## الفصل السابع

# القيادة الإدارية فى الإسلام

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فهى تماما كالإدارة فى كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذى الهدف الواحد والمشترك بين أفراد ذلك المجتمع. والإسلام يحرص على النظام للجماعة ويحض دائما على تحديد القيادة للجماعة عن طريق اتفاق الجماعة نفسها على شخص معين يتميز من بينهم بحسن القيادة والتوجيه لهم ولأمورهم. وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول ﷺ فى قوله: «**لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم**». كما روى قوله عليه السلام: «**إذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا عليهم أحدهم**».

ونلاحظ من صياغ الحديثين أن حق اختيار القائد هو للجماعة، فما ينبغى أن يتسلط شخص معين فيفرض قيادته أو رئاسته على الجماعة، وإنما القائد الحقيقى هو الذى تختاره الجماعة وترتضيه نسبة لما يتحلى به من صفات ومميزات تنال رضاهم أو رضى أغلبيتهم إن لم يتوفر له الإجماع الكلى.

### تعريف القيادة

**إن العناصر الأساسية اللازمة لقيام أية قيادة على الجماعة تتلخص فى ثلاثة عناصر هى:**

١- جماعة من الناس تبدأ بشخصين أو تزيد.

٢- أن يكون لهذه الجماعة هدف مشترك يسعون لتحقيقه.

٣- أن يقوم على الجماعة شخص يختارونه أو يرتضونه كقائد ويتعاونون معه لتحقيق ذلك الهدف وبلوغ الغاية التى يرجونها، ولابد هنا أن تثبت قدرة القائد على الإسهام فى قيادة الجماعة وتقدمها نحو الاتجاه والهدف المرغوب، ولن يتأتى له ذلك إلا عن طريق التفاعل الاجتماعى مع أتباعه حتى يعملوا كفريق متعاون

منسجم وأن يكون القائد كفرد منهم يؤمن بما يؤمنون به ويلزم نفسه بما يلزمون به أنفسهم بل يسبقهم إلى ذلك فيكون لهم قدوة فى كل ما يحقق لهم المنفعة وبلوغ الهدف.

ولقد اشتملت أغلب التعريفات للقيادة على ذكر عناصر القيادة الأساسية المذكورة قبلا: الجماعة، والهدف، والشخص القائد للجماعة لبلوغ ذلك الهدف.

يعرفها فيفنر وبرستس فى كتابهما «الإدارة العامة»[1] بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة.

وتعرفها مدرسة المشاة الأمريكية بأنها «فن التأثير فى الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم فى سبيل الوصول إلى هدف معين»[2].

وتعرفها لجنة الخدمة المدنية بالولايات الأمريكية المتحدة بأنها «تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة، وتوجيهها نحو الهدف والسعى لبلوغ هذا الهدف»[3].

ويعرفها أردوى تيد بأنها «المقدرة على التأثير فى الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه».

ويضيف جون بقرس بعدا إضافيا للقيادة فيعرفها بأنها «عملية تأثير متبادل يؤدى عن طريق تضافر الأفراد -رغم الفروق بينهم- إلى توجيه النشاط الإنسانى سعيا وراء مسألة مشتركة».

يفيد هذا التعريف أن عملية التأثير متبادلة بين القائد والجماعة -كل منهم يؤثر ويتأثر بالآخر، بمعنى أن القائد ليس هو العنصر المؤثر بصورة مستقيمة ولكنه يتأثر بآراء الجماعة ويتفاعل مع رغباتهم ومعتقداتهم على حد سواء الأمر الذى يؤكد عنصر المشاركة مع الجماعة والأخذ برأيهم وتحقيق رغباتهم وأمانيهم كعنصر أساسى فى القيادة.

---

(١) جون فيفنر وروبرت برستس: الإدارة العامة -مطبعة رونالد- نيويورك ١٩٦٠.

(٢) مدرسة المشاه الأمريكية: كتيب القيادة: ص١٢.

(٣) لجنة الخدمة المدنية الأمريكية: سلسلة كتب إدارة الأفراد - ١٩٥٥ - ص٤٧.

ومن هذه التعاريف المختلفة يمكن أن نستخلص أن القيادة الإدارية إن هى إلا القدرة على التنسيق والتوجيه لجهود شخصين أو أكثر لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى قدر من الكفاية والمشاركة من أفراد الجماعة.

ولقد أظهرت البحوث والدراسات العلمية أن القيادة ليست هبة تولد مع الإنسان، بل يمكن أن تكتسب من الخبرة والتعليم. حقيقة أن هناك عددا من الصفات والعوامل الشخصية التى تساعد المرء فى دوره القيادى كالذكاء واللباقة وقوة الشخصية وسعة الأفق، إلا أن جانبا هاما منها ومن أساليبها يمكن أن يكتسب من الخبرة والمران والتدريب، والقائد المبتدئ يستطيع أن ينمى قدراته القيادية بتوسيع مداركه والإلمام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بأداء عمله الإدارى.

**القيادة والرئاسة**

إن القيادة والرئاسة تشترك فى صفات وخواص معينة فالقائد والرئيس يحتلان منصبا عاليا فى المنظمة ويتمتعان بسلطات على أعضاء الجماعة التى تخضع لقيادتهم ورئاستهم غير أن القيادة تنبع تلقائيا من الجماعة، بينما الرئاسة هى مفروضة عليهم وفق الظروف والأوضاع التنظيمية وقوانين العمل والاختصاص. فالرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء عمل الآخرين وفقا لتعليمات موضوعة ومتفق عليها، وعلاقته مع الجماعة تقوم على أساس التخصصات والمسئوليات المنوطة به والسلطة الرسمية المقررة التى يمارسها والتى تبيح له إصدار الأوامر للمرؤوسين وعلى هؤلاء تنفيذ تلك الأوامر فى حدود القانون وهم مسئولون عن أى تقصير فى أدائها.

أما القائد فهو يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير على سلوك الآخرين بالطريقة التى تمكنه من الحصول على طاعتهم له واستجابتهم لأوامره فى رضى واقتناع نفسى كامل. والقائد فى واقع الأمر يعمل على مستوى أعلى من مستوى الرئيس، بمعنى أنه لا يستمد سلطته على الجماعة فقط من السلطة الرسمية المقررة بالقانون، ولكنه يستمدها من القبول الذى تسبغه الجماعة على قيادته ورئاسته لها، وهذا ما كان يتمتع به الرسول الكريم ﷺ والخلفاء الذين اتبعوا سبيله وتخرجوا من مدرسته.

وعلى الرغم من أنه ليس كل رئيس هو بالضرورة قائد، إلا أن ذلك لا ينفى أن كثيرا من الرؤساء يستعملون سلطاتهم الرسمية بطريقة قيادية إذا ما تفهموا نفسيات الجماعة

التى يقودونها وتجاوبوا معهم وتأثروا بهم وأثروا فيهم ولم يميزوا أنفسهم عنهم بالسلطة الرسمية وما تسبغه عليهم من هالة ومكانة . وفى هذه الحالة يكون الرئيس قائدا فعليا إذا ما صار قدوة للجماعة التابعين فى سلوكه نحوهم وفى تجسيد آمالهم وإشباع حاجاتهم .

ويخفق الرئيس فى قيادة جماعته إذا اعتقد أن المنصب فى حد ذاته هو المدخل للقيادة وإذا افترض أن الجماعة سيتبعونه تلقائيا بناء على السلطة الرسمية الممنوحة لمنصبه الرئاسى دون أن يعمل من جانبه لإقناع الجماعة بمقدرته على قيادتهم .

ونخلص فى النهاية إلى أن مصدر السلطة فى القيادة هو الجماعة نفسها ، ومصدر السلطة فى الرئاسة هو المنصب الرئاسى والسلطة الرسمية الممنوحة بموجب القانون . والرئيس الناجح هو الذى يستطيع أن يقود جماعته عن طريق التأثير المتبادل بينهم ورضى الجماعة عن سلوكه نحوهم لا عن طريق السلطة الرسمية وحدها .

**أنماط القيادة**

يجمع أساتذة الإدارة وعلم النفس الاجتماعى بصفة عامة على أنه لا توجد صفات قيادية محددة إذا ما التزم بها القائد فى كل الأوقات تمكن من إنجاز هدفه ، وليس هناك نمط مثالى للقيادة يمكن أن يطبق فى كل وقت وكل زمان . وإنما القيادة تعنى دورا معينا يقوم به القائد فى موقف معين يضم نوعا معينا من الناس والمشكلات والظروف . إلا أن هناك إجماعا على أن القائد يجب أن يشترك مع من يقودهم فى كل ما يتعلق باهتماماتهم وأفكارهم ومعتقداتهم وأن يدلل لهم على أنه يخدم أغراضهم وأنه واحد منهم . حتى يتسنى له أن يقود الجماعة . لذلك فإن القرب من الجماعة صفة أساسية للقائد وقد دلت التجارب التى أجريت على أنماط القيادة أن القائد الذى يبقى بعيدا عن الجماعة فى مفاهيمها وأفكارها يكون عرضة لفقدان مكانته ووظيفته .

ولقد قام رونالد لبيت R. Lipitt ورالف هوايت R. White بدراسة علمية اهتمت بأنماط القيادة ، وقد عزلا بعض الأساليب القيادية المؤثرة فى تحريك الجماعة عن بعض القياديين ليعرفوا مدى أثر العلاقة بين تلك الأساليب وسلوك الجماعة . وكان الهدف

الأساسى للدراسة هو الوقوف على أثر ثلاثة أساليب من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وسميت هذه الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية Democratic والقيادة التسلطية Authoritarian والقيادة الحرة غير الموجهة Laissezfaire وقد اختيرت ثلاث جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها، وتعاقبت عليهم هذه الأساليب الثلاثة لمدة سبعة أسابيع، وحددت أدوار معينة وسلوك خاص يلتزم به القائد.

**دور القيادة الديمقراطية**

كانت القرارات التى اتخذت فى هذه المجموعة نابعة من الجماعة كنتيجة للمناقشة والتفكير الجماعى، وعلى القائد أن يدير المناقشة وينسق بين الجماعة فى حين ترك لكل فرد حرية التعبير عن رأيه، وحرية العمل مع من يختار من الجماعة. وكان القائد يقدم آراءه ومقترحاته عن طريق عدد من البدائل تختار الجماعة منها ولا يفرض عليهم رأيا معينا، وكان يحاول أن تكون روحه فى العمل روح المشاركة والمساواة والموضوعية واعتبر نفسه فردا منهم.

**دور القيادة التسلطية**

كان على القائد أن يحدد كل أوجه النشاط والإجراءات دون استشارة الجماعة، وكانت أساليب العمل وخطوات إنجازه تبلغ للعاملين خطوة بعد خطوة بحيث يبقون دائما فى جهل عن المستقبل ورؤية الهدف بوضوح. وكان القائد يأخذ على عاتقه توزيع العمل وكان جافا فى إلقاء الأوامر وانتقاد أفراد الجماعة. وكذلك كان القائد منعزلا عن المشاركة الجماعية مع باقى الأفراد إلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين.

**دور القيادة الحرة غير الموجهة**

فى هذا النوع من القيادة كان المطلوب من القائد أن يقوم بدور سلبى تاركا الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التى تتبعها، وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية وإمداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل. أما فيما عدا ذلك فلم يكن مطالبا بتقديم أى مقترحات أو تقويم أى عمل يقوم به الأفراد.

**النتيجة**

اتضح أن أعضاء الجماعة قد أظهروا أقل مظاهر الضجر والقلق تحت القيادة

الديمقراطية، بينما كانت مشاعر التمرد والسخط واضحة عليهم فى حالة القيادة التسلطية كما كانت حاجة الجماعة إلى مزيد من اهتمام القائد بهم واضحة أيضا فى حالة القيادة الحرة غير الموجهة[١].

ولقد تكاثرت التجارب المعملية والميدانية لتحديد أحسن أنماط وأساليب القيادة فيما بعد، وأظهر كثير منها أن النمط الديمقراطى هو أفضل الأنماط القيادية. غير أن الأبحاث الحديثة فى الفكر الإدارى المعاصر قد أوضحت أنه بالرغم من التسليم بتفوق القيادة الديمقراطية عموما كنمط مثالى، إلا أنه لا يمكن القول بأن هذا النمط يجب أن يقبل بصفة قاطعة كأفضل نمط قيادى فى جميع الحالات. ذلك أن نمط القيادة المثالى هو الذى يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات الجماعة المعينة فى الظروف المعينة. فقد يكون النمط الديمقراطى مثاليا مع جماعة تشترك مع قائدها فى المستوى الثقافى والعلمى والفنى وفى فلسفة الحياة، ولكنه ليس بالمثالى مع جماعة تتعدد فيها المستويات الثقافية والعلمية والفنية، أو مع جماعة تقوم بأعمال مثبتة Standardized ومحددة لا تسمح بالتشاور والمشاركة الديمقراطية كثيرا[٢].

ولقد أجمل سيدنا عمر بن الخطاب وهو ذو البصيرة النافذة والحس الإدارى الرفيع نمط القيادة فى قوله: «إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين فى غير ضعف، والقوى فى غير عنف».

وقال فى أول خطبة له لما ولى الخلافة:

«أيها الناس: إنه والله ما فيكم أحد أقوى عندى من الضعيف حتى آخذ له الحق، ولا أضعف عندى من القوى حتى آخذ الحق منه».

ذلك أن القيادة فى الإسلام تتسم بأنها قيادة سوية وسطية لا هى متسلطة فظة، ولا هى متراخية غير موجهة، ولا هى ديمقراطية مطلقة فى كل الأوقات، وسنتعرض إلى مقوماتها فيما بعد.

---

(١) ت -م- بنومكومب: قراءات فى علم النفس الاجتماعى -نيويورك ١٩٤٧ - ص٢١٥ - ٢٣٠.

(٢) راجع نظريات القيادة الحديثة كنظرية «الموقف» ونظرية «ما بعد نظرية واى».

لقد أثبتت الدراسات والملاحظات فى المنظمات الإدارية المختلفة أن العملية الإدارية ومدى فعاليتها وكفايتها تختلف بتعاقب القادة الإداريين مع بقاء العوامل الأخرى المؤثرة فى ديناميكية المنظمة كما هى عليه. يعنى ذلك أنه على الرغم من توافر القوانين واللوائح والإمكانات البشرية والمادية المتاحة للمنظمة فإن فرص نجاح المنظمة أو تعثرها يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية القيادة الإدارية التى تتربع على رئاستها. وكم من منظمة كانت متعثرة الأداء والإنجاز نهضت بعد أن تولاها إدارى قيادى، وكم من منظمة مزدهرة تعثرت بعد غياب قائدها أو زواله وحلول شخص آخر محله، الأمر الذى يؤكد أهمية القيادة الإدارية.

وعلى الرغم من أن القادة يتحلون عادة بصفات شخصية معينة كالذكاء والطموح والثقة بالنفس والروح العالية المتجددة وقوة الإقناع والمباداة والابتكار، ووسع الخيال والإيمان بالهدف، وهى كلها صفات لازمة وضرورية، فقد ظل من الصعوبة بمكان تحديد صفات بعينها أو قائمة بمميزات محددة يجب أن تتوافر فى جميع القادة في كل زمان ومكان وموقف، كما لا يمكن اختيار القادة على أساس توافر كل هذه الصفات التى يتعذر حصرها والتى يندر أن تجتمع كلها فى شخص واحد وبدرجة عالية ومتساوية.

وأمام هذه الصعوبات العملية فقد لجأ الفكر الإدارى المعاصر إلى تحديد بعض المهارات المكتسبة والضرورية والتى يجب أن يكتسبها القائد الإدارى لكى تتوفر له مقومات القيادة. وهذه المهارات تختص بمعرفة القائد لبيئته السياسية والاجتماعية التى يعمل فى حدودها وهى:

(١) المهارة الفكرية أو السياسية. وبمعرفته للجماعة التى يعمل على قيادتها، وهى

(٢) المهارة الإنسانية. ولطبيعة العمل الذى يعمل فيه وهى

(٣) المهارة الفنية.

**١- المهارة السياسية**

ونعنى بها القدرة على وضوح الرؤية السياسية لدى القادة ومعرفة البيئة الاجتماعية التى يعمل فيها القائد وما تحتويه من قادة للرأى العام وشخصيات مؤثرة وكيفية إقناعها

وجذبها للإيمان بالهدف الذى يعمل من أجله وكسب ثقتها به وبسمو هدفه . كما تعنى المقدرة على التوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع . كما تعنى المهارة السياسية التخطيط والإعداد بحذر ورؤية لإنجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء الفلسفة والمعتقدات التى يؤمن بها المجتمع .

ولقد ظهرت المقدرة السياسية للرسول الكريم كقائد لمسيرة الإسلام فى بداية عهدها فى تخطيطه للدعوة الإسلامية وهى محاطة بالأعداء من كل جانب ، وقد سبق أن تحدثنا عن مقدرته التخطيطية والتنظيمية للدعوة الإسلامية فى مكة حتى خرج المسلمون من البيئة القرشية المعادية بأقل الخسارات ، وفى المجتمع المدنى حينما بدأ بالتآخى بين الأنصار والمهاجرين ، وإبرام الاتفاقيات والعهود مع غير المسلمين من اليهود الذين يساكنون المسلمين بالمدينة .

وكانت سياسته تجاه المؤلفة قلوبهم نوعا فريدا من المهارة السياسية . فقد كان يعطى من الصدقات من يريد تأليف قلوبهم وهم أحد وثلاثون رجلا من سادة العرب تألفهم وتألف بهم قومهم ليرغبوهم فى الإسلام ، ولئلا تحملهم الحمية ، مع ضعف نياتهم على أن يكونوا ألبا مع الكفار على المسلمين ، وما منهم إلا الشريف المسود والعالم والخطيب والشاعر والداهية الباقعة . قال صفوان بن أمية : لقد أعطانى رسول الله يوم حنين وإنه لمن أبغض الناس إلىَّ ، فمازال يعطينى حتى أنه لمن أحب الناس إلىَّ[1] .

وكان الرسول يقول : **(إنى أعطى قوما أتألف ظلعهم «الظلع هو العيب» وجزعهم، وأكل قوما إلى ما جعل الله فى قلوبهم من الخير والغنى)** .

كما كان الرسول يكرم وفود العرب التى دانت للإسلام بعد فتح مكة ، ومنهم من يضيفه عشرة أيام كوفد عبد القيس ، ومنهم من يبالغ فى إكرامه كملوك اليمن ، وإنما سموا ملوكا لأنه كان لكل واحد منهم واد يملكه بما فيه[2] .

وما يصح التمثيل به فى باب المهارة السياسية ما تحلى به من لين فى يوم الحديبية إذ رضى أن يدخل وأصحابه مكة ثلاثة أيام فقط على أن يكونوا بجلبان السلاح (الجلبان

(١) محمد كرد على -الإسلام والحضارة الإسلامية ج٢- ص٩٩ .

(٢) المرجع السابق ص١٠٠ .

أوعية السلاح بما فيها الغمد والسيف فيه والكنانة والسهام فيها - بمعنى أن يدخلوا وسلاحهم فى غمده غير مشهر).

كما أنه صالح سهيل بن عمرو -أخا عامر بن لؤى- فدعا على بن أبى طالب فقال: **اكتب بسم الله الرحمن الرحيم** فقال سهيل: لا أعرف هذا ولكن اكتب باسمك اللهم. فقال الرسول ﷺ لعلى: **اكتب باسمك اللهم**. فكتبها. ثم قال له: **اكتب: هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو**. فقال سهيل: لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك، لكن اكتب اسمك واسم أبيك. فقال رسول الله: **اكتب هذا ما صالح عليه محمد بن عبد الله سهيل بن عمرو**، واصطلحا على وضع الحرب عن الناس عشر سنين يأمن فيهن الناس، ويكف بعضهم عن بعض، على أنه من أتى محمدا من قريش بغير إذن وليه رده عليهم، ومن جاء قريشا ممن مع محمد لم يردوه عليه، وإن بيننا عيبة مكفوفة وأنه لا إسلال ولا إغلال[1]، **وأنه من أحب أن يدخل فى عقد محمد وعهده دخل فيه. ومن أحب أن يدخل فى عقد قريش وعهدهم دخل فيه**».

ولم يرض بعض المسلمين عن هذا العهد بعد أن فازوا على أعدائهم، إلا أن الرسول الكريم ﷺ أحب حقن الدماء فقبل من خصمه هذا العنت. وكان من نتيجة هذا الصلح أن اختلط المسلمون بالمشركين من قريش، وكانوا من قبل لا يختلطون فجاء المشركون إلى المدينة كما ذهب المسلمون إلى مكة ودخلوا بأهلهم وأصدقائهم وغيرهم ممن يستنصحونهم، وسمعوا منهم أحوال النبى ومعجزاته الظاهرة وعاينوا بأنفسهم كثيرا من ذلك، فمالت نفوسهم إلى الإيمان حتى بادر خلق منهم إلى الإسلام قبل فتح مكة فأسلموا، وازداد الآخرون ميلا إلى الإسلام فلما كان يوم الفتح أسلموا كلهم وكانت العرب من غير قريش فى البوادى ينتظرون بإسلامهم إسلام قريش، فلما أسلمت قريش أسلمت العرب فى البوادى.

كل هذا كان بسبب المهارة السياسية العظيمة، التى تحلى بها الرسول ﷺ كقائد نافذ البصيرة.

---

(١) الإسلال: الخيانة، والإغلال: السرقة، والعيبة فى الرجل موضع سره أى بيننا وبينهم فى هذا الصلح صدر معقود على الوفاء بما فى الكتاب نقى من الغل والغدر والخداع (محمد كرد على: المرجع السابق ص١٠٥).

ومن جملة تدابير عمر بن الخطاب السياسية أنه حجر على أعلام قريش من المهاجرين الخروج إلى البلدان إلا بإذن وأجل، فشكوه، فبلغه، فقام فقال: «ألا إنى قد سننت الإسلام سن البعير يبدأ فيكون جذعا، ثم ثنيا ثم رباعيا ثم سديسا ثم بازلا، ألا فهل ينتظر بالبازل إلا النقصان، ألا فإن الإسلام قد بزل (استوى، وبزل البعير أى فطر نابه أى انشق بدخوله فى السنة التاسعة فهو بازل)، ألا وإن قريشا يريدون أن يتخذوا مال الله معونات دون عباده، ألا فأما وابن الخطاب حى فلا، إنى قائم دون شعب الحرة آخذ بحلاقيم قريش وحجزها أن يتهافقوا فى النار» وبذلك حافظ على أعلام قريش من الفتنة ومن أن يفتنوا الناس بخروجهم من المدينة.

**٢- المهارة الإنسانية**

المهارة الإنسانية لدى القائد تعنى القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وهى صفة لازمة لسلوك القائد فى كل عملية اتصالية مع الأفراد والجماعات. وتستلزم الفهم المتبادل بين القائد وجماعته والقدرة على التأثير فيهم لكى يقوموا بإنجاز ما عليهم نحو المنظمة والجماعة بالصدق والأمانة والإخلاص والتفانى.

والمهارة الإنسانية للقائد تنعكس فى سلوكه وأدائه نحو الجماعة، ولذلك فإنه من واجب القائد نحو مرؤوسيه أن يقوم بالأمور التالية:

١- أن يكون لهم قدوة حسنة فى كل ما يأتى أو يدع من الأمور.

٢- أن يحسن معاملتهم ويهتم بأمورهم وأن يكون عادلا فى معاملته.

٣- ان يستشيرهم وأن يحترم آراءهم.

٤- أن يدربهم على أداء الأمانة.

٥- أن يثق فى قدراتهم فيفوض لهم بعضا من صلاحياته.

٦- أن يراقبهم ويحاسبهم على أداء الأمانة.

**١- القدوة الحسنة**

إن من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة والأفراد فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية وأن يكون قوله وسلوكه مطابقا لما أنزل الله، التزاما بقول الله سبحانه وتعالى:

● ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ ﴾ [الصف: ٢، ٣].

● ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾ [الأحزاب: ٢١].

وكان الرسول ﷺ هو القدوة الحسنة لكل قائد جاء بعده، وصفه الله سبحانه تعالى بقوله:

﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ [القلم: ٤] وفى قوله: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

ودعوات الرسل هى دعوات إصلاح، والمصلح لابد أن يكون قدوة يقتدى به الآخرون ولن يتم ذلك إلا أن يكون فعله مطابقا لقوله. وقبل الرسول فقد أرسل الله سبحانه وتعالى رسلا لعباده يأمرونهم بالمعروف وينهونهم عن المنكر ويلتزمون أمامهم بالصدق والأمانة والإخلاص ولا يخالفونهم إلى ما ينهونهم عنه.

من ذلك ما كان من قوم شعيب حين قالوا له ﴿ قَالُوا يَا شُعَيْبُ أَصَلاتُكَ تَأْمُرُكَ أَن نَّتْرُكَ مَا يَعْبُدُ آبَاؤُنَا أَوْ أَن نَّفْعَلَ فِي أَمْوَالِنَا مَا نَشَاءُ إِنَّكَ لأَنتَ الْحَلِيمُ الرَّشِيدُ ﴿٨٧﴾ قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَاكُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلاَّ الإِصْلاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ [هود: ٨٧، ٨٨].

ثم جاء الخلفاء الراشدون من بعده فألزموا أنفسهم بما التزم به الرسول ﷺ من خلق وتواضع واستقامة - كانوا لا يميزون أنفسهم من جمهور الناس بشىء فى لباس أو مركبة أو أكل وكان إذا جاء أحدهم إلى المجلس جلس حيث ينتهى به المجلس وكان عمر يطلب من ولاته التواضع وحسن الخلق فيقول: أريد رجلا إذا كان فى القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم (أى يجمع بين الهيبة والتواضع).

ولقد روى أن عمر بن الخطاب تأخر من خطبة الجمعة فجاء مهرولا فى بردة بها إحدى وعشرون رقعة تحتها قميص لم يجف بعد من البلل، فصعد المنبر وقال: «حبسنى عنكم قميصى هذا، كنت أنتظره حتى يجف فآتيكم به، إنه ليس لى قميص غيره».

ويروى أنه استقبل هدية من الحلوى والفالوذج من عامله بأذربيجان عتبة بن فرقد فسأل الرسول الذى جاء بها «أو كل الناس هناك يأكلون هذا؟ فيجيبه الرجل قائلا: كلا يا أمير المؤمنين إنها طعام الخاصة. فيختلج عمر ويقول للرجل احمل هديتك وارجع بها إلى صاحبها وقل له «اتق الله وأشبع المسلمين مما تشبع منه». ويرى ابنه عبد الله ابن عمر وهو يأكل شرائح من اللحم فيقول له «ألأنك ابن أمير المؤمنين تأكل لحما والناس فى خصاصة؟ ألا خبزا وملحا، ألا خبزا وزيتا». ويروى جابر بن عبد الله قال: رأى عمر لحما معلقا فى يدى، فسألنى ما هذا يا جابر؟ قلت: هو لحم أشتهيته فاشتريته قال «أو كلما اشتهيت اشتريت؟ أما تخاف أن يقال لك يوم القيامة «أذهبتم طيباتكم فى حياتكم الدنيا، واستمتعتم بها»؟.

وكان إذا أراد أن يأمر المسلمين بشىء أو ينهاهم عن شىء مما فيه صلاحهم بدأ بأهله وتقدم بالوعظ لهم والوعيد على خلافهم أمره، ويروى أنه قسم مرطا (كساء من خز أو صوف يؤتزر به) بين نساء المدينة فبقى فيها مرط جيد، فقال له بعض من عنده يا أمير المؤمنين أعط هذا ابنة رسول الله التى عندك (يريدون أم كلثوم بنت على) فقال: أم سليط أحق به فإنها ممن بايع رسول الله وكانت تزفر (تخيط) لنا القرب يوم أحد».

**٢- حسن المعاملة والعدل والرحمة**

ينبغى للقائد أن يكون رحيما رؤوفا عادلا فى حكمة إذا حكم، يهتم بأمور رعيته ينصحهم إن أخطأوا ويشجعهم إن أصابوا، ويجادلهم بالحسنى حتى يقنعهم أو يقتنع بآرائهم. وهذه الصفات بل وأكثر منها كانت متوافرة فى رسول الله ﷺ وفى الخلفاء الراشدين.

يقول الله تعالى: ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الشعراء: ٢١]. ويقول: ﴿ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [النحل: ١٢٥].

وقد أوصى عمر عامله أبا موسى الأشعرى فقال: «. . . . وعد مرضى المسلمين واشهد جنائزهم وافتح لهم بابك وباشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملا، وقد بلغنى أنه فشا لك ولأهل بيتك هيئة فى لباسك ومطعمك ومركبك ليس للمسلمين مثلها فإياك يا عبد الله أن تكون بمنزلة البهيمة مرت بواد خصيب فلم يكن لها هم إلا السمن وإنما حتفها فى السمن واعلم أن العامل إذا زاغ زاغت رعيته وأشقى الناس من شقى الناس به والسلام»، وأوصى على واليه على مصر. فقال «أنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلك ومن لك فيه هوى من رعيتك فإنك لا تفعل تظلم. ومن ظلم عباد الله كان خصمه دون عباده، ومن خصمه الله أدحض حجته، وكان لله حربا حتى ينزع أو يثوب. وليكن أحب الأمور إليك أوسطها فى الحق وأعمها فى العدل وأجمعها لرضا الرعية ولا يكونن المحسن والمسيئ عندك بمنزلة سواء. فإن فى ذلك تزهيدا لأهل الإحسان فى الإحسان، وتدريبا لأهل الإساءة على الإساءة وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه».

وروى عن الرسول قوله: «**ارحم أمتى بأمتى أبو بكر، وأشدهم فى دين الله عمر. إن الله تعالى جعل الحق على لسان عمر وقلبه وأصدقهم حياء عثمان وأقضاهم على....**»، وخاطب الرسول عمر مرة فقال: «**والذى نفس محمد بيده ما لقيت الشيطان قط سالكا فجا إلا سلك فجا غير فجك**».

وكان عمر يعرف شدته وشعور الناس من حوله فيتوجه فى خشوع إلى الله ويقول «اللهم إنى غليظ فلينى، اللهم إنى ضعيف فقوني - اللهم إنى بخيل فسخنى». وكان فى آخر أيامه يدعو فيقول «اللهم كبرت سنى وضعفت قوتى وانتشرت رعيتى فاقبضنى إليك غير مضيع ولا مفرط - اللهم ارزقنى الشهادة فى سبيلك واجعل موتى فى بلد رسولك».

### ٣- الشورى والمشاركة

وهى واجب على القائد أن يستشير جماعته لأن العقل البشرى لا يحيط بكل أمر من الأمور، ولأن رأى الجماعة خير من رأى الفرد. وهى مبدأ من مبادئ الإسلام والأخذ بها إلزام وفريضة.

ولقد كان الرسول ﷺ يستشير أصحابه فى كل أمر لم يرد فيه تنزيل صريح من الله سبحانه وتعالى. وكان يحترم رأى الفرد ورأى الجماعة ويلتزم به. ومن أمثلة ذلك ما حدث فى غزوة بدر حين نزل الرسول بجيشه على أول ماء من بدر فجاء الخباب ابن المنذر إليه وقال له: يا رسول الله: أرأيت هذا المنزل أهو منزل أنزله الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه. أم هو الرأى والحرب والمكيدة؟ فقال النبى عليه السلام: (بل هو الرأى والحرب والمكيدة)، فقال ابن المنذر: يا رسول الله فإن هذا ليس بمنزل فانهض بالناس حتى تأتى أدنى ماء من القوم فتنزله ثم نقور ما وراءه من القلب (الآبار) ثم نبنى عليه حوضا فنملأه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربوا». فقال له النبى «**لقد أشرت بالرأى**» وفعل كما قال.

وكذلك سار على الدرب أبو بكر وعمر وعثمان وعلى فى فسح المجال للمسلمين ليدلوا بآرائهم فى كل أمر هام. من ذلك ما حدث فى عهد عمر حين حرر المسلمون بلاد العراق من حكم الفرس ودخل أكثر أهلها فى دين الله. رأى عمر ألا يقسم أرضها الزراعية بين المجاهدين وأن تظل كما هى بأيدى أصحابها، ثم تُرد الضرائب المأخوذة عليها إلى بيت المال فتقسم بين الناس جميعا كل منهم ونصيبه المفروض.

وكان يرى أن تقسيم الأرض بين المجاهدين سيقعد بهم عن الجهاد أولا، وينقص غلة الأرض لضعف خبرة المجاهدين بالزراعة ثانيا، ويخلق فى الإسلام طبقة من الإقطاعيين والمحتكرين ثالثا، كما أنه سيدع الآخرين الذين لم يتملكوا ضائعين، ويحرم الأجيال الوافدة من حقها ورزقها.

وعارض رأيه هذا نفر من الصحابة، وكانوا كلما علا صوتهم وامتدت معارضتهم له، قال عمر فى هدوء «إنما أقول رأيى الذى رأيته». وانفض الاجتماع من غير اتفاق على كلمة.

وفى اجتماع آخر وكان عمر قد دعا فريقا من الأنصار والمهاجرين المشهود لهم بالحنكة ونضج التجربة، خشى عمر أن يجامله أحد فى رأيه بوصفه أمير المؤمنين فبدأ الحديث قائلا:

«إنى دعوتكم لتشاركونى أمانة ما حملت من أموركم، فإنى واحد كأحدكم، وأنتم

اليوم تقرون بالحق. خالفنى من خالفنى، ووافقنى من وافقنى، لست أريد أن تتبعوا هواى، فمعكم من الله كتاب ينطق بالحق. فوالله لئن كنت نطقت بأمر أريده، فما أريد به إلا الحق».

ودخل عليه حذيفة بن اليمان مرة فوجده مهموم النفس باكى العين، فيسأله: ماذا بك يا أمير المؤمنين؟

فيجيب عمر: «إنى أخاف أن أخطئ فلا يردنى أحد منكم تعظيما لى».

فقال له حذيفة:

«والله لو رأيناك خرجت عن الحق لرددناك إليه».

فيفرح عمر ويستبشر ويقول:

«الحمد لله الذى جعل لى أصحابا يقومونني إذا اعوججت».

وكان يقول للناس:

«لا تقولوا الرأى الذى تظنونه يوافق هواى وقولوا الرأى الذى تحسبونه يوافق الحق».

ويطبق عمر رضى الله عنه مبدأ الشورى والمشاركة ليس فقط فى ما يود سماع رأى المسلمين فيه، ولكنه يطلع الجماعة على قراراته ويفسر لهم أسباب اتخاذها حتى يكونوا على علم بها وحتى يناقشوه فيها، فإن أقروه عليها كان بها، وإن رأى الجماعة رأيا آخر تبناه وعمل على تنفيذه وبذلك كان عمر قريبا من جماعته.

**قربه لأتباعه ورعاياه**

من ذلك أنه بعد أن عزل خالد بن الوليد عن الولاية جمع الناس فى المدينة وقال لهم:

«إنى أعتذر إليكم من عزل خالد، فإنى أمرته أن يحبس هذا المال على ضعفة المهاجرين، فأعطى ذوى البأس وذوى الشرف وذوى اللسان» (يقصد الشعراء).

فنهض أبو عمرو بن حفص بن المغيرة وقال:

«والله ما أعذرت يا عمر، ولقد نزعت فتى ولاه رسول الله، وأغمدت سيفا سله رسول الله، ووضعت امرءا رفعه رسول الله، وقطعت رحما، وحسدت بنى العم».

فما زاد عمر على أن ابتسم ابتسامة صافية وقال مخاطبا أبا عمرو: «إنك قريب قرابة، حديث السن، تغضب فى ابن عمك».

هذه صفات قائد لا حاكم متسلط، وصفات معلم كبير وصاحب مهارة بالغة فى إجراء العدل وإظهاره لأتباعه ومناقشته معهم حتى يتبعوه بقناعة ورضى نفسى لا مقهورين ولا مبعدين ولا مهملين. غير أن هذه الصفات القيادية لا تستغرب من عمر لأنه خريج مدرسة الرسول الكريم ﷺ ذلك القدوة الحسنة التى تعلموا على يديها كل فضل وخلق كريم. ولقد رأى عمر بعينيه وسمع بأذنيه أعرابيا من أهل البادية يتهجم على رسول الله ﷺ ويقول له وهو بين أصحابه:

«أعطنى، فليس المال مالك ولا مال أبيك».

ورأى الرسول متبسما يقول للأعرابى «**صدقت، إنه مال الله**». ويغتاظ عمر لهذا المشهد، فيهم بالإعرابى ليبطش به، فيرده رسول الله فى رفق ويقول له:

«**دعه يا عمر، إن لصاحب الحق مقالا**».

وكان الرسول يقول: «**إن الله يرضى لكم ثلاثة: أن تعبدوه ولاتشركوا به شيئا، وأن تعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا، وأن تناصحوا من ولاه الله أمركم**».

من هنا كانت الشورى والمشاركة فى الإدارة ليست ترفا ولا ملء فراغ، ولا غشا للرعية والمحكومين وإنما هى نهوض المواطنين بمسئولياتهم مع الحاكم يدا بيد، ورأيا برأى ومشيئة بمشيئة وشعورا لدى كل فرد بأن له الحق فى المعارضة بصدق وإيمان، وأن رأيه محترم ومقدر وأن سلامته محفوظة من البطش والاستبداد، وبهذا نشأ مجتمع صدر الإسلام شجاعا فى الرأى أمينا فيما يقول ويفعل.

**٤ - التدريب**

وهو أحد مستلزمات المهارة الإنسانية للقائد ذلك أن سنة التطور فى أى عهد تستوجب إعداد العاملين ليضطلعوا بمسئولياتهم على خير وجه. ولقد أخذ النبى ﷺ

على عاتقه إعداد العاملين بدولة الإسلام الأولى إعدادا يؤهلهم لملء مناصبهم بجدارة واقتدار. فبدأ بتدريب الفقهاء وبعث بهم إلى الأمصار ليعلموا الناس دينهم.

ورأى الرسول أن اتساع الفتوح يقضى بأن يتعلم بعض أصحابه صنعة الدبابات والمجانيق والضبور (الضبور جلود تغشى خشبا فيها رجال وقالوا هى الدبابات تقرب للحصون لتنقب من تحتها - الواحدة ضبرة) أى صنائع القتال، فأرسل إلى جرش اليمن اثنين من أصحابه يتعلمانها. وكان أهل الطائف أول من رمى المنجنيق[1].

وكان إذا سقط فى يد الرسول أحد أذكياء المشركين أبقى عليه فى الغالب لعل فى حياته ما يستفيد منه الإسلام إذا أسلم.

وكان يسمح باستخدام النساء فى حروبه وغزواته فيتم تدريبهن ليخدمن الجرحى ويتولين من الرجال ما يصلحن له كالطعام والإسقاء. ويحمسن من يحتاج إلى تحميس، وجعل سعد بن معاذ فى خيمة لامرأة يقال لها رفيدة كانت تداوى الجرحى وتحبس نفسها على خدمة من كان فيه ضيقة من المسلمين. وكذلك كانت أخت رفيدة واسمها كعبة بنت سعيد الأسلمية ومنهن من كن يخطن القرب كأم سليط، فالنساء فى حكومة الرسول داعيات معلمات، طاهيات، ممرضات، ساقيات، خياطات، محمسات[2].

ولقد اهتم الخلفاء بتنمية المعرفة لدى عمالهم فى الولايات والأقاليم، وقد كانت المدينة فى أيام عمر أشبه بمدرسة يتخرج فيها القضاة والعمال والقواد والأمراء فلا يبعث إلى الأمصار إلا من اختبره فى الجملة، وقلما أخطأت فراسته فى الناس. كان كعب ابن سوار جالسا عند عمر فجاءته امرأة تشتكى زوجها فقال لكعب: اقض بينهما فلما قضى بما عجبه وما لم يخطر له ببال قال لكعب: اذهب قاضيا على البصرة[3].

ولقد كانت مواسم الحج فى عهد عمر هى مواسم مؤتمرات تدريبية للولاة والعمال بالأمصار يبحثون فيها ما يلاقونه من مشاكل إدارية ويستفيد كل واحد منهم من خبرة الآخر. كما كانت الرسائل الطويلة التى يرسلها أبو بكر وعمر وعثمان وعلى إلى

(١) محمد كرد على: الإسلام والحضارة الإسلامية ص١٠٣.
(٢) المرجع السابق: ص١٠٤.
(٣) المرجع السابق ص١٣٢ - ١٣٤.

ولاتهم تحتوى على توجيهات إدارية وإرشادات تدريبية فى أمور القضاء والعدل والمساواة بين الرعية وإنصافهم وحسن تدبير أمور المسلمين، ودعوة الولاة إلى الزهد والتوسط وعدم أخذ الهدايا، وقضاء حوائج الناس، وزيارة المرضى.

**٥- التفويض**

وعملية التفويض لبعض صلاحيات القائد لمرؤوسيه ونوابه ومساعديه تدخل ضمن مقومات المهارة الإنسانية ذلك أن القائد بشر محدود المقدرات ولا يستطيع أن يقوم بكل شىء ولابد له من أن يفوض بعض صلاحياته لعماله لكى يؤدوا أمور المسلمين نيابة عنه. أضف إلى ذلك ما للتفويض من أثر نفسى على العامل ومن شعور بأنه لولا أنه موضع ثقة القائد لما فوض إليه الأمر الذى سيرفع من الروح المعنوية للعامل ويحفزه للقيام بأداء المسئولية والأمانة على خير وجه ويدريه على إتقان العمل.

ولقد كان الرسول ﷺ يفوض لأصحابه كثيرا من مسئولياته الإدارية، فقد أرسل أصحابه لتلقين العرب الدين وأخذ الصدقات منهم كما فعل مع معاذ بن جبل حين أوفده لليمن، وكان إذا وفد عليه وافد من رؤوس القبائل يسند إليه جباية الفىء ويأمره أن يبشر الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم فى الدين، ويوصيه أن يلين للناس فى الحق ويشتد عليهم فى الظلم، وأن ينهاهم إذا كان بين الناس هيج عن الدعاء إلى القبائل والعشائر، ليكون دعاؤهم إلى الله وحده لا شريك له، وأن يأخذ خمس الأموال وما كتب على المسلمين فى الصدقة.

وسار الخلفاء على درب الرسول فى التفويض - يقول محمد كرد على «طريقة عمر فى الإدارة طريقة أبى بكر وصاحبه من قبل: إطلاق الحرية للعامل فى الشئون الموضعية (أى المحلية) وتقييده فى المسائل العامة، ومراقبته فى خلوته وجلوته»[١].

**٦- الرقابة والمحاسبة**

وهى مهمة إدارية تتصل بالمهارة الإنسانية للقائد، وتأتى فى التسلسل بعد أن يفوض القائد لولاته ومساعديه بعضا من الصلاحيات الإدارية.

---

(١) محمد كرد على: الإسلام والحضارة العربية ص١١١.

فالقائد الناجح لا يترك الحبل على الغارب لولاته ولكنه يراقبهم ليطمئن إلى سلامة أدائهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم، وبذلك تكتمل مسئوليته.

يقول عمر رضى الله عنه لأصحابه:

«أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته بالعدل، أيبرئ ذلك ذمتى؟ فيقول أصحابه نعم. فيقول: كلا حتى أنظر فى عمله، أعمل بما أمرته أم لا».

ويقول: «أيما عامل لى ظلم أحدا وبلغتنى مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته».

**٣- المهارة الفنية**

المهارة الفنية للقائد نعنى بها المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد فى حدود التخصص، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة فى هذا التخصص. والقائد الذى يجيد حقل تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعا لهم إذا غاب عنهم شىء من علم وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم. غير أن القائد ليس مطالبا بالقيام بأى عمل فنى داخل تخصصه لأن أعماله الإدارية تأخذ من وقته الكثير، ولكن المعرفة الفنية تعطيه التمكن من تخطيط العمل وتوزيعه على الجماعة ثم مراقبة أداء الجماعة للتأكد من تنفيذ الخطة والهدف المرسوم كما ينبغى.

ولقد كان الرسول ﷺ المثل الأعلى لأصحابه فى القدرة والمهارة الفنية وحسن الأداء فى كل ما يأتى من الأمر. كان يعمل مع أصحابه بيده فى بناء مسجد المدينة، وكان يحارب فى مقدمة جيشه حتى تسيل جراحه. وكان عارفا لعادات العرب وطبائعهم وقادرا على مسايرتهم ومخاطبتهم بالمألوف من عباراتهم.

قال على للرسول وقد سمعه يخاطب وفد بنى نهد: يا رسول الله نحن بنو أب واحد، ونراك تكلم وفود العرب بما لا نفهم أكثره فقال له النبى: **«أدبنى ربى فأحسن تأديبى، وربيت فى بنى سعد»**.

كما كان عمر بن الخطاب عالما بالقضاء مدركا لطبيعة عمل القاضى وما يلزم اتباعه من إجراءات قضائية يشهد بها كتابه فى إجراءات القضاء لواليه أبى موسى الأشعرى.

كما كان على بن أبى طالب متميزا فى الفقه والقضاء أيضا، وعالما بأصول الميراث على وجه الخصوص، حتى أنه يحكى أن امرأة جاءته فقالت له، يا أمير المؤمنين

أيرضيك أن يموت أخى فلا يعطينى أهله وهم كثيرون إلا درهما واحدا وقد ترك لهم ستمائة درهما؟ قال لها سيدنا على على الفور: لعل أخاك قد توفى وترك وراءه بنتين وزوجا وأما واثنى عشر أخا معك؟ قالت: نعم.

فقال لها: لقد وصلك نصيبك من إرثه كاملا. وعندما أحصى الحاضرون نصيب كل فرد من أفراد الورثة وجدوا أن نصيب الأخت كان درهما واحدا.

**متطلبات المهارة الفنية**

**إن المهارة الفنية للقائد تختص بالأمور التالية:**

١ - الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة.

٢ - القدرة على التخطيط والتنظيم.

٣ - الالتزام بالمسئولية وحسن التصرف.

٤ - تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة.

وسنتطرق إلى تفاصيل هذه الجزئيات فى الصفحات التالية.

**١ - الإيمان بالهدف وتوضيحه للجماعة**

إن الإيمان بالمبدأ والجهاد فى سبيله هى أول مقومات القائد الناجح ولقد ضرب لنا القادة المسلمون أروع الأمثال فى إيمانهم بالهدف والعمل على تحقيق وبذل النفس والنفيس من أجله. وقصة الرسول ﷺ مع عمه أبى طالب دليل قاطع على قوة الإيمان بالهدف والإصرار على تحقيقه.

قال له عمه أبو طالب حين هددته قريش وتوعدته بالمقاطعة «أبق علىَّ وعلى نفسك ولا تحملنى من الأمر ما لا أطيق». فرد عليه الرسول ﷺ: **«والله يا عم لو وضعوا الشمس فى يمينى والقمر فى يسارى على أن أترك هذا الأمر ما فعلت حتى يظهره الله أو أهلك دونه»**.

ولم يلن لإغراء أو وعيد - جاءه عتبة بن ربيعة العبيسى من بنى عبد شمس ابن عبد مناف وقال له: «إن كنت تريد بما جئت به من هذا الأمر مالا جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالا. وإن كنت تريد ملكا ملكناك علينا، وإن كنت تريد شرفا

سودناك علينا حتى لا نقطع أمرا دونك، وإن كان هذا الذى يأتيك رؤيا من الجن لا تستطيع رده عن نفسك طلبنا لك الطب وبذلنا فيه أموالنا حتى نبرئك، فإنه ربما غلب التابع على الرجل حتى يداوى». فقال ﷺ: «أفقد فرغت يا أبا الوليد؟» قال نعم. قال: فاسمع منى. فقرأ أول سورة فصلت إلى قوله تعالى: ﴿فَإِنْ أَعْرَضُوا فَقُلْ أَنذَرْتُكُمْ صَاعِقَةً مِّثْلَ صَاعِقَةِ عَادٍ وَثَمُودَ ﴿١٣﴾ إِذْ جَاءَتْهُمُ الرُّسُلُ مِن بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا اللَّهَ قَالُوا لَوْ شَاءَ رَبُّنَا لَأَنزَلَ مَلَائِكَةً فَإِنَّا بِمَا أُرْسِلْتُم بِهِ كَافِرُونَ﴾. فتأثر عتبة عند سماع الآيات وناشده أن يكف عن ذلك. فلما عاد وقص على قومه ما سمع قالوا له: لقد سحرك محمد.

وإن قوة إيمان الرسول ﷺ وإصراره على اتباع الحق هو الذى جعل المسلمين يتمسكون بدعوته ويأتمرون بأمره. ومن أروع أمثلة الإيمان بالهدف قول المقداد له عندما عرض الرسول على أصحابه القتال: «امض يا رسول الله كما أمرك الله، ولن نقول لك كما قال اليهود لموسى «فاذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون» ولكن نقول لك «لو أمرتنا أن نخوض البحر معك لخضناه».

وها هو الخليفة أبو بكر نراه يتخذ نفس الموقف فى إخماد فتنة الردة. بعد وفاة الرسول رغم معارضة عمر وبعض الصحابة له فى بادئ الأمر، قال لأصحابه «والله لو منعونى عقال بعير كانوا يؤدونه لرسول الله لقاتلتهم عليه» قال عمر: فما هو إلا أن رأيت الله قد شرح صدر أبى بكر للقتال فعرفت أنه الحق.

ولن يكتمل الإيمان بالهدف لدى الجماعة إلا بتوضيح ذلك الهدف ونقله إلى جميع مستويات العاملين ليتبينوا مراميه وليتخذوه قدوة وهدفا أمامهم. ولقد سعى الخلفاء إلى إيضاح الهدف وتوصيله إلى الجماعة عن طريق مخاطبتهم المباشرة وعن كتبهم ورسائلهم للولاة بالأمصار. ولعل من أمثلة ذلك ما قام به سيدنا عمر بن الخطاب فى أول عهده بالخلافة. فقد خطب فى الناس خطبة طويلة حدد فيها أهدافه وأسلوب عمله ومسئولياته نحو المجتمع المسلم وما يطلبه من الجماعة من التناصح والشورى له، والكف عن الظلم وما نهى الله عنه.

قال عمر: «بلغنى أن الناس هابوا شدتى، وخافوا غلظتى وقالوا: قد كان عمر يشتد ورسول الله بين أظهرنا، ثم اشتد علينا، وأبو بكر والينا دونه، فكيف وقد صارت

الأمور إليه؟ ألا من قال هذا فقد صدق، فإنى كنت مع رسول الله عونه وخادمه، وكان عليه السلام من لا يبلغ أحد صنعته من اللين والرحمة، وكان كما قال الله تعالى: ﴿بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ [التوبة: ١٢٨] فكنت بين يديه سيفا مسلولا حتى يغمدنى، أو يدعنى فأمضى. فلم أزل مع رسول الله ﷺ على ذلك حتى توفاه الله وهو عنى راض. والحمد لله على ذلك كثيرا، وأنا به أسعد ثم ولى أمر المسلمين أبو بكر، فكان ممن لا تنكرون دعته وكرمه ولينه، فكنت خادمه وعونه، أخلط شدتى بلينة فأكون سيفا مسلولا حتى يغمدنى أو يدعنى فأمضى. فلم أزل كذلك حتى قبضه الله عز وجل وهو عنى راض، والحمد لله على ذلك كثيرا، وأنا به أسعد».

«ثم إنى قد وليت أموركم أيها الناس فاعلموا أن تلك الشدة قد أضعفت ولكنها إنما تكون على أهل الظلم والتعدى، فأما أهل السلامة والدين والقصد فأنا ألين لهم من بعضهم لبعض، ولست أدع أحدا يظلم أحدا، أو يعتدى عليه حتى أضع خده على الأرض، حتى يذعن للحق، وإنى بعد شدتى تلك أضع خدى على الأرض لأهل العفاف وأهل الكفاف»....

«ولكم علىَّ أيها الناس خصال أذكرها لكم فخذونى بها: لكم علىَّ ألا أجتبى شيئا من خراجكم، وما أفاء الله عليكم إلا من وجهه، ولكم علىَّ إذا وقع فى يدى ألا يخرج منى إلا فى حقه، ولكم علىَّ أن أزيد عطاياكم وأرزاقكم إن شاء الله تعالى، وأسد ثغوركم على ألا ألقيكم فى المهالك، وإذا غبتم فى البعوث فأنا أبو العيال حتى ترجعوا إليهم».

«فاتقوا الله وأعينونى على أنفسكم بكفها عنى، وأعينونى على نفسى بالأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، وإحضارى النصيحة فيما ولانى الله من أمركم..».

**٢- القدرة على التخطيط والتنظيم**

إن القدرة على التخطيط والتنظيم هى المعيار الذى يميز قائدا عن قائد. وتقتضى هذه القدرة أن توضح الخطط وترسم السياسات وتوزع الاختصاصات فى حدود الإمكانات البشرية والمادية المتاحة للقائد.

ولقد دلت تجارب التنمية المعاصرة أن كثيرا من الخطط والمشاريع التنموية تفشل بسبب عدم تماشى التخطيط والتنظيم مع القدرات البشرية المتاحة وتوافر الإمكانات المادية مما يعطل إكمال المشاريع التنموية أو يوقف العمل فيها كلية.

ولقد تطرقنا فى فصول سابقة لموضوع التخطيط والتنظيم فى الدولة الإسلامية وأوضحنا حسن التخطيط والقدرة على التنظيم التى ظهرت فى عهد الرسول ﷺ والخلفاء الراشدين.

**٣- الالتزام بالمسئولية**

إن من أهم خصائص القائد أنه مختلف ومتميز عن أقرانه وأفراد مهنته فى مثله العليا وفى معايير وحدود طاقاته. فالقائد رجل مقدام لا يتهرب من المسئولية بل يسعى إلى تقلدها ويتحمل تبعاتها ولا يهاب اقتحامها مهما كلفه من التضحية والعنف. ويتطلب الالتزام بالمسئولية وتحملها أن يكون لدى القائد الاستعداد الكامل للبث فى المشكلات التى تواجه العمل والشجاعة فى اتخاذ القرار وتحمل تبعاته.

وتتجلى الحاجة الملحة إلى القيادة الرشيدة عندما تسوء الأمور بفعل الكوارث أو الأزمات أو الظروف القاسية. والقيادة الواعية هى التى تعمل تحت هذه الظروف وتحسن التصرف فى ثبات ورباطة جأش. وفى هذه الحالات تتعلق أنظار العاملين بالقائد وتتجه إليه بمشاعرهم انتظارا للكيفية التى ينقذ بها القائد الموقف مع أقل الخسائر والتضحيات المادية والبشرية.

**٤- تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة**

فى مقدمة مهام القائد الأساسية التحرك بمنظمته إلى الأمام. وهذا العمل يتطلب من القائد، ألا يهدأ له بال وألا يركن إلى الدعة، وإنما يكون دائما فى عمل دائب للتطوير والخلق والإبداع وتفقد أحوال الجماعة والتفكير المستمر فى كيفية تحسين أوضاعها. ولقد شهدت الإدارة فى عهد الرسول والخلفاء الراشدين قادة يقضون النهار فى خدمة مجتمعهم، ويسهرون الليل فى تفقد أحوال رعاياهم.

إن تطوير المنظمة ودفعها إلى الأمام يتطلب من القائد أن يتطلع بفكره دائما إلى المستقبل وأن يرى مالا يراه الآخرون بثاقب فكره ونضج تجاربه ونفاذ بصيرته.

ولقد أعطانا سيدنا عمر مثالا رائعا للقائد النافذ البصيرة الذى يعمل دائما على بقاء الإحساس لدى العاملين والولاة بالهدف الإسلامى حيا فى تصرفاتهم وسلوكهم فلا يركنوا للدعة وإهمال الرعية، وذلك بتفقدهم بنفسه وعن طريق عيونه. وهو دائم التفكير فى كيفية تطوير مجتمعة. فقد أشار إلى عمرو بن العاص ببناء قناة السويس لتحمل الغلال من مصر إلى الحجاز، وعالج المجاعة فى عام الرمادة علاجا حكيما حتى أخرج الناس منها سالمين. كما رأى عدم توزيع الأرض المفتوحة على المسلمين الفاتحين وتركها مصدر دخل ثابت لبيت مال المسلمين وأنشأ الدواوين لأول مرة فى تاريخ الإسلام حينما شعر بالحاجة إليها، فأنشأ ديوان الخراج وديوان الرسائل وديوان الجند.

إن القيادة لا تعنى التسيير اليومى للعمل العادى، وإنما تعنى الجهد الواعى عن إدراك تام وعزيمة متجددة للتطوير والإصلاح، وهذا المفهوم يؤكد أنه فى مقدمة مهام القائد الإدارى أن يكون قائدا للتطوير والتجديد والإصلاح. وطريق التجديد والإصلاح ليس بالأمر السهل، فهو يتطلب من القائد التفكير الدائم فى أحوال مجتمعه، والتخطيط المتلائم مع إمكانياته، والتفكير فى توسيع إمكانياته المادية وتوفير الإمكانيات الإنسانية المدربة، ومراقبة الإنجاز والتنفيذ، وإقناع العاملين معه بضرورة العطاء والبذل المتواصل من جانبهم، ويعتمد نجاح القائد فى النهاية على مقدرته فى أن يشحذ همم الجماعة لاستخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق الهدف المنشود.

**خلاصة:**

**نخلص من الحديث عن القيادة الإدارية فى الإسلام إلى أنها تتميز بالصفات الآتية:**

١ - أنها قيادة وسطية فى الأسلوب: ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة ولا تميل إلى الشدة ولا إلى اللين ولا إلى التسلط أو الانفراط كما قال عمر: «إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين فى غير ضعف والقوى فى غير عنف».

٢- أنها قيادة إنسانية تحفظ للإنسان كرامته وتشركه فى كل ما يهمه وتحسن معاملته عملا بالآية الكريمة ﴿ وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الشعراء: ٢١٥] والآية ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

٣- أنها قيادة تنتمى إلى الجماعة ولا تتميز عنهم فى أى شىء سوى عظم المسئولية الملقاة على القائد. كما قال عمر لعامله أبى موسى الأشعرى: «... وباشر أمورهم بنفسك فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملا».

٤- أنها قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف وتقنع التابعين عن طريق القدوة الحسنة للقائد والإصرار والعزم والصبر والتضحية من جانبه فى سبيل تحقيق الهدف. انظر جهاد الرسول ﷺ وأبى بكر فى نشر الدعوة ومحاربة المرتدين.

٥- وأنها قيادة ذات مهارة سياسية تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة فى البيئة المحيطة بها.

●●●