

الفصل الخامس

# القيادة في القرآن الكريم

obeykandi.com

## الفصل الخامس : القيادة في القرآن الكريم

القيادة لها دور مهم في التأثير على قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمها في المعلومات والآراء يشير الجاروشة (٢٠٠٨م ص ١) إلى التركيز على القيادة ودعمها وبعدها (زكريا ٢٠٠٥م ص ٦٢) القيادة المعيار والمبدأ الأول من مبادئ تحقيق الجودة وحجر الأساس في بناء صرح الجودة.

أما القيادة في القرآن الكريم فلها معايير سوف نركز عليها في الشخصيات القيادية القرآنية.

وتبرز أهمية القيادة في أنه لا يمكن ان تنتظم جماعة إلا بقيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها دون استئثار أو ظلم .

قيادة تتولى التنظيم والتنسيق في جميع نشاطات الجماعة.

قيادة تؤثر في الآخرين وتوجه سلوكهم لتحقيق الأهداف العليا للمنشأة أو المنظمة.

قيادة تحث الهمم وتستنهض العزائم.

قيادة تثير كوامن النفوس بالخير لتسير في ركن التميز.

قيادة نجحت في قيادة ذاتها أولا ببذل الجهد وبتطوير الذات بالتدريب والتعليم.

قيادة تكون في المقدمة تمثل القدوة الحسنة والمرشد الناصح.

قيادة تستخدم نفوذها وقوتها وسلطتها لصالح المنشأة ولإنجاز المهمات وتحقيق الأهداف.

قيادة تمثل حلقة وصل بين موظفيها وبين أوامر القيادة العليا.

قيادة تدعم الإيجابيات وتقلص السلبيات.

قيادة تستطيع السيطرة على المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة بكل حكمة وحنكة.

قيادة تسعى لتحقيق الأهداف المرسومة بجودة كاملة ومرونة قابلة للتطبيق والتطوير حسب الأحداث.

### المبحث الأول : فنون القيادة

تحتاج الجماعات إلى قائد يدلهم على الطريق ولا يعتمد على غيره بالذات لمن فقدوا القدرة على التدبير والتفكير فهم في حاجة إلى قائد يقودهم في الصغيرة والكبيرة ولا بد أن تتوافر في هذا القائد فنون القيادة وهي القدرة على تدارك المواقف في الوقت المناسب بضبط وحنكة وحزم، يقول الصليبي: ان القيادة الإدارية أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المنشودة فحيوية المؤسسة وديناميتها ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة إليها ترتبط بطبيعة القيادة الإدارية التي تهيمن على إمكاناتها البشرية المادية وتنسيقها لضمان تحقيق أهدافها فالقيادة الفعالة هي التي تتسق الأعمال وتوجه الجهود وتحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.<sup>(١)</sup>

(١) - انظر الصليبي ٢٠٠٨م ص ٦٥

### المطلب الأول : فن إصدار الأوامر

من هو الشخص أو الهيئة التي يخولها قانون المنظمة أو المؤسسة سلطة ممارسة السيادة أي سلطة إصدار الأوامر النهائية؟ إنها السلطة العليا التي تمتلك حق إصدار هذه القوانين فهي صاحبة السيادة القانونية والأمر يجيء من القائد المسئول عن تنظيم الجماعة ففي قصة سليمان عليه السلام استخدم القوة والنفوذ للتأثير في سلوك جنده فما هو يهدد الغائب إن لم يأت بعذر، ويأمر بإحضار عرش بلقيس ويحفزهم إلى التنافس الشريف، ويأمر ببناء الصرح الممرد فهو يوجه أنشطة جنده لتحقيق الهدف الأعلى من وجوده وقيادته ثم يتم إصدار الأوامر للمنظمات بعدم مقاومة التجديد والتحسين، ومن الممكن الاتفاق على تنفيذه دون أية عراقيل.

لأنه من العسير إصدار الأوامر للموظفين إن كانت القيادة لا تؤمن بهذه الأوامر فيصبح من الصعب عليهم تقبلها والانصياع لها، بحكم خلفيتهم الطبقية، ولذا كانت الصيغة التعاونية مناسبة لأقصى حد. وأفضل طرق إصدار الأوامر والقرارات والتعليمات بشكل كتابي.

ويتعين إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات للمديرين بتبني فكرة الجودة وأن يؤخذ عليهم التعهد بتطبيقها وما هو إلا زمان يسير حتى تصبح الجودة القرآنية الشاملة قوانين وتشريعات واجبة النفاذ؛ لتكون بديلاً للقوانين التي كانت سارية قبلها ولن يصلح آخر هذه الأمة إلا ما أصلح أولها.

وينبه أن يكون هدف الأنظمة، والأوامر الإدارية، والإدارات الوظيفية الوصول إلى أكمل نظام يحقق الانضباط، متوخياً من ورائه تحقيق مصالح الناس، حتى لا تستفيد فئة على حساب أخرى، فكما أن إصدار الأوامر

يحتاج إلى حكمة، فإن إنفاذها يحتاج إلى كبح وكبت، ولكن عقبى الطاعة في هذه الشئون، تعود على الجماعة بالخير الجزيل. وأسرع الناس إلى الشغب والتمرد، من أقصوا عن الرئاسة وهم إليها طامحون. وفي السيرة نجد اليهودي «عبد الله بن أبي» مثلاً لهذه الفئة التي تضحي بمستقبل الأمة في سبيل أطماعها الخاصة. فالقرآن يشترط الكمال للعمل وقبوله الإيمان والاحتساب، والتجرد.

وإذا تعارضت أهداف القيادات مع الأهداف العليا يتم إصدار الأوامر بتغيير التكتيك الإداري حتى لا تكون أهداف بعض القيادات بما تسمى سياسة تهشيم العظام وإجراءات القبض الحديدي التي تعتمد عليها والتي تعبر عن إخفاق قيادتها في التحسين.

وفي كتب الإدارة يحرصون على الإجابات عن بعض الأسئلة مثل هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".

الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية. عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد، ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.<sup>(١)</sup>

### المطلب الثاني : فن الاتصال

كان الرسول ﷺ يقابل أصحابه بابتسامة، وكرم وحسن معاملة، وطيب تعامل، وطلاقة وجه، ومن أفضل وسائل الاتصال الإقبال على المتكلم

(١) - ثلاثون وصية ووصية لتكون قائدا ناجحا - (١ / ٦٥)

وعدم إسكاته بل الإنصات والاستماع، واختيار أفضل العبارات، ومناداتهم بأحب الأسماء ويفضل أن تكنيهم وتناديهم بها<sup>(١)</sup>، لقد برعت في زماننا فنون الاتصالات في تقريب البعيد وفي ظل هذه التقنيات التي سهلت طرق التواصل مع الآخرين يمكننا الآن بناء العلاقات الرائعة مع الآخرين التي كانت تحتاج سنوات من الثقة والدعم ولأهمية التواصل قال د. إبراهيم الفقي: "الاتصال كالوميض مهما كان الليل مظلماً فهو يضيء أمامك الطريق دائماً".

### استحدثت أساليب لتتوافق مع الآخرين منها:

١ - **التقدير والاحترام** فإن للإنسان حاجة فطرية نفسية تهمة وتجعله شيئاً مذكوراً ويزداد هذا التقدير لمن يسعى في تنفيذ الأوامر، وقد جاءت نصوص القرآن الكريم بالثناء على أهل الفضل والعطاء والتميز انظر إلى قوله تعالى: ﴿إِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَنْ يَقُولُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا﴾ قال أبو بكر الجزائري: أي لم يكن للمؤمنين الصادقين من قول يقولونه إذا دعوا إلى كتاب الله ورسوله ليحكم بينهم إلا قولهم: سمعنا وأطعنا فيجيبون الدعوة ويسلمون بالحق قال تعالى في الثناء عليهم ﴿وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [النور: ٥١]. أي الناجحون في دنياهم وآخرتهم.<sup>(٢)</sup>

يقول جون ديوي: "أعمق واقع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئاً مذكوراً". وها هو أحد المديرين الناجحين يسمى «تشارلي شواب»

(١) - المحاضرات التربوية والدور المفقود - (١ / ٣٥)

(٢) - أيسر التفسير للجزائري - (٢ / ٥٨٢)

يسأل عن سر نجاحه في التعامل مع الناس فيقول: "إنني أعتبر مقدرتي على بث الحماسة في نفوس الناس هي أعظم ما أمتلك وسبيلي إلى ذلك هين وميسور فإني أجزل لهم المديح والثناء وأسرف في التقدير والتشجيع".<sup>(١)</sup>

وقد مدح الله تعالى المؤمنين بقوله: ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴾ [الفرقان: ٦٧].<sup>(٢)</sup> وقد مدح الله عباده فقال: ﴿ يُؤْتُونَ بِالذَّرِّ ﴾.<sup>(٣)</sup> امدح الآخرين إذا أحسنوا فللمدح أثره في النفس ولكن لا تبالغ، وقد كان ﷺ يثني على قوم في وجوههم لثقتهم بيقينهم وعلمه بأن ذلك لا يضرهم بل يزيد في رغبتهم في الخير.<sup>(٤)</sup>

فوائد التقدير :

- يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية جداً إلى الأمام.
  - ويبني في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح.
- ويثبت الإنسان في مواقف الشدائد والمحن، انظر إلى قوله تعالى لنبيه ﷺ<sup>(٥)</sup> :
- ﴿ إِنَّكَ عَلَى الْحَقِّ الْمُبِينِ ﴾ قال ابن عاشور : لم يخاطب الله تعالى أحداً من رسله بمثله فكان ذلك شهادة لرسوله بالعظمة الكاملة المنزهة عن كل نقص<sup>(٦)</sup> أن تقول للشخص: أنت رائع، يعجبني فيك القوة والإصرار، لقد

(١) - ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً - (٦٥ / ١)

(٢) - اللباب في علوم الكتاب - (٤١٢ / ١٢)

(٣) - التحرير والتنوير - (٥٣٥ / ٢)

(٤) - إحياء علوم الدين - (٢٢٩ / ١)

(٥) - ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً - (٦٥ / ١)

(٦) - التحرير والتنوير - (٤٠٠ / ١٠)

تغيرت بالفعل إلى الأحسن، إننا نقطع شوطاً كبيراً في إنجاز ما نريد، أنت على ما يرام.<sup>(١)</sup> ولقد استخدم رسول الله ﷺ هذا الأسلوب في تربية أصحابه أيما استخدام، والمطالع لسيرة رسول الله ﷺ يجدها مفعمة بالتقدير المخلص، فهذا أبو بكر يسميه بالصديق، وهذا عمر يسميه بالفاروق، وهذا خالد يسميه سيف الله المسلول، وهذا حمزة يسميه أسد الله، وهذا علي بن أبي طالب، يخبر عنه أنه من الرسول ﷺ بمنزلة هارون من موسى، وهذا عثمان بن عفان يقول عنه أنه تستحي منه الملائكة، وهذا أبو عبيدة يسميه أمين الأمة، وهذا معاذ بن جبل يسميه أعلم الأمة بالحرام والحلال.

٢- أظهر اهتماماً حقيقياً بالآخرين وسامح واعف وتفضل فعلى قدر اهتمامك بالناس على قدر ما يهتم بك الناس ويهتموا بقضيتك ومؤسستك تفقد أحوالهم واسأل عنهم قال تعالى ﴿ وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ ﴾ يقول ابن عاشور في تفسيره: وفي الطباع السليمة حب الفضل. فأمرؤا بأن يتعاهدوا الفضل، ولا ينسوه؛ لأن نسيانه يباعد بينهم وبينه، فيضمحل منهم، وموشك أن يحتاج إلى عفو غيره عنه في واقعة أخرى، ففي تعاهده عون كبير على الإلف والتحابب، وذلك سبيل واضحة إلى الاتحاد والمؤاخاة والانتفاع بهذا الوصف عند حلول التجربة

لقد كان رسول الله ﷺ يهتم بأصحابه ويتفقد أحوالهم ويسأل عن غائبهم، ويزور مريضهم، اهتم بالشخص وتفقد أحواله تجد نفسك قطعت شوطاً كبيراً في الاتصال معه.<sup>(٢)</sup>

(١) - ثلاثون وصية ووصية لتكون قائدا ناجحا - (١ / ٦٥)

(٢) - انظر التحرير والتوير - (٢ / ٤٤٣)

٣- إظهار الحب لو تحابَّ الناس وتعاطوا المحبة لاستغنوا بها عن العدالة فالعدالة خليفة المحبة تستعمل حيث لا توجد المحبة<sup>(١)</sup> والأخوة الدينية أعظم وأقوى من الأخوة النسبية،<sup>(٢)</sup> تراهم يعيشون متراحمين تسودهم الأخوة والمحبة وتغشاهم الرحمة والسلام.<sup>(٣)</sup> ومن شروط المتحابين في الله: اعلم أن عقد الأخوة رابطة بين الشخصين، كعقد النكاح بين الزوجين، ثم قال: فأخيك عليك حق في المال، وفي النفس، وفي اللسان، وفي القلب. وبالغفو، وبالبداء.

**فالمواساة بالمال** فتقوم بحاجته من فضلة مالك فإذا سنحت له حاجة وكانت عندك فضلة عن حاجتك أعطيته ابتداء ولم تحوجه إلى السؤال.

وفي النفس قال عطاء: تفقدوا إخوانكم بعد ثلاث فإن كانوا مرضى فعودوهم أو مشاغيل فأعينوهم أو كانوا نسوا فذكروهم قال تعالى ﴿رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾ إشارة إلى الشفقة والإكرام وتظهر الشفقة والأخوة فإذا لم تثمر الشفقة حتى يشفق على أخيه كما يشفق على نفسه فلا خير فيها.<sup>(٤)</sup>

**وحق اللسان:** أن يسكت عن ذكر عيوبه في غيبته وحضرته بل يتجاهل عنه ويسكت عن الرد عليه فيما يتكلم به ولا يماريه ولا يناقشه، وليسكت عن أسراره التي بثها إليه ولا يبثها إلى غيره البتة ولا إلى أخص أصدقائه ولا يكشف شيئاً منها ولو بعد القطيعة والوحشة فإن ذلك من لؤم الطبع وخبث الباطن وان يسكت عن القدر في أحبابه وأهله وولده وأن

(١) - تفسير روح البيان (٢ / ٢٨٠)

(٢) - أضواء البيان - (٧ / ٤١٢)

(٣) - أيسر التفاسير للجزائري - (٢ / ١٢٢)

(٤) - إحياء علوم الدين - (٢ / ١٧٥)

يسكت عن حكاية قدح غيره فيه فإن الذي سبك من بلغك، قال ابن المبارك: المؤمن يطلب المعاذير والمنافق يطلب العثرات.<sup>(١)</sup>

**وفي القلب** وقال ﷺ إياكم و الظن فإن الظن أكذب الحديث والعتو، وقال الفضيل الفتوة العفو عن زلات الإخوان، قال أبو الدرداء إذا تغير أخوك وحال عما كان عليه فلا تدعه لأجل ذلك فإن أخاك يعوج مرة ويستقيم أخرى.

**وفي الدعاء**، الدعاء بكل ما يحبه لنفسه ولأهله قال ﷺ إذا دعا الرجل لأخيه في ظهر الغيب قال الملك ولك مثل ذلك، وكان أبو الدرداء يقول إني لأدعو لسبعين من إخواني في سجودي أسميهم بأسمائهم.

#### ٤- حدث الآخرين بمجال اهتمامهم :

فالفرد يميل إلى من يحاوره و يحدثه في الميدان الذي يتخصص فيه و يميل إليه.

#### ٥- أحسن لمن تتعامل معهم تأسر عواطفهم:

دعا القرآن إلى الإحسان بقوله: ﴿فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ﴾<sup>(٢)</sup> وجعل فضل للإحسان والتقوى وأنهما مفتاح كل خير<sup>(٣)</sup> فالإنسان عبد الإحسان وكل من نذر بسيئة مال بحسنة فإذا طاب قلبه بكثرة تودده وتلطفه سمحت نفسه<sup>(٤)</sup> وقد جبلت القلوب على حب من أحسن إليها وبغض من أساء

(١) - إحياء علوم الدين - (٢ / ١٧٥)

(٢) - أضواء البيان - (٢ / ٤٣٦)

(٣) - أيسر التفاسير للجزائري - (١ / ٤١٢)

(٤) - إحياء علوم الدين - (٤ / ٣٨)

إليها<sup>(١)</sup> والإحسان تارة يدرك بالبصر وتارة يدرك بالبصيرة<sup>(٢)</sup> وكذلك من الإحسان الوفاء بالعهد فهو مرتبط بالتقوى . ومن ثم لا يتغير في التعامل مع عدو أو صديق فهو مسألة تعامل مع الله أبداً دونما نظر إلى من يتعامل معهم . احظ فيه جناب الله ، ويتجنب به سخطه ويطلب به رضاه .

فالباعث الأخلاقي ليس هو المصلحة؛ وليس هو عرف الجماعة، ولا مقتضيات ظروفها القائمة . فالقياس الحقيقي الثابت من الله فله قوة أعلى من اصطلاح الناس ومن مقتضيات حياتهم المتغيرة.<sup>(٣)</sup>

#### ٦- تجنب تصيد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك..

قيل لإبراهيم بن أدهم: ما بالناس ندعو فلا يستجاب لنا وقد قال تعالى ﴿ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ﴾ قال: لأن قلوبكم ميتة قيل: وما الذي أماتها قال: ثمان خصال وإذا قمتم من فرشكم رميتم عيوبكم وراء ظهوركم وافترستم عيوب الناس أمامكم فأسخطتم ربكم فكيف يستجيب لكم<sup>(٤)</sup> وفي الأثر : طوبى لمن شغله عيبه عن عيوب الناس.<sup>(٥)</sup>

المؤمن مرآة المؤمن أي يرى منه ما لا يرى من نفسه فيستفيد المرء بأخيه معرفة عيوب نفسه كما يستفيد بالمرآة الوقوف على عيوب صورته الظاهرة<sup>(٦)</sup> ومن عيوب النفس تضييع أوقاتها بالاشتغال بما لا يعني من أمور الدنيا والخوض فيها مع أهلها ومداواتها أن يعلم أن وقته أعز الأشياء

(١) - إحياء علوم الدين - (٤ / ٢٩٨)

(٢) - إحياء علوم الدين - (٤ / ٣٢٧)

(٣) - في ظلال القرآن - (١ / ٣٩٠)

(٤) - إحياء علوم الدين - (٣ / ٣٨)

(٥) - إحياء علوم الدين - (١ / ٨٠)

(٦) - إحياء علوم الدين - (٢ / ١٨٢)

فيشغله بأعز الأشياء وهو ذكر الله والمداومة على الطاعة ومطالبة الإخلاص من نفسه فإنه روي عن النبي ﷺ أنه قال: "من حسن إسلام المرء تركه ما لا يعنيه"، وقال الحسن بن منصور: عليك بنفسك فإن لم تشغلها شغلتك<sup>(١)</sup>

٧- تواضع فالناس تنفر ممن يستعلي عليهم.. قال تعالى: ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الشعراء: ٢١٥]، وإطلاق العرب خفض الجناح كناية عن التواضع، ولين الجانب<sup>(٢)</sup> وقال تعالى: ﴿وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ﴾، لا تتكبر عليهم<sup>(٣)</sup> " لا يَدْخُلُ الْجَنَّةَ مَنْ كَانَ فِي قَلْبِهِ مِثْقَالُ ذَرَّةٍ مِنْ كِبَرٍ " وحقيقة الكبير: بَطَرُ الْحَقِّ وَغَمَطُ النَّاسِ، أي : إنكار الحق واحتقار الناس، فمن تواضع، دون قدره، رَفَعَهُ اللَّهُ فوق قدره، فالتواضع مصيدة الشرف، به يصطاد وينال<sup>(٤)</sup> وبقدر ما تزرع من التواضع تحصده من الشرف والرفعة.<sup>(٥)</sup> فعاقبة التكبر والافتخار الذل والهوان والدمار، وعاقبة التواضع والانكسار العز والنصرة<sup>(٦)</sup>، ولقد حث القرآن الكريم على التواضع والتحذير من العلو في الأرض والفساد.

قال الله جل وعلا وتقدس: ﴿تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي

(١) - تفسير الثعالبي - (٤ / ٣٠٦)

(٢) - أضواء البيان - (٦ / ١٠١)

(٣) - أضواء البيان - (٦ / ١٨١)

(٤) - البحر المديد (٥ / ٢٩)

(٥) - البحر المديد (١ / ٢٨٦)

(٦) - البحر المديد (٧ / ٢٣)

الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ ﴿٨٣﴾ [القصص: ٨٣].<sup>(١)</sup>

٨- تعلم فن الإنصات فالتناس تحب من يصغي لها .. إن الإنصات وحسن الاستماع مع يسره وبساطته وانعدام تكلفته فيه من معاني التكريم وحسن الخلق مع الآخر شيء كثير وله أثر كبير<sup>(٢)</sup> وقال يزيد بن أبي حبيب: من فتنة العالم أن يكون الكلام أحب إليه من الاستماع<sup>(٣)</sup>، وقال القشيري: الاستماع يكون لكل شيء، والإتباع يكون للأحسن.<sup>(٤)</sup>

فمن أهم مزايا الفريق الناجح القدرة على الإنصات، والإنصات مهارة يمكن للجميع أن يطورها متى ما أراد ذلك ولتطوير مهارة الإنصات يذكر روبرت مونجمري بعض القواعد لذلك منها:

- القاعدة الأولى: النظر إلى الشخص الذي يتحدث إليك - ليس مجرد الحملقة بل الهدف ألا تبعد نظرك عنه.
- القاعدة الثانية: التشجيع على إلقاء الأسئلة.
- القاعدة الثالثة: عدم مقاطعة المتحدث.
- القاعدة الرابعة: إذا اضطررت للمقاطعة فلا تلجأ إلى تغيير الموضوع.
- القاعدة الخامسة: أن تصغي مع استبعاد العاطفة.
- القاعدة السادسة: أن تكون مصغياً متجاوباً.

(١) - الأنوار الساطعات آيات جامعات - (٣ / ١٤٦)

(٢) - الإقناع والتأثير دراسة تاصيلية دعوية - (١ / ١٩)

(٣) - إحياء علوم الدين - (٣ / ١١٥)

(٤) - البحر المنيد (٦ / ٣٨٢)

ويلخص مونتجمري الممارسة الإصغائية في القدرة على التوغل في الشخص الآخر ورؤية الأشياء من خلال وجهة نظره الشخصية إن الغرض هنا قد يهدف إلى محاولة الإصغاء بعيوننا وقلوبنا إلى جانب آذاننا.<sup>(١)</sup>

#### ٩- وسع دائرة معارفك واكسب في كل يوم صديقاً..

قال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَيْرٌ ﴿١٣﴾﴾ [الحجرات: ١٣]. قد بين الله جلّ وعلا في محكم كتابه: أن الحكمة في جعله بني آدم شعوباً وقبائل هي التعارف فيما بينهم جعلهم شعوباً وقبائل وعائلات وأسر لحكمة التعارف المقتضي للتعاون إذ التعاون بين الأفراد ضروري لقيام مجتمع صالح سعيد فتعارفوا وتعاونوا ولا تتفرقوا.<sup>(٢)</sup>

وقد قيل : في اتخاذ صديقٍ حميمٍ لذةٌ روحيةٌ يدركها من يسرّ الله له أن انعقدت بينه وبين رجل من ذوي الأخلاق النبيلة، والآداب العالية مودة، ولا منشأ لهذه اللذة الروحية إلا الشعور بما بينه وبين ذلك الرجل النبيل المهذب من صداقة.<sup>(٣)</sup> وقال سهل بن هارون: الصديق لا يحاسب، والعدو لا يحتسب له.<sup>(٤)</sup> ومتى حظي الإنسان بأصدقاء كثيرين فقد ساقته له الأقدار خيراً كثيراً، ففي الصداقة ابتهاج القلب عند لقاء الصديق، وفيها لذة روحية ولو في حال غيبة الصديق، وفيها عون على تخفيف مصائب الحياة. وكذلك

(١) - ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً - (١ / ٥٤)

(٢) - أضواء البيان - (٢ / ٤٥) أيسر التفاسير للجزائري - (٥ / ١٣١)

(٣) - الصداقة بين العلماء - (١ / ٢٩)

(٤) - الصداقة والصديق - (١ / ١٦)

أوصى بعض الحكماء ابنه فقال: «يا بني إذا دخلت مصر، فاستكثر من الصديق أما العدو فلا يهمنك»<sup>(١)</sup>.

١٠ - أسمى لتتبع تخصصاتك واهتماماتك تتسع دائرة معارفك وتتوسع صداقاتك.

﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ﴾، في تعب ومشقة، فإنه لا يزال يُقاسى فنون الشدائد من وقت نفخ الروح إلى حين نزوعها، يُكابد مشاق التعلُّم<sup>(٢)</sup>.

١١ - للناس أفراح و أتراح فشاركهم وجدانيا و للمشاركة في المناسبات المختلفة مكانتها في نفوس الناس ..

إن مشاركة الناس في أفراحهم وأتراحهم نوع من المشاركة في بناء المجتمع الإنساني العلاقات البشرية تقتضي المشاركة الوجدانية فمن فضائل الإيمان أن المؤمنين ينتفع بعضهم ببعض، ويدعو بعضهم لبعض بسبب المشاركة في الإيمان المقتضي لعقد الإخوة بين المؤمنين<sup>(٣)</sup>.

١٢ - حاول أن تكون واضحاً في تعاملك

ابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه .. فمهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتتكشف أقنعتك .. وتصبح حينئذٍ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم.

(١) - الصداقة بين العلماء - (١ / ٢٠)

(٢) - البحر المديد (٨ / ٤٦٨)

(٣) - أضواء البيان - (٦ / ٣٠) / الأنوار الساطعات لآيات جامعات - (٢ / ٢١٥)

### ١٣ - حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها

فاحترامك لها معهم.. سيكون من احترامك وإياهم.. وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته. قال تعالى: ﴿إِنَّكَ اللَّهُ لَا يُخْلِفُ الْوَعْدَ﴾ المؤمن ليس من شأنه إخلاف المواعيد يقول أبو بكر الجزائري: المحافظة على المواعيد أمر محبوب للشارع مرغّب فيه وهو من سمات الصادقين.<sup>(١)</sup>

### ١٤ - ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات

كن على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان.. وفكر بما تقوله قبل أن تتطرق به وحاول أن تقلل من المزاح فهو ليس مقبولاً عند كل الناس.. وقد يكون مزاحك ثقیلاً فتفقد من خلاله من تحب.. وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك وحاول أن تتقي كلماتك، فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها.. كما عليك وأن تبتعد عما ينفر الناس من الموضوعات.. فحديثك دليل شخصيتك انتقاء الكلمات وتنوع أساليب المعاملة مهم جداً أحياناً شخص متفاني فهل يصح التعامل معه مثل اللامبالي.

وقد عرض القرآن الكريم بالتمثيل الهادف، وَجْهَي الحياة المتضادّين مجسّدين في رجلين: أحدهما عاقل عامل، نشيط دؤوب على خدمة نفسه وخدمة من حوله، لا يدرك وجوده إلا في إطار العمل المنتج البتاء، ولا يستطيب طعم الحياة إلا إذا كانت مفعمة بالحركة والسعي المثمر، قد سخّر قواه الجسدية والفكرية للبحث والإنتاج والإعمار، وهو أبعد ما يكون عن الأنانية، يسوّه ما يسوء مجتمعه، ويؤذيه ما يؤذي إخوانه وبني

(١) - أيسر التفاسير للجزائري - (٢ / ٢٣٦)

جنسه، لذلك رفع شعار العدل والاستقامة ودافع عنه، وأرسى قواعده في سلوكه ومعاملاته، بإعطاء كل ذي حق حقه<sup>(١)</sup> والآخر: عاجز عن القيام بأي عمل، قد انتقص من سلامة حواسه، على الرغم من توافر كل مقومات العمل لديه، من صحة جسدية وصحة فكرية ونفسية، فهو عالية على غيره، يعيش في الحياة دون هدف، وهو دائم التذمر والشكوى، يستهلك ولا ينتج، يده مفلولتان وقواه معطلة وحواسه مجمدة. إن نظرنا فنظرته محدودة لا تتجاوز حدود أنفه، وإن حلم فلا يحلم إلا بالراحة والدعة على حساب غيره، فهو كالنبات المتطفل الذي يتسلق على النبات المثمر فيمتص غذاءه لينمو دون أن يثمر شيئاً.

فالتعامل معه في الحقيقة هدر للوقت ومضيعة، وهو حمل ثقيل على من يعوله ومن يلوذ به. فمن يعطل طاقاته الجسدية أو الفكرية ولا يسخرها لخدمة المجتمع، فهو إنسان أبكم كما صورته الآية الكريمة، وهو عديم الإنتاج لا جدوى منه، وإن كثرة أمثال هذا الإنسان العقيم في المجتمع، يجعل المجتمع مشلولاً ومنهاراً. وعلى النقيض من ذلك فإن وجود كثير من أمثال الرجل المنتج يعني البناء والازدهار، والفرق بين شاسع بين الرجلين كالفرق بين النور والظلام.<sup>(٢)</sup>

### المطلب الثالث: فن التأنيب

لكل سلوك إنساني فن إذا أتقنه الإنسان كان أوقع في النفس وأشد تأثيراً وأدى المطلوب بطريقة راقية فحياطة الآخرين ورعايتهم، تكون تارة بالنصيحة المقرونة بآدابها وشروطها، وتارة بإيقاع السلوك الأمثل أمامه،

(١) - القرآن منهاج حياة - (٣ / ١٥٨)

(٢) - القرآن منهاج حياة - (٣ / ١٥٩)

وتارة بالعتاب وتارة بالتوبيخ و التأنيب وتارة بالهجر والقطيعة إلى غير ذلك من أساليب ووسائل الحيطة و الرعاية.<sup>(١)</sup> وقد كان للمفسرين أقوال في فن التأنيب استعرض بعض منها للفائدة

وقد جاءت آيات في التأنيب متعددة مثل قوله تعالى: ﴿ وَمَا لَكُمْ لَا تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ﴾، وهو استفهام على سبيل التأنيب والإنكار: أي كيف لا تثبتون على الإيمان؟<sup>(٢)</sup>

وقال أبو بكر الجزائري: لا بد من توبيخ من يستحق التوبيخ وتأنيب من يستحق التأنيب<sup>(٣)</sup> لأن العذاب الحسي على فظاعته أهون من التأنيب والخزي الذي يصاحبه .<sup>(٤)</sup> وما أوجع التأنيب في الموقف العصيب!!<sup>(٥)</sup>

لذلك نجد آيات تنهى عن التأنيب والتوبيخ مما يدل على أن التأنيب فن لا يستخدم في كل المواقف ففي قوله تعالى (واصفحوا) والصفح: ترك التأنيب عنه.<sup>(٦)</sup>

وفي قوله (لا تثريب) الثريب: التأنيب والتوبيخ.<sup>(٧)</sup>

لا بد أن نتذكر أن الطلب بلطف أقوى وأعظم تأثيراً من التأنيب والتوبيخ.<sup>(٨)</sup>

(١) - آفات على الطريق (٢ / ٢٥)

(٢) - تفسير البحر المحيط (٨ / ١٦٥)

(٣) - آيسر التفاسير للجزائري - (٥ / ٢٦٣)

(٤) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٤٥)

(٥) - تفسير القطان - (٣ / ١٨٢)

(٦) - صفوة التفاسير - للمصابوني - (١ / ٥٠)

(٧) - صفوة التفاسير - للمصابوني - (٢ / ٦٢)

(٨) - الإجمال في تربية الأجيال - (١ / ١٧)

وفي فن القيادة نجد فنونها تفتح الباب على مصراعيه في تدوين الطرق للتأنيب.

أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

أُنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

اسأل المخطئ : ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً ؟ وتوصل معه لحلول عملية.<sup>(١)</sup>

#### المطلب الرابع: فن معالجة التذمرات

في الاجتماعات والمفاوضات تبدأ بوادر التذمر والاحتجاج تظهر هنا وهناك وأحياناً يسري التذمر في الصفوف نظراً لغياب التجانس بين الموظفين والإدارة وإحساسهم بأنهم أصبحوا أشبه ما يكونون بالعبيد في ظل نظام ظلم القادة وهم يرون الإدارة تستغل طاقاتهم لتحقيق مآرب شخصية فتبقى روح التذمر موجودة تتحين الفرص من أن لآخر للفتك بهؤلاء القادة، فالقضاء على مصالح الأفراد والجماعة، يؤدي إلى التذمر ويعجل بالفوضى ويدفع إلى الانتقام والتخريب فهذه الفئة تفرغ التذمر من أجل الحق والعدل.

وأحياناً يكون التذمر والتأفف، والشعور بالتقصير وعدم القبول، لبطرهم وعدم شكرهم ولأن قناعات المتذمر ضعيفة بما تأمر به القيادة، فهذه الفئة ليست فقط متذمرة بل متمكنة من إثارة مكامن التذمر عند

(١) - ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً - ( ١ / ٦٥ )

الآخرين فهم أصحاب البنيات النفسية المفككة، والجيلات الهابطة المتداعية لا يريدون أن ينهضوا بالتكاليف، ولا يريدون أن يتركوا مآلوف حياتهم، وأن يكيفوا أنفسهم بظروف حياتهم الجديدة.

وقد ذكر القرآن الكريم قوم نوح وتذمرهم من استمرار دعوة نوح لهم تسعمائة وخمسون عاما فردوا عليه كما في النص القرآني: ﴿ قَالُوا يَنْتُحُ قَدْ بَدَّلْنَا فَأَكْثَرْتَ جِدْلَنَا فَأَيْنَا بِمَا تَعُدُّنَا إِنْ كُنْتَ مِنَ الصَّادِقِينَ ﴿٣٢﴾ [هود: ٣٢].

قال ابن عاشور: تذمر وتضجير وتأيس من الاقتناع وجرأة ورفع الصوت في العتاب.<sup>(١)</sup>

من المتذمرين من لهم قناعات خاصة نتائج علم وخبرة وعقيدة تجعله يرفض ما يخالف عقيدته وقد ورد في القرآن الكريم موقف موسى عليه السلام مع الرجل الصالح حين كان يفعل شيئا يخالف علمه وعقيدته.

يقول ابن عاشور: فالمتعلم الذي له نصيب من العلم وجاء طالباً الكمال في علومه إذا بدا له من علوم أستاذه ما يخالف ما تقرر في علمه يبادر إلى الاعتراض والمنازعة . وذلك قد يثير النفرة بينه وبين أستاذه ، ففي قوله تعالى: ﴿ قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحَدِّثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا ﴿٧٠﴾ [الكهف: ٧٠].

مازال السياق الكريم في الحوار الذي دار بين موسى عليه السلام والعالم الذي أراد أن يصحبه لطلب العلم منه وقد شرط عليه ﴿ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي ﴾

(١) - التحرير والتوير - (٧ / ٢٠٨)

مصاحباً إياي لطلب العلم ﴿فَلَا تَسْتَلْنِي عَنْ شَيْءٍ﴾ أفعله مما لا تعرف له وجهاً شرعياً ﴿حَتَّىٰ أَحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا﴾ أي حتى أكون أنا الذي يبين لك حقيقته وما جهلت منه.

ثم انطلقا يسيران في الأرض فركبا سفينة فلما أقلعت السفينة، وتوغلت في البحر أخذ فأساً فخرق السفينة، فجعل موسى يحشو بثوب له الخرق ويقول: ﴿أَخْرَقْنَاهَا لِلنُّعْرَقِ أَهْلَهَا﴾ فأجابه: ﴿قَالَ أَلَمْ أَقُلْ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا﴾ فأجاب موسى ﴿قَالَ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْرًا﴾ أي لا تعاقبني بالنسيان فإن الناسي لا حرج عليه. وكانت هذه من موسى نسياناً حقاً ولا تفشني بما يعسر علي ولا أطيقه فأتضايق من صحبتي إياك. ﴿فَانْطَلَقَا﴾ فوجدا غلاماً جميلاً وسيماً يلعب مع الغلمان فأخذه وذبحه فقال له موسى بما أخبر تعالى عنه: ﴿أَقْلَتَ نَفْسًا زَكِيَّةً بِغَيْرِ نَفْسٍ﴾ زاكية طاهرة لم يذنب صاحبها ذنباً تتلوث به روحه ولم يقتل نفساً يستوجب بها القصاص ﴿لَقَدْ جِئْتَ شَيْئًا نُكْرًا﴾ أي أتيت منكراً عظيماً بقتلك نفساً طاهرة لم تذنب ولم تكن هذه نسياناً من موسى بل كان عمداً إذ لم يطق فعل منكر كهذا لم يعرف له وجهاً ولا سبباً.<sup>(١)</sup>

موسى عليه السلام اعترض ثلاث مرات ولو تأملنا الآيات لوجدنا الأدب الذي تحلى به نبي الله عليه السلام لم يسفه ولم يجادل ونسي فاعتذر وأحس بخطئه فاعتذر واقترح عقاباً صعباً عليه وهو الفراق ليؤدب نفسه وليراضي

(١) - أيسر التفاسير للجزائري - (٢ / ٢٧٤)

العالم.

ومن المتذمرين من خرجوا بقناعات من تجارب وخبرات عقيمة مثل سحرة  
فرعون الذين مارس عليهم فرعون أنواع العذاب والذل والأذية الجسدية  
والمعنوية قال تعالى: ﴿ قَالُوا أُوذِينَا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِيَنَا وَمِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ  
عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عُدُوَّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ  
تَعْمَلُونَ ﴿١٣٩﴾ [الأعراف: ١٢٩].

ومنهم من يحمله سوء الادب ومقاومة السلطة على التذمر بحق وبغير حق  
ففي القرآن السمع والطاعة لولاة الأمر إذ يكفي أمر القائد للاستجابة  
والتنفيذ فهو الزعيم والراعي والمعلم، لأن هذه الفئة من المتذمرين يكون  
جوابها فيه سفاهة وسوء أدب، واتهام بالهزأ والسخرية فطبيعتهم أن  
يتلكأوا ويكثروا من الأسئلة المضيعة للوقت والجهد، ويمضون في  
طريقهم، يعقدون الأمور، ويشددون على أنفسهم، فيشدد الله عليهم، قال  
سيد قطب رحمه الله في ذكر سمات هؤلاء: التلكؤ في الاستجابة  
للتكاليف، وتلمس الحجج والمعاذير، والسخرية المنبعثة من صفاقة القلب  
وسلاطة اللسان!

وقد وضع القرآن الكريم فن تعامل القائد معهم فهاهو موسى عليه السلام  
وهو يناقش بني اسرائيل في أمر إلهي رباني وهو ذبح البقرة ويصبر ويتصبر  
على أسئلتهم ليحقق الأمر الرباني قال تعالى: ﴿ وَإِذْ قَالَ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ إِنَّ  
اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُذْبَحُوا بَقَرَةً قَالُوا أَنُؤْخِذُكَ هُنَا قَالِ اعْوِذْ بِاللَّهِ أَنْ أَكُونَ مِنَ الْجَاهِلِينَ  
﴿٦٧﴾ [البقرة: ٦٧].

### أما فن معالجة التذمرات:

ينبغي على المنظمات عقد اجتماعات دورية لإمتصاص غضب الغاضبين وتحقيق الاستقرار الاجتماعي كالمساواة بين الأفراد ونصح الموظفين بالتصبر وترك التذمر، والتسخط، والاستعجال، لأن التذمر قد لا يغير من الأمر شيئاً، لما له من مردود سيء وذكر أهل الإدارة وسائل وطرق علاج مثل:

(١) التعريض والتلميح : يقول سيد قطب «رحمه الله»: وكان رد موسى على هذه السفاهة أن يستعيز بالله؛ وأن يردهم برفق، وعن طريق التعريض والتلميح، إلى جادة الأدب الواجب في جانب الخالق جل علاه؛ وكان في هذا التوجيه كفاية ليثوبوا إلى أنفسهم، لقد كان في وسعهم - وهم في سعة من الأمر- أن يمدوا أيديهم إلى أية بقرة فيذبحوها، فإذا هم مطيعون لأمر الله، منفذون لإشارة رسوله. ولكن طبيعة التلكؤ والالتواء تدركهم، وهنا يجيبهم كما ينبغي أن يجيب المعلم المربي من يبتليه الله بهم من السفهاء المنحرفين لقد ضيقوا على أنفسهم دائرة الاختيار - وكانوا من الأمر في سعة.<sup>(١)</sup>

(٢) تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات كالجهد بالأمور. الإنسان لا يصبر على ما لم يحط به خُبراً لذلك لا بد من إشراك العاملين بالخطوة وتوضيح استراتيجيات العمل حتى لا يثير الجزع أو الضجر من تعب في المتابعة، ومن ترقب بيان الأسباب والعلل والمقاصد.<sup>(٢)</sup> وقصة موسى عليه

(١) - في ظلال القرآن - (١ / ٥٠)

(٢) - التحرير والتنوير - (٨ / ٤٨٤) ثلاثون وصية ووصية لتكون قائدا ناجحا - (١ / ٦٥)

السلام مع المعلم خير دليل.

(٣) منح الجواب الشافي عند تساؤل الموظفين ويمكن أن يؤجل الإجابة في وقت لاحق ويشترط إلا يسأله أحد قبل أن يشرح، لأن السؤال قد يصادف وقت اشتغال المسؤول بإكمال عمله فتضيق له نفسه، فربما كان الجواب عنه بدون شره نفس، وربما خالطه بعض القلق فيكون الجواب غير شافٍ.

كما أشار القرآن في قصة موسى عليه السلام مع الرجل الصالح قال تعالى: ﴿فَانْطَلَقَا حَتَّىٰ إِذَا رَكِبَا فِي السَّفِينَةِ خَرَقَهَا قَالَ أَخَرَقْنَاهَا لِنُغْرِقَ أَهْلَهَا لَقَدْ جِئْتَ شَيْئًا إِمْرًا﴾ لقد خرق السفينة حين ركوبهما فشعر موسى عليه السلام أن الركوب فيها كان لأجل خرقها لأن الشيء المقصود ببادر به قاصده لأنه يكون قد دبره وارتآه من قبل فاستعجل الرفض فهذا يخالف عقيدته عليه السلام في إيصال النفع للآخرين وفي ظاهر عمل الرجل الصالح ضرر ولكن الرجل الصالح كما ذكر المفسرين: أراد أن يتولى هو بيان أعماله الذي يراه مناسباً ليكون البيان أبسط والإقبال أبهج فيزيد الاتصال بين القرينين. <sup>(١)</sup> وقد كان رد الرجل الصالح ﴿قَالَ أَلَمْ أَقُلْ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا﴾ استفهام تقرير وتعريض باللوم على عدم الوفاء بما التزم. <sup>(٢)</sup>

(٤) قبول عذر المتذمر والصفح والefو وعدم تأنيبه قال تعالى: ﴿قَالَ لَا تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عَسْرًا﴾ اعتذر موسى بالنسيان وكان قد نسي التزامه بما غشي ذهنه من مشاهدة ما ينكره .

(١) - التحرير والتنوير - (٨ / ٤٨٥)

(٢) - التحرير والتنوير - (٨ / ٤٨٧)

فطلب التعطف والتماس عدم المؤاخذة ، لأنه قد يؤاخذه على النسيان مؤاخذة من لا يصلح للمصاحبة لما ينشأ عن النسيان من خطر فكأنه رأى نفسه محقوقاً بالمؤاخذة.

لا تؤاخذني بنسياني ولا تُغشني عسراً أي المعاملة بالشدة . وعدم التسامح فهو يسأله الإغضاء والصفح . <sup>(١)</sup> فقبل عذره وانطلقا قال تعالى: ﴿ فَأَنْطَلَقَا حَتَّىٰ إِذَا لَقِيََا غُلَامًا فَقَالَهُ: قَالَ أَقْنَلْتَ نَفْسًا زَكِيَّةً بِغَيْرِ نَفْسٍ لَقَدْ جِئْتَ شَيْئًا نُكْرًا ﴾ ومرة اخرى يتعارض فعل الرجل الصالح مع مبدأ موسى عليه السلام واعتقاده إن ذلك تنكره العقول وتستقبحه قتل غلام لم يبلغ الحلم ولم يقترف ذنباً فكان زكياً طاهراً.

٥) استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى. لأن استقباله يؤمله فيزيل تدمره وإذا أهمل قد يدفعه يأسه إلى التضجر قال تعالى: ﴿ إِذَا هُمْ يَقْنَطُونَ ﴾ لما يقتضيه القنوط من التذمر والغضب <sup>(٢)</sup> والمتذمر لا يريد ان يسمع بقدر ما يسمع له. <sup>(٣)</sup>

٥) إذا قررت فعل شيء فافعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

### المطلب الخامس : فن المكافآت والتشجيع

يؤمن بالقرآن الكريم من يملك العقل المفكر، والقلب الندي، والذوق

(١) - التحرير والتنوير - ( ٨ / ٤٨٨ )

(٢) - التحرير والتنوير - ( ١١ / ١٥٥ )

(٣) - التحرير والتنوير - ( ٧ / ٢٠٨ )

السليم، والحس المتميز، ويكفر به من تحجر تفكيره، وفترت عواطفه فقسا قلبه وتصلبت أحاسيسه.<sup>(١)</sup>

وهنا يعلمنا القرآن الكريم الشاء على الأعمال الناجحة، والاعتراف بإنجازات الأفراد.

لذا كان سبب نجاح الإدارات الكبيرة بما تفعله من إصدار الأوامر للأنظمة بتهيئة نفسها للدخول في حظيرة العولة بمظاهرها المختلفة والتركيز على بناء شخصية الإنسان بمنحه حق المكافأة.

إن اعتراف القائد بفضل أهل السبق ومكانتهم، يظهر ثناؤه لرجاله الذين ساندوه، ووقفوا إلى جانبه في الملمات والمهمات، وفي المصائب والنكبات؛ ألم يكن النبي ﷺ يقول عن أبي بكر: «لو كنت متخذاً خليلاً غير ربي لاتخذت أبا بكر» وعن أبي عبيدة: «أمين هذه الأمة»، والزيبر: «إن لكل نبي حوارياً، وحواريّ الزبير»! فهل قيادات العمل قلبت صفحات سيرة المصطفى ﷺ وتأملت هذا الجانب؟

إن هذا التصرف من القائد له نتائج جميلة في نفوس النخبة الخُص من الأتباع: فهو يبني بنيان الثقة في نفوسهم، ويكبر هو في عيونهم، ويرون أن كل ما قدموه لم يذهب هباءً منثوراً؛ فهو محفوظ في قلب قائدهم، ومرفوع - إن شاء الله - عند خالقهم وبارئهم. فلا يضرهم إن لم يحصلوا ذهباً ولا فضة أو ديناراً أو درهماً؛ فكلما القائد يخطأ الأتباع بماء الذهب؛ فتصبح أوسمة ونياشين تعلق في صدورهم، يتذكرونها في ذهابهم وإيابهم،

(١) - القرآن منهاج حياة - (٣ / ١٥٩)

وقبل منامهم، تشحذ فيهم همة الاستمرار على العمل، وتشعل في نفوسهم حماساً بالغاً لتحقيق الأمل. فالإنسان مجبول على حب الشاء من الآخرين؛ وذلك لضعفه الفطري، حتى إذا تدرج في سلم الكمال، وارتقى في درجات القرب من الله الكبير المتعال، استوى عنده مدح الصديق المنوال، وذم العدو الحقود الغال.<sup>(١)</sup>

عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية. وكلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.<sup>(٢)</sup>

### المطلب السادس: فن المراقبة

إن شمول علم الله بالدقيق والجليل، يجعل الإنسان على حذر من الأخطاء فالمراقبة سنة الله في الكون قال تعالى: ﴿إِنَّ رَبَّكَ لِبِالْمُرْصَادِ﴾ أي لكل جبار عات وطاقية ظالم أي هو تعالى يرصد أعمال العباد ليجزيهم بها في الدنيا وفي الآخرة وينبغي التبيه على أن المراقبة ذاتية وخارجية فالمراقبة الذاتية هي التفتيش على النفس ومحاسبتها وحملها على الطاعات بالزام النفس والقلب على دوام العلم بنظر الله في الحركات والسكنات وجميع الأحوال فإنك بعين الله عز وجل في جميع تقلباتك وإنك في قبضته حيث كنت وإن عين الله على قلبك وناظر إلى شرك وعلانيتك.<sup>(٣)</sup>

والمراقبة الخارجية الإدارية لها فن كما يقول أهل الإدارة.

(١) - مجلة البيان - (٧ / ٢١١)

(٢) - ثلاثون وصية ووصية لتكون قائدا ناجحا - (١ / ٦٥)

(٣) - أيسر التفاسير للجزائري - (٥ / ٥٦٦) الأنوار الساطعات لآيات جامعات - (٣ / ٢٠٤) تفسير الثعالبي - (١ /

### فن المراقبة:

إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.

إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.<sup>(١)</sup>

الحصول على ملكة المراقبة الذاتية لتهديب النفس.

### المطلب السابع: فن المعاقبة

طاعة القائد والاتحاد أولى دعائم النصر وهي واجبة لأنه المنظم<sup>(٢)</sup> أحيانا قد لا يكون الخلل من عدم وجود القائد بل من عدم استجابة الأمة<sup>(٣)</sup> لذلك كان يجب وضع أنظمة لعلاج هذا التمرد وقد ذكر علماء النفس مفهوما للعقاب فقالوا: إن المعاقبة هي عملية تحدث بعد وقوع السلوك وتؤدي إلى التخفيف من حدوثة فيما بعد وبتلك الطريقة ممكن تحديد السلوك السيئ ووصف العقاب المناسب بعد وقوعه وتحدث المعاقبة بطرق مختلفة مثل الصفع الخفيف على اليد أو الصراخ أو التوبيخ أو التأنيب أو السخرية أو بقول لا أو برفع الحاجبين احتجاجا، فالعقاب ليس مجرد حصول تلك الصور المختلفة أنه العلاقة بين حدث معين حصل بنتيجة سلوك معين وأدى

(١) - ثلاثون وصية ووصية لتكون قائدا ناجحا - (١ / ٦٦)

(٢) - زهرة التفاسير - (١ / ٢١٤٩)

(٣) - زهرة التفاسير - (١ / ٩٠٨)

إلى الإقلال من القيام بذلك السلوك في ما بعد.<sup>(١)</sup>

### أنواع المعاقبة عند أهل القرآن :

- (١) المعاقبة بنقيض القصد وهذه ثابتة شرعاً وقدرأً.
  - (٢) ترك المعاقبة على الفعل وهذا ستردون تَعْرِضُ للعقوبة.
  - (٣) الأمر بالفرائض جازم ويقع بتركها المعاقبة بخلاف النفل .
  - (٤) المعاقبة بالمثل وقد وضع أهل العلم لها ضوابط.
  - (٥) الإملاء وهو الإمهال مع إرادة المعاقبة، وكأن الإمهال أن تمهل من تنوي فيه المعاقبة وأنت في حين إمهالك عالم بفعله.
  - (٦) الْمُعَاقِبَةُ عَلَى إِفْشَاءِ السَّرِّ بِمَا يَلِيْقُ بِمَنْ أَفْشَاهُ.<sup>(٢)</sup>
  - (٧) المعاقبة على العزم المصمم على ارتكاب المحظور فيه.
- الأخطاء التي تستحق العقوبة : أحيانا تكون أخطاء شخصية لا علاقة لها بالعمل وقد وضع لنا القرآن الكريم كيفية التعامل معها.
- يقول أهل التفسير: لما كانت النفوس - في الغالب - لا تقف على حدها إذا رخص لها في المعاقبة لطلبها التشفّي، أمر تعالى بلزوم تقواه، التي هي الوقوف عند حدوده، وعدم تجاوزها، وأخبر تعالى أنه (مَعَ الْمُتَّقِينَ) أي: بالعون، والنصر، والتأييد، والتوفيق ومن كان الله معه، حصل له السعادة الأبدية، ومن لم يلزم التقوى تحلى عنه وليه، وخذله، فوكله إلى نفسه

(١) - المدارس السلوكية وأثرها في تعديل سلوك الفرد - (١ / ١٢)

(٢) - الإخلاص والشرك الأصغر - (١ / ٩) شرح عدة متون في العقيدة - (١٢ / ٢٨٩)

البحر المديد - (٤ / ٦٢٠) المحرر الوجيز - (٤ / ١٥٥) فتح الباري لابن حجر - (١٤ / ٤٨٢)

فصار هلاكه أقرب إليه من حبل الوريد وقوله تعالى: ﴿وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ﴾ لا أكثر، ﴿وَلَيْنَ صَبْرْتُمْ﴾ وتركتم المعاقبة ﴿لَهُوَ﴾ أي صبركم ﴿خَيْرٌ﴾ [النحل: ١٢٦]. لكم من المعاقبة على الذنب والجنابة.

نستخلص جواز المعاقبة بالأخذ بقدر ما أخذ من المرء، وتركها صبراً واحتساباً أفضل.

وأن تعفوا «عن ذنوبهم بترك المعاقبة» وتصفحوا «بالإعراض وترك التثريب عليها» وتغفروا «بإخفائها وتمهيد معذرتهم فيها» فإن الله غفور رحيم «يعاملكم بمثل ما عملتم ويتفضل عليكم»<sup>(١)</sup>. وهنا ينبغي التفريق بين العفو والصفح والغفران.

فالعفو: ترك المعاقبة على الذنب بعد الاستعداد لها. ولو مع توبيخ.

والصفح: الإعراض عن المذنب، أي ترك عقابه على ذنبه دون التوبيخ. والغفران: ستر الذنب وعدم إشاعته.

ونحن نتحدث عن الإدارة هل المحاسبة عقاب؟

الصحيح أن المحاسبة غير المعاقبة، والحساب ثابت والعقاب ساقط فلا يلزم من المحاسبة المعاقبة، وأنه تعالى قد يحاسب ويغفر، وقد يحاسب ويعاقب.<sup>(٢)</sup>

(١) - تفسير السعدي - (١ / ٨٩) أيسر التفاسير للجزائري - (٢ / ١٧٠) تفسير البيضاوي. (٥ / ٢٤٧)

(٢) - التحرير والتوير - (١٥ / ٢٠٧) الكشف والبيان. (٢ / ٣٠٢) تفسير ابن كثير (١ / ٤١٨)

## المطلب الثامن فن التعامل مع القادة الآخرين

القدره على التعامل مع المواقف المختلفة والمستجدة وسرعة البديهة وروح المبادرة.

قال تعالى في موسى عليه السلام مع شعيب عليه السلام:

﴿ وَلَمَّا وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِنَ النَّاسِ يَسْقُونَ وَوَجَدَ مِنْ دُونِهِمْ  
أُمَّرَاتَيْنِ تَذُودَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لَا نَسْقِي حَتَّى يُصْدِرَ الرِّعَاءُ وَأُبُونَا شَيْخٌ  
كَبِيرٌ ﴿٢٣﴾ فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّى إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنْزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ  
فَقِيرٌ ﴿٢٤﴾ فَجَاءَهُهُ إِحْدَاهُمَا تَمْشِي عَلَى اسْتِحْيَاءٍ قَالَتْ إِنَّكِ أَنْتِ يَا أَبْنَاكَ لِيَجْرِيكَ  
أَجْرًا مَا سَقَيْتَ لَنَا فَلَمَّا جَاءَهُ وَقَصَّ عَلَيْهِ الْقِصَصَ قَالَ لَا تَخَفْ نَبَوْتُ مِنَ الْقَوَمِ  
الظَّالِمِينَ ﴿٢٥﴾ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْتِيكِ اسْتِحْيَاءٌ بِكِ خَيْرٌ مِنْ اسْتِحْيَاءِ الْقَوْمِ الْأَمِينِ  
﴿٢٦﴾ قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ بِمَا نُنَادِي بِكُمْ مِنْ خَيْرٍ وَنَحْنُ فَاعِلُونَ ﴿٢٧﴾ فَاتَّخَذُوا مِنْهُ  
عُشْرًا عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَمْسُقَ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنْ  
الصَّالِحِينَ ﴿٢٧﴾ ﴾ [القصص: ٢٣ - ٢٧].

قال أهل التفسير ذكر الله تعالى: مناقب أهل الكمال وكيف هيا الله تعالى موسى لتلقي الرسالة بأن قلبه في أطوار الفضائل، وأعظمها معايشة رسول من رسل الله ومصاهرته، وما تتضمنه من خصال المروءة والفتوة التي استكنت في نفسه من فعل المعروف، وإغاثة الملهوف، والرفقة بالضعيف، والزهد، والقناعة، وشكر ربه على ما أسدى إليه، ومن العفاف والرغبة في عشرة الصالحين، والعمل لهم، والوفاء بالعقد، والثبات على العهد حتى

كان خاتمة ذلك تشريفه بالرسالة وما تضمنته من خصال النبوة التي أداها شعيب من حب القرى، وتأمين الخائف، والرفق في المعاملة.<sup>(١)</sup>

وفي قصة موسى مع شعيب عليهما السلام نلاحظ التالي:

لاحظ موسى عليه السلام امرأتين تبعدان أغنامهما عن السقي ولاحظ ضعفهما عن المزاحمة بماشيتهما، فسألها قبل أن يتدخل فيما لا يعنيه، فأخبرته بخبرهما، وأن أباهما شيخ كبير، لا يستطيع لضعفه أن يباشر أمر غنمه، وأنهما لضعفهما وقلة طاقتهما لا تقدران على مزاحمة الاقوياء، وأن عادتهما التآني حتى يصدر الناس عن الماء ويخلى، وحينئذ تردان، ولاحظ ان كلامهما استعطاف لإعانتهم تولى موسى عليه السلام السقاية لهما، وكان فعل موسى معروفاً محضاً لا يطلب عليه جزاء لأنه لا يعرف المرأتين ولا بيتهم إنما هي المروءة، ثم جاءت إحداهما متأدبة في حديثها إن أباه يدعو ليكافئه أجر مساعدته لهما في سقي الغنم وكان الأجمل مكافأته من غير عناء ولم تطلبه طلباً مطلقاً لئلا يوهم ريبة.<sup>(٢)</sup>

وأنصت شعيب عليه السلام لقصته ثم تهدئته ومنحه الأمن النفسي بقوله لا تخف نجوت، وكان فعل شعيب كريماً محضاً ومحبة لقرى كل غريب،<sup>(٣)</sup> ثم استأجر شعيب عليه السلام موسى عليه السلام ليعمل عنده مقابل زواجه بأحدى ابنتيه فأجاد موسى عليه السلام وزاد كرماً وإحساناً منه

(١) - التحرير والتنوير - (١٠ / ٤٥٧)

(٢) - التحرير والتنوير - (١٠ / ٤٥٧) النكت والعيون - (٤ / ٢٤٦) تفسير القرطبي - (١٣ / ٢٦٩)

(٣) - التحرير والتنوير - (١٠ / ٤٥٧)

وكانت من صفات موسى عليه السلام الكفاءة في القوة البدنية والأمانة وقيل : إذا اجتمعت هاتان الخصلتان ؛ الكفاية والأمانة ، في القائم بأمرك ، فقد فرغ بالك وتم مرادك. وقيل : القوي في دينه ، الأمين في جوارحه<sup>(١)</sup> من هدي القرآن للتي هي أقوم:

(١) الحث على إعانة الضعيف والعاجز.

(٢) الحث على الإحسان من عرف ومن لم يعرف من المؤمنين.

(٣) أن من عمل عملاً خالصاً لله ، ثم حصل عليه مكافأة ، فإنه لا بأس به.<sup>(٢)</sup>

وفي الجانب الآخر سمات نبي الله شعيب قال أهل التفسير: عرض شعيب على موسى عليهما السلام عملاً لمدة ثماني حجج يصبح بموجبه زوجاً لإحدى ابنتيه لأنه جدير بهذه المهمة، لقوته وأمانته، ومن جمع في سلوكه وخلقه بين القوة والأمانة، كان أهلاً لكل خير، ومحلًا لثقة الناس به على أموالهم وأعراضهم ولأن المتميز يعطى مسؤوليات أكبر عرض عليه أمراً فقال: فإن أتممت عشراً في الخدمة والعمل فمن عندك أي فهو من عندك بطريق التفضل لا من عندي بطريق الإلزام عليك وهذا من شعيب عرض لرأيه على موسى عليهما السلام واستدعاء منه للعقد لا إنشاء وتحقيق له بالفعل وما أريد أن أشق عليك بإلزام إتمام العشر أو المناقشة في مراعاة الأوقات واستيفاء الاعمال (ستجدني إن شاء الله من الصالحين) يريد الصالحين بالناس في حسن المعاملة ولين الجانب . قصد بذلك تعريف خلقه لصاحبه ،

(١) - أيسر التفاسير للجزائري - (٤ / ٦٦) البحر المديد. (٥ / ٣٩٩)

(٢) - الأنوار الساطعات لأبيات جامعات - (٣ / ١٤١)

وليس هذا من تزكية النفس المنهي عنه لأن المنهي عنه ما قصد به قائله الفخر والتمدح ، فأما ما كان لغرض في الدين أو المعاملة فذلك حاصل لداع حسن.

ولن أحملك ما يصعب عليك يشق عليك اعتقادك في إطاقته ويوزع رايك في مزاولته. **«والله على ما نقول وكيل»** والله شاهدنا على ما عقدنا، عن ابن عباس رضي الله عنهما انه سئل أي الأجلين قضى موسى ؟ فقال : قضى أكثرهما وأطيبهما.<sup>(١)</sup>

أما صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه "القيادة على ضوء المبادئ".

أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع «وقد سبق طلب موسى عليه السلام الزيادة في العلم وما عاناه ليتعلم».

أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة ، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.: «وقد سبق تقديم موسى عليه السلام الخدمة للمرأتين ولا يعرف عنهما شيئاً».

أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر تطلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة.

ففي سيرة المصطفى ﷺ في مرض موته عن أنس بن مالك أن أبا بكر كان يصلّي لهم في وجع رسول الله ﷺ الذي توفّي فيه حتى إذا كان يوم الإثنين -

(١) - انظر الدر المنثور - (٦ / ٤٠٩) اللباب في علوم الكتاب - (١٥ / ٢٤٤) الوجيز للواحدي - (١ / ٨١٧) الوسيط

لسيد طنطاوي - (١ / ٣٢٥٩) تفسير أبي السعود - (٧ / ١٠)

وَهُمْ صُفُوفٌ فِي الصَّلَاةِ - كَشَفَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ سِتْرَ الْحُجْرَةِ فَتَنَظَرَ إِلَيْنَا وَهُوَ قَائِمٌ كَأَنَّ وَجْهَهُ وَرَقَّةٌ مُصْحَفٍ. ثُمَّ تَبَسَّمَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ ضَاحِكًا لَا يَعْرِفُ الْعَبُوسَ وَالتَّقْطِيبَ إِلَّا فِي مَوْضِعِهِمَا، وَكَذَا فِي السَّنَةِ عَنْ جَرِيرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ مَا حَجَبَنِي النَّبِيُّ ﷺ مُنْذُ أَسَلَّمْتُ وَلَا رَأَيْتُ إِلَّا تَبَسَّمَ فِي وَجْهِهِ. (١)

ومن صفات القائد.. متفائل إيجابي.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ لَا طَيْرَةَ وَلَا خَيْرَهَا الْفَأَلُ قَالُوا وَمَا الْفَأَلُ قَالَ الْكَلِمَةُ الصَّالِحَةُ يَسْمَعُهَا أَحَدُكُمْ. (٢)

وَقَالَ ﷺ «لَا عَدُوِي وَلَا طَيْرَةَ وَيُعْجِبُنِي الْفَأَلُ الْكَلِمَةُ الْحَسَنَةُ الْكَلِمَةُ الطَّيِّبَةُ». (٣)

وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي

عَنْ الْبَرَاءِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ كَانَ النَّبِيُّ ﷺ يَنْقُلُ التُّرَابَ يَوْمَ الْخَنْدَقِ حَتَّى أُغْمَرَ بَطْنُهُ أَوْ اغْبَرَ بَطْنُهُ يَقُولُ وَاللَّهِ لَوْ لَأَلَّهُ مَا اهْتَدَيْتُنَا وَلَا تَصَدَّقْنَا وَلَا صَلَّيْنَا فَأَنْزَلَنُ سَكِينَةً عَلَيْنَا وَتَبَّتْ الْأَقْدَامُ إِنْ لَاقَيْنَا إِنْ الْأَعْدَاءُ قَدْ بَعَوْا عَلَيْنَا إِذَا أَرَادُوا فِتْنَةَ أَبِيْنَا وَرَفَعَ بِهَا صَوْتَهُ أَبِيْنَا أَبِيْنَا. (٤)

أنهم يثقون بالآخرين.

وقد وثق النبي ﷺ بأسامة ابن زيد وهو ابن ثمانية عشر عاما يقود جيشا ولا

(١)- صحيح البخاري ت - (٧ / ٥٩٥)

(٢)- صحيح البخاري ت - (١٤ / ٤٠٦)

(٣)- صحيح مسلم - (٧ / ٢٣)

(٤)- صحيح البخاري ت - (١٠ / ١٥٦)

يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدَى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

أَنَّ رَجُلًا أَتَى رَسُولَ اللَّهِ ﷺ فَقَالَ أَتَدْنُ لِي فِي الرِّزَا قَالَ فَهَمَّ مَنْ كَانَ قُرْبَ النَّبِيِّ ﷺ أَنْ يَتَنَاوَلُوهُ فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «دَعُوهُ». ثُمَّ قَالَ لَهُ النَّبِيُّ ﷺ: «إِذْنُهُ أَتُحِبُّ أَنْ يَفْعَلَ ذَلِكَ بِأُخْتِكَ». قَالَ: لَا قَالَ: «فَبِأُخْتِكَ». قَالَ: فَلَمْ يَزَلْ يَقُولُ بِكَذَا وَكَذَا كُلُّ ذَلِكَ يَقُولُ: لَا فَقَالَ لَهُ النَّبِيُّ ﷺ: «فَاكْرَهُ مَا كَرِهَ اللَّهُ وَأَحْبَبْ لِأَخِيكَ مَا تُحِبُّ لِنَفْسِكَ». قَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ فَادْعُ اللَّهَ أَنْ يَبْغِضَ إِلَيَّ النِّسَاءَ قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «اللَّهُمَّ بَعْضُ إِلَيْهِ النِّسَاءِ». قَالَ: فَأَنْصَرَفَ الرَّجُلُ ثُمَّ رَجَعَ إِلَيْهِ بَعْدَ لَيَالٍ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا مِنْ شَيْءٍ أَبْغِضَ إِلَيَّ مِنَ النِّسَاءِ فَأَتَدْنُ لِي بِالسِّيَاحَةِ فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: «إِنَّ سِيَاحَةَ أُمَّتِي الْجِهَادُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ».<sup>(١)</sup>

أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين.

عن المُنْذِرِ بْنِ جَرِيرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ، عَنْ أَبِيهِ، قَالَ: بَيْنَمَا نَحْنُ عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فِي صَدْرِ النَّهَارِ، إِذْ جَاءَهُ قَوْمٌ حُفَاةٌ عُرَاةٌ مُجْتَابِي النَّمَارِ عَلَيْهِمُ الْعَبَاءُ، أَوْ قَالَ: مُتَقَلِّدِي السُّيُوفِ عَامَّتُهُمْ مِنْ مُضَرَ، بَلْ كُلُّهُمْ مِنْ مُضَرَ، قَالَ: فَرَأَيْتُ وَجْهَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، تَغَيَّرَ لِمَا رَأَى بِهِمْ مِنَ الْفَقْرِ، قَالَ: فَقَامَ، يَعْنِي فَدَخَلَ ثُمَّ خَرَجَ، ثُمَّ أَمَرَ بِلَالًا فَأَدَّنَ، فَأَقَامَ فَصَلَّى الظُّهْرَ، ثُمَّ حَطَبَ، فَقَالَ: «يَا أَيُّهَا

(١) - السنن الكبرى للبيهقي (٩ / ١٦١)

النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ» ثُمَّ قَالَ : «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مِمَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ» إِلَى قَوْلِهِ «إِنَّ اللَّهَ خَيْرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ»، تَصَدَّقَ امْرُؤٌ مِنْ دِينَارِهِ وَمِنْ دِرْهَمِهِ، وَمِنْ صَاعِ بُرِّهِ وَمِنْ صَاعِ تَمْرِهِ وَمِنْ ثَوْبِهِ، حَتَّى ذَكَرَ شِقَّ الثَّمَرَةِ فَقَامَ رَجُلٌ مِنَ الْأَنْصَارِ فَجَاءَ بِصُرَّةٍ قَدْ كَادَتْ كَفُّهُ أَنْ تَعْجَزَ عَنْهَا، بَلْ قَدْ عَجَزَتْ كَفُّهُ عَنْهَا، ثُمَّ تَتَابَعَ النَّاسُ حَتَّى رَأَيْتُ كَوْمَيْنِ مِنْ طَعَامٍ وَثِيَابٍ ، فَرَأَيْتُ وَجْهَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، يَتَهَلَّلُ<sup>(١)</sup>

وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

كما حصل في غزوة أحد، ويكون في ذلك مصالح عظيمة.<sup>(٢)</sup>

أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سابقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة: إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.<sup>(٣)</sup>

الفريق هو مجموعة من الافراد يشتركون في أداء عمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام معينة في هذا العمل ولدى أفراد الفريق التعاطف

(١) - السنن الصغرى - (١ / ٢٨٢)

(٢) - منحة العلام في شرح بلوغ المرام - (١ / ١٠٩)

(٣) - الصفات فقط من كتاب مهارات القيادة وصفات القائد - (١ / ١٢)

والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل وكل منظمة من المنظمات تتكون من فرقاء عدة أو على الأقل فريق واحد ومفهوم الفريق الكبير قد يختفي في المنظمات التي تشغل مساحات جغرافية كبيرة وله أفرع ومناطق عمل متباعدة.<sup>(١)</sup>

### المبحث الثاني : شخصيات قيادية في القرآن الكريم.

أعجبني قول ابن عاشور في التحرير عن ندرة الكمال حيث قال:  
وكما صارت الذوات الكاملة الفاضلة أقل من ضدها صارت صفات الكمال عزيزة المنال، وأُحيطت عزتها ونفاستها بصعوبة منالها على البشر وبما يحف بها من الخطر والمتاعب، لأنها لو كانت مما تتساق لها النفوس بسهولة لاستوى فيها الناس فلم تظهر مراتب الكمال ولم يقع التنافس بين الناس في تحصيل الفضائل واقتحام المصاعب لتحصيلها.<sup>(٢)</sup>  
كل القيادات القرآنية تشترك في بعض الصفات.

- (١) استيعاب ما تدعو إليه وثقتها به وبأحقية، وثقتها بانتصارها، وعدم تناقض سلوكها مع ما تدعو إليه.
- (٢) القدرة على الاستمرار حتى النهاية تبليغاً وإقناعاً.
- (٣) القدرة على التربية والتنظيم والتسيير.
- (٤) وجود الثقة الكاملة بين القيادة وأتباعها مما يعوض كل النواقص وكل الفراغات

(١) - انظر الجودة الشاملة في العمل الإسلامي ص ١١٩ لبدوي الشيخ

(٢) - التحرير والتوير - (٢ / ٣٣٧)

- ٥) القدرة على معرفة إمكانية الأتباع والاستفادة منها
- ٦) تظهر عبقرية القيادة في معرفة الرجال، ووضع كل في محله، واستخراج طاقات العقول بالشورى، واستخلاص الرأي الصحيح بل حتى فرعون الطاغية كان يستخدم الشورى قال تعالى: ﴿ قَالَ لِلْمَلَأِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ ﴿٣٤﴾ يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ ﴿٣٥﴾ ﴾ [الشعراء: ٣٤ - ٣٥].
- ٧) القدرة على حل المشكلات الطارئة بأقل قدر ممكن من الجهد.
- ٨) النظرة الثاقبة للأمور بعد النظر وفهم الواقع.
- ٩) القدرة على تحفيز الأتباع والوصول إلى النصر والاستفادة منه.
- ١٠) القدرة على بناء الأتباع وإحكام اخلاصهم بالصمود والنمو على المدى البعيد.

ونستعرض صفات بعض القادات الرائعة التي حدثنا عنها القرآن الكريم :

### أولاً : سليمان عليه السلام النبي الملك القائد :

وسليمان هو النبي سليمان بن داود بن يسي من سبط يهوذا وولي ملك إسرائيل سنة ١٠١٤ أربع عشرة وألف قبل المسيح بعد وفاة أبيه داود النبي ملك إسرائيل، وعظم ملك بني إسرائيل في مدته وهو الذي أمر ببناء مسجد بيت المقدس وكان نبيا حكيماً شاعراً وجعل لمملكته أسطولاً بحرياً عظيماً كانت تمخر سفنه البحار إلى جهات قاصية مثل شرق إفريقيا. <sup>(١)</sup>

(١) - التحرير والتنوير - ( ١ / ٤٧٩ )

في كتاب مهارات القيادة وصفات القائد نجد ان أهم الصفات هي

(أ) التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .

(ب) النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

(ج) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق. يكون له تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.<sup>(١)</sup>

صفات سليمان عليه السلام القيادية:

الفهم والرفق ففي قصته مع والده والقضاء اتجه داود في حكمه إلى مجرد التعويض لصاحب الحرث. وهذا عدل فحسب . ولكن حكم سليمان تضمن مع العدل البناء والتعمير، وجعل العدل دافعاً إلى البناء والتعمير. وهذا هو العدل الحي الإيجابي في صورته البانية الدافعة . وهو فتح من الله وإلهام يهبه من يشاء قال تعالى: **(فَفهمناها سليمان)** أنه ألهمه وجهاً آخر في القضاء هو أرجح فدل على أن فهم سليمان، في القضية كان أعمق .<sup>(٢)</sup>

(١) العلم قال تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي**

**فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ** ﴿١٥﴾ [النمل: ١٥].

من أبرز النعم التي أنعم الله بها على داود وسليمان عليهما السلام نعمة

(١) - مهارات القيادة وصفات القائد - (١ / ٣)

(٢) - التحرير والتنوير - (٩ / ٢٦٦) في ظلال القرآن - (٥ / ١٦٥)

العلم، فتبرز قيمة العلم، وعظمة المنة به من الله على العباد، وتفضيل من يؤتاه على كثير من عباد الله المؤمنين. ولا يذكر هنا نوع العلم وموضوعه لأن جنس العلم هو المقصود بالإبراز والإظهار. وللإيحاء بأن العلم كله هبة من الله، وبأن اللائق بكل ذي علم أن يعرف مصدره، وأن يتوجه إلى الله بالحمد عليه، وأن ينفقه فيما يرضي الله الذي أنعم به وأعطاه. فلا يكون العلم مبعداً لصاحبه عن الله، ولا منسياً له إياه. وهو بعض مننه وعطاياه. والعلم الذي يبعد القلب عن ربه علم فاسد، زائغ عن مصدره، وعن هدفه. لا يثمر سعادة لصاحبه ولا للناس، إنما يثمر الشقاء والخوف والقلق والدمار، لأنه انقطع عن مصدره، وانحرف عن وجهته، وضل طريقه إلى الله.<sup>(١)</sup>

(٢) ضبط سليمان عليه السلام لجنده قال تعالى: ﴿ وَحِشْرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودَهُ مِنْ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴾ [النمل: ١٧].  
 وهب الله سليمان قوة يزرع الموجودات بها فيوزعون تسخييراً.

أن جنوده كانت مُحَضَّرَةٌ في حضرته والجنود: جمع جند، وهو الطائفة التي لها عمل متَّحد تسخَّر له وهو موكب عظيم، وحشد كبير، يجمع أوله على آخره ﴿ فَهُمْ يُوزَعُونَ ﴾ والوزع: الكفّ عما لا يراد، فشمل الأمر والنهي، أي فهم يؤمرون فيأتمرون ويُنهون فينتهون حتى لا يتفرقوا وتشيع فيهم الفوضى. فهو حشد عسكري منظم. يطلق عليه اصطلاح الجنود، إشارة إلى الحشد والتنظيم وفي الآية إشارة إلى أن جمع الجنود وتدريبها من واجبات الملوك

(١) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٧٤)

ليكون الجنود متعهدين لأحوالهم وحاجاتهم ليشعروا بما ينقصهم ويتذكروا ما قد ينسونه عند تشوش الأذهان<sup>(١)</sup>

(٣) تفقد من يرأسهم دليل اليقظة والحزم قال تعالى: ﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ

فَقَالَ مَا لِيَ لَأَ أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴿٢٠﴾ لَأَعَذِّبَهُ عَذَابًا

شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِنِي سُلْطَانٌ مُبِينٌ ﴿٢١﴾﴾ [النمل: ٢٠ - ٢١].

طلب معرفة سبب الفقد، فالتفقد: البحث عن الفقد ليعرف بذلك أن الشيء لم ينقص، وتفقد الجند من شعار الملك والأمراء وهو من مقاصد حشر الجنود وتسييرها ومن واجبات ولاة الأمور تفقد أحوال الرعية وتفقد العمال ونحوهم بنفسه.

استفهام عن المانع لرؤية الهدد . والكلام موجه إلى خفرائه، يعني: أكان انتفاء رؤيتي الهدد من عدم إحاطة نظري أم من اختفاء الهدد؟ فالاستفهام حقيقي وهو كناية عن عدم ظهور الهدد . ولما كان قول سليمان هذا صادراً بعد تقصيه أحوال الطير ورجح ذلك عنده أنه غاب فقال: ﴿لَأَعَذِّبَهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ﴾ لأن تغيبه من دون إذن عصيان يقتضي عقابه، وذلك موكول لاجتهاد سليمان في المقدار الذي يراه استصلاحاً له إن كان يرجى صلاحه، أو إعداماً له لئلا يلقن بالفساد غيره فيدخل الفساد في الجند وليكون عقابه نكالاً لغيره.

يقول سيد قطب رحمه الله : ندرك من افتقاد سليمان لهذا الهدد سمة من سمات شخصيته: سمة اليقظة والدقة والحزم . فهو لم يغفل عن غيبته جندي

(١) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٧٧) التحرير والتوير - (١٠ / ٢٢٥)

من هذا الحشر الضخم من الجن والإنس والطير، الذي يجمع آخره على أوله كي لا يتفرق وينتكث . وهو يسأل عنه في صيغة مترفعة مرنة جامعة: ﴿ مَا لِي لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ﴾ . ويتضح أنه غائب ، ويعلم الجميع من سؤال الملك عنه أنه غائب بغير إذن! وحينئذ يتعين أن يؤخذ الأمر بالحزم، كي لا تكون فوضى . فالأمر بعد سؤال الملك هذا السؤال لم يعد سراً. وإذا لم يؤخذ بالحزم كان سابقة سيئة لبقية الجند . ومن ثم نجد سليمان الملك الحازم يتهدد الجندي الغائب المخالف : ﴿ لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ ﴾ . ليعلم الجند ذلك حتى إذا فقد الهدد ولم يرجع يكون ذلك التأكيد زاجراً لباقي الجند عن أن يأتوا بمثل فعلته فينالهم العقاب. (١)

(٤) العدل قال تعالى: ﴿ لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنَّيَ سُلْطٰنٌ مُّبِينٌ ﴾ ، سليمان ليس ملكاً جباراً في الأرض، وهو لم يسمع بعد حجة الهدد الغائب، فلا ينبغي أن يقضي في شأنه قضاء نهائياً قبل أن يسمع منه، ويتبين عذره . . ومن ثم تبرز سمة النبي العادل : ﴿ أَوْ لِيَأْتِيَنَّيَ سُلْطٰنٌ مُّبِينٌ ﴾ . أي حجة قوية توضح عذره، وتتفي المؤاخذه عنه أن يأتي بما يدفع به العقاب عن نفسه من عذر في التخلف مقبول (٢)

(٥) النضح الانفعالي، وضبط النفس ومهارة الانصات قال تعالى: ﴿ فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ مَحِطُ بِهِ وَحِثُّكَ مِنْ سَيِّئِ بَنِي إِعْرٰبٍ ﴾

(١) - التحرير والتوير - (١٠ / ٢٢٩) في ظلال القرآن - (٥ / ٢٧٩)

(٢) - التحرير والتوير - (١٠ / ٢٤٠) في ظلال القرآن - (٥ / ٢٨٠)

﴿٢٢﴾ [النمل: ٢٢]. فأَي ملك لا يستمع وأحد رعاياه يقول له ذلك.

ومن أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات<sup>(١)</sup>

٦) التحقق والتثبت قال المفسرون : من هدي القرآن للتي هي أقوم: الحث على التبيين والتثبيت في الأمور، كما في قصة سليمان مع الهدد، فإنه اختبره.<sup>(٢)</sup> قال تعالى على لسان سليمان ﴿ قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ ﴾ [النمل: ٢٧]. لا يتسرع سليمان في تصديقه أو تكذيبه: ولا يستخفه النبأ العظيم الذي جاءه به . إنما يأخذ في تجربته ، للتأكد من صحته . شأن النبي العادل والملك الحازم عزم سليمان على استثبات الخبر بالبحث الذي لا يترك ريبة في صحته خزيًا للشيطان ان معرفة أحوال الممالك والأمم من أهم ما يعنى به ملوك الصلاح ليكونوا على استعداد بما يُفاجئهم من تلقائها، ولتكون من دواعي الازدياد من العمل النافع للمملكة بالاقتراء بالنافع من أحوال غيرها والانتقباض عما في أحوال المملكة من الخلل بمشاهدة آثار مثله في غيرها. اذهب بكتابي هذا إلى أهل "سبأ" فأعطهم إياه، ثم تتخَّ عنهم قريباً منهم بحيث تسمع كلامهم، فتأمل ما يتردد بينهم من الكلام.<sup>(٣)</sup>

٧) اقتنع سليمان بإدراك الهدد وسلمه رسالة وبعثه سفيرا إلى بلقيس

(١) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٨٠) التحرير والتنوير - (١٠ / ٢٤٢) مهارات القيادة وصفات القائد - (١ / ١١)

(٢) - الأنوار الساطعات لأيات جامعات - (٣ / ١٢٧)

(٣) - التفسير الميسر - (٦ / ٤٧٩)

وقومها وكانت سفارة موفقة<sup>(١)</sup> اختيار الوسائل النافعة فهي معابر وطرق لبلوغ الأهداف فلا بد ان تكون من منبع صافي.

٨) يهتم سليمان عليه السلام بتوزيع المسؤوليات والمهام ونلاحظ حرصه على التأكد من إنجاز المطلوب فكل عامل مسؤول عن جودة ما يفعله قال تعالى: ﴿ أَذْهَبَ بِكُنُوبِي هَكَذَا فَأَلْفَهُ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّى عَنْهُمْ فَأَنْظَرَ مَاذَا يَرْجِعُونَ ﴾ [النمل: ٢٨]. وكما يقال: لا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ<sup>(٢)</sup> فانظر ماذا يرجعون: أي ماذا يقوله بعضهم لبعض في شأن الكتاب.<sup>(٣)</sup>

٩) استثمار الطاقات والموارد المتاحة ألهم الله سليمان بحكمته أن يجعل لاتصاله ببلاد اليمن طريق المراسلة لإدخال المملكة في حيز نفوذه والانتفاع باجتلاب خيراتها وجعلها طريق تجارة مع شرق مملكته.<sup>(٤)</sup>

١٠) تبادل الرسائل الموجزة قال تعالى: ﴿ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّ إِلَهِي إِلَهِي كَذَبٌ كَرِيمٌ ﴾ [٢٩] إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٣٠﴾ أَلَا تَعْلَمُونَ عَلَىٰ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ﴿٣١﴾ [النمل: ٢٩ - ٣١]. ولم يزل تبادل الرسائل بين الملوك من سنة الدول ومن سنة الدعاة إلى الخير. وقد كتب النبي ﷺ إلى كسرى وقيصر . وكان كتاب سليمان وجيزاً مقتصرًا على المقصود لحصول فهمه.

(١) - أضواء البيان - (٨ / ٨)

(٢) - التحرير والتوير - (١٠ / ٣٤٩) مهارات القيادة وصفات القائد - (١ / ١٢)

(٣) - أيسر التفاسير للجزائري - (٤ / ١٧)

(٤) - التحرير والتوير - (١٠ / ٣٤٩)

(١١) فطنة سليمان عليه السلام من هدية بلقيس قال تعالى: ﴿ فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَنَ قَالَ أُمِدُّونِي بِمَالٍ فَمَا آتَيْنِيَ اللَّهُ خَيْرٌ مِّمَّا آتَيْتُكُمْ بَلْ أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ أَفْرَحُونَ ﴾ (٣٦) أَرْجِعْ إِلَيْهِمْ فَلَنَأْتِيَنَّهُمْ بِجُنُودٍ لَا قِبَلَ لَهُمْ بِهَا وَلَنُخْرِجَنَّهُمْ مِنْهَا أَذِلَّةً وَهُمْ صَاغِرُونَ ﴾ (٣٧) [النمل: ٣٦ - ٣٧].

أبى سليمان قبول الهدية لأن الملكة أرسلتها بعد بلوغ كتابه فتبين له قصدُها من الهدية أن تصرفه عن محاولة ما تضمنه الكتاب ، فكانت الهدية رشوة لتصرفه عن بثّ سلطانه على مملكة سبأ وتوعدهم وهددهم بأنه مرسل إليهم جيشاً لا قِبَلَ لهم بحريه.<sup>(١)</sup>

١٢- يبحث مع رؤسياه قراراً مبنياً على موجود وحلاً لمشكلة قد يجد حلها عندهم فهو يتذاكر مع جنوده في استحضار عرشها، الذي خلفته في بلادها محروساً مصوناً قال تعالى: ﴿ قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ﴾ (٣٨) قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴿٣٩﴾ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي ءَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ءَ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿٤٠﴾ [النمل: ٣٨ - ٤٠].

استعراض قوته وكمال استعداده فأراد أن يحضر لها عرشها قبل أن تدخل عليه ليُريها مقدرة أهل دولته . أراد أن يبهتها بإحضار عرشها الذي تفتخر به وتعدّه نادرة الدنيا ، فخاطب ملاًه ليظهر منهم منتهى علمهم وقوتهم وسيلة

(١) - التحرير والتوير - (١٠ / ٢٥٨)

لعرض مظاهر القوة الخارقة التي تؤيده ، لتؤثر في قلب الملكة<sup>(١)</sup> من صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: أنهم متكاملون مع غيرهم: ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.<sup>(٢)</sup>

(١٢) يحفز من هم تحته لمنافسة شريفة ففي قوله: ﴿ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ ﴾:

وقوله: ﴿ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ ﴾ مثلان في السرعة والأسرعية.<sup>(٣)</sup>

(١٣) طلب العون دائما من الله وشكره على سير الامور بدقة واثقان إن التربية الإيمانية تُنمِّي في النفس فضيلة الشكر، وتمنحها مزية الاعتراف بالفضل والجميل<sup>(٤)</sup> ولم يشتغل سليمان حين أحضر له العرش بأن يبتهج بسلطانه ولا بمقدرة رجاله ولكنه انصرف إلى شكر الله تعالى على ما منحه من فضل وأعطاه من جند مسخرين بالعلم والقوة ، فمزايا جميعهم وفضلهم راجع إلى تفضيله. ﴿ ... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ ... ﴾ [النمل: ١٩]. أجمعني كلي. اجمع جوارحي ومشاعري ولساني وجناني وخواطري وخلجاتي، وكلماتي وعباراتي، وأعمالي وتوجهاتي. اجمعني كلي. اجمع طاقاتي كلها أولها على آخرها.<sup>(٥)</sup>

(١) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٨٣) التحرير والتوير - (١٠ / ٣٦٠)

(٢) - مهارات القيادة وصفات القائد - (١ / ١٣)

(٣) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٨٣) التحرير والتوير - (١٠ / ٣٦١)

(٤) - القرآن منهاج حياة - (١ / ٢٥٨)

(٥) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٨٣) التحرير والتوير - (١٠ / ٣٦٢)

وهذا التعبير يشي بنعمة الله التي مست قلب سليمان عليه السلام في تلك اللحظة ويصور نوع تأثره، وقوة توجهه، وارتعاشة وجدانه، وهو يستشعر فضل الله الجزيل، ويتمثل يد الله عليه وعلى والديه، ويحس مس النعمة والرحمة في ارتياح وابتهاال.

والعمل الصالح هو كذلك فضل من الله يوفق إليه من يشكر نعمته، وسليمان الشاكر الذي يستعين ربه ليجمعه ويقفه على شكر نعمته، يستعين ربه كذلك ليوفقه إلى عمل صالح يرضاه . وهو يشعر أن العمل الصالح توفيق ونعمة أخرى من الله.<sup>(١)</sup>

(١٤) تدريب وتعليم واختبار فريق العمل الذي سيسند له الأعمال الجليلة فها هو سليمان عليه السلام يضع بلقيس في اختبار لقياس قدرتها بحمل رسالة الايمان لقومها قال تعالى: ﴿ قَالَ نَكْرُواْ لهاَ عَرْشَهَا نَنْظُرْ أَتَهْتَدِيْ أَمْ تَكُوْنُ مِنَ الَّذِيْنَ لَا يَهْتَدُوْنَ ﴾ [النمل: ٤١]. غيروا معاملة المميذة له، لنعرف إن كانت فراستها وفطنتها تهتدي إليه بعد هذا التنكير. أم يلبس عليها الأمر فلا تنفذ إلى معرفته من وراء هذا التغيير. ولعل هذا كان اختباراً من سليمان لذكائها وتصرفها، في أثناء مفاجأتها بعرشها. إنها مفاجأة ضخمة لا تخطر للملكة على بال. فأين عرشها في مملكتها، وعليه أفعالها وحراسها (١٥) إظهار القوة والقدرة لاستجلاب طمأنينة الآخرين واتباعهم له قال تعالى: ﴿ قِيلَ لهاَ ادْخُلِي الصَّرْحَ ۗ فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَنْ سَاقِهَا قَالَتْ إِنَّهُ صَرْحٌ مُّمَرَّدٌ مِّن قَوَارِيرٍ ۗ قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

(١) - في ظلال القرآن - (٥ / ٣٧٨)

﴿النمل: ٤٤﴾

لما أراها سليمان عظمة حضارته انتقل بها حيث تشاهد أثراً بديعاً من آثار الصناعة الحكيمة وهو الصرح . صرح القصر والقائل ﴿إِنَّهُ، صَرَحٌ مُّمَرَّدٌ مِّن قَوَارِيرَ﴾ هو سليمان كان مصاحباً لها أو كان يترقبها وزجاج الصرح المبلط به الصرح بينهما . وحكاية أنها حسبته لجة عندما رآته تقتضي أن ذلك بدا لها في حين دخولها فدل على أن الصرح هو أول ما بدا لها من المدخل فهو لا محالة ساحة مَعْنِيَّةٌ للنزهة فرشت بزجاج شفاف وأجري تحته الماء حتى يخاله الناظر لُجَّةَ ماء . وهذا من بديع الصناعة التي اختصت بها قصور سليمان في ذلك الزمان لم تكن معروفة في اليمن على ما بلغته من حضارة وعظمة بناء. بهرها ما رأت من آيات علمت منها أن سليمان صادق فيما دعاها إليه وأنه مؤيد من الله تعالى فقالت: ﴿وَأَسَلَّمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾<sup>(١)</sup>

١٦) الاهتمام بالعاملين فيحرص على إشباع الحاجات الإنسانية سليمان عليه السلام يحرص على راحة جنده فيحرص على اطعامهم وشرابهم وصناعة ما يحمي أجسادهم في الحروب قال تعالى: ﴿يَعْمَلُونَ لَهُ، مَا يَشَاءُ مِنْ مَّحْرِبٍ وَتَمَثِيلٍ وَجَفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَّاسِيَتٍ أَعْمَلُوا ءَالَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرِينَ﴾ [سبا: ١٣].

وهذه القُدور هي التي يطبخ فيها لجند سليمان ولسدنة الهيكل ولخدمه

(١) - التحرير والتوير - (١٠ / ٣٦٥)

وأتباعه والراسيات : الثابتات في الأرض التي لا تُنزل من فوق أتايفها لتداول الطبخ فيها صباح مساء.<sup>(١)</sup>

والمحاريب من أماكن العبادة، والتمائيل الصور من نحاس وخشب وغيره. والجوابي جمع جابية وهي الحوض الذي يجبي فيه الماء. وقد كانت الجن تصنع لسليمان جفاناً كبيرة للطعام تشبه الجوابي، وتصنع له قدوراً ضخمة للطبخ راسية لضخامتها . . وهذه كلها نماذج مما سخر الله الجن لسليمان لتقوم له به حيث شاء بإذن الله . وكلها أمور خارقة لا سبيل إلى تصورها أو تعليلها إلا بأنها خارقة من صنع الله . وهذا هو تفسيرها الواضح الوحيد.<sup>(٢)</sup>

(١٧) سليمان عليه السلام حريص على تدريب طاقمه من الانس والجن والحيوان.

قال تعالى: ﴿ إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّفِينَتُ الْأَيْدِي فَقَالَ إِنَّي أَحْبَبْتُ حُبَّ الْخَيْرِ عَن ذِكْرِ رَبِّي حَتَّى تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ ﴾ (٣٣) ﴿ رُدُّوهَا عَلَيَّ فَنُفِثَ مَسْحًا بِالسُّوقِ وَالْأَعْنَاقِ ﴾ (٣٣) [ص: ٣١ - ٣٣].

والعرض: الإمرار والإحضار أمام الرائي ، أي عرض سؤاس خيله إياها عليه.

والعشي: من العصر إلى الغروب وذلك وقت افتقاد الخيل والماشية بعد رواحها من مراعيها ومراتعها . (الشافعات): الصافن لا يكون إلا من الخيل والأفراس وهو الذي يقف على ثلاث قوائم وطرف حافر القائمة الرابعة لا

(١) - التحرير والتنوير - ( ١١ / ٤٤١ )

(٢) - في ظلال القرآن - ( ٦ / ١١٤ )

يمكن القائمة الرابعة من الأرض، وتلك من علامات خفته الدالة على كرم أصل الفرس وحسن خلاله.

### الشخصية القيادية الثانية هي ملكة سبأ بلقيس.

(١) الشورى مع أشرف القوم وهم أهل مجلسها قال تعالى : ﴿ قَالَتْ يَا أَيُّهَا

الْمَلُؤُا إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيْ كِتَابٌ كَرِيمٌ ﴿٢٩﴾ إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿٣٠﴾ أَلَّا تَعْلَمُوا عَلَى وَتُؤْنِتِ مُسْلِمِينَ ﴿٣١﴾ [النمل: ٢٩ - ٣١]. جمعت الملكة

الذين هم من أهل الحرب من أخيار عرفاء القوم.

(٢) الأدب بوصف الكتاب بالكريم لنفاسته في جنسه كان نفيس

الصحيفة نفيس التخطيط بهيج الشكل مستوفياً كل ما جرت عادة

أمثالهم بالتأنق فيه . ومن ذلك أن يكون مختوماً ، وقد قيل : كرم

الكتاب ختمه، ليكون ما في ضمنه خاصاً باطلاع من أرسل إليه وهو

يطلع عليه من يشاء ويكتمه عمن يشاء ولغة الكتاب التي يحكيها

القرآن فيها استعلاء وحزم وجزم . مما قد يوحي إليها بهذا الوصف الذي

أعلنته وفحوى الكتاب في غاية البساطة والقوة . فهو مبدوء باسم الله

الرحمن الرحيم ومطلوب فيه أمر واحد : ألا يستكبروا على مرسله

ويستعصوا ، وأن يأتوا إليه مستسلمين لله الذي يخاطبهم باسمه.

(٣) سرعة بديتها وواسع خبرتها قالت: ﴿ قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً

أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَآهَهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ﴿٣٢﴾ [النمل: ٣٤]. ثم

قصت عليهم الكتاب.

(٤) دعوة بلاطها للتدبر والمشورة وقوله : ﴿ إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ ﴾ هو من كلام

الملكة ابتدأت به مخاطبة أهل مشورتها لإيقاظ أفهامهم إلى التدبر في مغزاه لأن اللائق بسليمان أن لا يقدم في كتابه شيئاً قبل اسم الله تعالى، وأن معرفة اسم سليمان تؤخذ من ختمه وهو خارج الكتاب فلذلك ابتدأت به أيضاً. (١)

(٥) طلب المشورة كدأبها وعادتها معهم أنها لا تقضي في المهمات إلا عن استشارتهم، فكانت عاقلة حكيمة مستشيرة لا تخاطر بالاستبداد بمصالح قومها ولا تعرض ملكها لهاوي أخطاء المستبدين ألقت الملكة إلى الملأ من قومها بفحوى الكتاب؛ ثم استأنفت الحديث تطلب مشورتهم، وتعلن إليهم أنها لن تقطع في الأمر إلا بعد هذه المشورة، برضاهم وموافقهم:

﴿ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ ﴾ (٣٢)

[النمل: ٣٢]. سألتهم إبداء آرائهم ماذا تعمل تجاه دعوة سليمان (٢). وقال الفقهاء: إن سكوتهم مع حضورهم تقرير للحكم. (٣)

(٦) بلقيس من القيادات المحنكة تملك حكمة القائد المحنك لا سير إلا بعد أن يعرف أن إرادة جيشه قد اجتمعت على الحرب (٤) التي تستطيع كسب الجمهور فلقد كان أهل مشورتها مستعدون للدفاع والحرب بعد موافقتها قال تعالى: ﴿ قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةً وَأَوْلُوا بِأَسْ سَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا

(١) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٨١) التحرير والتوير - (١٠ / ٢٥٤)

(٢) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٨١) التحرير والتوير - (١٠ / ٢٥١)

(٣) - في ظلال القرآن - (٥ / ٢٨١) التحرير والتوير - (١٠ / ٢٥١)

(٤) - زهرة التفاسير - (١ / ٣٠٧)

تَأْمُرِينَ ﴿٣٣﴾ [النمل: ٣٣]. وهذا الجواب تصريح بأنهم مستعدون للحرب للدفاع عن ملكهم وتعريض بأنهم يميلون إلى الدفع بالقوة إن أراد أن يكرههم على الدخول تحت طاعته لأنهم حملوا ما تضمنه كتابه على ما قد يفضي إلى هذا. ومع إظهار هذا الرأي فووضوا الأمر إلى الملكة لثقتهم بأصالة رأيها لتتظر ما تأمرهم فيمثلونه. <sup>(١)</sup>

(٧) الحنكة السياسية باختبار وامتحان الخصم قبل خوض المعركة قال

تعالى: ﴿وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ﴿٣٥﴾﴾ [النمل: ٣٥]. أبدت لهم رأيها مفضلةً جانب السلم على جانب الحرب، وحاذرة من الدخول تحت سلطة سليمان اختياراً لأن نهاية الحرب فيها احتمال أن ينتصر سليمان فتصير مملكة سبأ إليه، وفي الدخول تحت سلطة سليمان إلقاء للمملكة في تصرفه، وفي كلا الحالتين يحصل تصرف ملك جديد في مدينتها فعلمت بقياس شواهد التاريخ وبخبرة طبائع الملوك إذا تصرفوا في مملكة غيرهم أن يقلبوا نظامها إلى ما يساير مصالحهم واطمئنان نفوسهم من انقلاب الأمة المغلوبة عليهم في فرص الضعف أولوائح الاشتغال بحوادث مهمة، فأول ما يفعلونه إقصاء الذين كانوا في الحكم لأن الخطر يتوقع من جانبهم حيث زال سلطانهم بالسلطان الجديد، ثم يبدلون القوانين والنظم التي كانت تسير عليها الدولة، فأما إذا أخذوها عنوة فلا يخلو الأخذ من تخريب وسبي ومغانم، وذلك أشد فساداً. وقد اندرج الحالان في قولها: ﴿إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَآةَ أَهْلِهَا

(١) - التحرير والتوير - (١٠ / ٣٥٥)

أَوَّلُهُ ﴿١﴾

(٨) الذكاء والدهاء في الخروج من المأزق أين هو من بيت المقدس مقر ملك سليمان؟ وكيف جيء به؟ ومن ذا الذي جاء به؟ ولكن العرش عرشها من وراء هذا التغيير والتنكير لترى تنفي أنه هو بناء على تلك الملابس؟ أم تراها تقول : إنه هو بناء على ما تراه فيه من أمارات؟ وقد انتهت إلى جواب ذكي أريب: ﴿قَالَتَ كَأَنَّهُ هُوَ﴾ لا تنفي ولا تثبت، وتدل على فراسة وبدية في مواجهة المفاجأة العجيبة.<sup>(١)</sup>

ولا يفوتنا الحديث عن داود القائد عليه السلام، وقد رشحته قوته الجسمية، وإحكامه للقتال وعلمه وحكمته لأن يتولى الملك من بعد طالوت وقد ذكر سبحانه العناصر التي ترشح للسلطان وحكم الناس، فكانت قوة الجسم، والحكمة والعلم؛ ولذا قال سبحانه بعد ذكر قتله لجالوت: ﴿وَأَتَاكَ اللَّهُ الْمُلْكَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَهُ مِمَّا يَشَاءُ﴾ [البقرة: ٢٥١].<sup>(٢)</sup>

### الشخصية القيادية القرآنية الثالثة شخصية موسى عليه السلام

في القرآن الكريم يتم إعداد القائد منذ طفولته:

وقصة موسى في ولادته وفي إلقائه في اليم، وقتله القبطي، ومسيره إلى مدين وتزوجه ابنة شعيب، وكلامه تعالى بجانب الطور، وبعثه إلى فرعون، وخروجه وإغراق عدوه، وقصة العجل، والقوم الذين خرج بهم وأخذتهم

(١) - التحرير والتنوير - (١٠ / ٣٥٥)

(٢) - في ظلال القرآن - (٥ / ٣٨٤)

(٣) - في ظلال القرآن - (١ / ٢٥١)

الصعقة، وقصة القتال وذبح البقرة، وقصته في قتال الجبارين، وقصته مع الرجل الصالح والقوم الذين ساروا في سرب من الأرض إلى الصين فلنأمل بداية قصة موسى عليه السلام

(١) في قصة موسى يتربى في قصر فرعون فيدرك كل أسرار القصر ويربى تربية ربانية بإعداد خاص.

(٢) إلقاء محبته في قلوب العباد قال تعالى: ﴿وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِنِّي﴾ لأن ما يحبه الإنسان تسكن عينه عليه من آثار هذه المحبة التي ألقاها الله على عبده ونبيه موسى عليه وعلى نبينا الصلاة والسلام: ما ذكره جل وعلا في "القصص" في قوله: ﴿وَقَالَتِ امْرَأَتُ فِرْعَوْنَ قَرَّتْ عَيْنِي لِي وَلَكَ لَا نَقْتُلُوهُ...﴾ [القصص: ٩]. ، قال ابن عباس (وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِنِّي) : "أي: أحبه الله وحببه إلى خلقه".<sup>(١)</sup>

(٣) الابتلاء: وعباد الله الذين أراد بهم خيراً ورعاهم بعنايته يجعل لهم من كل حالة كمالاً يكسبونه، ويُسمى مثل ذلك بالابتلاء، فكان من فتون موسى بقضية القبطي أن قدر له الخروج إلى أرض مدين ليكتسب رياضة نفس وتهيئة ضمير لتحمل المصاعب، ويتلقى التهذيب من صهره الرسول شعيب عليه السلام.<sup>(٢)</sup>

(٤) برامج ومناسبات خاصة لتدريبه وتعليمه القيادة كالتدريب على الجرأة والمبادرة فقد صنع موسى على عين الله وبقدر الله لتلقي

(١) - أضواء البيان - (٤ / ١٠) أيسر التفاسير لأسعد حومد - (١ / ٢٣٨١)

(٢) - التحرير والتنوير - (٩ / ١٢١)

التكليف قال تعالى: ﴿ فَلَمَّا أَتَاهَا نُودِيَ مِنْ شَاطِئِ الْوَادِ الْأَيْمَنِ فِي الْبُقْعَةِ الْمُبْرَكَةِ مِنَ الشَّجَرَةِ ... ﴾ (٣٠) ﴿ [القصص: ٣٠]. ساقه تقدير الله له إلى هذه البقعة وها هو أنسها، وبين مجموعة من الإنفعالات يثبت جدارته فهو في وحيد في وادي عميق، في ذلك الليل الساكن الممزوج بالخوف وضلال الطريق ومسؤولية أهله ينادى تلقاه كلام الله ملء الكون من حوله ، وملء كيانه كله . تلقاه وأطاق تلقيه لأنه صنع على عين الله حتى تهيأ لهذه اللحظة الكبرى .فسأله الله عما في يمينه وأمره بأن يلقيها فلما ألقاها تحركت فهرع رعبا ولم ينظر خلفه قال تعالى: ﴿ ... فَلَمَّا رَأَاهَا نَهَزَتْ كَأَنَّهَا جَانٌّ وَلَّى مُدْبِرًا وَلَمْ يُعَقِّبْ ... ﴾ [القصص: ٣١].

قال أهل التفسير لما رأى العصا في المرة الأولى صارت ثعباناً ولي مدبراً ولم يعقب. فلو فعل ذلك عندما انقلبت ثعباناً لما طالبه فرعون وقومه بآية لكان غير ذلك لائق، ولأجل هذا مرن عليها في أول مرة ليكون مستأنساً غير خائف منها حين تصير ثعباناً مبيناً.<sup>(١)</sup>

وكالتدريب على التواضع: أن الله أمره بخلع نعليه لأن نزعهما من قدميه يعلمه التواضع لربه حين ناداه، فإن نداء الله لعبده أمر عظيم، يستوجب من العبد كمال التواضع والخضوع.<sup>(٢)</sup> وحينما يكون القائد متواضعا شأنه شأن إمامة التقوى في إفادة التواضع والسكينة فلا بد أن يبتث سنة التواضع مع العاملين معه حتى لا يمنع أحداً ما يراه من علوه من تعليم من هو دونه

(١) - في ظلال القرآن - (٥ / ٤٢٥) أضواء البيان - (٢ / ٤٣٠)

(٢) - في ظلال القرآن - (٥ / ٤٢٥) أضواء البيان - (٢ / ٤٣٠)

ودائرة الإيمان هي معدن التواضع والمتواضع أهل للمصاحبة والملازمة ففي التواضع تصل إلى كل خير، وفي قصة موسى عليه السلام طبق ما دُرب عليه حين قابل الرجل الصالح فتقدم بنهاية التواضع لمن هو أعلم منه، إرشاداً لما ينبغي في طلب العلم رجاء تسهيل الله له والنفع به وجاء التدريب من كنوز القرآن، بالزيادة في التواضع واللين للمؤمنين لتطيب نفوسهم فلا بأسوا على ما فاتهم من الدنيا، والقائد يمر عليه من يعلم خباثة عنصره ورداءة جوهره فيحتاج لإثبات العزة بالحق والوقوف على حد التواضع من غير انحراف إلى الصنعة، أما الأوامر أفعَلُ كذا على كذا، فهي من صيغ الالتزام والتعاقد. <sup>(١)</sup> وإنما رام موسى أن يعلم شيئاً من العلم الذي خص الله به الخضر لأن الأزداد من العلوم النافعة هو من الخير. وقد قال الله تعالى تعليماً لنبيه: ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ [طه: ١١٤]. وهذا العلم الذي أوتيته الخضر هو علم سياسة خاصة غير عامة تتعلق بمعينين لجلب مصلحة أو دفع مفسدة بحسب ما تهيئه الحوادث والأكوان لا بحسب ما يناسب المصلحة العامة <sup>(٢)</sup> ﴿ قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَ مِنَّمَا عَلَّمْتَ رَسُولًا ﴾ [الكهف: ٦٦]. بهذا الأدب اللائق بنبي، يستفهم ولا يجزم، ويطلب العلم الراشد من العبد الصالح العالم .

٥) توفير المناهج القيادية اللازمة وتنوع أساليب الدعوة من الارهاب والتخويف مع القدرة والتعامل مع الاتباع: قوله تعالى: ﴿ فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴾ [طه: ٤٤]. أي: كلاماً لطيفاً سهلاً رقيقاً، ليس فيه

(١) - التحرير والتوير - (٨ / ٤٨٢) نظم الدرر - (٤ / ٣٧٥)

(٢) - التحرير والتوير - (٨ / ٤٨٣)

ما يفضب وينفر. بقوله: ﴿ أَذْهَبَ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ۖ ﴿١٧﴾ فَقُلْ هَلْ لَكَ إِلَٰهٌ إِلَّا أَن تَرْكَبَ ۗ ﴿١٨﴾ وَأَهْدِيكَ إِلَىٰ رَبِّكَ فَتَخْشَىٰ ۗ ﴿١٩﴾ ﴾ [النازعات: ١٧ - ١٩].<sup>(١)</sup> إذا لم ينفع اللين مع المدعو وأعرض واستكبر جاز في موعظته الإغلاظ معه.<sup>(٢)</sup> ﴿ قَالَا رَبَّنَا إِنَّنَا نَخَافُ أَن يُفْرِطَ عَلَيْنَا أَوْ أَن يَطْغَىٰ ۗ ﴿٤٥﴾ ﴾ [طه: ٤٥]. لأن غالب التفكير في العواقب والموانع يكون عند العزم على الفعل، والأخذ في التهيؤ له<sup>(٣)</sup>

٦) شجع موسى على النقاش والحوار من خلال لقاء ربه وكلامه معه فأتاحت له الفرصة لتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

٧) تحتاج القيادة إلى تطعيم بالعناصر الواعدة الجديرة بتشكيل فرق العمل وقد سأل موسى عليه السلام الله نبوة هارون فاتاه سؤله. ﴿ وَاجْعَل لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي ۗ ﴿٢٩﴾ هَرُونَ أَخِي ۗ ﴿٣٠﴾ أَشَدُّ بِهِ ۚ ﴿٣١﴾ وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِي ۗ ﴿٣٢﴾ ﴾ [طه: ٢٩ - ٣٢].

وقوله: في «القصص»: ﴿ قَالَ رَبِّ إِنِّي قُلْتُ مِنْهُمْ نَفْسًا فَأَخَافُ أَن يَقْتُلُونِ ۗ ﴿٣٣﴾ وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْتُهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي ۗ إِنِّي أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ ۗ ﴿٣٤﴾ قَالَ سَنُنْذِرُ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَنَجْعَلُ لَكُمَا سُلْطٰنًا فَلَا يَصِلُونَ إِلَيْكُمَا بِأَيْدِينَا أَنْتُمْ وَمَنِ اتَّبَعَكُمَا الْغٰلِبُونَ ۗ ﴿٣٥﴾ ﴾ [القصص: ٣٣ - ٣٥]. وقوله: في سورة «الشعراء»: ﴿ وَإِذْ نَادَىٰ رَبُّكَ مُوسَىٰ أَنِ أَنْتَ الْقَوْمَ الظَّٰلِمِينَ ۗ ﴿١٠﴾ قَوْمَ فِرْعَوْنَ ۗ أَلَا

(١) - أضواء البيان - (٤ / ١٤)

(٢) - التحرير والتنوير - (٩ / ١٢٤)

(٣) - التحرير والتنوير - (٩ / ١٢٥)

يَنْقُورُونَ ﴿١١﴾ قَالَ رَبِّ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ ﴿١٢﴾ وَيَصِيبُ صَدْرِي وَلَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي  
فَأَرْسِلْ إِلَىٰ هَارُونَ ﴿١٣﴾ وَهَمَّ عَلَىٰ ذَنْبٍ فَأَخَافُ أَنْ يَقْتُلُونِ ﴿١٤﴾ قَالَ كَلَّا فَادْهَبَا بِأَيْدِنَا  
إِنَّا مَعَكُمْ مُسْتَمِعُونَ ﴿١٥﴾ فَأَتِيَا فِرْعَوْنَ فَقُولَا إِنَّا رَسُولُ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦﴾ ﴿الشعراء: ١٠ - ١٦﴾.  
سَأَلَ مُوسَى رَبَّهُ أَنْ يُعِينَهُ رَجُلٌ مِنْ أَهْلِهِ لِيَكُونَ لَهُ رِدَاءً، وَعَوْنًا،  
عَلَىٰ أَدَاءِ مَهْمَّتِهِ الشَّاقَّةِ . وَخَصَّ هَارُونَ لِفِرْعَوْنَ ثِقَتَهُ بِهِ وَلِأَنَّهُ كَانَ فَصِيحَ  
اللِّسَانِ مَقُولًا، فَكَوْنَهُ مِنْ أَهْلِهِ مِظَنَّةَ النَّصِيحِ لَهُ، وَكَوْنَهُ أَخَاهُ أَقْوَىٰ فِي  
الْمُنَاصِحَةِ، وَكَوْنَهُ الْأَخَ الْخَاصَّ لِأَنَّهُ مَعْلُومٌ عِنْدَهُ بِأَصَالَةِ الرَّأْيِ.<sup>(١)</sup>

(٨) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان  
بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة قصة موسى مع أخيه هارون وفتاه.

(٩) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل حينما ذهب للقاء  
ربه وضع أخيه نائباً عنه إلى حين عودته.

(١٠) التعاون على أداء الرسالة تقليل من الاشتغال بضرورات الحياة، إذ  
يمكن أن يقتسما العملَ الضروري لحياتهما فيقلّ زمن اشتغالهما  
بالضروريات وتتوفر الأوقات لأداء الرسالة. وتلك فائدة عظيمة لكليهما في  
التبليغ.<sup>(٢)</sup>

(١١) الدعاء وطلب العون من الله

الْأَمْرُ الْجَلِيلُ الَّذِي كَلَّفَ اللَّهُ بِهِ مُوسَىٰ يَحْتَاجُ إِلَى الْكَثِيرِ مِنَ التَّسْبِيحِ

(١) - أضواء البيان - (٤٣٦ / ٣) أيسر التفاسير لأسعد حومد - (١ / ٢٣٧٧) التحرير والتنوير - (٩ / ١١٦)

(٢) - التحرير والتنوير - (٩ / ١١٧)

وَذَكَرِ اللّٰهَ ، لِتَقْوَى النَّفْسِ وَتَطْمَئِنَّ وَتَهْدَأَ طَلِبَ الْعَوْنِ مِنَ اللّٰهِ وَادُّكُرُوا اللّٰهَ كَثِيرًا . كَمَا يَحْتَاجُ إِلَى الْكَثِيرِ مِنْ ذِكْرِ اللّٰهِ ، لِتَطْمَئِنَّ النَّفْسُ وَتَهْدَأَ فَتَتِمَّكَنُ مِنَ الْقِيَامِ بِمَا كُفِّتَ بِهِ بِرَوِيَّةٍ وَهُدُوءٍ بَالٍ .

وقال ابن كثير رحمه الله في تفسيره هذه الآية الكريمة (ولا تتيأ في ذكرِي): "والمراد أنهما لا يفتران في ذكر الله في حال مواجهة فرعون. ليكون ذكر الله عوناً لهما عليه، وقوة لهما، وسلطاناً كاسراً له، وقال بعض أهل العلم: (ولا تتيأ في ذكرِي)، لا تزالا في ذكرِي. سأل موسى ربه أن يشرح له صدره (وشرح الصدر يعني اطمئنان النفس إلى ما يقوم به الإنسان من عمل، وإذا اطمأنت النفس إلى ما تقوم به تحولت مشقة التكليف إلى متعة) ثم سأل ربه أن يبسر له أمره، وأن يضمن له نجاح مهمته، وإذا لم يبسر الله الأمر لعبده فإن العبد بقواه المحدودة لا يملك ضمان النجاح.<sup>(١)</sup>

قصة موسى مع الرجل الصالح فيها الكثير من آداب المعلم والمتعلم.<sup>(٢)</sup>

### (١) الاصرار والعزم:

هناك مهمة وهدف سامي لموسى عليه السلام مستعد أن يدفع كم من عمره حتى يبلغ هدفه إنه مثال المثابرة والصبر والتحمل لتحقيق الأهداف وإذا أعلم القائد متبوعيه بعزمه فإن ذلك يمدهم من قوته ونشاطه وقد أراد شحذ عزيمة فتاه ليساويه في صحة العزم حتى يكونا على عزم متحد قال تعالى:

(١) - أيسر التفاسير لأسعد حومد - (١ / ٢٣٧٢)

(٢) - التحرير والتنوير - (١ / ٢٠)

﴿ وَإِذْ قَالَ مُوسَى لِفَتَاهُ لَا أَبْرَحُ حَتَّىٰ أَبْلُغَ مَجْمَعَ الْبَحْرَيْنِ أَوْ أَمْضِيَ حُقُبًا ﴿٦٠﴾ ﴾ [الكهف: ٦٠].

التصميم على أن لا يزول عما هو فيه، أي لا يشتغل بشيء آخر حتى يبلغ مجمع البحرين، أن فتاه استعظم هذه الرحلة وخشي أن تتالهما فيها مشقة تعوقهما عن إتمامها، أو هو بحيث يستعظمها للعلم بأنها رحلة بعيدة، وذلك شأن أسباب الأمور المهمة، ثم يخبر القائد تلميذه بأنه لا يكف عن السير حتى يبلغ مجمع البحرين.<sup>(١)</sup>

## ٢) توضيح خط سير العمل:

يبين القائد لفتاه العمل المطلوب منه أعطى تلميذه حوتا ثم قال: لا أكلفك إلا أن تخبرني بحيث يفارقك هذا الحوت، قال (أي فتاه): ما كلفت كثيرا فنأما واضطرب الحوت في المكتل فخرج منه فسقط في البحر فاتخذ سبيله في البحر سرباً فلما استيقظ (موسى) نسي صاحبه أن يخبره بالحوت، فانطلقا بقية يومهما وليلتها حتى إذا كان من الغد قال موسى عليه السلام لفتاه: آتنا غداءنا لقد لقينا من سفرنا هذا نصباً فقال له فتاه: أرايت إذ أوينا إلى الصخرة فإني نسيت الحوت وما أنسانيه إلا الشيطان أن أذكره وأتخذ سبيله في البحر عجباً. قال: فكان للحوت سرباً ولموسى ولفتاه عجباً. فقال موسى: ذلك ما كنا نبغي، فارتدا على آثارهما قصصاً، قال: رجعا يقصان آثارهما حتى انتهيا إلى الصخرة.<sup>(٢)</sup>

(١) - التحرير والتنوير - (٨ / ٤٧٦)

(٢) - التحرير والتنوير - (٨ / ٤٧٨)

لابد من توضيح الخطة حتى يُقدم الموظف على متابعة عمله على بصيرة وعلى غير اغترار، فنرى حوار موسى عليه السلام مع الرجل الصالح ﴿ قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَيَّ أَنْ تُعَلِّمَنِي مِمَّا عَلَّمْتَ رُشْدًا ﴾ (٦٦) قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا ﴿ ٦٧ ﴾ وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَى مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا ﴿ ٦٨ ﴾ قَالَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا ﴿ ٦٩ ﴾ [الكهف: ٦٦ - ٦٩].

وفي هذا أصل من أصول التعليم أن ينبه المعلم المتعلم بعوارض موضوعات العلوم الملقنة لا سيما إذا كانت في معالجتها مشقة.

(٢) المراقبة والمتابعة فإسناد النسيان إليهما حقيقة، لأن الفتى وإن كان هو الموكل بحفظ الحوت فكان عليه مراقبته إلا أن موسى هو القاصد لهذا العمل فكان يهمله تعهده ومراقبته . وهذا يدل على أن صاحب العمل أو الحاجة إذا وكله إلى غيره لا ينبغي له ترك تعهده .<sup>(١)</sup>

وفي كتب مهارات القيادة نجد منهجية إعداد وصناعة القادة كالتالي:

- (١) أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
- (٢) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
- (٣) توفير المناهج القيادية اللازمة.
- (٤) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

(٥) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور

(١) - التحرير والتنوير - (٨ / ٤٨٠)

بها عملياً.

- (٦) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
- (٧) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة.
- (٨) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.<sup>(١)</sup>

**تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسة هي:**

- (أ) تحديد الاتجاه والرؤية.
- (ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية
- (ج) التحفيز وشحن الهمم.<sup>(٢)</sup>
- يقول بدوي الشيخ : ولأهمية هذا الموضوع وتأثيره على عجلة الانتاج والتنمية والإعمار والحرث فقد اهتم الباحثون برصد واستقصاء مجموعة العوامل التي تؤثر على تحفيز الناس للعمل وتركزت المعلومات التي جمعت في مجموعتين من العوامل:
- العوامل الذاتية وتشمل:**

- الحصول على علاوات في المرتب
- وجود علاقات طيبة مع المشرفين
- وجود سياسات تعطي مزايا للعاملين

(١) - مهارات القيادة وصفات القائد - ( ١ / ١٠ )

(٢) - مهارات القيادة وصفات القائد - ( ١ / ٤ )

- شغل وظيفة محترمة
- وجود مشرف كفاء
- وجود علاقة طيبة مع المرؤسين
- وجود أمان استقرار وظيفي
- امكانية تغطية المطالب المالية للأسرة ونفقاتها
- وجود تفاهم مع المشاركين في العمل
- وجود محيط طبيعي واجتماعي جيد

#### العوامل التحفيزية :

- أن يرى الشخص نتيجة عمله
- تلقي الثناء والاحترام
- تأدية عمل خلاق
- التكليف بمسؤوليات أكبر
- الحصول على ترقيات
- وجود إمكانية تنمية مهارات<sup>(١)</sup>

أما دوافع للعمل في نظر القرآن الكريم

#### ١ تحقيق الذات:

يحرص الكثير على التميز بتأثير داخلي ومع هذا التأثير العميق والتسابق نحو تحقيق الذات الإنسانية يتزايد إنتاجه واقتراجه من الكمال وذوبانه في العمل لأنه يشعر أنّ المكانة الخاصة تتحقق بذلك المشهد الخلاب الذي

(١) - الجودة الشاملة في العمل الاسلامي لبدوي محمود الشيخ ص

تداعبه غريزة تحقيق الذات مشهد النجاح والتميز فيخضع الإنسان تماماً للمعايير والمنظومات ويدعن لها ويتكيف معها وما أجملها من صورة حين تمزج بقداسة القرآن الكريم فيطفي عليها الناموس الإلهي وتعلو عن الصورة المادية فيعضدها الجانب الروحي لهذه الذات التي لا يمكنها أن تعيش منفصلة عنه فتعتني قيمه بفرديته وخصوصيته وغاياته

وهنا ينبغي التنبيه الا تعلو الصورة المادية خارج إطار المعايير الأخلاقية، ولا تتحرك داخل مفهوم تحقيق الذات وراحتها، بغض النظر عن الروحانية حتى لا يصبح الهدف من الحياة تحقيق الذات وإمتاعها والتعبير عن مبدأ اللذة خارج أية حدود أو قيود فتحمل في داخلها سعار تسلطي ورغبة جامحة في تحقيق الذات هنا يوضع لها مكابح للوقوف عند الأقوال والافعال ووضعها في إطار القرآن الكريم وقد بين لنا القرآن الكريم تطلعات بني اسرائيل لتحقيق ذواتهم أيام نبيهم موسى عليه السلام

قال تعالى: ﴿وَجَوَزْنَا بِبَنِي إِسْرَائِيلَ الْبَحْرَ فَأَتَوْا عَلَى قَوْمٍ يَعْكُفُونَ عَلَى أَصْنَامٍ لَهُمْ قَالُوا يَا مُوسَى اجْعَلْ لَنَا إِلَهًا كَمَا لَهُمْ آلِهَةٌ قَالَ إِنَّكُمْ قَوْمٌ تَجْهَلُونَ ﴿١٣٨﴾﴾ [الأعراف: ١٣٨].

### الزهو: الإفتخار بالذات

بعض القيادات يدفعها الزهو والعجب إلى الغضب والتسلط الإداري وفي القرآن الكريم يتدرب المسلم كلما تلى آياته على حشد نفسه كلها لحرب الزهو في سريرته.

فكل إنسان عرضة للنسيان وغلبة الزهو والغرور، وتؤثر به العواطف

الشخصية، والمحيط والبيئة، وكل إنسان بحاجة إلى مراقبة ذاته بين الحين والآخر فأحياناً يتلقى ممن هم بحاجة الزهو والتفاخر فالقرآن ويهدد المتعنتين الميالين إلى الزهو والإذلال لمن تحت أيديهم من الناس " لا يدخل الجنة سيئ الملكة " قال تعالى: ﴿ وَقَفُّوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ ﴾ (٢٤) ﴿ [الصفات: ٢٤].

يربي فينا ان للشيطان موالج خفية ومداخل لطيفة وأنه يجري من ابن آدم مجرى الدم قال تعالى: ﴿ وَإِنَّمَا يَنْزَعَنَّكَ مِنَ الشَّيْطَانِ نَزْعٌ فَاسْتَعِذْ بِاللَّهِ إِنَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ (٢٠٠) ﴿ إِنَّ الَّذِينَ اتَّقَوْا إِذَا مَسَّهُمْ طَلِيفٌ مِّنَ الشَّيْطَانِ تَذَكَّرُوا فَإِذَا هُمْ مُبْصِرُونَ ﴾ (٢٠١) ﴿ [الأعراف: ٢٠٠ - ٢٠١].

### الحاجة إلى التقدير والاحترام

من كان منهم صالحاً فله حق التقديم وله حق التبجيل وله حق الاحترام فشعاره الحب في الله، ودثاره الاحترام المتبادل والسعي الحثيث في إعلاء كلمة الله، ونشر الأمن وتخليص عقول الناس وأبدانهم من رق عبودية الخلق إلى عبودية الخالق وحده لا شريك له. فيعامل بغاية الأدب وبغاية الاحترام".

على الادارات فرض موقف الاحترام الحر لرأي الآخرين، وإذا كنت حريصاً على أن يأخذ الناس برأيي فلماذا أحرم على الناس ما أبيحه لنفسي، وهل من الحرية أن أحول بين الناس وبين الاعتداد بأرائهم بعد أن يمنحهم أحكم الحاكمين هذا الحق الحاجة للأمن والحماية.

إن الحاجة إلى الأمن الوظيفي مطلب شرعي ومقصد إنساني فلا يمكن ان ينبض الموظف بالود والتضحية إذا فقد الشعور بالاحترام لشخصه وفقد

الشعور بالانتماء لمنظمتها التي يعمل بها وقد أثبت القرآن أنه قول فصل ليس فيه من الباطل شيء وقد تأكد هذا بمرور الزمان فقد صدقت أنباؤه ونجحت في تحقيق الأمن والاستقرار أحكامه.

إن الأمن التام والاهتداء، إنما هما لمن لم يلبس إيمانه بشرك، وهو قوله:

﴿الَّذِينَ ءَامَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَٰئِكَ لَهُمُ ٱلْأَمْنُ وَهُمْ مُّهْتَدُونَ ﴿٨٢﴾

[الأنعام: ٨٢].<sup>(١)</sup> يتحقق الأمن والطمأنينة. والرخاء والعدالة، في ظل المساواة في الحقوق الشرعية، وبذلك تنتظم الحياة على أكمل الوجوه وأعدلها وأسامها وفي ظل العمل بكتاب الله وسنة رسوله ﷺ يسبب الأمن والإسعاد والإعراض عنهما يسبب الخوف والحزن والشقاء والحرمان.

### الاحتياجات الإجتماعية

كتحقيق الذات على مذهب تعرف الظواهر أو تجارب الشخص الواقعية وتصوراتها الذاتية. ذلك أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، فلكي يعيش ويتقدم لا بد له من أن يرتبط بالآخرين ويتعاون معهم ، لذلك زوده الله سبحانه وتعالى بالاحتياجات الاجتماعية التي تدفعه للعمل ليس لمجرد إشباع حاجاته الطبيعية ولكن لكي يعيش حياة اجتماعية طبيعية ويتصل بالناس وينتمي إلى جماعة معينة.<sup>(٢)</sup>

(١) - أيسر التفاسير للجزائري - (٥ / ٥٥٥) أضواء البيان - (١ / ٢٤٣)

(٢) - السلوك الإداري في صحيح البخاري - صيد الفوائد - (١ / ١٢٢)

## احتياجات السلام

إننا نحتاج إلى دورةً زمنيةً قويّةً خيِّرةً، تقودنا إلى الجودة وتوصلنا مرحلة الإدراك الوجداني لحقيقة الإيمان بالجودة بعيداً عن الصراع العاطفي والرغبة في معركة تحقيق الذات المادية فالجودة ليست مباراة في تحقيق الذات، إنها الصور التي تلازم المسلم أثناء عمله واعتقاده والنتيجة النهائية تحقيق احتياجه للسلام.

## الاحتياجات الفسيولوجية والنفسية

إن القيادة الرشيدة ممن تتخذ مواقف صحيحة وقوية فرضت الاحترام على أعدائها قبل اصدقائها بموجب الاحترام والرعاية لكل انسان لأن مراعاة حاجات الناس النفسية تطفئ عندهم حرارة التمرد وتبطل شحنات الغيظ والحقد والإصرار على تحقيق الذات داخل اختيار صعب وحيد هو: إثبات الذات والخروج من الصخرة التي تقوقع بها.

فتلبية الاحتياجات والتحرك نحو الحرية لاستكمال تحقيق الذات، تقدمنا مسافات إلى الأمام في المستقبل، وقال بعض الفلاسفة : وبهذه الرؤية فقط يتسنى لنا تحقيق الذات الكبيرة في مقابل الذات الكثيرة. وهنا نحقق وحدتنا ونقهر اغترابنا، ونقضي على تناهينا بالدخول في الذات اللامتناهية التي تتوحد فيها كل المتناقضات، وتحل كل مشكلة إنسانية، ضاربة بجذورها في أعماق الشعور، نظراً للتحدي الذي يواجهه باستمرار.<sup>(١)</sup>

(١) - انظر في رحاب الفكر والأدب - دراسة (١١٥/١).

## أنواع القيادات :

تشير الدراسات ونظريات الفكر الإداري إلى أن هناك أكثر من نموذج للقيادة يبرز في أنواع القيادات:

- القيادة الأوتوقراطية
- القيادة الديمقراطية
- القيادة الفوضوية أو المتساهلة.<sup>(١)</sup>

### القيادة الأوتوقراطية (القيادة الموجهة)

يعرف القائد ذو السلطة بأنه الشخص الذي يخلق لتابعيه موقفاً فيه:

- القائد الذي يحدد السياسة كلها.
- يملئ القائد الطرق ونواحي النشاط بحيث تكون الخطوات في المستقبل دائماً غير مؤكدة إلى درجة كبيرة.
- يوجه القائد الناس فيما يعملونه وطريقة عمله ومن يعملون معهم.
- يميل القائد إلى أن يكون شخصياً في نقده لكل عضو ومع ذلك فإنه يستمر بعيداً عن إسهام الجماعة النشط إلا عندما يعمل فعلاً معهم.

### أثارها تخلق بين أعضاء الجماعة:

- (١) خصومة ومناغسة أكبر.
- (٢) تطابقاً مع القائد لا مع الجماعة.
- (٣) قلقاً من المستقبل.

(١) - انظر الجودة الشاملة في العمل الإسلامي لبدوي الشيخ ص ١٣٤

- (٤) عدواناً تجاه الآخرين.
- (٥) خلق كبش فداء.
- (٦) إفراطاً في الاعتماد على القائد والخضوع له.
- (٧) جمود السلوك.
- (٨) تقليل ارتباط الجماعة ومعنوية الأفراد وانتاجية الجماعة.<sup>(١)</sup>

### الشخصية القيادية الأوتوقراطية (القيادة الموجهة) من القرآن الكريم :

حرص القرآن الكريم على توضيح القيادة الأوتوقراطية في شخص فرعون فمن خلال الآيات التي تحدثت عنه نجد ان سماته انطبقت في الغالب على هذه القيادة.

يقول الأستاذ قاسم أن شخصية فرعون تتكرر بأشكال مختلفة وجوهر واحد، فأحياناً نراها متمثلة بشخص، يقول بلسان الحال- إن لم يقل بلسان المقال- أنا ربكم الأعلى، وأحياناً نرى شخصية فرعون متمثلة بالمنهج الذي يقوم عليه جمع من الناس تواطأوا عليه، وتعاونوا على تطبيقه، وقهروا الأمم والشعوب في سبيل إخضاعهم إياه. وبالتالي تتكرر الشخصية وإفرازاتها السلبية والمرضية، فهي إذن شخصية واقعية ندرك وجودها وحقيقتها وآثارها في حياة الناس. فهي معاناة تتكرر كلما تهيأت لها الأسباب والظروف المواتية؛ ولأنّ ظهور مثل هذه الشخصية كارثة إنسانية، فالقرآن الكريم يدعو لمجابهة هذه الشخصية. ثم تحدث الدكتور قاسم عن شخصية فرعون في القرآن.

(١) - انظر الجودة الشاملة في العمل الإسلامي لبديوي الشيخ ص ١٣٤

الاستكبار يؤكد حقيقة مفادها أنّ الاستكبار علامة يقينية على إفلاس المستكبر في الحجة والبرهان قال تعالى في سورة العنكبوت: ﴿ وَقُرُونِ وَفِرْعَوْنَ وَهَمَانَ ۗ وَلَقَدْ جَاءَهُمْ مُوسَىٰ بِالْبَيِّنَاتِ فَأَسْتَكْبَرُوا فِي الْأَرْضِ وَمَا كَانُوا سَمِيعِينَ ۗ ﴾ [العنكبوت: ٣٩].

والعلو: العلوّ يفارق الاستكبار في أنّه شعور بالعظمة والقوة والمنعة، ممّا يؤدي إلى الترفع والنظرة الفوقية، وذلك لوجود الإمكانيات والقدرات واحتقار الناس وهذا جلي في قوله تعالى على لسان فرعون: ﴿ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ ۚ فَأَسْتَكْبَرُوا وَكَانُوا قَوْمًا عَالِينَ ۗ ﴾ [المؤمنون: ٤٦ - ٤٧].

إنّ هذا السلوك الاستعلائي قديما وحديثا ما هو إلا نتيجة لامتلاك أسباب القوة المادية والسيطرة عليها من شخص أو أشخاص يتميّزون بعقد نفسية وأفكار وتصورات جاهلية، ومثال ذلك الإعجاب بالذات وهو مرض يصل بصاحبه - إذا تضخّم في نفسه وتعمّق - أن يعبد ذاته؛ فكلما زاد إعجابه بذاته زاد تأليهه لنفسه حتى إذا تهيأت له الظروف المناسبة

والطغيان: الطاغية الذي لا يبالي بما أتى، يأكل الناس ويقهرهم لا يشنيه تخرج ولا ضمير قال تعالى في سورة طه: ﴿ أَذْهَبَ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ ۗ ﴾ [طه: ٢٤].

والظلم: وضع الشيء في غير موضعه، وكل ما تفرزه هذه الشخصية أو تنشؤه من مناهج وأنظمة وأجهزة مرتببط بالحقيقة الأولى وهي الظلم التي بُنيت عليه قال تعالى في سورة الشعراء: ﴿ وَإِذْ نَادَىٰ رَبُّكَ مُوسَىٰ أَنِ أَنْتَ الْقَوْمَ

الظَّالِمِينَ ﴿١٠﴾ قَوْمَ فِرْعَوْنَ ۗ أَلَا يَنْقُورُونَ ﴿١١﴾ ﴿الشعراء: ١٠ - ١١﴾. فالظلم يحمل صاحبه للجحود

والإفساد: نقيض الصلاح كلّ ما طرأ عليه الفساد يخرج من دائرة الانتفاع به، وهكذا حياة الناس قد يصيبها الفساد، فيتبدل الأمن خوفاً، والعدل جوراً، والطمأنينة قلقاً واضطراباً... وينحرف سير الحياة عن الغاية التي خلق من أجلها الإنسان، فتتعطل الوظيفة المناطة بالبشر كما لو حصل الخراب بآلة فعطلها عن أداء وظيفتها. قال تعالى في سورة القصص: ﴿إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ مِنْهُ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ يُذَبِّحُونَ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيُونَ نِسَاءَهُمْ إِنَّهُمْ لَمُفْسِدِينَ ﴿٤﴾﴾ [القصص: ٤]. (إنّ الفساد يصيب تصورات الناس كما يصيب حياتهم الاجتماعية حين يكون أرباب متفرقون يتحكمون في رقاب العباد من دون الله، وما صلحت الأرض قط ولا استقامت حياة الناس إلّا يوم أن كانت عبوديتهم لله وحده - عقيدة وعبادة وشرعية- وما تحرر الإنسان قط إلّا في ظلال الربوبية الواحدة، فالشرع هو الذي يُنظم حياتنا لتصبح صالحة ومفيدة، فإذا استثنى الشرع تصادمت الأهواء والأغراض وحصل الخلل والفساد.

ثمّ كانت نهاية هذه الشخصية المفسدة بائسة وعاقبتها وخيمة، فالله يُمهّل ولا يُهمل.

والاستبداد: المستبد لا يقبل قول غيره، ويميل بطبعه للانفراد والاستثثار، وينفر ممّن يُحاول مشاركته بما يعدهُ حقاً خاص به. ولا يقبل رأياً آخر ولا يسمح لأيّ إنسان أن يتنافس. وتظهر صورة الإستبداد في قوله تعالى في سورة

الشعراء: ﴿قَالَ لَنْ أَخَذَتْ إِلَهًا غَيْرِي لِأَجْعَلَنَّكَ مِنَ الْمَسْجُونِينَ﴾ [الشعراء: ٢٩]. وللاستبداد وسائله التي بها يخرس كل صوت ويقتل كل فكر أحيانا تعتقد هذه الشخصية انها ديمقراطية فهي تشاور الأعضاء في بعض الأمور والحقيقة كما قال سيد قطب رحمه الله: وتلك شنشنة الطغاة حينما يحسّون أن الأرض تتزلزل تحت أقدامهم . عندئذ يلينون في القول بعد التجبر ويلجأون إلى الشعوب وقد كانوا يدوسونها بالأقدام . ويتظاهرون بالشورى بالأمر وهم كانوا يستبددون بالهوى : ذلك إلى أن يتجاوزوا منطقة الخطر، ثم إذا هم هم جبارة مستبدون ظالمون.فتلك مشورة للمناورة تقتضيها الظروف الصعبة والخطيرة، حتى إذا مرّت العاصفة عادوا كما كانوا.<sup>(١)</sup>

وما يعيننا من شخصية فرعون قيمه واعتقاداته التي أثرت على من هم حوله الشخصية التي فيها كثير من الاتوقراطية والتسلطية يقول د. قاسم: إنّ فرعون لم يكن يدّعي الألوهية بمعنى أنّه هو خالق هذا الكون ومدبره، أو أنّ له سلطانا في عالم الأسباب الكونية.إنّما كان يدعي الألوهية على شعبه المستذل! بمعنى أنّه هو حاكم هذا الشعب بشريعته وقوانينه، وأنّه بإرادته وأمره تمضي الشؤون وتقضى الأمور إنّ الاستبداد وإكراه الناس يقتل روح الإبداع في المجتمع، وهو سبب من أسباب تخلف البلاد الإسلامية في هذه الأيام، ومنبع الأزمات التي نعيشها في بلادنا ويعيشها العالم أجمع، فكثير من مظاهر التخلف والتفتت والتأزم ترجع لهذا السبب. كما يرجع إلى الإستبداد الإحتقان في العلاقات بين الحاكم والمحكوم، وانعدام الثقة فيما بينهما. ممّا أدى إلى انتشار الأجهزة البوليسية والمخابرات وغيرها من أجهزة

(١) - شخصية فرعون في القرآن - (١ / ٧) قاسم توفيق

التنصت على الناس.<sup>(١)</sup>

### القيادة الديمقراطية (الإسهامية):

وهي قيادة أكثر ديمقراطية حيث يتميز القائد الديمقراطي بأنه:

- ١) يسمح لكل الأعضاء بمناقشة تكوين السياسة ويشجع الجماعة على اتخاذ القرارات الضرورية.
  - ٢) يسمح بالمناقشات الخاصة بالنشاط في المستقبل كما يسمح به. بالنسبة للنشاط الحالي ولا يحاول ان يجعل الاعضاء في ظلام بالنسبة لخطط المستقبل.
  - ٣) يسمح للأعضاء أن يحددوا موقف عملهم كلما أمكن ذلك ، فمثلا يترك للجماعات تحديد طريقة إنجاز الأعمال وأقسام العمليات نفسها.
  - ٤) يركز على الحصول على الحقائق الموضوعية بالنسبة للمشكلات الإنسانية.
- ويحاول أن يؤسس أي مديح أو نظام ضروري على هذه الحقائق الموضوعية لا على حاجاته الشخصية.
- أثر هذه القيادة : تميل إلى أن تخلق في الجماعة:
- إحساساً أشد بالترابطية.
  - انتاجية الجماعة أكبر سواء كان القائد موجودا أو غير موجود.
  - رضا متزايد عن العمل ومعنوية عالية.

(١) - شخصية فرعون في القرآن - ( ٢٧ / ١ )

- تطوير بصائر الفريق.
- مرونة أكبر في السلوك وفي نفس الوقت تقلل القيادة الديمقراطية.
- إنعدام الكراهية والإحباط والعدائية بين الأفراد بعضهم بعضاً.
- تقليل عدد النكبات.
- تخفيف درجة الاعتماد على القائد والخضوع له.
- عدم الحاجة إلى كبش الفداء.<sup>(١)</sup>

### القيادة الديمقراطية (الإسهامية) في القرآن الكريم:

أفاض القرآن الكريم بالحديث عن الشخصيات القيادية القرآنية التي تربت في ظل العقيدة وترعرت في كنف الحفظ الألهي إنها الشخصيات التي خلت من العقد النفسية إنها قيادات فعالة تدربت وتعلمت وتآدبت بالأدب الرباني فتميزت بالدراية وساعدت الشعوب على النمو وأن يكونوا خلاقين وعلمت اتباعها اتخاذ القرارات الصحيحة ووضحت لهم أسس التميز وفرحت بإنجازاتهم وحفزتهم للسمو إلى عوالم الآخرة حيث جنان النعيم ومن هذه الشخصيات نجد شخصية يوسف عليه السلام نستعرض بشكل سريع أهم مميزاتة عليه السلام:

(١) صدق العقيدة وثباتها وقد برز ذلك في قوله تعالى: ﴿قَالَتْ فَذَلِكُنَّ الَّذِينَ لَمُنْتَنِي فِيهِ وَلَقَدْ رَوَدْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ فَاسْتَعْصَمَ وَلَئِن لَّمْ يَفْعَلْ مَا أَمَرُهُ لَيَسْجَنَنَّ وَلَيَكُونَا مِنَ الصَّاغِرِينَ ﴿٣٢﴾ قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ وَإِلَّا نَصْرَفُ عَنِّي كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْنَّ وَأَكُنَّ مِنَ الْجَاهِلِينَ ﴿٣٣﴾﴾ [يوسف: ٣٢ - ٣٣]. التشاور مع

(١) - انظر الجودة الشاملة في العمل الإسلامي لبديوي الشيخ ص ١٢٤

الآخرين واقناع بالمنطق الحق قال تعالى: ﴿يَصْصِحِي السِّجْنَ ءَأَرْبَابٌ مُتَفَرِّقُونَ حَيْرًا أَمِ اللَّهُ الْوَاحِدُ الْقَهَّارُ﴾ ﴿٣٩﴾ [يوسف: ٣٩]. القوة والأمانة فقد حفظ العهد والأمانة ولم تحدثه نفسه يوما بالخيانة قال تعالى: ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾ ﴿٤٢﴾ ﴿رَزَوَدْتُهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ وَعَلَقْتَ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ﴾ ﴿٤٣﴾ [يوسف: ٢٢ - ٢٣].

(٢) الفطنة والدهاء النافع: ﴿فَبَدَأَ بِأَوْعِيَتِهِمْ قَبْلَ وِعَاءِ آخِيهِ ثُمَّ اسْتَخْرَجَهَا مِنْ وِعَاءِ آخِيهِ كَذْنَا لِيُوسُفَ مَا كَانَ لِيَأْخُذَ أَخَاهُ فِي دِينِ الْمَلِكِ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ ﴿٧٦﴾ [يوسف: ٧٦]. بعد النظر وتجلي ذلك لحظة اختياره البراءة قبل الخروج من السجن قال تعالى: ﴿... فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ أَرْجِعْ إِلَىٰ رَبِّكَ فَسَأَلَهُ مَا بَالَ الْإِنْسِقِ الَّتِي قَطَعْنَا أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ﴾ ﴿٥٠﴾ [يوسف: ٥٠].

(٣) الحزم والعدل ويتضح حين رفض أخذ أحد مكان الآخر قال تعالى: ﴿قَالُوا يَا أَيُّهَا الْعَزِيزُ إِنَّ لَهُ أَبًا شَيْخًا كَبِيرًا فَخُذْ أَحَدَنَا مَكَانَهُ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ ﴿٧٨﴾ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ أَنْ نَأْخُذَ إِلَّا مَنْ وَجَدْنَا مَتَّعِنَا بِهِ وَإِنَّا إِذَا لَظَلِمُونَ﴾ ﴿٧٩﴾ [يوسف: ٧٨ - ٧٩].

(٤) العفو عند المقدرة وهذا رمز القوة والثبات يعفو عن ظلمه وهو قادر على إيذائه وأخذ حقه منه قال تعالى: ﴿قَالُوا تَاللَّهِ لَقَدْ ءَاثَرَكَ اللَّهُ عَلَيْنَا

وَإِنْ كُنَّا لَخَطِيئِينَ ﴿٩١﴾ قَالَ لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ  
أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ ﴿٩٢﴾ [يوسف: ٩١ - ٩٢].

٥) التصبر والاستعانة بالله قال تعالى والاحسان قال تعالى: ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ﴾

ءَايَاتِنُهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴿٢٢﴾ [يوسف: ٢٢].

وكذلك شخصية سليمان عليه السلام وشخصية ابراهيم الخليل عليه السلام وشخصية موسى عليه السلام وغيرها كثير وأعظم شخصية هي شخصية القائد الأمين الذي تسرد له مجلدات وتؤلف فيه كتب وموسوعات محمد ﷺ.

#### القيادة الفوضوية أو المتساهلة:

وكما تقول د. ألفت : هنا يترك القائد الأمور تسير وفقا للظروف المحيطة دون اكتراث ، فهو مسار العمل لا يعمل بموجب خطة واضحة الأهداف ، ويتصور هذا النمط بأنه تشاوري فهو يترك الحرية للعاملين يفعلون ما يحلو لهم طمعا في كسب رضاهم وأن هذا النمط ليس له أي دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين لخدمة الصالح العام ولا يؤدي أي دور في تقديم النتائج المثمرة<sup>(١)</sup>

#### خصائص القائد في القرآن الكريم:

(١) القدوة الحسنة : قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ

يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾ [الأحزاب: ٢١].

(١) - ادارة الجودة في الحياة الأسرية د. ألفت آشي ص ٩١ رسالة دكتوراه

٢) القوة والغلظة في الحق قال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا النَّبِيُّ جَهْدِ الْكُفَّارِ وَالْمُنَافِقِينَ  
وَأَغْلَطَ عَلَيْهِمْ وَمَأْوَاهُمْ جَهَنَّمُ وَيَسَّرَ الْمَصِيرُ ٩﴾ [التحریم: ٩].

٣) البر والرحمة قال تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ  
عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ١٢٨﴾ [التوبة: ١٢٨].

٤) روح المبادرة في العمل قال تعالى: ﴿إِن رَّبَّكَ يَعْلَمُ أَنَّكَ تَقُومُ أَدْنَىٰ مِن ثُلُثِي اللَّيْلِ وَنِصْفَهُ  
وَأَثْلَهُ وَطَائِفَةٌ مِّنَ الَّذِينَ مَعَكَ وَاللَّهُ يُقَدِّرُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ عَلِمَ أَن لَّنْ نَّحْصُوهُ فَتَابَ عَلَيْكُمْ  
فَاقْرَءُوا مَا تَيَسَّرَ مِنَ الْقُرْآنِ... ٢٠﴾ [المزمل: ٢٠].

٥) التأليف بين الناس والتأخي قال تعالى: ﴿وَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ لَوْ أَنفَقْتَ مَا فِي  
الْأَرْضِ جَمِيعًا مَّا أَلَّفْتَ بَيْنَ قُلُوبِهِمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ أَلَّفَ بَيْنَهُمْ إِنَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ  
٦٣﴾ [الأنفال: ٦٣].

٦) بث روح المنافسة للعمل قال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا النَّبِيُّ حَرَضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى  
الْقِتَالِ ٦٥﴾ [الأنفال: ٦٥].

٧) الصراحة والوضوح: قال تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا النَّبِيُّ قُلْ لِأَزْوَاجِكَ إِن كُنْتُنَّ تُرِيدْنَ  
الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا فَتَعَالَيْنَ أُمَتِّعْكُنَّ وَأُسَرِّحْكُنَّ سَرَاحًا جَمِيلًا ٢٨﴾ [النساء: ٢٨] وَإِن كُنْتُنَّ  
تُرِيدْنَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالذَّارَ الْآخِرَةَ فَإِنَّ اللَّهَ أَعَدَّ لِلْمُحْسِنَاتِ مِنكُنَّ أَجْرًا عَظِيمًا  
٢٩﴾ [الأحزاب: ٢٨ - ٢٩].

٨) الحزم واتخاذ القرارات الصائبة قال تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

﴿ ١٥٩ ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

٩) الشورى : قال تعالى: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

١٠) اللين والعطف والرعاية قال تعالى: ﴿ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا

غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ ... ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

### نموذج لجودة التعليم في المملكة

يتطلب التعليم وطرق التدريس في المملكة العربية السعودية أسس هامة لها علاقة بالمجتمع الإسلامي الذي يعيشه الطالب والذي يشكل جزءا هاما من أهداف الدولة فالمناهج الدراسية المقررة للطلبة مقننة ومدروسة بشكل جيد متفهمة للمراحل العمرية مقابل المراحل الدراسية للطالب وهي تخضع للرقابة للتأكد من تطبيق القواعد والقوانين الملزمة بها المؤسسات التعليمية المتمثلة بالإدارة وأعضاء هيئات التدريس والطلبة فمعتقد الإدارة والأستاذ والطالب يؤثر على الثقافة الدراسية لذا لا بد من:

١- دراسة النماذج الدراسية التي تعطي أثرا عميقا في المعتقد والسلوك والقيم والتقاليد التي تتشكل لدى الطلبة في مراحل حياتهم للتحقق من انسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطالب المكتسبة وانسجام العملية التعليمية مع المتطلبات الحديثة واستمرارية الارتقاء بنوعية التعليم.

٢- الإشراف على العمليات التعليمية لتحقيق الأهداف الكبرى لمعايير التعليم بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة ولتحقيق المستويات العليا المرغوبة طبقاً للمعايير.

- ٣- مطابقة المباني والمرافق الأكاديمية للمواصفات العالمية من الأمن والأمان وتطبيق القوانين والأنظمة الواردة في دستور المملكة العربية السعودية وتخصيص مساحة لكل معلمة أو موظفة إدارية في المكاتب المشتركة.
- ٤- قوانين المختبرات والالتزام بنصوص العقوبات التي يحق لمجلس الجودة إيقاعها على المدارس التي تخالف قوانين المختبرات والمعايير أو الأسس الصادرة عن مجلس الجودة وتوفير فنية واحدة على الأقل لكل مختبر
- ٥- سعة الفصول الدراسية وعدم زيادة عدد الطالبات عن (٣٠) طالبة.
- ٦- إيجاد قاعة للمحاضرات العامة ومدرج للنشاطات والندوات: توفير قاعة بسعة (١٠٠) طالبة في كل مدرسة أو مدرج نشاطات واحد على الأقل.
- ٧- توفير الأجهزة والتجهيزات والوسائل التعليمية. كتوفير مختبر حاسوب واحد على الأقل يحتوي (٢٠) جهازاً مع توفير خدمة الانترنت وتوفير مختبر تجويد القرآن الكريم يحتوي على ٢٠ وحدة تعليمية ، وتوفير مختبر لغات يحتوي على ٢٠ وحدة تعليمية.
- ٨- المكتبة. توفير مقاعد تستوعب (٢٥٪) من مجموع الطالبات والمعلمات في وقت واحد وتوفير مصادر معلومات بواقع (١٠) آلاف عنوان على الأقل عند التأسيس واشتراك المكتبة بثلاثة عناوين من الدوريات الورقية والإلكترونية لكل تخصص ويتوجب على المدرسة أن توفر للطالبات إمكانية الحصول على نسخ ورقية عن الأبحاث التي تحتاج إليها وبحد أعلى ٢٠ صفحة مطبوعة في الفصل الواحد مجاناً.

٩- العناية الفائقة بالعيادة المدرسية الصحية واعدادها كغرفة طوارئ تحتوي على صيدلية واحدة فيها ما يلزم الطالبة بإشراف المرشدة الطلابية.

١٠- توفير قاعة صلاة بسعة (١٠٠) طالبة في كل مدرسة مع الاعلان عن وقت الصلاة.

١١- العناية بالمرافق العامة والخاصة. حمام مع مفسلة للموظفات وبمساحة (٤) أمتار مربعة، ودورات المياه للطالبات ومراقبة انقطاع الماء للأثر السلبي على الطالبات خاصة ومشارب ماء صحية مبرده.

### المخطط المقترح للوصول إلى نظام ضمان الجودة في المدارس:

(١) تشكيل مجلس استشاري من عدد من المعلمات في المدرسة من أصحاب الخبرات والمهارات لوضع خطة تبين فلسفة المدرسة ورؤيتها وإستراتيجيتها لتطوير برامج التعليم ووضع سياسات وبرامج للمساعدة في التنسيق فيما بينها وتقديم توصيات حسب احتياجات ومتطلبات المدارس.

(٢) تشكيل لجنة لمراجعة الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية.

(٣) وضع خطة لبلورة المعايير الأكاديمية، والإدارية، والمالية واختيار مدى الالتزام بهذه المعايير بشكل مستمر وتزويد اللجنة بالتغذية الراجعة للتطوير والتحسين في جميع المجالات وتزويد المدير العام بذلك.

فما هي الوسيلة التي ينبغي أن تدار بها المؤسسة التعليمية لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".

- (١) تشجيع منسوبي المؤسسة للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق وإشباع حاجات المنسوبين والطلبة بالإضافة إلى وزارة التعليم.
- (٢) خلق نظام إداري يحقق رضا كل الأطراف وعلى رأس القائمة الطلبة بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.
- (٣) اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.
- (٤) نظام تكوين الأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف بالتركيز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة،
- (٥) وضع المؤسسة التعليمية بكل الموارد البشرية في مركز التنافس لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة للتطوير والتحسين المستمر الشامل لكل الجوانب.
- الاعتماد: مجموع الإجراءات والعمليات لتتأكد من أن المؤسسة قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة النوعية إنها الوسائل التي يتبناها المجتمع التعليمي بغية التنظيم الذاتي والمراجعة المثلية من أجل تقويم ودعم نوعية وكفاءة التعليم بصورة تجعله موضع ثقة الناس والتقليل من مدى تحكم الأجهزة الخارجية.

obeykandi.com

## التوصيات

- ١) على جميع الإدارات اعتناق فلسفة الأفضل واعتمادها وتبني رسالتها.
- ٢) القضاء على سياسة التعتيم التي تتم في بعض الإدارات لإيهام الأتباع بالقوة والسلطة.
- ٣) إيجاد اختبارات قياس وجودة في كل منظمة ومعالجة إتباعها في حالة القصور سريعاً بالدورات والتدريبات اللازمة.
- ٤) وضع خطط إستراتيجية سنوية للتحسين المستمر.
- ٥) اتخاذ سياسة الثواب والعقاب والتركيز على تنوع المكافآت والمحفزات.
- ٦) إنشاء مكاتب خاصة لقياس الجودة لكل مؤسسة.
- ٧) إنشاء هيئة للجودة مع مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عن وضع المعايير.

obeykandi.com

## الخاتمة

الحمد لله رب العالمين، حمدا كثيرا طيبا مباركا كما يحب ربنا ويرضى، انزل الله تعالى القرآن الكريم وهو الحكيم في خلقه وشرعه وتدبيره فقد نبه القرآن الكريم على أعظم النعم التي حسد عليها المسلمون وهي نعمة الإسلام والقرآن الكريم لما فيه من آيات ودلائل ومواضع وبعد فهمنا للجودة القرآنية يبقى القرآن رافعا رأيته شامخا رمزا للتقدم والتميز وكما قال فيه شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله:

وَحَاجَةُ الْأُمَّةِ مَاسَّةٌ إِلَى فَهْمِ الْقُرْآنِ الَّذِي هُوَ حَبْلُ اللَّهِ الْمَتِينُ وَالذِّكْرُ الْحَكِيمُ وَالصِّرَاطُ الْمُسْتَقِيمُ الَّذِي لَا تَرِيغُ بِهِ الْأَهْوَاءُ وَلَا تَلْتَبَسُ بِهِ الْأَلْسُنُ وَلَا يَخْلُقُ عَنْ كَثْرَةِ التَّرْدِيدِ وَلَا تَنْقُضِي عَجَائِبُهُ وَلَا يَشْبَعُ مِنْهُ الْعُلَمَاءُ مَنْ قَالَ بِهِ صَدَقَ وَمَنْ عَمِلَ بِهِ أَجَرَ وَمَنْ حَكَمَ بِهِ عَدَلَ وَمَنْ دَعَا إِلَيْهِ هَدَى إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ وَمَنْ تَرَكَهُ مِنْ جَبَّارٍ قَصَمَهُ اللَّهُ وَمَنْ ابْتَغَى الْهُدَى فِي غَيْرِهِ أَضَلَّهُ اللَّهُ. إن أهل القرآن الكريم عصمتهم آيات الله من الأهواء وشفاهم القرآن من الأدواء وهو ذكرى لكل من يقرأه أو يستمع إليه وهو شهيد حاضر القلب إنه الكتاب الوحيد الصالح بنظمه وقواعده ومواصفاته لكل زمان ومكان لقد تأملت آيات الله تعالى في ثنايا كتابه فأخذني الحسن والتميز والجودة العالية في النص القرآني كل مأخذ ووجدتني عاجزة عن معرفة من أين أبدأ فكل ما في القرآن الكريم يمنح بركة العمر والعمل معا واستمعت بالتواصل مع التفسير وأصبحت عندي حاجة ملحة للحديث عن الجودة فحاولت ان ادلو بدلوي لعلي بذلك افتح آفاق من هم أفضل مني ليشمروا عن سواعدهم ويكتبوا في الجودة في القرآن والسنة ما يستحق أن يكتب أحمد الله عز وجل على أن مكنتني من إخراج هذا العمل المتواضع بهذا الشكل وبهذا المحتوى وهذا كتابي يبقى كما عند علماء الجودة قابلا للقياس وقد يتطلب إعادة التقويم بمواصفات أكثر دقة فإن أخطأت فمني ومن الشيطان وان أحسنت فمن الله وحدة هو المنعم المتفضل وما أريد الا الاصلاح ما استطعت وما توفيقى الا بالله ولا حول ولا قوة الا بالله العلي العظيم.