، ج4، ص: 36.
94. سورة الاسراء، الآية: 9.
95. سورة البقرة، الآية: 2.
96. سورة العلق، الايات: 3-5.
97. السعيد، د. صادق مهدي، عقد العمل والاجور في الإسلام: ندوة الانتصار الاسلامي، (بغداد: معهد البحوث والدراسات العربي، 1983)، ص: 147.
98. المصدر السابق.
99. حربي، د. رسول راضي، النظم الاقتصادية، (بغداد: دار الحكمة للطباعة، 1991)، ص: 8.

100. سورة المزمل، الآية: 20.
101. سورة التوبة، الآية: 105.
102. سورة الملك، الآية: 15.
103. سورة الانعام، الآية: 141.
104. سورة الكهف، الآية: 96.
105. سورة هود، الآية: 37 .
106. حربي، د. رسول راضي، مصدر سابق، ص: 60.
107. المصدر السابق.
108. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 209-210.
109. الجبوري، عبد اللطيف اسماعيل، رسائل الفاروق عمر بن الخطاب (بغداد الشركة العراقية للطباعة، 1991)، ص: 96.
110. موسى، د. محمد يوسف، الناحية الاجتماعية والسياسية في فلسفة ابن سينا، (القاهرة: دار المعارف، 1952)، ص: 17-25 .
111. نور، ابراهيم، الاقتصاد الاسلامي، مجلة السياسة الدولية، العدد 61، تموز 1980، ص: 115.
112. المصدر السابق.
113. رودسن، كيم، الإسلام والرأسمالية، ط2 ترجمة: محمد فهمي، (بيروت: دار الطباعة والنشر، 1979)، ص: 110.
114. وهيب، رضا عبد الرزاق وآخرون، ادارة الافراد، (بغداد: هيئة المعاهد الفنية، 1992)، ص: 119 .
115. حسن، د. عادل، الحوافز، (عمان: منظمة العمل العربية للعلوم الادارية د.ت) ص: 13 0
116. اسماعيل، د. محمد عثمان، المدخل الحديث في ادارة الافراد، (القاهرة :

- دار النهضة العربية، (1986)، ص: 154-159.
117. سورة الأعراف، الايات: 113-114.
118. سورة الحج، الاية: 14.
119. سورة النبأ، الايات: 22-26.
120. سورة البقرة، الاية: 179.
121. سورة إبراهيم، الايات: 32-35 .
122. نور، ابراهيم، مصدر سابق، ص: 115.
123. منصور، د. محمد ابراهيم، مصدر سابق، ص: 47.
124. عمر، د. عبد المنعم، النظرية الاقتصادية في الإسلام، (القاهرة: الانماء الدولي للبنوك الاسلامية، 1981)، ص: 25-26.
125. سورة الاسراء، الاية: 29.
126. منصور، د. محمد ابراهيم، مصدر سابق، ص: 53.
127. سورة الحجر، الاية: 21.
128. سورة يوسف، الاية: 47.
129. سورة البقرة الاية 275.
130. سورة النحل الاية 93.
131. Cultip, Scott, and others, Effective Public Reletion, (N. J.: Prentice – Hall,1971), pp. 6.
132. سورة هود، الايةك 15.
133. سورة فصلت، الاية: 8 .
134. سورة البقرة، الاية: 286.
135. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 405.
136. جمعية تعليم الكبار الامريكية، العلاقات العامة الناجحة، ترجمة: مصطفى

- حسن علي، (القاهرة: دار العلم، 1962)، ص: 9.
137. سورة الاسراء، الاية: 34.
138. سورة المائدة، الاية: 2.
139. سورة النساء، الاية: 58 .
140. سورة التوبة، الاية: 119.
141. سورة البقرة، الاية: 42.
142. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 278.
143. حمدي، د. جمال محمد احمد، دور المنهج الاسلامي في تنمية الموارد البشرية، (عمان: دار الفرقان، 1984)، ص: 331.
144. سورة آل عمران، الاية: 159
145. سورة الشورى، الاية: 38.
146. سورة المائدة، الاية: 2
147. سورة آل عمران، الاية: 159.
148. سورة البقرة، الاية: 153.
149. سورة الزمر، الاية: 10.
150. سورة القصص، الاية: 26.
151. سورة المنافقون، الاية: 8.
152. سورة ال عمران، الاية: 139.
153. سورة النساء، الاية: 58.
154. سورة الانعام، الاية: 152.
155. عبد الباقي، محمد نوار، اللؤلؤ والمرجان، ج3، (القاهرة: دار احياء الكتب العربية، 1989، ص: 14)، وكذلك الذهبي، شمس الدين، كتاب الكبائر، (دمشق: منشورات دار النصر، د.ت) ص: 75، 106.

156. المصدر السابق.
157. الخياط، د. عبد العزيز، المجتمع المتكافل في الإسلام، الطبعة الثانية، (عمان: مكتبة الاقصى، 1982)، ص: 195.
158. سورة النجم الايات 39-41.
159. الخياط، د. عبد العزيز، المصدر السابق، ص: 199.
160. سورة ال عمران، الاية: 26.
161. سورة الطلاق، الاية: 2.
162. سورة قريش، الايات: 3-4.
163. سورة فصلت، الاية: 34.
164. سورة المائدة، الاية: 2.
165. سورة الحجر، الاية: 56.
166. سورة فصلت، الاية: 44.
167. سورة الرعد، الاية: 28.
168. سورة فصلت، الاية: 30.
169. سورة الطلاق، الايات: 2-3.
170. الطماوي، د. سليمان محمد، عمر بن الخطاب اصول السياسة والادارة الحديثة دراسة مقارنة ط 2، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1976)، ص: 13
171. المصدر السابق: ص: 17.
172. بليق، عز الدين، المصدر السابق، ص: 432.
173. سورة المجادلة، الاية: 11 .
174. سورة الزمر، الاية: 9.
175. سورة طه، الاية: 114.
176. سورة النحل، الاية: 43.

177. سورة ال عمران، الآية: 18.
178. سورة فاطر، الآية: 28.
179. سورة الحجرات، الآية: 16.
180. سورة النبأ، الايات: 22-26.
181. سورة البقرة، الآية: 179.
182. سورة إبراهيم، الايات: 32-35 .
183. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 405.
184. عبد الباقي، محمد نوار، اللؤلؤ والمرجان، ج3، (القاهرة: دار احياء الكتب العربية، 1989)، ص: 14، وكذلك الذهبي، شمس الدين، كتاب الكبائر، (دمشق: منشورات دار النصر، د.ت) ص ص: 75، 106.
185. المصدر السابق.
186. الخياط، د. عبد العزيز، المجتمع المتكافل في الإسلام، الطبعة الثانية، (عمان: مكتبة الاقصى، 1982)، ص: 195.
187. سورة النجم، الايات: 39-41.
188. سورة الطلاق، الآيات: 2-3.
189. الطماوي، د. سليمان محمد، عمر بن الخطاب اصول السياسة والادارة الحديثة: دراسة مقارنة، ط2، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1976)، ص:

13

190. المصدر السابق: ص: 17.
191. بليق، عز الدين، المصدر السابق، ص: 432.
192. سورة الاسراء، الآية: 16.

مصادر الفصل الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الاسلامي

اولاً: مصادر المبحث الأول: مدخل لدراسة التخطيط في الفكر الإداري المعاصر

1-الشماع، د. خليل، واخرون، مصدر سابق، ص: 83.

2-عبد الله، د. عبد الغني بسيوني، اصول الادارة العامة،

(بيروت: دار الجامعة، 1984)، ص: 123.

3- B. Scott, long- Range Planning in Amrican Industry.

(N.Y.: Amrican Manager Association, 1955), p.26.

4- E. Dalton Management Principles and Practice 4th ed,

(N.Y.: Macmillan co., 1974), p.136.

5- فوزي، علي فاضل، تخطيط التطور الاداري باستخدام نظرية المنظمة-

دراسة تطبيقية في مؤسسة المعاهد الفنية، رسالة ماجستير غير منشورة،

مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد كانون الثاني 1986،

ص: 46.

6- Robert M. Flumer, The New Management 2nd ed (N.Y.:

Mcmillan co. 1976), p. 94.

7- Thomas H. Patten, Manpower Planning and

Development of Human Resources, (N.Y.: Wiley

co.,1971) p.13

8- حسن، د. فالح محمد، التخطيط الاداري، المجلة العربية للادارة، العدد الثاني،

تشرين الاول 1984، ص: 5-6، والشماع، د خليل محمد حسن، واخرون،

مصدر سابق، ص: 85.

- 16- صالح، محفوظ، اثر البيئة على الادارة، (بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الادارية، 1983)، ص: 8-11.
- 10- كليباوي، هادي، التخطيط الإداري، (بغداد: المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، 1983)، ص: 32-33.

ثانياً: مصادر المبحث الثاني: مدخل لدراسة اتخاذ القرارات في الفكر الإداري المعاصر

- Herbert A. -16
Simon, The New Science of Management Decisions
(N.Y.: Harper and Row,1960), p.9.
- William H. -16
Mcwhineny, Organization Form in Orgonizational
Psychology, ed. Barnerd M. Bass and Samuel D. Deep.
(Boston: Allen and Bacon,1972), p. 502.
- Chaster Barnard, Executives Function, (Harvard: -3
Cambridge Press, 1957), p. 34.
- William G. -16
Scott and Terance R. Mitchel, Organization Theory,
(Home-wood: Richard D. Irwin Inc., 1972), p.165,
- Louis -16
Hough, Modren Research for Administrations, (N.Y:
prentice – Hall, 1979), p. 58.

op.cit. Heibert A. Simon, ,p.5. -6

Ibid -16

Fred Luthon, Organizational Behaviou, .4th ed., (N.Y.: Mcgrw-Hill, 1981), pp. 590-592.

Ibid. -9

Jolian Feldman, Decision Making in Hand book of -10
Organization, ed.,by James G. March, (Chicago: Rand
mcnlly,1982), pp. 345.

K. Davis, Human Relation at work, (N.y.: McGrow -11
Hill,1982), p.18.

-12 الكبيسي، د. عامر، واخرون، مصدر سابق، ص: 17.

-13 المصدر السابق.

Owe S. Hiner, Business Administration, (London: -14
Longman, 1969), P. 262.

Ibid. p. 263. -15

ثالثاً "مصادر المبحث الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المنهج الاسلامي

1. سورة هود، الاية: 379.

2. سورة المؤمنون، الاية: 27.

3. سورة الانفال، الاية: 60.

4. سورة يوسف، الاية: 111.

5. سورة الروم، الاية: 9.

6. روبرت كرين، قواعد السطوة، ترجمة: هشام الحناوي، (القاهرة: ايلاف

- معات لعلوم النفس والشخصية، (2011)، ط:1، ص: 121.
7. سورة الذاريات، الآية: 56.
8. سورة المؤمنون، الآية: 115.
9. سورة الأنبياء، الآية: 16.
10. سورة قريش، الايات: 3-4.
11. سورة النمل، الآية: 18.
12. سورة الانفال، الآية: 60.
13. سورة الرعد، الآية: 14.
14. سورة هود، الآية: 42-43.
15. سورة البقرة، الآية: 109.
16. سورة الاسراء، الآية: 34.
17. سورة الأعراف، الآية: 34.
18. سورة النجم، الآية: 28.
19. سورة الحجرات، الآية: 6.
20. سورة الحجرات، الآية: 12.
21. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 283.
22. رشوان، محمد، الادارة في صدر الإسلام، (مجلة العلوم الادارية، العدد العاشر، تشرين الاول 1981)، ص: 41.
23. سورة البقرة، الآية: 282.
24. سورة الأعراف، الآية: 145.
25. سورة النمل، الآية: 70.
26. سورة الكهف، الايتان: 72-73.
27. سورة الزخرف، الآية: 80.

28. سورة الاسراء، الايتان: 13-14.
29. سورة ال عمران، الاية: 159.
30. سورة الشورى، الاية: 38.
31. سورة النمل، الاية: 32.
32. ابو سن، د. احمد ابراهيم، نظرية الادارة في الإسلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية، العدد 245 لسنة 1981)، ص: 45.
33. طبارة، د. عفيف عبد الفتاح، روح الدين الإسلامي، ط 13 (بيروت: دار العلم للملايين، 1976)، ص: 295.
34. كرد، محمد علي، الإسلام والحضارة، ج1، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1968)، ص: 133.
35. عبده، محمد، مصدر سابق، ص: 145.
36. ابو سن، د. احمد ابراهيم، المصدر السابق، ص: 45.
37. سورة النمل، الاية: 32.
38. سورة ال عمران، الاية: 159.
39. سورة مريم، الاية: 84.
40. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 456.
41. سورة الاسراء، الاية: 29.
42. سورة الفرقان، الاية: 67.
43. سورة البقرة، الاية: 173.
44. سورة البقرة، الاية: 185.
45. سورة ال عمران، الاية: 97.
46. سورة المائدة، الاية: 6.
47. سورة الحج، الاية: 78.

48. يوسف القرضاوي، الجمع بين الثبات والمرونة في رسالة الإسلام، رابطة علماء الاسلام السوريين، الأحد 24 ذو القعدة 1434 - 29 سبتمبر 2013، الجمع بين الثبات والمرونة في رسالة الإسلام K(islamsyria.com)

49. سورة البقرة، الآية: 185.

50. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 456.

51. سورة يوسف، الآية: 5.

52. سورة الأعراف، الآية: 31.

53. سورة لقمان، الآية: 13.

مصادر الفصل الرابع: التنظيم الإداري في المنهج الإسلامي أولاً: مصادر المبحث الأول: مدخل لدراسة التنظيم الإداري في الفكر الإداري المعاصر

1. الهواري، د. سيد محمود، التنظيم، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1983)، ص: 23.

2. Aluin Brown, Organization (N.y.: Prentice–Hall, 1977), p.140

3. الشماع، د. خليل، وآخرون، مصدر سابق، ص: 195.

4. حسن، د. عادل وآخرون، الإدارة العامة، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1973)، ص: 43.

5.

Herbert Simon, Administrative Organization (N.Y.: the Macmilan co.,1987), p. 40. and William G.

Scott, op.cit., pp. 33-36

Stephen P. Robbins, The Administration Process,
(Englwood: Prentice-Hall,1976), pp.152-153

ود . عبيدة، عاطف محمد، أصول الإدارة والتنظيم، (القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع المصرية، 1969)، ص: 175.

7. موسى، غانم فنجان، وآخرون، إدارة المشتريات، (بغداد: دار الحرية، 1987)، ص: 80-81

8. زهير، د. مصطفى وآخرون، أصول التنظيم والإدارة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1974)، ص: 352 0

Herbert Siman, .(N.Y.: John Wiley,1975), p. 401. 9
Organization

ثانيا: مصادر المبحث الثاني: التنظيم الإداري في المنهج الإسلامي

1. سورة الأنبياء، الآية: 92.

2. سورة المؤمنين، الآية: 52.

3. بليق، عز الدين، مصدر سابق، ص: 7.

4. يوسف، د. محمد موسى، نظام الحكم في الإسلام، (القاهرة: دار المعارف بمصر، 1964)، ص: 15.

5. سورة الحجرات، الآية: 13.

6. سورة المائدة، الآية: 2.

John A. Beckef, Management Dynamics; The .7
New Synthesis, (N.Y.: Mcgraw –Hill, 1971), p. 13

8. سورة الزخرف، الآية: 32.
9. سورة الأحزاب، الآية: 45-46.
10. سورة الزمر، الآية: 41.
11. سورة المائدة، الآية: 116.
12. أبو يوسف، الخراج، (القاهرة: المطبعة السلفية، 1392) ص: 125 – 127.
13. عمر، د. فاروق، وآخرون، النظم الإسلامية، (بغداد: دار الحكمة للنشر، 1987)، ص: 71 – 72.
14. الطبري، تاريخ الرسل والملوك، ج 1 ط 14، (القاهرة: دار المعارف بمصر، 1980)، ص: 45، ومحمد عبده، نهج البلاغة، جزء 3، ص: 80.
15. الدرة، د. عبد الهادي، وآخرون، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، (عمان: جامعة الإسراء، 1994)، ص: 38، وعمر، د. فاروق، وآخرون، مصدر سابق، ص: 18.
16. الكبيسي، د. عامر، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، مصدر سابق 24.
17. كرد، محمد علي، الإدارة الإسلامية في عز العرب، (القاهرة: مكتبة مصر، 1974)، ص: 15.
18. ابن الجوزي، جمال الدين أبو فرج، تاريخ عمر بن الخطاب، (القاهرة: مطبعة محمد علي، د.ت)، ص: 74.
19. عبده، محمد، نهج البلاغة، (بيروت: دار المعرفة، د.ت)، ص: 89-90.
20. سورة الإخلاص، الآية 1 .

21. سورة إبراهيم، الآية: 2.
22. سورة المؤمنون، الآية: 91.
23. سورة النحل، الآية: 51.
24. سورة الأنبياء، الآية: 22.
25. الطماوي، د. سليمان، عمر بن الخطاب، (القاهرة : دار الفكر العربي، 1969)، ص: 308.
26. جاهين، محمد، المصدر السابق، ص: 139.
27. مؤنس، د. حسين، عالم الإسلام، (القاهرة : دار المعارف بمصر، 1972)، ص: 64.
28. عمر، د. فاروق، وآخرون، مصدر سابق، ص: 80.
29. الشماع، د. خليل، وآخرون، مصدر سابق، ص: 51.
30. عمر، د. فاروق، وآخرون، مصدر سابق، ص: 80-81.
31. الكروي، د. إبراهيم سلمان، وآخرون، مصدر سابق، ص: 87 – 88.
32. الذهبي، جاسم محمد، مبادئ الإدارة، (بغداد: جامعة بغداد، 1988)، ص: 15.
33. سورة آل عمران، الآية: 159.
34. سورة الشورى، الآية: 38.
35. بليق، عز الدين، المصدر السابق، ص: 439.
36. المتولي، د. عبد الحميد، مصدر سابق، ص: 242-243.
37. المصدر السابق.
38. الماوردي، نصيحة الملوك، تحقيق محمد جاسم الحديثي، (بغداد: دار الشؤون الثقافية)، ص: 224-225.

39. رشوان، عمر سليم، الإدارة في صدر الإسلام، (عمان: المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثالث، تشرين الأول 1988)، ص: 44.
40. عبده، محمد، نهج البلاغة، ج3، ص: 82 - 11.
41. الخالدي، د. محمود، مصدر سابق، ص: 180 - 181.
42. المصدر السابق، ص: 181.
43. جاهين، محمد، مصدر سابق، ص: 137.
44. المتولي، د. عبد الحميد، مصدر سابق، ص: 246 - 247.
45. جاهين، محمد، مصدر سابق، ص: 137.
46. سورة هود، الآية: 112.
47. سورة الحشر، الآية: 70.
48. عبده، محمد، نهج البلاغة، ج1، ص: 79-80.
49. سورة القصص، الآية: 28.
50. سورة النحل، الآية: 38-40.
51. ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، (بيروت: دار المعرفة للطباعة، د. ت)، ص: 14-25.
52. سورة البقرة، الآية: 86.
53. كرد، محمد علي، مصدر سابق، ص: 56.
54. ابن الجوزي، جمال الدين ابو فرح، مناقب امير المؤمنين عمر بن الخطاب، (بيروت: دار الكتب، 1985)، ص: 78.
55. عبده، محمد، نهج البلاغة، مصدر سابق، ص: 95 والسيد سابق، اسلامنا، (بيروت: دار الكتب، د. ت)، ص: 168.
56. سورة النساء، الآية: 24.
57. سورة الأعراف، الآية: 113.

58. خطاب، محمد شيت، ومضات من نور المصطفى، (بغداد مكتبة النهضة، 1988)، ص: 60.
59. يوسف، د. احمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، (دبي: المطبعة العصرية، 1981)، ص: 510.
60. السعيد، د. صادق مهدي، العمل والأجور في الإسلام، (بغداد: المنظمة العربية للثقافة والعلوم، 1983)، ص: 150.
61. سورة النحل، الآية: 75-76.
62. سورة الحجر، الآيات: 28-35.
63. سورة البقرة، الآيات: 35-36.
64. سيد قطب، السلام العالمي والإسلام، ط: 3، (القاهرة: مكتبة وهبة، د.ت)، ص: 124.
65. الكيسي، د. عامر، مصدر سابق، ص: 18.
66. ابن أبي حديد، شرح نهج البلاغة، تحقيق أبو الفضل، محمد إبراهيم، ج1، (القاهرة: دار أحياء التراث، 1965)، ص: 3.
67. سورة النساء، الآية: 34.
68. سورة النور، الآية: 2.
69. سورة البقرة، الآية: 179.
70. سورة المائدة، الآية: 8.
71. سورة النساء، الآية: 48.
72. سورة المائدة، الآية: 98.

مصادر الفصل الخامس: القيادة الادارية في المنهج الاسلامي
 أولاً: مصادر المبحث الأول: القيادة الادارية في الفكر الإداري المعاصر

Warren Bennis, *The Challenges of Leadership in the Modern World*,
Introduction to the Special Issue,
http://www.binnacleag.com/wp-content/uploads/2013/08/Bennis.-The-Challenges-of-Leadership-in-the-Modern-World_2007.pdf

Clark R, Murray J. *Reconceptualizing Leadership In The Early Years* [e-book]. Berkshire: McGraw-Hill; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 27, 2013, pp. 4-6.

Warren Bennis, *On Becoming A Leader*, (Warren Bennis Inc., 2009), p. xxx.

Cadwell C. *Leadership Skills For Managers* [e-book]. (New York: American Management Association; 2004). Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013, p. 2.

Cadwell C. *Leadership Skills for Managers* [e-book]. (New York: American Management Association; 2004). Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013, p. 2.

Reloh M. Stogdill, Handbook of Leadership, (N.Y.: .6
The Free Press, 1974), p.7.

Fred E. Fidler, Contingency Theory of Leadership .7
Management, Development Center Journal Oct. 1979,
p. 5

<http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf> .8

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON, .9
،<http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf>

Metcalf L, Benn S., Leadership for Sustainability: .10
An Evolution of Leadership Ability. *Journal Of
Business Ethics* [serial online]. January 14,
2013;112(3):369-384. Available from: Business Source
Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013.

.11 لهلوب، ناريمان يونس؛ الصرايرة، ماجدة أحمد، مهارات القيادة التربوية
الحديثة، (عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 43.
.12 حسن حريم، السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في منظمات الاعمال،
(عمان: دار حامد، 2004)

<http://www.1000advices.com/guru/leadership.htm> .13

Dwight Eisenhower .14

<http://leadersinheels.com/career/leadership-and-the-art-of-persuasion-top-eight-tips-for-persuasive-communication/>, Clark W. The Potency of Persuasion. *Fortune* [serial online]. November 12, 2007; 156 (10): 48. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 6, 2013, p. 2.

Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis, .15
Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, (American Management Association, 2009),
.p.56

16. طشطوش، هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة (الأردن، إربد: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 2.

17. سورة ال عمران، الآية: 164.

18. الدكتور عبد الله بن محمد العمرو، المنهج في رعاية القادة في العهد النبوي وعهد الخلافة الراشدة، الرياض: مجلة جامعة الإمام – العدد 52، (1426هـ)

Neera J, Anjane S, Shoma M. .19
Leadership Dimensions and Challenges in the New Millennium. *Advances In Management* [serial online].
March 2010; 3(3): p.18

- .20 سورة البقرة، الآية:246.
- White B, Prywes Y. Nature of Leadership [e- .21
book].6 American Management Association
International; 2006:35-52. Available from: Business
Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 30,
2013. p. 2.
- Embry S. CHAPTER 2: Have We Tipped: Are .22
We Ready to Demand Ethical Behavior from Our
Leaders? Refractive Thinker: Volume IV [e-book].
Lentz Leadership Institute LLC; 2010: p.25.
- Barbara Kellerman, Bad Leadership, Harvard .23
Business School Press,2004, p. 3.
- Bjugstad K, Thach E, Thompson K, Morris A. A .24
Fresh Look at Followership: A Model for Matching
Followership and Leadership Styles. Journal Of
Behavioral & Applied Management [serial online].
April 2006; 7(3): p. 304
- Erika Anderson, Leading So people Will Follow San
Francisco: A.Wiley Imprint,2012), P. 1
- General of the Armies John J. Pershing, in Dennis, Donna
J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership:

What It Takes to Take the Lead, American Management Association. 2009. P. 93.

Micha Popper, Hypnotic Leadership: Leaders, Followers, and the Loss of Self, Praeger., 2001 p. 46.

Frank McNair, Its OK to Ask "Em to Work. .25
(N.Y.; AMcom,2000) pp. 115-116.

Bob Stewart, Leadership Under Pressure: K .26
Tactics From the Line Front, Kogan Page, 2009, p. 1.

William G. Scott and Trence R. Mitchall, .27
Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972), p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974),p.52.

.28 أبو سن، د. احمد إبراهيم، نظرية الإدارة في الإسلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 245 لسنة 1981)، ص: 40.

.29 موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، (بغداد: مطبعة الراية 1990)، ص: 40.

Charles B. Handy, Understanding Organizations, .30
(London: Penguin Book, 1958), pp. 33-34

Reichheld, F. F. "Loyalty-Based Management", .31
March April), 2003 Harvard Business Review, No. 71

- PP. 64-73. (Electronic Version), Retrieved March 3, 2004 from Database of University of Wollongong Full Text + School of Management and Marketing database from the World Wide Web; http
- Allman S. *Leadership: The Successful Use Of Conflicting Principles* [e-book]. [N.p.]: Samuel D. Allman; 2007. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed April 23, 2013 P. 24 .32
- Cadwell C. *Leadership Skills for Managers* [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013. p. 2. .33
- Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 28, 2013. Vol.1 P. 18 .34
- J. Adair *Develop Your Leadership Skills* [e-book]. Philadelphia: Kogan Page; 2010 Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013. p10. .35

Ciulla J. *Leadership At The Crossroads* [e-book]. .36
Westport, Conn: Praeger; 2008. Available from: eBook
Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed
June 28, 2013.P. Vol1:18.

Hewison R, Holden J. *The Cultural Leadership* .37
Handbook: How To Run A Creative Organization [e-
book]. Surrey, England: Gower; 2011. Available from:
eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA.

Accessed June 14, 2013, p. 5. and Pless N, Maak T,
Waldman D. Different Approaches Toward Doing the
Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations
of Leaders. *Academy Of Management Perspectives*
[serial online]. November 2012; 26 (4): pp. 51-65.

Available from: Business Source Complete, Ipswich,
MA. Accessed January 31, 2013 And Obolensky N.

*Complex Adaptive Leadership : Embracing Paradox
And Uncertainty* [e-book]. Farnham, Surrey: Gower;
2010. Available from: eBook Academic Collection
Trial, Ipswich, MA. Accessed June 18, 2013.p.20.

Tracy, B... *How the Best Leaders Lead : Proven* .38

*Secrets to Getting the Most Out of Yourself and
Others*. American Management Association (2010) pp.

3-5

39. أ. د. سعيد بن صالح الرقيب، القيادة عند محمد لجون أدير، دراسة
نقدية
وتخریج

لأحاديثه

<https://www.alukah.net/translations/0/44307/#ixzz6Fe>

OugvHA

C .40

Charles B. Handy, Understanding Organizations,
(London: Penguin Book, 1958), pp.33-34.

David Kerch and Other, Individual in Society, .41

(N.Y.: Mcgraw- Hill 1983), pp.422-435.

David C. Fieldman and Hugh J. Arnold, Managing .42

Individual and Group Behavior in Organizations,

.(London: Mcgraw–Hill, 1963),pp.294-302

Charles Byrd, Social Psychology, .43

Press,1940),p.372. -12(N.Y.:Arpleton

Engene E . Jennigs, The Autonomy of .44

Leadership Management, Personnel Quarterly, 1961,

Vol.1,p.372.

Fred E. Fidler, A Theory of Leadership .45

Effectiveness, (N.Y.:Mcgraw Hill, 1967),pp.88-

144

Hitesh Bhasin, Types Of Leadership Style March . 46
6, 2018 <https://www.marketing91.com/types-of-leadership-style>

47. أحمد الباسوسي، أنماط ومهارات القيادة الفعالة في عالم

متغير 84 <http://youthmoth.com/post.php?pId=84>

48. إيمان الحيارى، أساليب القيادة

<https://mawdoo3.com/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8>

49. <https://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/leadership-ideas/leadership-styles/main>

50. [https://tipyan.com/enjoyment-of-slavery-to-](https://tipyan.com/enjoyment-of-slavery-to-tyrants)

<http://gty.im/140835482> . tyrants

51. <http://arabicradio.net/news/13420>

52. سورة هود، الآية: 98.

53. حليلة الغراري . القيادة نظرياتها وتطبيقاتها – نموذج التدريس

الموقف، الدار البيضاء- المغرب: مطبعة النجاح الجديدة، 2006).

Hersey, Paul, Kenneth Blanchard, and Dewey

Johnson.2001. Management of Organizational

Behavior: Leading Human Resources, Prentice- Hall,

Inc., Upper Saddle River, New Jersey.Northouse Peter

G.2001. Leadership: Theory and Practice, Thousand

Oaks, California

54. القيادة الضعيفة مصيبة على الأمة

<https://ar.islamway.net/article/75595/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8>

55. حليلة الغراري، نموذج القيادة الخادمة

<http://halimaelghrari.net/archives/96>

المراجع

ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة - المرجع الشامل للنجاح الإداري - ط: 2، الرياض: مكتبة جرير، (2008).

مصادر البحث الثاني

1. أبو سن، د. احمد إبراهيم، مصدر سابق، ص: 50.
2. سورة ال عمران، الآية: 164.
3. سورة الفرقان، الآية، 74.
4. سورة الجاثية، الآية: 16.
5. سورة يوسف، الآية : 54.
6. سورة ص الآية: 26.
7. مصطفى، نيفين عبد الخالق، قيادة الرسول، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، شباط 1991، ص: 138.
8. عمارة، د. محمد الخلافة ونشأة الأحزاب السياسية: ط1 (بيروت المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1977)، ص: 43
9. سورة القلم، الآية: 48.

10. سورة الانفال، الآية:72
11. سورة الحج، الآية: 75.
12. سورة النساء، الآية: 113.
13. سورة البقرة، الآية: 247.
14. سورة طه، الآية: 69.
15. سورة الشعراء، الآية:63.
16. سورة البقرة، الآية: 60.
17. سورة هود، الآية:120.
18. سورة يوسف، الآية:3.
19. سورة الاحقاف، الآية:25.
20. أبو العزم، د. فتوح محمود، القيادة الإدارية في الإسلام، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية)، العدد: 209، ص: 15.
21. سورة ال عمران، الآية:154.
22. القاضي، عبد الجبار، دلائل النبوة، تحقيق: د. عبد الكريم عثمان، (بيروت: دار السلام 1966)، ص: 277.
23. سورة النحل الآية 17.
24. ابن سعد، الطبقات الكبرى، (القاهرة: دار التحرير، د. ت)، ص: 193.
25. سورة التوبة الآية 128.
26. سورة القلم، الآية:4.
27. سورة الشورى، الآية:15.
28. خالد، محمد خالد، خلافة الرسول، (بيروت: دار الفكر. د. ت)، ص: 136.

29. سورة النساء، الآية: 22.
30. سورة البقرة، الآية: 269.
31. سورة النحل، الآية: 90.
32. سورة الانعام، الآية: 152.
33. سورة الأنبياء، الآية: 11.
34. سورة الزمر، الآية: 47.
35. رواه الترمذي، (سنن الترمذي، تحقيق: احمد محمد شاكر وآخرون، ط 2 1975-م ح 1329، 3 / 10).
36. محمد بن عبد الله السبيل، الادلة الشرعية في بيان حق الراعي والرعية، سلسلة الاصدارات العلمية، اصدار 15، الطبعة الاولى، (الرياض: مدار الوطن، 2016) ص: 22.
37. سورة البقرة، الآية: 173 .
38. سورة البقرة، الآية: 173.
39. Bruce Tuldan, IT'S OKAY TO BE THE BOSS .(N.Y.: Harper Collins, 2007), pp.73-75
40. ستيف كوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، (الرياض، منشورات مكتبة جرير، 2005)، ص: 59.
41. سورة الزمر، الآية: 53.
42. Matthew Phillip Effective and Efficient Leadership <http://jdaniellowe.com/art02.h>
43. سورة سباء، الآية: 28.
44. سورة طه، الآية: 44.
45. سورة التوبة، الآية: 128.

46. سورة ال عمران، الآية: 159.
47. سورة الشعراء، الآية: 215.
48. سورة لقمان، الآية: 17.
49. سورة لقمان، الآية: 9.
50. سورة المائدة، الآية: 54.
51. سورة القصص، الآية: 83.
52. سورة الحشر، الآية: 9.
53. سورة الاحزاب، الآية: 21.
54. سورة الصف، الآية: 3.
55. سورة ال عمران، الآية: 159.
56. سورة ال عمران، الآية: 186.
57. سورة لقمان، الآية: 17.
58. سورة العصر، الايات: 1-3.
59. سورة السجدة، الآية: 30.
60. سورة البقرة، الآية: 249.
61. سورة الأنبياء، الآية: 83.
62. روبرت جرين، قواعد السطوة، ترجمة : هشام الحناوي، ط:1،
(القاهرة: ايلاف معات لعلوم النفس والشخصية، 2001)، ص:
444.
63. سورة الاسراء، الآية: 34.
64. سورة آل عمران الآية 159.
65. سورة الكهف، الآيات: 95-96.
66. سورة الشورى، الآية: 25.

67. سورة المائدة، الآية: 13.
68. سورة يوسف، الآية: 92.
69. سورة الشعراء، الآية: 214.
70. سورة ال عمران، الآية: 144.
71. سورة الحزاب، الآية: 9.
72. سورة ال عمران، الآية: 164.
73. سورة التوبة، الآية: 128.
74. سورة الحج، الآية: 11.
75. سورة المائدة، الآية: 49.
76. سورة الكهف، الآيات: 95-96.
77. سورة التوبة، الآية: 105.
78. سورة الجمعة، الآية: 4.
79. سورة البقرة، الآية: 189.
80. سورة البقرة الآية: 215.
81. سورة البقرة، الآية: 219.
82. سورة البقرة، الآية: 222.
83. سورة المائدة، الآية: 31.
84. سورة البقرة، الآية: 247.
85. سورة النحل، الآية: 125.
86. سورة إبراهيم، الآيات: 24-25.
87. معروف، د. نايف محمود، الخوارج في العصر- الأموي ط 1،
(بيروت: دار الطليعة، 1977)، ص: 39.
88. سورة الأنبياء الآية: 73.

89. سورة هود، الآيات: 98-99.
90. سورة النساء، الآية: 59.
91. سورة الحجرات، الآية: 2.
92. سورة النور، الآية: 62.
93. سورة إبراهيم، الآية: 7.
94. سورة الضحى، الآية: 11.
95. سورة طه، الآية: 70.
96. سورة الأحزاب، الآية: 23.
97. سورة المائدة، الآية: 51.
98. سورة الفتح، الآية: 9.
99. سورة المائدة، الآية: 101.

مراجع إضافية

1. نور الله كورت وماجد القحيز، المبادئ الذاتية للأخلاقيات الإدارية في المنهج الإسلامي.
2. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، (الاردن: زمزم موزعون وناشرون، 2021).
3. د. عبد الله بن بالقاسم ابن عبد الله البكري، قوة القيادة في القرآن الكريم، مؤسسة النبأ العظيم،
4. فهمي خليفة الفهداوي، كتاب مبادئ الإدارة في الإسلام، Pdf.
5. ديوك روبنسن، لا تكن لطيفا أكثر اللازم، (الرياض: مكتبة جرير) الطبعة الرابعة عشر، 2011.
6. وليم كوهين فن القيادة،

مصادر الفصل السادس: الرقابة الادارية في المنهج الاسلامي

اولاً : مصادر المبحث الأول: مدخل لدراسة الرقابة الادارية في الفكر الإداري المعاصر

1. Morisby Georgy I, Management by Objectives and Results
(London: Addison Wesley,1972),p.102.

2. Fred Luthan, organizational Behavior (N.y.:Mcgraw Hill1973,),p.258.

3. Henry ،General and Industrial Management
(Fayol , London:Pitman Co.,1971),p.107.

4. Richard A. Johnson, Management systems, 3rd ed,,
(N.Y.: Mc Graw – Hill,1977),p.74.

5. العاني، جاسم محمد عبد العزيز، الرقابة الداخلية على اداء وظيفة التخزين، حالة دراسية في بعض المنشآت الخاضعة لرقابة ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد 1989، ص: 91-92.

6. هيكل، خليل، الرقابة على المؤسسات العامة الانتاجية والاستهلاكية،

دراسة مقارنة (الاسكندرية : دار المعارف بمصر، 1971)، ص: 142.

7. العاني، جاسم محمد عبد العزيز، مصدر سابق، ص: 93 .

Fred Luthans, op.cit.,pp.610-611

8. موسى، غانم فنجان، الاساليب العلمية في تخطيط ومراقبة المخزون

السلعي، تحت الطبع، ص: 215.

9. المصدر السابق، ص: 85.

ثانيا: مصادر المبحث الثاني: الرقابة الإدارية في المنهج الاسلامي

1. سورة ق، الاية: 18.

2. سورة النساء، الاية: 1 .

3. سورة النحل، الاية: 93 .

4. سورة الاسراء، الايات: 13-14.

5. سورة النساء، الاية: 58.

6. سورة الزلزلة، الاية: 7.

7. سورة الاسراء، الاية: 7 .

8. سورة التغابن، الاية: 4.

9. سورة البقرة، الاية: 284.

10. سورة يونس، الاية: 61.

11. سورة التوبة، الاية: 105.

12. عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، عمر بن الخطاب، المعادلة الانسانية،

(عمان: مؤسسة مطبوعات الشعب، 1976)، ص: 162.

13. ابو سن، د. احمد ابراهيم، مصدر سابق، ص: 11.
14. عبد المطلب، محمد عبد الرحمن، مصدر سابق، ص: 112.
15. عمر، د. فاروق، واخرون، مصدر سابق، ص: 76.
16. سورة ال عمران، الاية: 110.

مراجع اضافية

1. د. عبد العزيز بن سعد الدغيثر، الرقابة الادارية،-<https://books-library.online/free-419508637-download>
2. رائد الجابري الرقابة الإدارية مجلة النبء، العدد84، تشرين ثاني 2006
3. د.محمد بن علي شيبان العامري، الرقابة الإدارية في الإسلام،-<https://sst5.com/Article/1271/54/>
4. احمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الاداء، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم العلوم الادارية _ كلية الدراسات العليا في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2003
5. عبد الفتاح، عفيف، الخطايا في الاسلام، (بيروت: دار العلم للملايين، 1979)، ص: 15.
6. د. فهد بن محمد الشقحاء، المنهج الاداري الاسلامي-اصوله- توجهاته- خصائصه- اسباب تفوقه.

الخاتمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا
تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ
جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ

صدق الله العظيم

