

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية (32- 89)

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

### قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي<sup>1</sup>

#### الملخص:

أضحى موضوع قيادة فريق العمل في الحياة المعاصرة من الموضوعات بالغة الخطورة عميقة الأثر، إذ إن القائد هو الشخصية الفعالة في تنظيم الفريق وتحقيق التعاون ومساعدة الآخرين من أعضاء الفريق؛ لإنجاز الأهداف المنشودة والغايات المأمولة، كذلك فإن القيادة يتعلق بها من القواعد والأسس والمبادئ ما يتحتم على كل منظمة جادة في المسير نحو النهضة والرفي أن يتوفر بها القيادة الواعية بأهداف العمل الذي أنشئت من أجله، والقادرة على تحقيقها بفعالية وحنكة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبيان التأصيل الشرعي والنظر المقاصدي للقيادة، وكيفية تفعيل دور القائد مع فريق العمل بهذا المنظور.

وقد اعتنى البحث بدراسة أهمية القيادة في فريق العمل وأهدافها، والعوامل التي ساهمت في تشكيل بعض القادة، وأخلاقيات القائد ومهاراته مع فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية. **الكلمات المفتاحية:** فريق العمل، القيادة، المقاصد الشرعية.

### Team Leadership under the objectives of Sharia

By. Mahallawi Bandar Talal J

#### Abstract:

The issue of team leadership in contemporary life has become a very serious and profound issue. The leader is the effective figure in organizing the team, achieving cooperation and helping other team members; In order to achieve the desired goals and desired goals, leadership is also related to the rules, foundations and principles that it is imperative for every organization serious in the path towards renaissance and advancement to have leadership that is aware of the goals of the work for which it was established, and is able to achieve them effectively and savvy.

Hence, this study came to show the legitimate rooting and the intentional consideration of leadership and how to activate the role of the leader with the work team in this perspective.

The research was concerned with studying the importance of leadership in the work team and its objectives, the factors that contributed to the formation of some leaders, the ethics of the leader and his skills with the work team in light of the legitimate purposes.

<sup>1</sup> - قسم الدراسات الإسلامية - توك - السعودية.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

### مقدمة:

الحمد لله، والصلاة والسلام على سيد ولد آدم أجمعين، محمد بن عبد الله، رسول رب العالمين، وخاتم الأنبياء والمرسلين، أسس دولة الإسلام، فقادها، وأحسن قيادتها.

### أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إبراز أهمية هذا الموضوع فيما يلي:

- 1- أن فكرة قيادة فريق العمل، وطرق اختيار هؤلاء القادة، كانت وما زالت، محل بحث واهتمام في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومع ذلك فلم أجد دراسة مستقلة تختص بقيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث.
- 2- لم يفرد الفقهاء لهذا الموضوع بابًا مستقلًا؛ مما يستلزم للإمام المرء بهذا الموضوع قراءة أبواب في كتب متنوعة.
- 3- عدم قيام القادة في كثير من المؤسسات بأدوارهم القيادية كما ينبغي؛ مما أدى إلى تخلف المجتمعات الإسلامية عن دورها الأساس في الأمة.
- 4- كثرة المعوقات التي تعوق المؤسسات الجماعية في تحقيق أهدافها.

### أهداف البحث:

- 1- إلقاء الضوء على الواقع المعاصر من خلال مقتضيات فقه القيادة.
- 2- يسعى البحث إلى تقديم نتائج تفيد في مجال اختيار القيادات وطريقة أدائها ومتابعتها وتوجيهها.
- 3- إظهار مدى صلاحية الشريعة لكل زمان ومكان.
- 4- ربط الأحكام المتعلقة بالقيادة بمقاصد الشريعة، وذلك من خلال معرفة الشريعة ثم تنزيلها على واقع الناس وأحوالهم وفق أصول الشريعة العامة وقواعدها.

### مشكلة البحث:

- 1- تعاظم دور المؤسسات والمنظمات في حياة الأفراد والجماعات.
- 2- تشعب وتضخم مسؤوليات الحكومات في العصر الحديث، والاتجاه نحو المزيد من التدخل الحكومي في العديد من المجالات والأنشطة.
- 3- الآثار السلبية التي تنتج عن انخفاض وعدم فعالية دور القائد، إنما تنعكس مباشرة، ويعاني منها بالدرجة الأولى الأفراد العاملون معهم.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

### منهج البحث:

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج المقارن القائم على الاستقراء والتحليل، والتأصيل، ثم الموازنة، والاستقراء يتم فيه استقراء الجزئيات، ودراستها؛ ومن ثم استنتاج، واستنباط الأحكام والنتائج.

### خطة البحث:

يأتي البحث في مقدمة، وأربعة مباحث، وخاتمة؛ على النحو التالي:

المقدمة:

تتناول أسباب اختيار الموضوع وأهميته، ومشكلته، ومنهج البحث وخبطته.

المبحث الأول: مصطلحات ومفاهيم متعلقة بموضوع البحث:

المبحث الثاني: العوامل التي ساهمت في تشكيل بعض القادة.

المبحث الثالث: أهمية القيادة في فريق العمل، وأهدافها.

المبحث الرابع: فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية.

المطلب الأول: أخلاقيات القائد مع فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية.

المطلب الثاني: أثر مهارات القيادة في فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية.

الخاتمة.

المصادر والمراجع.

### المبحث الأول

#### في مصطلحات ومفاهيم متعلقة بموضوع البحث

مفهوم القيادة في اللغة والاصطلاح:

القيادة لغة: القيادة مصدر قاد يقود وهو التقدم عن الشيء المقود، والقائد: من يقود الجيش فهو رأسه ومدبر أمره<sup>(1)</sup>.

تعريف القيادة اصطلاحاً: لمصطلح القيادة مفاهيم تعددت واختلفت باختلاف نظرة كتاب الإدارة والباحثين لمهام القائد، على النحو التالي:

(1) لسان العرب (370/3)، العين، للفراهيدي (196/5)، تهذيب اللغة، للأزهري (193/9)، معجم مقاييس اللغة (505/1)، معجم اللغة العربية المعاصرة (1868/3).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

1- " القيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة التبعية"<sup>(1)</sup>. فالقيادة هاهنا لها مفهوم ينبثق من دور اجتماعي رئيس ومركزي، يضطلع به شخص (وهو القائد) في تفاعله مع الآخرين في الجماعة (وهم الأتباع)، والسمة الأساسية في هذا الدور أن من يقوم به ينبغي أن يكون ذا قوة ومقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو الهدف الذي تترسمه الجماعة التي هو قائدها.

2- الفن الذي تستطيع بواسطته التأثير على الآخرين لتوجيههم إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم المخلص<sup>(2)</sup>.

3- العملية التي تمكن من الإسهام بصورة فعالة في حركة المجتمع نحو أهداف معينة معروفة<sup>(3)</sup>. ومن المفاهيم الأخرى لمصطلح القيادة أنها: "الدرجة التي يستطيع عندها أن يباشر الفرد تأثيراً قوياً على أفراد تنظيم ما؛ هو عضو فيه بغية الوصول إلى أهداف عامة لأفراد هذا التنظيم سواء أكان ذلك التنظيم رسمياً أم غير رسمي"<sup>(4)</sup>.

ولذا يمكن النظر إلى القيادة على أنها: قدرة القائد على التأثير على تابعيه وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المشتركة للجماعة. فمسؤولية القائد تجاه المجموعة التي يتولى قيادتها هي الوصول بهم إلى الأهداف التي سبق تحديدها ورسم السبل إليها، ويقاس مدى نجاح القيادة بمدى توجيه الجماعة نحو تحقيق تلك الأهداف التي فيها مصلحة الجماعة على المدى البعيد. والتأثير المشار إليه في القيادة ليس سلوكاً أحادي الجانب والاتجاه من القائد نحو تابعيه فحسب، بل إن هذا التأثير هو سلوك متعدد ومتشعب الاتجاهات، فمن السمات البارزة في هذه العلاقة أن لدى جميع الأطراف فيها:

- نفس الأهداف المشتركة.
- الرغبة الحقيقية في تحقيق الأهداف.
- العزيمة لإحداث التغيير، والتغيير الحقيقي والجوهري.
- المسؤولية التضامنية، فيؤثر القائد في الأفراد والتابعين له، وهؤلاء الأفراد يؤثر بعضهم في الآخر ويتأثر به، فشخصيات هذه العلاقة فاعلون ومتفاعلون.

(1) علم النفس الاجتماعي د. حامد عبد السلام زهران (269).

(2) فن القيادة في الإسلام، للركن المقدم أحمد عبد ربه مبارك (28).

(3) علم النفس العام، د. خليفة بركات (262).

(4) محاضرات تمهيدية في علم النفس الاجتماعي، د. سيد عبد العال، (148).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

### - تعريف فريق العمل:

فريق العمل مركب من جزئين هما: فريق، وعمل، ولكل منهما تعريف خاص به:

أولاً: تعريف الفريق: الفريق يطلق في اللغة على الطائفة من الناس أكبر من الفرقة<sup>(1)</sup>.

وأما تعريف الفريق في الاصطلاح: لا يختلف عن تعريفه في اللغة، لكن يختلف باختلاف المدلول المستعمل فيه، فيقال: فريق عمل، وفريق كرة.

ثانياً: تعريف العمل:

تعريف العمل لغة: العمل لغة: من عملَ عملاً، وأعمله غيره واستعمله، المهنة والفعل<sup>(2)</sup>، وفي حديث خبير: " دفع إليهم أرضهم على أن يعلّموها من أموالهم"<sup>(3)</sup>؛ أي أنهم يقومون بما يحتاج إليه من عمارة وزراعة وتلقيح وجراحة ونحو ذلك، وأعمل فلان ذهنه في كذا وكذا إذا دبره بفهمه<sup>(4)</sup>.  
تعريف العمل اصطلاحاً: العمل هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة<sup>(5)</sup>.

وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين: النشاط، والإنتاج. فالنشاط هو لب العمل، سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنيّاً، والإسلام لا يجتهد الحصول على المكاسب دون نشاط، ولهذا حرّم الإسلام القمار؛ لأنه وسيلة للعودة والكسل.  
والركن الثاني للعمل هو هدفه، وهو الإنتاج، سواء كان إنتاجاً مادياً كصناعة شيء ما، أو استخراجها من كنوز الأرض، أو معنوياً كالوظائف الكتابية، أو الحراسة التي يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة أو الشركة<sup>(6)</sup>.

(1) المحكم والمحيط الأعظم (384/6)، تاج العروس (290/26)، المعجم الوسيط (285/2).

(2) الجني الداني، ص (478)، النهاية في غريب الحديث والأثر (300/3)، وخزانة الأدب (146/10)، والخصائص (305/2)، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء ص (67).

(3) أخرجه مسلم (1187/3) (1551) كتاب المساقاة، باب: المساقاة والمعاملة بجزء من الثمر والزرع.

(4) لسان العرب (475/11)، المحكم والمحيط الأعظم (178/2)، النهاية في غريب الحديث والأثر (300/3)، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء ص (67).

(5) أخلاقيات المهنة، محمد عبد الغني المصري، ص (50).

(6) الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، د. بكر القباني، ص (91).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

تعريف فريق العمل باعتباره لقباً: يعرف بأنه: جماعة يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق (1).

وأعضاء الفريق يتم الجمع من خلالهم بين نقاط القوة والمهارات الفردية لتحقيق أهداف معينة، مع ضرورة التزامهم بأداء المهام كلها، وأن تكون المسؤولية موزعة عليهم (2).

### - تعريف المقاصد الشرعية وعلاقتها بالقيادة:

**معنى المقاصد:** تتقارب تعريفات العلماء في جملتها من حيث الدلالة على معنى المقاصد ومساها، ومن حيث بيان بعض متعلقاتها على نحو أمثلتها وأنواعها وغير ذلك.

فقد عرف قسّمياها الشيخ محمد الطاهر بن عاشور بقوله: "مقاصد التشريع العامة هي المعاني والحكم الملحوظة للشارع في جميع أحوال التشريع أو معظمها" (3)، ثم ذكر المقاصد الشرعية الخاصة وبين أنها: "الكيفيات المقصودة للشارع لتحقيق مقاصد الناس النافعة، أو لحفظ مصالحهم العامة في تصرفاتهم الخاصة" (4).

أما العلامة علال الفاسي فقد نص على أن: "المراد بمقاصد الشريعة: الغاية منها، والأسرار التي وضعها الشارع عند كل حكم من أحكامها" (5).

واعتبر الدكتور أحمد الريسوني مقاصد الشريعة هي الغايات والفوائد المرجوة من وضع الشريعة لأجل تحقيقها لمصلحة العباد (6).

(1) السلوك التنظيمي، محمد سعيد سلطان (279). دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2003م.

أبو النصر، مدحت محمد، (2009). فرق العمل الناجحة. الطبعة الثانية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps: The Team Net Factor (N.Y.: Oliver Wight Publications 2002). U.K.: University of Wales·Ronald Walton: Communication in Social Work (Cardiff 1990).

(2) "Teamwork"، www.apm.org.uk، Retrieved 14-10-2019. Edited. "Define Teamwork"، www.the-happy-manager.com، Retrieved 14-10-2019. Edited.

(3) مقاصد الشريعة الإسلامية، لابن عاشور، ص (251).

(4) السابق، ص (306، 307).

(5) مقاصد الشريعة ومكارمها، ص (7).

(6) الفكر المقاصدي: قواعده وفوائده، للريسوني، ص (13).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

وعرفها الدكتور نور الدين الخادمي بأنها: "المعاني الملحوظة في الأحكام الشرعية والمترتبة عليها، سواء كانت تلك المعاني حكماً جزئياً أم مصالح كلية أم سمات إجمالية وهي تتجمع ضمن هدف واحد هو تقرير عبودية الله ومصلحة الإنسان في الدارين<sup>(1)</sup>."

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن الاتجاه المقاصدي إنما ينطلق من كون الشارع له معانٍ محددة ومقاصد معينة، أراد تبليغها للمخاطب، وأراد من المخاطب فهمها واستيعابها وأخذها بعين الاعتبار، وبذلك يمكن أن نستخلص تعريفاً مناسباً فنقول: مقاصد الشريعة هي: "الحكم والغايات التي وضعها الشارع عموماً وخصوصاً، لأجل تحقيق مصالح العباد في الدارين".

### - ضرورة الفكر المقاصدي في الاجتهاد:

الفكر المقاصدي هو الفكر المتبصر بالحكم والغايات، المعتمد على قواعدها، المستثمر لفوائدها<sup>(2)</sup>، وهو فكر يوازن بين النصوص والقواعد المستمدة منها، ويربط بين السبب والمسبب، وبين العلة والأثر المترتب عليها، ويستشرف المآلات والنتائج، ويعتبر المقاصد في الأحكام من حيث: الاستدلال والاستنباط والترجيح وترتب الأثر، بما يحقق صلاحية الشريعة واستمرارها وحاكمتها، ويحقق معنى الاجتهاد المقاصدي. ويكفي أن نتحدث هنا عن ضرورتين، الأولى: شرعية، والثانية: عملية.

### - الضرورة الشرعية:

وتتضح في كون الشريعة الإسلامية إنما جاءت لتحقيق مصالح العباد في المعاش والمعاد، وأن كل ما جاءت به فهو مصلحة، وكل ما نهت عنه فهو مفسدة؛ ودرؤه مصلحة، ولذلك كانت المصالح هي أساس الفكر المقاصدي، باعتبار أن المقاصد أولاً غايات ومصالح ومنافع، ثم لكونها وقع اعتبارها من الشارع نفسه، ويتبين ذلك بجلاء بالرجوع إلى أصول الشريعة الإسلامية؛ حيث نجد القرآن والسنة يتوفر فيهما من تعليل الأحكام بالحكم والمصالح<sup>(3)</sup>.

### - الضرورة العملية:

وتتجلى في توقف الاجتهاد على العلم بمقاصد الشريعة؛ فما دام الوحي (قرآناً وسنة) يصرح بالمقاصد التي من أجلها شرع الأحكام فإنه تأكيد على ضرورة ربط الأحكام بالمقاصد، تحقيقاً للمصالح المرجوة منها، وبالتالي فهي شرط في أهلية الاجتهاد، فمن لم يكن عالماً بالمقاصد فاهماً لها غير قادر

(1) الاجتهاد المقاصدي: حجتيه، ضوابطه، مجالاته، نور الدين الخادمي، ص (52، 53).

(2) السابق، ص (35).

(3) إعلام الموقعين (14/3-15)، مقاصد الشريعة الإسلامية، لابن عاشور، ص (411)، مفتاح دار السعادة (22/2).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

على الوصول إليها ولا معرفتها لا يكون أهلاً للاجتهاد، يقول إمام الحرمين الجويني في مدخل كتابه البرهان "ومن لم يتفطن لوقوع المقاصد في الأوامر والنواهي، فليس على بصيرة في وضع الشريعة"<sup>(1)</sup>. وقد حصر شيخ الإسلام ابن تيمية الفقه في الدين في معرفة مقاصد الشريعة وحكمها بقوله: "الفقه في الدين هو معرفة حكمة الشريعة ومقاصدها ومحاسنها"<sup>(2)</sup>. وأما شيخ المقاصد الإمام الشاطبي فقد جعل شروط التأهل للاجتهد متوقفة على الاتصاف بفهم المقاصد والقدرة على الاستنباط بناءً على ذلك الفهم، بقوله: "إنما تحصل درجة الاجتهاد لمن اتصف بوصفين: أحدهما: فهم مقاصد الشريعة على كمالها، والثاني: التمكن من الاستنباط بناءً على فهمه فيها"<sup>(3)</sup>.

### علاقة القيادة بمقاصد الشرع:

لقد تقرر عند أهل العلم أن غاية تنزيل النصوص هو تحقيق المصالح التي جاءت من أجلها، ولا شك أن مصالح الناس تختلف باختلاف أزمنتهم وأحوالهم، وهو ما يعني ضرورة فقه كل ذلك حتى يكون الحكم موافقاً للمقصود الشرعي منه، وهو ما يطلق عليه فقه الواقع، بإشكالياته المعقدة والمركبة، وظروفه المتغيرة باستمرار، لأن الواقع ليس إلا مجموع الوقائع الفردية والجماعية، الخاصة والعامة، ومن ثم ينبغي فهم تلك الوقائع واستيعابها، وتبين طبيعتها وخصائصها، حتى يسهل تنزيل الحكم الشرعي عليها، وهذا هو الذي عبر عنه الأصوليون بتحقيق المناط الخاص والعام<sup>(4)</sup>. وهو فقه لا يتحقق إلا بإبصار الواقع الذي عليه الناس، ومعرفة مشكلاتهم ومعاناتهم واستطاعتهم وما يعرض لهم، وما النصوص التي تنتزل عليهم في واقعهم في مرحلة معينة، وما يؤجل من التكاليف لتوفير الاستطاعة؛ لأنه فقه مبني على دراسة الواقع المعيش، دراسة دقيقة مستوعبة لكل جوانب الموضوع<sup>(5)</sup>.

على أن هذا النوع من الفقه الواجب اعتباره من المجتهد لا يعني أبداً إخضاع الشريعة للواقع في ظل المتغيرات، لأن الشريعة هي الأصل؛ وهي الحاكمة، كما لا تعني حاكمية الشريعة الوقوف عند حرفية النص وإغفال روحه ومقصده، وإغفال واقعه الذي ينتزل عليه، ولذلك كان من القواعد

(1) البرهان في أصول الفقه (101/1).

(2) مجموع الفتاوى (354/11).

(3) الموافقات (86/4).

(4) الاجتهاد المقاصدي: حجتيه.. ضوابطه.. مجالاته (68/2).

(5) فقه الواقع: أصول وضوابط، لأحمد بوعود، ص (42).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

الشرعية المقررة والمقطوع بها تغير الفتوى بتغير الأزمنة والأمكنة والأحوال، كما أن "القص من التغيير هو تغيير التفسير والاجتهاد لهذه النصوص، على ضوء الضرورة أو تغيير العلل التي بنيت عليها، أو انتفاء الشروط اللازمة لتطبيقها" (1).

وهكذا صار فقه الواقع فقه التغيرات، مراعاة لأحوال المكلفين، ضرورة شرعية؛ إذ التابع تابع (2)، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب (3)، ويكفي للتدليل على ذلك إنكار النبي ﷺ الشديد على من أقدموا على الفتوى وتقرير الأحكام دون النظر إلى الواقع وأحوال المستفتي وفقه ظروفه الخاصة وما يصلح له، كذلك اجتهاد أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه في عدم إجراء حد السرقة عام المجاعة؛ وهو عمل بالأولى في الاعتبار حين تعارض مقصد حفظ النفس مع مقصد حفظ المال، لأن حفظ النفس مقدم في الجملة، وللضرورة أحكام، على أن حالة الاستثناء لا تؤثر على الحكم الأصلي (4). وكذلك اعتبر الفكر المقاصدي بالمآلات، وهو مستقل نسبياً عن فقه الواقع واعتبار الأحوال، ذلك أن اعتبار المآلات إنما يقوم على توقع مآل راجح انطلاقاً من حال معينة بالنظر إلى العلاقات التي تتحصل تلقائياً بين المقدمات ونتائجها بحكم الشرع أو العقل أو العرف، ذلك أن "المسببات هي مآلات الأسباب، فاعتبارها في جريان الأسباب مطلوب: وهو معنى النظر في المآلات" (5). ولذلك فإن نظر المجتهد في واقع الحال، وإدراك كنه النوازل، والإحاطة بملابساتها وظروفها الواقعية، والتحقق من منابطاتها العامة، غير كاف للتطبيق السليم لأحكام الشريعة، بل لا بد لهذا المجتهد أن يخطو بنظره خطوة أخرى تتوجه إلى اعتبار خصوصيات أشخاص المكلفين، وخصوصيات أفعالهم، وإلى التبصر بمآلات المستفتين الواقعة والمتوقعة (6)، وعلى هذا الأساس اعتبر الإمام الشاطبي أن من علامات المجتهد الراسخ "أنه ناظر في المآلات قبل الجواب عن السؤالات" (7)؛ لأن النظر في الواقع باعتبار المآل من أركان النظر الاجتهادي الأساسية عنده.

(1) فلسفة التشريع في الإسلام، صبحي رجب محمصاني، ص (241).

(2) ينظر: شرح القواعد الفقهية، للزرقا، ص (253)، القواعد الفقهية، للندوي، ص (401)، القواعد الكلية والضوابط الفقهية في الشريعة الإسلامية، محمد عثمان شبير، ص (300).

(3) ينظر: المستصفي، ص (57)، الإحكام في أصول الأحكام، للآمدي (96/1)، الموافقات (88/1).

(4) فقه التنزيل وقواعده وتطبيقاته، لعبد الحليم محمد آيت أمجوض، ص (45).

(5) الموافقات، الشاطبي (141/4).

(6) نظرية المصلحة في الفقه الإسلامي، حسان حسين حامد، ص (194).

(7) الحسبية، ص (6).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

وبناء على ذلك؛ فينتبين مما تقدم أن مقصود القيادة نوعان: مقاصد شرعية: وتتمثل في إقامة الدين وما يترتب على ذلك من أمور، مع مراعاة تحقيق المصالح والنظر في أحوال المكلفين والتبصر في الفكر المقاصدي بالمآلات، قال ابن تيمية مبيئاً مقصود الولايات كلها: "جميع الولايات في الإسلام مقصودها أن يكون الدين كله لله، وأن تكون كلمة الله هي العليا"<sup>(1)</sup>.

ومقاصد دنيوية: وتتمثل في انتظام أحوال الأمة وجلب المصالح ودفع المفسد، فالقيادة تساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل وتوفير التنمية الاقتصادية وبناء الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف والنظام.

### المبحث الثاني

#### العوامل التي ساهمت في تشكيل بعض القادة

##### الشخصية القيادية بين الفطرة والاكْتساب:

إن أبرز ما يميز القائد هو الرشد الذي يعني تمام العقل ونضجه، ونعني بهذا ما يمكن أن يكون من خصائص وصفات معرفية وشخصية قيادية، كما ترتضيها فطرة المسلم السوية التي فطره الله سبحانه وتعالى عليها، وأن يكون القائد وسطياً في جميع أمور، لا المغالي ولا المقصر، ومن الفطرة السوية أن يكون القائد قادراً على وضع الشيء في موضعه باستخدام الحكمة في أداء العمل، وكذلك من الفطرة السوية اتخاذ القرار بحزم وعزم.

وبالنظر إلى جوانب القيادة نجد أنها تتلخص في ثلاثة أمور: علم، ومهارات، وسلوك. فالعلم والمهارات مكتسبة، لكن صار الخلاف في مسألة السلوك هل هي مكتسبة أم لا؟ فبعض العلماء يرى أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الناس لا يمكن اكتسابها بل هي هبة إلهية لا دخل للجهد الإنساني في تنميتها أو صقلها<sup>(2)</sup>، بينما يصر الآخرون أن الموهبة لا شأن لها في القيادة<sup>(3)</sup>.

(1) نظرية المصلحة في الفقه الإسلامي، حسان حسين حامد، ص (194).

(2) وهو ما يطلق عليه نظرية الرجل العظيم وتقوم على أن هناك أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية، كذلك نظرية السمات وتقوم على أن هناك صفات موروثية لا يمكن تعلمها أو تعليمها للأشخاص ليصبحوا قادة. ينظر: خصائص القائد وفق منظور الفارابي: دراسة مقارنة (259)، إدارة المعارف أسامة محمد (24)، القيادة كيث جرينت (53).

(3) القيادة الإدارية سالم القحطاني (34)، آمال العبيد درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية (27).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

وبالتأمل فيما ورد في السنة النبوية نجد أن النبي ﷺ عندما حدث المنذر بن عائد رضي الله عنه (والذي ساد بني قيس بطلمه وعدم انفعاله) فقال له: "إن فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله: الحلم والأناة، (أي عدم الغضب، وعدم الاستعجال)"، فقال المنذر رضي الله عنه: أهما خصلتان تخلقت بهما أو هما خصلتان جبلني الله عليهما؟ (أي: فطرية أم مكتسبة؟) وهذا هو عين المدعى، فقال ﷺ: "بل هما خصلتان جبلك الله عليهما"<sup>(1)</sup>.

فالقيادة فطرية في حق الأحنف، وكذلك هي عند عمرو بن العاص رضي الله عنه الذي يقول عنه عمر رضي الله عنه: لا ينبغي لعمرو أن يسير على الأرض إلا أميراً<sup>(2)</sup>. إذًا هناك من هو قائد بالفطرة.

وقد جاء في حديث النبي ﷺ لأبي ذر الغفاري رضي الله عنه ما يشير إلى ذلك: "يا أبا ذر، إنني أراك ضعيفاً، وإنني أحب لك ما أحب لنفسي، لا تأمرن على اثنين، ولا تولين مال يتيم"<sup>(3)</sup>، فدل على أنه رضي الله عنه لا يستطيع اكتساب القيادة رغم فضله ومكانته في الإسلام وعلو شأنه فيه. بينما يوضح حديث أبي هريرة رضي الله عنه مرفوعاً عن النبي ﷺ: "إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتعلم"<sup>(4)</sup>، أن هناك إمكانية لاكتساب السلوك كما يُكتسب العلم.

وخلاصة هذا الأمر: أن هناك فئة قليلة تكون القيادة عندها فطرية وهذا نادر لا عموم له، وفئة أخرى لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها، وهذا قليل جداً، وأما معظم الناس فيستطيعون اكتساب القيادة بنسب مختلفة ولكنهم لن يستطيعوا مهما اكتسبوها أن يكونوا كمن حصل عليها بالفطرة، ومع ذلك فهناك عوامل أخرى قد تتدخل في القيادة منها الظروف المحيطة بالفريق وكذلك نوعية الفريق والعمل.

- الأصل القيادي:

يُعد الأصل القيادي أحد العوامل التي أسهمت في تشكيل شخصيات بعض القادة من الصحابة، ويقصد بالأصل الأب والقبيلة وذلك عن طريق الاكتساب من خلال التقليد وطريقة التربية، ويمكن

(1) أخرجه أبو داود (512/7) (5225) كتاب الأدب باب في قبلة الرجل، أحمد (205/4، 206)، والبخاري في الأدب المفرد (584) واللفظ له، والطبراني في المعجم الكبير (345/20، 346)، قال المهشمي في المجمع (388/9): رجالهما ثقات. والحديث حسن بشواهده. ينظر: صحيح وضعيف أبي داود للألباني (5/1).

(2) أخرجه ابن أبي خيثمة في التاريخ الكبير كما في الإصابة (539/4)، وابن عساکر في تاريخ دمشق (155/46).

(3) أخرجه مسلم (1457/3) (1826) كتاب الإمامة باب كراهة الإمامة بغير ضرورة.

(4) أخرجه الخطيب في تاريخه (127/9). والحديث ذكره الشيخ الألباني في الصحيحة (342) وحسن إسناده.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

استنتاج معنى كون الأصل القيادي أحد العوامل التي أسهمت في تشكيل شخصيات بعض القادة من الصحابة من خلال إلقاء الضوء على صفات آباء القادة، ووضع قبيلة كل منهم بين القبائل الأخرى. وبالنظر إلى صفات آباء بعض القادة من الصحابة في العهد النبوي يتضح مدى مطابقتها حالهم لهذه النظرية، فعلى سبيل المثال كان الوليد بن المغيرة، والد القائد خالد رضي الله عنه ذا شخصية قيادية، فهو الذي اختبأ بفناء الكعبة بعد وفاة عبد المطلب سيد قريش طلباً للرياسة بعده فلم ينكر عليه أحد، وكانت تتحاكم إليه قريش وتدعوه ريحانتها وعدلها لأنه كان يعدل قريشا كلها وحده في كسوة الكعبة، فيكسوها من ماله خاصة سنة وتكسوها قريش سنة؛ فكان يعدلها<sup>(1)</sup>.

وكان عبد المطلب بن هاشم والد القائد حمزة بن عبد المطلب رضي الله عنه، سيد قريش، وكان قد ولي الرفاة فأقامها للناس وأقام لقومه ما كان أبأوه يقيمونه قبله لقومهم من أمرهم وشرف في قومه شرفاً لم يبلغه أحد من آباءه، وأحبه قومه وعظم خطره فيهم، ومن أعماله الخالدة حفر بئر زمزم<sup>(2)</sup>، ومن أشهر مواقفه التي تدل على شخصيته؛ موقفه حين جاء أبرهة الحبشي ليهدم الكعبة، فذهب إليه عبد المطلب وكان أوسم الناس وأجملهم وأعظمهم، فلما رآه أبرهة أجله وأعظمه، وأكرمه عن أن يجلسه تحته وكره أن تراه الحبشة يجلس معه على سرير ملكه فنزل أبرهة عن سريره فجلس على بساطه وأجلسه معه عليه إلى جنبه<sup>(3)</sup>.

وكان مسلمة الأنصاري والد القائد محمد بن مسلمة، ذا شخصية قيادية أيضاً، فقد كان له كلمة مسموعة في قبيلته الأوس، وذا رأي حكيم في الشدائد، ومن مواقفه أنه عمل على تصفية الخلافات بين الأوس والخزرج، وإتمام الصلح بينهما، وأراد أن يوثق هذا الصلح فتزوج منهم أم البنين والبنات خليدة بنت أبي عبيد الخزرجية<sup>(4)</sup>.

وأما العاص بن وائل السهمي والد القائد عمرو بن العاص فقد كان له منزلة خاصة بين أقطاب قريش، اجتمع له من قوة الشخصية، والاعتداد بالنفس، ولذلك كان عمرو يعتز بأبيه دائماً ويفتخر به، ففي إحدى المناقشات بينه وبين عثمان بن عفان رضي الله عنه قال: قد رأيت العاصي بن وائل ورأيت أباك عفان، فوالله للعاص كان أشرف من أبيك، فقال له عثمان رضي الله عنه: ما لنا ولذكر الجاهلية<sup>(5)</sup>.

(1) ينظر: أنساب الأشراف (357/3)، البداية والنهاية (288/3).

(2) ينظر: مروج الذهب (219/1)، البدء والتاريخ (83/4)، معجم البلدان (466/4).

(3) ينظر: السيرة النبوية (168/1)، تاريخ الطبري (441/1)، تفسير الطبري (301/30).

(4) ينظر: الطبقات الكبرى (443/3).

(5) ينظر: تاريخ الطبري (656/2).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

وإذا كانت بعض صفات الأب تنتقل إلى الابن بالوراثة، فإن بعض صفات الأم أيضا تنتقل إلى الابن، وممن تذكرهن المصادر من أمهات القادة؛ أم مصعب بن عمير القائد التربوي، وهي خناس بنت مالك<sup>(1)</sup>، وقد عرفت بقوة إرادتها، وصلابة رأيها، وبهيمنتها على أولادها، وبقسوتها، وشدة تأثيرها في أسرتها<sup>(2)</sup>، كذلك أم عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهي خيثمة بنت هاشم<sup>(3)</sup>، وكذلك صفية بنت عبد المطلب عمة رسول الله ﷺ وأم الزبير بن العوام رضي الله عنه<sup>(4)</sup>.

### المبحث الثالث

#### أهمية القيادة في فريق العمل وأهدافها

وفيه مطلبان: المطلب الأول: أهمية القيادة في فريق العمل، والمطلب الثاني: أهداف القيادة في فريق العمل، على النحو التالي:

#### المطلب الأول

##### أهمية القيادة في فريق العمل

إن أول ما ينصرف إليه الذهن في العملية الإدارية هو القيادة، فالإدارة تقوم أول ما تقوم على قيادة تنهض بجوانبها حتى تغدو فعالة ومحقة لما تصبو إليه من أهداف، ومن أهم ما تعنيه الإدارة أنها: "تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة"<sup>(5)</sup>. وهو ما يمكن معه أن نخلص إلى أكثر من جانب للإدارة: فهناك الجانب التنظيمي، والإنساني، والاجتماعي.

أولاً: الجانب التنظيمي للإدارة:

تظهر أهمية القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي للإدارة في عدة أدوار يضطلع بها القائد، ومن أبرزها دوره في تنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وأمثلة السبل إلى ذلك هو وضع

(1) ينظر: الطبقات الكبرى (116/3)، البداية والنهاية (55/4).

(2) الإصابة في تمييز الصحابة (101/2).

(3) ينظر: مجمع الزوائد (60/9)، فتح الباري (233/5)، جبهة أنساب العرب (18/1)، الطبقات الكبرى (265/3).

(4) ينظر: الطبقات الكبرى (34/8)، معرفة الصحابة لأبي نعيم (3250/6)، أسد الغابة (171/7).

(5) ينظر: Robert Vance Presthus، John McDonald Pfiffner، 1960، pp: 3.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

العامل المناسب في العمل المناسب، وتحديد المسؤوليات، هذا الدور الذي تكشف لكل من (Fiffner) و(Peresthus) فوصفاه بأنه من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمراره<sup>(1)</sup>. كذلك يتبين دورها في ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم. إن الدور الأهم والأساسي للقائد الذي يضطلع بمهمة قيادة العملية الإدارية هو أن يغذي لدى العاملين كل روح إيجابية تسهم في حفزهم وبعث نشاطهم ورفع روحهم المعنوية وحب التعاون والعمل المشترك بينهم<sup>(2)</sup>، فالقواعد العلمية مهما كان وضوحها لا يؤدي الالتزام بها إلى نتائج متماثلة تطبيقياً في جميع الحالات، فقد تقوم إدارة من الإدارات بعملها على نحو ملحوظ من الكفاءة تحت قيادة معينة، وعندما تتغير هذه القيادة يحدث أن تقل كفاءة تلك الإدارة، برغم ثبات سائر ظروف العملية الإدارية، وهو الأمر الذي يؤكد ما يراه كثير من علماء الإدارة أن الإدارة ذات الكفاءة والفاعلية هي التي تكون بمثابة بوتقة ينصهر فيها العلم والفن<sup>(3)</sup>.  
ثانياً: الجانب الإنساني للإدارة:

إن دور القائد فيما يخص الجانب الإنساني للإدارة متشعب الاتجاهات، فالقائد من ناحية يقوم بتوجيه وتنظيم علاقات مرؤوسيه، على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة -وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة-، كذلك إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، وحب العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وتسوية المنازعات فيما بينهم، وتمكينهم بالتالي من استخدام مهاراتهم في العمل، وكل ذلك في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة، وحاجات ومتطلبات المجتمع الذي يعمل في نطاقه من جهة أخرى<sup>(4)</sup>.  
ومن ناحية ثانية هو مرؤوس لقيادة أخرى تلوه في البنية الهيكلية للإدارة ويلتزم بما توجهه إليه وبأسلوبها في التنظيم الإداري الأوسع الذي تضطلع به، ومكمن التشعب هاهنا يتمثل فيما يتوجب عليه أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكاً يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يصدر إليه من توجيهات من

(1) ينظر: 1070 pp: 1060 1960-Pfiffner and presthus

(2) ينظر: السابق.

(3) ينظر: مبادئ علم الإدارة العامة، د. سليمان محمد الطماوي، ص(198).

(4) ينظر: "K.davis"، "Human relations in work"، (McGraw-Hill book Co. New York)، 2nded. 1962، pp: 104، 105.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

السلطات الأعلى - والتي يترتب على التزامه بها كسب ثقة هذه السلطات وبالتالي فتح مجال الترقية أمامه لمراكز إدارية أعلى - وما يُصدر هو من توجيهات إلى مرؤوسيه.

هذا بالإضافة إلى دور القائد كزميل لغيره من القادة، فالقائد حال انتمائه إلى مجموعة من الزملاء يغدو مطالبًا ببناء علاقات ودية تتسم بالتعاون مع أقرانه. ومن هنا يظهر ما في الأدوار التي يقوم بها القائد في التنظيم الإداري من التعدد والتداخل على الصعيد الإنساني.

ثالثًا: الجانب الاجتماعي للإدارة:

يعتبر تأثير القيادة الإدارية في الجانب الاجتماعي هام بدرجة لا يمكن إغفالها، ويتمثل ذلك في تأثير القيادة بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي من ضوابط وقواعد ومبادئ يكون لها انعكاس على سلوك القادة داخل التنظيم الإداري، فالقائد الإداري يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم. كما يتأثر أيضًا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، ذلك أن هذه القيم ستعكس على سلوك القائد ومرؤوسيه داخل التنظيم الذي يعمل في نطاق المجتمع ككل.. وهذه العوامل الاجتماعية تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره، لأن تنكره لقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه فقدان القائد لتعاون مرؤوسيه معه، وعلى مدى قدرة القائد على تقدير هذه العوامل وأخذها في اعتباره يتوقف نجاحه وفاعليته في تحقيق أهداف تنظيمه الإداري<sup>(1)</sup>.

والنشاط الاجتماعي للعاملين في التنظيم الإداري يمتد خارج نطاق العمل في حالات غير قليلة إلى أكثر من مجال، فمنها الرياضي والصحي والثقافي والترفيهي، وهي كلها أنشطة تمثل مجالًا خصبًا للقيادة الإدارية لإبراز قدرتها على توجيه النشاط واستغلاله على نحو يعزز التعاون والتكافل بين أعضاء التنظيم.

(1) ينظر: خصائص القائد وفق منظور الفارابي: دراسة مقارنة (263).

، (prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs، "The progress of management"، and J.Schne، E.Warren،H.Lazarus 2، p: 1، 1972، Second ed.،N.J) p: ، 1948، july، vol: 25، journal of psychology، "personal mactors associated with leader- ship"،R.Stogdill 7.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

رابعًا: جانب أهداف الإدارة:

إن تصور تنظيم إداري بدون أهداف يسعى إلى تحقيقها، هو من قبيل البحث عن وهم أو عبث، في كيان يفترض أنه حقيقي وجاد، فتنظيم أي نشاط جماعي لا بد له أن يتم طامحًا إلى تحقيق أهداف، ويكون أهم أدواته لتحقيقها هو التنظيم الإداري.

وأهداف التنظيم الإداري متعددة ومتنوعة بحسب تعدد طبيعة التنظيمات، ومن أبرز المهام التي تمثل مهارات خاصة لدى القيادة الإدارية على نطاق أهداف التنظيم الإداري؛ المحافظة على التوازن في تحقيق الأهداف المحددة، ومن ذلك التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي<sup>(1)</sup>. لذلك فكلما كانت القيادة الإدارية مرنة وماهرة في أن تسهل على العاملين في التنظيم تحقيق أهدافه كان ذلك نجاحًا للتنظيم قيادة وعاملين، يبيث في كل أعضاء التنظيم روحًا من التعاون المشترك، ويقرب المسافات بين العاملين وبعضهم من جانب، وبينهم وبين القيادات الإدارية في التنظيم من جانب آخر<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني

#### أهداف القيادة في فريق العمل

وجهت دراسات عديدة وموسعة أبحاثها في كثير من المعاهد العلمية المتخصصة إلى الكشف عن الأهمية المتزايدة لأهداف القيادة الإدارية، ومن أبرز ما جاء فيها: أولاً: بناء التنظيم: وهذا يشير إلى سلوك القائد في رسم العلاقات بينه وبين جماعته، وفي محاولته لإنشاء نموذج جديد للتنظيم ومسالك أو قنوات الاتصال والطرق والإجراءات اللازمة لذلك. ثانياً: الاعتبار: ويشير هذا إلى سلوك القائد الذي يهدف به إلى الصداقة والثقة المتبادلة والاحترام والود بين أعضاء الجماعة<sup>(3)</sup>.

وقامت الدراسات التي أجريت في جامعة ميثشجان بتصنيف أهداف القيادة الإدارية إلى:

(1) ينظر: Stogdill، 1948، pp: 8، 9

(2) ينظر: التحليل الإداري، د. إبراهيم درويش، ص (253، 254).

(3) ينظر: David، J. Cherring ton، organization behavior (boston: Allyn and baccom، p. 650، 1994)

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

أولاً: العناية بالإنتاج؛ أي تأكيد النواحي الإنتاجية والفنية في الفريق كوظيفة للقيادة. ثانياً: العناية بالأفراد الذين يعملون في الفريق؛ أي تأكيد ناحية العلاقات الإنسانية في القيادة<sup>(1)</sup>. وكان لدراسات جامعة هارفارد تصنيف آخر لأهداف القيادة الإدارية لا يبعد كثيراً عن تصنيف ميتشجان لها، حيث صنفها إلى:

أولاً: أهداف العمل؛ أي تأكيد الوظيفة التي من أجلها تكونت الجماعة. ثانياً: الأهداف الاجتماعية والعاطفية؛ أي تسهيل العلاقات بين أعضاء الجماعة. وقام كل من مركزي كارترت Cartwright وزاندر Zander لبحوث ديناميكيات الجماعة بتصنيف أهداف القيادة الإدارية، فخلصا إلى أنها:

أولاً: تحقيق أهداف الجماعة. ثانياً: صياغة الجماعة نفسها<sup>(2)</sup>.

ولإيضاح مضمون هذه الأهداف أضافت أبحاثهما أن الهدف الأول: يعني: العمل. والهدف الثاني: يعني العلاقات بين أفراد الجماعة، وهناك ثالث من أهداف القيادة الذي ظهر حديثاً هو فاعلية القيادة، فالقائد يوجه البوصلة إلى مزيد من الإنتاج في العمل، ومن جهة أخرى يركز على بناء الجسور والتواصل والتعاون بين العاملين ليحصل بذلك على أرض مشتركة يمكن أن يقف عليها الجميع<sup>(3)</sup>.

وقد نوقش هدف فاعلية القيادة بطرق مختلفة، وذلك لعدم وجود فكرة واحدة عن هدف فاعلية القيادة، إذ إن النماذج المثالية ليست مفيدة في تحليل القيادة، وكذلك في تحليل فاعليتها، وإيجاد الأسلوب الأمثل للقيادة، رغم الرغبة القوية العامة عند بعض المؤلفين لإيجاد مثل هذا التحليل المثالي المنفرد، وأكد ذلك نموذج المفاجآت الذي طوره فيدلر Fiedler، وهذا النموذج يرفض مثل هذه المثاليات في تحليل القيادة<sup>(4)</sup>. ويترتب على هذا التصنيف بعض النتائج التي ترى تلك الأبحاث انبثاقها عن التنظيم الإداري في شأن القيادة الإدارية، وأهم ما يستنتج منها كما تبين ذلك أبحاث زاندر وكارترت:

أولاً: يجب أن يكون اهتمام القائد بهدف القيادة الإدارية وهما العناية بالإنتاج والعناية بالأفراد؛ على نحو من التوازي والتكامل.

(1) ينظر: Richard ، principles of management (Illinois: home wood،Geory R. terry and G.stephen franklin D. Irwin Inc; 1982) p. 329.

(2) ينظر: management application anessential hand book (London; pitman،Halen harding 1990) pp. 87-88.

(3) ينظر: دليل القيادة، جون سي ماكسويل، ص (177).

(4) ينظر: Halen harding، cit، op، p. 89.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

ثانياً: أن القيادة الإدارية لكي تكون أكثر فاعلية فإنها يجب عليها إشراك العاملين التابعين في التنظيم الإداري في وضع الأهداف ووضع التصورات لتحقيقها، بحيث يمكن القول: إن أهداف التنظيم الإداري يجب أن تتقرر مسبقاً لا من سلطة القيادة الإدارية منفردة، بل بمشاركة الأعضاء الآخرين في الجماعة. وأضافت نتائج هذه الأبحاث أن الفوائد العملية لذلك كثيرة، وأبرزها فائدتان: أولاً: أنها سوف تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في تحديد الأساس الذي يحكم أداءهم. ثانياً: أن مشاركة المرؤوسين في عملية تخطيط الأهداف، سوف تزيد من التزامهم نحو تحقيق الأهداف المقررة.

وتضيف الأبحاث تحفظاً على ذلك، بتقريرها أن سياسة المشاركة لها حدود؛ فهي عملية نسبية للعوامل الحضارية في مجتمع ضمن العوامل الأخرى، أي أنها قد تكون فعالة في مجتمع دون المجتمعات الأخرى<sup>(1)</sup>. وأما بناء التنظيم والاعتبار، كأهم أهداف التنظيم الإداري التي خلصت إليها أبحاث جامعة أوهايو، فهما لا يخرجان عن الإجمال الذي ألمحنا إليه من أن أهداف التنظيم الإداري إما أن تتعلق بالعمل أو بالعلاقات في التنظيم، ذلك أن كلاً من الاعتبار وبناء التنظيم يتعلقان بهذين الجانبين.

### المبحث الرابع

#### فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

وفيه مطلبان: المطلب الأول: أخلاقيات القائد مع فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية، والمطلب الثاني: أثر مهارات القيادة في فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية، كما يلي:

### المطلب الأول

#### أخلاقيات القائد مع فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

أخلاقيات فريق العمل يقصد بها مجموعة القيم والمعايير التي يتمسك بها الأفراد ويعملون بمقتضاها لتنظيم العمل<sup>(2)</sup>.

(1) ينظر: Leonard white، (N.Y: Mc Millan Co. 1982) p.210، introduction to the study of public administration

(2) أخلاقيات القرارات الإدارية، تحسین الطراونة (م15، ع12)، (155)، أخلاقيات المهنة، محمد عبد الغني (35)، الرقابة في الإدارة العامة ياغي محمد (240).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

وهذه الأخلاقيات والقيم تمثل الخطوط التوجيهية للقادة في صنع القرار وإدارة فريق العمل، فالقيادة في حقيقتها إنما تنبني على أخلاق ومثل مشتركة يعتقد بها القائد ويلتزم بها ويمثلها ثم يقوم ببيانها ودعوة فريقه إليها، لينبني على هذه الأخلاقيات اتفاقاً والتزاماً عاماً بين أفراد فريق العمل. وكلما التزم القائد بهذه القيم والمعايير زاد تأثيره في مرؤوسيه وكان أكثر فعالية في التغيير الإيجابي للفريق ونتائج العمل، ومن هذه القيم ما يلي:  
أولاً: التوجه الجيد نحو العمل:

من المقاصد والمبادئ العظيمة التي دعا إليها النبي ﷺ مقصد تحقيق الاكتفاء الذاتي فيسعى المرء لتحقيق مطالبه بنفسه لتحصيل ما يريد مُتَوَكِّلاً في ذلك على الله عز وجل، فمن ذلك ما جاء في حديث المقدم رضي الله عنه عن رسول الله ﷺ أنه قال: "مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ، وَإِنْ نَبِيََّ اللَّهُ دَاوُدَ كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ"<sup>(1)</sup>.

فقد حفز ﷺ على العمل وأرشد إلى فضله وتقديم ما يبشره الشخص بنفسه؛ لكي يعيش في كرامة وعزة، ثم خص داود عليه السلام بالذكر مبيناً اقتضاره في أكله على ما يعمل به بيده، وذلك لأن فعله لم يكن من الحاجة فقد كان خليفة في الأرض كما ذكر سبحانه وإنما ابتغى الأكل من طريق الأفضل<sup>(2)</sup>.

ولقد كان ﷺ في أمره كله القدوة بفعله قبل قوله، فما كان يأمر بخير إلا وقد سبق إليه، وتمثله غاية التمثل، وقام به أتم القيام، ففي حديث أبي هريرة رضي الله عنه أنه ﷺ قال: "مَا بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا إِلَّا رَعَى الْغَنَمَ، فَقَالَ أَصْحَابُهُ: وَأَنْتَ؟ فَقَالَ: نَعَمْ كُنْتُ أُرْعَى عَلَى قَرَارِيضَ لِأَهْلِ مَكَّةَ"<sup>(3)</sup>.  
هذا المعنى وهو تقديم الرسالة بالقدوة والبدء بالذات في تمثل المبادئ غرس في قلوب أتباعه ﷺ المتابعة التامة والتفاني في الاقتداء به ﷺ.

ولقد وضح ﷺ مكانة هذا المقصد وما يحمله من حماية للنفس الإنسانية وصيانة لكرامتها وحفظاً لإنسانيتها بل إن من أهم ركائز المقاصد الشرعية العمل والكسب وتيسير وتوفير فرص العمل للكسب الطيب الشريف، ورد في حديث أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: "وَالَّذِي نَفْسِي

(1) أخرجه البخاري (355/4) كتاب البيوع، باب: كسب الرجل وعمله بيده، حديث (2072).

(2) فتح الباري (306/4).

(3) أخرجه البخاري (516/4) في الإجارة، باب: رعي الغنم على قراريط (2262).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

بِيَدِهِ لِأَنَّ يَأْخُذُ أَحَدَكُمْ حَبْلَهُ، فَيَخْتَطِبُ عَلَى ظَهْرِهِ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَأْتِيَ رَجُلًا، فَيَسْأَلُهُ أَعْطَاهُ أَوْ مَنَعَهُ"<sup>(1)</sup>.  
فدل الحديث على قبح المسألة في نظر الشرع لما يدخل على السائل من ذل السؤال، ثم من ذل الرد إذا لم يُعط، ولما يدخل على المسؤول من الضيق في ماله إن أعطى كل سائل<sup>(2)</sup>.

ويحث ﷺ على نوع الكسب من خلال بيان القيمة العليا له في الإسلام، وهو البيع المبرور وعمل الرجل بيده<sup>(3)</sup> أو ما يطلق عليه اليوم بالاستثمار التجاري، فعن سعيد بن عمير عن عمه رضي الله عنه قال: سئل رسول ﷺ: أي الكسب أطيب؟ قال: "عمل الرجل بيده، وكل كسب مبرور"<sup>(4)</sup>.

لم يكن حثه ﷺ اكتفاء على العمل فحسب، بل يطلب ما هو أكثر من ذلك، وهو أن يُتقن المرء عمله الذي يتكسب به؛ فعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله ﷺ: "إِنَّ اللَّهَ يُجِيبُ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُنْفَعَهُ"<sup>(5)</sup>.

وفي هذا حث للعامل أن يطور من مهاراته، ويعمل على الإجابة والإحسان في أدائه، ويأخذ بأسباب العلم والتكنولوجيا الحديثة ومن التطور العلمي، وبكل ما يساعده على إتقان عمله وإحكامه؛ لأن الإمداد الإلهي ينزل على العامل بحسب عمله فكلما زاد عمله إتقانًا زادت حسناته وتضاعفت وأحبه الله تعالى<sup>(6)</sup>.

وقد دعت الشريعة إلى مقاصد عظيمة في إنتاج المال من ذلك مقصدان مهمان: أولهما: تحقيق الكفاية التامة للفرد في حياته المعيشية. وثانيهما: تحقيق الاكتفاء الذاتي للأمة، بحيث تستطيع الاستغناء عن غيرها من الأمم، وخصوصًا في فترات الأزمات والصراعات<sup>(7)</sup>.

لذا فإننا نجد النبي ﷺ يسمو بالمسلم لِيُبْحَثَ عن قيمة عليا لا تقتصر على اكتساب الإنسان لنفسه، بل يتعدى ذلك إلى محاولة توفير الكسب للغير؛ فعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: قال رسول الله

(1) أخرجه البخاري (346/3) (1429) كتاب الزكاة باب لا صدقة إلا عن ظهر غني، ومسلم (717/2) (1033) كتاب الزكاة باب بيان أن اليد العليا خير من اليد السفلى.

(2) تنوير الحوالك (260/2).

(3) غريب الحديث، لأبي عبيد (469/4).

(4) أخرجه الحاكم (12/2)، والبيهقي في شعب الإيمان (85/2) برقم (1226). وصححه الحاكم والألباني. ينظر: صحيح الترغيب والترهيب (305/2).

(2) أخرجه أبو يعلى (349/7) برقم (4386)، والطبراني في المعجم الأوسط (275/1) برقم (897)، والبيهقي في الشعب (334/4) برقم

(5313)، قال الهيثمي في المجمع (175/4): رواه أبو يعلى وفيه مصعب بن ثابت؛ وثقه ابن حبان، وضعفه جماعة.

(6) التيسير بشرح الجامع الصغير (269/1).

(7) مقاصد الشريعة المتعلقة بالمال ص (38).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

ﷺ: "إِنَّ قَامَتِ السَّاعَةُ وَفِي يَدِ أَحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ فَإِنْ اسْتَطَاعَ أَنْ لَا تَقُومَ حَتَّى يَغْرَسَهَا، فَلْيَغْرَسْهَا" (1). ففي هذا الحديث المبالغة في الحث على العمل ليدفع بالأمة إلى طريق التقدم والرقي في كافة المجالات، ومن ثم على الغارس أن يغرس وعلى العامل أن يعمل؛ حتى وإن توقع أو تأكد أنه لن يأكل من ذلك الغرس أو هذا العمل؛ فكما غرس لك غيرك فانتفعت به فاغرس لمن يجيء بعدك لينتفع وإن لم يبق من الدنيا إلا صباغة(2).

ومقصد تنمية الثروة وعمارة الأرض هو ما نبه إليه الشيخ محمد الطاهر بن عاشور بقوله: "وإن معظم قواعد التشريع المالي متعلقة بحفظ أموال الأفراد وآيلة إلى حفظ مال الأمة؛ لأن منفعة المال الخاص عائدة إلى المنفعة العامة لثروة الأمة، فالأموال المتداولة بأيدي الأفراد تعود منافعتها على أصحابها وعلى الأمة كلها؛ لعدم انحصار الفوائد المنجزة إلى المنتفعين بتداولها" (3).  
ثانياً: العدالة:

العدالة ملكة وهيئة راسخة في النفس تحمل على ملازمة التقوى والمروءة جميعاً، حتى تحصل ثقة النفوس بصدق صاحبها وصحة تصرفاته وسلوكياته؛ وهي كذلك إعطاء كل ذي حق حقه وعدم بخس أحد شيئاً مما يستحقه(4).

ولقد خصَّ ﷺ من ولي من أمر المسلمين فعدل بإعلاء شأنهم في الآخرة وتقريبهم من الله سبحانه بقوله: "إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن وكلتا يديه يمين؛ الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا" (5).

والعدالة في اختيار فريق العمل مطلوبة شرعاً وواقعياً وتطبيقاً، ومن عدل القائد الإنصاف فيمن هم تحت إمرته سواء في توزيع المهام والواجبات أو في التقدير والاحترام، فإنه من الظلم أن يتم التفضيل والتميز بينهم في الثناء والمكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية أو لأسباب خارجة عن الأداء في الأعمال، كتفضيل موظف على الآخرين لصلة قرابة أو لمصلحة شخصية أو لخوف نفوذ.

(1) أخرجه أبو داود الطيالسي (2068)، وأحمد (183/3)، والبخاري في الأدب المفرد (479). والحديث إسناده على شرط مسلم. ينظر: سلسلة الأحاديث الصحيحة للألباني (38/1).

(2) فيض القدير (30/3). والصُّبَاة: البقية القليلة من الشيء. ينظر: غريب الحديث للقاسم بن سلام (167/4)، النهاية في غريب الحديث والأثر لابن الأثير (5/3)، أساس البلاغة للزمخشري (533/1).

(3) مقاصد الشريعة الإسلامية (460/3).

(4) ينظر: كشف الأسرار (740/2)، جواهر الإكليل (12/1)، المستصفى ص (125)، معني المحتاج (427/4)، كشف القناع (418/6).

(5) أخرجه مسلم (1458/3) (1827) كتاب الإمارة باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

ومن المعايير المهمة التي يحتاجها القائد لاختيار فريقه الموازنة بين الكفاءة والولاء التي كثيرا ما تتعارض، فتضطر صاحبها إلى الموازنة بين ما يوجب التقدم والاعتبار، وما يوجب التأخير والإهدار فقد يكون الاختيار على أساس الولاءات كغفل بتحصيل بعض المصالح كمساندة القائد في مسيرته إلى أهدافه إلا أن الموالي الذي ينقصه التخصص والخبرة والتمرس والنظر البعيد الثاقب تكون سلبياته أكثر من إيجابياته وضرره أكثر من نفعه، ودرء المفسد العامة مقدم على جلب المصالح الخاصة عند التعارض، بل إن المصلحة تقتضي وضع كل شخص فيما برع فيه؛ بتقديم الأكفأ فالأكفأ والأصلح فالأصلح والأعلى فالأعلى تحقيقا للمصالح العامة، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية: "فيجب على كل من ولي شيئا من أمر المسلمين أن يستعمل فيما تحت يده في كل موضع أصلح من يقدر عليه، فليس عليه أن يستعمل إلا أصلح الموجود وقد لا يكون في موجوده من هو أصلح لتلك الولاية فيختار الأمثل فالأمثل في كل منصب بحسبه، وإذا فعل ذلك بعد الاجتهاد التام وأخذة للولاية بحقها فقد أدى الأمانة وقام بالواجب، وصار في هذا الموضع من أئمة العدل المقسطين عند الله؛ وإن اختلف بعض الأمور بسبب من غيره إذا لم يمكن إلا ذلك فإن الله يقول: (فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَنْطَعْتُمْ) (1)، ويقول سبحانه: (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) (2) (3). فالبحت عن الكفاءات، وتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب، وتشجيع المهارات وتطويرها، وتقديم مصلحة الدين ثم الوطن هو معيار الارتقاء (4).

ولقد بين ﷺ أن العدل قاعدة ثابتة للتعامل لا تميل مع الهوى، ولا تتبدل في الرضا أو السخط فأخبر ﷺ أن من المنجيات "العدل في الغضب والرضا" (5)، يقول الطاهر بن عاشور: "ولا يجبر الإضرار بحقوق الناس، ولا يحافظ على أموالهم وعلى الإنتاج، غير محاسبة الناس وإقامة العدل بينهم" (6).

ولذلك فإن من توفيق الله لصاحب المنصب أن يكون من معه في العمل معينا له على إقامة العدل، وفي حديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: جاء أعرابي إلى النبي ﷺ يتقاضاه ديننا كان عليه، فاشتد عليه، حتى قال له: أخرج عليك إلا قضيتي، فانتهره أصحابه، وقالوا: ويحك تدري من تكلم؟

(1) سورة التغابن: ١٦.

(2) سورة البقرة: ٢٨٦.

(3) السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ص (17).

(4) الفروق (39/4)، الذخيرة (255/2)، القواعد للمقري (427/2)، القواعد الكبرى (158/2)، المنشور في القواعد (388/1)، منهاج السنة النبوية (228/8).

(5) أخرجه البزار في مسنده (114/13) (6491)، والطبراني في المعجم الأوسط (47/6) (5754). ينظر: صحيح الجامع الصغير وزيادته (584/1).

(6) مقاصد الشريعة الإسلامية (382/2).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

قال: إني أطلب حقي، فقال النبي ﷺ: "هلا مع صاحب الحق كنتم؟" ثم أرسل إلى خولة بنت قيس فقال لها: "إن كان عندك تمر فأقرضينا حتى يأتينا تمرنا فنقضيك"، فقالت: نعم، بأبي أنت يا رسول الله، قال: فأقرضته، ففضى الأعرابي وأطعمه، فقال: أوفيت، أوفى الله لك. فقال ﷺ: "أولئك خيار الناس، إنه لا قدست أمة لا يأخذ الضعيف فيها حقه غير متعتع"<sup>(1)</sup>. والمعنى ينبغي لكم أن تكونوا مع صاحب الحق إلى أن يصل إليه حقه، فحثهم ﷺ على القيام مع صاحب الحق، وقوله "غير متعتع" أي: من غير أن يصيبه أذى يقلقه ويزعجه؛ لأنه حال للضعيف<sup>(2)</sup>.

وعلى هذا دأب القادة الناجحون فاسترشدوا بمن معهم ليدلوهم ويعينوهم على طريق العدل حتى لا يزلوا بتصرف خاطئ أو قرار متعجل، بل كان هذا المعيار للانضمام للعمل مع القائد يقول الخليفة الصالح عمر بن عبد العزيز: "من أراد أن يصبحنا فليصبحنا بخمس... وذكر منها: يدلنا من العدل إلى ما لا نهتدي إليه، ومن لم يفعل ذلك فهو في حرج من صحبتنا والدخول علينا"<sup>(3)</sup>.

ثالثا: الأمانة:

الأمانة صفة تميز أصحاب الرسالات، فقد كان كل منهم يقول لقومه: (إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ)<sup>(4)</sup>، وكانت تلك شهادة أعدائهم فيهم كما جاء في حوار أبي سفيان وهرقل، حيث قال هرقل: "سألتك ماذا يأمركم؟ فزعمت أنه يأمر بالصلاة، والصدق، والعفاف، والوفاء بالعهد، وأداء الأمانة، قال: وهذه صفة نبي"<sup>(5)</sup>، وفي موضع آخر في صحيح البخاري: "وسألتك هل يغدر؟ فزعمت أن لا، وكذلك الرسل لا يغدرون"<sup>(6)</sup>.

ومن مقتضيات الأمانة فيمن يتولى شيئا من أمور المسلمين أن يكون حافظا لما وكل إليه من أموال وأعمال، وقائما بشؤون من تحت يده من موظفين وعمال، مقصوده في ذلك الوفاء بحقوق الله تعالى وحقوق الناس.

(1) أخرجه ابن ماجه (810/2) (2426) كتاب الصدقات باب لصاحب الحق سلطان، والطبراني في المعجم الكبير (385/19) (903). ينظر: صحيح الجامع الصغير وزيادته (476/1).

(2) حاشية السندي على سنن ابن ماجه (79/2)، فيض القدير (59/5).

(3) سيرة عمر بن العزيز لابن عبد الحكم (34)، عن النموذج الإداري (348).

(4) سورة الشعراء: ١٠٧.

(5) أخرجه البخاري (180/3) (2681) كتاب الشهادات باب من أمر بإنجاز الوعد.

(6) أخرجه البخاري (45/4) (2940) كتاب الجهاد والسير باب دعاء النبي ﷺ الناس إلى الإسلام والنبوة.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

وخيانة القائد أفحش وأقبح من انزلاق العامة، لما يترتب على زلته من مفاسد كبرى، يوضح القرطبي هذه المسألة في حديثه عن غدر ذوي القيادات حيث يقول: "إنما كان الغدر في حق الإمام أعظم وأفحش منه في غيره؛ لما في ذلك من المفسدة، فإنهم إذا غدروا وعلم ذلك منهم، ولم ينبذوا بالعهد على سواء، لم يأمنهم العدو على عهد ولا صلح، فتشتد شوكته ويعظم ضرره، ويكون ذلك منفرا عن الدخول في الدين، وموجباً لدم أئمة المسلمين" (1).

إن النفوس البشرية بظفرتها تميل إلى الأمين وتثق به، حتى غير المسلمين يؤثرون بالأمين، فقد جاء في قصة أهل نجران لما وافقوا على دفع الجزية أنهم قالوا: "إنا نعطيك ما سألتنا، فابعت معنا رجلاً أميناً، ولا تبعت معنا إلا أميناً" فقال ﷺ: "لأبعثن معكم رجلاً أميناً، حق أمين" وأرسل معهم أبا عبيدة رضي الله عنه (2).

ففي بعث النبي ﷺ إلى أهل الهدنة الرجل العالم فيه مصلحة للإسلام، والمقصود بالأمين هو الذي لا غرض له ولا هوى؛ وإنما مراده مجرد مرضاة الله ورسوله ﷺ لا يشوبها غيرها، فهذا هو الأمين حق الأمين، كحال أبي عبيدة بن الجراح رضي الله عنه (3).

لذا فعلى القائد أن يختار فريقه بناء على هذا المعيار -معيار الأمانة- فيكون كل فرد منهم مخلصاً، صادق اللهجة، بعيداً عن الريب، مأموناً في كل أحواله، ملتزماً بما اتفق عليه (4)، وقد أشار الإمام البخاري في صحيحه في كتاب الأحكام لهذا بقوله: "باب يستحب للكاتب أن يكون أميناً عاقلاً" مشيراً بذلك إلى قول أبي بكر لزيد بن ثابت رضي الله عنهما حين أراد أن يستعمله: "إنك رجل شاب عاقل لا نتهمك" (5).

والقائد الأسوة يعرف قيمة هذه الصفة وضرورتها فيأمر بها أصحابه، وقد دل على هذا حديث أبي الجهم رضي الله عنه حين قال: بعثني النبي ﷺ ساعياً، ثم قال: "انطلق أبا مسعود، ولا ألفتك يوم"

(1) تفسير القرطبي (33/8).

(2) أخرجه البخاري (171/5) (4380) كتاب المغازي باب قصة أهل نجران، ومسلم (1882/4) (2420) كتاب الفضائل باب فضائل أبي عبيدة بن الجراح رضي الله عنه.

(3) زاد المعاد (644/3).

(4) الحاوي الكبير (223/20).

(5) أخرجه البخاري (74/9) (7191) كتاب الأحكام باب يستحب للكاتب أن يكون أميناً عاقلاً.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

الْقِيَامَةِ تَجِيءُ وَعَلَى ظَهْرِكَ بَعِيرٌ مِنْ إِبِلِ الصَّدَقَةِ لَهُ رُغَاءٌ قَدْ عَلَلْتَهُ". قال: إذا لا أنطلق، قال: "إذا لا أُكْرِهَكَ" (1).

وينبغي على من تقلد إدارة العمل ضرورة مباشرة عمله بالنصح للأمة ومراعاة مصلحتها، فقد جاء الوعيد على من خالف ذلك، روى مَعْقِلُ بْنُ يَسَارٍ رضي الله عنه قال: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: "مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رَعِيَّةً يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٍ لِرَعِيَّتِهِ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ" (2).

رابعاً: العلم والتخصص:

العلم شرط ضروري فيمن يتولى عملاً من الأعمال؛ لأنه يناط به تنفيذ الخطط والالتزامات التي فرضتها إدارة فريق العمل، ولا يتسنى له ذلك إلا إذا كان عالماً بها، وما لم يعلمها لا يصح تقديمه لها (3). فالعلم تحصل به توسعة مدارك القائد وقدرته على الفهم والإدراك والاستيعاب والتحليل والنظر إلى القضايا من أكثر من زاوية، والسعي للعلم لا يضاهاى بزمان أو ثروة، ويظهر ذلك في إصرار نبي الله موسى عليه السلام على السير والارتحال حرصاً على طلب العلم والاستزادة منه مهما كلفه ذلك من مشقة وعناء، ومهما أمضى من وقت في سبيل هذا المقصد السامي (وَأَذَّ قَالَ مُوسَى لِقَنْتَهُ لَا أَبْرُحُ حَتَّى أَبْلُغَ مَجْمَعَ الْبَحْرَيْنِ أَوْ أَمْضِيَ حُقُبًا) (4).

وقد وصف الله عدداً من الرسل الذين كانت لهم القيادة في مجتمعاتهم بالعلم فحين أظهر منته على داود وسليمان عليهما السلام قال: (وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ) (5)، ثم قال عنهما: (وَكُلًّا ءَاتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا) (6). وجعلها الله سنة في عباده المحسنين بقوله عن يوسف عليه السلام: (وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ) (7)، وكذا في قصة موسى: (وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ) (8).

(1) أخرجه أبو داود (135/3) (2947) كتاب الخراج والإمارة والفيء، باب: في غلول الصدقة، والطبراني (247/17) (689). قال الهيثمي في مجمع الزوائد (89/3): رجاله رجال الصحيح. والحديث صححه الأرنؤوط والألباني. ينظر: سنن أبي داود بتحقيق الأرنؤوط (569/4)، إرواء الغليل (365/3).

(2) أخرجه البخاري (135/13) (7150) كتاب الأحكام باب من استرعى رعية فلم ينصح، ومسلم (125/1) (142) كتاب الإيمان باب استحقاق الوالي الغاش لرعيته النار.

(3) السياسة والاقتصاد عند ابن خلدون، د. صلاح الدين رسلان، ص (36)، خصائص القائد وفق منظور الفارابي: دراسة مقارنة (269).

(4) سورة الكهف: الآية 60.

(5) سورة النمل: الآية 15.

(6) سورة الأنبياء: الآية 79.

(7) سورة يوسف: الآية 22.

(8) سورة القصص: الآية 14.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

وإنما تكمن أهمية العلم في التخصصية المتقنة، وهذا ما بيّنه القرآن وحث عليه في معرض توجيهه للمؤمنين بقوله: (فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ) (1).

إن مبدأ تقسيم العمل والتخصص هو ما راعاه النبي ﷺ في كثير من مواقفه وذلك بالاعتماد على المختص في كل أمر من الأمور، وما الاختلاف في الأعمال والوظائف إلا نتيجة الاختلاف في المواهب والاستعدادات، وهذا يظهر جليا في ليلة الهجرة حين خطط ﷺ وأعد لكل أمر عدته، وبحث عن دليل خريت خبير بالطرق، فاستعان بعبده الله بن أريقط، وهو رجل على الشرك، إلا أنه ثقة وأمين، متخصص في معرفة الطرق ووعورتها معرفة تامة.

فيعتبر من أهم وسائل الإنجاز التي يسلكها القائد للاستفادة من الطاقات تقسيم العمل بين العاملين، ومن ذلك ما أقدم عليه رسول الله ﷺ من تخصيصه زيد بن ثابت رضي الله عنه لترجمة الرسائل التي ترد إليه من اليهود، فقال له: "إني ما آمن يهود على كتابي"، وأمره بتعلم لغتهم، فتعلمها في خمسة عشر يوما (2).

فالقائد لا ينفرد بأداء كل الأدوار بل يوظف كل الطاقات للوصول إلى الأهداف، والناظر في تعامله ﷺ مع أصحابه يجد أنه كان يبحث في كل صحابي بما يميزه عن غيره من الصفات، فأعلم الأمة بالحلال والحرام معاذ بن جبل رضي الله عنه، وليس في ذلك وصف لغيره بالجهل بالحلال والحرام، ولكنه انفراد بدرجة عالية من التميز والتقوى في هذا الميدان وتخصص فيه وبرع، وخالد سيف الله المسلول رضي الله عنه فإنه لم يُعرف عنه روايته للحديث النبوي ولا قرضه للشعر، ولكنه أجاد في ميادين القتال وأساليب النزال، وهذا هو المنهج السليم الذي يسلكه القائد مع مرؤوسيه، بتوجيه كل أحد منهم فيما يحسنه وذلك بتقديم ما يخدم المصلحة العامة.

وهذا النظر المقاصدي هو ما نجده في مقولة خالد رضي الله عنه: "لقد شغلني الجهاد عن تعلم كثير من القرآن" (3)، فكان نهجهم تقديم المصلحة العامة للأمة ولو كانت فيها مخاطرة بأرواحهم على المصالح الخاصة بأنفسهم ولو كانت أعز ما يحبون.

(1) سورة التوبة: الآية 122.

(2) أخرجه البخاري معلقا بصيغة الجزم (76/9) (7195) كتاب الأحكام باب ترجمة الحكام، وأبو داود (489/5) (3645) كتاب العلم باب رواية حديث أهل الكتاب، والترمذي (67/5) (2715) كتاب الاستئذان والآداب باب ما جاء في تعليم السريانية. وصححه ابن حجر في فتح الباري (187/13)، والأرنؤوط في تحقيق مسند أحمد (463/35)، والألباني في مشكاة المصابيح (1320/2).

(3) أخرجه ابن أبي شيبة (256/2) (8821).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

خامسا: تقديم النفع:

إن القيادة في حقيقتها تكمن في الانبعاث الدائم المستمر إلى أبواب الخير وطرق المعروف والتعدي بالنفع للآخرين ولذلك كانت مقولة النبي ﷺ "لأمتي من استطاع منكم أن ينفع أخاه فليفعل" (1). والقائد يدرك حاجات من حوله فيبادر باستغلال الفرص لخدمتهم، فلا يضع في اعتباره الرتبة أو المنصب، بل الاهتمام بهم، مرَّ ﷺ في طريقه بشاب يسلم شاة، ولم يكن يحسن السلخ، فحاد إليه، فقال له: "تنحَّ حتى أريك؛ فإني لا أراك تحسن تسلخ"، فأدخل ﷺ يده بين الجلد واللحم، فدحس بها حتى توارت إلى الإبط، ثم قال ﷺ: "هكذا يا غلام فاسلخ" ثم انطلق (2). وبذلك كان ﷺ يقيم جسور التواصل بين الأجيال، وذلك بالاندماج معهم في أحوالهم، وحضوره في تفاصيل حياتهم.

والدافع الأكثر أثراً لدى القائد هو إشعار الآخرين بأهميتهم، وذلك بالإصغاء إليهم والانتباه لأفكارهم ومخاوفهم ومساعدتهم على حل مشاكلهم، ومراعاة ظروف الآخرين تخلق صلوات وطيدة تسهل من عملية تقبل النصح والإرشاد فتبني تفاهماً مشتركاً وهذا بدوره يبني الثقة، فالتقدير حاجة فطرية يبحث عنها البشر (3)، حدَّث سهيل بن عمرو رضي الله عنه أنه بعث يوم الفتح إلى ابنه عبد الله: اطلب لي جواراً من محمد. فقال ﷺ: " هو آمن بأمان الله فليظهر" ثم قال رسول الله ﷺ لمن حوله: " من لقي سهيل بن عمرو فلا يشد النظر إليه. فلعمري، إن سهيلاً له عقل وشرف، وما مثل سهيل من جهل الإسلام " فخرج سهيل مع النبي ﷺ إلى حنين وهو على شركه حتى أسلم بالجعرانة، فأعطاه رسول الله ﷺ من غنائم حنين مائة من الإبل، ولم يكن أحد من كبراء قريش الذين أسلموا يوم الفتح أكثر صلاة ولا صوماً ولا صدقة منه، وكان رقيق القلب، كثير البكاء عند قراءة القرآن.

وحين تعظم المسؤولية على من تولى أمر أحدٍ من المسلمين ويثقل العبء؛ فإنه على دفع الضرر أو جلب النفع يكون أقدر لما أوتي من سلطان، يقول رسول الله ﷺ: "فمن ولي شيئاً من أمة محمد ﷺ فاستطاع أن يضر فيه أحداً، أو ينفع فيه أحداً، فليقبل من محسنهم، ويتجاوز عن مسيئهم" (4)، بحيث يبقى أمره يدور بين تكريم محسنهم، والعفو عن مسيئهم، أي بين تقديم نفع أو دفع أذى.

(1) أخرجه مسلم (1726/9) (2199) كتاب السلام باب استحباب الرقية من العين والنملة والحمة والنظرة.

(2) أخرجه أبو داود (47/1) (185) كتاب الطهارة باب الوضوء من مس اللحم النيء وغسله، وابن ماجه (489/5) (3645) كتاب الذبائح باب السلخ. وصححه الأرنؤوط في تحقيق صحيح ابن حبان (438/3)، والألباني في صحيح أبي داود (339/1).

(3) القسطاس المستقيم لأبي حامد الغزالي (122)، تحديات القيادة جيمس كوزيس وباري بوسنر (224).

(4) أخرجه البخاري (204/4) (3628) كتاب مناقب الأنصار باب قول النبي ﷺ: "أقبلوا من محسنهم وتجاوزوا عن مسيئهم".

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

وعندما يقرر القائد بذل الخير وتخفيف العبء عن فريقه وتقديم الخدمة لهم فإن نجاح فريقه ونموه وازدهاره يعتبر نجاحا له، والفرد الواحد لا يمكنه تحقيق الأمور العظام إلا من خلال مساعدة الآخرين<sup>(1)</sup>، وهذا ما نجده في حوار ذي القرنين مع أولئك القوم الذين اقترحوا عليه بداية عقد معاوضة (فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ حَرْجًا عَلَيَّ أَنْ نَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا)<sup>(2)</sup>، لكنه أبى إلا أن يكون عقد تبرع مشروط بالتعاون معه (قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا)<sup>(3)</sup>.

إن القائد عليه أن يعمل جاهداً لإعداد من يقودهم لتقديم الخدمة لمن يحتاجها، والنصيحة لمن يجهلها، والمنفعة إلى من هو أهل لها، بمبادرة منه وحرص من طرفه، فحين دخل أبو ذر رضي الله عنه في الإسلام كان من حديث رسول الله ﷺ معه أن قال: "فهل أنت مبلغ عني قومك؟ عسى الله أن ينفعم بك ويأجرك فيهم"<sup>(4)</sup>.

إن اهتمام القائد بأفراد فريقه يجعل لديهم الدافعية للمشاركة في العمل فيرتفع بذلك مستوى الأداء ويستمر على المدى الطويل، فهذا سليمان عليه السلام يتفقد أحوال رعيته وينظر شؤونهم يخبر الله عنه بقوله: (وَتَقَفَّذَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهَدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ)<sup>(5)</sup>.

قال ابن القيم: التفقد هو تطلب ما غاب عنك والتعرف على أحواله، (وَتَقَفَّذَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِي لَا أَرَى الْهَدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ)<sup>(6)</sup>، ليأتي هذا الهدد وهو يستشعر مدى اهتمام سليمان بخبره ليقول: (فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ نَحْطُ بِهِ - وَجِئْتُكَ مِنْ سَنَاءٍ بُنْيَا يُقِينِ)<sup>(7)</sup>، فالأمر أعظم من مسألة الحضور بين يديه، والقاعدة الفقهية: "إذا تزاومت المصالح يقدم الأعلى منها"<sup>(8)</sup> لقد تحدث الهدد بأسى وأسف وحزن عن قوم سجدوا للشمس من دون الله، ليكلفه سليمان عليه السلام بأن يكمل ما بدأ به من الدعوة إلى الله حتى كان سببا في إسلام القوم<sup>(9)</sup>.

(1) التبر المسبوك في نصيحة الملوك لأبي حامد الغزالي (27)، المستويات الخمسة للقيادة جون سي ماكسويل (108-109).

(2) سورة الكهف: الآية 94.

(3) سورة الكهف: الآية 95.

(4) أخرجه مسلم (1919/4) (2473) كتاب الفضائل باب من فضائل أبي ذر ♦.

(5) سورة النمل: الآية 20.

(6) سورة النمل: الآية 20.

(7) سورة النمل: الآية 22.

(8) قواعد الأحكام للعر بن عبد السلام (60/1)، القواعد النورانية لابن تيمية (101).

(9) الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لابن تيمية (12)، مفتاح دار السعادة لابن القيم (23).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

سادسا: المراجعة والتصحيح:

إن مراجعة القائد لنفسه فيما يأتيه وفيما يذره؛ والتصحيح الدائم للمسار، يعينه على السير ببصيرة والتوقف عن الاسترسال خلف الأخطاء والتعامي عنها والإصرار عليها، وقد امتدح الله عباده المؤمنين بهذه الصفة في قوله سبحانه: (وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ) (1).

وفي كتابه الصحيح يفتح الإمام البخاري أحد أبوابه بكلمة لأبي الزناد جاء فيها: "إن السنن ووجوه الحق لتأتي كثيرا على خلاف الرأي" (2). وهكذا تكشف هذه الكلمات عن قاعدة فحواها: أن القائد حين يتخذ لنفسه قناعات لا يحيد عنها؛ ولا يقبل المراجعة فيها، قد لا يسلم من هوى يطغيه أو فساد في الرأي يرديه.

ويعين على الصواب مُطالبته القائد لمن حوله بالتنكير بما هو خير وأصوب، يقول ﷺ: "إنما أنا بشر مثلكم أنسى كما تنسون، فإذا نسيت فذكروني" (3) وحينما يشعر كل فرد منهم بالترحيب بالتنكير فإنه يرفع الحرج الذي يتوقعونه.

وحين يتراجع القائد عن أمر فإن النفع قد يكون في المستقبل، خاصة إذا واجهه أو واجه من معه عين الموقف أو شبهة له، يقول ﷺ "لو استقبلتُ من أمري ما استدبرتُ ما سُقْتُ الهذلي، ولحللتُ مع الناس حين حلُّوا" (4)، والمعنى: لو ظهر لي هذا الرأي الذي رأيتُه الآن، لأمرتكم به في أول أمري وابتداء خروجي (5)، يُبين ﷺ العلة من هذا التراجع ونفعه في التوسعة والتخفيف على صحابته رضي الله عنهما؛ وعلى المسلمين حتى قيام الساعة.

جاء في كتاب عمر بن الخطاب رضي الله عنه لأبي موسى الأشعري رضي الله عنه: "ولا يمنحك من قضاء قضيت به اليوم، فراجعت فيه نفسك وهديت فيه لرؤسك، أن تُراجع فيه الحق -أي ترجع إلى الحق- فإن الحق قديم ولا يبطل الحق شيء" (6).

(1) سورة آل عمران: الآية ١٣٥.

(2) أخرجه البخاري (35/3) كتاب الصوم باب الحائض تترك الصوم والصلاة.

(3) أخرجه البخاري (88/1) (401) كتاب الصلاة باب التوجه نحو القبلة حيث كان، ومسلم (400/1) (572) كتاب المساجد ومواضع الصلاة باب السهو في الصلاة والسجود له.

(4) أخرجه البخاري (879/2) (1211) كتاب الحج باب بيان وجوه الإحرام.

(5) عون المعبود شرح سنن أبي داود (257/5)، شرح سنن ابن ماجه للسيوطي (221).

(6) أخرجه الدارقطني (367/5) (4471)، والبيهقي (204/10) (20372). وصححه الألباني في الإرواء (242/8).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

والخطأ ينبغي أن يوضع في نصابه الصحيح ويقتضي ذلك المواجهة والاعتراف به، فحين تحدث فرعون إلى موسى يَمُنُّ عليه: (قَالَ أَلَمْ نُنزِّكْ فِيْنَا وَلِيْدًا وَلَبِثْتَ فِيْنَا مِنْ عُمْرِكَ سِنِيْنَ (18) وَفَعَلْتَ فَعَلْتَكَّ الَّتِي فَعَلْتَ وَأَنْتَ مِنَ الْكٰفِرِيْنَ) (1)، أي فقتلت رجلاً من قومنا! كان جواب موسى عليه السلام: (قَالَ فَعَلْتَهَا إِذَا وَأَنَا مِنَ الصّٰلِحِيْنَ) (2)، فاعترف موسى عليه السلام أنه فعلها خطأ قبل أن يُوحَى إليه ويُرسَل، رغم أنه يخاطب عدوَّ الله وعدوّه!.

والقائد حين يتلقى العذر بالعمو والصفح فإنه يحض أصحابه على الاعتذار ويعين على مراجعة الخطأ والاعتراف به، يقول ابن القيم: "من أساء إليك ثم جاء يعتذر عن إساءته، فإن التواضع يوجب عليك قبول معذرتة، وعلامة الكرم والتواضع أنك إذا رأيت الخلل في عذره، لا توقفه عليه ولا تحاجه" (3).

### المطلب الثاني

#### أثر مهارات القائد في نجاح فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

إن طبيعة عمل القائد بكونها ولاية في السياسة الشرعية يشترط لها المعرفة بأدائها وحسن القيام بها والقدرة على تحصيل مصالحها يقول العز بن عبد السلام: "للولاية شرطان: العلم بأحكامها، والقدرة على تحصيل مصالحها وترك مفسدها، فإذا فقد الشرطان حرمت الولاية" (4). وقد حرصت الشريعة الغراء على إعداد القادة وتطوير مهاراتهم، إذ أن ذلك من المقاصد والمصالح التي يُحرص على تحصيلها، فكل ما لا تتم مصلحة الأمة إلا به فهو واجب تحقيقه واقعا وعملا بوجود تحقيق تلك المصلحة (5)، وقد اعتبر الفقهاء جلب المصالح ودرء المفساد وسد الذرائع وتغيير الزمان من العوامل المقتضية للعمل بالاستصلاح في استنتاج الأحكام الشرعية، والمتتبع لفقهاء الأئمة وما يتضمنه من مسائل اجتهادية يجدهم كانوا يبنون بعض الأحكام على وفق المصالح المرسله (6)،

(1) سورة الشعراء: الآية 18، 19.

(2) سورة الشعراء: الآية 20.

(3) مدارج السالكين (321/2).

(4) زاد المحتاج شرح المنهاج، للكوهجي، (516/4).

(5) تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، محمد حسين خليل (542).

(6) ينظر: نهاية السؤل (185/3)، المستصفى (139/1)، والإحكام للآمدي (138/3)، والبحر المحيط للزركشي (377/4).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

يقول الشيخ محمد الأمين في قوله تعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ) (1): هذا أمر جازم بمسايرة التطور في الأمور الدنيوية، وعدم الجمود على الحالات الأولى إذا طرأ تطور جديد (2). ولنجاح عمل الفريق الواحد أسباب يمكن أن ن فصلها على النحو التالي:  
الأول: استشراف المستقبل:

لا يخفى على الدارس للشرعية أنها تعمل على تحقيق المصالح للمكلفين في الحاضر والمستقبل، كما يقول الشاطبي: "إن وضع الشرائع إنما هو لمصالح العباد في العاجل والآجل معاً" (3). وكون مصالح الآجل من أهم مقاصد الشرعية يُعطي للمسلم انطباعاً ذهنياً راسخاً بضرورة النظر المستقبلي. إن الرؤية للقائد صفة لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تحدد له الهدف وتقوده نحوه، فتشعل حماسه وحماس أتباعه (4) يقول سبحانه لرسوله ﷺ (قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي) (5)، لقد سار رسول الله ﷺ وفق خطة محكمة مستبصرة في جميع مراحلها، وكانت كلماته لأصحابه بمثابة الضياء الذي يستبصرون به الأفق أمامهم، فما هو ﷺ يقول لخباب بن الأرت لما شكى له البلاء الذي أصابهم من المشركين في مكة: "والله ليتمّن هذا الأمر حتى يسير الراكب من صنعاء إلى حضرموت لا يخاف إلا الله والذئب على غنمه، ولكنكم تستعجلون" (6).  
لقد نهج النبي ﷺ استشراف المستقبل بروح إيجابية فكان يغرس في عقول أصحابه ملكة التخطيط للمستقبل، ففي وصيته لسعد بن أبي وقاص رضي الله عنه حين استأذاه في أن يتصدق بماله أو شطره أو ثلثه، فإذا له في الثلث، وأرشده إلى الحكمة الاستشرافية الاقتصادية من ذلك بقوله ﷺ: "إنك إن تذر ورتك أغنياء، خير من أن تذرهم عالة يتكفون الناس" (7).

(1) سورة الأنفال: آية 60.

(2) أضواء البيان (38/3).

(3) الموافقات (9/2).

(4) خصائص القائد وفق منظور الفارابي: دراسة مقارنة (270).

(5) سورة يوسف: الآية 108.

(6) أخرجه البخاري (3612) (201/4) كتاب المناقب باب علامات النبوة في الإسلام.

(7) أخرجه البخاري (3/4) (2742) كتاب الوصايا باب أن يترك ورثته أغنياء خير من أن يتكفوا الناس، ومسلم (1250/3) (1628)

كتاب الوصية باب الوصية بالثلث.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

ومن تلك الحكمة استتبط بعض العلماء أنه لا يجوز أن يسرف جيل من الأجيال في استغلال الموارد الطبيعية، والاستمتاع بالثروة الوطنية على حساب الأجيال القادمة<sup>(1)</sup>، وعملاً بالمبدأ ذاته رفض أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه تقسيم أراضي السواد المفتوحة بالعراق قسمة التخميس فاجتهد فيها بما أشار له معاذ رضي الله عنه: "والله إذاً ليكون ما تكره، إنك إن قسمتها صار الربع العظيم في أيدي القوم، ثم يبيدون، فيصير ذلك إلى الرجل الواحد أو المرأة، ثم يأتي من بعدهم قوم يسدون من الإسلام مسدة، وهم لا يجدون شيئاً، فانظر أمراً يسع أولهم وآخرهم"<sup>(2)</sup>، فجعلها عمر فيئاً موقوفاً للمسلمين بناء على المشورة.

إن الرؤية كلما كبرت وعظمت أهميتها جذبت نحوها عدداً أكبر من التابعين، وكلما كانت تمثل تحدياً أعظم عمل أصحابها على تحقيقها ونجاحها<sup>(3)</sup>، يقول ﷺ وهو يحفر الخندق، عندما اجتمعت عليه الأحزاب، فعرضت لهم صخرة حالت بينهم وبين الحفر، فقام رسول الله ﷺ وأخذ المعول فضربها ثلاثاً وهو يقول: تمت كلمة ربك صدقا وعدلا لا مبدل لكلماته وهو السميع العليم ثم قال: إني حين ضربت الضربة الأولى رفعت لي مدائن كسرى وما حولها ومدائن كثيرة حتى رأيتها بعيني، ثم ضربت الضربة الثانية فرفعت لي مدائن قيصر وما حولها حتى رأيتها بعيني، ثم ضربت الثالثة فرفعت لي مدائن الحبشة وما حولها من القرى حتى رأيتها بعيني. لقد تفاعل أصحابه رضي الله عنهما مع كلماته ﷺ وهو يستحث همهم باستشراف المستقبل والانطلاق إلى آفاقه غير المنظورة، فكان تركيز جهودهم على هذه الرؤية المشتركة حتى قالوا في كل مرة وهم يرجون ربهم أن يهبهم إياها: يا رسول الله ادع الله أن يفتحها علينا ويغنمنا ديارهم ويخرب بأيدينا بلادهم<sup>(4)</sup>.

والرؤية الحقيقية هي التي تعمل لأجل المصلحة العامة، فتضيف قيمة للآخرين لأنها تتوافق مع حاجاتهم<sup>(5)</sup>، فهذا يوسف عليه الصلاة والسلام يرسم خطته الاقتصادية بالاستفادة من سنوات الرخاء

(1) المدخل لابن الحاج (6/4)، حاشية ابن عابدين (32/5)، تدابير رعاية البيئة في الشريعة الإسلامية للكيلاني (1222)، حماية الشريعة الإسلامية للبيئة الطبيعية دراسة فقهية مقارنة د. هناء فهمي (317).

(2) أخرجه أبو غنيد في الأموال (122/1) (159)، وابن زنجويه في الأموال (194/1) (231)، والخرائطي في مكارم الأخلاق (304) (933).

(3) تنمية مهارات قائد المستقبل نظرة عصرية ورؤية تربوية جمال أبو الوفا وسلامه عبدالعظيم (49)، تحديات القيادة (107).

(4) أخرجه النسائي (43/6) (3176) كتاب الجهاد باب غزوة الترك والحبشة، وحسنه الألباني في صحيح النسائي (248/7).

(5) تحديات القيادة جيمس كوزيس وباري بوسنر (103).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

المشهوده، لمواجهة سنوات الشدة المتوقعة: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذُرُوهُ فِي سُبُلِهِ ۖ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ)<sup>(1)</sup>، فينادي الملك: (وَقَالَ الْمَلِكُ أَتَنْوِينِي بِهِ ۖ اسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ): (قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ)<sup>(2)</sup>.

ثانيا: التخطيط:

يقصد بمفهوم التخطيط هو أسلوب عمل جماعي، يقوم على الأخذ بالأسباب فيتم اختيار الوسائل والبدائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة بناء على توقعات مستقبلية، وفق دراسة للتقديرات والحقائق الواقعية والقائمة. إذاً فعلمية التخطيط تقوم على اتخاذ قرارات وفق سلسلة من الخطوات تبدأ بتشخيص المشكلة واقتراح البدائل ثم اختيار البديل الأمثل ومن ثم التنفيذ والمتابعة.

والتخطيط يقوم على تحقيق أهداف المقاصد الشرعية في الإسلام من حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال في إطار من عزة الإنسان وكرامته ورفاهيته، كذلك الالتزام في تحقيق احتياجات المجتمع بالبده بالضروريات ثم الحاجيات ثم الكماليات، واتباع أيسر السبل وأفضلها لتحقيق الأهداف من حيث السهولة وقلة التكاليف والتضحيات وسرعة وضمان تحقيق الهدف ما أمكن<sup>(3)</sup>، وقد بينت أم المؤمنين عائشة أن رسول الله ﷺ "ما خُيِّرَ بين شيئين إلا اختارَ أيسرَهُمَا، مَا لَمْ يَكُنْ إِثْمًا"<sup>(4)</sup>.

وظيفة التخطيط تتطلب العديد من السمات والمهارات في القائد منها مهارته في تحديد الخطط والأهداف وقيامها على أساس النظرة الواقعية والعلمية والمستقبلية الطويلة الأجل مع تجزئة الخطط الطويلة إلى خطط متوسطة وقصيرة الأجل ليسهل متابعتها وتطبيقها، والاتصال واتخاذ القرار وتقدير المخاطر وإدارة الموارد ومراعاة المتغيرات المحتملة وتقييم التخطيط مع مراعاة المصلحة العامة في كل ذلك<sup>(5)</sup>.

(1) سورة يوسف: الآية 47-48.

(2) سورة يوسف: الآية 54.

(3) ينظر: التنمية والتخطيط وتقييم المشروعات في الاقتصاد الإسلامي، محمد عبد المنعم عفر (245).

(4) أخرجه البخاري (654/6) (356) كتاب المناقب باب صفة النبي ﷺ، ومسلم (1813/4) (77) كتاب الفضائل باب مباحثته ﷺ للآثام واختياره من المباح أسهله.

(5) مبادئ الإدارة العامة محمد عبد الفتاح باغي (79)، مبادئ الإدارة العامة فوزي حبيش (19)، مبادئ وأصول علم الإدارة العامة مصطفى عفيفي (133)، البناء والتخطيط دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة فرانس عبد الباسط (85).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

ومن صور التخطيط في السنة النبوية هجرة النبي ﷺ وتتمثل فيها وظيفة التخطيط من عدة سمات: سمة تحديد الهدف فقد كانت مغادرة الرسول ﷺ وأبي بكر من مكة، وبلوغهما المدينة آمنين ليستكمل رسالته في أرضٍ صالحة لنشر دين الله، فاستخلص النبي ﷺ هذا الهدف من واقع تجربته الماضية في مكة خلال ثلاث عشرة سنة، ووقع اختياره ﷺ بوحى من الله تعالى على يثرب<sup>(1)</sup>؛ لوفائها بمقصده وكانت في مقدمة مدن الجزيرة غنى بثرواتها الزراعية والتجارية، ولموقعها الاستراتيجي فكانت طريق تجارة مكة إلى الشام<sup>(2)</sup>.

وسمة التواصل والتعاون بين الأفراد والقائد فيما تسمح به إمكانات كل منهم<sup>(3)</sup>، فقد تواصل ﷺ مع نفرٍ من أهل المدينة في بيعتي العقبة الأولى والثانية<sup>(4)</sup>، وقام ببعض التدابير في سبيل تأليف قلوبهم فبعث مصعب بن عمير رضي الله عنه إلى المدينة مع الوفد للدعوة فيها إلى الإسلام<sup>(5)</sup>. ثم اتخذ قراره ﷺ بحث أصحابه في مكة أن يهاجروا إلى المدينة متفرقين ملتزمين الكتمان؛ نجاة بأنفسهم وعقيدتهم من أذى المشركين.

وراعى ﷺ المتغيرات المحتملة فلما طرأ عامل جديد على الموقف يقضي مزيداً من التدبير وهو محاولة قتله ﷺ قام بوضع خطة لخروجه تتناول عدة مراحل منها إعداد مستلزمات الرحيل ثم الخروج من بيته والاستخفاء عن أعين قريش في الطريق، واتباع السرية الكاملة فلم يعرف بأمر خطة الهجرة إلا أبو بكر وعلي بن أبي طالب؛ وتم إبلاغهما بالخطة قبل تنفيذها مباشرة<sup>(6)</sup>.

وقدّر المخاطر فقام بإيهام قريش بأنه ﷺ لا يزال في فراشه بنوم علي رضي الله عنه مكانه، وإعداد الراحلتين وإحضارهما إلى الغار بعد ثلاث ليال، وتكليف أسماء بنت أبي بكر بإحضار الطعام للغار في كل مساء، وتضليل المشركين عنه ﷺ وذلك عن طريق بقاء عبدالله بن أبي بكر معهما في الليل ومغادرته الغار في وقت السحر؛ لإيهام المشركين بأنه يبيت في مكة، كذلك قيام عامر بن فهيرة برعي الغنم قرب مدخل الغار لمحو آثارهم وآثار إمدادهم بالغذاء والمعلومات<sup>(7)</sup>.

(1) أخرجه البخاري (58/5) (3905) كتاب مناقب الأنصار باب هجرة النبي ﷺ وأصحابه إلى المدينة.

(2) الأساس في السنة (334/1).

(3) ينظر: التنمية والتخطيط، د. عفر، ص(245-250) باختصار.

(4) أخرجه أحمد في مسنده (460/3) (15836). قال الهيثمي: رجاله رجال الصحيح غير ابن إسحاق وقد صرح بالسماع. مجمع الزوائد (45/6).

(5) الكامل في التاريخ للشيباني (612/1)، أثر التخطيط النبوي في بناء المجتمع المدني (32).

(6) السيرة النبوية لابن كثير (233/2)، عمدة القاري للعيني (46/17)، فقه السيرة زيد الزيد (293).

(7) السيرة النبوية لابن هشام (8/3)، السيرة النبوية الصحيحة د. أكرم العمري (207/1).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

ويظهر جلياً أهمية مراعاة النبي ﷺ للمتغيرات وتقديره للمخاطر من خلال وضعه للخطط البديلة، فلم ينتظر ﷺ في غزوة مؤتة وقوع الخطر وحلوله بل وضع خطة بديلة، إذ قال فيما يخص قيادة المسلمين: "إن قتل زيد فجعفر، وإن قتل جعفر فعبد الله بن رواحة" (1).

والقائد ينبغي أن يكون على دراية وتقييم صحيح للواقع يقول النبي ﷺ يوم الأحزاب "الآن نغزوهم ولا يغزوننا، نحن نسير إليهم" (2). فقد توقع ﷺ أنه لن يجتمع الكفار مثل هذا التجمع مرة أخرى وذلك بسبب الفشل الذي باؤوا به، وكذلك بسبب مصير بني قريظة حيث استراح رسول الله ﷺ من شرهم (3). وتحديد الهدف وطرق تحقيقه من أهم متطلبات القائد فقد أراد رسول الله ﷺ أن يدخل مكة ويفتحها فتحاً سلمياً، فكان من تخطيطه ﷺ أنه قال لأبي سفيان: "من دخل دار أبي سفيان فهو آمن"، ومع ذلك فقد نظر إلى مآلات الأمور وتوقع حصولها، ومدى قوة حصول المتوقع، لذا فإنه ﷺ خشي أن يتردد أبو سفيان عند الرجوع إلى قومه ليخبرهم بما اتفق به مع المسلمين فأراد ﷺ أن يري أبا سفيان قوة المسلمين ليثبت على الاتفاق، فقال لعمة العباس "احبس أبا سفيان عند حطم الخيل حتى ينظر إلى المسلمين" (4). أي الموضوع الضيق الذي تزدهم فيه الخيل فتكثر في عينيه عند مرورها (5).

وقد راعى ﷺ المصلحة العامة في تخطيطه فلما أمر يوم الخندق حذيفة رضي الله عنه ليتسلل إلى صفوف العدو حتى يأتيه بخبر القوم خشي ﷺ أن يجتهد في فعل يظن به المصلحة للمسلمين فقال له: "اذهب فأنتي بخبر القوم ولا تدعهم علي" قال حذيفة: فوضعت سهماً في كبد القوس فأردت أن أرميه -أي أبا سفيان- فذكرت قول رسول الله ﷺ: "لا تدعهم" (6) ولو رميته لأصبتة فرجعت (7).

والقائد في تخطيطه لديه قدرة على قراءة الأحداث حوله فيمتلك بذلك نظرة أوسع وأشمل يحدد بها الاتجاه الذي يسير فيه سواءً كان ذلك ظرفاً تتغير أو متاعب أو فرصاً في الأفق، فيكون بناء خطته وأهدافه على رؤية وقراءة التوجهات الجديدة والمستقبلية مع دراسة المتغيرات الحالية والمتوقعة، فحين تجهز النبي ﷺ وأصحابه آمين البيت الحرام صدتهم قريش عن البيت، وانتهى الأمر بإبرام صلح

(1) أخرجه البخاري (143/5) (4261) كتاب المغازي باب غزوة مؤتة من أرض الشام.

(2) أخرجه البخاري (110/5) (4110) كتاب المغازي باب غزوة الخندق.

(3) منار القاري شرح مختصر صحيح البخاري (353/4)، التنوير شرح الجامع الصغير (476/4).

(4) أخرجه البخاري (146/5) (4280) كتاب المغازي باب أين ركز النبي ﷺ الراية يوم الفتح.

(5) النهاية في غريب الحديث لابن الأثير (404/1).

(6) الدرر: الفرع أي لا تعلمهم بنفسك وامش في خفية لئلا ينفروا منك. النهاية في غريب الحديث لابن الأثير (404/1).

(7) أخرجه مسلم (1414/3) (1788) كتاب الجهاد والسير باب غزوة الأحزاب.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

الحديبية الذي ألزم المسلمين بالعودة إلى المدينة، وأن يعتمروا من عامهم القابل، حتى شعر بعض الصحابة بغبن الشروط التي تضمنها الصلح، فأُنزل الله عندئذ قوله سبحانه: (إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا)<sup>(1)</sup>، فقال ﷺ: "لقد أنزلت عليّ آية هي أحب إليّ من الدنيا جميعاً"<sup>(2)</sup>.

قال ابن حجر في تبيان معنى الفتح العظيم: "المراد بالفتح هنا الحديبية لأنها كانت مبدأ الفتح المبين على المسلمين"<sup>(3)</sup>، وقال الزهري: "لم يكن في الإسلام فتح قبل فتح الحديبية أعظم منه"<sup>(4)</sup>.

وإنما كان ذلك لما ترتب على صلح الحديبية من الأمن ورفع الحرب، فدفع ﷺ أعظم المفسدتين بارتكاب أهونهما فجاء القرار النبوي بعدم القتال، وفيه دفع للمفسدة الكبرى عن المسلمين وهي الحرب مع احتمال المفسدة الصغرى وهي الضيم الواقع على المسلمين بقبول بعض الشروط ومنها رد من جاء مسلماً من الكفار إلى المسلمين ولا يرد من ذهب من المسلمين إلى الكفار، فلما أمن الناس كلّم بعضهم بعضاً، وتمكن من يخشى الدخول في الإسلام والوصول إلى المدينة من ذلك، وبادروا إلى الدخول في الإسلام، كما وقع لخالد بن الوليد وعمرو بن العاص وغيرهما، ثم تبعت الأسباب بعضها بعضاً إلى أن كمل الفتح، فلقد دخل في تلك السنتين مثل من كان دخل في الإسلام قبل ذلك أو أكثر، قال ابن هشام: ويدل عليه؛ أنه ﷺ خرج في الحديبية في ألف وأربعمائة، ثم خرج بعد سنتين إلى فتح مكة في عشرة آلاف<sup>(5)</sup>. فحقق ﷺ بهذا القرار مقصداً عظيماً ومصلحة كبرى وهي تمكين الناس من الدخول في الإسلام وتفرغه ﷺ بعد الصلح لمكاتبة الملوك ودعوتهم إلى الإسلام.

ثالثاً: المسؤولية:

إن تحقيق أي قدر من النجاح يتطلب تحمل كل فرد من الفريق المسؤولية، فالصفة التي يملكها الفريق الناجح هي قدرة أفرادها على تحمل المسؤولية، قال تعالى: (فَوَرَبِّكَ لَنَسَلْنَهُمْ أَجْمَعِينَ (92) عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ)<sup>(6)</sup>، وقال جل وعلا: (فَلَنَقُصَّنَّ عَنْهُمْ بَعْلَهُمْ وَمَا كُنَّا غَائِبِينَ)<sup>(7)</sup>، فالمجتمع المسلم مجتمع مسؤول، يقول النبي ﷺ: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام على الناس راع ومسؤول عن

(1) سورة الفتح: الآية 1.

(2) أخرجه مسلم (1413/3) (1786) كتاب الجهاد والسير باب صلح الحديبية في الحديبية.

(3) فتح الباري لابن حجر (441/7).

(4) عمدة القاري (214/17)، دلائل النبوة للبيهقي (133/4).

(5) سيرة ابن هشام (351 / 3)، فتح الباري لابن حجر (441/7)، تفسير ابن كثير (7 / 328).

(6) سورة الحجر: الآية 92-93.

(7) سورة الأعراف: الآية 7.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

رعيته" (1). معنى الراعي ههنا الحافظ المؤتمن على ما يليه، يأمرهم بالنصيحة فيما يلونه ويحذرهم أن يخونوا فيما وكل إليهم منه أو يضيعوا، وأخبر أنهم مسؤولون عنه ومؤخذون به (2). يذكر الله تعالى خبر جيش سليمان عليه السلام ومسيره العظيم بقوله: (وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِبِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ) (3)، وبينما هم في مسيرهم إذ بأقدامهم تكاد تطأ وإد من النمل بأكمله، فانتبهت نملة إلى ذلك الجيش فصاحت بقومها كما قال سبحانه مبيناً هذا الحدث: (حَتَّى إِذَا أَتَوْا عَلَى وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسْكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ) (4). إن التحلي بروح المبادرة يمكن أن يفضي إلى نتائج إيجابية غير متوقعة (5)، فقد نادى هذه النملة على قومها وهي تحمل روح المبادرة مع أن النص لم يكشف عنها، ولم يذكر مكانتها في قومها، فقد وردت منكرة، فهي نملة في وادٍ عريض (6)، نملة أدركت أنها مسؤولة عن شعبها ومجتمعها فحملت هم أمتها فأنقذتهم، لقد استشعرت واجبها فاتخذت مقابله إجراء عاجلاً، فحثت قومها نحو حلٍ عملي، فعرضت المشكلة وسارعت إلى تقديم مقترح تطبيقي للنجاة أما مم، ثم توقعت المآلات الخطرة والنتائج الوخيمة التي يمكن حدوثها في حال عدم العمل والاتفات لمقترحها نر نز، ولقد أكرمها الله تعالى بأن خلد ذكرها في القرآن حين عرفت واجبها وأدت مسؤوليتها.

فالقائد يشعر بعظم المسؤولية عن رعيته فما من تقصير أو تقريط يقع فيه أو أحد ممن تحت يده إلا وهو مسؤول عنه، يخبر أبو ذر رضي الله عنه أنه أتى إلى رسول الله ﷺ فقال: ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي. ثم قال: "يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها؛ وأدى الذي عليه فيها" (7)، هذا المعنى هو ما فهمه عمر رضي الله عنه حين

- (1) أخرجه البخاري (5/2) (893) كتاب الجمعة باب الجمعة في القرى والمدن، ومسلم (1459/13) (1829) كتاب الإمارة باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر.
- (2) معالم السنن (2/3).
- (3) سورة النمل: الآية 17.
- (4) سورة النمل: الآية 18.
- (5) القسطاس المستقيم لأبي حامد الغزالي (122)، تحديات القيادة جيمس كوزيس وباري بوسنر (167).
- (6) تفسير البغوي (459/3)، أضواء البيان (9/8)، تفسير السعدي (602).
- (7) أخرجه مسلم (1457/13) (1825) كتاب الإمارة باب كراهة الإمارة بغير ضرورة.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

ذُكر له أنه فُضِّل على الناس بالخلافة فقال: أما الخلافة فإن الله جل جلاله قال: (ثُمَّ جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ) (1). قال: فقد أَسْتَخَلَفْتَ يا عمر فانظر كيف تعمل (2). فاستشهد رضي الله عنه بالآية على أن القيادة مجال كبير للمسؤولية والعمل؛ وليست لطلب شرف أو جاه أو ذكر بين الناس بل بقدرات القائد وصفاته وبذله، فدل هذا على عمق علمه ودقة فهمه رضي الله عنه.

وصاحب القيادة لا يعتقد مبدأ التفكير فيما له من حقوق متناسياً ما عليه من مسؤوليات، إنه يعلم أن مهمته تكمن في قدرته على تحمل الجانب الأكبر من المسؤولية (3)، يقول رسول الله ﷺ: "ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح إلا لم يدخل معهم الجنة" (4)، وهذا ما استشعره سعد بن معاذ رضي الله عنه حامل لواء كتيبة الأنصار يوم بدر حين سمع النبي ﷺ يقول: "أشيروا علي أيها الناس" فتحدث بعض المهاجرين ثم أعادها ﷺ فقال سعد: كأنك تعيننا يا رسول الله؟ قال: "أجل"، فقال مخاطباً النبي ﷺ: "لقد آمنا بك، وصدقناك، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق، وأعطيناك على ذلك العهود والمواثيق، فامض بنا لما أردت يا رسول الله، والذي بعثك بالحق! لو استعرضت بنا البحر لخضناه أمامك ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدوك غداً، إنا لصبر في الحرب، صدق عند اللقاء، ولعل الله يريك منا ما تقر به عينك، فسر بنا على بركة الله" (5). لقد كان الأنصار ثلثي الجيش في بدر، وكانت بيعتهم يوم العقبة مع رسول الله ﷺ على النصر داخل المدينة، وهم الآن خارجها، والنبي ﷺ لا يلزمهم بشيء لم يتفق معهم عليه؛ فأعاد عليهم مقالته، فأعلن القائد الأنصاري موافقته وقومه بدون تردد وإن كان ثقل المعركة سيقع على كواهلهم، وأعلن تصميماً صادقاً على تحمل المسؤولية وأعباء المخاطر مهما كانت النتائج.

(1) سورة يونس: الآية 14.

(2) تاريخ دمشق (405/44)، وطبقات ابن سعد (331/3).

(3) طرق التفكير الأربع، كيف تؤثر وتحفز وتقود فرقاً عالية الأداء (227)، القادة المجددون يطرحون أسئلة عظيمة جون سي ماكسويل (123).

(4) أخرجه مسلم (126/1) (142) كتاب الإيمان باب استحقاق الولي الغاش لرعيته النار.

(5) أخرجه الطبري في التفسير (41/11)، وابن كثير في البداية والنهاية (128/2)، والبيهقي في دلائل النبوة (32/3)، من رواية ابن إسحاق

والحديث حسن بشواهده. ينظر: السيرة النبوية الصحيحة د. أكرم العمري (359/2)، الصحيح من أحاديث السيرة النبوية محمد الصوياني (206).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

إن الشعور بالمسؤولية يجعل القائد لا يُبالي بما يمكن أن يلاقي في سبيل ذلك من ضروب العنت والمشقة والمصاعب<sup>(1)</sup>، فحين أنكر بعض المرتدين وجوب الزكاة وجدوها قام أبو بكر رضي الله عنه فقال: "والله لو منعوني عقلاً كانوا يؤدونه لرسول الله ﷺ لقاتلتهم وحدي ما استمسك السيف بيدي"<sup>(2)</sup>. إن السمة الأهم للقائد هي استعداده لإنجاز الأمور وقدرته على إتمامها إلى نهايتها بكل كفاءة مقدّماً المصلحة العامة على مصلحته الخاصة، فلما قُتل الثلاثة الذين عيّنهم النبي ﷺ قادة للجيش يوم مؤتة، قال ﷺ: "ثم أخذها خالد بن الوليد من غير إمرة ففتح له" أي: من غير تأمير من النبي ﷺ فنفي كونه منصوصاً عليه، لكنه رأى المصلحة في ذلك، ثم اتفق الصحابة عليه، فقد ثبت أن ثابت بن أقرم أخذ الراية فنظر إلى خالد بن الوليد وقال: خذ اللواء يا أبا سليمان. فقال خالد: لا آخذه، أنت أحق به، أنت رجل لك سن، وقد شهدت بدرًا. قال ثابت: خذه فوالله ما أخذته إلا لك، أنت أعلم بالقتال مني<sup>(3)</sup>. فقد اختار ثابت خالدًا رضي الله عنهما لأنه رآه أكفأ منه مع شهادة خالد بفضلته، وهذا يبين أهمية النظر في الكفاءة في توكيل الأمور.

إن الناظر لهذا الموقف يجد معنى عظيمًا قام به ثابت حين أشاد بعلم خالد بالقتال، لقد شجع في نفسه من خلال ذلك ثقافة تحمل المسؤولية، وهذا المعنى قد أوجده النبي ﷺ حين وقر مساحة لتحمل المسؤولية داخل الجيش فلم ينص على أحد بعد مقتل الثلاثة، لذا فلما أخذ خالد الراية حمل على عاتقه مسؤولية ذلك الجيش في تلك الأوقات العصيبة فبذل أقصى جهد بشجاعة وإقدام وخبرة بأمور الحرب وسياستها، فقاتل قتالاً مريراً حتى تكسرت في يده تسعة أسياف من شدة القتال، روى البخاري عن خالد رضي الله عنه أنه قال: "لقد انقطعت في يدي يوم مؤتة تسعة أسياف فما بقي في يدي إلا صفيحة يمانية"<sup>(4)</sup>. فاستعمل خالد حنكته الحربية حتى انحاز بالجيش ثم انصرف بالناس<sup>(5)</sup>، وقد شهد له النبي

(1) السلوك القيادي وفعالية الإدارة طريف شوقي (58)، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة (165)، نجاحات عظيمة يومية ستيفن آر كوفي وديفيد كيه (86).

(2) أخرجه البخاري (105/2) (1400) كتاب الزكاة باب وجوب الزكاة، ومسلم (51/1) (20) كتاب الإيمان باب الأمر بقتال الناس حتى يقولوا لا إله إلا الله محمد رسول الله ﷺ.

(3) أخرجه الطبراني في الأوسط (179/2) (1645)، وابن سعد في الطبقات الكبرى (4/446)، وابن كثير في البداية والنهاية (244/4)، والنقات لابن حبان (33/2)، والدرر لابن عبد البر (210).

(4) أخرجه البخاري (144/5) (4265) كتاب المغازي باب غزوة مؤتة من أرض الشام.

(5) شرح صحيح البخاري لابن بطلال (223/5)، فتح الباري (513/7)، التوضيح لشرح الجامع الصحيح لابن الملقن (307/18)، السيرة النبوية على ضوء القرآن والسنة محمد أبو شهبه (428/2).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

ﷺ بالكفاءة كما جاء في حديث عبد الله بن جعفر رضي الله عنه قال: "تم أخذها سيف من سيوف الله ففتح الله عليهم" (1).

رابعاً: الانضباط:

لقد اعتنى الشارع بمقصد النظام والتنظيم في شؤون المكلفين، واهتم بالإلتقان في الأعمال والانضباط في أدائها، يذكر ابن عباس رضي الله عنه أن النبي ﷺ أقام الرماة يوم أحد ثم قال: "أحموا ظهورنا فإن رأيتُمونا نُقتلُ فلا تنصرونا، وإن رأيتُمونا قد غمنا فلا تشركونا" فلما غم النبي ﷺ قال بعض الرماة: الغنيمة! ظهر أصحابكم؛ فما تنتظرون؟ والله لنأتين الناس فلنصيبن من الغنيمة. فنادى قائدهم عبد الله بن جبير رضي الله عنه مستكراً عليهم: أنسيتم ما قال رسول الله ﷺ؟ (2). وثبت عبد الله بن جبير رضي الله عنه في مكانه ونفر ما يبلغون العشرة حتى قتلوا (3).

لقد كان حديث القائد في هذا الموقف يتركز على الفرق بين عواطف فريقه حين رؤوا الغنيمة فخشوا أن تقوتهم في اللحظة الحالية؛ وبين الثبات والانضباط الذي يتعلق برؤية القائد وطاعته وهي الآثار الخطيرة المترتبة على المدى البعيد من النفاق جيش المشركين حول جيش المسلمين، قال ابن عباس رضي الله عنه: "فلما أخلَّ الرُّمَاءُ تِلْكَ الْخَلَّةَ الَّتِي كَانُوا فِيهَا دَخَلَتِ الْخَيْلُ مِنْ ذَلِكَ الْمَوْضِعِ عَلَى أَصْحَابِ النَّبِيِّ ﷺ فَضَرَبَ بَعْضُهُمْ بَعْضاً وَالتَّبَسُّوا، وَقُتِلَ مِنْ الْمُسْلِمِينَ نَاسٌ كَثِيرٌ" (4). لذا فإن الانضباط هو ثمن القيادة وذلك بصناعة الفرق بين النجاح المؤقت والنجاح المستدام، فالقائد لا يبحث عن حلول تُشعر بالرضا على المدى القريب بل يسعى إلى الكفاءة في فريقه، وذلك بفعل ما يجب فعله مهما كانت الظروف المحيطة سواء أشعر الفريق بالرغبة في ذلك أم لا (5).

والفريق الجيد هو القادر على التوحد حول قرارات القائد والالتزام بمسارات عمل واضحة، فيؤدي ذلك إلى ثبات واجتماع الفريق بأكمله حول الأهداف المشتركة، فينمو الوضع حول القيادة والأولويات (6)، وقد دلت النصوص الشرعية الصريحة في إيجاب السمع والطاعة لقائد فريق العمل، وهو ما يدل على تأكيد الشرع الحنيف على مسألة طاعة من ولي شيئاً من أمر المسلمين، وعدم التهاون فيها درءاً

(1) أخرجه البخاري (27/5) (3757) كتاب أصحاب النبي باب مناقب خالد بن الوليد رضي الله عنه.

(2) أخرجه البخاري (65/4) (3039) كتاب الجهاد والسير باب ما يكره من التنازع والاختلاف في الحرب.

(3) سيرة ابن هشام (86/3)، الطبقات الكبرى لابن سعد (249/3).

(4) أخرجه أحمد (173/3) (2609)، والحاكم وصححه ووافقه الذهبي (324/2) (3163). قال الألباني: وسنده حسن. مختصر صحيح البخاري (33/3).

(5) تطوير القائد بداخلك جون سي ماكسويل (192).

(6) الإدارة تبدأ بك آلان هستر (56).



## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

خامسا: التحفيز:

التحفيز هو استخدام مجموعة من العوامل للتأثير على سلوك الفريق لأداء عملهم برغبة وتفاعل وانتماء إيجابي<sup>(1)</sup>.

من مقاصد الشريعة الإسلامية الرفع من شأن الأفراد العاملين في الفريق بأسلوب الترقية والتدرج في المناصب والمكافآت والمنح المالية، ومراعاة هذا الأمر له تأثيراته الإيجابية على عمل ونشاط الفريق<sup>(2)</sup>، يقول ﷺ: "من أتى إليكم معروفا فكافئوه"<sup>(3)</sup>.

والإسلام قد راعى نظام المكافآت وراعى الأولوية في الأجر بها من خلال مقاييس تُعين على رفع مستوى الأداء والفاعلية كالكفاءة والتحلي بالتواضع والنزاهة، فمن ذلك ما روى أنس رضي الله عنه: أن النبي ﷺ قال يوم حُنَيْن: "من قتل قتيلا فله سلبه"، فقتل أبو طلحة يومئذ عشرين رجلا، وأخذ أسلابهم<sup>(4)</sup>. وقد روى ربيعة الأسلمي خادم رسول الله ﷺ قصة مكافأة رسول الله ﷺ له جزاء خدمته فقال: كنت أبيت مع رسول الله ﷺ آتية بوضوئه وبخاجته. فقال: "سلني". فقلت: مرافقتك في الجنة. قال: "أو غير ذلك". قلت: هو ذلك! قال: "فأعني على نفسك بكثرة السجود"<sup>(5)</sup>. ولم يكتف ﷺ بتلك المكافأة العظيمة بل أعانه في أمر زواجه<sup>(6)</sup>.

وفي خبر نبي الله موسى عليه السلام حين سقى للمرأتين ثم تولى إلى الظل لم يلبث كثيرا حتى لقي جزاء إحسانه من والد المرأتين الذي أوتي الحكمة وأدرك ضرورة مكافأة المحسن، فجاءت إحداهما تقول: (إِنَّ أَبِي يَدْعُوكَ لِيَجْزِيَكَ أَجْرَ مَا سَقَيْتَ لَنَا)<sup>(7)</sup>.

(1) وأصل كلمة التحفيز من حفز إلى الشيء أي حثه وحركه ودفعه. ينظر: تهذيب اللغة (215/4)، العين (164/3)، مقاييس اللغة (85/2)، معجم اللغة العربية المعاصرة (522/1).

(2) كتاب الخراج، ليحيى آدم، ص(59)، الاقتصاد الإسلامي، بحوث مختارة من المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي (91-98)، ضوابط تنظيم الاقتصاد في السوق الإسلامي، غازي عنابة (73-87).

(3) أخرجه أبو داود (104/3) (1672) كتاب الزكاة باب عطية من سأل بالله، والنسائي (82/5) (2567) كتاب الزكاة باب من سأل بالله عز وجل. قال الحاكم: إسناده صحيح على شرط الشيخين. ووافقه الذهبي والألباني. صحيح أبي داود (363/5).

(4) أخرجه أبو داود (78/2) (2718) كتاب الجهاد باب في السلب يعطى القتال، والطحاوي في شرح معاني الآثار (227/3)، والحاكم (353/3)، والبيهقي (306/6).

(5) أخرجه مسلم (353/1) (488) كتاب الصلاة باب فضل السجود والحث عليه.

(6) السيرة النبوية لابن كثير (661/4).

(7) سورة القصص آية: 25.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

والإسلام جعل من حقوق العامل الحصول على الإجازة، يقول الطاهر بن عاشور: "الابتعاد عن كل شرط أو عقد يُشبه استعباد العامل، بأن يبقى يعمل طول عمره أو مدة طويلة جدًا بحيث لا يجد لنفسه مخرجاً" (1).

قال العلامة ابن نجيم الحنفي: وفي (المنية) القاضي يستحق الكفاية من بيت المال في يوم البطالة في الأصح، واختاره في منظومة ابن وهبان، وقال: إنه الأظهر، فينبغي أن يكون كذلك في المدارس؛ لأن يوم البطالة للاستراحة، وفي الحقيقة يكون للاستراحة والتحرير عند ذوي المهمة (2). والقائد يحرص على التواصل الجيد مع أعضاء فريقه بتقديم الشكر والثناء وتبني أفكارهم الجيدة والإشادة بذلك، وهذا من شأنه الشعور بالانتماء للفريق، وضمان استقرار العمل، والدافع القوي للمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافه (3).

ومن صور المكافأة الدعاء والشكر والثناء على فاعله يقول ﷺ: "ومن أتى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تعلموا أن قد كافأتموه" (4). وفي رواية "ومن لم يجد فليثن؛ فإن من أثنى فقد شكر ومن كتم فقد كفر" (5). وكلمة الشكر وعبرة الحمد لا تكلف جهداً لكنها تعود على القائد بكسب ود أفراد فريقه وائتلاف قلوبهم وتحريضهم على مزيد من الجهد والعطاء. ومقابلة إحسان أحد أعضاء الفريق بعدم الاهتمام واللامبالاة يقتل فيهم المبادرة والجدية في العمل، ويفشي السلبية، فقد اقترض رسول الله ﷺ من عبد الله بن أبي ربيعة المخزومي قبل حنين فلما انقضت الغزوة رد إليه القرض وقال له: "بارك الله لك في أهلك ومالك، إنما جزاء السلف الوفاء والحمد" (6).

(1) مقاصد الشريعة الإسلامية (188).

(2) وسئل ابن الصلاح عن البطالة في المدارس، فأجاب: إن سبق بما عرف في بعض البلاد واشتهر، فيجري فيها في ذلك البلد الخلاف في أن العرف الخاص، هل ينزل في التأثير منزلة العرف العام؟ والظاهر تنزيله في أهله بتلك المنزلة. الأشباه والنظائر للسيوطي، ص (92)، والأشباه والنظائر لابن نجيم، ص (95).

(3) ينظر: True Work-Life Balance، الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة جيمس ماكجراث وبوب بايتس (75).

(4) سبق تخريجه.

(5) أخرجه الترمذي (379/4) (2034) كتاب البر والصلة باب ما جاء في المتشيع بما لم يعطه. وصححه الألباني في سلسلة الأحاديث الصحيحة (181/2).

(6) أخرجه النسائي (314/7) (4683) كتاب البيوع باب الاستقراض، وابن ماجه (809/2) (2424) كتاب الصدقات باب حسن القضاء. وحسنه الألباني في إرواء الغليل (224/5).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

والقائد يمنح أعضائه الدافع للتعامل مع التغيير ودفعهم للأمام ويساعدهم على تحقيق النجاح<sup>(1)</sup>، فحين ظن المهاجرون أن الأنصار ذهبوا بالأجر كله لما جادت به نفوسهم من الإنفاق على المهاجرين بيّن لهم رسول الله ﷺ باباً من الخير يقربهم من أجر الأنصار فعن أنس رضي الله عنه أن المهاجرين قالوا: يا رسول الله، ذهبت الأنصار بالأجر كله. قال: "لا ما دعوتم الله لهم، وأثيتم عليهم"<sup>(2)</sup> فعلمهم أن يكافؤوا إحسان المحسن بالدعاء له أو الثناء عليه.

والقائد حين يُبرز مواهب فريقه ومواءمتها فإنه يهتم بالدافع التنافسي بين أعضائه بطريقة بناءة غير مدمرة، فيستثمر الطاقات العقلية والوقت والجهد والالتزام الإبداعي لديهم لتحقيق نجاحات المنظمة، مع مراعاة ضمان ألا يؤدي ذلك إلى العداوة والانقسام، فالطموح البشري عندما يُدار بشكل صحيح يكون له دورٌ حاسم في تحقيق أهداف العمل، فيضع بذلك استراتيجيات تشجع المشاركين لتبني العمل بالتقدير والاعتراف والثناء<sup>(3)</sup>.

إن نقشي المنافسة الشريفة بين أعضاء الفريق يكون محرصاً لهم على البذل المتواصل، ووقوداً لمزيد من العطاء والعمل<sup>(4)</sup>، جاء في حديث أبي هريرة أن رسول الله ﷺ قال: "لو يعلم الناس ما في النداء والصف الأول، ثم لم يجدوا إلا أن يستهموا عليه لاستهموا، ولو يعلمون ما في التهجير لاستبقوا إليه، ولو يعلمون ما في العتمة والصبح لأتوهما ولو حبوا"<sup>(5)</sup>.

ومن الصور العملية لهذا التنافس الشريف ما قاله عمر حين قال له ابن مسعود: قد سبقك أبو بكر. فقال: إن يفعل فإنه سباق بالخيرات، ما استبقنا خيراً قط إلا سبقنا إليه أبو بكر<sup>(6)</sup>.

هكذا يكون التنافس بين الأنداد بحب واحترام، وليس بالحسد والحقد والامتهان. قال ابن حجر: والتنافس من المنافسة: وهي الرغبة في الشيء ومحبة الانفراد به والمغالبة عليه. قال ابن قدامة مبيناً الفرق بين

(1) تطوير القائد بداخلك، جون سي ماكسويل (82).

(2) أخرجه أبو داود (189/7) (4812) كتاب الأدب باب في شكر المعروف، والترمذي (234/4) (2487) كتاب صفة القيامة والرقائق والورع. وصححه الألباني في صحيح سنن الترمذي (487/5).

(3) القواعد الذهبية العشرة للقيادة، سوبيوس وموردوكوتاس (72)، أول قاعدتين في القيادة ديفيد كوتريل (115).

(4) القواعد الذهبية العشرة للقيادة سوبيوس وموردوكوتاس (69).

(5) أخرجه البخاري (615) (126/1) كتاب الصلاة باب الاستهام في الأذان، ومسلم (325/1) (437) كتاب الصلاة باب فضل النداء والصف الأول والتكبير وصلاة العتمة والصبح.

(6) أخرجه أحمد (231/7) (4166). والحديث حسن بشواهده. ينظر: مسند أحمد بتحقيق شعيب الأرنؤوط (230/7-287) صفة صلاة النبي ﷺ للألباني (1009/3).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

التنافس الشريف وغيره: اعلم أن النفس قد جبلت على حب الرفعة، فهي لا تحب أن يعلوها جنسها، فإذا علا عليها شق عليها وكرهته، وأحبت زوال ذلك ليقع التساوي، وهذا أمر مركز في الطباع، فأما إن أحب أن يسبق أقرانه، ويطلع على ما لم يدركه فإنه لا يأثم بذلك، فإنه لم يؤثر زوال ما عندهم عنهم، بل أحب الارتفاع عنهم ليزيد حظه عند ربه، كما لو استبق عبدان إلى خدمة مولاها، فأحب أحدهما أن يستبق. وقد قال الله تعالى: "عج عم غم" (1)(2).

وتعكس القيادة قناعتها بأهمية التحفيز بوضع سياسة لذلك، فيجب على القائد أن يوفر الحوافز الملائمة كالاتقاء بالنجاحات والإنجازات التي يحققها الفريق ونحوها ليضمن استمرار العمل وإحسان أدائه وجودته.

سادسا: المشاركة:

إن إشراك العاملين في عملية التخطيط وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم ومناقشتها يشعروهم بمسؤوليتهم، ويؤدي إلى تسهيل إحداث التغيير والحد من المقاومة، ويزيل الغموض والالتباس في نوايا المسؤولين (3)، لذا فإنه ﷺ كان يشارك أعضاء فريقه من الصحابة الكرام رضي الله عنهما في مهماته العامة والخاصة، فمن ذلك أنه استشار جمهور الناس عن طريق ممثلين عنهم كما حدث بعد غزوة حنين، إذ قدم وفد هوازن إلى النبي ﷺ مسلماً فطلب ﷺ من الناس أن يعطوا رأيهم في رد المغنم التي غنموها فاختلف الناس، فقال ﷺ لهم: "إنا لا ندري من إذا منكم ممن لم يذأ، فارجعوا حتى يرفع إلينا عرفاؤكم أمركم" فرجع الناس فكلهم عرفاؤهم ثم رجعوا إلى رسول الله ﷺ فأخبروه أنهم قد طيبوا وإذأوا (4).

والمشاركة في تشخيص مشاكل العمل وأعراضها يعتبر دافعا كبيرا لإيجاد الحل الأفضل والاقتراح الأمثل من بين عدة خيارات (5)، فعندما اشتد البلاء في غزوة الخندق أرسل ﷺ سعد بن معاذ سيد الأوس وسعد بن عباد سيد الخزرج يستشيرهما في أن يعطي غطفان ثلث ثمار المدينة على أن يرجعوا بمن معهم، فقالا: يا رسول الله شيء تحب أن تصنعه أم شيء أمرك الله به أو شيء تصنعه لنا. قال: بل لكم، لقد رأيت العرب قد رمتكم عن قوس واحدة فأردت أن أكسر عنكم شوكتهم. فقال سعد بن معاذ:

(1) سورة المطففين: الآية 26.

(2) مختصر منهاج القاصدين (186).

(3) القيادة الإدارية (91)، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصالات (79).

(4) أخرجه البخاري (99/3) (2307) كتاب الوكالة باب إذا وهب شيئا لوكيل أو شفيع قوم جاز.

(5) أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية قاسم العمري (52)، تفسير الرازي (409/9)، تفسير البغوي (527/1).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

قد كنا نحن وهم على الشرك ولا يطمعون أن يأكلوا منا ثمرة إلا قري أو بيعا فحين أكرمنا الله بالإسلام نعطيهم أموالنا؟ ما نعطيهم إلا السيف حتى يحكم الله بيننا وبينهم. فترك ذلك رسول الله ﷺ<sup>(1)</sup>. فكان في ذلك استخراجاً للرأي الأصوب منهم وتقبُّل العمل به بطيب نفس وقوة عزيمة.

والقائد حين يشارك أصحابه الرأي ويشاورهم فيه يتألف قلوبهم فتأنس وتطمئن فيتحفزون للقرار وتتشط همهم له، ذكر الطبري وغيره في قول الله تعالى لنبيه ﷺ: "أَيُّ (2)" أن الله عز وجل أمر نبيه ﷺ بمشاورة أصحابه فيما حزه من أمر عدوه تطبيياً لأنفسهم، وتألفاً لهم على دينهم، وليروا أنه يسمع منهم ويستعين بهم، فيقتضي شدة محبتهم له وخلصهم في طاعته، وإن كان الله عز وجل قد أغناه بتدبيره له أموره<sup>(3)</sup>.

وذكر ابن كثير أن رسول الله ﷺ كان يشاور أصحابه ليكون أنشط لهم فيما يفعلونه<sup>(4)</sup>، قال البخاري: وشاور النبي ﷺ أصحابه يوم أحد في المقام والخروج، فأروا له الخروج، فلما لبس لأمته وعزم قالوا: أقم، فلم يمل إليهم بعد العزم، وقال: "لا ينبغي لنبي يلبس لأمته فيضعها حتى يحكم الله"<sup>(5)</sup>.

وعلى القائد أن يختار من بين أعضائه من يكون حسن المشورة ليكون أبعد عن الزلل مسدداً رشيداً فيقربه إليه ويستشيريه في أمره وهؤلاء هم بطانته<sup>(6)</sup>، قال ابن حجر مفسراً معنى البطانة: "هم الدخلاء جمع دخيل وهو الذي يدخل على الرئيس في مكان خلوته، ويفضي إليه بسره، ويصدقه فيما يخبره به مما يخفى عليه من أمر رعيته، ويعمل بمقتضاه"<sup>(7)</sup>. يقول النبي ﷺ "المستشار مؤتمن"<sup>(8)</sup>. والمعنى

(1) أخرجه (28/6) (5409)، البيهقي في معرفة السنن والآثار (412/13) (18674)، قال الهيثمي: رجال الطبراني فيهم محمد بن عمرو وحديثه حسن وبقيته رجاله ثقات. مجمع الزوائد (191/6).

(2) سورة آل عمران: الآية 15.

(3) تفسير الطبري (345/7)، تفسير الرازي (409/9)، تفسير البغوي (527/1).

(4) تفسير ابن كثير (149/2).

(5) صحيح البخاري (112/9). وأخرجه أحمد في المسند (99/23) (14787)، والدارمي في سننه (1378/2) (2205). والحديث صححه ابن حجر والألباني. ينظر: فتح الباري (341/13)، السلسلة الصحيحة (91/3).

(6) الأحكام السلطانية للماوردي (81)، شرح السير الكبير للسرخسي (63) تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام للحموي (168).

(7) فتح الباري (190/13).

(8) أخرجه أبو داود (446/7) (5128) كتاب الأدب باب في المشورة، وابن ماجه (1223/2) (3745) كتاب الأدب باب المستشار مؤتمن. وصححه الألباني في صحيح الجامع الصغير (1136/2).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

أن المستشار أمين فيما يُسأل من الأمور، فلا ينبغي أن يخون المستشار بكتمان مصلحته. قال البخاري: وكانت الأئمة بعد النبي ﷺ يستشيرون الأمناء من أهل العلم<sup>(1)</sup>.

إن تقدير النجاح الذي يحققه الفريق إنما يعود في الحقيقة إلى مشاركة كل عضو من الفريق سواء برأي أو بعمل ونحوه فيكون بذلك أكثر إرضاء لهم، فهم يفهمون ويقدرّون ما تم فعله لأنهم في خندق واحد مع القائد في مسيرة هذا النجاح، لذا فعلى القائد أن يشجع على تبادل الآراء وتقبل أوجه الاختلاف والاحترام والثقة المتبادلة ومبدأ التفكير في الفريق بدلاً من التركيز على الذات.

سابعاً: التفويض:

هو ممارسة إدارية يمنح فيها القائد مهام وصلاحيات محددة للآخرين، دون التخلي عن النتائج، فهو عملية تكاملية لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.

والتفويض يوفر للقائد فرصة لتحسين إنتاجيته ويساعده على الإدارة بكفاءة وفاعلية فيسهم في إنجاز المزيد من التفكير والتخطيط والعمل، ويزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم بمشاركتهم في تحقيق الأهداف وتطوير أدائهم وتعزيز العلاقات بهم<sup>(3)</sup>، وقد عدّه الماوردي من واجبات القائد فمن الشروط التي تلزمه: "استكفاء الأمناء، وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال، ويكله إليهم من الأموال، لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة، والأموال بالأمناء محفوظة"<sup>(4)</sup>.

والقائد الجيد يهيئ مناخاً مناسباً للعمل المفوض به، من خلال اختيار العضو المناسب لإنجاز المهمة المعطاة فيجب أن يكون المفوض أهلاً لتولي المسؤولية، يقول النبي ﷺ لأبي ذر حينما طلب الولاية: "إني أحب لك ما أحب لنفسي، وإني أراك ضعيفاً فلا تأمرن على إثنين ولا تولين على مال يتيم"<sup>(5)</sup>. ويمنح القائد الثقة للمفوض حين يضبط نفسه عن التدخل المستمر أثناء إنجاز العمل، فيعزز لديه امتلاك الخيارات وحرية التصرف وتحمل المسؤولية في العمل المفوض به، ثم يقوم ببيان المهمة له

(1) صحيح البخاري (112/9).

(2) أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت ممدوح الظفيري (11-12)، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال صلاح الشنواني (144).

(3) الإدارة في عصر الرسول ﷺ أحمد عجاج (99)، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي ماهر صبري وآخرون (69)، قائد الـ 360 درجة (116).

(4) الأحكام السلطانية ص (16).

(5) سبق تخرجه.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

ومحادثته عنها، ووضع معايير وأهداف محددة لأدائها<sup>(1)</sup>، فقد قام الرسول ﷺ بتولية العمال الأكفاء وفوض لهم السلطات اللازمة حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم على خير وجه<sup>(2)</sup>.

ولا يبلغ القائد في تفويض مسؤولياته لمؤوسيه، إذ ليس ذلك من التفويض بل فيه نوع من التنازل عن الوظيفة فيغفل عن مباشرة أمور رعيته<sup>(3)</sup>، يقول الماوردي: "وعلى الخليفة أن يباشر بنفسه مشاركة الأمور وتصفح الأحوال؛ لينهض بسياسة الأمور وحراسة الملة، ولا يعول على التفويض؛ تشاغلا بلذة أو عبادة، فقد يخون الأمين ويغش الناصح"<sup>(4)</sup>.

والقائد يراعي في التفويض لمن يتولى الأعمال أصحاب الخبرات والدراية الفنية والمؤهلين، لذلك فقد جعل ﷺ على أهل اليمن بعد موت كسرى باذان وكان أول من أسلم من ملوك العجم فلما مات جعل بعده ابنه شهر وبعد مقتله ولّى سعيد بن العاص على صنعاء والمهاجر المخزومي على كندة<sup>(5)</sup>، فدل ذلك على تقديمه ﷺ المصلحة الراجحة المتمثلة في حفظ أركان الدولة الإسلامية وتقوية جذورها بالإبقاء على الرجل القوي الخبير بأمور السياسة وأحوال الاقتصاد بما تحت إمرته.

ثامنا: احتواء النزاعات:

إن القدرة على التعامل مع النزاعات هي من ضروريات القيادة ومسلك إلى مقصد من أعظم مقاصد الشريعة هو إشاعة المحبة والألفة بين المسلمين والمحافظة على جمع الكلمة، فالقائد الجيد يفرق بين الخلافات المثمرة والتي تقتصر على المبادئ والأفكار، وبين الخلافات الهدامة والتي تركز على نقد النوات والأشخاص<sup>(6)</sup>.

فمن المهم أن يجعل القائد هدف الفريق من النقاشات هو التوصل لأفضل حل ممكن في أقصر فترة من الوقت، بدون الإبقاء على التوتر أو النفور بعد النقاش، فيبني لدى الفريق نبذ الخلاف المفرق والتزام الرأي الجامع، وعدم الإصرار على تثبيت رأي أو وجهة نظر اجتهادية<sup>(7)</sup>، وقد ذكر أيوب السختياني أن علياً وعمر رضي الله عنهما كانا يفتياناً بالأبأ تباع أم الولد، ثم رجع علي رضي الله عنه

(1) أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين (14)، القيادة الإدارية بطرس حلاق (49)، السياسة للفارابي (15).

(2) رسل الملوك ومن يصلح للرسالة والسفارة للقاضي أبي يعلى (26)، .

(3) مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف محمد القريوتي (117)، بدائع السلك في طبائع الملك لابن الأزرق (30/2).

(4) الأحكام السلطانية ص (17).

(5) زاد المعاد (121/1).

(6) أدب الاختلاف صالح بن حميد (35)، كيف نحل الخلافات براميلاً أهوجاً (81).

(7) معالم فقه الخلاف في الشريعة الإسلامية (375)، الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة جيمس ماكجراث وبوب بايتس (253).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

عن ذلك فرأى أن يعين، فقال عبيدة لعلي: رأيك ورأي عمر في الجماعة أحب إلي من رأيك وحدك في الفرقة. فرجع علي عن فتواه، وقال: "اقضوا كما كنتم تقضون، فإنني أكره الاختلاف" (1). قال ابن حجر: قوله فإنني أكره الاختلاف أي الذي يؤدي إلى النزاع(2).

واكتشاف الأخطاء والنزاعات ومحاصرتها بشكل مبكر ثم البحث عن رؤى وتصورات جديدة يمكنها أن تدفع الجميع قُدماً للعمل بأسلوب صحيح هو ما يجعل دور القائد عظيماً في إدارة المشكلات وإظهارها بمثابة التحدي أمام فريقه فيثمر ذلك الاقتناع بالقرار وبناء الثقة لديهم(3)، فلما تأثر بعض الأنصار من عطاء النبي ﷺ يوم حنين حتى دخل عليه سيد منهم وهو سعد بن عبادة رضي الله عنه فقال: يا رسول الله إن هذا الحي قد وجدوا عليك في أنفسهم لما صنعت في هذا الفياء الذي أصبت، قسمت في قومك وأعطيت عطايا عظايا عظاما في قبائل العرب، ولم يكن في هذا الحي من الأنصار شيء، قال: فأين أنت من ذلك يا سعد؟ قال: يا رسول الله ما أنا إلا امرؤ من قومي. قال ﷺ: "فاجمع لي قومك" فجمعهم فأتاهم رسول الله ﷺ فقال: "يا معشر الأنصار ما قاله بلغتني عنكم وجدة وجدتموها في أنفسكم، ألم تكونوا ضللاً فهداكم الله وعالة فأغناكم الله وأعداء فألف الله بين قلوبكم؟ ثم قال: ألا تجيبونني يا معشر الأنصار، أما والله لو شئتم لقلتم فلصدقتم وصدقتم، أتيتنا مكذباً فصدقناك ومخذولاً فنصرناك وطريداً فأويناك وعائلاً فأسيناك، أوجدتم في أنفسكم يا معشر الأنصار في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوما ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم، ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير وترجعون برسول الله ﷺ في رحالكم، فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكننت امرأ من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار، اللهم ارحم الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار"، قال: فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسماً وحظاً، ثم انصرف رسول الله ﷺ وتفرقوا(4).

(1) أخرجه البخاري (19/5) (3707) كتاب أصحاب النبي ﷺ باب مناقب علي بن أبي طالب ◆.

(2) فتح الباري لابن حجر (73/7).

(3) دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة بغدادية فيصل (77)، إدارة الأزمات سامح الحفني (18)، أوجه الخلل الخمسة التي تصيب أي فريق باتريك لينسيوني (208).

(4) أخرجه أحمد (253/18) (11730). والحديث حسن لذاته. قال الهيثمي: رجاله رجال الصحيح غير محمد بن إسحاق، وقد صرح بالسماع. مجمع الزوائد (30/10)

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

والقائد يراعي في احتوائه للنزاع النظر العام على النظر الخاص<sup>(1)</sup>، فعندما حصل التنازع بين المهاجرين والأنصار وقال عبد الله بن أبي بن سلول: أقد تداعوا علينا، لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل. فقال عمر رضي الله عنه: ألا نقتل يا رسول الله هذا الخبيث. فقال النبي ﷺ: "لا يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه"<sup>(2)</sup>. ففهم عمر رضي الله عنه من كلام ابن سلول أنه قد ارتد وحكم المرتد هو القتل، لكنه ﷺ ترك تنفيذ هذا الحكم مراعاة لمقصد أعظم في الشريعة وهو عدم تغيير الناس من الدخول في الإسلام، قال النووي: "وفيه ترك بعض الأمور المختارة والصبر على بعض المفسدات خوفاً من أن تترتب على ذلك مفسدة أعظم منه، لذلك لم يقتل ﷺ المنافقين لهذا المعنى ولإظهارهم الإسلام وقد أمر بالحكم بالظاهر والله يتولى السرائر، ولأنهم كانوا معدودين في أصحابه ﷺ ويجاهدون معه إما حمية وإما لطلب دنيا أو عصبية"<sup>(3)</sup>.

والخطأ ينبغي أن يوضع في نصابه الصحيح ويقتضي ذلك مواجهة المشكلات والأخطاء لا الهروب منها أو عدم الاعتراف بها<sup>(4)</sup>، فهذا موسى عليه السلام برغم عظم وهول ما رآه من تخريب وقتل من الحُصْر إلا أنه لما عاتبه على عدم صبره تراجع وأقرّ وطلب الإعذار لنسيانه الوعد (قَالَ لَا تُوَاخِدُنِي بِمَا نَسَيْتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْرًا)<sup>(5)</sup>.

والقائد لا يتعصب لرأيه ولا يُصر إذا تبين له خيراً منه<sup>(6)</sup>، يقول النبي ﷺ: "إني لا أحلف على يمينٍ أرى غيرها خيراً منها، إلا أتيتُ الذي هو خير"<sup>(7)</sup>.

وينبغي أن يكون القائد عوناً في دفع الخلافات وفض النزاعات، مبادراً لجمع الصف وتوحيد الكلمة، يصف عمر رضي الله عنه اختلاف الناس فيمن يبايعون بعد وفاة رسول الله ﷺ إلى أن قال: "فكثر

(1) إدارة الأزمات محمود جاد الله (25)، 27 تحدياً يواجهها المديرون بروس تولجان (147)، تحديات القيادة (249).

(2) أخرجه البخاري (183/4) (3330) كتاب المناقب باب ما ينهى عن دعوى الجاهلية، ومسلم (1998/4) (2584) كتاب الآداب باب نصر الأخ ظلماً أو مظلوماً.

(3) شرح صحيح مسلم للنووي (39/16).

(4) دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات رجب عبد الحميد (27)، 27 تحدياً يواجهها المديرون (146).

(5) سورة الكهف: الآية 73.

(6) الإدارة التربوية في القرآن الكريم نايف العصيمي (174)، التخطيط لمواجهة الأزمات رشاد الحماوي (49).

(7) أخرجه البخاري (173/5) (4385) كتاب المغازي باب قدوم الأشعريين وأهل اليمن، ومسلم (1270/3) (1649) كتاب الأيمان باب ندب من حلف بمينا فرأى غيرها خيراً منها...

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

اللغظ وارتفعت الأصوات حتى فرقت من الاختلاف، فقلت: ابسط يدك يا أبا بكر، فبسط يده، فبايعته وبايعه المهاجرون ثم بايعته الأنصار" (1).

وصاحب القيادة يوطن فريقه على الاستعداد عند وقوع اختلافٍ على أمر ما أن يتنازل كل طرف للطرف الآخر، وليس المقصود بهذا التنازل الرجوع عن حق صريح واضح، وإنما هو لين جانب حينما يكون الاختلاف بين الحسن والأحسن، أو إرجاء المناظرة في الأمر المختلف فيه؛ إبقاء على المودة وإيثارا لصفاء القلب، فيتنازل هذا تارة ويتنازل ذاك أخرى (2)، وبهذا كانت وصية رسول الله ﷺ لمعاذ وأبي موسى رضي الله عنهما قبل إرسالهما إلى اليمن: "يسرا ولا تعسرا وبشرا ولا تنفرا وتطاوعا ولا تختلفا" (3).

تاسعاً: الرقابة:

هي عملية يتم فيها متابعة العمل القائم وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالمعايير والأهداف المعتمدة بهدف معرفة أسباب الخلل والقيام بمعالجتها (4).

والقائد يقوم بمتابعة فريقه بالتوجيه والاستشارة والدعم والمساندة حسب نوعية خبرة العضو، ومن ثم يتم تقييمه بتقديم التقارير النهائية عن أدائه للمهام المفوض بها، وقياس نتائجها وفق المعايير المعدة مسبقاً (5)، فعن أبي حميد الساعدي قال: استعمل رسول الله ﷺ رجلاً يدعى ابن الأتبية، فلما جاء حاسبه، قال: هذا مالكم، وهذا هدية. فقال رسول الله ﷺ: "إني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله، فيأتي فيقول: هذا مالكم، وهذا هدية أهديت لي، أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقاً، والله لا يأخذ أحد منكم منها شيئاً بغير حقه، إلا لقي الله تعالى يحمله يوم القيامة" (6).

(1) أخرجه البخاري (168/8) (6830) كتاب الحدود باب رجم الحبلى من الزنا إذا أحصنت.

(2) قاعدة مراعاة الخلاف وأثرها في الفقه الإسلامي العيد عباس (253-254)، الجديد في فن إدارة الناس فيل هانساكر وتوبي أليساندرا (301).

(3) أخرجه البخاري (65/4) (3038) كتاب الاجتهاد باب ما يكره من التنازع والاختلاف في الحرب، ومسلم (1359/3) (1733) كتاب الجهاد والسير باب تأمير الإمام الأمراء على البعوث.

(4) الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة حسين طراونة وتوفيق عبد الهادي (15)، أساسيات علم الإدارة علي عباس (12).

(5) تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي (35)، الخطوات الذكية (109)، المستويات الخمسة للقيادة (217).

(6) أخرجه البخاري (159/3) (2597) كتاب الهبة باب من لم يقبل الهدية لعله، ومسلم (1463/3) (1832) كتاب الإمارة باب تحريم هدايا العمال.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

إن التقييم الفعال الذي يقوم به القائد يستلزم المراجعة الذاتية ومناقشة الآخرين للتحقق من صحة أداء الفريق للرؤية الشاملة للعمل والتأكد من قدرات الأفراد وأوجه القصور<sup>(1)</sup>، فهذا رسول الله ﷺ لما ظن أنه لا ضرورة لتأبير النخل أشار بعدم تأبيرها ثم لما أخبر بذلك قال: "إن كان ينفعهم ذلك فليصنعوه، فإنني إنما ظننت ظناً فلا تؤخذوني بالظن، ولكن إذا حدثتكم عن الله شيئاً فخذوا به، فإنني لن أكذب على الله عز وجل"<sup>(2)</sup>. إن رجوع القائد عن الخطأ والاعتراف به لا ينقص من منزلته، بل إن من أعظم مسؤولياته هو تحديد الأمور التي يجب تقييمها والحكم عليها لضمان تحقيق النتائج المنشودة<sup>(3)</sup>.

والقائد يرسخ في قلوب أتباعه الرقابة الذاتية من خلال قيام الموظف بإعادة النظر في أعماله الإدارية التي أنجزها مستشعراً في ذلك رقابة الله تعالى ومحاسبته له؛ ليتحقق من مدى ملائمتها بالمعايير المرجوة، وهذا المقصد يُعدُّ العلاج الأول في علاج الانحراف الإداري<sup>(4)</sup>، وهو ما أرشد إليه النبي ﷺ في حديثه لابن عباس رضي الله عنهما: "احفظ الله يحفظك، احفظ الله تجده تجاهك" وحين سئل ﷺ عن الإحسان أجاب بقوله ﷺ "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك" والآيات الواردة في ذلك كثيرة منها قوله تعالى: "أبي ذر رضى" <sup>(5)</sup>، وقوله: "بم بن بي بي" <sup>(6)</sup>.

وللرقابة في الإدارة الإسلامية مفهوم يناهى بها عن أن تكون تصيداً لأخطاء العاملين أو منعاً لهم من الاجتهاد والابتكار مخافة الخطأ، فقوام الرقابة في الإدارة الإسلامية هو دورانها حول الالتزام بالنهج المحدد، والتوافق بين الأعمال وبين الخطط والبرامج، وإصلاح الخطأ والانحراف، والتصدي لحل المشكلات دون ارتباك، ويحيط بهذا كله تقديم حسن النية وسلامة القصد والطوية دائماً ما لم يثبت خلاف ذلك<sup>(7)</sup>، يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "أرايتم لو أني وليت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أأكون قد قضيت ما علي؟ قالوا: بلى يا أمير المؤمنين، قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا"<sup>(8)</sup>.

(1) طرق التفكير الأربع، كيف تؤثر وتحفز وتقود فرقاً عالية الأداء (254).

(2) أخرجه مسلم (4/1835) (2361) كتاب الفضائل باب وجوب امتثال ما قاله شرعاً دون ما ذكره ﷺ من معاش الدنيا على سبيل الرأي.

(3) أهم خمسة أسئلة لبيتر دراكر (71).

(4) الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي محمد طاهر (246)، الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق عبدالرحمن الضحيان (129).

(5) سورة النساء: الآية 1.

(6) سورة النساء: الآية 108.

(7) ينظر: التنمية والتخطيط د. عفر (249).

(8) أخرجه البيهقي في السنن الكبرى (8/282) (16655)، وعبد الرزاق في المصنف (9/162) (21589).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

وتتبع أهمية الرقابة في التنظيم الإداري أنها الأداة الفعالة في يد الإدارة، والتي يمكنها من خلالها التحقق من أن تنفيذ الأعمال يتم بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات والأنظمة، وتُعد وسيلة فعالة للكشف عن المواهب والقدرات الخاصة بين العاملين في التنظيم الإداري وتحفيزهم والاستفادة من مواهبهم، ولها دور هام في تصحيح الأخطاء وتصويب الانحراف والتأكد من التقدم المحرز وإعادة التنظيم الإداري إلى المسار الصحيح نحو أهدافه، وبالتالي فإن عدم قيام القائد بمهمته الرقابية، يؤدي إلى عدم فاعلية العمل؛ لعجزه عن معرفة معوقات التنفيذ، والحلول المناسبة للتغلب عليها<sup>(1)</sup>.

### الخاتمة والنتائج:

- للمقاصد الشرعية أثر ملحوظ في توجيه مسار العمل في الإسلام.
- أولى الفقه الإسلامي موضوع العمل عناية كبيرة، واهتماماً خاصاً؛ لما له من أهمية كبرى في حياة الناس، وصيانة دينهم ودنياهم، ولا تزال الدراسات الأكاديمية تكشف من حين إلى آخر عن الجهود الجبارة لفقهاء الإسلام ومفكره وعلمائه في هذا الحقل المعرفي المهم، وتكشف عن القيم السامية في النظام الإسلامي الذي وُضع ليسوس الدنيا في كل عصر ومصر.
- لمقاصد الشريعة أثرها في أساليب القيادة وبناء ونهج فرق العمل.
- لنجاح عمل الفريق الواحد أسباب منها ما يتعلق بالقيم والمعايير التي يتمسك بها الأفراد ويعملون بمقتضاها ومنها ما يتعلق بالتوجهات والمهارات التي يتعامل بها القائد مع فريقه؛ وقد بيّنها البحث.

### المصادر والمراجع

1. أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين، ممدوح الظفيري، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ط1، 2012م.
2. الاجتهاد المقاصدي: حجيته ضوابطه مجالاته، نور الدين الخادمي، رئاسة المحاكم، قطر، ط1، 1998م.
3. الأحاد والمثاني، لابن أبي عاصم، دار الراية، الرياض، ط1، 1411هـ - 1991م.
4. الإحكام السلطانية، علي الماوردي، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، ط (3).
5. الاحكام العامة، د. محمد سعيد أمين، 1998م.

(1) الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ص (424)، الإدارة تبدأ بك آلان هستر (57)، دليل القيادة جون سي ماكسويل (109).

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

6. الإحكام في أصول الإحكام، علي بن محمد الأمدي، مطبعة محمد علي صبيح، مصر.
7. أخلاقيات المهنة، لمحمد عبد الغني المصري، مكتبة الرسالة الحديثة، ط (1).
8. الإدارة تبدأ بك آلان هستر، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2018م.
9. الإدارة التربوية في القرآن الكريم نايف العصيمي، دار الصميعة، السعودية، ط1، 2014م.
10. الإدارة في عصر الرسول ﷺ، أحمد عجاج، دار السلام، القاهرة، ط1، 1427هـ.
11. الأدب المفرد، لمحمد بن إسماعيل البخاري، دار البشائر الإسلامية، بيروت، ط3، 1989م.
12. الأشباه والنظائر على مذهب أبي حنيفة النعمان، زين العابدين بن نجيم، طبع مؤسسة الحلبي، القاهرة.
13. الأشباه والنظائر، لعبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط (1)، 1403هـ.
14. الإصابة في تمييز الصحابة، لابن حجر، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1995م.
15. إعلام الموقعين عن رب العالمين، ابن القيم الجوزية، دار الجيل، بيروت، 1973م.
16. أهم خمسة أسئلة لبيتر دراكر، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2018م.
17. أوجه الخلل الخمسة التي تصيب أي فريق باتريك لينسيوني، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2016م.
18. أول قاعدتين في القيادة ديفيد كوتريل، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2018م.
19. البحر المحيط في أصول الفقه، لبدر الدين محمد الزركشي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2000م.
20. البداية والنهاية، لابن كثير، مطبعة عيسى البابي الحلبي، القاهرة.
21. البرهان في أصول الفقه، لإمام الحرمين، كلية الشريعة، جامعة قطر، ط2، 1400هـ.
22. تاج العروس من جواهر القاموس "شرح القاموس" السيد محمد الزبيدي، حكومة الكويت، 1987م.
23. تاريخ الطبري، لأبي جعفر محمد بن جرير الطبري، دار الكتب العلمية.
24. تاريخ بغداد، للخطيب البغدادي، دار الكتاب العربي، بيروت، ط مصورة.
25. تاريخ دمشق، لابن عساكر، المكتبة الظاهرية، دمشق.
26. تحديات القيادة جيمس كوزيس وباري بوسنر، مكتبة جرير، السعودية، ط5، 2019م.
27. تحرير الأحكام في تدبير أهل الإسلام محمد الحموي، دار الثقافة، قطر، 1988م.
28. تحفة الأحوذى شرح الترمذي، عبد الرحمن المباركفوري، دار الكتاب العربي، لبنان.
29. التحليل الإداري، د. إبراهيم درويش، 1973م.
30. التخطيط لمواجهة الأزمات، رشاد الحماوي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط1، 1995م.
31. تطوير القائد بداخلك جون سي ماكسويل، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2019م.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

32. تفسير القرآن العظيم، لإسماعيل بن عمر بن كثير الدمشقي أبي الفداء، دار الفكر، بيروت، 1401هـ.
33. تفسير عبد الرزاق الصنعاني، تحقيق: محمود عبده، دار الكتب العلمية، ط1، 1419هـ.
34. تقديم فقه الواقع: أصول وضوابط، لأحمد بوعود، دار السلام، 2006م.
35. تنوير الحوالك في شرح موطأ الإمام مالك، لجلال الدين السيوطي، مصطفى الحلبي، مصر، ط1، 1990م.
36. التنمية والتخطيط وتقويم المشروعات في الاقتصاد الإسلامي، محمد عفر، دار الوفاء، المنصورة، 1992.
37. تنمية القوى العاملة في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، محمد حسين خليل، وقائع ندوة الإدارة في الإسلام رقم 31، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، ط1، 1995.
38. تنمية مهارات قائد المستقبل نظرة عصرية ورؤية تربوية، جمال أبو الوفا وسلامه عبدالعظيم، مجلة كلية التربية بنها، المجلد 29، ج 2، 2018م.
39. تهذيب اللغة، محمد بن أحمد الأزهرى، مكتبة الخانجي، القاهرة، ط1، 1976م.
40. التيسير بشرح الجامع الصغير، عبد الرؤوف المناوي، مكتبة الإمام الشافعي، الرياض، ط3، 1988م.
41. جامع البيان في تفسير القرآن، محمد بن جرير الطبري، دار المعارف، مصر، ط2، 1972م.
42. الجامع الصحيح "سنن الترمذي"، محمد بن عيسى، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط2، 1998م.
43. الجامع لأحكام القرآن، محمد بن أحمد القرطبي، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط2، 1964م.
44. الجديد في فن إدارة الناس، فيل هانساكر وتوني أليساندرا، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2010م.
45. جمهرة أنساب العرب، علي ابن حزم الأندلسي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط3، 2003م.
46. الجنى الداني في حروف المعاني، للحسن بن قاسم المرادي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1992م.
47. جواهر الإكليل شرح مختصر خليل، صالح الأزهرى، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1997م.
48. الحاوي الكبير، للماوردي، دار الفكر، بيروت، 1994م.
49. حلية الأولياء، لأبي نعيم أحمد الأصبهاني، دار الريان للتراث، مصر، ط5، 1987م.
50. الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، بكر القباني، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1982م.
51. الخراج، ليحيى بن آدم القرشي، المكتبة العلمية، لاهور، باكستان، ط1، 1974م.
52. خزنة الأدب ولب لباب لسان العرب، عبد القادر البغدادي، مكتبة الخانجي، القاهرة، ط3، 1989م.
53. الخصائص، عثمان بن جني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ط (3)، 1988م.
54. خصائص القائد وفق منظور الفارابي: دراسة مقارنة، غسان العمري، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 34، ع4، مصر، 2010م.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

55. دليل القيادة، جون سي ماكسويل، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2018م.
56. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مرص طاهر شكري، نابلس فلسطين، 2016م.
57. سلسلة الأحاديث الصحيحة، محمد ناصر الدين الألباني، المكتب الإسلامي، بيروت، ط4، 1985م.
58. سنن ابن ماجه، محمد بن زيد القزويني، دار الجيل، بيروت، ط1، 1998م.
59. سنن أبي داود، سليمان بن الأشعث السجستاني، دار الجنان، بيروت، ط1، 1988م.
60. سنن الدارقطني، علي بن عمر الدارقطني، دار المعرفة، بيروت، 1966م.
61. سنن الدارمي، عبد الله بن عبد الرحمن، دار الكتاب العربي، بيروت، ط1، 1987م.
62. السنن الكبرى، أحمد البيهقي، وبذيله الجوهر النقي، دار الفكر، بيروت، 1985م.
63. سنن النسائي، أحمد بن شعيب النسائي، دار المعرفة، بيروت، ط3، 1994م.
64. السنن، لسعيد بن منصور الخراساني، دار السلفية، الهند، ط1، 1982م.
65. السياسة والاقتصاد عند ابن خلدون، د. صلاح الدين رسلان، دار قباء للنشر، القاهرة، 1999م.
66. السيرة النبوية لابن هشام، عبد الملك بن هشام المعافري، دار الجيل، بيروت، ط1، 1411هـ.
67. شرح معاني الآثار، أحمد الطحاوي، مطبعة الأنوار المحمدية، القاهرة.
68. شعب الإيمان، أحمد بن الحسين البيهقي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1410هـ.
69. صحيح ابن حبان، محمد بن حبان، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1404هـ.
70. صحيح ابن خزيمة، محمد بن إسحاق بن خزيمة النيسابوري، المكتب الإسلامي، بيروت.
71. صحيح البخاري، محمد بن إسماعيل البخاري، دار الفكر، بيروت، 1993م.
72. صحيح مسلم بشرح النووي، مسلم بن الحجاج القشيري، دار الحديث، القاهرة، ط1، 1994م.
73. ضوابط تنظيم الاقتصاد في السوق الإسلامي، غازي عناية، دار النفائس، 1992م.
74. الطبقات الكبرى، لابن سعد، دار صادر، بيروت، ط1، 1998م.
75. طرق التفكير الأربع- كيف تؤثر وتحفز وتقود فرقاً عالية الأداء، أنا لوسيا ماكاي، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2018م.
- غريب الحديث، لأبي عبيد، دائرة المعارف، الهند.
76. فتح الباري بشرح صحيح البخاري، ابن حجر العسقلاني، دار الفكر، بيروت، 1993م.
77. فقه التنزيل وقواعده وتطبيقاته، عبد الحليم محمد، دار الفقيه، دبي، 2019م.
78. فقه السيرة زيد الزيد، السعودية، دار التدمرية، ط3، 1428هـ.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

79. الفكر المقاصدي: قواعده وفوائده، أحمد الريسوني، دار الكلمة للنشر، 2014م.
80. فلسفة التشريع في الإسلام، صبحي رجب محمصاني، دار الكشاف، بيروت، 1946م.
81. فن القيادة في الإسلام، أحمد عبد ربه مبارك، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ط1.
82. فيض القدير، عبد الرؤوف المناوي، مطبعة مصطفى محمد، القاهرة، ط1، 1357هـ.
83. القادة الجيدون يطرحون أسئلة عظيمة جون سي ماكسويل، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2018م.
84. القواعد الذهبية العشرة للقيادة سوبيوس وموردوكوتاس، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2018م.
85. القواعد الكلية والضوابط الفقهية في الشريعة، د.محمد عثمان شبير، دار النفائس، الأردن، 2007م.
86. القيادة الإدارية، سالم القحطاني، مكتبة المنتبي، السعودية، 2008م.
87. الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة، جيمس ماكجراث وبوب بايتس، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2019م.
88. كشف الأسرار عن أصول فخر الإسلام، علاء الدين البخاري، دار الكتاب العربي، بيروت، 1997م.
89. كيف تحل الخلافات براميل أهوجا، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2011م.
90. لسان العرب، محمد بن مكرم بن منظور، دار صادر، بيروت.
91. مبادئ علم الإدارة العامة، د. سليمان محمد الطماوي، مطبعة عين شمس، ط (6)، 1979م.
92. مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، علي بن أبي بكر الهيثمي، مؤسسة المعارف، بيروت، 1986م.
93. مجموع الفتاوى، أحمد بن تيمية، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة المنورة، 1995م.
94. المدخل، لابن الحاج، دار التراث، د.ط، د.ت.
95. المستدرك على الصحيحين، محمد بن عبد الله، الحاكم، وبذيله: التلخيص، للحافظ الذهبي، دار الكتاب العربي، بيروت، 1987م.
96. المستصفي، لأبي حامد محمد بن محمد الغزالي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1997م.
97. المستويات الخمسة للقيادة جون سي ماكسويل، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2020م.
98. مسند أبي يعلى، أحمد بن المثنى التميمي، دار المأمون للتراث، دمشق، ط1، 1985م.
99. مسند الإمام أحمد بن حنبل، المكتب الإسلامي، بيروت، ط5، 1985م.
100. مسند الطيالسي، سليمان بن داود الطيالسي، دار المعرفة، بيروت، ط1، 1987م.
101. المصنف، عبد الرزاق بن همام الصنعاني، المكتب الإسلامي، بيروت، ط2، 1994م.
102. المعجم الأوسط، سليمان بن أحمد الطبراني، مكتبة المعارف، الرياض، ط1، 1405هـ.
103. معجم البلدان، ياقوت بن عبد الله الحموي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 1990م.
104. المعجم الكبير، سليمان بن أحمد الطبراني، مكتبة ابن تيمية، القاهرة، ط1، 1988م.

## قيادة فريق العمل في ضوء المقاصد الشرعية

الدكتور: بندر بن طلال جمعة محلاوي

105. المعجم الوسيط، إخراج: مجمع اللغة العربية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1972م.
106. معجم مقاييس اللغة، أحمد بن فارس، دار الجيل، بيروت، ط1، 1991م.
107. مغني المحتاج، محمد بن الخطيب الشربيني، دار الكتب العلمية، ط1، 1994م.
108. مفتاح دار السعادة ومنشور ولاية العلم، لمحمد بن أبي بكر ابن القيم، دار الكتب العلمية، بيروت.
109. مقاصد الشريعة الإسلامية، لمحمد الطاهر بن، تحقيق: محمد الحبيب ابن الخوجة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 1425هـ - 2004م.
110. مقاصد الشريعة ومكارمها، علال الفاسي، تحقيق: إسماعيل الحسني، دار السلام، 2013م.
111. مكارم الأخلاق، الخرائطي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1988م.
112. الموافقات في أصول الشريعة؛ إبراهيم الشاطبي، دار المعرفة، ط1، 1996م.
113. نشاط الإدارة، د. محمود حلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1967م.
114. النظام القانوني للجزاءات في عقد الأشغال العامة، هارون الجمل، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1979م.
115. نظرية الجزاءات في العقد الإداري، د. عبد المجيد فياض، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1974م.
116. نظرية المصلحة في الفقه الإسلامي، حسين حامد حسان، دار النهضة العربية، 1971م.
117. 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2017م.
118. 27 تحدياً يواجهها المدبرون، مكتبة جرير، السعودية، ط1، 2016م.
119. "Define Teamwork", www.the-happy-manager.com, Retrieved 2019.
120. David. J. Cherring ton, organization behavior (boston: Allyn and baccom, 1994
121. Geory R. terry and G.stephen franklin, principles of management (Illinois: home wood, Richard D. Irwin Inc; 1982.
122. H.Lazarus, E.Warren, and J.Schne, "The progress of management", (prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J), Second ed., 1972
123. Halen harding, management application anessential hand book London; pitman, 1990.
124. John McDonald Pffner, Robert Vance Presthus, 1960
125. K.davis, "Human relations in work", (McGraw-Hill book Co. New York), 2nded. 1962
126. Leonard white, introduction to the study of public administration N.Y: Mc Millan Co. 1982
127. Pffner and presthus, 1960.
128. R.Stogdill, "personal mactors associated with leader- ship", journal of psychology, vol: 25, july, 1948