

القيادة الإدارية بين منهج الإسلام والنظريات المعاصرة

د. محمد عبد الله آل ناجي

(إن تقدم الدولة في عالمنا المعاصر يقاس بمدى تقدمها في مجال القيادة الإدارية .

ذلك، لأن سر تنمية الدول لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام ثرواتها، وإنما - أيضا - في كيفية استخدامها للقوى البشرية، وحملها على اكتشاف كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لديها).^(١)

١ - الدكتور/ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم - الرياض، ١٩٨٥.

تمهيد:

هل يمكن أن يكون للإسلام نظرية في القيادة الإدارية؟ أعني هل يمكن للمسلمين، أن يعودوا إلى دينهم فيقعدوا القواعد، ويرتبوا المناهج، ويقدموا للعالم - في نهاية القرن العشرين - نظرية في القيادة الإدارية من منظور إسلامي...؟

وبعبارة أوضح: هل في مقدور الأمة الإسلامية - الآن - أن تقدم للعالم الذي يتخبط في العديد من النظريات الإدارية، وتكون نهاية المطاف: الحيرة والقلق وظهور نظرية جديدة عندهم تطمس معالم النظريات القديمة، حتى إذا وضعت موضع الاختبار والتجربة، أحس القائمون عليها والمطبقون لمبادئها أنها السراب الممتد، والتيه الذي لا نهاية له...؟؟ لقد كان للأمة الإسلامية نظرية في القيادة العسكرية، بهرت العالم بتكتيكاتها وعبقريه رجالها، واستطاعت هذه النظرية التي تشربها رجالها الاستيلاء على أكبر قوتين، عرفتا في التاريخ القديم باسم دولة الفرس ودولة الروم. حتى قال بعض المؤرخين - يصف السرعة الفائقة في الغزو والفتح والانتصار - : إن الأرض كانت تطوى من تحت أقدامهم). تطوى من تحت أقدامهم لا بالغازات السامة، ولا بالأوبئة الفتاكة، أو الأساليب البربرية التي يتبعها القادة العسكريون في عالمنا المعاصر، وإنما حدث ذلك لأنهم كانوا يحاربون بأسلحتهم، ومن ورائها أخلاقهم، فكأن أسلحتهم نفسها ذات أخلاق.

وكانت لهم نظرية في القيادة السياسية، استطاعت في فترة وجيزة من عمر الزمن أن تجعل الكثير من ساسة الدول يتتلمذون على أيديهم، ويأخذون الحكمة وفلسفة الحكم من أفواههم.

وكانت لهم نظرية في قيادة الحكم والولاية، طبق بنودها وسار على قواعدها حكام المسلمين وولاتهم، وعرفوا مبدأ التفويض، والتنظيم، والتخطيط، قبل أن تعرفه النظم الحديثة. فكان لكل حاكم وزيره المفوض، لمراقبة الولاة ومحاسبتهم، دون الرجوع إلى الحاكم، ولقد رصد فكر العالم

الحر وقلبه كيف كان محمد بن مسلمة الوزير المفوض لعمر بن الخطاب - رضي الله عنه - يزجج الولاية، ويعنفهم إن قصروا أو تهاونوا في حق الرعية، حتى إنه أمر بإزالة الباب الذي وضعه سعد بن أبي وقاص على قصره في الكوفة - أيام حكمه لها - لأنه رأى فيه الوزير المفوض حاجبا يحجب الوالي عن الرعية، وفي ذلك تعطيل لمصالحهم، وتوقف لأنشطتهم^(٢).

لقد نجحت هذه النظريات التي وضعها المسلمون، لأنها كانت مستقاة مباشرة من كتاب الله تعالى: المنهج الإلهي الذي أنزله خالق الإنسان ليكون دليله في رحلة الحياة، إبان قيامه بأمر الخلافة. وتعمير هذا الكون.

إن صانع الإنسان هو منزل القرآن الذي يعلم كل جزئية من جزئيات جسمه. وكل ذرة من ذرات تكوينه، وبالتالي يعلم ما يصلحه: ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾ (الملك: الآية ١٤) فلما ابتعد المسلمون عن هذا المنهج تفرقت بهم السبل، واختلفت أمامهم المسالك.

لقد استطاع المسلمون في فترة من فترات تاريخهم عندما أخذوا بهذه النظريات من كتاب الله وسنة رسوله - عليه السلام - أن يكونوا سادة وقادة، ولم يكتفوا بذلك، بل قعدوا القواعد للبشرية كلها، فمدنوا الدنيا، وهذبوا العالم، وقرروا الحق للإنسان، في كل مكان على سطح الكرة الأرضية.

ولهذا يقول لوثر (جولك) و(جيمس بولك) - وذلك في صدر تقريرهما المقدم في يوليو سنة ١٩٦٢ بشأن تنظيم الإدارة الحكومية في الجمهورية العربية المتحدة - : (ومن المهم أن نعترف منذ البداية بأن أمر جهاز الحكم ليس بأهم الأمور، فالمعتقدات والقيم التي يرتكز عليها تفوقه أهمية وخطورة، فإذا استطاع الجهاز الجديد أن يبتعث هذه المعتقدات والقيم، وأن يصوغها ويشكلها في صورة نظم - فإن التقدم الذي يحرزه الشعب حقا لا يكمن في النظم الحكومية، بل فيما تقوم عليه من قوى أخلاقية وفلسفة وروحية.

٢ - عماد الدين ابن كثير، البداية والنهاية، الطبعة الثالثة، مكتبة المعارف، بيروت، ١٩٧٦، ص ٤ - ١٩٣.

لهذا كان على المسؤولين عن إعادة تنظيم الجهاز الحكومي على نحو جذري: أن يستهدوا بهدي ثقافة الأمة ذاتها، وفهم المعتقدات والقيم التي تسير عليها الأمة في حياتها.

ثم يقولان: وقد راعنا خلال هذا البحث أن اهتدينا إلى عدد من المعتقدات الأساسية الوثيقة الصلة بتلك المشكلات، وإننا لنورد تلك المعتقدات في صورة بالغة الإيجاز، خالية مما تستحقه من إفاضة وتفصيل - فيما يلي:

- * شرع الله إقامة الدولة كنظام أخلاقي واقتصادي وسياسي، وللإنسان أن يشكل هذا النظام بفضل ما يتاح له من اتساع في المعرفة والخبرة والتفكير، وذلك على أساس المبادئ الأخلاقية الأساسية المقررة.
 - * الناس سواسية أمام الله، ومن ثم أمام القانون.
 - * ليس للحاكم ولا لرجل الدين ولا لأية طبقة أو فئة أن تحول بين المرء وحقوقه وواجباته، أو تفصل بينه وبين الله.
 - * الاستغلال الشخصي للفرد أمر يأباه الخلق الكريم.
 - * نظام القيادة نظام مستحب من حيث المبدأ، ولكن كل راع مسؤول أمام الله عن رعيته، وبذا يكون مسؤولاً عن رعاية شؤون الناس، ويبرر قيامها ما تلتزم به من مسؤوليات خلقية، وما تقدمه من خدمات.
 - * الأخذ بالشورى أمر لا بد منه في اتخاذ القرارات.
 - * نظام الملكية الفردية حق مقدس، ينطوي على ضرورة استخدام الممتلكات على نحو مثمر، مع تخصيص قدر من الدخل في عون المعوزين، وخدمة المجتمع والضرائب (الزكاة والإنفاق).
 - * العمل له نبالته الخاصة، ويستحق العامل أجراً عادلاً على عمله.
 - * الإنسان مكلف بكسب العلم، وإعمال العقل، واستخدام المعرفة التي حصلها - على هذا النحو - في نفع الناس ورضا الله.
- ويختتم هذا الاعتراف بقولهما:

إذا صح ما ذهبنا إليه في تلك العجالة القصيرة، فإن الثقافة الإسلامية تكون أبعد الأشياء عن إعاقه سير التقدم والتطور في النظم الإدارية، كما تكون أبعد الأشياء عن الدعوة إلى الطاعة العمياء، أو التشبث بالتقاليد العتيقة، إلا أن الثقافة الإسلامية تشجع الإنسان على استخدام عقله في تقدير مقتضيات العالم الحديث، مع الاطمئنان إلى القيادة المسؤولة وتبادل الرأي والمشورة^(٣).

وهذا على - وجه التحديد - هو المنهج الذي صارت الحاجة ماسة إليه. إن هذا البحث هو بداية - رحلة الألف ميل - التي تبدأ بخطوة واحدة - وفي هذا البحث سوف نستعرض نشأة وتطور الفكر الإداري والقيادة الإدارية، ثم سوف نتناول أصول الفكر الإداري الإسلامي من حيث المصادر التي يستند عليها، والتراث الفكري لرواده، وسوف نعتمد على المنهج التاريخي والتحليلي في معالجتنا لمواضيع هذا البحث.

الإدارة في تصورات النظريات الحديثة

الراصد للاتجاهات الإدارية في عالمنا المعاصر يرى أنه يمكن تصنيفها في نظريات ثلاث:

الأولى: نظرية الإدارة العلمية.

الثانية: نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة.

الثالثة: النظرية السلوكية في الإدارة.

وسنحاول - بمشيئة الله تعالى - أن نلقي بعض الأضواء على كل واحدة من هذه النظريات على حده^(٤).

٣ - الدكتور/ حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، الأصول العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٤م، ص ١٨٠ - ١٨٢.

٤ - Hoy, W.K. & Miskel, C.G., Educational Administration Theory, Research and Practice. (2nd ed.), New York Random House, 1978.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية:

يرى بعض المفكرين الإداريين أن هذه النظرية تعتبر ثورة عقلانية في تنظيم الإدارة بشقيها القيادة والعمالة. وتعتبر فتحاً جديداً للإداريين بالنسبة للجهود الإنساني، وذلك بما قدمته من تطوير الممارسات الإدارية عن طريق استعمال الأساليب العلمية، وآخر ما أنتجه العقل البشري بالنسبة لإدارة الأعمال، سواء ما يتعلق بالطاقة البشرية، أو طبيعة العمل، أو استعمال آلات الإنتاج.

هذا بالإضافة إلى ما قدمته هذه النظرية للعمل الإداري من مفاهيم إدارية مختلفة، مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة وتحمل المسؤولية. وكان من ملامح هذه النظرية الجادة: الاهتمام الكبير بمجال التخصص في العمل، ووضع الكوادر المناسبة في المكان المناسب. ويعتبر (فريدريك تيلر) (Frederick Taylor) المؤسس الأول للإدارة العلمية، وإن كان قد سبقته بعض الجهود من علماء بدأوا هذا الطريق، ولكنه يعتبر أول من قعد القواعد، ووضع الأسس والمخطط للمنهج المتكامل لهذه النظرية.

ومن الابتكارات التي وضعها (تيلر) في هذه النظرية، أنه وضع نصب عينيه كيفية الاستفادة من القدرات الإنسانية بشكل أكثر فعالية في إنجاز الأعمال. هذا بالإضافة إلى النظام الذي أدخله، وهو تطوير أساليب العمل عن طريق تدريب الكوادر، حتى تصبح ذات كفاءة عالية في زيادة الإنتاج واستطاع (تيلر) عن طريق دراسته للزمن والحركة أن يحدد الكفاءة العضلية للعمال ومقدرتهم في إنجاز العمل بكفاءة في فترة زمنية محدودة.

وفي كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) حاول أن يقدم المبادئ الأساسية للإدارة العملية. وسنحاول بمشيئة الله أن نجملها في هذه النقاط:

أ - توجد عدة طرق مثالية لإنجاز أي عمل ما، ويمكن أن تحدد هذه الطرق علمياً.

ب - أي عمل مهما بلغ تعقيده وتداخله يمكن تبسيطه، وذلك بتجزأته إلى عمليات صغيرة.

ج - على الإدارة الناجحة تدريب العمال عند قيامهم بأي جزئية من جزئيات العمل وتوضيحها لهم.

د - يرى (تيلر) إبعاد العمال عن مجال التخطيط والتنظيم، أو السيطرة كلية على بعض النشاطات المختلفة.

هـ - إذا كان العمل الذي يقوم به العمال مرهقا أو معقدا فعلي الإدارة أن تقدم بعض الحوافز المادية للعمال، تشجيعا لهم على تحمل المشاق في إنجاز هذا العمل^(٥).

وإذا كان (تيلر) بتقديمه هذه المبادئ يولي اهتماما كبيرا لزيادة الإنتاج عن طريق الكفاءة العالية في العمل والتشغيل، ويعتبر أن هذا لب العملية الإدارية. فإن (فويل) (Fayol) مهندس المناجم الفرنسي والإداري الناجح يرى أن الإدارات الناجحة تعتمد على (تراكم) سلسلة من الوظائف المتلاحقة، سماها (عناصر الإدارة). وفي رأي (فويل) أن المرء كلما صعد نحو قمة العمل الإداري وجد أن حاجة العمل تستدعي مهارات فنية أقل، ومهارات إدارية أكبر^(٦).

وخلاصة النظرية العلمية في الإدارة عند (تيلر) تتمثل في زيادة الإنتاج للمؤسسة، وزيادة الدخل للعمال.

وفي رأيه: أن الإدارة يمكن أن تنجز أكبر قدر من الإنتاج في وقت محدد، ويمكن من ناحية أخرى أن يكون إنتاج العمال وفيرا في وقت محدد أيضا. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دخولهم.

٥ - Taylor, F. W. The Principless of Scientific Managements- New York: Harper & Row, 1947.

٦ - Fayol, H. General and Tndustrial Management. Trans. by Constance S., London: Sir Isaac Pitman, 1949.

ومن هذا فقد وجه العديد من الانتقادات إلى نظرية الإدارة العلمية بسبب تجاهلها العوامل الإنسانية، ومساواتها بين الآلة والعامل، حيث ركزت جل اهتمامها على زيادة الإنتاج فحسب.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة:

لا شك أن الثورة التي أوجدها (تيلر) بتطبيق نظرية الإدارة العلمية على المؤسسات كان لها أثر فعال، وحماس منقطع النظير بين رجال الإدارة في ذلك الوقت. ولكن هذه الثورة المتدفقة والحماس الكبير أخذ يخفت شيئاً فشيئاً عندما برز في الثلاثينات من هذا القرن (التون مايو ١٩٣٣) (Eton Mayo) كرائد لمدرسة جديدة في علم الإدارة، تسمى بنظرية (العلاقات الإنسانية) وأثرها الكبير في تطوير الإدارة. عن طريق المعاملات الإنسانية، والعلاقات الودية بين الإدارة والعاملين فيها.

قام (التون مايو، ١٩٣٣) بدراسات رائدة لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على زيادة إنتاج العاملين، وخلص من دراساته إلى نتائج، من أهمها:

أن الدافع الاقتصادي ليس هو الدافع الوحيد في زيادة الإنتاج، بل إن العوامل الاجتماعية غير الاقتصادية لها أثر فعال في زيادة الإنتاج، كما وجد أن العمال يتفاعلون مع الإدارة كمجموعة شبه رسمية وليس كأفراد.

ومن هذا يتبين لنا أن نتائج الدراسات التي قام بها (مايو) وآخرون في أثر الجانب الإنساني على إنتاج الموظف برزت فلسفة جديدة في فن الإدارة، قوامها العلاقات الإنسانية. ولقد أوضح العديد من الباحثين أن هذه الدراسات تشير بجلاء إلى دور السلوك الإنساني في المؤسسة، وأن له أثراً كبيراً في تعاون المجموعة ودفع المؤسسة في أداء دورها الناجح في المجتمع^(٧).

Mayo E. The Himan Problems of Industrial Civilization, New York: The Macmillan Co., 1933. - ٧

والعلاقات الإنسانية كثيرة ومتعددة: وتشمل معنويات الأفراد، وترابط المجموعة، ورحابة جو المؤسسة، والقيادة المؤثرة، وتفاعل العاملين فيما بينهم عن طريق التفاهم والانسجام والتعاون الكامل فيما يقومون به. وإذا كانت الإنسانية في تاريخها الطويل تتطلع إلى الأحسن والأجود والكمال الذي تنشده في كل شيء - الأمر الذي جعلها تجد في النظرية العلمية بعض الثغرات، والتي من أهمها: أن جعلت العاملين شبه آلات صماء، يمكن زيادة إنتاجهم من خلال المكافآت والدوافع المادية فحسب. كما أن رجال الإدارة وجدوا في نظرية العلاقات الإنسانية بعض القصور، والذي يمكن تلخيصه في أن هذه النظرية تغالي في تبسيط الأمور، وتعتبر أن هذه النظرية هي الساحرة التي تجمع المنهج المتكامل في تحسين الإدارة والسير بها نحو الكمال المنشود، وهذا ما يخالف الواقع، ومن أجل ذلك برزت إلى الوجود نظرية

ثالثة.

ثالثاً: النظرية السلوكية في الإدارة.

لقد كان لعلماء السلوك نظرتهم الفاحصة المتأنية بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية. ورأوا فيها قصورا يتمثل في تجاهلها للعلاقات الاجتماعية، وأيضاً كان لهم رأيهم الفاحص المدقق بالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية وتجاهلها للهيكلية الرسمية للعمل. الأمر الذي دفع علماء السلوك إلى هذه النظرية الجديدة التي تجمع بين محاسن النظريتين السابقتين وتضيف إليها الجديد المتطور الذي يدفع بالعملية الإدارية إلى التقدم والازدهار.

ولقد لخص (اوينز Owens) الدوافع التي حدثت بالقائمين على هذه النظرية إلى تقديمها كبديل عن النظريتين السابقتين بقوله: لقد سعى المنهج السلوكي إلى إقامة وئام ودمج لهذين المنهجين المختلفين ظاهرياً بما يخص تنظيم البشر. وهذا المنهج في جوهره، يستخدم التفكير المنتظم كقاعدة لتحليل

سمات المؤسسة. هكذا يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي إنساني يؤلفه بعدان رئيسيان: البعد التنظيمي من جهة، والبعد الإنساني من جهة ثانية^(٨).

وهذه المدرسة السلوكية الجديدة يمثلها مجموعة من الباحثين الإداريين، من أمثال كريس آرغيس (Chris Argyris) وإبراهيم ماسلو (Abraham Maslow) ودولاغلاس ما غريفر (Douglas McGregor) وغيرهم كثير. وتكاد تتوافق وجهات نظرهم جميعاً في موضوع الاهتمامات الجوهرية بحاجات العمال - العنصر المنتج في المؤسسة - والعمل على إرضاء الذات، وحث هؤلاء الباحثين الإداريين الذين يتأسسون المؤسسات العملاقة بتقديم المكافآت التي ترضي غرور العمال وتسد حاجاتهم.

ويعتبر تشار بارنارد (Chester Barnard) المؤسس الحقيقي لهذه المدرسة المتمثلة في نظرية علم السلوك، والدارس لكتابات في هذا الصدد يرى أنه وضع القواعد لها، وقدم التعريفات للمؤسسات الرسمية، والأخرى غير الرسمية، وأوضح أهمية الفهم الجديد للعلاقات بينهما، ووضع منهجاً متكاملًا لسلوكيات المدير داخل المؤسسة وخارجها.

وبعد، هذا عرض موجز لأهم النظريات في علم الإدارة من وجهة نظر الباحثين الغربيين ومن يسير في فلكهم من رجال الإدارة في عالمنا المعاصر. فهل استطاعت هذه النظريات المتلاحقة المتغايرة أن ترضي طموح الإداريين؟ وهل وضعت أقدامهم على الطريق السليم؟ أم أن هناك قصوراً في هذه النظريات الثلاث أدى في بعض الأحيان إلى زعزعة كثير من المؤسسات، وفشل البعض الآخر؟

وإذا كان ذلك كذلك فعلينا أن نتعرف على منطق النظرة الإسلامية للإدارة ونظمها، لعلنا نجد فيها ما افتقدناه عند غيرها.

Owens, R. G., Organizational Behavior in Education, (2 nd ed.), Englewood Cliffs, NJ: - ٨
Prentice-Hall, 1981.

الإدارة في منهج الإسلام

الإدارة في منهج الإسلام: بناء تنظيمي في المجتمع الإسلامي، يعتمد على المبادئ الأساسية في كتاب الله تعالى، وسنة رسوله - ﷺ - ويهدف إلى تحقيق مصلحة شرعية.

وهذا التنظيم لا يلتزم بنمط معين، أو هيكل تنظيمي محدد، ولكنه يتغير بتغير البيئة والظروف، وملابسات العصر، شريطة ألا يتعارض مع المبادئ والأسس الإسلامية العامة.

والتنظيم الإداري في منهج الإسلام جزء من النظام الإسلامي العام، يرتبط بشريعته ارتباطاً وثيقاً، ويلتزم بالنظام السياسي والاقتصادي والمالي والدولي للإسلام^(٩).

من هنا نعلم أن الإدارة العامة في منهج الإسلام تطبيق للمبادئ الأساسية في كتاب الله وسنة رسوله - ﷺ -.

فمثلاً مبدأ الطاعة في الإدارة العامة أساس شرعيته قول الله تعالى: ﴿أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: ٥٩)، وقول الرسول - ﷺ - (على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره ألا أن يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة)^(١٠).

ومبدأ المشورة في الإدارة العامة يؤخذ من قوله تعالى: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: ١٥٩).

ومبدأ المسؤولية في النظام الإداري أساس شرعيته قول الله تعالى: ﴿هَلْ

٩ - الدكتور/ فرانس عبدالباسط البنا، التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية منهجاً وتطبيقاً، ندوة النظم الإسلامية، أبوظبي ١٨ - ٢٠ صفر ١٤٠٥ هـ، الجزء الأول.

١٠ - الحديث أخرجه البخاري في باب الأحكام، ٨٧: ٩، وفي باب الجهاد ٦٠: ٤ وأخرجه مسلم في باب الإمارة حديث رقم ١٨٣٩، وأخرجه الترمذي في باب الجهاد، حديث رقم ١٧٠٧.

مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ﴿البقرة: ٢٨٦﴾، وقوله تعالى: ﴿كُلُّ أَمْرٍ إِيمًا كَسَبَ رَهِينٌ﴾ (الطور: ٢١) وقول الرسول - ﷺ - (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)^(١١).

ومبدأ ارتباط السلطة بالمسؤولية في منهج الإدارة ومحاسبة المسؤولين مأخوذ من قول الرسول - ﷺ - (ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت - وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة)^(١٢).

والتنظيم الإداري في منهج الإسلام: كما - قلنا سابقا - يهدف إلى تحقيق هدف شرعي. وتتسع صفة الهدف الشرعي، فتشمل كل مصلحة تمشي مع مقاصد التشريع في جلب المنافع، ودفع المضار، حتى ولو لم يوجد حكم شرعي لتحقيقها أو دليل شرعي على اعتبارها أو إلغائها، وهي ما يطلق عليه في الفقه الإسلامي: بالمصالح المرسلة.

والتنظيم الإداري الإسلامي: يراعي العلاقات الإنسانية المتمثلة في الرحمة واللين والعفو. قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِظَ الْقَلْبُ لَأَفْقَضُوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: ١٥٩)، وقال تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ﴾ (الحجرات: ١٠).

وهذه الأخوة الإيمانية لا تحقق قدراً من العلاقات الحسنة بين الإدارة والأفراد تتمثل في إشباعها لحاجاتهم، وتحقيق أهدافهم فقط. ولكنها تتطلب وجود العلاقة الأخوية بين الإدارة والأفراد، وبين الرئيس والمرؤوس، أي بين كل أفراد البناء التنظيمي بجميع مستوياته.

فنظرة الرئيس الإداري للمرؤوس، هي نظرة الأخ لأخيه، وبالتالي لا يكون هناك مجال لوجود الصراعات أو التناقضات داخل التنظيم الإداري. ولقد بين الله تعالى أن هذه الأخوة الإيمانية لا تنقطع حتى ولو حدث اعتداء

١١ - رواه الإمام مسلم والبخاري والترمذي، رواية مسلم في باب الإمارة حديث رقم: ١٨٢٩ ورواية البخاري في باب الجمعة والاستقراض، ورواية الترمذي في باب الجهاد حديث رقم: ١٥٠٧.

١٢ - الحديث أخرجه الإمام مسلم في باب الإمارة ٢١: ١٤٢ بسنده عن معقل بن يسار المزني قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول، وذكره.

بالقتل الخطأ على بعض أفراد المجموعة . قال تعالى : ﴿فَمَنْ عَنِ لَهُ مِنْ أَخِيهِ شَيْءٌ فَاتَّبِعْ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَنٍ ذَلِكَ تَخْفِيفٌ مِنْ رَبِّكَ وَرَحْمَةٌ﴾ (البقرة: ١٧٨).

فهل وصلت العلاقات الإنسانية التي ينادي بها أنصار المدرسة السلوكية إلى هذا الحد الجميل . . . ؟

للإجابة على ذلك علينا أن نقطع شوطاً آخر في البحث .

القيادة الإدارية في مفهوم النظريات المعاصرة

استحوذ تعريف القيادة الإدارية على جزء كبير من أدبيات الإدارة، ويلاحظ أن تعاريف القيادة تتفاوت بشكل كبير حسب المنهج الذي استخدم في الدراسة. فبعض التعاريف اتجهت إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وتعاريف أخرى اعتبرت القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما نجد أن التعاريف الحديثة تنظر للقيادة على أنها سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين. فنجد بنقهام وكليورت (Singham and Klibourne) في بداية الثلاثينات من هذا القرن يعرفان القائد على أنه الشخص الذي يمتلك أكبر قدر من الصفات الشخصية المرغوبة^(١٣).

وعندما نأخذ بمفهوم السلطة الرسمية نجد أن بعض رجال علم الإدارة أمثال موني ورايلي (Mony and Raolly) يرون أن القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك القيادة كل السلطة اللازمة لممارسة مهامها القيادية. وفي رأي هؤلاء أن السلطة الرئاسية تقدر بمفردها على حمل الجماعة على الخضوع لإدارة القائد في كل اتجاه إداري يوجههم إليه تجنباً للمساءلة والعقاب^(١٤).

أما الكتاب السلوكيون فيوجهون انتقاداً لأصحاب نظرية السلطة الرسمية، ويعتقدون أن لا مجال له في عالمنا المعاصر، ولا يلقي تأييداً من جانب أصحاب الفكر الحديث. ويقدم أصحاب النظرية السلوكية تعاريف للقيادة

١٣ - Stogdill, R.M. Handbook of Leadership. New York: Macmillan Free Press, 1974.

١٤ - الدكتور/ خيس إسماعيل السيد، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الهنا للطباعة، بغداد، ١٩٨١.

مبنية على سلوك القائد وتأثيره على الآخرين. فنجد همفيل (Hemphill) يعرف القيادة على أنها (سلوك الشخص أثناء قيامه بتوجيه مجموعة لإنجاز مهمة محددة)^(١٥).

ونجد فيدلر (Fiedler) يقترح تعريفاً مشابهاً حيث يقول: (نعني بالسلوك القيادي التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل أفراد مجموعته)^(١٦).

وعندما نأخذ مفهوم التأثير في عمل القائد نجد أن ستوجديل (Stodgill) عرف القيادة (على أنها مجموعة من العمليات (التصرفات) التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد أو إنجاز هدف معين)^(١٧).

أما الدكتور عبدالكريم درويش والدكتورة ليلي تكللا فيقولان: (إن القيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة)^(١٨).

يقول الدكتور خميس إسماعيل: (لذلك أصبحت نظرية السلطة المقبولة هي الأساس المقبول في تعريف الكتاب السلوكيين للقيادة، لأنهم يعتمدون في تعريفهم على التأثير والاستمالة)، ثم يقدم لنا بعض التعاريف المؤيدة لوجهه نظره. من ذلك ما تقوله الأستاذة ماري باركر فوليت: إن القيادة هي عملية تأثير في الجماعة أكثر منها سلطة رسمية عليهم. وما يقوله الدكتور على محبوب: ويمكن تعريف القيادة بأنها القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة وتدفع الأفراد على تحقيق أهداف الجماعة. أو هي فن استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك)^(١٩).

١٥ - Hemphill, J.K. & Coons, A.E. Leader behavior description. Columbus: Personal Research Board, Ohio State University, 1950.

١٦ - Fiedler, F.E. A theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw Hill, 1967.

١٧ - Stodgill, R. M., Handbook of Leadership-New York: MacMillan Free Press, 1974.

١٨ - الدكتور/ عبدالكريم درويش، والدكتورة ليلي تكللا، أصول الإدارة العامة. مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٦٨، نقلا من كتاب السلوك الإداري مرجع سابق.

١٩ - الدكتور/ خميس إسماعيل، مرجع سابق.

وهنا نجد - أيضا - الانتقادات لتعاريف بعض الكتاب السلوكيين للقيادة تركيزهم على التأثير وعلى الجماعة وإهمال الجانب الوظيفي للقائد الذي يعني بالتنظيم والتنسيق والعمليات الإدارية الأخرى. يقول الدكتور (ليونارد هويت): (إن القائد هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب أعمال الآخرين)^(٢٠). ويقول الدكتور ريدي (Dr. Ready): إن القيادة هي عملية اتصالات واتخاذ قرارات^(٢١). ولكن بعض الباحثين يرون في هذا الاتجاه في تعريف القيادة قصورا، حيث لا يفي بمتطلبات القيادة. حيث يلاحظ أن كل تعريف من التعريفين السابقين يدور حول بعض المهام القيادية دون البعض الآخر.

هناك افتراضان يدوان واضحان من تعاريف القيادة السابقة، وهما: إن سمة القيادة تشمل التفاعل بين شخصين أو أكثر، وهذا ينطوي على عملية ممارسة التأثير المقصود من قبل القائد على المرؤوسين. وبناء عليه نقدم التعريف التالي للقيادة، والذي نتفق في بعض جوانبه مع بعض الباحثين الذين سبقت الإشارة إليهم: (القيادة هي النشاط الإداري الذي يمارسه شخص معين، للتأثير على مجموعة، لتحقيق هدف محدد، بوسيلة التأثير، أو باستعمال السلطة الرسمية، حسب مقتضيات الموقف).

خصائص القيادة الناجحة في التنظيمات المعاصرة

لقد وضع كثير من العلماء الإداريين والمفكرين نظريات للقيادة حسبما تمليه عليهم بيئتهم والظروف المحيطة بهم. فجاءت التعاريف والمفاهيم والنظريات القيادية متفاوتة ومتطورة بما يتلاءم مع مفاهيم العصر الذي عاش فيه كل منهم، والملابسات التي حدثت به إلى هذه المعالجة. وبناء عليه كانت هناك وجهات نظر خاصة في معالجة قضية القيادة.

٢٠ - Whit, Leonerd, Introoduction to Study of Public Administration, New York, 1962. In Dr. Khsmis El-Sayed, Cit.

٢١ - Dr. Ready R.K. Communication and Leadership in the Effective Organization. in Dr. KhMIS EL-Sayed, Cit.

ويطيب لنا في هذا البحث أن نلقي بعض الأضواء على نماذج من نظريات القيادة من وجهة نظر أصحابها، والتي أمكن تصنيفها إلى مناهج ثلاثة في دراسة القيادة:

أولاً: منهج السمات في القيادة.

ثانياً: منهج السلوكي في القيادة.

ثالثاً: منهج الموقف في القيادة^(٢٢).

أولاً: منهج السمات في القيادة:

يعتمد منهج السمات في دراسته لنظريات القيادة على أن القادة يولدون بصفات قيادية معينة. ومضمون هذه النظرية أن القيادة الإدارية تركز على مجموعة من السمات والخصائص المعينة. وإذا ما توافرت هذه الصفات في شخص ما هيأته للقيام بدور القيادة الناجحة.

ولقد تأثرت هذه النظرية بما كان سائداً في منتصف القرن التاسع عشر: أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة لديهم القدرة على استقراء المستقبل، وعلى إرغام الآخرين على طاعتهم، لأن لقائد - في تصورهم - يتمتع بقدرات أساطورية خارقة، تفوق ما يتصف به الشخص العادي. ويمكن تلخيص هذه السمات كما يراها (رالف ستوجديل) إلى ما يأتي: ^(٢٣).

أ - المقدرة: وتتضمن الذكاء، وطلاقة اللسان، والعدالة.

ب - مهارة الإنجاز: وتتضمن المعرفة الواسعة. وإنجاز الأعمال ببراعة وحزم. وهي تعني أن يكون القائد حازماً، وأوامره قاطعة، ومن الدلائل التي تشير إلى توافر هذه السمة لدى القائد: قدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة، والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها.

٢٢ - Lipham, J. Leadership: General Theory and Research. In L. Cunningham & W. Gephart (eds.) The Science and the Art Today. Itasca, IL: J. E. Peacock, 1973.

Stodgill, R.M. cit.

ج - تحمل المسؤولية. وهي تعني - كما يقول (بارنادرد) - : شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه.

وتظهر سمة الثقة في النفس لدى القائد من خلال بعض المؤشرات، أهمها: سعيه وراء أفكار جديدة، والقدرة على التنفيذ، وتقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين، والإصرار وعدم الإحباط.

د - المكانة الاجتماعية: وتعني أن يكون القائد محبوبا، سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي.

هـ - القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤسيه ومصالحهم. والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده.

هذه أهم السمات التي توصل إليها (رالف ستوجديل) نتيجة للاستبيانات الكثيرة التي قام بها أو أخذها من الباحثين الذي سبقوه في هذا المضمار فإذا ما أردنا أن نتعرف على رأي عالم آخر نرى أن عالم الإدارة الهندي (تايجي) يصنف هذه السمات إلى ثلاث مجموعات:

أ - سمات شخصية:

تتمثل في الصحة الجيدة، والقدرة على التحمل، وإدراك القائد لرسالته والتحلي بروح الصداقة، والفهم العميق والشامل للأمور، والأمانة والاستقامة والالتزام بالأخلاق الكريمة.

ب - سمات سياسية:

وتتمثل في قدرة القائد على الاستجابة للسياسة العامة، وإدراكه للأهداف السياسية والمثل العليا التي يطمح الشعب في تحقيقها.

ج - سمات نظامية:

وهي تعني: قدرته على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل جيد ومثمر على تفويض سلطاته ومعرفة الحدود التي يجب أن يلتزم بها في التفويض.

هذا بالإضافة إلى ما توصل إليه (برادن، وارنست ديل) وغيرهم من العلماء والمفكرين المهتمين بالشئون الإدارية، وتقعيد القواعد لرجال القيادة فيها. وكلها لا تخرج عما أشار إليه (رالف ستوجديل) أو (تايجي) الهندي إلا في القليل النادر، مثل: كبر السن عند (برادن)، والاستقرار العاطفي عند (أرنست ديل)^(٢٤).

ثانياً: المنهج السلوكي في القيادة:

يركز المنهج السلوكي في دراسته لنظرية القيادة على أهمية الفرد الذي يتولى منصب القيادة، والعوامل المحيطة به، والتي تكون عوناً له ومساعدة لنجاحه في هذه المهمة.

ويرى بعض الباحثين أن منهج تحليل سلوكيات القائد من الناحية النفسية والاجتماعية، والعوامل الفردية هي في الحقيقة العوامل الأساسية في تحديد سلوكيات القائد، ومن خصائص المنهج السلوكي: أنه يفرق عند معالجته لهذا الموضوع بين مفهوم القيادة ومفهوم القائد.

الأمر الذي حدى بـ (هالين) إلى القول: بأن المنهج السلوكي لدراسة القيادة يركز على سلوك القائد في بيئته الاجتماعية أكثر منه على القيادة، على أساس أنها سمة تزيد من فهمنا لظاهرة القيادة. وبهذا التصور نرى أن هذا المنهج الذي يركز أولاً وآخراً على رصد سلوك القائد أكثر منه على الطاقة الممنوحة لهذا السلوك^(٢٥).

٢٤ - الدكتور/ نواف كنعان، ١٩٨٥، مرجع سابق.

٢٥ - Halpin, A.W., The behavior of Leaders. London: The Macmillan Company, 1970.

ونظريات السلوك في القيادة ميزت بين نمطين من أنماط السلوك القيادي، سواء أكانت القيادة في مجال المؤسسات التربوية أو الصناعية أو العسكرية، وهما:

١ - الاهتمام بالعاملين .

٢ - الاهتمام بالإنتاج .

وهذان العنصران اللذان يعالجان الاهتمام بالناس والاهتمام بإنجاز العمل يمثلان في رأي بعض الباحثين، أهم منهج لدراسة نظرية القيادة في مجال البحث والتدريب .

ثالثاً: منهج الموقف في القيادة:

بعد أن قدمنا القواعد الأساسية عن نظرية السمات وبيننا وجهة نظر العلماء والباحثين فيها يطيب لنا أن نلقي بعض الأضواء على نظرية الموقف ودورها في القيادة الإدارية .

يرى بعض العلماء أن نظرية الموقف تعتمد أساساً على أن القيادة لا ترتبط بسمات أو مواصفات شخص بعينه يمكن أن يقوم بدور القيادة، ولكنها ترى أن القيادة ترتبط بسماتها وخصائصها بموقف قيادي معين .

وبعبارة أوضح: إن المواقف القيادية هي التي تفرز القائد، وتجعله جديراً بقيادة مؤسسة ما، أو إدارة معينة، نتيجة لحسن إدارته أو سلامة تصرفه في موقف معين. سواء أكان هذا الموقف في مجال القيادة المدنية أو القيادة السياسية أو العسكرية .

وحجة القائلين بهذه النظرية: أن متطلبات القيادة قد تتباين في المجتمع الواحد أو المستوى الوظيفي في التنظيم الواحد، كما أنها قد تختلف باختلاف ملابسات الزمن أو متطلبات العصر .

ويرى العديد من الباحثين أن اختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية، تختلف عن السمات

المطلوب توافرها في القيادة العسكرية. ومن الأمثلة التي يستشهد بها الكتاب على اختلاف سمات القيادة العسكرية عن المدنية: أن الرئيس الأمريكي (إيزنهاور) حقق نجاحا كبيرا في القيادة العسكرية، ولم يوفق في تحقيق النجاح في القيادة الإدارية^(٢٦).

واختلاف التنظيمات الإدارية فيما بينها يؤدي أيضاً إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تلي سمات معينة لهؤلاء القادة.

وهناك دراسات وأبحاث قام بها العديد من العلماء والباحثين، وكان من نتائجها أن الصفات اللازمة لقادة الأجهزة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة، كما أن سمات القيادة في بداية أحد المشاريع العملاقة، تختلف اختلافاً بيناً عن صفات القيادة التي تتولى إدارة المشروع بعد إتمامه، وكذلك صفات القيادة في إدارة إحدى المؤسسات التعليمية أو الجامعية، تختلف عن صفات القيادة في إحدى شركات الإنتاج أو الإدارات الحكومية.

وبناء على ما سبق تبيانه: تكون نظرية الموقف - كما يرى القائلون بها - قد تقدمت بمفهوم مؤداه: أن القيادة في أي موقع من المواقع لا تتقيد بالسمات الخاصة بالفرد فقط، ولكنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً في المجال الأول بالموقف الإداري. وهو وحده الذي يمكن أن يحدد الصفات أو الملامح التي ترشح هذا الفرد لمنصب القيادة في هذا المجال، أو في غيره من المجالات. وإذا كان الأمر كذلك. فما هي الاتجاهات التي تقدم بها الباحثون في نظرية الموقف أو الأنماط التي ترشح للقيادة حسب القواعد التي قعدها أصحاب هذه النظرية. . . ؟

٢٦ - الدكتور/ نواف كنعان، ١٩٨٥، مرجع سابق.

نماذج القيادة ومتطلباتها عند الباحثين في نظرية الموقف

لخص الباحثون في نظرية الموقف ثلاث قوى تتحكم في نجاح القيادة في عمل من الأعمال، مدنيا أو عسكريا، وهي كالتالي:

أولا: القوى الكامنة في القائد:

وأهمها: قدرته على تقييم الظروف. ونقول: إن القوى تشمل القوى الجسدية التي تساعد على قدرة التحمل، والقدرة الروحية، والتي يسميها بعض فلاسفة الغرب بالحدس. والتي يسميها بعض حكماء العرب بالفراسة، والتي قال فيها الشاعر العربي: كأن قد رأى وقد سمع. فهذه القوى الكامنة في شخص القائد تجعله أقدر على تحديد النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه.

ثانيا: القوى الكامنة في المرؤوسين:

وأهمها: خبرة ورغبة المرؤوسين في إنجاز العمل وقدرتهم على تحمل المسؤولية، ومدى إحساس كل منهم بأهمية المشكلة التي تواجه قائدهم، ومشاركته في حلها، أو دفع عجلة الإنتاج إلى الأحسن والأجود.

ثالثا: القوى الكامنة في الموقف:

ومن أهمها:

أ - نمط التنظيم الذي تحكمه قيم ومصالح ينعكس تأثيرها على سلوك القائد والعاملين فيه.

ب - مدى فاعلية الكوادر العاملة في التنظيم والمرتبطة بالموقف ومدى ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على زيادة الإنتاج، أو البراعة في حل المشاكل التي تعترضهم.

ج - طبيعة المشكلة التي خلقت الموقف وقدرة القائد على استعمال سلطته في التفويض لمروسيه .

د - الزمن والوقت المحدد أو المقدر للخروج من هذه الأزمة أو وضع الحلول الملائمة لها بأقل قدر من الخسائر، إن كان الموقف يتحمل ذلك، أو بدون تصميمات تذكر^(٢٧) .

ومن هذا التحليل يتضح أن على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتلاءم مع عناصر الموقف الذي يواجهه بعد إدراكه لمتطلبات كل عنصر، وأن استخدامه للنمط القيادي الملائم للموقف كفيل بتمكينه من إداء دوره القيادي بفعالية .

من فلاسفة الباحثين في نظرية الموقف: (فردفيلدر) الذي عكف على دراساته في نظرية الموقف وأبحاثه واستنتاجاته فترة ليست قصيرة، والتي امتدت من ١٩٥١ حتى عام ١٩٦٧ وكان ثمرة وخلاصة هذه الدراسة: أنه يتفق مع غيره من الباحثين في أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف .

وأما عن الموقف الملائم فيرى (فيدلر) أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يقوم به القائد ومروءسوه الذين يشاركونه المسؤولية، والذي يمكن أن يستنبط من خلاله عناصر الموقف، والتي يحصرها في أنماط ثلاثة :

أ - العلاقة بين القائد وموظفيه، ويمكن الاستدلال على هذا العنصر من خلال المؤشرات التي تدل على الجو الإداري للمجموعة العاملة .

٢٧ - Mcpherson, R.B. Growson, R.L., Pitnor, N.L., Managing Uncertainly Administrative Theory and Praxtice in Education, Ohio: Charles E. Merrill Publishing, 1986.

ب - البناء التنظيمي للعمل .

ويعتمد على ثلاثة تأثيرات من أعلى : وهي تأتي من الإدارة العليا ، ومن أسفل ، ويدل عليها قناعة الموظفين بسياسة التنظيم ومن خارج . وتمثل في القوانين الحاكمة والتغيرات التي تطرأ عليه .

ج - سلطة القائد من خلال منصبه . والتي يمكن عن طريقها بذل الحوافز أو توقيع العقوبة^(٢٨) .

إن النظرية الموقفية في القيادة تؤكد على أن نجاح القائد يتأثر بالبيئة التي يمارس فيها أدواره القيادية . وعندما أراد الباحثون أن يعرفوا أكثر عن البيئة وعن عوامل الموقف التي يمكن أن تحدد فعالية القائد درسوا القائد أثناء عمله . وقد وجدوا أن العوامل الأساسية التي لها تأثير على فعالية ونجاح السلوك القيادي تعتمد على التفاعل بين عناصر الموقف . والتي منها : القائد نفسه ، والمرؤوسون والرئيس ، والزملاء في العمل ، واحتياجات العمل ، والوقت . وهذه معظم العوامل التي يمكن أن تظهر في بيئة العمل في أي وقت ، وأي تغيير - في أي واحد من هذه العناصر - يمكن أن يحدث تغييرا في العناصر الأخرى .

لكن القائد لا يستطيع أن يكون فوق كل هذه العناصر ويسيطر عليها من لحظة لأخرى . مما يجعل تطوير نموذج مبني على التفاعلات بين هذه العناصر مسألة معقدة ، ويصعب استخدامه من قبل الإداريين . ولهذا أجريت عدة دراسات لمعرفة أهم عناصر الموقف تأثيراً في نجاح الأسلوب القيادي . واتضح من البحوث التي أجراها كل من (بول هرسلي) و(بلانكارد) (Hersey and Blnschar) في سبيل تطوير القيادة الموقفية : أن العامل الحاسم في نجاح

Fiedler, F. E., The Leadership Game: Matching the Man to the Situation. Organizational Dynamics, 4; 6-16, 1976. ٢٨ -

القائد يكمن في العلاقة بين القائد ومروؤسيه. فإذا تمرد المرؤوسون على القائد ولم يقوموا بإنجاز العمل فإن العوامل الموقفية الأخرى - التي سبق ذكرها - تصبح غير مهمة لنجاح الأسلوب القيادي للقائد.

ولقد طور هرسي وبلانكارد (١٩٨٢) نموذجاً لنظرية القيادة الموقفية، وكان أسلوب التطوير ينحصر في تحديد الأسلوب القيادي المناسب، تبعاً لنضج الموظفين (المستوى استعدادهم) لإنجاز مهمة محددة. وقد تم تعريف مستوى الاستعداد للموظف بأنه درجة قدرة ورغبة الموظف لإنجاز مهمة بعينها. حيث يقصد بقدرة الموظف هنا معرفته وخبرته، والمهارات التي لديه لإنجاز المهمة. بينما يقصد برغبة الموظف: إرادته، ثقته بنفسه، ودوافعه لإنجاز المهمة المحددة له.

وبناء عليه فقد تم تحديد أربعة مستويات لاستعداد الموظف، تبعاً لقدرته ورغبته لإنجاز العمل.

١ - المستوى الأول: قدرة متدنية ورغبة متدنية.

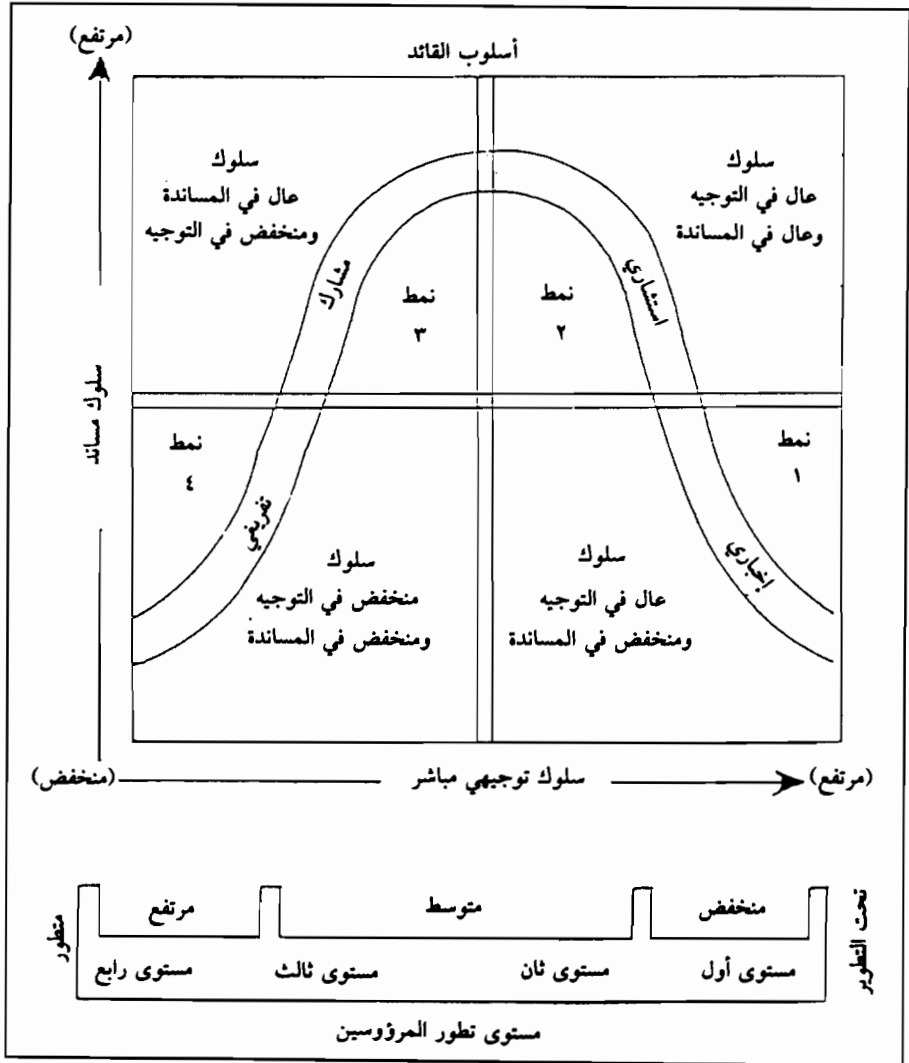
٢ - المستوى الثاني: قدرة متدنية ورغبة عالية.

٣ - المستوى الثالث: قدرة عالية ورغبة متدنية.

٤ - المستوى الرابع: قدرة عالية ورغبة عالية.

بعد هذا يقوم النموذج بربط أسلوب القيادة بمستوى التطور الذي يمر فيه الموظف. كما هو موضح في الشكل (١)، ولتحديد الأسلوب القيادي المناسب مع موظف أو مجموعة من الموظفين فإن على القائد أن يحدد المستوى الذي يقف عنده الموظف.

الأساليب الفعالة في القيادة أسلوب القائد



الشكل (١) نموذج القيادة الموقفية ومستوى تطور المرؤوسين

* From Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 1982, P. 248.

وتؤكد القيادة الموقفية لـ (هرسي وبلانكارد) على بعدين أساسيين للسلوك القيادي، وقد سبق الإشارة إليهما في المنهج السلوكي وهما:

- ١ - السلوك الذي يركز على إنجاز المهمة، (السلوك التوجيهي).
- ٢ - السلوك الذي يركز على رضا ورفاهية الموظفين (السلوك المساند)^(٢٩).

وحيث أن المنهج السلوكي في القيادة يقترح أن هناك أسلوباً قيادياً مثالياً في معظم المواقف الإدارية، وتم تحديده على أنه السلوك العالي في المساندة والعالي في التوجيه، فإن النموذج المتصل في القيادة الموقفية يؤكد أن أي نمط قيادي يمكن أن يكون فعالاً في مواقف محددة، تبعاً لنضج ومستوى استعداد الموظف. بدقة مستوى استعدادات مرؤوسيه لإنجاز المهام المختلفة واستخدام الأسلوب القيادي المناسب لكل منهم.

وفي رأينا أن هذا التصور في القيادة الموقفية هو أكثر تطوراً، وإمكانية تطبيقه أكثر واقعية من النظريات السابقة في هذا المجال. فكل الآراء التي تمت مناقشتها عن القيادة كان الكثير منها يصطدم بالواقع عند التجربة العملية، إذ أن هذه التجربة هي المحك، وهي الفيصل في سلوكيات القيادة ومدى نجاحها في قيادة المؤسسة ورضا الناس عن أدائها.

وإذا كان الأمر كذلك فما موقف القادة الإداريين ورجال الفكر من نظرية الموقف..؟ هل استطاعت أن تسد كل الثغرات والتي لم تنتبه لها نظرية السمات ونظرية السلوك في القيادة الإدارية؟ أو وجد فيها المختصون في مجال القيادة الإدارية طلبتهم فوجهوا أنظارهم إليها؟ أم أن هذه النظرية كغيرها من النظريات التي يتقدم بها العلماء وتكون محل أخذ ورد، وقبول ورفض؟ إن الواقع يقرر ذلك، ولهذا يطيب لنا أن نقدم في عبارة موجزة آراء القادحين والمادحين لهذه النظرية.

٢٩ - Hersey, P. & Blanchard, K.H., Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. (5th ed.)

Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988.

نظرية الموقف بين القبول والرفض

يرى بعض المؤيدين لنظرية الموقف: أنها أسهمت بجهد كبير في تحديد خصائص القيادة، وذلك من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعنصر هام مؤثر في تحديد هذه الخصائص. وفي رأيهم أيضاً أن نظرية الموقف ليست وحدها العاملة في إيجاد القائد، وإنما تهدف أيضاً إلى أن السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة تتغير بتغير الموقف، وأن الاختيار لمواجهة موقف بعينه لا يتم إلا بعد نشاط إيجابي من جانب القائد للتعرف على حقيقة الموقف.

من هنا نرى أن نظرية الموقف لا تعني إنكار السمات الشخصية للقائد، ولا تقلل من قيمتها، ولكنها تضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات أو الصفات للقيادة المطلوبة.

هذه أهم الخصائص التي يقدمها أصحاب نظرية الموقف كمميزات لها. وأما عن المآخذ فيرى الراصدون لهذه النظرية أنها كثيرة ومتعددة:

أولاً: إن القائمين على هذه النظرية لم يكن بينهم اتفاق على القواعد والأسس التي تقوم عليها، كما أنهم لم يتفقوا على عناصر الموقف الذي يمكن على ضوئه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم، ويبدو هذا الخلاف واضحاً في تحديد البعض لخصائصها بثلاثة أنماط، والبعض الآخر بأربع، أو نمطين فقط، وإن كان هذا الاختلاف في رأي البعض يبدو مقبولاً لأنها نظرية. والنظريات دائماً تكون محللاً للقبول أو الرفض. أو الأخذ والرد^(٣٠).

وبعد: إن المدارس الإدارية الكثيرة قد تقدمت بالعديد من النظريات في خصائص وسمات القيادة الإدارية، ولكنها اختلفت فيما بينها وتباينت، ولم تستطع أن تصل إلى حل يرضي الجميع، وإذا كان الأمر كذلك فهل في مقدور المدرسة الإسلامية أن تقدم الخصائص للقيادة الإدارية التي ترضي أقطاب الفكر في عالمنا المعاصر، وتصلح لكل زمان ومكان...؟

٣٠ - الدكتور/ عبدالكريم درويش، ٨ - ١٩، مرجع سابق.

القيادة الإدارية في منهج الإسلام

تمهيد :

هل الإسلام يلزم أتباعه باختيار من يكون أميرا لهم أو قائدا عليهم...؟
وهل الإلزام هذا يصل إلى درجة الوجوب بحيث لا يصح للجماعة الإسلامية إهماله أو التفريط فيه...؟

أم أن ذلك غير ملزم لجماعة المسلمين؟ والقيادة أو الإمارة في مفهوم الإسلام من المطالب الدنيوية التي يتركها لأتباعه يقررون بشأنها ما يرونه صالحا لدنياهم و متمشيا مع متطلباتهم...؟

لقد عرف الإسلام التنظيم الإداري منذ نشأته، وخلف لأتباعه ومعتقيه مبادئ هامة وقواعد كلية، وضوابط، يمكن من خلالها تأسيس النظرية الإسلامية في الإدارة والقيادة ذات الخصائص المستقلة. وإن تلاقت مع بعض النظريات الحديثة في بعض الملامح والخطوط.

إن القيادة الإدارية في منهج الإسلام ليست وظيفة من الوظائف، ولا ولاية من الولايات. بل هي أسلوب للحياة، ومنهج للتطبيق، هدفها في النهاية: تحقيق دور الخلافة، وإرضاء الله تعالى، وتنفيذ أوامره واجتناب نواهيه.

والإسلام يوجب وجود القيادة في كل جماعة ذات هدف مشترك، أيا كان حجمها، وذلك حفاظا عليها من التفرق، وتحقيقا لمصالحها أن تتردى في هوة الاختلاف. يقول الرسول - ﷺ - : (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)^(٣١). لأن ذلك يؤدي إلى ضبط أمورهم، واجتماع قوتهم، والبعد عن التضارب والاختلاف الذي قد يؤدي إلى التفرقة والتمزق، فالإسلام يرى في تنصيب القيادة ضرورة شرعية، وقاعدة اجتماعية، لا يجوز إهمالها أو تجاهلها بأي حال من الأحوال.

٣١ - الحديث أخرجه الإمام أحمد في المسند ٢ : ١٧٧ بسنده عن عبدالله بن عمر، وراجع علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية للدكتور ماجد راغب الحلوي، ص ١٦١، ط ١٩٨٨.

وإذا كان الرسول - ﷺ - قد أوجب القيادة لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض. فلا شك أنها تكون من أوجب الواجبات لمن يسكنون الأمصار ويقطنون العمران، وهم أعداد كثيرة، منعا لوقوع البغي، أو الظلم، أو الاعتداء أو سلب الحقوق، أو غير ذلك، مما يتطلبه المجتمع من إقامة العدل، وحماية الثغور وتدبير الشؤون الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية. كما أنها ضرورية لقيام المؤسسات العامة والخاصة بمهامها المعقدة في مجتمعنا اليوم. حيث أصبحت الإدارة الجيدة والقيادة الحكيمة تعتبر من أسس التقدم الحضاري في عصرنا الحاضر.

والقيادة أو الإمارة التي يطالب الإسلام بتنصيبها هي قيادة سوية ملتزمة، فلا تكون متسلطة فظة وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري العلمي، ولا هي قيادة متراخية غير مبالية وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الإداري الإنساني، بل نجدها وسطا بين هذا وذاك، لأنها تنبع وتزاول أعمالها في الأمة الوسط التي قال الله عنها: ﴿ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا ﴾ (البقرة: ١٤٣).

ومنهج الاتجاه السوي في القيادة الإسلامية ينبع من قوله تعالى: ﴿فَمَا رَحْمَةً مِنْ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَكُنْ لَكُمْ فَلَاحُ غَلِيظٌ عَلَى الْقُلُوبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران: ١٥٩).

إن مبادئ الإسلام توصي أتباع الإسلام بعدم التهافت على طلب الإمارة. وعندما جاء أحد الصحابة يطلب من رسول الله - ﷺ - أن يوليه على إمارة قال له عليه الصلاة والسلام: (إنا لا نولي أمرنا هذا من يطلبه) (٣٢).

ويروي الإمام مسلم بسنده عن أبي موسى الأشعري قال: دخلت على النبي - ﷺ - أنا ورجلان من بني عمي، فقال أحد الرجلين: يا رسول الله، أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل.

٣٢ - الحديث أخرجه الإمام البخاري في صحيحه ٩: ٨٠ والإمام مسلم في كتاب الإمارة ١٤ (١٧٣٣) بسنده عن أبي بردة، عن أبي موسى الأشعري قال: قال رسول الله - ﷺ - وذكره.

وقال الآخر: مثل ذلك.

فقال: (إنا والله لا نولي على هذا العمل أحداً سألته، ولا أحداً حرص عليه.) وقال الرسول - ﷺ - لعبد الرحمن بن سمرة:

(يا عبد الرحمن، لا تسأل الإمارة، فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها.) (٣٣)

ومن هنا كان قول الله تعالى: ﴿تِلْكَ الدَّارُ الْأَخِرَةُ نَجْعُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ﴾ (القصص: ٨٣).

وبهذا يتضح أن الإسلام عندما يطالب أتباعه باختيار القادة ويطالبهم بالإسراع في ذلك، فإنه - في نفس الوقت - ينهاهم عن طلب القيادة أو الإمارة، أو أن يفرض أحدهم نفسه على جماعة المسلمين.

وإذا كان الأمر كذلك فما خصائص القيادة الإدارية في الإسلام؟

خصائص القيادة الإدارية في منهج الإسلام

إن منهج الإسلام في اختيار القادة والولاة ينبثق من مبدأين أساسيين هما: القوة والأمانة. هذا بالإضافة إلى المواصفات الأخرى التي يكتسبها الفرد المسلم باعتناقه للإسلام، وهي:

- التقوى.
- العدل.
- القدوة الحسنة.
- الرفق والرحمة.
- القناعة بمبدأ المشورة.

٣٣ - الحديث أخرجه البخاري في باب الجهاد، باب الحرب خدعة ١٥٧، وأخرجه مسلم في كتاب الجهاد، باب جواز الخداع في الحرب رقم ١٧٤٠، وأخرجه أبو داود في باب الجهاد، باب المكر في الحرب رقم ٢٦٣٦.

أولاً: القوة والأمانة:

لا يجوز في منهج الإسلام أن يتولى الوظائف العامة في الدولة إلا القوي الأمين، ويعزل عنها الضعيف الخؤون. ومرد القوة إلى القدرة على ما يتولاه من عمل، وهي تقدر في كل أمر بحسبه. فالقوة في قيادة الحرب ترجع: إلى شجاعة القلب، وإلى الخبرة بأساليب المعارك، والمخادعة - كما قال الرسول ﷺ - : (الحرب خدعة).^(٣٤)

وأيضاً إلى القدرة على القتال، والخبرة بمعداته وأدواته، قال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطٍ أَخْلِيلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ (الأنفال: ٦٠).

والقوة في الحكم: ترجع إلى الفقه بالشرائع، وأساليب التقاضي، والعدل الذي أمر الله تعالى به في قوله: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ (النحل: ٩٠)، وإلى القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة والقدرة على تنفيذ الأحكام على القوي قبل الضعيف من المرؤوسين.

أما الأمانة: فمردها إلى عدم التفريط في شؤون ما ولي عليه القائد، ومراقبة الله تعالى وخشيته والخضوع لشريعته، وألا يشتري بآياته ثمناً قليلاً. يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تَخْشَوُا النَّاسَ وَاخْشَوْنَ اللَّهَ لَا تَسْتَرُوا بِعَاقِبَتِي ثَمَنًا قَلِيلًا وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ﴾ (المائدة: ٤٤).

وتأكيداً لمدى أهمية توافر القوة والأمانة عند اختيار الولاة في الدولة الإسلامية نذكر ما روي عن الرسول ﷺ - عندما طلب منه أبو ذر - رضي الله عنه - أن يوليه ولاية فقال: (يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، ووفي الذي عليه لها).^(٣٥)

وقد اعتبر اختيار من يلي عملاً لجماعة المسلمين من باب أداء الأمانات بحيث يجب على القائد أن يولي على كل عمل أصح من يجده، فإن عدل

٣٤ - الحديث أخرجه الإمام مسلم في كتاب الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة ١٦: ١٨٢٥.
٣٥ - الحديث أخرجه الإمام البخاري في كتاب الجمعة، وأحمد بن حنبل في المسند ١: ٢٨٩، ٣: ٤٤١، ٤٨٠ (حلي).

عن الأصلح إلى غيره مع عدم وجود ما يبرر ذلك يكون قد خان الله ورسوله وجماعة المسلمين. وقد قال الله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَحُونُوا أَمْنَنِيكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (٢٧: الأنفال).

ومن هذه الأمانات: أمانة التعامل مع الناس، وأمانة المعاملات والودائع المادية، وأمانة النصيحة للرئيس والمرؤوس، وأمانة المحافظة على حرمان الجماعة وأموالها. ومن أولى هذه الأمانات: إعطاء القيادة والولاية لمن يستحق القيادة والولاية، ولا يتخطاه إلى غيره.

يقول الرسول -ﷺ-: (من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى عليهم رجلا وهو يجد فيهم من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين).^(٣٦) وقال الرسول عليه السلام أيضا: (ما من وال يلي رعية من المسلمين فيموت وهو غاش لهم إلا حرم الله عليه الجنة).^(٣٧)

وكان الرسول -ﷺ- يجري الاختبار لمن يريد أن يوليه إحدى الوظائف العامة، ليتأكد من صلاحيته لها. من ذلك أنه عندما أراد أن يعث الصحابي الجليل معاذ بن جبل واليا وقاضيا على اليمين سأله: بم تقضي؟

فأجاب: بكتاب الله.

فسأله: فإن لم تجد؟

فأجاب: بسنة رسول الله.

فسأله: فإن لم تجد؟

فأجاب: اجتهد رأي ولا ألو.

فضرب الرسول -ﷺ- صدر معاذ وقال: (الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي الله ورسوله) وقد سار الخلفاء الراشدون على هدي

٣٦ - الحديث أخرجه الإمام مسلم في كتاب الإمامة ٢١: ١٤٢ بسنده عن معقل بن يسار المزني قال: قال رسول الله -ﷺ- وذكره.

٣٧ - الحديث أخرجه أبو داود في الأقضية حديث رقم ٣٥٩٢، وأخرجه الترمذي في أبواب الأحكام حديث رقم ١٣٢٧.

الرسول - ﷺ - في اختيار الولاية والعمال، فكانوا لا يولون إلا الأكفاء الأمناء ومن يروونه أصلح للقيام بالعمل الذي يسند إليه . ولكن إذا اجتمع في أكثر من شخص (القوة، والأمانة) أو وجد في شخص الأمانة، ولم توجد عنده القوة أو العكس . وهذه الصفات قلما توجد إلا في القليل النادر كما يقول ابن تيمية . وأن عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - كان يشكو إلى الله جلد الفاجر، وعجز الثقة، فكيف يكون الاختيار؟ .

وقد عبر شيخ الإسلام ابن تيمية عن هذا بقوله: (فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها، فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضررا فيها، فيقدم في إمارة الحرب الرجل القوي الشجاع وإن كان فيه فجور على الرجل الضعيف العاجز، وإن كان آمينا . وقد قال النبي - ﷺ - (إن الله يؤيد هذا الدين بالرجل الفاجر.)، وفي رواية أخرى: (إن الله يؤيد هذا الدين بأقوام لا خلاق لهم.) (٣٨)

فإذا كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد قدم الأمين، مثل حفظ الأموال ونحوها، وأهم ما في هذا الباب: معرفة الأصلح، وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية، ومعرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل كان الأمر (٣٩) .

ثانيا: التقوى:

. سأل عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - أبي بن كعب عن التقوى ما هي؟

فقال: هل أخذت طريقا ذا شوك .؟

قال: نعم

قال: فما عملت فيه .

قال: شمريت وحذرت . قال: فذاك التقوى .

٣٨ - الحديث أخرجه البخاري في كتاب الجهاد ١٣٢، ومسلم في كتاب الإيمان ١٧٨ : ١١١ بسنده عن أبي هريرة قال: قال - ﷺ - وذكره .

٣٩ - راجع مجموعة فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية الجزء ٢٨، ص ٢٥٤ - ٢٥٥ .

والمتقي: فوق 'مؤمن والطائع، وهو الذي يتقي بصالح عمله وخالص طاعته عذاب الله تعالى^(٤٠). والتقوى أساس المفاضلة بين الناس عند الله سبحانه وتعالى، وذلك بقوله تعالى:

﴿يَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات: ١٣).

وولي الأمر في منهج الإسلام أو القائد إذا تحلى بصفة التقوى وكانت له سلوكا ومنهجاً كان في رعاية الله وعنايته، يحقق على يديه النصر والنجاح، ويجري في ركابه الخير والبركات، ويلهمه التوفيق والسداد في عمله كله قال تعالى:

﴿وَلْيَصْرَحَنَّ اللَّهُ مَنْ يَصْرُوهَ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾ (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَظِيمُ الْأُمُورِ) (الحج الآيتان ٤٠، ٤١) والتقوى طريق إلى الهداية، وسلم إلى الفلاح قال تعالى: ﴿أُولَئِكَ عَلَى هُدًى مِنْ رَبِّهِمْ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (البقرة: ٢). والتقوى طريق إلى إذكاء العقل، وكشف البصيرة، ومعرفة خفايا الأمور وحسن الاستنتاج، والتنبأ بنتائج الأمور.

قال الرسول - ﷺ - اتقوا فإني أنظر بنور الله^(٤١).

ثالثاً: العدالة:

العدل الذي يتطلبه منهج الإسلام في الوالي أو القائد، هو العدل الشامل العام الذي يشمل الناس جميعاً من خلق الله تعالى. فالعدل حق لكل إنسان بوصفه إنساناً، بغض النظر عن ديانته أو هويته، أو جنسيته. وهذه الصفة صفة (الإنسانية) يلتقي عليها البشر جميعاً، مؤمنين وكفاراً، أصدقاء وأعداء، سوداً وبيضاً، عرباً وعجماً.

٤٠ - راجع تفسير القرطبي الجزء ١، ص ١٦١ - ١٦٢.

٤١ - قال في الدرر: رواه الطبراني والترمذي في حديث أبي أمامة وأخرجه الترمذي أيضاً من حديث أبي سعيد، ورواه العسكري عن أبي الدرداء موقوفاً، راجع كتاب كشف الحفا للعجلوني.

هذا العدل الذي لم تعرفه البشرية قط - في هذه الصورة إلا عندما جاء الإسلام، وحكم المسلمون به، وفي عهد القيادة الإسلامية للعالم أجمع، والذي أفقدته البشرية، مرة أخرى - عندما افتقد العالم هذه القيادة.

ولهذا قال الله تعالى :

﴿وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعَمًا يَعِظُكُمْ بِهِ﴾ .

(النساء : ٥٨) . ويأمر الله سبحانه الحاكم والمحكوم بالالتزام بالعدل،

ولو كان ذلك على أقرب الناس إليه . قال تعالى :

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا﴾
(النساء : ١٣٥) .

ويقول الرسول - ﷺ - : (لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها .) (٤٢)

ويقول الله تعالى :

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ (المائدة : ٨) .

ويقال : إن عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - دخل عليه - وهو يقسم الغنائم على جماعة المسلمين . قاتل أخيه زيد بن الخطاب . ولكن هذا القاتل أسلم، وحسن إسلامه، فلما رآه عمر - أشاح عنه بوجهه .

فقال له القاتل : اتركهني يا عمر؟

قال الرجل المؤمن العملاق : نعم أكرهك كما تكره الأرض الدم .

فقال القاتل : أما نعي حقي إذن؟

٤٢ - الحديث أخرجه البخاري في كتاب الحدود، وأبو داود في كتاب الحدود حديث رقم (٤٣٧٣)، والترمذي في كتاب الحدود باب ما جاء في كراهية أن يشفع في الحدود حديث رقم (١٤٣٠) .

فقال عمر الذي تربى في مدرسة الإسلام: أما هذه فلا. لأن الله تعالى يقول: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ (المائدة: ٨).

فقال الرجل: الذي لا يخاف أحداً إلا الله: (إذن لا أعباُ بحبك، ولا بكرهك، فهذا شيء تعباً به النساء.) (٤٣)

والوالي العادل: أحب الخلق إلى الله تعالى: يقول الرسول - ﷺ - (أحب الخلق إلى الله: إمام عادل.) (٤٤). والوالي العادل مع السبعة الذين يظلمهم الله تحت ظله يوم القيامة. يقول الرسول - ﷺ - : (سبعة يظلمهم الله تحت ظله، يوم لا ظل إلا ظله: إمام عادل، وشاب نشأ في عبادة الله، ورجل قلبه معلق بالمسجد، ورجلان تحابا في الله، اجتمعا عليه، وافترقا عليه، ورجل دعت امرأته ذات منصب وجمال، فقال: إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها، حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه.) (٤٥)

رابعاً: القدوة الحسنة:

القائد: ذو القدوة الحسنة، يجعل أتباعه ومروؤسيه يقتدون به في نشاطه، في تفانيه في عمله، في مكارم أخلاقه، وبذلك يكون العمل الذي يقومون به عملاً ناجحاً متميزاً في كل شيء، ولقد كان الرسول - ﷺ - قدوة حسنة لأتباعه والمؤمنين به. وسار ولاته ومن كان يستعين بهم أو يستعملهم في مجال القيادة على شاكلته، ولذلك قال الله سبحانه وتعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ﴾ (الاحزاب: ٢١).

٤٣ - الدكتور/ سليمان محمد الطحاوي، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٦.

٤٤ - رواه الترمذي وابن ماجه، رواية الترمذي حديث رقم ١٣٢٩.

٤٥ - الحديث أخرجه البخاري في كتاب الأذان ٦٦٠ بسنده عن أبي هريرة عن النبي - ﷺ - قال: وذكره. والترمذي في كتاب الزهد ٥٣.

ومن القدوة الحسنة: ما كان من أمر خالد بن الوليد - رضي الله عنه .
لقد بهرت عبقريته قواد الروم وأمراء جيشهم، مما حمل أحدهم واسمه
(جرجة) على أن يدعو خالدًا للبروز إليه في إحدى فترات الراحة بين القتال .
وحين يلتقيان يوجه القائد الروماني حديثه إلى خالد قائلاً:

يا خالد، أصدقني، ولا تكذبي، فإن الحر لا يكذب . . ؟
هل أنزل الله على نبيكم سيفاً من السماء فأعطاك إياه، فلا تسله على أحد
إلا هزمته؟

قال خالد: لا .

قال الرجل: فبم سميت سيف الله؟

قال خالد: إن الله بعث فينا رسوله، فمنا من صدقه، ومنا من كذبه،
وكنت فيمن كذب، حتى أخذ الله قلوبنا إلى الإسلام، وهذان برسوله،
فبايعناه فدعا لي الرسول - وقال لي: أنت سيف من سيوف الله، فهكذا
سميت سيف الله .

قال القائد الروماني: وإلام تدعون؟

قال خالد: إلى توحيد الله، وإلى الإسلام .

قال: هل لمن يدخل في الإسلام اليوم مثل ما لكم من المثوبة والأجر؟

قال: خالد: نعم، وأفضل .

قال الرجل: كيف وقد سبقتموه؟

قال خالد: لقد عشنا مع رسول الله - ﷺ - ورأينا آياته ومعجزاته، وحق
لمن رأى ما رأينا وسمع ما سمعنا أن يسلم في سر . أما أنتم يا من لم تروه
ولم تسمعوه ثم آمتتم بالغيب، فإن أجركم أجزل وأكبر، إذا صدقتم الله
سرائركم ونواياكم .

وصاح القائد الروماني: وقد دفع جواده إلى ناحية خالد ووقف بجواره .

علمني الإسلام يا خالد^(٤٦).

إن هذا القائد لم يبهره الإسلام، لأنه لا يعرف شيئاً عنه، ولم تقنعه تعاليمه، لأنه لم يحدثه أحد عنها. ولكن الذي بهره شخصية خالد التي تشرب كل جزء من كيانه، وكل خلجة من خلجاته تعاليم الإسلام. فأعجب به هذا القائد، واتخذة قدوة، وكان من جراء ذلك أن حققت الدماء، وكفى الله المؤمنين شر القتال، ودخل هؤلاء الجنود مع قائدهم إلى ساحة الإسلام، فكانوا لأهله عضداً وسندا، وساروا في أنحاء الأرض يعلنون كلمة التوحيد والإيمان.

خامساً: الشورى:

الشورى: مبدأ أساسي من مبادئ نظام الإدارة في الإسلام، أما شكل الشورى والوسيلة التي تتحقق بها فهذه أمور قابلة للتحوير والتطوير، وفق أوضاع الناس، وملابسات حياتهم.

إن خير وسيلة لتربية القيادة الرشيدة: هو مبدأ الشورى، لأنها تدريب على حمل التبعة، وقد تخطيء المشورة في تقديراتها، ولكن عن طريقها تتعرف كيف تصحح الأخطاء، وكيف تتحمل القيادة تبعات رأيها ومن شاركها فيه، فهي لا تتعلم الصواب بالكامل إلا إذا زاولت الخطأ.

وقد تكون هناك خسائر نتيجة لذلك، ولكن لا يهم، إذا كانت الحصيلة في النهاية هي إنشاء جيل من القادة المدركة المدربة، المقدرة للتبعة. لقد قال الله تعالى لرسوله الكريم - وهو يوصيه بأصحابه وأتباع: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾. (آل عمران: ١٥٩).

يقرر الله تعالى مبدأ الشورى ويلزم به القيادة الإسلامية - ومعها الوحي المتتابع الذي ينزل عليها بكلليات وجزئيات الرسالة الخاتمة، لأن تبادل الآراء بين القيادة والمرؤوسين، في حرية وإخلاص وإظهار ما في كل منها من مزايا

٤٦ - صادق إبراهيم عرجون، خالد بن الوليد، الطبعة الثانية، مكتبة الكليات الأزهرية، القاهرة، ١٩٦٧م.

أو مآخذ يعد من أهم دواعي الوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة المشاكل - إن كان هناك مشاكل - أو الوصول إلى الرأي الأمثل في قيام مؤسسة، أو إنشاء منظمة، أو في إقامة (أكاديمية)، لتربية جيل من الأجيال، على نمط معين، أو وفق قواعد محددة. هذا بالإضافة إلى أن مبدأ الشورى يجلي الأخلاص في العمل، ويساهم في رفع الروح المعنوية، ويساعد على تنمية الولاء بالانتماء ويربط العاملين برباط المحبة والوفاء.

وعندما تقدم القيادة على تنفيذ مبدأ الشورى يكون تنفيذها هذا استجابة لأمر الله تعالى - الذي جعل الشورى في درجة واحدة مع إقامة الصلاة وإيتاء الزكاة، وذلك في قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (الشورى: ٣٨).
والرسول - ﷺ - يقول: (ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار، ولا عال من اقتصد).^(٤٧)

فالشورى الفة للقيادة، ومختبر للعقول، وطريق إلى الصواب قال الحسن: (ما تشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمورهم).^(٤٨) وقال أبو هريرة رضي الله عنه - : ما رأيت أحدا قط كان أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله - ﷺ - ولذلك عندما علم الرسول - ﷺ - بقوة القرشيين وكثرة عددهم في غزوة بدر قال لأصحابه: (أشيروا علينا أيها الناس.)؟

فقال المقداد بن عمرو من المهاجرين: (يا رسول الله، امض لما أمرك الله فنحن معك، والله لا نقول كما قالت بنو إسرائيل لموسى: ﴿فَاذْهَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقَتَلْنَا إِنَّا هَاهُنَا قَاعِدُونَ﴾ (المائدة: ٢٤) ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكم مقاتلون.

وقال سعد بن معاذ من الأنصار: يا رسول الله كأنك تريدنا معشر الأنصار؟ فقال رسول الله - ﷺ - : أجل.

٤٧ - الحديث أخرجه الإمام أحمد في المسند عن عبدالله بن مسعود قال: قال رسول الله - ﷺ - وذكره ١: ٤٤٧ (حلب).

٤٨ - الحديث أخرجه الطبراني في الكبير عن عبدالله بن مسعود. قال: قال رسول الله - ﷺ - وذكره.

فقال: إنا قد آمنا بك، واتبعناك، فامض لما أمرك الله، فوالذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد. عندها قال الرسول - ﷺ -: (امضوا على بركة الله، فكأنني أنظر إلى مصارع القوم).^(٤٩)

ثم ماذا؟ كان النصر المؤزر والفتح المبين.

سادسا: الرفق والرحمة بالرعية:

الناس دائما في حاجة إلى كنف رحيم، وإلى رعاية فائقة، وإلى بشاشة، سمحة، وإلى ود يسعهم، وحلم لا يضيق بجهلهم وضعفهم ونقصهم. الناس دائما في حاجة إلى قلب كبير: يعطيهم، ولا يحتاج منهم إلى عطاء، ويحمل همومهم، ولا يعينهم بهمهم، ويجدون عنده دائما الاهتمام والرعاية والعطف والسماحة والود والرضا.

وهكذا كانت القيادة الإدارية في صدر الإسلام: تعطي ولا تأخذ، وتسهر ولا تنام، وتبذل قصارى جهدها في راحة الرعية، ومن هنا خاطب الله سبحانه وتعالى رسوله بقوله: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: ١٥٩).

وهكذا كان القادة من بعده، يسمع أبو بكر امرأة عجوز وابنتها الصغيرة تقولان: لقد كان أبو بكر يحلب لنا شاتنا، وقد تولى أمر الخلافة، فمن يحلب لنا من بعده؟ وكان على مقربة منهما يسمع كلام العجوز، وحيرة الصغيرة - فيقترب منهما ويطيب خاطرهما. ويقول: أنا أحلب لكما شاتكما حتى يتوفاني الله^(٥٠).

وعمر بن الخطاب يسمع بكاء صبية صغار لا يجدون عشاءهم فيهرول إلى بيت المال هو وخادمه، ويحمل على ظهره الدقيق والسمن، ويجلس ينضج

٤٩ - الحديث أخرجه الإمام القرطبي في تفسيره عند حديثه عن غزوة بدر ٧: ٣٧٤، سورة الأنفال.

٥٠ - راجع البداية والنهاية لابن كثير - خلافة أبي بكر الصديق - رضي الله عنه.

لهما الطعام، ويضعه لهما حتى يشبعا. ويدخل عليه ابنه عبدالله فيجد الدموع الغزار تسيل على خديه، والرعب والهلع يسيطران على كل جارجة منه، فيقول له ابنه: علام البكاء يا والدي؟ وقد أمنت الخائف، وكسوت العاري، وأطعمت الجائع، وسددت ثغور المسلمين في وجوه الأعداء.

فيقول القائد المؤمن: (أخشى يا بني أن تعثر بغلة في طريق العراق فيحاسب الله عليها عمر، لأنه لم يسو لها الطريق).

ويخاطب عمر الرغبة، ويبصرهم بحقوقهم قبل أن يطلب منهم واجباتهم إزاء الدولة الإسلامية، قائلا: أيها الناس، إني والله ما أبعث عليكم عمالي ليضربوا أبشاركم، ولا ليأخذوا أموالكم، ولكن أبعثهم إليكم ليعلموكم دينكم وسنة نبيكم، فمن فعل به سوى ذلك فليرفعه إليّ، فوالذي نفسي بيده لأقصّه منه. وقد رأيت رسول - ﷺ - يقص من نفسه، ثم يخاطب الولاة قائلا: (ألا لا تضربوا المسلمين فتذلّوهم، ولا تمنعوهم حقوقهم فتكفروهم، ولا تنزلوا بهم الغياض فتضيعوهم).^(٥١)

ولما بلغ عمر بن الخطاب أن والي حمص عبدالله بن قرط قد اتخذ قصرا احتجب فيه عن الناس، أرسل إليه وزيره المفوض: محمد بن مسلمة، وأمره أن يجمع خطبا ويحرق بابه. فلما قدم محمد بن مسلمة إلى حمص جمع الحطب وأحرق باب القصر، فدخل الناس على الوالي، وذكروا له الخبر.

فقال لهم: دعوه فإنه رسول أمير المؤمنين.

ثم إن عمر استدعى والي حمص. فلما حضر قال عمر: (احبسوه عني ثلاثة أيام). حتى إذا كان بعد ثلاث استحضره، وقال له: (يا ابن قرط، الحقني إلى الحرة - وفيها إبل الصدقة وغنمها - حتى إذا جاء الحرة ألقى عليه جبة، وقال انزع ثيابك، واتزر بهذه، ثم ناوله دلوا وقال: اسق هذه الإبل).

فقام الوالي بالأمر، وظل يمارس هذا العمل حتى تعب.

فقال له عمر: (يا ابن قرط: متى كان عهدك بهذا؟؟)

٥١ - الدكتور سليمان الطحاوي، مرجع سابق.

قال: منذ زمن بعيد يا أمير المؤمنين.

قال له: فلهذا بنيت القصر، وأشرفت به على المسلمين والأرملة واليتيم؟
ارجع إلى عملك ولا تعد^(٥٢).

إن أفراد الرعية الكائنون في الدولة الإسلامية والعاملون فيها يجب معاملتهم معاملة حسنة من جانب الرؤساء والقادة. والآيات الكريمة وأحاديث الرسول - ﷺ - تحض على ذلك كثيرا كلما اجتمع جماعة مسلمة لأداء عمل ما.

يقول الله تعالى:

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة:

٢).

ويقول الله تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾ (التوبة: ٧١). ويقول الرسول - ﷺ - (من لا يرحم الناس لا يرحمه الله.)^(٥٣) ويقول أيضا: (من أعطي حظه من الرفق فقد أعطي حظه من الخير، ومن حرم حظه من الرفق فقد حرم حظه من الخير.)^(٥٤).

ويحث رسول الله - ﷺ - الولاه والقاده على التفاني في خدمة الرعية بقوله: (إن الله عبادا اختصهم الله بقضاء حوائج الناس، حبهم إلى الخير، وحب الخير إليهم، إنهم الآمنون من عذاب يوم القيامة.)^(٥٥) ويطالبهم ألا يكون في قلبهم ضيق من كثرة طلبات المرووسين والعاملين بقوله عليه السلام: (حاجة الناس إليكم من نعم الله، فلا تملوا النعم.)^(٥٦).

٥٢ - محمد كرد علي، الإسلام والحضارة العربية، دار التأليف والترجمة والنشر، القاهرة، ١٩٦٨، ص ١١٤.

٥٣ - الحديث أخرجه الترمذي في باب الزهد، حديث رقم ٢٣٨٢، وأخرجه ابن ماجه في باب الزهد، حديث رقم (٤٢٠٦).

٥٤ - الحديث أخرجه الترمذي في أبواب البر والصلة ٦٧، باب ما جاء في الرفق، حديث رقم (٢٠١٤) بسنده عن أبي الدرداء عن النبي - ﷺ - قال: وذكره.

٥٥ - رواه الطبراني وأبو نعيم في الحلية عن ابن عمر - رضي الله عنه.

٥٦ - الحديث أخرجه الطبراني في الكبير والدارقطني.

ويدعو القرآن الكريم الرؤساء والقادة إلى استعمال الكلمة الطيبة مع العاملين والناس جميعاً بقوله تعالى: ﴿ أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ ﴿٢٤﴾ تُؤْتِي أُكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴿٢٥﴾ وَمِثْلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ اجْتُثَّتْ مِنْ فَوْقِ الْأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ ﴿٢٦﴾ ﴾ (إبراهيم: ٢٦).

إن المسلمين في عصرنا الراهن - وخصوصاً رجال الإدارة والقيادة الإدارية - لو اتجهوا إلى تلك المبادئ لاستطاعوا أن يوجدوا مؤسسات إدارية ناجحة، في مجال الحكم والسياسة، في سوق الاقتصاد والتجارة، في الحقل الأكاديمي، ودور التربية والتعليم، فهل نحن فاعلون؟

الخاتمة

قلنا في مقدمة البحث: العالم الآن يتخبط في العديد من النظريات الإدارية وتكون نهاية البحث عن نظرية أخرى جديدة، وعند ظهور نظرية أخرى تلمس معالم النظريات القديمة. حتى إذا وضعت موضع الاختبار والتجربة أحس القائمون عليها والمطبقون لمبادئها: أنها لم تف بالغرض الذي يتطلبه نتيجة للتعقيدات الاجتماعية والاقتصادية في مجتمعهم.

نقول ذلك بناء على التجارب السابقة التي سلكها أصحاب نظريات الإدارة والقيادة، والتي تسمى (بالسمات) مرة، و (بالموقف) أخرى، و (بالسلوكية) مرة ثالثة، و (بالتوفيقية أو التفاعلية) مرة رابعة.

وكلها لم تحقق الهدف لأصحابها، ولم تأت بالغاية المرجوة منها، وكان الفشل في معظم المواقف نصيبها، والإحباط طريقها، حدث هذا في بيئتها التي خرجت منها، وبين علمائها الذين قعدوا قواعدها.

والسبب في ذلك - والحق يقال - ليس قصورا من أصحابها، ولا تهاونا ممن قاموا بتطبيقها. ولكن العامل في ذلك أنها نتاج بشري، وفكر إنساني، والبشر دائما عرضة للخطأ والصواب. وما يلائم عصرا من العصور قد لا يتفق مع عصر آخر، وما يرضي فئة أو أمة من الناس قد لا يتوافق ولا يتلاءم مع فئة أخرى ومجموعة تتباين في بيئتها ومعتقداتها وسلوكيات شعوبها مع الآخرين.

وإذا كان الأمر كذلك فلماذا لا نعود إلى تراثنا نستخرج منه ما يتلاءم مع طبيعتنا وظروف حياتنا؟

لماذا لا نعود إلى قواعد الإسلام وتأصيلاته في مجال الإدارة والقيادة، في مجال الاجتماع والاقتصاد، في مجال التربية وعلم النفس؟

نقول ذلك وندعو إليه لا تعصبا لدين، ولا اتباعا لهوى، ولا سدا لأبواب المعرفة التي تأتي إلى بلادنا من خلف السهوب والحدود، ولكن فقط لأنه يوجد في تراثنا وبين أيدينا نظريات متكاملة في شؤون الإدارة والقيادة، وكل العلوم الإسلامية. ولقد أوصلت هذه القواعد وأخذت مباشرة من كتاب الله

تعالى. ووضعت موضع التجربة في كثير من الممالك الإسلامية، وكان لها دورها البارز في ذلك الوقت، وبهرت العالم بكل ما فيها من أصالة تتلاءم مع الطبيعة البشرية، وأخص خصائص التقدمية.

والأمة الإسلامية الآن - ولله الحمد والمنة - تتمتع بخيرات كثيرة، وبنعم لا تحصى ولا تعد. فهي من ناحية المكان: مركز الدائرة بالنسبة للعالم كله وهذا يهيئ لها مركزا استراتيجيا خطيرا، لا يتوفر بأي حال لأمة من الأمم.

ومن ناحية الثروات: فلقد جمع الله من أنواع الثروات الظاهرة والمخبوءة في باطن الأرض ما يحقق لها اكتفاء ذاتيا، ويجعل الكثير من دول العالم في حاجة إلى معادنها وبترونها وخيراتها.

ومن ناحية القوة البشرية: فإن الدراسة المنصفة التي أجرتها الأكاديميات العالمية للطبيعة البشرية لهذه الأمة. أثبتت أن لها من الخصائص والمميزات البشرية ما ليس لأمة أخرى، وبذلك تستطيع عن طريق هذه الخصائص أن تكون الأمة التي أناط الله بها دور الرقابة والشهادة للبشرية بأسرها، وللخلق بعامة، قال تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا﴾ (البقرة - آية ١٤٣).

وإذا كان الأمر كذلك فعلى رجال الإدارة والقيادة أن يتجهوا إلى هذا النبع الصافي من مبادئ الإسلام، ليجدوا فيه كل ما يعن لهم من شؤون الإدارة والقيادة.

إن رجال الإدارة المسلمين الذي وضعوا النظريات في الإدارة والقيادة والتي أثبتت فاعليتها وجدواها في الأمة الإسلامية خلال العديد من القرون لم يكن انطلاقتهم في تقعيد هذه القواعد من أفكارهم فحسب، ولم يعملوا عقولهم فقط، ولكنهم كانوا مع هدايتهم بمبادئ الإسلام يضيفون إلى ذلك ما وهبهم الله تعالى من بصيرة صادقة - والتي لا تأتي إلا من تقوى الله تعالى الذي يقول: ﴿واتقوا الله ويعلمكم الله﴾ (البقرة - آية ٢٨٣).

من هنا كانت نظرياتهم ثابتة لا تقبل النقض، مستمرة لا تتأثر بتغير البيئة والزمان، تصلح للبشر جميعا، تلائم الإنسانية جمعاء، لأنها نابعة من وحي الله. وقائمة بنور الإيمان.

والقاريء للتراث الإسلامي يرى أنه كان للفكر الإداري الإسلامي اهتمام كبير من الأمة الإسلامية قادة ومرؤوسين، الأمر الذي جعله يتفوق على أحدث النظريات الإدارية في عالمنا المعاصر، لأنه كان يهتدي بالكتاب الذي أنزله الله تعالى وهو خالق الإنسان العليم بكل ذرة من ذراته، وبكل خلجة من خلجاته. ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾ (سورة الملك آية: ١٤).

ويطيب لنا أن نقدم في هذه العجالة نماذجا من هذا الفكر متمثلا في كتاب الإمام علي رضي عنه إلى الأشر النخعي عندما ولاه على مصر وأعمالها ويعد هذا الكتاب من أهم الوثائق التي جمعت أساسيات القيادة الإدارية وخصائصها إبان الصدر الأول من الإسلام، حيث يحدد - رضي الله عنه - أهم المفاهيم الإدارية، والخصائص القيادية الفعالة في خطابه على النحو التالي:

١ - الرحمة والحب:

(وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتنم أكلهم).

٢ - تجنب المحاباة:

(أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك، ومن خاصة أهلِكَ، ومن لك فيه هوى من رعيته، فإنك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خصمه الله أدحض حجته، وكان الله له حربا، حتى ينزع أو يتوب).

٣ - إرضاء الجماعة:

(وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية، فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة، وإن سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة.)

٤ - اختيار المستشارين:

(ولا تُدخلنَّ في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل، ويعدك الفقر، ولا جباناً يضعفك عن الأمور، ولا حريصاً يزين لك الشره بالجور، فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى، يجمعها سوء الظن بالله.)

٥ - توفير الحوافز:

(ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة واحدة، فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه.)

٦ - توظيف ذوي الكفاية:

(ثم انظر في أمور عمالك فاستعملهم اختباراً، ولا تولهم محاباة وأثرة، فإنها جماع من شعب الجور والخيانة، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء، من أهل البيوتات الصالحة، والقدم في الإسلام المتقدمة، فإنهم أكرم أخلاقاً، وأصح أعراضاً، وأقل في المطامع إشرافاً، وأبلغ في عواقب الأمور نظراً.)

٧ - سياسة الأجور:

(ثم أسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك، أو ثلموا أمانتك.)

٨ - الرقابة والمساءلة:

(ثم تفقد أعمالهم، وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإن تعاهدك في السر لأموالهم قدوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية،

وتحفظ من الأعوان، فإن أحد منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبار عيونك اكتفيت بذلك شاهداً، فبسطت عليه العقوبة في بدنه، وأخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المذلة، ووسمته بالخيانة، وقلدته عار التهمة.)

٩ - الاتصال بالرعية :

(أما بعد، فلا تطولن احتجاجك عن رعيك، فإن احتجاج الولاة عن الرعية شعبة من الضيق، وقلة علم بالأمور، والاحتجاج منهم يقطع عنهم علم ما احتجوا دونه، فيصغر عندهم الكبير، ويعظم الصغير، ويقبح الحسن ويحسن القبيح، ويشاب الحق بالباطل.)

١٠ - تقدير الأمور :

(وإياك والعجلة بالأمور قبل أوانها، أو التسلط فيها عند إمكانها، أو اللجاجة فيها إذا تنكرت، أو الوهن عنها إذا استوضحت، فضع كل أمر موضعه، وأوقع كل عمل موقعة.)

هذه المفاهيم الإدارية والخصائص القيادية التي ذكرها علي - رضي الله عنه - في خطابة هذا تعد - بحق - من أهم مقومات السلوك القيادي التي يمكن استخدامها عند تدريب القادة والإداريين، حيث يتضح فيها البعد الإنساني المتعلق بالرحمة والرفق، وإعطاء الناس حقوقهم كاملة، وتأسيس الديمقراطية في اتخاذ القرار، كما يتضح - أيضاً - البعد التنظيمي المتعلق بالتوجيهات المحددة لإنجاز المهام المختلفة.

وهذه المعاني تعبر عن خصائص السلوكيات القيادية الواجب توافرها في القائد، فبقدر ما وضحت العموميات الأساسية في سلوك القائد بينت أيضاً التفاصيل المهمة لتصرفات القائد مع مرؤسيه. من خلال إنجاز الأعمال.

وولقد رأينا العديد من الكتب الحديثة والتي كتبها متخصصون في علوم الإدارة والقيادة والتي تحمل العناوين الرنانة، لتدريب الطموحين للمراكز الإدارية، والذين يحتلون مناصب قيادية، ليكونوا قادة ناجحين في إدارتهم.

وبالرغم من أن مثل هذه الكتب ألقت لتكون صغيرة الحجم، سهلة القراءة، حتى لا تستهلك الوقت الكثير في قراءتها واستيعابها، ولكنها بجوار ما كتبه الإمام علي تعد قاصرة، إذا قورنت بما كتبه الإمام العادل.

لأن كتاب الإمام علي - والحق يقال - شامل للمعلمة الإدارية: خصائصها، واتجاهاتها، ووسائل النجاح فيها.

وهذا إن دل على شيء. فإنما يعطي القارئ تصوراً كاملاً عن مقدار ما يحويه التراث الإسلامي في مجال القيادة والإدارة من ملامح مضيئة، وفوائد أصيلة، قائمة على خبرة متكاملة بالشخصية الإنسانية، وما فيها من خطوط مستقيمة وأخرى معوجة. وما دام القائد لديه خبرة بذلك استطاع أن يكون قائداً ناجحاً وإدارياً متفوقاً.

فمتى يعود رجال الإدارة والقيادة إلى هذا النبع؟ إن هذا البحث خطوة على الطريق، ونرجو أن تتبعها خطوات في مجال الإدارة والقيادة.

ونأمل من الله تعالى أن يوفقنا لإبراز ما في المحصلة الإسلامية من خطوط واضحة في الأصول الإدارية والقيادة.

المراجع

- ١ - الأغش، محمد الرضا:
تنظيم العمل الإداري في النظام الإسلامي، دار النشر الدولي، الرياض، ١٤١٢هـ.
- ٢ - الصالح، صبحي (دكتور):
النظم الإسلامية: نشأتها وتطورها. دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٨٢م.
- ٣ - العدوي، إبراهيم (دكتور):
النظم الإسلامية في صدر الإسلام والعصر الأموي، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٢.
- ٤ - الضيخان، عبدالرحمن إبراهيم:
الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧هـ.
- ٥ - النبراوي، فتحية (دكتورة):
تاريخ النظم والحضارة الإسلامية، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة ١٩٨٥م.
- ٦ - خطاب، محمود شيث (لواء ركن):
الرسول القائد، الطبعة الخامسة، دار الفكر، بيروت، ١٩٧٢م.
- ٧ - طبلية القطب محمد القطب، (دكتور):
نظام الإدارة في الإسلام، دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة. دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٥.
- ٨ - مجداوي، فاروق (دكتور):
الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب. دار النهضة، لبنان، ١٩٩١.
- ٩ - هريدي، مجاهد محمد:
العلاقات الإنسانية في القرآن والسنة. دار الرشيد للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٨١م.

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
(١) تمهيد بين يدي البحث	١٦٢
(٢) الإدارة في تصورات النظريات الحديثة	١٦٥
(٣) الإدارة في منهج الإسلام	١٧١
(٤) القيادة الإدارية في مفهوم النظريات المعاصرة	١٧٣
(٥) خصائص القيادة الناجحة في التنظيمات المعاصرة	١٧٥
- منهج السمات في القيادة	١٧٦
- المنهج السلوكي في القيادة	١٧٨
- منهج الموقف في القيادة	١٧٩
- نماذج القيادة ومتطلباتها عند الباحثين في نظرية الموقف ...	١٨١
- نظرية الموقف بين القبول والرفض	١٨٧
(٦) القيادة الإدارية في منهج الإسلام	١٨٨
(٧) خصائص القيادة الإدارية في منهج الإسلام	١٩٠
أولا : القوة والأمانة	١٩١
ثانيا : التقوى	١٩٣
ثالثا : العدالة	١٩٤
رابعا : القدوة الحسنة	١٩٦
خامسا : الشورى	١٩٨
سادسا : الرفق	٢٠٠
(٨) خاتمة البحث	٢٠٤
(٩) المراجع	٢١٠



المجلة التربوية

تصدر من مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت
مجلة علمية تنمعية، محكمة
رئيس هيئة التحرير
د. عبد المحسن حمادة

تنشر البحوث التربوية، ومراجعات الكتب التربوية الحديثة
ومحاضر الحوار التربوي، والتقاير عن المؤتمرات التربوية

* تقبل البحوث باللغة العربية

* تنشر لأساتذة التربية والمختصين فيها من مختلف الأقطار العربية
والدول الأجنبية

الاشتراكات :
داخل الكويت : للأفراد : (٣) د.ك. والطلاب : (١) د.ك.
للمؤسسات والهيئات : (١٥) د.ك.
في الوطن العربي : للأفراد : (٤) د.ك.
للمؤسسات والهيئات : (١٥) د.ك.
في الدول الأجنبية : للأفراد : (١٥) دولار
للمؤسسات والهيئات : (٦٠) دولار

توجه جميع المراسلات بإسم رئيس التحرير - على أعتوان التالي :
المجلة التربوية - ص.ب : 13411 كيفان - الرمز البريدي 71955 الكويت
هاتف 4846843 (داخلي 4403-4409) - فاكس 4837794

من أخبار الكلية الثقافية

تقرير عن فعاليات وتوصيات مؤتمر الأمة الإسلامية أسباب الوهن، وسبل النهوض

عقدت كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالتعاون مع اللجنة الاستشارية العليا للعمل على استكمال تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية تحت رعاية مديرة جامعة الكويت أ.د. فايزة الخرافي التي أنابت أ.د. سعد الهاشل الأمين العام للجامعة - مؤتمرها السنوي الرابع بعنوان:

﴿الأمة الإسلامية.. أسباب الوهن وسبل النهوض﴾

في الفترة من (١٨ - ٢٠) من ذي الحجة (١٤١٦هـ) - الموافق (٦ - ٨) من مايو (١٩٩٦م)، في قاعة منظمة المدن العربية لمعالجة المحاور التالية:

المحور الأول: واقع الأمة الإسلامية.

المحور الثاني: أسباب الوهن.

المحور الثالث: أسباب النهوض.

المحور الأول: واقع الأمة الإسلامية:

وقدمت فيه هذه الأبحاث:

- ١ - الواقع التشريعي: الأستاذ/ محمد فريد عبدالخالق، وتولى التعقيب د. أيوب الأيوب، ورأس الجلسة د. عبدالسلام صبحي.
- ٢ - الواقع الاقتصادي: أ.د. عبدالحميد البعلي، وتولى التعقيب أ.د. حسنين محمد حسنين، ورأس الجلسة الأستاذ أحمد الدوسري.
- ٣ - الواقع الاجتماعي والأخلاقي: د. صالح الراشد، وتولى التعقيب أ. د. محمد عبدالسلام، ورأس الجلسة الأستاذ الدكتور سعد الهاشل.
- ٤ - الواقع الإعلامي: أ.د. المنصف الشنوفي، وتولى التعقيب أ.د. عادل الفلاح، ورأس الجلسة د. محمد متولي.
- ٥ - الواقع السياسي: أ.د. إبراهيم الهدبان، وتولى التعقيب الأستاذ أحمد منصور، ورأس الجلسة د. فهد الخنة.
- ٦ - الواقع الفكري والثقافي: أ.د. صلاح الصاوي، وتولى التعقيب الأستاذ سامي الدلال، ورأس الجلسة د. بسام الشطي.

المحور الثاني: أسباب الوهن:

وقدمت فيه هذه الأبحاث:

- ١ - توظيف العقل في غير مجاله: د. محمد المأمون محمد علي. وتولى التعقيب د. جاسم الياسين، ورأس الجلسة د. مبارك الهاجري.
- ٢ - الفرقة والاختلاف في صفوف المسلمين: أ. د. مصطفى عبدالجواد عمران.، وتولى التعقيب د. سعد العنزي، ورأس الجلسة الأستاذ الدكتور عبدالمحسن الخرافي.

- ٣ - الفكر الوافد على الأمة: أ. جمال سلطان، وتولى التعقيب أ. د عبدالعزيز تمام، ورأس الجلسة د. وائل الحساوي.
- ٤ - التعصب الإقليمي: أ.د. عمر الأشقر، وتولى التعقيب د. طارق السويدان، ورأس الجلسة د. وليد الطبطبائي.

المحور الثالث: أسباب النهوض:

وقد تمت فيه هذه الأبحاث:

- ١ - أسس تحقيق الوحدة: الشيخ عبدالرحمن عبدالخالق، وتولى التعقيب د. السيد محمد السيد نوح، ورأس الجلسة الأستاذ الدكتور عبدالله المهنا.
- ٢ - التعاون بين المسلمين: أ.د. عجيل جاسم النشمي، وتولى التعقيب أ. د. مصلح بيومي، ورأس الجلسة أ. د. إبراهيم الحسيني.
- ٣ - تأصيل وترسيخ المفاهيم الشرعية د. محمد عبدالغفار الشريف، وتولى التعقيب د. حمدي رجب، ورأس الجلسة د. وليد الكندري.

وقد تم مناقشة هذه الأبحاث والتعقيب والتعليق عليها صباح مساء، وقد أجمع المؤتمر على أن الأمة الإسلامية تضرب بجذورها في أعماق التاريخ منذ البعثة النبوية، وإقامة دولة الإسلام في المدينة المنورة، بإعلان «وثيقة المدينة» والتي جاء النص في مطلعها «إن المسلمين أمة واحدة من دون الناس» واستمرت هذه الأمة دولة وشعوباً تسوس الدنيا ثلاثة عشر قرناً من الزمان تجمعها عقيدة واحدة، وكتاب واحد، وشريعة خالدة، حتى إعلان سقوط الخلافة الإسلامية في مارس ١٩٢٤م، ومنذ هذا التاريخ والأمة تعاني خلافاً استشري في كافة شئونها: التشريعية والاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والإعلامية والسياسية والثقافية وغيرها، الأمر الذي أورثها هذا الواقع المرير.

وخلص المؤتمر إلى إرجاع ذلك لأسباب عديدة، منها:

أولاً: ما يتعلق بالواقع التشريعي:

- ١ - غلبة القوانين الوضعية غير المستمدة من الشريعة الإسلامية.
- ٢ - تكريس هذه القوانين بالدعوة والتربية من خلال المدارس والمعاهد والجامعات والمؤسسات التشريعية والتنفيذية. الأمر الذي عطل عقل الأمة عن مواكبة واقعها المعاصر.
- ٣ - ما تعكسه هذه القوانين من نظريات ونظم متعارضة ومتناقضة فيما بينها: اشتراكية كانت، أو رأسمالية، أو قومية، أو نحوها. الأمر الذي باعد بين الأمة وشريعتها، وأورثها صراعاً وتمزقاً.

ثانياً: ما يتعلق بالواقع الاقتصادي:

- ١ - تغييب النظرية الاقتصادية الإسلامية عن التطبيق.
- ٢ - تأجيج الحروب والصراعات وسباق التسلح، وما نجم عن ذلك من انهيار وتدمير مالية الأمة.
- ٣ - الاختلال المركب في الهياكل الاقتصادية للأمة، وما نجم عن ذلك من التناقض في سلوك الدولة الاقتصادي، واختلاف مساراتها الاقتصادية.
- ٤ - اتجاه اقتصاديات الأمة إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي وما ترتب على ذلك من التبعية البغيضة.
- ٥ - المناخ الاقتصادي الطارد للاستثمار.
- ٦ - غياب المشاركة الشعبية في تحقيق التنمية الاقتصادية.

ثالثاً: ما يتعلق بالواقع الاجتماعي والأخلاقي:

- ١ - ترسيخ العادات الاجتماعية والقيم الأخلاقية الوافدة على الأمة، والمتناقضة مع هويتها ومبادئ دينها الحنيف.
- ٢ - عدم قيام الأسرة بمسئوليتها تجاه أفرادها، الأمر الذي أدى إلى التفكك وعدم الترابط.

- ٣ - غياب المناهج التربوية والقذوة الصالحة. الأمر الذي أدى إلى خلل في البنية الاجتماعية، وفساد القيم والأخلاق.
- ٤ - ضعف المؤسسات الاجتماعية في القيام بدورها المنشود في المحافظة وصيانة البنية الاجتماعية.

رابعاً: ما يتعلق بالواقع الإعلامي:

- ١ - فقدان البديل الإسلامي المؤثر في برامج البث الإعلامي.
- ٢ - عدم وضوح الرؤية وانعدام الاستراتيجية الإعلامية.
- ٣ - خضوع وسائل الإعلام لسيطرة عناصر لا تحمي توجهات الأمة.
- ٤ - غياب الرقابة الإعلامية الفاعلة التي تحمي توجهات الأمة.
- ٥ - فقدان السيطرة على البث الإعلامي الوافد، مما جعله يخترق الحرمات.
- ٦ - إجهاض المحاولات الإعلامية الإسلامية الرائدة.

خامساً: ما يتعلق بالواقع السياسي:

- ١ - إهدار حقوق الإنسان في مواقع شتى من أقطار الأمة الإسلامية.
- ٢ - التضيق على الحريات، ولا سيما حرية التعبير.
- ٣ - تهميش دور النخبة في النصح والتوجيه للأمة، وما ترتب على ذلك من فقدان القرار للكثير من أوجه المصلحة المنشودة.

سادساً: ما يتعلق بالواقع الفكري والثقافي:

- ١ - الهجمة الفكرية الشرسة للغزو الثقافي، وتغلغله في المراكز العلمية والتعليمية في الأمة الإسلامية.
- ٢ - تبني بعض مفكري الأمة للأفكار الواردة والشاردة، والتمكين لهم من أداء دورهم المشبوه والهدام.

٣ - قيام الأجهزة المختلفة في الأمة بالترويج لهذا الفكر الهدام والثقافة المنحلة.

٤ - تنشئة الأجيال وترويضها على تشرب الفكر الوافد والدفاع عنه.

٥ - عدم تمكين المؤسسات الإسلامية ومفكري الأمة وعلمائها من نقد ومراجعة هذا الفكر الوافد وتصويبه وتصحيحه.

٦ - تشرذم الرؤى الفكرية والثقافية، وما تبع ذلك من ضياع المصلحة الحقيقية للأمة.

٧ - المحاولات الحثيثة لتشويه التراث الفكري والثقافي الإسلامي، وعزله عن المنظومة الفكرية والثقافية للأمة، تحت شعارات ومسميات مضللة.

٨ - عدم وجود قاعدة متطورة وقوية وشاملة للمعلومات من منظور إسلامي.

سابعاً: ما يتعلق بالتعصب وما يسببه من فرقة واختلاف في صفوف المسلمين:

١ - إثارة النعرات القومية والحزبية والتعصب لها.

٢ - عدم وجود منهجية للتعامل مع الخلافات الفكرية.

٣ - إحياء ما تجاوزته الأمة من فرق ومذاهب لا تخدم الأمة منهجياً، بل تحدث الفرقة والاختلاف في صفوف المسلمين.

٤ - تزكية ومساندة ودعم أسباب الفرقة من الداخل والخارج.

توصيات المؤتمر

- ١ - يؤكد المؤتمر على أهمية وضرورة العمل على تبني وتنفيذ توصيات المؤتمرات الثلاثة السابقة للكلية.
- ٢ - يؤكد المؤتمر على ضرورة دفع وتكريس الجهود إلى تقنين وتطبيق وتحكيم الشريعة الإسلامية في كل شئون الحياة.
- ٣ - اعتماد اللغة العربية - لغة القرآن - لغة رسمية في جميع البلدان الإسلامية.
- ٤ - ضرورة التنسيق والتعاون بين كافة المنظمات والمؤسسات والهيئات الإسلامية في العالم، وتفعيلها لخدمة أهداف الأمة الإسلامية.
- ٥ - دعم كفاح الشعوب والأقليات الإسلامية في سبيل المحافظة على كرامتها وهويتها الإسلامية وحقوقها الوطنية.
- ٦ - يوصي المؤتمر بضرورة العمل على الأخذ بأسباب وحدة الأمة العربية كنواة للوحدة الإسلامية الشاملة لعصر يتجه فيه العالم - رغم تعدد وتنوع اتجاهاته - إلى التكتلات الكبيرة لمصالحه وسيادته.
- ٧ - تحرير واقع الأمة من النظريات والنظم الوافدة والمتعارضة مع الشريعة الإسلامية.
- ٨ - العمل على تفعيل النظرية الاقتصادية الإسلامية، وما تتطلبه من تصحيح وظيفة النقود، وإقامة نظام الضمان الاجتماعي، وتعدد قاعدة الملكية وتنوعها.
- ٩ - تبني ودعم المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، للنهوض بدورها في بناء اقتصاديات الأمة.
- ١٠ - تنمية وتطوير الموارد البشرية، كي تنهض بدورها في تفعيل النشاط الاقتصادي.
- ١١ - بناء اقتصاد الأمة والفاكك من أثر التبعية الاقتصادية العالمية والخروج من مصيدة الديون الخارجية.
- ١٢ - ضرورة التكامل والتعاون والتنسيق بين اقتصاديات الدول الإسلامية

- عموماً، والعربية على وجه الخصوص، والعمل على تفعيل دور الصناديق والمنظمات والمؤسسات المالية والاقتصادية في الأمة.
- ١٣- ضرورة إصدار تشريع يشمل كل شئون الأسرة المسلمة، ويكفل لها القيام بواجبها ومسئولياتها.
- ١٤- إعادة برمجة المناهج التربوية بما يتفق والقيم الإسلامية.
- ١٥- إبراز نماذج القدوة الصالحة من تاريخ هذه الأمة - رجالا ونساء - لتكون معالم تثبيت وهداية لها.
- ١٦- حث ودعم وتنشيط المؤسسات الاجتماعية، للقيام بدورها المنشود في المحافظة على الكيان الاجتماعي للأمة.
- ١٧- العمل على تقديم البديل الإعلامي الإسلامي المؤثر في حياة الأمة.
- ١٨- وجوب تحرير وسائل ومراكز الإعلام في الأمة من سيطرة العناصر التي لا تحمي توجهات الأمة، وكذلك تحريرها من كل مظاهر التحلل والانحراف.
- ١٩- ضرورة العمل على احترام حقوق الإنسان كما نصت على ذلك المواثيق الإسلامية والدولية.
- ٢٠- إفساح المجال أمام الحريات العامة في إطار الضوابط الشرعية.
- ٢١- ضرورة تمكين النخبة من علماء الأمة ومفكراتها من أداء دورها السياسي المنشود في توجيه حركة الحياة.
- ٢٢- العمل على تنشيط الاجتهاد الجماعي بين ربوع الأمة، وأولوية تطبيق ما ينتهي إليه من اجتهاد.
- ٢٣- استنفار همم مفكري الأمة وعلمائها، لمواجهة الغزو الفكري والثقافي وتقديم البديل الإسلامي ودعمه والترويج له.
- ٢٤- ضرورة الالتزام بأداب الخلاف والمناظرة.
- ٢٥- العمل على إصدار ميثاق للأخوة الإسلامية.
- ٢٦- ضرورة إنشاء قاعدة متطورة وشاملة للمعلومات من منظور إسلامي.
- والله ولي التوفيق.