



**Türkiye İlahiyat Araştırmaları Dergisi**  
**Turkey Journal of Theological Studies**  
**[Tiad-2017]**

[Tiad], 2021, 5 (1): 106-129

إدارة الأعمال في ضوء القرآن الكريم

**Business Administration in the light of the Holy Quran**

**Kuran-ı Kerim Işığında Kamu Yönetimi**

Mesut CEVHER

Dr. Öğr. Üyesi, Temel İslam Bilimleri Bölümü- İslami İlimler Fakültesi, Kırıkkale  
Üniversitesi

Asst. Prof. Dr. Kırıkkale University İslamic Science Faculty

mgouhar@yahoo.com

Orcid ID: 0000-0002-6050-0029

**Makale Bilgisi / Article Information**

**Makale Türü / Article Types** : Araştırma Makalesi / Research Article  
**Geliş Tarihi / Received** : 08.05.2020  
**Kabul Tarihi / Accepted** : 23.04.2021  
**Yayın Tarihi / Published** : 11.06.2021  
**Yayın Sezonu** : Haziran  
**Pub Date Season** : June

**Atıf/Cite as:** Bu Bölüm Dergi Sorumlusu Tarafından Doldurulacaktır. This section will be filled out by the journal responsible.

**İntihal/Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software. <http://dergipark.gov.tr/tiad>

**Copyright** © Published by Mustafa YİÇİTOĞLU- Karabük University, Faculty of Theology, Karabük, 78050 Turkey. All rights reserved.

## إدارة الأعمال في ضوء القرآن الكريم

### ملخص

بعيدا عن هدي القرآن يتخبط الناس في نظم الإدارة، فيجربون الشيوعية تارة، فتحرقهم بنارها، فيهربون إلى الرأسمالية أخرى، فيكونون كالمستجير من الرمضاء بالنار، بينما يشتمل هدي القرآن الكريم على مبادئ عادلة، وقيم تنقذ الإنسانية إذا طبقناها، كما تحقق لأصحاب الأعمال ما يرجونه من مكسب، وتوفر لهم من الأمن ما لم توفره نظم البشر الظالمة، وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة. ورغم أننا وجدنا أفكارا متناثرة حول هذا الموضوع في الدراسات السابقة إلا أننا لم نجد دراسة متخصصة بهذا العنوان؛ مما يزيد هذا البحث أهمية، ويزيد على عاتق الباحث المسؤولية، وسوف تتناول هذه الدراسة المبادئ الأساسية لإدارة الأعمال في القرآن الكريم، تحدد مصطلحاتها، وتبين عناصرها، وتوضح العلاقة بين هذه العناصر. وسوف تعتمد الدراسة النص القرآني على قمة مراجعها، ثم تنزل إلى كتب التفسير الأساسية، ولن تحمل الاستفادة من الدراسات الحديثة. وتعتمد الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج التحليلي منهجين لها، حيث تقوم بجمع المعطيات وتقوم بتحليلها للوصول إلى نتائج علمية صحيحة. كلمات مفتاحية: القرآن الكريم- الإدارة- الرؤساء- المرؤوسون- الجودة.

### Business Administration in the light of the Holy Quran

#### Summary

Away from the guidance of the Qur'an, people flounder in management systems. So they try communism sometimes. It's burned them with her fire. They flee to capitalism other times. So they will be like a detonator from the hot sand with fire. While the guidance of the Noble Qur'an includes just principles. And values save humanity if we apply it. Business owners also achieved what they hoped for. And provide them with security unless unjust human systems. Here lies the importance of this study.

Although we found scattered ideas on this subject in previous studies, we did not find a specialized study with this title. What makes this research more important. The researcher has more responsibility. This study will address the basic principles of business administration in the Noble Qur'an. It will define its terms. Also It will explain its elements, and clarify the relationship between these elements.

The study will draw the Quranic text on top of its references. Then Retreat the basic interpretation books. It will not neglect to benefit from recent studies. And adopts the inductive approach and the analytical approach, two approaches. Where it collects data and analyzes it to reach correct scientific results.

**Keywords:** The Holy Quran, Administration, Presidents, Subordinates, Quality.

### Kuran-1 Kerim Işığında Kamu Yönetimi

#### Öz

Kuran'ın rehberliğinden uzakta, insanlar farklı yönetim sistemlerinde sıkışıp kalıyorlar. Bazen komünizmi deniyorlar ve onların ateşiyle yanıyorlar. Kapitalizme kaçalım derken ısıtılmış taşlardan ateşe sığınan biri gibi olurlar. Kuran-1 Kerim ise öylesine adil ilke ve değerleri içerir ki onları uygularsak tıpkı insanlığı kurtaracağı gibi işletme sahiplerinin istedikleri kazançları elde



etmelerini sağlayacaktır. Ayrıca Kur'an onlara, insanların baskıcı sistemlerinin sağlamadığı güvenliği de sağlar. İşte bu çalışmanın önemi de zaten buradadır.

Önceki çalışmalarda bu konu hakkında dağıntık bulgulara rastlamamıza karşın, bu başlık altında özel bir çalışma bulamadık. Bu, bu araştırmanın önemini ve araştırmacının sorumluluğunu arttırmaktadır. Bu çalışma, Kuran-ı Kerim'in kamu yönetimi temel ilkelerini ele alacaktır. Terminolojisini tanımlar, unsurlarını açıklar ve bu unsurlar arasındaki ilişkiyi netleştirir. Çalışma, referanslarının yanı sıra Kuran metnine bağlı olacaktır. Ardından temel Tefsir kitaplarına başvuracak ve modern çalışmaları göz ardı etmeyecektir. Çalışma, endüktif yaklaşımı ve analitik yaklaşımı iki metod olarak benimseyecektir. Verileri toplayacak ve geçerli bilimsel sonuçlara ulaşmak için analiz edecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kur'an-ı Kerim, Yönetim, Yöneticiler, Yönetilenler, Kalite.

### تهجيد:

ما لاشك فيه أن القرآن الكريم كتاب هداية للثقلين، وليس للبشر وحدهم؛ فهو الرسالة الخاتمة التي جاءت تقود العباد إلى ربهم، ومع أنه ليس كتاب اقتصاد فقد تناول ما يتعلق بهذه الجوانب، وأرشد المؤمنين به إلى أفضل الطرق لحل مشكلاتهم، ورغم أنه ليس كتاب إدارة إلا أنه يحتوي نماذج تمثل النور في طريق من يتلمسون طرق الإدارة المثلى، ويرغبون في تحقيق النجاح، وليس هذا بغريب على القرآن ومنهجه، فليس بكتاب للأموال يتعلق به من يرجو رحمة ربه له، وليس حبيسا في المساجد يرتل فيها ولا يخرج عن طوق جدرانها، وليس كتابا للطقوس والمناسبات، يستمتع بتلاوته الحضور فإذا ما انفضوا تركوه وراء ظهورهم، بل هو كتاب حياة، جاء ليحيي قلوب المؤمنين به، فتدب فيها الحياة، وتزهر بساتين الإيمان، فتثمر الحضارات، وتعمر الأرض، وتحقق العدل والرحمة، خلق الله جميعا دون استثناء، وهذا هو ما نطق به القرآن منذ نزوله، فقال تعالى: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ } [ الأنفال: 24 ] فمن استجاب لدعوة الرسول الكريم فقد أحيا نفسه، فمنهجه منهج الفطرة، والسير عليه يهدي إلى كل خير، والاستمسك به عصمة من الزلل، والاسترشاد بنوره يقي من ظلمات الجهل والخطئ، وطلب الهدى في غيره غاية في الضلال، والوصول بدونه محال.

وبيان القرآن في هذا لا يضاهيه بيان، ولا يدانيه وصف، فقد وعد المؤمنين الذين يهتدون بمجديه أطيب حياة في الدنيا، كما وعدهم بأطيب منها في الآخرة، فقال تعالى: { مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ } [ النحل: 97 ]، أما من أراد الدنيا وحدها، فكانت الدنيا همه وسدمه فقد خاب وخسر، لأنه لن ينال منها إلا من أراد الله أن يعطيه، ومن أعطي فلا يتجاوز ما كتب الله له، فقد قال تعالى: { مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْعَاجِلَةَ عَجَلْنَا لَهُ فِيهَا مَا نَشَاءُ لِمَنْ نُرِيدُ ثُمَّ جَعَلْنَا لَهُ جَهَنَّمَ يَصْلاهَا مَدْخُومًا مَدْخُورًا \* وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا \* كَلَّا تَجِدُ هَؤُلَاءِ وَهَؤُلَاءِ مِنْ عَطَاءِ رَبِّكَ وَمَا كَانَ عَطَاءُ رَبِّكَ مَحْظُورًا } [ الإسراء: 18 - 20 ]

أما من أعرض عن ذكر الله فإن حياته في الدنيا ضنك، ومثواه في الآخرة العمى؛ لأنه اختاره على الهدى في الدنيا، كما قال تعالى: { قَالَ اغْبِطًا مِنْهَا جَمِيعًا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنِ اتَّبَعَ هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى \* وَمَنْ أَعْرَضَ عَنِّي ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى \* قَالَ رَبِّ لِمَ حَشَرْتَنِي أَعْمَى وَقَدْ كُنْتُ بَصِيرًا \* قَالَ كَذَلِكَ أَتَتْكَ آيَاتُنَا فَنَسِيتَهَا وَكَذَلِكَ الْيَوْمَ تُنسى \* وَكَذَلِكَ نُجْزِي مَنْ أَسْرَفَ وَمَنْ يُؤْمِنْ بِآيَاتِ رَبِّهِ وَلَعَذَابُ الْآخِرَةِ أَشَدُّ وَأَبْقَى } [ طه: 123 - 127 ]

وواجب المؤمنين عامة والعلماء والباحثين خاصة هو البحث عن هدي القرآن ليضيء الحياة، ويعين على مشقات الدرب، ولذلك سنحاول في هذه الدراسة تقديم ما استطعنا من النماذج القرآنية في مجال إدارة الأعمال، ومحاولين الوقوف على الأسس التي يمكن استنتاجها من القرآن فيها، ليكون ذلك عوناً لصناع القرار في اختيار القيادات الإدارية، وتربيتها ومتابعتها وتصويب ما قد تقع فيه من أخطاء.



يعرض القرآن الكريم نماذج بديعة لإدارة الأعمال، يجمع فيها بين الإيجاز والبلاغة في أرقى صورها، فلا يطنب في عرضها، ولا يخوض في ثنايا فرعياتها، بل يضع اللوائح العامة، ويرسم الخطوط العريضة، ويحدد فيها ما يستوجب العمل به، وقد اختارت الدراسة ثلاثة من النماذج التفاعلية غير المسبوق، والتي يصور فيها القرآن الكريم مؤسسة الأرض، ويبرز أن الحاكم فيها هو الله سبحانه وتعالى، والقيادة التنفيذية هو المكلف بإدارة شؤون العباد، ويعين المستفيدين من العملية الإدارية عامة الناس والمخاطبين بالرسالة، وقامت الدراسة بتحليلها للوقوف على المبادئ التي أرساها القرآن الكريم، وقد ركزت على وقائع قصة ذي القرنين في بناء السد، وكيف صور القرآن وهو يعين المسؤولين، ليحقق الصالح لهم، وهؤلاء المسؤولين هم كل من وقع في حدود نظام هذا القائد على الأرض، ثم يرسم القرآن الكريم العلاقة بين الأطراف جميعها مع تحديد أدوارها بدقة وخاصة القيادة التنفيذية وكيفية تعاملها مع المسؤولين، ثم تناولت تحليل نتائج العمل الذي قام به ذو القرنين بشكل علمي، وتلته بتحليل نتائج العاملين المشاهير في قصة نوح ويوسف عليهما السلام في بناء السفينة، وإدارة الأزمة في مجاعة استمرت سبع سنوات، ومن الواجب أن نحدد بعض المصطلحات والمفاهيم المهمة قبل الخوض في تفاصيل الدراسة.

### المبحث الأول: تحديد المفاهيم

لعل من أهم أسباب فشل الكثير من التجارب الإدارية في الحضارة الإنسانية هو عدم تحديد المفاهيم، أو تحديدها بشكل غير دقيق؛ مما يؤدي إلى اختلاط الأدوار، وحدوث الخلل والارتباك في العملية الإدارية، فيتنازع الرؤساء والمسؤولون المزايا، ويتدافعون الأعباء، فتكون النتيجة الحتمية لذلك الفشل، أما النموذج القرآني في الإدارة فإنه يرشدنا إلى تحديد المفاهيم بشكل دقيق، فيحدد:

#### 1. المرجعية:

لا بد للإدارة الناجحة من تحديد المرجعية، لكي تكون العودة إليها أساساً في كل التصرفات، وبها تقل النزاعات، ويختفي أو يكاد كل شبهة في عدالة الإدارة، مما يؤدي إلى انضباط العمل، وتفايى العمال والمسؤولين في الخدمة، وهذا - بلا شك - من عوامل النجاح الإداري، وبهذا تبني الحضارات؛ ولذلك نرى النموذج القرآني يحدد المرجعية منذ اليوم الأول لنزول الوحي، فيقول الحق تعالى في أول ما أنزل على رسوله<sup>1</sup>: ﴿أَفَرَأَى بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ﴾ [العلق: 1، 2] فكل شيء في هذه الرسالة يبدأ باسم الله، وكل حركة تتوجه إليه، وكل امتناع أو سكون وفق أمره ونهيه، ولذلك فإن العمل الذي لا يبدأ باسم الله فهو أبتى، أي مقطوع الفائدة، محروم صاحبه، وقد جمع القرآن التكليف كلها في تحديد المرجعية بشكل صحيح فقال تعالى: ﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ﴾ [البينة: 5] فسر بعض المفسرين الآية على أنهم ما أمروا في التوراة والإنجيل إلا بالتوحيد<sup>2</sup>، وفسرها البعض على أن الذي أمرهم بهذا هو محمد - صلى الله عليه وسلم -، والتعبير هنا بصيغة المبني للمجهول تتسع لكل الرسل، فكل الرسل جاؤوا بالمنهج الرباني وهو التوحيد الخالص، والعقيدة هنا واضحة سهلة لا تعقيد فيها، وهي مترجمة في الواقع اليومي للحياة، يتحرك معتنقوها وفقها، ويستنبطون بنورها<sup>3</sup>، فالقرآن يعلمنا منذ الدرس الأول تحديد المرجعية، ووضوح الرؤية، وهما مما لا شك فيه من أهم عوامل النجاح في كل الإدارات.

وإذا كان القرآن قد حدد المرجعية فيما يتفق عليه أهل القرآن، فإنه لم يهملها في حال الاختلاف، فبين ببيان لا ينازعه بيان فقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ [النساء: 59] وهذه الآية نموذج للإدارة الإسلامية لشؤون الحياة، فهي توجه المؤمنين - وهم في علم الإدارة الحديث

<sup>1</sup> الواحدي أبو الحسن علي بن أحمد بن محمد بن علي، النيسابوري، الشافعي (المتوفى: 468هـ)، التفسير التبيين، (المدينة المنورة عمادة البحث العلمي - جامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية، 1430هـ)، 24: 165.

<sup>2</sup> السابق، 24: 215.

<sup>3</sup> سيد قطب، في ظلال القرآن، لبنان، الطبعة الثالثة عشر (دار الشروق، 1987م)، 6: 3952.3953.



المرووسين- إلى طاعة السلطة التنفيذية، والعمل في إطار مصلحة الدولة والمؤسسة، وكذلك ترشد إلى وجوب طاعة من يتولى منصب الإدارة، والالتزام بتوجيهات أهل الخبرة والدراية في مجال العمل، ولكنها لا تلغي شخصية المرؤوسين، ولا تعطل العقل الجمعي للمؤسسة، بل تحرك الضمير، وتحفز الوجدان على حسن الرقابة، وتصحيح الأخطاء، حتى ولو كانت هذه الأخطاء صدرت عن الجهة الإدارية؛ فكل عمل بشري يمكن أن يعتريه نقص أو يتخلله خلل، هذا إذا حسنت النوايا، أما عند فساد الإدارة فإن هذا التقويم يمثل صمام الأمان في حياة المؤسسة أو الدولة، ولكن هذا التقويم يجب أن يكون خالص النية للإصلاح، ومنضبط بما يجب أن ينضبط به الجميع من أحكام العقيدة، ووفق قواعد العدل والإحسان<sup>4</sup>. والرقابة هنا نوعان: أولهما رقابة سابقة لأداء العمل وتكون بالتوجيه وإصدار التعليمات، والآخر رقابة لاحقة تتابع مدى إنجاز التعليمات والتوجيهات، وتصحيح الأخطاء<sup>5</sup>.

غير أن تحكيم القانون الإلهي في حياة المسلم لا يعني أن يبحث الإداريون عن الدليل الشرعي، ويقدموه إلى كل من يعترض على إدارتهم من المرؤوسين؛ فهذا عبث وتضييع للمؤسسات، بل قد يؤدي إلى تدميرها، بل يجب أن يتولى أهل العلم والخبرة مسألة التحكيم في حال الخلاف، ويجب أن ينضبط بالضوابط التي لا تضر بمصلحة العمل أو الدولة، ولذلك ضبط المنهج القرآني هذه الحالات بردها إلى حقيقة التشريع، فالأمر كله لله، والتطبيق العملي لرسوله، والفصل فيما يستجد من أمور الحياة لأهل العلم والخبرة، فقال تعالى: ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْحَوْفِ أَدَّعَوْا بِهِ وَكَلَّوْا رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا﴾ [النساء: 83] وبغض النظر عن سبب نزول الآية فإنها عامة في لفظها، ترشد المرؤوسين في كل قطاعات الدولة، وتحميمهم من تناقل الشائعات، وإحداث البلبلة، وتردهم إلى الحق، وهو الذهاب بالأمر لأهل الخبرة، مما يضمن النجاح للمؤسسات، والتقدم للدولة، والألفة بين أفراد المجتمع وطوائفه، والقرآن الكريم يرشد الأمة الإسلامية إلى الأخذ بأسباب العلم وتقدير العلماء وإنزالهم منازلهم فيقول تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجُلًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ [النحل: 43] فالآية وإن كانت ترد على أهل الكتاب إنكارهم لنبوة الرسول صلى الله عليه وسلم، وتطالبهم بسؤال العلماء فيهم ليتبينوا حقيقة الأمر إلا أنها جاءت بلفظ عام، فكانت دليلاً على وجوب أن يلجأ أهل الخلاف إلى العلماء؛ ليفصلوا بينهم فيما اختلفوا فيه<sup>6</sup>. ويقرر القرآن الكريم حقيقة أن المجتمع المسلم كله لا يستغني عن العلم، فإذا قام بعضه بحماية المجتمع والدفاع عنه، وهو المتمثل في القوة العسكرية، فعلى البقية أن يعملوا في تحصيل العلم وتعليمه لإخوانهم المجاهدين إذا رجعوا إليهم، فهم يقومون بعمل أصيل في استمرارية البناء والحضارة، ولا يقل ذلك عن دور النابيين عن المجتمع<sup>7</sup>، فقال تعالى: ﴿وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾ [التوبة: 122]

## 2. الغاية:

﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ [الذاريات: 56] تبين هذه الآية غرض خلق الإنسان، وتحدد له طريقه الذي يجب أن يسلكه ليصطلح مع فطرته، وقد لخص الشنقيطي تفسيرها في قوله: "التحقيق إن شاء الله في معنى هذه الآية الكريمة {إِلَّا لِيَعْبُدُونِ} إلا لأمرهم بعبادتي وأبتليهم أي اختبرهم بالتكاليف ثم أجازهم على أعمالهم، إن خيراً فخير وإن شراً فشر، وإنما قلنا إن هذا هو التحقيق في معنى الآية، لأنه تدل عليه آيات محكمات من كتاب الله، فقد صرح تعالى في آيات من كتابه أنه خلقهم ليبتلهم أيهم أحسن عملاً، وأنه خلقهم ليجزيهم

4 السابق، 1: 686، 687.

5 الضحيان، عبد الرحمن بن إبراهيم، الإدارة والحكم في الإسلام بين الفكر والتطبيق، جدة، السعودية، الطبعة الثانية (دار العلم للطباعة والنشر، 1407هـ)، 126: 132.

6 أبو الحسن الواحدي، "التفسير البسيط"، 13: 65.

7 سيد قطب، في ظلال القرآن، 3: 1717-1719، وينظر محمد بن جرير الطبري، جامع البيان في تأويل القرآن، تحقيق: أحمد محمد شاكر، بيروت، لبنان (مؤسسة

الرسالة، 2000)، 14: 572.



بأعمالهم<sup>8</sup> وهنا يبرز لكل ذي عقل أن غايته في كل عمل ينبغي أن تكون مرضاة الله، وأن العبادة المقصودة في الآية ليست الفرائض المحدودة التي فرضها الله على كل مسلم، بل هي مفهوم أعم وأشمل، وهي منهج حياة، به تتحول كل سكنات المسلم وحركاته لله، فيتقن عمله طلباً لرضوانه، ويبنى ويعمر آملاً في تعمير آخرته، وعندما تتضح هذه الغاية في ذهن المسلم فلا يحتاج من يراقبه، فهو على يقين أنه إن لم يكن ير به فإن الله يراه. وآي القرآن التي توضح هذه الرؤية، وثبتت في نفس المسلم هذه العقيدة كثيرة، ولا يسعنا المقام بتناولها جميعاً هنا، ولذلك نكتفي بهذه الآية مؤقتاً، على أمل العودة إليها في سياق آخر بشكل تفصيلي<sup>9</sup>.

### 3. المرؤوسين :

وهم جميع المكلفين في المنهج القرآني، والمخاطبون بتعاليمه؛ ولهذا فهم المعنيون بالرسالات، ومن أجلهم أنزل الله الكتب، وبعث الرسل، كما إنهم الكتلة المستهدفة بغالبية جوانب التخطيط الإداري، فهم حجر الزاوية في الإنتاج، وهم رمانة الميزان في الاستهلاك، ونجاح العمل وفشله مرتبط بهم، كما يوضح القرآن كيفية مشاركة المرؤوسين في حل مشاكلهم فقد عرض القوم الذين لا يكادون يفقهون قولاً فضيتهم بصورة رائعة إذ قالوا { قَالُوا يَا ذَا الْقُرْآنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُّسْبَدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا } [الكهف: 94] فطرحوا مشكلتهم أولاً ثم طرحوا لها حلاً من جانبهم وهو إقامة السد ثم شاركوا في هذا الحل بتكوين فريق عمل تحت قيادة ذي القرنين<sup>10</sup>، وهنا قسم القرآن المرؤوسين في علاقاتهم بقيادتهم إلى أربعة أقسام:

أ- قسم رافض لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا يتم التخلص منه؛ فهم يرفضون الفكرة أساساً، فلن يعملوا على تحقيقها، بل سيحاولون إفشالها، وربما يتمادون فيغتالونه، ومن النماذج التي بين القرآن الكريم ضرورة التخلص منها للأسباب السابقة ما ورد في قوله تعالى: { قَالُوا يَا نُوحُ قَدْ جَادَلْتَنَا فَأَكْثَرْتَ جِدَالَنَا فَأْتِنَا بِمَا تَعِدُنَا إِنْ كُنْتَ مِنَ الصّٰدِقِينَ } [هود: 32] وهنا تؤكد الآية على لسان قوم نوح ما بذله نوح عليه السلام من جهده، وتوضح مدى حرصه على هدايتهم، كما تبين أنهم عجزوا أن يردوا الحجّة بالحجة، فاختاروا الإنكار سبيلاً، ولشدة عنادهم طلبوا لأنفسهم الهلاك بدلاً من أن يطلبوا الرحمة والمغفرة. ومنها ما يحكيه القرآن عن قوم شعيب عليه السلام في قوله تعالى: { قَالُوا يَا شُعَيْبُ مَا نَفَقْتَ كَثِيرًا بِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرَاكَ فِتْنًا رَّهْطًا كَرِهْنَاكَ وَمَا آتَيْتَ عَلَيْنَا بِعَرِيٍّ } [هود: 91] وهنا يعترف القوم بجهلهم، ويقسمون الأمور بمقاييسهم القاصرة، ويحكمون بعاداتهم الباطلة؛ فهم لا يحترمون الحق لكونه حقاً، ولا يبنذون الباطل رغم ظهور بطلانه بل ينظرون إلى قوة أهل شعيب، ويصرحون بأنه لولا رهطه لبطشوا به، والنتيجة الحتمية لكلا الحالتين هي الخلاص منهم، وهو درس في التخطيط الإداري، ولكن ينبغي التنبيه أن الخلاص الذي نعنيه ليس بالقتل، وإنما بالعزل وتجنّبهم حتى لا يعوقوا العمل ويفسدوه<sup>11</sup>.

ب- قسم مستجيب ويعمل بجد لتحقيق الأهداف وهذا يجب مكافأته، { وَلَا تَحْنُوا فِي ائْتِغَاءِ الْقَوْمِ إِنْ تَكُونُوا تَأْلَمُونَ فَأِنَّهُمْ يَأْلَمُونَ كَمَا تَأْلَمُونَ وَتَرْجُونَ مِنَ اللَّهِ مَا لَا يَرْجُونَ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا } [النساء: 104] فالآية توجه المسلمين إلى الجِد والنْفِير في مواجهة الأعداء، وتحذره من الضعف والخور، وتبين لهم أن ما يواجهونه من متاعب وآلام، وما يعانونه من فقد وحرمان هو نفسه ما يعانيه العدو، لكن الفرق بينهم وبين المسلمين أن الله وعد المسلمين إحدى الحسينيين: إما الشهادة والجنة، وإما النصر على الأعداء، في حين أن المشركين لا حظ لهم في وعد الله، فكان هذا ادعى لهم لينشطوا في مواجهة عدوهم، فهم فائزون في

<sup>8</sup> محمد الأمين الشنقيطي، أضواء البيان في تفسير القرآن بالقرآن، السعودية و مصر (دار الفضيلة و دار الهداية 2005م)، 8: 15.

<sup>9</sup> نذكر هنا بعض هذه الآيات مثل: التوبة: 85، الحجر: 88، طه: 131، آل عمران: 31، 32.

<sup>10</sup> إسماعيل بن عمر القرشي الدمشقي ابن كثير ، " تفسير القرآن العظيم " تحقيق: سلامة، سامي بن محمد، القاهرة ، مصر (دار طيبة للنشر والتوزيع 1999م)، 5:

196.

<sup>11</sup> محمد بن علي رشيد رضا، تفسير القرآن الحكيم (تفسير المنار)، القاهرة، مصر (الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1990 م)، 12: 122، تفسير البغوي، 4: 197،

محمد متولي الشعراوي، تفسير الشعراوي (الخواطر)، القاهرة، مصر (مطابع أخبار اليوم، 1997 م)، 4276.



كل حال، وهذه المكافأة تبعث في النفس البشر، وتجعلها أكثر استعدادا ونشاطا في تحقيق الهدف، ومثل ذلك قوله تعالى: {بَلَىٰ إِنَّ تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا وَيَأْتُوكُم مِّن فَوْرِهِمْ هَذَا تُمَدِّدْكُمْ رُبُّكُمْ بِحَسْبَةِ آلاَفٍ مِّنَ الْمَلَائِكَةِ مُسَوِّمِينَ} {آل عمران: 125} فقد حفزت المسلمين رغم ضعفهم في مواجهة الكافرين، وبنيت فيهم روح المواجهة، وزودتهم من الزاد المعنوي والمادي ما يكفي لجعلهم يسارعون ويثابرون في حرب الأعداء، وهو ما يحقق الهدف الاستراتيجي الذي وضعته القيادة التنفيذية، ألا وهو تحرير الخلق من كل أشكال العبودية لغير الخالق، وإطلاق الحريات ليعتقد الناس ما يريدون<sup>12</sup>.

ت- قسم لديه بعض المعوقات ولكن يطرح لها حلولاً ويشارك في الحل، وهو يختلف عن القسم الأول في كونه لا يرفض تنفيذ المأمور، ولكنه يعجز دون مساعدة، ويتميز بالمشاركة في إمكانية الحل، وهذا يجب مساعدته، كما حدث مع الذين يخافون بأجوج ومأجوج، فقد طرحوا حل إقامة السد، ولذلك ساعدتهم ذو القرنين، وعرضوا الأجر لكنه رفض وطلب مشاركتهم.

ث- قسم يفسد على الآخرين عملهم، وهم في آيات سورة الكهف يأجوج ومأجوج، وهذا القسم يجب عزله وحجسه، وعلى شاكلتهم يأتي المنافقون الذين حاولوا تبييط المسلمين عن الجهاد؛ ففضى الله بعزهم وتجنبيهم حتى لا يفسدوا على المؤمنين وهدمهم، وبذلك حمى الجيش المسلم من عامل من عوامل الضعف والفشل، فقال تعالى: {فَإِن رَّجَعَكَ اللَّهُ إِلَى طَائِفَةٍ مِّنْهُمْ فَاسْتَأْذِنُوا لَلْخُرُوجِ فَقُلْ لَّن نَّخْرُجُوا مَعِيَ أَبَدًا وَلَن نُّفَاتِلُوا مَعِيَ عَدُوًّا إِنَّكُمْ رَضِيتُمْ بِالْفُجُودِ أَوَّلَ مَرَّةٍ فَاقْعُدُوا مَعَ الْخَالِفِينَ} [التوبة: 83] فقد عاقب القرآن المتخلفين عن الجهاد مع الرسول صلى الله عليه وسلم بمنعهم من الخروج معه مطلقاً؛ لأنهم يفسدون على بقية الجيش عمله، ويحاولون بث الفتنة، ومنعهم من تحقيق الهدف، ولهذا لم يعطهم الفرصة لتبييط المهتم فعزهم عن الجيش دفعا لشركهم<sup>13</sup>. وهؤلاء الذين يحاولون إفساد العمل، ويثبون الوهن أرباب منافع ومصالح، فإذا ما وجدوا منفعتهم تهافتوا كما تهافت الذباب؛ ولذلك لا ينبغي للقيادة أن تلتفت إلى رغباتهم، بل عليها أن تستمر في عزهم مهما أحواء، وهذا المنهج القرآني يدل عليه قوله تعالى: {سَيَسْأَلُ الْمُخَلَّفُونَ إِذَا انطَلَقْتُمْ إِلَى مَغَائِمٍ لِّتَأْخُذُواهَا ذُرُوعًا تَنْبِعُكُمْ يُرِيدُونَ أَن يُبَدِّلُوا كَلَامَ اللَّهِ قُلْ لَّن نَّبَعُوهَا كَمَا نَبَعْنَا قَالِ اللَّهُ مِنْ قَبْلُ فَيَسْأَلُونَ لَوْلَا نَحْسُدُونَنَا بَلْ كَانُوا لَا يَفْقَهُونَ إِلَّا قَلِيلًا} [الفتح: 15] وهنا تكشف الآية سوء نية ذلك الفريق، وتبطل دعواه بأن القيادة منعتهم حسداً لهم، والأمر غير ما زعموا<sup>14</sup>، فلا يستحق المناقشة وتضييع الوقت سدى.

وحتى يستطيع القائد تقسيم المرؤوسين إلى هذه الأقسام المذكورة يجب عليه القيام بعملية تقييم ومراقبة ومتابعة مستمرة للمرؤوسين، يحلل فيها تصرفاتهم، ويميز بين من يمكن تعديل سلوكه ومن لا يمكنه، وعليه أن يستخدم كل المحفزات لتعديل سلوك مرؤوسيه، كما ينبغي ألا يهمل جانب الترهيب، وقد يجدي في هذا الإطار تشجيع الناجحين ومعاقبة المتقاعسين.

#### 4. القيادة التنفيذية :

من المعروف أن تحقيق النجاح يحتاج حتماً إلى قيادة ناجحة، ولا بد لهذه القيادة من صلاحيات تمارس بها عملها، وهي بحاجة إلى اللوائح والقوانين التي تنظم ذلك العمل، ولا يمكن للقيادة أن تحقق النجاح دون طاعة المرؤوسين لها، وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه،

12 محمد متولي الشعراوي، تفسير الشعراوي: 1787، محمد بن عبد الله ابن أبي زَمِين، تفسير القرآن العزيز، تحقيق: حسين بن عكاشة الكنز، محمد بن مصطفى، القاهرة، مصر (الفاوق الحديثة، 2002م)، 1: 403.

13 محمد بن محمد أبو السعود العمادي، إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم، بيروت، لبنان (دار الكتب العلمية، بدون تاريخ)، 4: 89، محمد ثناء الله المظهري،

التفسير المظهري، تحقيق: غلام نبي التونسي، باكستان، (مكتبة الرشدية، 1412هـ)، 4: 276-278.

14 السابق، 9: 21.



ولذلك جاءت آيات الكتاب الكريم تنظم هذه اللوائح، وتحدد المسؤوليات، فكان الأمر بطاعة القيادة التنفيذية، والزام الرئيس والمرؤوسين بطاعة الله، فيكون الانقياد لمنهج القرآن منظماً للعمل، يحدد المهام لجميع الفئات، فتدور عجلة الإنتاج، وتبنى الحضارات في تناغم بين القيادة وتابعيها؛ وأمثلة ذلك في القرآن الكريم أكثر من أن يحتويها المقام؛ لذلك نكتفي بمثلين منها: الأول في قوله تعالى: ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [آل عمران: 132] والآية هنا تحدد مرجعية المسلم في حركته نحو البناء، فتبين أن المرجعية يجب أن تكون لله تعالى، وأنه يجب تلمس الهدى في أوامره، كما يجب الانتهاء عن كل ما نهي عنه، ويمثل الرسول صلى الله عليه وسلم القيادة التنفيذية؛ فتربط طاعته بطاعة الله، وبذلك تستقيم الإدارة، وتحقق بفضل هذه الطاعة رحمة الله في الدنيا؛ فيسود الأمن المجتمع، وتتقدم الأمة بفضل سواعد أبنائها، كما تتجلى رحمته تعالى في الآخرة بفضل هذه الطاعة أيضاً، والقيادة التنفيذية هنا تتمثل في شخص الرسول صلى الله عليه وسلم، ولذلك كان في ذكر اسمه بعد الأمر بطاعة الله توكيدا على وجوبها، وبيانا لأن طاعته من طاعة الله<sup>15</sup>. وطاعة القائد في المؤسسات الإسلامية مبنية على الاقتناع، مما يمنح خطة التشغيل أكبر فرصة للنجاح، والعكس صحيح في الأنظمة المبنية على الطاعة العمياء<sup>16</sup>.

وأما المثال الآخر ففي قوله تعالى: ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ [الأنفال: 46] وفي نفس إطار الآية السابقة تدور هذه الآية الكريمة، ولكنها تزيد بيان النتيجة الحتمية لمخالفة القيادة التنفيذية، وهي الفشل وضياح القوة، ولذلك اختتمت الآية بالتوصية بالصبر على الطاعة، وتقديم مصلحة الأمة المسلمة على مصلحة الفرد ورغباته المؤقتة، فكل شيء يمكن تلافيه إلا الوحدة إذا ضاعت<sup>17</sup>.

ثم يظهر لنا دور جديد للحاكم أو القائد العام في الإدارة الإسلامية، وهو تحديد الهدف ورسم المنهجية العامة لتحقيقه، فأما الهدف فهو واضح من السياق القرآني في مواضع كثيرة في الكتاب الكريم، وهو توحيد الله عز وجل، وأما منهجية تحقيق الهدف أو استراتيجية تحقيقه فتبدأ من تعليم القيادات والتمكين حتى بيان التعامل مع النتائج النهائية إما بمعاينة المسيء بما اقترب أو بالعمو إذا كانت المصلحة العامة فيه، وترك للقيادة التنفيذية وضع التفاصيل الدقيقة لتحقيق الهدف أو ما يعرف باسم خطة التشغيل.

كما يكشف المنهج القرآني أدواراً للحاكم في شكل بديع لم تركز عليه كتب الإدارة الحديثة كثيراً، بل لعنا لا نبالغ إذا قلنا إنها لم تتوقف عنده، وهو اختبار القيادة التنفيذية قبل الشروع في اتخاذ القرارات، وقد عبر القرآن الكريم عن ذلك بقوله تعالى: ﴿قُلْنَا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّمَا أَنْتَ مُعَذِّبٌ وَإِنَّمَا أَنْتَ تَجِدُ فِيهِمْ حُسْنًا﴾ [الكهف: 86] فمنح الله تعالى ذا القرنين مساحة من الحرية، فخيره إما أن يعاقب ويبطش، وإما أن يحسن ويكرم، وبسبب ما تلقاه من تربية سوية وتدريب على المنهج لم يقع في شرك السلطة، ولم يهلك في مستنقع العجب، بل أعلن أنه سيسير على المنهج، ويحكم بالعدل، فمن أساء فسيعاقبه بما لديه من صلاحيات وفي حدودها<sup>18</sup>، ثم يخول أمره إلى القيادة العليا صاحبة المنهج لتقرر العقوبة النهائية التي يستحقها، فقال: ﴿... أَمَا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكْرًا﴾ [الكهف: 87]، ويتحقق من هذا الاختبار مصلحتان هامتان جداً: أولاهما، التأكد من فهم القيادة التنفيذية للغرض الذي جاءت من أجله، والأخرى التأكد من عدل القيادة التنفيذية عند التطبيق ليكون القرار في قمة الشفافية، لا يخضع لأهواء ولا لمصالح متضاربة.

## 5. الرقابة المستمرة :

لعل أهم ما يتميز به المنهج القرآني أنه يجعل من كل إنسان رقيباً على نفسه، وأنه يوجه المؤمنين إلى محاسبة أنفسهم دائماً، وهذا ما يمكن أن نسميه بالرقابة الذاتية، لكن القرآن لا يغفل ما يمكن أن نعتبره دور الحاكم الذي يتولى تعيين القيادة التنفيذية، فقد رسمه في صورة بديعة (كذلك وَقَدْ أَحَطْنَا بِمَا لَدَيْهِ خُبْرًا) [الكهف: 91] لتدل على دور الرقابة المستمرة لأداء القيادة التنفيذية ويجعل القيادة التنفيذية في حالة مساءلة

<sup>15</sup> محمد بن يوسف الأندلسي أبو حيان، تفسير البحر المحيط، تحقيق: صديقي محمد جميل، بيروت، لبنان، (دار الفكر، 1420 هـ)، 3: 341.

<sup>16</sup> طارق السويدان، صناعة القائد، السعودية (دار الأندلس الخضراء، بدون تاريخ)، 80: 87.

<sup>17</sup> تفسير ابن كثير، 4: 63.

<sup>18</sup> إسماعيل حقي بن مصطفى الحنفي الحلوي الإستانبولي، تفسير روح البيان، القاهرة، مصر، (دار إحياء التراث العربي، 2002 م)، 5: 293.





مستمرة عن قراراتها وأفعالها، في ما تفعل مكتوب ومخطط له، أو معلوم بالمراقبة<sup>19</sup>، والعلم والإحاطة هنا يستغرقان ما يفعله وما يمتلكه<sup>20</sup>. وكذلك يؤسس القرآن لهذا المبدأ في قوله تعالى: {وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ} [التوبة: 105]، فالآية واضحة في استمرارية المراقبة والحساب، وليست المراقبة على الأفعال فقط، فاللفظ الواحد قد يدمر العمل، وقد يفسد روح الفريق، ويعطل الإنتاج والإنجاز، ولذلك قال تعالى: {مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَبِيدٌ} [ق: 18]، وليست هناك قاعدة أدل على حساسية ميزان المراقبة والمحاسبة في القرآن الكريم من قوله تعالى: {يَوْمَئِذٍ يَصُدُّرُ النَّاسُ أَشْتَاتًا لِيُرَوُا أَعْمَالَهُمْ\* فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ\* وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ} [الزلزلة: 6 - 8] ويظهر لنا مما سبق واجبات من يقوم بتعيين القادة والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- أ- تمكين القيادات التنفيذية داخل المؤسسات ومنحهم القدرة على التصرف.
- ب- تقييم درجة معرفتهم المطلوبة لتحقيق الأهداف المرسومة وإمدادهم بالمعارف اللازمة لذلك.
- ت- تحديد الأهداف بدقة ووضع استراتيجية تحقيقها.
- ث- اختبار القيادات قبل الشروع في التنفيذ
- ج- الرقابة المستمرة على أداء القيادات التنفيذية للتأكد من سير العمل وفق المنهج الموضوع وضمان شفافية وعدل القرارات المتخذة من جانبهم.

والرقابة هنا تشمل نوعيها المعروفين في علم الإدارة الحديث، فتشمل الرقابة السابقة، وهي تختص بمتابعة سير العمل، والتدخل السريع لإصلاح الخلل، والرقابة اللاحقة، وهي تختص بالتحقيق فيما قد يقع من اتهامات، وتفصل في النزاعات.

#### المبحث الثاني: صفات ومهارات القيادة التنفيذية في المنهج القرآني:

ويوضح لنا القرآن جانباً آخر وهو سمات وسلوك ومهارات القيادة التنفيذية وتتلخص فيما يلي

#### 1. الأمانة

وقد جعلها القرآن الكريم صفة من أهم صفات الأنبياء فقال تعالى: {أَبْلَغُكُمْ رَسُولَاتٍ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ} [الأعراف: 68]، وكذلك ذكرها كسبب من أسباب التعيين في المناصب الإدارية العليا فقال تعالى: {وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤَيِّبُ بِهِ أَسْتَخْلِصُكَ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ} [يوسف: 54] فلولا الأمانة ما حكمه فرعون في مقدرات الناس، ولما جعله وزيراً للمالية في وقت الأزمة التي كادت تعصف بالدولة، كما جاءت في النص القرآني كصفة مهمة من صفات الأزواج، فقال تعالى: {قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ} [القصص: 26]، فقد ذكرت ابنة شعيب عليه السلام أن أهم سببين لاختيارها موسى عليه السلام ليكون زوجها لها قوته وأمانته.

2. الأخذ بأسباب العلم: لم يكتف القرآن بتحديد العلم فقط كصفة قيادة و لكنه أتبعه بضرورة العمل بهذا العلم و الأخذ بأسبابه ففي معرض الحديث عن ذي القرنين قال تعالى: {فَأَتْبَعَ سَبَبًا} [الكهف: 85] وهذا يدحض نظرية العلم قوة، فالعلم لن يكون قوة إلا إذا تم استخدامه وتطبيقه لصالح المؤسسات. ومن الملاحظ تكرار (أَتْبَعَ سَبَبًا) ثلاث مرات فدللت على

<sup>19</sup> محمد عزت دروزة، التفسير الحديث، القاهرة، مصر (دار إحياء الكتب العربية، 1383 هـ)، 5: 91.

<sup>20</sup> جمال الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن علي بن محمد الجوزي، زاد المسير في علم التفسير، تحقيق، عبد الرزاق المهدي، بيروت، لبنان، (دار الكتاب العربي، 1422 هـ)، 3: 108.



ضرورة الأخذ بالأسباب في كل خطوة وتوظيف العلم لتحقيق الأهداف، ومع أن ذا القرنين لا ينطلق من منطلق الوحي إلا أنه يدرك الصواب، ويحسن الاختيار، ويتقن اتخاذ القرار بفضل العلم والعقل البشريين، فسلامة القلب والاعتماد على العلم بعد الله يوصلان إلى الهدف، ويحققان المطلوب<sup>21</sup>، وهذا العلم الذي طبقه ذو القرنين أمكنه من الوصول إلى تأسيس دولة قوية، تركت ميراثاً كبيراً للبشرية، فكانت دولته نموذجاً تطبيقياً للعلم الذي تلقاه<sup>22</sup>. وهذا العلم هو الذي جعل يوسف عليه السلام يتحمل المسؤولية في الظروف الصعبة التي تمر بها الدولة، فلم يكن طلبه لمنصب من أجل الجاه والسلطان، فأهل المناصب وأرباب الملك يتهبون منه وقت الأزمات الكبرى، ولكن العلم مع اليقين جعله يقول: { قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي خَفِيفٌ عَلَيْهِمْ } [يوسف: 55] فهي شجاعة من يوسف أن يستوزر الملك، وفهم إداري ناضج لأنه لا يستطيع تنفيذ السياسات الاقتصادية التي تنفذ البلاد والعباد دون صلاحيات تحول له ذلك<sup>23</sup>.

3. **الانضباط والالتزام بالمرجعية:** وقد كان القرآن الكريم واضحاً في هذا الشأن، فوضع له قواعده، يقول تعالى: { يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ } [المائدة: 67]، فالأمر هنا يوجب الالتزام بالهدف المرسوم، ويدعو لبذل كل الجهد لتحقيقه، كما إن القيادة وفق منهج واضح المعالم قائم على نظرية الثواب والعقاب ولا يترك الناس لهوهم، فالقرآن يحدد مهمة الرسول في التبليغ، ويأمره بالالتزام بالمهمة، ويدعمه ويضمن قلبه بأن الله يعصمه من الناس أن ينالوه بسوء<sup>24</sup>، ولا يصح الطعن في هذه الآية بما وقع لرسول الله من أذى قبل نزولها، فسورة المائدة من أواخر ما نزل من القرآن، وبذلك يكون الوعد نافذاً بعد نزولها<sup>25</sup>، والآية تقرر أهمية الالتزام الكامل بأوامر المرجعية، فالأمر الصريح وتأكيده يدلان على أن ترك بعض التبليغ كترك الكل<sup>26</sup>، فلا يجوز للسلطة التنفيذية تنفيذ جزء من أوامر المرجعية وترك الآخر، بل عليها الالتزام بالكلية.

4. **العدل:** الحكم بين الناس بالعدل مبدأ يكفل راحة وطمأنينة الرعية والمرؤوسين و من شاكلهم فالظالم يؤخذ علي يديه لتستقر الحياة و يأمن الناس { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا } [النساء: 58] فالآية واضحة في وجوب العدل، ومثيلاً لها في القرآن أكثر من أن نسردها هنا، ولكن مجموعها يؤكد وجوب تحقيق العدالة بين الناس جميعاً، وقد جمعت الآية المؤكدات اللفظية، والدلالات المعنوية لتأكيد الأمر بتحقيق العدالة، وفيها دليل على أن كل من تولى أمراً إدارياً فهو يحكم بين الناس به، وعليه أن يحكم بالعدل، وإلا تعرض لغضب العزيز الجبار<sup>27</sup>.

<sup>21</sup> عبد الكريم بونس الخطيب، التفسير القرآني للقرآن، القاهرة، مصر، (دار الفكر العربي، 1970م)، 8: 698 .

<sup>22</sup> السابق، 8: 701.

<sup>23</sup> محمد متولي الشعراوي، تفسير الشعراوي: 4431، عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، تحقيق: عبد الرحمن بن معلا اللويحي، بيروت، لبنان، (مؤسسة الرسالة، 1423هـ)، 400.

<sup>24</sup> أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي الماوردي، تفسير الماوردي (النكت والعيون) تحقيق: عبد الرحيم، السيد بن عبد المقصود، بيروت، لبنان، (دار الكتب العلمية، بدون تاريخ)، 2: 53 .

<sup>25</sup> محمد بن ثناء المظهري، التفسير المظهري، 3: 144.

<sup>26</sup> أحمد بن مصطفى المراغي، تفسير المراغي، القاهرة، مصر، (شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، 1946 م)، 6: 158.

<sup>27</sup> محمد بن أحمد بن مصطفى أبو زهرة، زهرة التفاسير، القاهرة، مصر، (دار الفكر العربي، 1980م)، 4: 1724.



5. **التحفيز لإيجاد العمل** : شكر من أحسن عمله يكون حافزا له علي الإجابة و الصلاح<sup>28</sup> و قد يكون أيضا بتذكيره بمرود هذا العمل عليه في الدنيا أو الآخرة {مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ} [البقرة: 261] فمن أنفق حبة في سبيل الله ترد إليه أضعافا مضاعفة، ولأن الخالق يعلم فطرة الإنسان فإنه يرغبه في عمل الخير بمضاعفة الأجر، ثم تؤكد الآية مبدأ المضاعفة بلا حساب فتختتم بصفتين يضمنان للمنفق الجزاء الأوفر، فعطاء الله عن سعة غير محدودة، وعلمه الذي لا يغيب عنه مثقال ذرة، يجعلان الراغب في الاستثمار على ثقة من المكسب الجزيل، وينفيان المخاطر فلا تضيع الأصول<sup>29</sup>. {إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ وَإِنْ تَكَ حَسَنَةً يَضَاعِفْهَا وَيُؤْتِ مِنْ لَدُنْهُ أَجْرًا عَظِيمًا} [النساء: 40] فالآية تستنفر طالبي الفوز، وتشوقهم إلى عظيم الأجر، وتؤكد أنهم لن يظلموا ولو مثقال ذرة، وسوف يضاعف الله لهم الجزاء أضعافا غير محدودة بعدد<sup>30</sup>. وهنا يلي المنهج القرآني حاجة من أهم حاجات النفس البشرية، ألا وهي الشعور بالتقدير والأهمية، وهي حاجة تركز عليها العلوم الإدارية الحديثة<sup>31</sup>.

6. **الطاقة والحيوية** : القائد الناجح هو الذي يجوب نطاق عمله باستمرار، و لا يجلس في مقر قيادته ينتظر من ينقل إليه الأخبار، و لذا طاف ذو القرنين في أرجاء ملكه شرقا و غربا ليحقق ما أراد الله منه باستخلافه علي الأرض، كما أشار إليه القرآن في قوله تعالى: {حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَرْبَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَغْرُبُ فِي عَيْنٍ حَمِئَةٍ وَوَجَدَ عِنْدَهَا قَوْمًا...} [الكهف: 86] وقوله تعالى: {حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَطْلِعَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَطْلُعُ عَلَىٰ قَوْمٍ لَمْ نَجْعَلْ لَهُمْ مِنْ دُونِهَا سَبِيلًا} [الكهف: 90]، فهو قائد يصلح ويجول الأرض من مشرقها إلى مغربها، يجمع أصول الحضارة، ويؤدي دوره المكلف به في حيوية ونشاط<sup>32</sup>. وهو قائد يتفقد حال رعيته، ويتأكد من وجودهم على رأس عملهم، ويتبين ويستفسر في حال غياب أحدهم بغير إذنه، ثم إنه لا يصدر العقوبة في حال وجد ما يوحي ظاهره بمخالفة التعليمات، بل يترث ويطلب الاستيضاح لمعرفة الحقيقة قبل أن يظلم<sup>33</sup>، ومن أجمل النماذج في هذا الإطار قوله تعالى: {وَتَقَفَّذَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ} [النمل: 20]، فهو يتفقد ويحاسب لكنه لا يظلم، ولذلك قالوا: "إن المملكة تحب بالسوء، وتعلم بالعدل، وتثبت بالعقل، وتحرس بالشجاعة، وتساس بالرياسة"<sup>34</sup>.

7. **التواصل و الاستماع للشكوى**: فالقيادة التنفيذية في حالة تواصل مستمر مع من فوقها ومن تحتها، فالقائد لا بد من تبرير قراراته بمنتهى الشفافية لمن هم فوقه حتى يظهر من بيانه عدله والتزامه بالمنهج، فقال: {قَالَ أَمَا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكْرًا\* وَأَمَا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا} [الكهف: 87]، ويستتبط من هذا الموقف رفع التقارير المستمرة عن أداء العمل وتحقيق النتائج، فإن الكنتبة يكتبون كل ما يقوم به المكلفون

<sup>28</sup> Bayram Çınar, "İslam İnanç Ekollerinde 'Emr-i Bi'l- Ma'ruf ve Nehyi Ani'l-Münker'", *Van İlahiyat Dergisi* 8/13 (2020): 244-266; Bayram Çınar, "Mu'tezile'nin İslam Siyaset Anlayışı: "El-Emru Bi'l-Ma'ruf Ve'nehyu Ani'l-Münker", *Academic Knowledge* 3/2 (2020): 95-109.

<sup>29</sup> أبو محمد الحسين بن مسعود البغوي، محيي السنة، معالم التنزيل، تحقيق: النمر، محمد عبد الله، ضميرية، عثمان جمعة، الحرش، سليمان مسلم، القاهرة، مصر، (دار طيبة للنشر والتوزيع، 1997 م)، 1: 324، 325.

<sup>30</sup> أبو القاسم محمود بن عمر الخوارزمي الزمخشري، الكشاف عن حقائق التنزيل وعبور الأقاويل في وجوه التأويل، تحقيق: المهدي، عبد الرزاق، بيروت، لبنان، (دار إحياء التراث العربي، 1407 هـ)، 1: 511، 512.

<sup>31</sup> طارق السويدان، صناعة النجاح، الكويت (دار الأندلس الخضراء، بدون تاريخ)، 145: 152.

<sup>32</sup> وهبة بن مصطفى الزحيلي، التفسير الوسيط، دمشق، سوريا، (دار الفكر، 1422 هـ)، 2: 1450.

<sup>33</sup> السابق، 2: 1872.

<sup>34</sup> عبد القادر بن ملا حويش السيد محمود آل غازي العاني، بيان المعاني، دمشق، سوريا، (مطبعة الترقى، 1965 م)، 2: 317.



إما لهم وإما عليهم، وترفع هذه الكتب إلى الخالق سبحانه رغم علمه بما لتكون دليلاً عليهم، ثم يحاسب كل بعمله صغيراً أو كبيراً، كما يبين الموقف ذاته واحدة من مهارات التواصل وهي حسن الاستماع للناس وكسر كل الحواجز التي قد تعيق هذا الاتصال، فقد كان هؤلاء القوم لا يفقه أحد كلامهم، ولا يفقهون هم كلام أحد بحسب ما جاء في القراءات المتواترة (يُفْقَهُونَ) بفتح الباء والقاف وقرأ حمزة والكسائي (يُفْقَهُونَ) بضم الباء وكسر القاف، والمعنى أنهم لا يحسنون أن يعبروا عن أنفسهم فيفهموا غيرهم مقودهم، أو لا يحسنون فهم الآخرين<sup>35</sup>، لابد للقائد الناجح من فتح قنوات اتصال بينه وبين من هو مسؤول عنهم وأن يستمع إليهم على كافة درجاتهم وطوائفهم وأن يكون الاتصال مباشراً دون عائق وهذا هو النموذج القرآني في قوله تعالى: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا قَوْمًا لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا\* قَالُوا يَاذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا\* قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا\*﴾ [الكهف: 93، 95]

8. **غلق باب الكسب غير المشروع** : فلا يحق للقائد أخذ أجر على عمل مكلف به إلا ممن كلفه بالعمل فلا يقبل هدية أو عطية بسبب منصبه أو ما مكنه الله له ﴿فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَانَ قَالَ أَتُمِدُّونَ بِمَالِ اللَّهِ حَيْرًا مِمَّا آتَاكُمْ بَلْ أَنْتُمْ بِمَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ﴾ [النمل: 36] لقد كان رفض سليمان عليه السلام الهدية، وفضله الشديد على من جلبوها يعبر عن علو الغاية وشفها، ورفضه أن تدنس بشيء من متاع زائل، وهذا لا يفرح به إلا البسطاء فاقدوا الهوية والرؤية، وهو ما لا يليق بالقيادة الحكيمة<sup>36</sup>، وهذا موقف يمر عليه الكثيرون مروراً عابراً، لكنه يرسم مجموعة من الصفات الأخلاقية في القائد عندما يعرض عليه رعيته مكسباً دينوياً مقابل القيام بعمل لهم فيرفض رفضاً قاطعاً، ويفضل ثواب الله عليه ﴿قَالُوا يَاذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا\* قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا\*﴾ [الكهف: 94، 95] فلم يطلب منهم أجراً، ولم يقبل منهم جعلاً؛ فقال " ما مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ ما جعلني فيه مكيناً من كثرة المال واليسار، خير مما تبدلون لي من الخراج، فلا حاجة بي إليه<sup>37</sup>" وهذا قمة الترفع، وعزة المؤمن، وصفة من صفات القائد الناجح، فالقائد الحق هو من لا يستغل حاجات رعيته وينهب ثرواتهم بحجة أنه يقوم على رعايتهم وتحقيق مصلحتهم. ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَيُهْدَاهُمْ فِئْتِدَهُ فُلٌ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِمْ أَجْرًا إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعَالَمِينَ﴾ [الأنعام: 90] فقد اقتدى قائدنا الرسول صلى الله عليه وسلم بكل من جاء قبله من الأنبياء وهم قادة أقوامهم إلى الخير في ترك طلب الأجر على ما يقدمونه من إنقاذ لهم من الهلاك، وإرشاد إلى النجاة<sup>38</sup>.

9. **الإحساس بالمسئولية** : عندما يشعر القائد بالمسئولية تجاه من يقودهم فإن هذا يكون دافعاً لتحقيق مصالحهم دون التكبس من وراء ذلك ففي موقف ذي القرنين السابق دليل على ذلك، ومن مثل ذلك موقف موسى عليه السلام عند الرجفة، قال تعالى: ﴿وَإِخْتَارَ مُوسَىٰ قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا لِمِيقَاتِنَا فَلَمَّا أَخَذَتْهُمُ الرَّجْفَةُ قَالَ رَبِّ لَوْ شِئْتَ أَهْلَكْتَهُمْ مِنْ قَبْلِ وَإِيَّايَ أَهْلَكْنَا بِمَا فَعَلْنَا السُّفْهَاءُ مِنَّا إِنْ هِيَ إِلَّا فِتْنَتُكَ تُضِلُّ بِهَا مَنْ تَشَاءُ وَتَهْدِي مَنْ تَشَاءُ أَنْتَ وَلِيُّنَا فَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا وَأَنْتَ خَيْرُ الْغَافِرِينَ﴾ [الأعراف: 155] فقد خاف موسى عليه السلام من عموم العقوبة، وحلول الهلاك بسبب ما طلبه سفهاء قومه من رؤية الله كشرط للإيمان، فاستغفر عنه، يحاول بذلك إنقاذ مرؤوسيه ومخاطبيه بالدعوة، فهو حرص القائد على حماية أتباعه ونجاتهم<sup>39</sup>.

35 أحمد بن يوسف بن عبد الدائم السمين الحلبي، (المتوفى: 756هـ)، الدر المصون في علوم الكتاب المكنون، تحقيق: الدكتور أحمد محمد الخراط، بيروت، لبنان، (دار القلم، 2005)، 3130، أبو القاسم محمود الزمخشري، الكشاف، 2: 746.

36 محمد أبو زهرة، زهرة التفاسير، 10: 5453.

37 أبو القاسم محمود الزمخشري، الكشاف، 2: 747.

38 أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الملقب بفخر الدين الرازي، مفتاح الغيب، بيروت، لبنان، (دار إحياء التراث العربي، 1420هـ)، 13: 58.

39 عز الدين عبد العزيز ابن عبد السلام، تفسير العز بن عبد السلام (تفسير القرآن)، بيروت، لبنان (دار ابن حزم، 1996م)، 1: 506.



10. **نصرة المظلوم** : نصر المظلوم واجب لا يحتاج إلى مقابل. { ... وَمَنْ قُتِلَ مَظْلُومًا فَقَدْ جَعَلْنَا لَوْلِيَّهِ سُلْطَانًا فَلَا يُضْرَفُ فِي الْقَتْلِ إِنَّهُ كَانَ مَنْصُورًا } [الإسراء: 33] فسر النصر هنا على أن من قتل فقد نصر دمه بإهدار دم القاتل، كما فسر على أن المنصور هو ولي المقتول بتسليطه على القاتل، إن شاء قتل، وإن شاء عفا عنه وقيل الدية<sup>40</sup>. وقد يفهم البعض أن نصر المظلوم تعني نصرة المسلمين وحدهم، ولذلك نرى القرآن الكريم لا يكتفي بعموم اللفظ في الدلالة على الاستغراق، بل يذكر نموذجاً لم يسبق إليه فقال تعالى: { وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّى يَسْمَعَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْلَمُونَ } [التوبة: 6] فالآية لا تكتفي بإجارة المشرك إن طلب الجوار، بل تلزم قائد الدولة المسلمة ممثلاً في الرسول بحمايته ونصحه وإرشاده ابتغاء وجه الله، وأداء للرسالة، فإن رفض الإيمان وأصر على الشرك فعلى رئيس الدولة أن يؤمنه حتى يصل إلى دياره، فلا يلحق به ضرر لا من القيادة ولا ممن يعملون تحت إدارتها<sup>41</sup>، وهذا الحكم ليس منسوخاً فيستمر تطبيقه إلى يوم الدين<sup>42</sup>.

11. **التزام العمل الجماعي** : وهذا بين في قوله: { قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا } [الكهف: 95] فرض الأجر وطلب العمل الجماعي المتعاون لتحقيق الهدف<sup>43</sup>. بل نجد نموذجاً تفاعلياً غير مسبوق، فقد وقع في ميدان الحرب، ولذلك ارتبط نجاحه بالعمل الجماعي، فقال تعالى: { وَإِذَا كُنْتَ فِيهِمْ فَأَقَمْتَ لَهُمُ الصَّلَاةَ فَلَأْتُمْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ مَعَكَ وَلِيَأْخُذُوا أَسْلِحَتَهُمْ فَإِذَا سَجَدُوا فَلْيَكُونُوا مِنْ وَرَائِكُمْ وَلْتَأْتِ طَائِفَةٌ أُخْرَى لَمْ يُصَلُّوا فَلْيُصَلُّوا مَعَكَ وَلْيَأْخُذُوا حِذْرَهُمْ وَأَسْلِحَتَهُمْ وَذَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَوْ تَغْفُلُونَ عَنْ أَسْلِحَتِكُمْ وَأَمْتِعَتِكُمْ فَيَمِيلُونَ عَلَيْكُمْ مَيْلَةً وَاحِدَةً وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِنْ كَانَ بِكُمْ أَدَى مِنْ مَطَرٍ أَوْ كُنْتُمْ مَرَضَى أَنْ تَضَعُوا أَسْلِحَتَكُمْ وَخُذُوا حِذْرَكُمْ إِنَّ اللَّهَ أَعَدَّ لِلْكَافِرِينَ عَذَابًا مُهِينًا } [النساء: 102] فالآية تعلم المسلمين درساً في التخطيط الاستراتيجي، وترسم لهم طريق التعاون والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف الدنيوية والمكاسب الأخروية، فالعمل بهذا الشكل يحقق لهم الوحدة والقوة والفوز على الأعداء كأهداف دنيوية، ورضوان الله بتعبدهم له في كل حال، وهو غاية المطاف<sup>44</sup>.

12. **التوظيف الأمثل للطاقات البشرية** : فلقد وظف ذو القرنين طاقات القوم فيما يحسنون و طلب إليهم العون بالقوة و ليس بالمال أو العلم. ووظف نوح عليه السلام الطاقة البشرية في صناعة السفينة. وكذلك أحسن يوسف استخدام العنصر البشري لمواجهة المجاعة، فاستخدمهم في الزراعة، وعلمهم كيفية التخزين، كما علمهم الاقتصاد في فترة الاستعداد للمجاعة<sup>45</sup>، { وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ \* قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي خَفِيفٌ عَلَيْهِمْ } [يوسف: 54، 55]، وحسن استخدام هذه الصفة يجعل العمل المنجز ذا قيمة، فسوف يكون المنتج جيداً مناسباً وبأقل تكلفة، مما يجعله مطابقاً لمعايير النجاح في علم الإدارة الحديث<sup>46</sup>.

40 محمد بن جرير الطبري، تفسير الطبري، 17: 443.

41 السابق، 14: 138.

42 عبد الرحمن بن أبي بكر جلال الدين السيوطي، الدر المنثور، بيروت، لبنان، (دار الفكر، 2011)، 4: 138.

43 أبو البركات عبد الله بن أحمد بن محمود النسفي، تفسير النسفي، تحقيق: مروان محمد الشعار، بيروت، لبنان، (دار الفنايس، 2005)، 2: 320.

44 علاء الدين علي بن محمد بن إبراهيم بن عمر الشبيحي أبو الحسن الخازن، كتاب التاويل في معاني التنزيل، بيروت، لبنان، (دار الكتب العلمية، 1415 هـ)، 1: 422-420.

45 عبدالله شحاتة، تفسير القرآن الكريم، القاهرة، مصر (دار غريب للنشر والتوزيع، 1999م)، 4: 2335.

46 إبراهيم الديب، مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرين، المنصورة، مصر، (مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2006 م.)، 147: 147.



13. **وضوح التعليمات و الأوامر:** لا بد أن تكون التعليمات الصادرة من القيادة جلية بينة، وهو ما يسمى خطة التشغيل المحكمة، فلقد كان ذو القرنين محمدا فيما يطلبه و واضحا وضوحا شديدا كما في قوله: { أَتَوْنِي زُيْرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قَطْرًا } [الكهف: 96] كما كان يوسف عليه السلام واضحا في خطته لإنقاذ الناس من المجاعة، فقال: { قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ } [يوسف: 47]
14. **استغلال الموارد المتاحة:** فلقد استخدم ما لديهم من مواد مثل الحديد و النحاس و غيرها ليحقق النتائج المرسومة بالموارد المتاحة في دمج عجيب لمبدأ الكفاءة في استغلال المتاح مع الفاعلية في تحقيق أفضل النتائج. كما استخدم يوسف الأرض والماء المتاح للزراعة والأيدي العاملة ليحقق النجاح ويصل إلى الهدف، وكذلك نجد نوح عليه السلام يستخدم الموارد المتاحة لديه من الأخشاب لصنع السفينة وإنقاذ الحياة بعد الطوفان.
15. **التعليم و التوجيه:** فلقد علمهم ذو القرنين كيفية بناء سد منيع، وكذلك علم يوسف العاملين تحت إمرته طريقة إبداعية في تخزين المحاصيل فقال: { ...فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ } [يوسف: 47]، وقد طبق الرسول صلى الله عليه وسلم هذا المبدأ في إدارة الدولة، حيث وجد أن المسلمين يعتمدون على شراء أسلحتهم من غيرهم، فأرسل اثنين من أصحابه ليتعلموا صناعتها، ويحقق الهدف الاستراتيجي للدولة المسلمة في الاعتماد على إنتاج سلاحها بيد أبنائها<sup>47</sup>.
16. **التدريب على رأس العمل:** أشرك ذو القرنين مرؤوسيه في العمل ليكون التعليم واقعا عمليا ملموسا و ليس نظريا، كما فعل يوسف عليه السلام نفس الشيء، فكان دوره التوجيهي لهم ليعملوا بأنفسهم.
17. **استخدام القوة في التعمير و الإصلاح:** فالقرآن الكريم جاء لإصلاح العالم، ولذلك يوجه الطاقات للعمل والبناء، ويكون قصد المسلم أن يتعبد الله بذلك، فيقول تعالى: { الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ } [الحج: 41] فالآية تمتدح أصحاب النبي خاصة، وأمته عامة بسبب صلاح نواياهم، واستخدامهم القوة في الإصلاح والتعمير، وليس في الإفساد والتدمير، فعندما يتمكن المؤمنون يقدمون الخير للناس عامة، ولا يخصصون به المسلمين<sup>48</sup>، ومن أبرز المواقف التاريخية لعمر بن الخطاب رضي الله عنه ما فعله عندما طلب رهبان القدس أن يأتي بنفسه ليسلموه مفاتيح المدينة، فحافظ على حياتهم، وحملهم ممتلكاتهم، ومنحهم حريتهم في العبادة والاعتقاد، وقد رأينا عمر يقوم بما لم تفعله أكثر المدنيات تشدقا بحقوق الإنسان، فقد أورد ابن زنجويه "أَنَّ أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ عُمَرَ مَرَّ بِشَيْخٍ مِنْ أَهْلِ الذِّمَّةِ، يَسْأَلُ عَلَىٰ أَبْوَابِ النَّاسِ، فَقَالَ: مَا أَنْصَفْنَاكَ إِنْ كُنَّا أَحَدْنَا مِنْكَ الْجَزِيَّةَ فِي شَبَابِكَ، ثُمَّ صَبَّغْنَاكَ فِي كِبَرِكَ. قَالَ: ثُمَّ أَجْرَىٰ عَلَيْهِ مِنْ بَيْتِ الْمَالِ مَا يُصْلِحُهُ"<sup>49</sup> فرض راتبها شهريا من بيت مال المسلمين لمسن يهودي، فكان تصرف القائد عمر درسا يدرس إلى يوم القيامة.
18. **إدارة المخاطر وتحقيق المطلوب بأيسر الطرق و أقل خسارة ممكنة** فلقد كان يمكننا لذي القرنين أن يقاتل بأجوج و مأجوج و لكنه فضل عزلم و دفع شرهم بأبسط الطرق.

<sup>47</sup> محمد كرد علي، الإدارة الإسلامية في عر العرب، القاهرة، مصر، (مطبعة مصر، 1934م)، 20.

<sup>48</sup> جابر بن موسى بن عبد القادر بن جابر أبو بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، المملكة العربية السعودية، (مكتبة العلوم والحكم، المدينة المنورة، 2003م)، 3: 480.

<sup>49</sup> أبو أحمد حميد بن مخلد بن قتيبة بن عبد الله الخرساني ابن زنجويه، الأموال، تحقيق شاعر ذيب فياض، السعودية، (مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 1986م)، 1: 169.



19. **التواضع و رد الفضل لله :** التوفيق من الله و علي كل قائد ناجح في مؤسسته أن يعلم أنه لولا توفيق الله له ما كان لينجح و لذلك قال ذو القرنين: { قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا } [الكهف: 98] كما أنه على كل قائد ناجح أن يرد الفضل إلى أهله وألا ينسب لنفسه ما ليس له.

20. **القيادة البناءة:** يوجه القرآن الكريم القادة ليكونوا مبدعين في البناء، بعيدين بقدر الإمكان عن الهدم، ويقدم لنا نموذج ذي القرنين الذي آتاه الله كل وسائل القوة من أبرز الأمثلة على ذلك، فقد اشتكى له القوم بأجوج ومأجوج، فلم يقدم الهدم والقتل، بل اكتفى بعزلهم ومنع ضررهم، ووجه طاقات مرؤوسيه إلى البناء، وعلى النقيض من ذلك فإن أعظم أنواع البلاء الذي يمكن أن تتبلى به أمة هو قائد يدمر حضارتها، ليبقى في موقع القيادة، ومن أبرز النماذج المنفرة التي رسمها القرآن لهذا النوع من القيادات نموذج فرعون، وفي يومنا هذا ما أكثر الفراغنة الذين يدمرون بلدانهم، ويقتلون رعاياهم، ويحطمون آمال الأجيال القادمة لا لشيء إلا من أجل الكرسي.

### المبحث الثالث: علاقة المرجعية بالقيادة:

يلحق بنا الكتاب الكريم في رسم بعد آخر وهو العلاقة بين المرؤوسين والقيادة فقد أعطى المرؤوسين حقوقاً كمعاملتهم بالعدل ووجوب بيان أهداف وجودهم قبل محاسبتهم عليها وحقهم في التواصل المباشر مع قادتهم وتنفيذ رغباتهم إذا كانت تحقق أهداف القيادة المرسومة مسبقاً وتدريبهم على الأعمال الجديدة وكما أعطاهم حقوقاً فرض عليهم واجبات وهي ضرورة اتباع الخطة المرسومة لتحقيق الأهداف التي جاءوا من أجلها وإلا سوف يتم استبعادهم من المؤسسة على الفور وهذا جلي في قوله تعالى: { قَالَ أَمَا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكْرًا } [الكهف: 87] ولأن الهدف من الوجود هو عبادة الله وتوحيده عز وجل كان الواجب بيان ذلك للناس كلهم فمن أصر بعد ذلك على كفره وعناده وجب استبعاده من الأرض كلها بالقتل، وهنا إشارة إلى ضرورة إنهاء خدمة الموظفين الذين تم تدريبهم وتوجيههم ومع ذلك لديهم إصرار على عدم تحقيق أهداف مؤسستهم فوجب إنهاء خدمتهم واستبدالهم بغيرهم، وهو يبطط مهام الرؤساء والمرؤوسين، ويضع القواعد الحاكمة للعلاقة بينهم.

يرسم القرآن الكريم علاقة المرجعية بالقيادة بتحديد مهام الجهة التنفيذية وهي تلخص في إطارين رئيسين:

**أولهما:** التعليم، وهو رأس كل شيء، وبدونه لا تصلح قيادة، ولا ينجح عمل، فالجاهل يتخبط في غياهب جهله، بينما ينير العلم درب صاحبه، يقول عز وجل {...وَأَتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا } [الكهف: 84] قال ابن عباس: "من كل شيء علماً يتسبب به إلى ما يريد. وهنا يظهر دور جديد لمن يعينون القادة وهو تعليمهم ما يحقق أهداف وجودهم على رأس هذه المؤسسات فرمما يكون القائد على علم في مجالات شتى، ولكنه لم يتعلم بعد ما يحقق به النتائج المرجوة منه، ويستوجب تعليم القادة أن يكون قد تم تقييم درجة علمهم الحالي، وتحليل فجوة المعرفة المستهدفة لتحقيق النتائج المطلوبة، وبهذا تتحقق أهداف العملية التعليمية، وإنما لنجد في قصة موسى عليه السلام مع الخضر نموذجاً لا يداني في ذلك، فإن موسى النبي لا يمكنه أن يسكت على منكر يراه، وأعمال الخضر في فترة مصاحبة موسى له ظاهراً منكر، ولكن القصة تسلط الضوء على هدفين رئيسيين لهذه الصحبة، أولهما أن يتعلم موسى الصبر، وأن يتقن السيطرة على جوارحه، والآخر أن يستقر في وجدانه أنه ليس بأعلم أهل الأرض، نعم ليس كذلك رغم أنه نبي، فالعلم من الله يعلمه من يشاء. {وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ } [النور: 55] فالإيمان هنا علم لا محالة، وقد صرح به القرآن في مواضع كثيرة منها قوله تعالى: {فَاعْلَمُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ...} [محمد: 19] وتطبيقه عمل به، فمن تعلم وطبق علمه الذي علمه الله فقد استحق وعد الله له بالتمكين، وبالعلم والعمل وتمكين الله لعباده يتحقق لهم أهم ما يمكن أن يرحوه الناس، ألا وهو الأمن، فلا يمكن لمن فقدته أن ينجح في البناء والتعمير، ولا يستطيع أن يسهم في الحضارة الإنسانية مادام مطارداً غير آمن ولا مستقر.



والآخر التمكين: وهو من أهم وسائل النجاح في الإدارة، ورغم أن التمكين قد ذكر في سياق قصة ذي القرنين قبل التعليم فليس مقدماً عليه، فلا يمكن المرجعية تريد النجاح أن تمكن الجهلاء في شؤون الحياة، ثم تنتظر النجاح، ولا يستساغ أن تقول سوف نعلمهم لاحقاً، فليس للعلم فائدة بعد فوات الأوان، وإذا كان هذا هو منطق العقل البشري القاصر فلا يمكن أن يكون المخلوق أحكم من الخالق، ومن تصور هذا فالخلل في تفكيره لا محالة، والمتبع لأسلوب القرآن الكريم يجد العلم دائماً مقدماً على العلم، ويجد أن العمل بدون غير مقبول، ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ [الكهف: 84] والتمكين توطيد الملك وتحديد معاملة وإخضاع الأسباب وإعطاء القيادة المقدرة على التصرف وهو دور يغفله كثير من مجالس الإدارات عندما يضعون قيادات مقيدة التصرف، ويلزمونها إدارات خارجة عن السيطرة، ثم يطالبون القيادات بالنتائج المرجوة من العمل، وهو عبث لا ينم عن علم أو خبرة

#### المبحث الرابع: تقييم النتائج كعمل إداري :

تعتبر مرحلة تقييم النتائج أهم مراحل العملية الإدارية، حيث تقوم الإدارة الناجحة بتحليل النتائج وتقييمها، ولا بد أن يكون هذا وفق أسس علمية، لتحديد درجة النجاح، ومداه، وتناسب المدخلات مع المخرجات، وعلى أساس ذلك تحكم بنجاح العمل أو فشله، وتحدد سبب الفشل إن وجد لتلافاه، وأسباب النجاح لتعززها.

ومرة أخرى ينتقل بنا القرآن ليعلمنا كيفية أداء الأعمال وقياس النتائج فعلية إقامة السد تضمنت كافة معاني الجودة الشاملة ولم تقف عند هذا الحد بل تعدته إلى تقييم النتائج وفقاً لمبدأ الإدارة بالنتائج ولنستعرض معاً كيف، فقد قال سبحانه وتعالى ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا قَوْمًا لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا \* قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا \* قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا \* آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قَطْرًا \* فَمَا اسْتَطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا \* قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا﴾ [الكهف: 93 - 98]

وهنا نرى قواعد الجودة الشاملة وقد تمثلت فيما يلي:

1. الإيفاء بمتطلبات العملاء (المؤوسين) في عزل بأجوج ومأجوج.
2. عمل الشيء بطريقة صحيحة من أول مرة.
3. عدم وجود أخطاء في الناتج النهائي (الردم) وملاءمته للغرض الذي صنع من أجله.
4. التزام القيادة بالإشراف على العمليات التشغيلية لتحسين الأداء فقد أشرف ذو القرنين بنفسه على عمل الردم.
5. الابتكار فلقد قام ذو القرنين بتقديم حل علمي مبتكر لعمل الردم.
6. تكوين فرق العمل وتدريب العاملين على رأس العمل فلقد قام ذو القرنين بتدريبهم على كيفية عمل الردم خطوة بخطوة تدريباً عملياً وافياً

والقرآن الكريم يقدم لنا نماذج لهذا التقييم، بأسلوب جميل، ودقة متناهية تعجز عنها النظريات البشرية الحديثة، فإذا رجعنا إلى قصة ذي القرنين وجدنا أبرز هذه النماذج، فلقد كان لدينا مدخلات (موارد بشرية وإمكانات) أدت بنا إلى مخرجات (الردم) ونتيجة واضحة وهي عزل المفسدين وحبسهم، ولكن لا بد من تقييم لهذه النتيجة، هل هي نتيجة قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو بعيدة المدى ولكي نستطيع تحديد ذلك كان





## Business Administration in the light of the Holy Quran (إدارة الأعمال في ضوء القرآن الكريم)

لا بد لنا من وجود مؤشرات أداء تقيس هذه النتائج المتوقعة وتبين لنا اتجاهات التغيير مع المراحل الزمنية المختلفة وتحدد لنا مصدر البيانات، وهذا ما نعرضه بشكل موجز في الجدول التالي:

مصدر البيانات	مؤشر الأداء	مدى النتائج
التجربة	تسلق الردم- فشلت كل محاولاته	المدى القصير
التجربة	ثقب جدار الردم- فشلت كل محاولاته	المدى المتوسط
الوحي	هدم جدار الردم- غير ممكن إلى يوم القيامة	المدى البعيد

### جدول 1

وفي قصة نوح عليه السلام نجد النموذج الثاني لهذا التقييم، والجدول التالي يوضحه:

مصدر البيانات	مؤشر الأداء	مدى النتائج
التجربة	محاولات التثييط- فشلت كل محاولاته	المدى القصير
التجربة	النجاة من الغرق- نجحت في الصمود أمام الأمواج المتلاطمة	المدى المتوسط
التجربة	الوصول الآمن- نجحت بالاستواء على الجودي	المدى البعيد

### جدول 2

وتأتي قصة يوسف عليه السلام لتقدم لنا نموذجاً رائعاً لهذا التقييم، كما هي موضحة في الجدول التالي:

مصدر البيانات	مؤشر الأداء	مدى النتائج
التجربة	إنتاج ما يكفي من الطعام- نجحت خلال سبع سنوات	المدى القصير
التجربة	المحافظة على المنتجات- نجحت بحفظها في سنا بلها	المدى المتوسط
التجربة	إنقاذ الناس من خطر المجاعة- نجحت بتوفير ما يكفي في سنين المجاعة	المدى البعيد

### جدول 3

وهذه النماذج الفريدة يقدمها القرآن للقيادة مشتملاً على قواعد الحكمة وسلوكيات ومهارات القيادة التنفيذية، كما يحدد مسؤوليات المرؤوسين وحقوقهم، وكيفية تعامل كل من الرؤساء والمرؤوسين مع بعضهم البعض، ويكشف العلاقات الحاكمة لهذا التعامل، فيصّب ذلك كله في إطار جودة شاملة تحقق الأهداف المرجوة وتقيس النتائج.

ولقد كانت هذه النماذج فريدة لم يأت بها أحد من الأولين، وحتى في العصر الحديث فإننا نجد أن النماذج البشرية في هذا الإطار تتخبط، وتعتمد على التجربة والخطأ، كما كانت على درجة من الشمول تجعل من الممكن تطبيقها على مستوى العالم كله، فتطبيقها على مستوى الأمم ونجاحه يجعله أيسر وأسهل فيما هو أصغر مثل المؤسسات والشركات، كما تمتاز بالواقعية، فليست نظرية قد تطبق أو لا تطبق، بل هي تطبيقات عملية لهذه النماذج التفاعلية في القيادة الإدارية، ليكون مبدأ الإدارة المبنية على الدليل هو الأصلح للتطبيق في الهيئات والمؤسسات.



والإعجاز القرآني كل الإعجاز ليس فقط في احتوائه على هذه النماذج بمذه الدقة والتفاصيل بل في التعبير عنها في أسطر معدودة من كتاب الله، بينما لم تستطع آلاف الصفحات من البحث العلمي تقديم ما يقاربه حتى في العصر الحالي، فهذا كتاب الله معجز في ألفاظه ومعانيه وطريقة عرضه وكمّ الدلائل التي تشير إليها الآية بل اللفظة الواحدة من كتاب الله. ومن جوانب الإعجاز القرآني في هذا الإطار حلاوة اللفظ، وسهولة العبارة وجمالها الذي لا يداني، فلو قرأت كتابا من مؤلفات البشر في مجال الإدارة فحتما ستصاب بالملل؛ لما تعانیه من جفاف الألفاظ، وغلظ العبارات، وفجاجة الأسلوب، بينما تجد هذا العرض في القرآن وكأنه لحن أتقنه العازف الماهر، فلا يتسرب إليك ملل، بل يأخذك لطف العبارة فلا تكاد تلتفت إلى هذه النماذج في فنون الإدارة بسبب سحر البيان القرآني.

### الختامة

عرضت الدراسة نماذج مما يحتويه القرآن الكريم من فنون الإدارة، وأكدت أن القرآن رغم أنه كتاب هداية للناس إلا أنه يهتم بإصلاح حياة البشر، وتناولت الدراسة بعض المصطلحات الأساسية في مجال الإدارة، وربطتها بمدلولها في النص القرآني، وكشفت القواعد الحاكمة للعلاقة بين كل هذه المسميات الإدارية، وكشفت الدراسة عن أهمية وضوح هذه العلاقة في أذهان كل من الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات الإدارية، واستشهدت بالنصوص القرآنية الدالة على ذلك ووجهتها وفق القواعد العلمية.

كما عينت الدراسة الصفات والمهارات التي يجب أن تتوفر في أي إدارة تقوم بعمل مخطط له يهدف إلى النجاح، واستلهمت هذه المعاني من دلالات النص القرآني، واعتنت بتطبيق قواعد التفسير في توجيه النصوص واستنباط هذه المعاني، وتجنبت الدراسة في هذا الإطار ما يقع فيه بعض الباحثين من لي أعناق النصوص لإثبات أفكارهم المسبقة، واستفادت من العلوم الإدارية وقارنتها بالنص القرآني الشريف.

كما حددت مرجعية الإدارة التنفيذية، وسلطت الضوء على واجبات هذه المرجعية تجاه الإدارة التي يراد لها النجاح، وبينت دور التعليم وأهميته في هذا الإطار، ثم عرجت على التمكين في التعبير القرآني، وهو ما يمكن أن يعبر عنه لفظ الصلاحيات في علم الإدارة الحديث.

ثم تناولت الدراسة تطبيق التقييم الإداري بشكل علمي، وعرضت ثلاثة نماذج قرآنية تم فيها تطبيق هذا التقييم بدقة متناهية وحكمة بالغة، يعجز عنها المنظرون اليوم، وبينت خصائص التقييم القرآني التي ينبغي أن يستفيد منها المنظرون لهذا العلم في كل مكان.

وبهذا تكون الدراسة طرقت بابا بكرا في مجال الدراسات القرآنية، وفتحت الباب للباحثين لاستنباط نماذج علم الإدارة الحديثة ومبادئه من القرآن الكريم، لتقدمه نموذجا مشرقا للعالم أجمع، وإن كان المكلفون بأحكام القرآن ونواحيه هم المسلمون فقط فإن المخاطبون به هم كل العقلاء من الثقيلين، ومن الموضوعات التي تفتقت في ذهني خلال هذه الدراسة، وآمل أن يكتب الله لي العودة إليها لدراستها لاحقا، أو أن يقبض لها من الباحثين المخلصين من يقوم بها الموضوعات التالية:

1. إدارة المؤسسات التربوية من منظور القرآن الكريم.
2. الإدارة الناجحة للقضاء في ضوء القرآن.
3. منهج إدارة الأزمات بروح القرآن الكريم.
4. التنافس التجاري وحدوده في ضوء القرآن الكريم.

والله أسأل أن يجعل عملنا كله صالحا ولوجهه خالصا.

### ثبت المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم الديب، مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرين، المنصورة، مصر، (مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2006 م.).
- 2- ابن أبي زَيْنين، محمد بن عبد الله. تفسير القرآن العزيز. تحقيق: حسين بن عكاشة الكنتز، محمد بن مصطفى. القاهرة، مصر، الفاروق الحديثة، 2002م.



- 3- ابن زنجويه، أبو أحمد حميد بن مخلد بن قتيبة بن عبد الله الخراساني. الأموال. تحقيق شاكِر ذيب فياض. السعودية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 1986م.
- 4- ابن عاشور، محمد الطاهر. التحرير والتنوير. تونس، تونس، دار سحنون للنشر والتوزيع، 1997 م.
- 5- ابن عبد السلام، عز الدين عبد العزيز. "تفسير العز بن عبد السلام (تفسير القرآن). بيروت، لبنان، دار ابن حزم، 1996م.
- 6- ابن عجيبة، أحمد بن محمد بن المهدي الحسني الإدريسي الشاذلي الفاسي أبو العباس. البحر المديد. بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، 2002 م.
- 7- ابن كثير، إسماعيل بن عمر القرشي الدمشقي. تفسير القرآن العظيم. تحقيق: سلامة، سامي بن محمد. القاهرة، مصر، دار طيبة للنشر والتوزيع، 1999م.
- 8- ابن لطف الله، أبو الطيب محمد صديق خان بن حسن بن علي الحسيني البخاري القنوجي. فتح البيان في مقاصد القرآن. صيدا، بيروت، لبنان، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، 1992م.
- 9- أبو السعود العمادي، محمد بن محمد. إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم. بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، بدون تاريخ.
- 10- أبو حيان، محمد بن يوسف الأندلسي. تفسير البحر المحيط. تحقيق: جميل، صدقي محمد. بيروت، لبنان، دار الفكر، 1420 هـ.
- 11- أبو زهرة، محمد بن أحمد بن مصطفى. زهرة التفاسير. القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 1980م.
- 12- الإستانبولي، إسماعيل حقي بن مصطفى الحنفي الحلوتي. تفسير روح البيان. القاهرة، مصر، دار إحياء التراث العربي، 2002 م.
- 13- الشنقيطي، محمد الأمين. أضواء البيان في تفسير القرآن بالقرآن. السعودية و مصر، دار الفضيلة و دار الهداية، 2005م.
- 14- البغوي، محيي السنة، أبو محمد الحسين بن مسعود. معالم التنزيل. تحقيق: النمر، محمد عبد الله، ضميرية، عثمان جمعة، الحرش، سليمان مسلم. القاهرة، مصر، دار طيبة للنشر والتوزيع، 1997 م.
- 15- الثعلبي، أبو إسحاق أحمد بن محمد إبراهيم. الكشف والبيان في تفسير القرآن. بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، 2005 م.
- 16- الجزائري، جابر بن موسى بن عبد القادر بن جابر أبو بكر. أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير. المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، مكتبة العلوم والحكم، 2003م.
- 17- الجصاص، أحمد بن علي الرازي أبو بكر. أحكام القرآن. تحقيق: قمحاوي، محمد الصادق. بيروت، لبنان، دار إحياء التراث العربي، 1405 هـ.
- 18- الجوزي، جمال الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن علي بن محمد. زاد المسير في علم التفسير. تحقيق: عبد الرزاق المهدي. بيروت، لبنان، دار الكتاب العربي، 1422 هـ.
- 19- الخازن، علاء الدين علي بن محمد بن إبراهيم بن عمر الشبيحي أبو الحسن. لباب التأويل في معاني التنزيل. بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، 1415 هـ.
- 20- الخطيب، عبد الكريم يونس. التفسير القرآني للقرآن. القاهرة، مصر، دار الفكر العربي، 1970م.
- 21- الرازي، أبو عبد الله محمد بن عمر بن الحسن بن الحسين التيمي الملقب بفخر الدين الرازي. مفاتيح الغيب. بيروت، لبنان، دار إحياء التراث العربي، 1420 هـ.
- 22- الرمخشري، أبو القاسم محمود بن عمر الخوارزمي. الكشف عن حقائق التنزيل وعبون الأقاويل في وجوه التأويل. تحقيق: المهدي، عبد الرزاق. بيروت، لبنان، دار إحياء التراث العربي، 1407 هـ.



- 23- الزحيلي، وهبة بن مصطفى. التفسير الوسيط. دمشق سوريا، دار الفكر، 1422 هـ.
- 24- السعدي، عبد الرحمن بن ناصر. تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان. تحقيق: عبد الرحمن بن معلا اللويحي. بيروت، لبنان، مؤسسة الرسالة، 1423 هـ.
- 25- السمين الحلبي، أحمد بن يوسف بن عبد الدائم. الدر المصون في علوم الكتاب المكنون. تحقيق: الدكتور أحمد محمد الخراط. بيروت، لبنان، دار القلم، 2005 م.
- 26- السيوطي، عبد الرحمن بن أبي بكر، جلال الدين. الدر المنثور. بيروت، لبنان، دار الفكر، 2011 م.
- 27- الشعراوي، محمد متولي. تفسير الشعراوي (الخواطر). القاهرة، مصر، مطابع أخبار اليوم، (1997 م).
- 28- الصابوني، محمد علي. صفوة التفاسير. القاهرة، مصر، دار التراث العربي، 1993 م.
- 29- الضحيان، عبد الرحمن بن إبراهيم، الإدارة والحكم في الإسلام بين الفكر والتطبيق، جدة، السعودية، الطبعة الثانية ( دار العلم للطباعة والنشر، 1407 هـ).
- 30- الطبري، محمد بن جرير. جامع البيان في تأويل القرآن. تحقيق: شاكر، أحمد محمد. بيروت، لبنان، مؤسسة الرسالة، 2000 م.
- 31- العاني، عبد القادر بن ملاً حويش السيد محمود آل غازي. بيان المعاني. دمشق، سوريا مطبعة التزقي، 1965 م.
- 32- القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح الأنصاري الخزرجي شمس الدين. الجامع لأحكام القرآن. تحقيق: البردوني، أحمد، أطفيش، إبراهيم. القاهرة، مصر دار الكتب المصرية، 1964 م.
- 33- الماتريدي، محمد بن محمد بن محمود. تفسير الماتريدي (تأويلات أهل السنة). تحقيق: باسلوم، مجدي. بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، 2005 م.
- 34- الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي. تفسير الماوردي (النكت والعيون). تحقيق: عبد الرحيم، السيد بن عبد المقصود. بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية، (بدون تاريخ).
- 35- المراغي، أحمد بن مصطفى. تفسير المراغي. القاهرة، مصر، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده بمصر، 1946 م.
- 36- المظهري، محمد ثناء الله. التفسير المظهري. تحقيق: التونسي، غلام نبي، مكتبة الرشدية، باكستان، 1412 هـ.
- 37- النسفي أبو البركات عبد الله بن أحمد بن محمود. تفسير النسفي. تحقيق: مروان محمد الشعار دار النفائس. بيروت، 2005 .
- 38- الواحدي، أبو الحسن علي بن أحمد بن محمد بن علي النيسابوري، الشافعي. التفسير البسيط. المدينة المنورة، السعودية، عمادة البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1430 هـ.
- 39- دروزة. محمد عزت. التفسير الحديث. القاهرة، مصر، دار إحياء الكتب العربية، 1383 هـ.
- 40- رشيد رضا، محمد بن علي. تفسير القرآن الحكيم (تفسير المنار). القاهرة، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1990 م.
- 41- شحاتة، عبدالله. تفسير القرآن الكريم. القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، 1999 م.
- 42- طارق السويدان، صناعة النجاح، السعودية، (دار الأندلس الخضراء، بدون تاريخ).
- ، صناعة القائد، السعودية (دار الأندلس الخضراء، بدون تاريخ).
- 43- علي، محمد كرد. الإدارة الإسلامية في عز العرب. القاهرة، مصر، مطبعة مصر، 1934 م.
- 44- قطب، سيد. في ظلال القرآن. بيروت، لبنان، دار الشروق، 1987 م.

## Kaynakça

'Ânî, Abdu'l-kâdîr b. Melâ. *Beyân el-M'ânî*. Dimeşk: Matb'atu'turkî, 1965.

Beğavî, Muhyî's-Sunne Ebu Muhammed Huseyn b. Mes'ud. *El-Meâlîmu't-*



- Tenzil*. thk. en -Nemr Muhammed Abdullah vd. Kâhire: Dâr Tîbe, ts.
- Cassâs, Ahmed b. Ali er-Râzî Ebu Bekr. *Ahkâmu'l-Kur'ân*. thk. Muhammed Sâdîk el-Kamhâvî. Beyrût: Dâr İhyâi't-Turas el-'Arabiy, 1405.
- Cevzî, Cemalu'd-din Ebu'l-Ferec. *Zâdu'l-Mesîr fî 'İlmî Tefsîr*. thk. Abdu'r-Rezzâk el-Mehdî. Beyrût: Dâru'l-kitâb el-'Arâbî, 1422.
- Cezâirî, Câbir b. Mûsâ ibn Abd el-Kâdîr b. Câbîr Ebu Bekr. *Eyseru't-Tefsîr li Kelâmi'l-'aliy'l- Kebîr*. Medînetu'l-Munevvere: Mektebetu'l-'Ulum ve'l-Hukm, 2003.
- Çınar, Bayram. "İslam İnanç Ekollerinde 'Emr-i Bi'l- Ma'ruf ve Nehyi Ani'l-Münker". *Van İlahiyat Dergisi* 8/13 (2020): 244-266.
- Çınar, Bayram. "Mu'tezile'nin İslam Siyaset Anlayışı: "El-Emru Bi'l-Ma'rûf Ve'nehyu Ani'l-Münker". *Academic Knowledge* 3/2 (2020): 95-109.
- Derveze, Muhammed 'İzzet. *Tefsîru'l-Hadîs*. Kâhire: Dâru İhyai'l-Kutubi'l-Arabiyye, 1383.
- Dîb, İbrahim. *Mudîru'l-Mustakbel mudîru'l-Karnî'l-vâhid ve'l-'İşrûn*. el-Mansûrâ: Muessesetu ummu'l-Kurâ li't-Tercumetî ve Tevzî', 2006.
- Dihyân, Abdu'r-rahman b. İbrâhîm. *el-İdâretu'l-hukm fî'l-İslâm beyne'l-Fikrî ve't-Tatbîk*. Cidde: Dâru'l-'İlm, 1407.
- Ebu Hayyân, Muhammed b. Yûsuf el-Endulusî. *el-Bahr el-Muhît*. Beyrût: Dâru'l-fiker, 1420.
- Ebu Zehrâ, Muhammed b. Ahmed b. Mustafa. *Zehratu't-Tefsîr*. Kâhire: Dâru'l-fikr el-'Arabiy, 1980.
- Ebu's-Su'ud el-'İmâdî, Muhammed b. Muhammed. *İrşâd el-'Akl es-Selîm ile Mizâye el-Kitâb el-Kerîm*. Beyrût: Dâru'l Kutubu'l-'İlmiye, ts.
- Hâtîb, 'Abdu'l-Kerîm Yûnis. *Et-Tefsîr el -Kur'ânî li'l-Kur'ân*. Kâhire: Dâru'l-fikr el-'Arabiy, 1970.
- Hâzîn, Alû'd-din Ali b. Muhammed. *Lubâbu't-Te'vîl fî Meânî et-Tenzîl*. Beyrût: Dâru'l- Kutubu'l-'İlmiye, 1415.
- İbn 'Uceybe, Ahmed b. Muhammed b.el-Mehdî el-Hasenî el-İdrîsî eş-Şâzelî el-Fâsî ebu Abbâs. *El-Bahr el-Medîd*. Beyrût: Dâru'l-Kutûb el-'İlmiyye, 2002.
- İbn Abdu's-Selâm, İzu'd-din Abdu'l-'Azîz. *Tefsîru'l-'Îz b. Abdu's-Selâm*. Beyrût: Dâr ibn Hazm, 1996.
- İbn Aşûr, Muhammed Tâhir. *et-Tahrîr ve't-tenvîr*. Tûnus: Dâr Sahnûn li'n-Neşr



ve't-tevzi', 1997.

- İbn Ebî Zemenîn, Muhammed b. Abdullah. *Tefsîru'l-Kur'ân el-Azîz*. thk. Huseyn b. Ukâşe el-Kenz-Muhammed b. Mustafa. Kahire: el-Fârûk el-hedîse, 2002.
- İbn Kesîr, İsmâil b. 'Umer el-Kırşî ed-Dimeşkî. *Tefsîru'l-Kur'ân el-'Azîm*. thk.Sâmî b. Selâme b. Muhammed. Kâhire: Dâr Tîbe, 1999.
- İbn Lutfullah, Ebu Tayyib Muhammed Sıddîk Hân b. Hasan b. Ali el -Huseynî el -Buhârî. *Fethu'l-Beyân Fi Mekâsîd el-Kur'ân*. Beyrût: Mektebetu'l-'Asriye, 1992.
- İbn Zenceveyh, Ebu Ahmed Humejd b. Muhalled b. Kuteybe b. Abdullah el-Horasânî. *El-Emvâl*. thk. Şâkir Zîb Fayyâd. es-Se'udiyye: Merkez Melik Faysal li'l-Buhûs ve'd-dirâsât el-İslamiyye, 1986.
- İstânbûlî, İsmail Hakkî b. Mustafa el -Hanefî el -Hâvetî. *Tefsîr Ruhu'l-Beyân*. Kâhire: Dâru İhyai't-Turasî'l-'Arabî, 2002.
- Kerd, Ali Muhammed. *El-İdâretu'l-İslâmîyye fi 'Îz'l-'Arab*. Kâhire: Matb'atu Mısır, 1934.
- Kurtubî, Ebu Abdullah Muhammed b. Ahmed. *Câmî' li Ahkâmî'l-Kur'ân*. thk. Ahmed el-Berdûnî-İbrâhîm Etfîş. Kâhire: Dâru'l Kutubu'l-Mısriyye, 1964.
- Kutub, Seyyid. *Fî Zilâli'l-Kur'ân*. Beyrût: Dâru's-Şurûk, 1987.
- Mâturîdî, Muhammed b. Muhammed b. Mahmûd. *Tefsîr el-Mâturîdî (Te'vîlât ehli's-Sunne)*. thk. Mecdî Bâslûm. Beyrût: Dâru'l Kutubu'l-İlmiye, 2005.
- Mâverdî, Ebu'l-Hasen Ali b. Muhammed. *Tefsîru'l-Mâverdî (el-Nuket ve'l-'Uyûn)* thk. Abdu'r-rahîm es- Seyyid b. Abdu'l-Maksûd. Beyrût: Dâru'l Kutubu'l-İlmiye, ts.
- Mazharî, Muhammed Senî'l-lah. *Tefsîru'l-Mazharî*. thk. Gulam Nebî et-Tûnisî. Pakistan: Mektebetu'r-Ruşdîyye, 1412.
- Merâğî, Ahmed b. Mustafa. *Tefsîru'l-Merâğî*. Kâhire: Şerkiketu Mektebe ve Matb'atu Mustafa el Bâbî el-Halebi ve Evlâduhu bi Mısır, 1946.
- Nesefî, Ebu'l-Berkât Abdullah b. Ahmed b. Mahmûd. *Tefsîru'n-Nesefî* thk. Mervân Muhammed eş-Ş'âr. Beyrût: Dâru'n-Nefâis, 2005.
- Râzî, Ebu Abdullah Muhammed b. 'Umer. *Mefâtihu'l-Gayb*. Beyrût: Dâr İhyai't-Turas el-'Arabiy, 1420.
- Reşîd Rıdâ, Muhammed b. Ali. *Tefsîru'l-Kur'ân el-Hekîm (Tefsîr el-Menâr)*. Kâhire: el-hey'eti'l Mısıriyyeti'l-'Âmme li'l-Kitâb, 1990.
- S'alebî, Ebu İshâk Ahmed b. Muhammed İbrâhîm. *el-Keşfu'l- Beyân fi Tefsîri'l-Kur'ân*. Beyrût: Dâru'l Kutubu'l-İlmiye, 2005.



- S'udî, Abdur'r-rahman b. Nasr. *Teyşîr el-Kerîmu'r-Rahman Fî Tefsîri Kelâm el-Mennân*. thk. Abdu'r-Rahman b. Mu'llâ el-Luveyhîk. Beyrût: Muessesetu'r-Risâle, 1423.
- Sâbunî, Muhammed Ali. *Safvetu't-Tefâşîr*. Kâhire: Dâru't-turasi'l-'Arabî, 1993.
- Semîn el-Halebî, Ahmed b. Yûsîf b. Abdu'd-dâim. *Ed-Duru'l-Mesûn fi 'Ulûmî'l-Kitâb el-Meknûn*. thk. Ahmed Muhammed el-Harrât. Beyrût: Dâru'l-Kalem, 2005.
- Siyutî, Abde'r-rahman b. Ebî Bekr Celâlu'd-din. *Ed-Durru'l-Mensur*. Beyrût: Dâru'l-Fikr, 2011.
- Suveydân, Târik. *Sinâ'atu'n-Necâc*. Se'udiyeye: Dâru'l-Endulus el-Hadrâ', ts.
- Ş'arâvî, Muhammed Mutevellî. *Tefsîru's-Ş'arâvî*. Kâhire: Metâbî' Ahbâru'l-Yevm, 1997.
- Şahâtâ, Abdullah. *Tefsîru'l-Kur'ân el-Kerîm*. Kâhire: Dâr Ğerîb li'n-Neşr, 1999.
- Şenkîfî, Muhammed el- Emin. *Edvâu'l-Beyân fi tefsîri'l-Kur'ân bi'l-Kur'ân*. Se'udiyeye-Mısr: Dâru'l-Fâdıle-Dâru'l-Hidâye, 2005.
- Taberî, Muhammed b. Cerîr. *Câmî'u'l-Beyân fi Te'vîli'l-Kur'ân*. thk. Ahmed Muhammed Şâkîr. Beyrût: Muessesetu'r- Risâle, 2000.
- Vâhidî, Ebu'l-Hasen Ali b. Ahmed. *Tefsîr el Basît*. Medînetu'l-Munevvere: 'Îmâdetu'l- bahs el-'İlmî Câmî'âtu'l- İmam Muhammed b. S'ûd el -İslâmî, 1430.
- Zemahşerî, Ebu'l-Kâsım Mahmud b. 'Umer b. Ahmed. *el-Keşşâf'an Hakâiki't-Tenzîl ve 'Uyûn el-Ekâvîl fi Vucuhu't-Te'vîl*. thk. 'Abdu'r-Rezzâk el-Mehdî. Beyrût: Dâr İhyâi't-Turas el-'Arabiy, 1407.
- Zuheylî, Vehbe b. Mustafa. *Tefsîru'l-Vesît*. Dimeşk: Dâru'l-Fikr, 1422.

