

سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للمعلومات الإدارية

الكتاب الأول

# مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية

تأليف

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

Les éditions du LAPDEC



منشورات مخبر لابداك

مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية

تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

تصميم وإنجاز

خلية النشر العلمي

لمخبر تحليل و استشراف و تطوير

الوظائف و الكفاءات

Grapho-Lab du LAPDEC

جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر - الجزائر

ردمك ISBN 978-9931-9683-8-2

الإيداع القانوني جويلية 2021

ISBN 978-9931-9683-8-2



9 789931 968382



سلسلة دفاتر التأصيل الإسلامي للعلوم الإدارية

1

# مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية

تأليف

البروفيسور جاويد اقبال ثاني

ترجمة

البروفيسور الحبيب ثابتي

Les éditions du LAPDEC

 GL  
Grapho-Lab du LAPDEC  
Université de Mascara

منشورات مخبر لابداك

عنوان الكتاب:

مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية

تأليف البروفيسور جاويد إقبال ثاني

ترجمة البروفيسور الحبيب ثابتي

الناشر: خلية النشر العلمي لمخبر تحليل  
واستشراف وتطوير الوظائف و الكفاءات

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)

Grapho-Lab du LAPDEC

العنوان البريدي: مخبر لابداك - كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير / جامعة معسكر - القطب

الجامعي سيدي سعيد معسكر

29000 الجزائر

العنوان الإلكتروني:

lapdec@univ-mascara.dz

© مخبر لابداك - جامعة معسكر

ردمك ISBN 978-9931-9683-8-2

الإيداع القانوني جويلية 2021

جميع الحقوق محفوظة

Les éditions du LAPDEC



## محتويات الكتاب

7	الإهداء
9	استهلال
13	مقدمة الطبعة العربية
19	نبذة عن سيرة المؤلف
23	مقدمة المؤلف
25	<b>الفصل التمهيدي: الإطار التصوري للإدارة الإسلامية</b>
25	تقديم
26	ما هي النظرية ودورها في الإدارة؟
27	ما هو المبدأ؟
30	ما هي الإدارة من منظور إسلامي؟
33	مبادئ نظرية الإدارة الإسلامية
34	خطة الكتاب
35	<b>الفصل الثاني: مرتكزات الإدارة الإسلامية</b>
35	فرضيات النظريات المعاصرة حول المستخدمين
40	افتراضات نظرية الإدارة الإسلامية
41	مرتكزات نظرية الإدارة الإسلامية
42	الملامح الرئيسة لنظرية الإدارة الإسلامية
52	وظائف الإدارة
52	التخطيط
55	التنظيم
57	القيادة

61	الرقابة .....
63	<b>الفصل الثالث: المبادئ المتعلقة بالمنظمات .....</b>
63	الإسلام هداية للجميع .....
63	1- مسؤوليات الخليفة .....
65	2- اتخاذ القرار بالتشاور .....
67	3- السياسات التنظيمية .....
67	أ- دفع التعويضات .....
67	ب- قياس الأداء .....
68	ج- تيسير الأمور على الناس .....
69	د - ما أهدي للعامل فهو للمنظمة .....
69	و - إقامة العدل .....
71	و- السياسات الأخلاقية .....
74	4 - الاتصال .....
76	5- العادات الشخصية .....
77	6- المسؤولية الاجتماعية .....
79	7- الجزاء في الآخرة .....
79	8- الإحسان إلى المرؤوسين .....
80	9- الدعاء .....
80	10- إدارة المشاكل .....
89	<b>الفصل الرابع: المبادئ المتعلقة بالمديرين .....</b>
89	النبي ﷺ هو القدوة الحسنة .....
90	مسؤوليات المديرين .....
91	من يؤم الصلاة؟ .....

92	مكافآت المدير .....
93	الخصائص الشخصية للمدير .....
97	عادات وأفعال منهي عنها .....
99	محاذير يتوجب على المديرين تجنبها .....
101	<b>الفصل الخامس: المبادئ المتعلقة بالمستخدّمين .....</b>
101	1- خصال المستخدّمين .....
101	2- الطاعة بشكل عام .....
102	3- طاعة الحاكم / المدير .....
106	4- عدم جواز معصية الحاكم .....
107	5 - إنما الطاعة في المعروف .....
107	6- لا تشتك بالزملاء .....
108	7- كتمان عيوب الآخرين .....
108	8- كتمان أسرار الزملاء إذا طلبوا منك الاستشارة و إسداء النصيحة الصادقة لهم .....
108	9- مساعدة المديرين .....
109	10 - إخلاص العاملين يضاعف أجرهم .....
	<b>الفصل السادس: ملخص أعمال المؤلف حول نظرية الإدارة الإسلامية .....</b>
111	1- الأعمال الأساسية .....
112	2- مسائل ذات صلة .....
116	3- التوسع في موضوعات نظرية الإدارة الإسلامية .....
119	ملاحظات ختامية .....
121	المراجع .....



## الإهداء

إلى والدي الذين استثمرا كثيرا في تربيتهما  
وظلا ملتزمين بالدعاء من أجل نجاحي ورفاهيتي

المؤلف





## استهلال

### قيمة المعرفة

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو

الْأَلْبَابِ ﴾ [الزمر: 9]

### قيمة المعرفة 1

عَنْ أَنَسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ، كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ. رواه الترمذي .

عن أبي هريرة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: أَلَا إِنَّ الدُّنْيَا مَلْعُونَةٌ مَلْعُونَةٌ مَا فِيهَا، إِلَّا ذَكَرَ اللَّهَ وَمَا وَالَاهُ، وَعَالِمٌ أَوْ مُتَعَلِّمٌ. رواه الترمذي

### قيمة المعرفة 2

عَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ، يَقُولُ: مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها لِطَالِبِ الْعِلْمِ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحَيَاتَانِ فِي الْمَاءِ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ.

أخرجه أبو داود، والترمذي، وابن ماجه، وأحمد

## صفات القائد/المدير الجيد

﴿ فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران: ١٥٩]

## صفات القائد/المدير الجيد 1

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : ثلاثة لا يهولهم الفزع الأكبر ولا ينالهم الحساب هم على كتيب من مسك حتى يفرغ من حساب الخلائق رجل قرأ القرآن ابتغاء وجه الله وأمّ به قومًا وهم به راضون وداع يدعو إلى الصلوات ابتغاء وجه الله ومملوك لم يمنعه رقب الدنيا من طاعة ربه. رواه الطبراني في المعجم.

## صفات القائد/المدير الجيد 2

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فصمت عنه رسول الله ﷺ ثم قال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فقال كل يوم سبعين مرة. رواه الترمذي

## السعي في سبيل الله

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: مرّ رجلٌ من أصحاب رسول الله ﷺ بشعبٍ فيه عُيَيْنَةٌ من ماءٍ عذبةٍ فأعجبته لطيبها فقال : لو اعتزلت الناس فأقمت في هذا الشعبِ ولن أفعل حتى أستأذن رسول الله ﷺ فذكر ذلك لرسول الله ﷺ فقال : لا تفعل فإنّ مقام أحدكم في سبيل الله أفضل من صلواته في بيته سبعين عامًا، ألا تحبون أن يغفر الله

لكم، ويدخلكم الجنة؟ اغزوا في سبيل الله، من قاتل في سبيل الله فُواقِ ناقةٍ وجبت له الجنة. جامع الترمذي.

## عظمة الله عز و جل

﴿سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾ ① لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ يُحْيِي وَيُمِيتُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ② هُوَ الْأَوَّلُ وَالْآخِرُ وَالظَّاهِرُ وَالْبَاطِنُ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ③ هُوَ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ يَعْلَمُ مَا يَلِجُ فِي الْأَرْضِ وَمَا يَخْرُجُ مِنْهَا وَمَا يَنْزِلُ مِنَ السَّمَاءِ وَمَا يَعْرُجُ فِيهَا وَهُوَ مَعَكُمْ أَيْنَ مَا كُنْتُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ④ لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَى اللَّهِ تُرْجَعُ الْأُمُورُ ⑤ يُوَلِّجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَيُوَلِّجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَهُوَ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ ⑥﴾ [الحديد: 1-6]

## الله سبحانه و تعالى يحب المتحابين فيه

يحيى عن مالك عن أبي حازم بن دينار عن أبي إدريس الخولاني، أنه قال : دخلت مسجد دمشق، فإذا فتى شاب براق الثنايا، وإذا الناس معه إذا اختلفوا في شيء أسندوه إليه، وصدروا عن قوله، فسألت عنه، فقبل : هذا معاذ بن جبل رضي الله عنه، فلما كان الغد هجرت فوجدته قد سبقني بالتهجير، ووجدته يصلي، قال : فانتظرت حتى قضى صلاته، ثم جئت من قبل وجهه، فسلمت عليه، ثم قلت له : والله إني لأحبك في الله، فقال : الله، قال : الله، فقلت : الله، فقال : الله، فقلت : الله، قال : فأخذ بجبوة رداي فجبذني إليه، وقال : أبشر فياني سمعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول : قال الله تبارك وتعالى : وجبت محبتي للمتحابين في، وللمتجالسين في، والمتبازلين في، والمتزاورين في . موطأ مالك.



## مقدمة الطبعة العربية

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ، نَحْمَدُهُ وَنَسْتَعِينُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ، وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ، وَمَنْ يَضَلَّ فَلَا هَادِيَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ، ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ﴾ (١١٠)، ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (١)، ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا﴾ (٧١)

أَمَّا بَعْدُ: فَإِنَّ خَيْرَ الْكَلَامِ كَلَامُ اللَّهِ تَعَالَى، وَخَيْرَ الْهَدْيِ هَدْيِ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَشَرُّ الْأُمُورِ مُحَدَّثَاتُهَا، وَكُلُّ مُحَدَّثَةٍ بِدْعَةٌ، وَكُلُّ بِدْعَةٍ ضَلَالَةٌ، وَكُلُّ ضَلَالَةٍ فِي النَّارِ.

إن إتباع الهدي النبوي الشريف، الذي هو خير هدي أوجب الله سبحانه على البشرية إتباعه، قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (١١)، (الأحزاب: 21)، و جعل هذا الإِتباع برهاناً على حبنا له سبحانه و تعالى و شرطاً للفوز بحبه لنا ومغفرته لذنوبنا، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ (٣١) (آل عمران: 31)؛ إن إتباع هذا الهدي الشريف لا يقتصر على مجال العبادات و حدها و لا الشؤون الفردية و العلاقات الشخصية فحسب بل يشمل

قبل ذلك و بعده الشؤون العامة ومصالح الأمة السياسة و الإدارية و الاقتصادية وغيرها...، إذ في ذلك فقط قوام هذه الأمة و نهضة دولتها و رقي حضارتها.

إن الاهتمام بالهدي النبوي في مجال الإدارة و الحكم لا ينفصل عن الاهتمام بهديه عليه الصلاة و السلام في شتى شؤون الحياة، لأننا أمرنا بإتباعه و الاهتداء بهديه، أمرا عاما لا يختص بمجال دون حال و لا بشأن دون آخر، ﴿وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ٧﴾ (الحشر: 7)، فهو الذي اختاره الله سبحانه أسوة حسنة لنا و مثلا يحتذى، و ربط فلاح هذه الأمة و نجاحها في الدنيا و الفوز بنعيم الآخرة بإتباعه و اقتفاء آثاره عليه الصلاة والسلام.

و قد فهم الرعيل الأول من الصحابة الكرام و التابعين و من تبعهم بإحسان هذه المعاني السامية و أدركوا قيمة الإتياع الشامل، فاقتفوا آثاره كلها . كبيرها وصغيرها . و اعتنوا بجمع سنته و تدوينها و تبويبها أيما اعتناء... فرفع الله شأنهم كأمة و أعلى مقامهم كأفراد، كل ذلك بفضل تمسكهم بدينهم و اعتزازهم به، و بسبب اقتدائهم بنبيهم و إتباعهم له في كل شؤونهم، بدل الانبهار بكل وافد و الركض خلف كل سراب مما يفد علينا من الشرق تارة و من الغرب تارة أخرى، كما هي حال أجيال الضياع و التيه، أجيال فقدت بوصلة التوجه المستقيم و فقدت معه حاسة الذوق السليم مذ تصدر مواقع الفكر و القيادة المعرفية منبتون مقطوعو الصلة بجذورهم، متوهمون أن لا رقي و لا تقدم إلا بالذوبان في الغرب - فكرا و سلوكا - و اقتفاء آثاره حذو القذة بالقذة، كما صرح بذلك (عميد الاغتراب العربي) في دعوته إلى "أن

نسير سيرة الأوروبيين ونسلك طريقهم، لنكون لهم أنداداً، ولنكون لهم شركاء في الحضارة، خيرها وشرها، حلوها ومرها، وما يجب منها وما يُكره، وما يُحمد منها وما يُعاب" ، و كما أعلنها غير واحد ممن ينتسبون زورا إلى رجالات الفكر و المعرفة (غفر الله لنا و لهم).

و اليوم و قد أعلن فعليا عن إفلاس النظم و النماذج المستوردة التي بمرتنا ردحا من الزمن، وظهرت للعيان عواقبها الوخيمة و جناياتها العظيمة على دولنا (التابعة) ومجتمعاتنا (المغيبة)، آن الأوان أن نؤوب إلى رشدنا، و أن نتخلص من حالات اللاوعي و الاغتراب و الانبهار، آن لنا أن نعود إلى ذاتيتنا المسلموبة و أن نسترجع مقومات النهوض و دعائم الرقي التي فقدناها مذ فرض علينا المستعمر أنظمتة ومناهجه الفكرية و المعرفية من أجل ترسيخ وجوده في بلداننا و تكريس هيمنته على شعوبنا، و مذ فرض علينا أذيال الاستعمار و ورثته عوامل و أسباب الانسلاخ العقدي والتاريخي و الفكري ... بل و السلوكي أيضا.

إنني و بحكم تخصصي في إدارة الأعمال و تدريسي لفنون الإدارة منذ عدة عقود، ألس باستمرار مدى الحاجة إلى تأصيل هذه الفنون بما يتوافق و عقيدة أمتنا و يتماشى مع مشاربها الفكرية وموروثها الثقافي والاجتماعي، بدل الاصطدام والتعارض الذين لم ينجم عنهما سوى مزيد من التردّي والانتكاس والتخلف عن ركب التطور الحضاري و عن الرقي الذي عاشه أسلافنا يوم أن تمسكوا بتعاليم دينهم وهدى نبيهم عليه الصلاة و السلام.



وقد انطلقت فعلا مجهودات محمودة في هذا المضمار، على مستويات فردية وأخرى مؤسسية، تعنى بالتأصيل الإسلامي للمعارف الإدارية، نسأل الله سبحانه أن يباركها ويجازي القائمين عليها خير الجزاء، وأن يحقق الغاية من هذه المبادرات الكريمة الهادفة إلى أسلمة المعارف الإنسانية والاجتماعية عموما والمناهج الإدارية بوجه خاص، بغية تخليصها من شوائب التوجهات الوضعية والإيديولوجيات المتصادمة مع مناهجنا الأصيلة وتعاليم ديننا الحنيف.

ومن القامات الكبرى التي كان لها أبرز الأثر في هذا الشأن بفضل مساهماته الغزيرة ومؤلفاته التي تجاوزت الخمسين كتابا في مجال الإدارة الإسلامية، البروفيسور **جاويد اقبال ثاني** الذي كرس جهده وكل إمكانياته في سبيل توطيد دعائم فكر إداري إسلامي مستمد من تعاليم الدين الإسلامي وهدى النبي محمد ﷺ، و لعل أبرز ما يميز أعمال البروفيسور إقبال الإدارية هو سلوكه لمنهج علماء السلف رضوان الله عليهم في التركيز على النصوص الشرعية وأحداث السيرة النبوية، و توظيفها بشكل مكثف، ثم استقراء دلالاتها و مضامينها في مجال الممارسات الإدارية و السلوكيات التنظيمية.

غير أن مؤلفات البروفيسور كلها باللغة الانجليزية، مما يحول دون الاستفادة منها على نطاق واسع، فبدا لي نقل ما تيسر منها إلى اللغة العربية، وشجعتني على ذلك بالخصوص ترحيب المؤلف بالفكرة وتحمسه لها، فأسأل الله العلي القدير أن يوفقنا لأداء هذا الرسالة على أحسن وجه وأكمله، وأن يجازي أخانا إقبال على ما بذل ويبدل من جهود لتحقيق هذه الغاية العظيمة، التي هي امتداد لجهود العاملين في

سبيل استئناف الحياة الإسلامية و تكريس نظم الإسلام الاقتصادية و السياسية  
والاجتماعية في واقع الأمة الإسلامية.

و أشير في الختام إلى أنني أدرجت بعض التعليقات الطفيفة على هامش الكتاب  
ورمزت لها بالحرف (ج) إشارة إلى المترجم، تمييزا لها عن هوامش المؤلف.

والحمد لله أولاً وأخيراً

البروفيسور الحبيب ثابتي

مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات

وأستاذ العلوم الإدارية بجامعة معسكر - الجزائر



## نبذة عن سيرة البروفيسور جاويداقبال ثاني

"أستاذ وكاتب وشاعر وباحث وداعية إلى الخير" ... هكذا يعرف البروفيسور إقبال بنفسه على صدر صفحته على الفايسبوك ... و هو علاوة على ذلك يعتبر بحق كبير منظري الإدارة الإسلامية كما تشهد به مؤلفاته و أبحاثه الغزيرة في هذا الشأن.

عندما تقرأ سيرة المترجم له و مسيرته العلمية تحضرك دعوة الإمام ابن سينا رحمه الله الذي كان يسأل ربه "العمر العريض"، عمر لا يقاس - بخلاف العمر الطويل أو المديد - بعدد السنوات بل بكمية الانجازات و نوعيتها، إنه العمر الحافل بالانجازات التي تخدم الأمة على مر أجيالها المتعاقبة.

إن البروفيسور إقبال هو واحد ممن رزقهم عمرا عريضا تمكن خلاله من تأليف ما يربو عن الستين كتابا و عددا كبيرا من المقالات العلمية، و أسهم بشكل لا نظير له في بناء نظرية الإدارة الإسلامية و توطيد أركانها، جزاه الله خيرا و زاد في عمره طولا و عرضا لاستكمال هذا المشروع الإسلامي العظيم الذي يضاها في طموحاته و مقاصده مشروع المالية والصيرفة الإسلامية.

ولد البروفيسور جاويداقبال ثاني 16 أبريل 1959 بروالاكوت - بونش آزاد بالكشمير، و تلقى تعليمه الابتدائي و الثانوي في مدرسة صابر شهيد العليا في روالاكوت، ثم التحق بجامعة آزاد جامو و كشمير حيث تحصل على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال بميدالية ذهبية و شهادة الماجستير في المالية بميدالية ذهبية أيضا، درس بعض الوقت في نفس الجامعة، ليلتحق بعدها بالمملكة المتحدة

حيث تحصل على شهادة الماجستير من جامعة هال و شهادة الدكتوراه من جامعة سالفورد.

شغل عدة وظائف في إنجلترا ، منها أستاذ و مدير دراسات و مستشار تسويق ... قبل أن يقفل راجعا إلى بلاده عام 2006 ليتولى التدريس بجامعة اقرأ في إسلام آباد كأستاذ مشارك، عُيّن بعدها رئيسا لقسم إدارة التكنولوجيا في الجامعة الإسلامية الدولية بإسلام آباد من 2012 إلى 2015، ثم أستاذا و عميدا لكلية العلوم الإدارية في جامعة آزاد جامو و كشمير، و هو يشغل حاليا منصب مدير المجلس الدولي لرواد الأعمال في مانشستر و أستاذا بمدرسة التجارة بلندن.

تميز بكفاءاته العالية على نطاق عالمي لاسيما ببحوثه العلمية الكثيرة، فقد صنفت جامعة ديكن الأسترالية مقاله: "التعلم من مشروع بحث الدكتوراه: هيكل و محتوى اقتراح بحث" كأفضل مقال في هذا الموضوع، و هو مستعمل على نطاق عالمي واسع كمرجع معتمد لكتابة مشاريع البحوث و المقالات، لاسيما رسائل الدكتوراه.

فاز البروفيسور إقبال بالعديد من الجوائز العلمية منها: جائزة العالم المتميز من قبل إحدى المنظمات الدولية عام 2016.

أصدر عام 2018 سيرته الذاتية تحت عنوان: "Experience: The journey of my life" أورد فيها تفاصيل كثيرة عن أفراد عائلته أصولا و فروعا، ثم تطرق إلى مشواره التعليمي و المهني و نشاطه الأكاديمي و ختمها بالحديث عن تجربته الدينية و نشاطه الدعوي.

خصص جل مؤلفاته لبناء و توطيد دعائم نظرية الإدارة الإسلامية، استقرأ مبادئها و تطبيقاتها من هدي النبي محمد صلى الله عليه و سلم، و قد تجاوزت مؤلفاته في الإدارة الإسلامية الخمسين مؤلفا (بين كتاب و مقال)، و هو بذلك يعتبر أهم و أكبر منظر في هذا الشأن، غير أن مؤلفاته جميعها منشورة باللغة الانجليزية، ما دفعنا إلى محاولة تعريب ما تيسر منها بعون الله تعالى و حسن توفيقه.

أهم مؤلفاته:

- (1) المبادئ التوجيهية الإسلامية للمسؤولين الجدد (2021)
- (2) مقدمة في نظرية الإدارة الإسلامية (2020)
- (3) منهج اتخاذ القرار عند النبي ﷺ (2020)
- (4) المنظور الإسلامي للمعرفة (2020)
- (5) النبي محمد صلى الله عليه وسلم وتطور نظرية الإدارة (2020)
- (6) إستراتيجية إدارة المعلومات عند النبي ﷺ (2019)
- (7) مبادئ الإدارة الإسلامية (2020)
- (8) إستراتيجية التحول عند النبي ﷺ (2020)
- (9) إستراتيجية التحفيز عند النبي ﷺ (2019)
- (10) الممارسات الإدارية عند النبي ﷺ (2019)
- (11) مقارنة النبي ﷺ في الإدارة الإستراتيجية (2019)
- (12) صفات الأشخاص الناجحين (2019)
- (13) الأفكار الإدارية عند النبي ﷺ (2018)

- 14) التحكم في الإستراتيجية عند النبي ﷺ (2018)
- 15) الإستراتيجية القيادية عند النبي ﷺ (2018)
- 16) المضامين الإدارية لغزوة أحد (2018)
- 17) المضامين الإدارية لغزوة بدر (2018)
- 18) المضامين الإدارية لبعثة الهجرة (2018)
- 19) النبي مُحَمَّد ﷺ: كخبير تخطيط (2017)
- 20) مسؤوليات المديرين: أحاديث مختارة (2017)

**المترجم الأستاذ ثابتي الحبيب**

## مقدمة المؤلف

الحمد لله رب العالمين و صلى الله و سلم على نبينا محمد و على آله و صحبه الطيبين الطاهرين، اللهم اغفر لكل أمة محمد ﷺ و لأمم جميع الأنبياء و المرسلين، و لكل من سار على النهج القويم.

الغرض من هذا الكتاب هو دراسة الجوانب الإدارية للإسلام بالتركيز على سيرة النبي محمد ﷺ.

إننا حين نتفحص النظريات الإدارية المعاصرة نجدتها تقدم معرفة أو ممارسات إدارية محدودة، و هي ذات طبيعة تطويرية إذ تغيرت مع مرور الوقت وفقاً للظروف الاجتماعية و الاقتصادية، فقد اعتُبرت النظريات العلمية و الكلاسيكية، على سبيل المثال، إبان اكتشافها، من روائع الابتكارات، بيد أن حركة العلاقات الإنسانية لم تلبث أن غيرت اتجاه الأبحاث الإدارية مثبتة ضرورة التحول من "ظروف العمل" إلى "الظروف البشرية" أو الاعتبارات الإنسانية، كما أضحت الأدبيات الإدارية مؤخراً تولي اهتماماً أكبر "للاعتبارات الاجتماعية"؛ بينما استوعب الفكر الإداري الإسلامي معظم تلك الاعتبارات وعززها بأسس "أخلاقية"، وشكل ذلك ذروة الممارسات الإدارية، التي مارسها النبي ﷺ في زمن لم تكن فيه أية أفكار إدارية، بل كانت التقاليد القبليّة هي القوة الدافعة لـ "قيادة الناس" بدلاً من إدارتهم، و مع ذلك أوجد النبي ﷺ منظومة إدارية متميزة، و هذا الكتاب محاولة لاستكشاف بعض أفكاره الإدارية، و يمكن للدارسين الشغوفين اكتشاف المزيد من خلال الاطلاع على كنوز التراث الإسلامي.



إن المرتكز الأساس للاستدلال هو كون المنظمة مكان عمل للمديرين و للمستخدمين حيث تنطبق بعض القواعد أو المبادئ على المديرين، و ينطبق بعضها الآخر على المستخدمين، بينما ينطبق بعضها على كليهما، لذلك قمنا بتحليل الإدارة الإسلامية من منظور هذه العناصر الثلاثة.

يتضمن الكتاب ستة فصول: يهتم الفصل الأول بالنقاش النظري، و يشرح الفصل الثاني المقاربة الإدارية عند النبي مُحَمَّد ﷺ ، و تصف الفصول الثلاثة التالية مبادئ الإدارة المتعلقة بالمنظمات وبالمديرين وبالمستخدمين، و يتضمن الفصل الأخير الأدبيات التي أنتجها المؤلف حول نظرية الإدارة الإسلامية؛ والغرض من ذلك هو إعلام القراء بأن نظرية الإدارة الإسلامية غنية بالأسس النظرية<sup>(1)</sup>؛ لكن الكتاب ليس محاولة شاملة حول الموضوع، إنه مجرد بداية متواضعة، و بإمكان الأكاديميين والمديرين المبادرة بمساهماتهم لتعزيز النظرية.

و عموماً، هدي من هذا العمل هو إبراز صفات نبينا عليه الصلاة و السلام و توافقها مع جوانب مختلفة من القيادة كما يفهمها المديرون في العالم المعاصر.

أسأل الله سبحانه و تعالى أن يتقبل منا هذا الجهد المتواضع و أن يجعله سبباً للمغفرة لي و لكل الأمة، و أن يكون مصدر إرشاد للقراء، أمين.

و المؤلف يرحب بكل الاقتراحات لإدماجها في طبعات قادمة.

البروفيسور جاويد إقبال ثاني

مانشستر، 26 سبتمبر 2020

---

<sup>1</sup> هناك الكثير من الأعمال الأكاديمية المتاحة كذلك.

## الفصل الأول

### الإطار التصوري للإدارة الإسلامية

معاملة المستخدم كإنسان، وكمسلم ثم كعامل،

مما يعني أنه يجب على المديرين معاملتهم / التعامل معهم (أي المستخدمين) وفقًا لذلك.

### تقديم

تهتم الإدارة بالعلاقات بين الناس بشكل عام، وفي بيئة العمل بشكل خاص، والمدراء هم أفراد وفراد يتعاملون مع الموارد المخصصة لهم أو الموارد التي بحوزتهم، وفي هذا الصدد، كل فرد هو مدير لموارده التي يحتمل أن يكون قد ورثها أو تلقاها كهدية أو اكتسبها، ويشمل أيضًا الموارد التي جعلت منه المنظمة وصيًا على التكفل بها (استخدامها) بأفضل طريقة ممكنة.

التجار المستقلون هم مسيروون يتولون إدارة متجر، أو يقدمون بعض الخدمات مثل الحلاق، والميكانيكي، والمحاسب، والطبيب ... إلخ، والتاجر المنفرد يستثمر أمواله ووقته ومهاراته، يشتري ويخدم العملاء ويقدم خدمات ما بعد البيع، يدير سلسلة التوريد ويموّل ويطور العلاقات مع الشركات الأخرى لإدارة أعماله، وبالتالي، فهو يشكل منظمة لديها شخص واحد يفعل كل شيء لإدارتها.

قد تتكون المنظمة من فريق من شخصين أو أكثر يسعون وراء هدف مشترك، عائلة مكونة من زوج وزوجته، على سبيل المثال، وقد يتعلق الأمر بشخص واحد يحاول

تحقيق هدف أو عدة أهداف، كما هو شأن المندوبية التي قد تتكون من عضو واحد للمشاركة في مؤتمر أو اجتماع على سبيل المثال، ومع ذلك، قد تتكون المنظمة من مئات أو آلاف الأشخاص، مثال ذلك: جيش بلد، أو جامعة، إلخ.

عندما يعمل الأشخاص معًا (شخصان على الأقل) ، فإنهم يحتاجون إلى بعض "القواعد" لإتباعها حتى يتمكن الجميع من العمل بسلاسة، هذه القواعد هي "مبادئ الإدارة"، الجميع يلتزمها لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية.

وبقية المناقشة تدور كلها حول الأشخاص في المنظمات وأساس علاقاتهم.

## ما هي النظرية ودورها في الإدارة؟

هناك العديد من التعاريف لمفهوم النظرية:

النظرية هي "مجموعة من المبادئ التي تستند إليها ممارسة النشاط" <sup>(2)</sup>، نذكر على سبيل المثال، نظرية التعليم التي هي "نظام من القواعد أو المبادئ" <sup>(3)</sup>، نظرية سلوك المستهلك، وهي عنصر أساسي في نظرية الاقتصاد.

وحسب Koontz و Weirich "النظرية هي مجموعة منهجية للمفاهيم والمبادئ المترابطة" <sup>(4)</sup> التي تعطي إطارًا أو تربط معًا مجالًا مهمًا من المعرفة" <sup>(5)</sup>.

<sup>2</sup> <https://www.lexico.com/definition/theory>

<sup>3</sup> <https://www.dictionary.com/browse/theory>

النظرية هي ("نسق منظم من المعرفة المقبولة التي يتم تطبيقها في مجموعة متنوعة من الظروف لتفسير مجموعة محددة من الظواهر" على سبيل المثال ، نظرية الاقتصاد. المصدر:

<https://www.thefreedictionary.com/Scientific+theories#:~:text=Noun>)

<sup>4</sup> Ideas (<https://www.lexico.com/definition/concept>)

وفي مجال الإدارة، إذن، يتمثل دور النظرية في توفير وسيلة لتصنيف المعرفة الإدارية المهمة وذات الصلة" (6). لذا، دعونا نلقي نظرة على فكرة المبادئ للمضي قدمًا في المحادثة.

### ما هو المبدأ؟

نظرًا لكون النظرية مجموعة من المبادئ، فإنه من المفيد معرفة حقيقتها للمضي قدمًا في المناقشة، يعرف الخبراء المبدأ على أنه "حقيقة أساسية... تعمل كأساس لنظام من المعتقدات أو السلوكيات أو لسلسلة من التفكير... قاعدة أو معتقد يحكم سلوك الفرد" (7)، هناك بضع كلمات رئيسية في هذا التعريف تحتاج إلى شرح لفهم الظاهرة.

### الحقيقة الأساسية (8)

ينوي المؤلف الحديث عن "نظرية الإدارة الإسلامية"، لذلك، من المهم معرفة معنى "الحقيقة الأساسية" من منظور إسلامي، نحن نؤمن أن كل ما يقوله القرآن والسنة هو الحقيقة الأساسية، بما أن الإسلام يرشدنا في كل مهمة، وهو منهج كامل للحياة ناقشه الخبراء منذ زمن بعيد، والعلماء المسلمون يعتقدون نفس الشيء حيال ذلك، وبالتالي، فإن الحقائق الأساسية قابلة للتطبيق من وجهة نظر "الإدارة" كنظام، أي

<sup>5</sup> Wehrich, H and Harald. Koontz (1993) Management: A Global Perspective, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, p. 13.

<sup>6</sup> Koontz, Harold, and Heinz Wehrich (1990) Essentials of Management, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, p. 11.

<sup>7</sup> <https://www.lexico.com/definition/principle>

<sup>8</sup> يستخدم العلم المعاصر الملاحظة والتجربة لاكتشاف الحقيقة.

بعبارة أخرى، المبادئ التوجيهية التي يقدمها القرآن والسنة عن "الإدارة" كمجموعة من المعارف صحيحة، وستكون أساس تحليلنا في الصفحات التالية.

## نظام الاعتقاد

تعريف "المبدأ" يرتبط بنظام الاعتقاد كمفهوم مهم، والنظام هو "مجموعة من المبادئ أو الإجراءات التي يتم بموجبها عمل شيء ما؛ مخطط أو طريقة منظمة"<sup>(9)</sup>، الحجج، على سبيل المثال، واجب إلزامي على المسلم الذي يمكنه تحمل نفقاته، يتكون الحجج من سلسلة من الإجراءات في أماكن منفصلة، أي أنه مخطط منظم. والاعتقاد (الإيمان) يعني "قناعة دينية ... شيء يقبله المرء على أنه حقيقي و واقعي، رأي راسخ رسوخا تاما"<sup>(10)</sup>، يؤمن المسلمون، مثلا، أن الله واحد، خلق الملائكة، و أرسل الأنبياء عليهم الصلاة و السلام هداية البشرية، وأنزل الكتب السماوية ، وهو مالك يوم الدين ... إلخ.

## السلوك

إنه يعني "طريقة التصرف ... نشاط الإنسان أو الحيوان الذي يمكن ملاحظته"<sup>(11)</sup>، يوجه الإسلام أتباعه إلى التصرف بطرق ودية، والتحدث بهدوء ، وإفشاء السلام وما إلى ذلك.

<sup>9</sup> <https://www.lexico.com/definition/system>

<sup>10</sup> <https://www.lexico.com/definition/belief>

<sup>11</sup> <https://www.wordreference.com/definition/Behaviour>

## سلسلة التفكير

تعني "في بعض الأحيان عندما تكون هناك عدة حقائق تقودنا منطقيًا من فرضية أو ادعاء إلى استنتاج ونطلق على المجموعة الكاملة من الحقائق المعطاة "سلسلة التفكير"؟"<sup>(12)</sup> عندما نتحدث عن وجود الله سبحانه وتعالى، فإننا نتأمل عددًا من الأسباب لإثبات وجوده، يمكننا، على سبيل المثال، أن نرى الشمس والقمر والأرض والنجوم والمطر والحيوانات والمحيطات وما إلى ذلك، فنقول الله سبحانه وتعالى خلق هذه الأشياء، لذلك فهو موجود، وبالتالي، فإننا نبرهن بسلسلة من الأسباب لإثبات ادعائنا.

## الفكرة / المفهوم

المفهوم يعني الفكرة والفكرة تعني "تصور أو اقتراح لمسار عمل محتمل"<sup>(13)</sup>، يجب على المدير، على سبيل المثال، أن يغفر لمرؤوسه حتى سبعين مرة في اليوم وفقًا للتعاليم الإسلامية، إنه اقتراح لإدارة الناس، لقد أوردنا في هذا الكتاب العديد من الأفكار أو أساليب العمل من منظور إداري.

هذه العناصر الخمسة هي أجزاء من كلمة المبدأ، يدور حولها تحليلنا لـ "مبادئ ونظرية الإدارة الإسلامية"، لذلك سوف نطبقها في وجهات نظر مختلفة لإثبات الفرضية الأساسية لحجتنا.

<sup>12</sup> <https://forum.wordreference.com/threads/chain-ofreasoning.2012413/>

<sup>13</sup> <https://www.lexico.com/definition/concept>

## ما هي الإدارة في المنظور الإسلامي؟

يعرّف الخبراء تقليدياً الإدارة على أنّها "عملية التصميم والحفاظ على بيئة يستطيع فيها الأفراد، الذين يعملون معاً في مجموعات، تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة" (14)، هناك العديد من المشاكل في هذا التعريف مقارنة بمنظور الإدارة الإسلامية: أولاً، يتجاهل سلطان الله سبحانه وتعالى ودور نبيه عليه الصلاة والسلام، ثانياً، يقصر أنصار هذا التعريف أجر العمل على هذه الحياة الدنيا، وهو ما يعني أنّها نظرة قصيرة المدى للظاهرة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه لا يأخذ في الاعتبار الجانب الأخلاقي للإدارة، وأخيراً، تستند نظرية الإدارة المعاصرة إلى السلوك البشري الذي يديه الأفراد في بيئة العمل، كما أنه يتجاهل رفاهية المجتمع حيث يعمل الناس ويعيشون.

من خلال ما سبق نلمس مدى حاجتنا إلى تعريف أكثر شمولاً للإدارة يمكنه معالجة الاختلافات في التعريف التقليدي، لذلك فإننا نقترح التعريف التالي:

"الإدارة الإسلامية هي اكتشاف وتنفيذ إطار موجه للإنسان كي يتمكن الأفراد والفرق من العمل معاً لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية لرفاهية المجتمع، والغرض من ذلك هو طاعة الله سبحانه وتعالى ورسوله في أماكن خاصة وتنظيمية، لكسب العيش والاستعداد للآخرة، وفقاً لضوابط الشريعة الإسلامية."

هناك العديد من الكلمات الرئيسية / الموجهة في هذا التعريف تحتاج إلى شرح.

<sup>14</sup> Koontz, Harold, and Heinz Weihrich (2020) Essentials of Management: An International, Innovation and Leadership Perspective, Chennai: McGraw-Hill Education (India) Private Limited.

## آكتشاف وتنفيذ إطار موجه للإنسان

نحن بحاجة إلى آكتشاف إطار موجه للإنسان في نصوص الشريعة الإسلامية، في شكل "مبادئ إدارية"، حتى يتمكن الناس من فهمها وممارستها وتنفيذها.

كما رأينا سابقا فإن "الحقيقة الأساسية" هي جزء من المبادئ؛ وإن آكتشاف هذه الحقيقة ينبثق من القرآن والسنة واتفاق كبار العلماء عليها.

## المبادئ موجهة للأفراد والفرق

تحدد الشريعة الإسلامية بعض المبادئ للأفراد مثل الصدق أو الولاء، وبعض الأفكار مخصصة للفرق، مثل العمل معًا، والتشاور مع بعضنا البعض، وطاعة القائد، والاعتناء بالمرؤوسين.

## الأهداف الشخصية والتنظيمية

يعمل الأشخاص في المنظمات من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، بينما تقوم المنظمات بتوظيفهم لتحقيق أهدافها، هذه الأهداف بنوعها ضرورية من وجهة نظر الأطراف المعنية، لذلك يتوجب على الأفراد تحقيقها جميعا.

## مراهية المجتمع

من المهم مراعاة المجتمع حيث توجد المنظمة وحيث يعيش المستخدمون أو المدير، هناك الكثير من الناس الذين يحتاجون إلى مساعدة من أولئك الذين يكسبون المال، يجب على المدير والمستخدمين والمنظمة الاعتناء بهم من خلال المساهمة في المشاريع الاجتماعية / الاقتصادية التي تستهدف الجمهور والأفراد المحتاجين، يجب أن يشمل



أيضاً بعض المستخدمين الذين على الرغم من العمل لا يمكنهم الوفاء بالمسؤوليات المالية لأسرهم أو من يعولونهم، وبالتالي فإن رفايتهم هي مسؤولية الإدارة.

## العلاقات خارج بيئة العمل

تهتم نظرية الإدارة الإسلامية بعلاقات الإدارة والمستخدمين خارج بيئة العمل، بينما لا تهتم نظريات الإدارة التقليدية بالعامل خارج بيئة العمل، لكن الإدارة الإسلامية تركز على كون المستخدمين مسلمون، مما يتطلب توسيع علاقة المديرين بالجوانب الاجتماعية / الاقتصادية للعامل، فإذا كان العامل مثلاً لا يستطيع التعامل مع المشكلات الاقتصادية بأجره، الذي يتقاضاه من المنظمة، فيجب على مديره أن يدعمه، قد يكون ذلك من خلال مساعدته الشخصية أو من خلال الدعم التنظيمي من باب "المسؤولية الاجتماعية".

يطور المدراء وأقربائهم أيضاً المزيد من العلاقات، عندما يمرض شخص ما يتوجب عليهم الاعتناء به، هذه الفكرة تربطها نظرية الإدارة الإسلامية مرة أخرى بأحد مرتكزاتها الأساسية، أي كون العامل مسلماً، والمسلم عليه بعض الحقوق اتجاه المسلمين الآخرين، من هذه الحقوق أن تزوره عندما يمرض، وهو عمل مجزٍ للزائر<sup>(15)</sup>، ويرتبط العمل أيضاً بأحد العناصر الأساسية للنظرية الإسلامية أنه يقدم الثواب في

---

<sup>15</sup> نوير بن أبي فاختة عن أبيه قال عاد أبو موسى الأشعري الحسن بن علي قال فدخل علي ﷺ فقال أعاندا جفت يا أبا موسى أم زائراً فقال يا أمير المؤمنين لا بل عاندا فقال علي ﷺ فإني سمعت رسول الله ﷺ يقول ما عاد مسلم مسلماً إلا صلى عليه سبعون ألف ملك من حين يصبح إلى أن يمسي وجعل الله تعالى له خريفاً في الجنة قال فقلنا يا أمير المؤمنين وما الخريف قال الساقية التي تسقي النخل. جامع الترمذي.

الآخرة وكذلك في الحياة الدنيا، وهكذا يحصل المدير أو المستخدمون على المكافأة في الآخرة عن زيارتهم لزميلهم المريض.

## أهداف نظرية الإدارة الإسلامية

أهداف نظرية الإدارة الإسلامية هي:

- ✓ كسب رضا الله من خلال العمل الجائز،
- ✓ تطبيق الشريعة،
- ✓ كسب الرزق بواسطة الوسائل الحلال،
- ✓ خدمة المجتمع والمشاركة في تنمية مجتمع آمن وصحي.

## مبادئ نظرية الإدارة الإسلامية

لفهمها ووضعها موضع التنفيذ قسمنا هذه المبادئ إلى ثلاث فئات.

### ما ينطبق على المنظمات

بعض المبادئ تنطبق على كل من المستخدمين والمديرين / أصحاب العمل، و هي عبارة عن مبادئ توجيهية على المستوى التنظيمي، قمنا بتحليلها في الفصل الثالث.

### ما ينطبق على المديرين

يتضمن المبادئ الخاصة بالمديرين، والمدير هو الشخص الذي يعتني بعمل اثنين من المرؤوسين على الأقل لأن "الأمير" يُختار من بين ثلاثة أشخاص<sup>(16)</sup>، ولا يمنع ذلك من كون "المقاول/رائد الأعمال الوحيد" هو أيضًا مدير لأنه يدير أعماله بنفسه، وقد

<sup>16</sup> عين الله سبحانه وتعالى الزوج مديرا على زوجته، ومع ذلك، فإن العلاقة الزوجية ليست منظمة تجارية.

أكدنا بالفعل بأن الفرد هو أيضًا مدير لموارده بغض النظر عن أنشطته التجارية أو الاجتماعية / الشخصية، هذا النوع من المبادئ قمنا بتحليله في الفصل الرابع.

## ما ينطبق على الأفراد / المستخدمين

يتعلق الأمر بالمبادئ التي تنطبق على المستخدمين كأفراد، و قد ركزنا بالخصوص على طاعة المديرين والولاء للمنظمة، و قمنا بتحليلها في الفصل الخامس.

### خطة الكتاب

بالنظر إلى الحجج المذكورة أعلاه، يتكون الكتاب من ستة فصول: تشكل مناقشة الطرح النظري موضوع الفصل الأول، و يناقش الفصل الثاني العناصر الرئيسة للنظرية، و تصف الفصول الثلاثة التالية المبادئ الفردية والإدارية والتنظيمية، و يقدم الفصل الأخير ملخصًا للأعمال التي أنتجها المؤلف حول هذا الموضوع ... لقد قمنا بإدراج بعض دراسات الحالات القصيرة باعتبارها "حالات في مركز الاهتمام"، و قد ميزناها باللون الرمادي، و عندما نورد أكثر من حديث عن فكرة ما، فإننا نرقمها بشكل تسلسلي.

## الفصل الثاني

### مرتكزات الإدارة الإسلامية

إنه من باب التقليد أن نقوم بتقييم النظريات الموجودة لمعرفة عيوبها حتى تتمكن النظرية الجديدة من تجاوزها، لقد نظرنا في افتراضات أهم نظريات الإدارة المعاصرة وفي الطريقة التي تناولتها بما مقارنة الرسول ﷺ الإدارية، وقد أضاف عليها النبي ﷺ جوانب إدارية أخرى، هذا يعني أن المديرين يحتاجون إلى نظرية جديدة لإدارة مؤسساتهم، وقد مارس النبي ﷺ أيضاً نظريات الإدارة الأساسية التي قمنا بفحصها في كتاب منفصل<sup>(17)</sup>.

### فرضيات النظريات المعاصرة حول المستخدمين

نصفها في الفقرات التالية:

#### 1- المستخدمون عبارة عن آلات

يعتقد المدراء أن المستخدمين مجرد آلات، والدليل على ذلك أنهم يفرضون ساعات عمل إضافية على المستخدمين للاستفادة بشكل أكبر من القوى العاملة الحالية، وبذلك يقضي العامل وقتاً أطول في مكان العمل مما يعني أن لديهم القليل من الوقت لعائلاتهم وأصدقائهم أو بشكل أكثر تحديداً للأنشطة الاجتماعية، ويعد اللجوء

---

<sup>17</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Prophet Muhammad [PBUH] & Evolution of Management Theory**, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

للعمل الإضافي طريقة أرخص بالنسبة للمؤسسات ولكنه يحد من وقت فراغ المستخدمين.

## 2- دفع أجور أقل

ثانيًا، يتقاضى المستخدمون أجورًا أقل بسبب جنسهم أو أصلهم العرقي، يوضح الشكل 1 الاختلاف في بلدان مختارة.

الشكل 1	
فجوة الأجور بين الجنسين في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المختارة	
الدولة	النسبة المئوية للفارق
كوريا	32.48
اليابان	23.48
إسرائيل	22.66
فنلندا	18.86
المكسيك	18.75
الولايات المتحدة الأمريكية	18.47
كندا	17.59
المملكة المتحدة	16.01
ألمانيا	15.25
سويسرا	15.1
النمسا	14.88
جمهورية التشيك	14.71
جمهورية سلوفاكيا	13.87

فرنسا	13.69
مجموع منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية	13.01

متوسط الفرق أكثر من 13٪، وهذا يعني أن العوامل يتلقين أقل من نظرائهن فيما يسمى بالبلدان المتقدمة حيث توجد ادعاءات بالمساواة بين الجنسين، الفرق أكثر وضوحا في البلدان الأقل نموا.

لكن القصة لا تنتهي هنا، هناك فجوة في الأجور بين الأعراق المختلفة، والشكل 2 يوضح بعض الحقائق.

## الشكل 2

### فرق الأجور بين البيض والآسيويين / الباكستانيين / البنغاليين (بيانات 2018)

الفرق في النسبة المئوية في متوسط الأجر بالساعة بين الأشخاص من العرق الأبيض وجميع أولئك الذين ينتمون إلى مجموعات أقلية عرقية هو الأكبر في لندن بنسبة 21.7٪، في حين أن العمال من المجموعة العرقية البنغلاديشية، في المتوسط، يكسبون 20.2 ٪ أقل من العمال البريطانيين البيض، بينما يتحصل العمال في المجموعتين العرقيتين الباكستانية والبنغلاديشية أقل متوسط أجر للساعة في المملكة المتحدة.<sup>(18)</sup>

وعلى عكس ذلك دفع الرسول ﷺ أجرًا لمن لا يريد له مقابل خدماته، عن ابن الساعدي قال استعملني عمر رضي الله عنه على الصدقة فلما فرغت منها وأديتها إليه أمر لي

<sup>18</sup> <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/earningsandworkinghours/articles/ethnicitypaygapsingreatbritain/2018>

بعمالة<sup>(19)</sup> فقلت إنما عملت لله وأجري على الله، قال خذ ما أعطيت فإني قد عملت على عهد رسول الله ﷺ فعملني فقلت مثل قولك فقال لي رسول الله ﷺ إذا أعطيت شيئاً من غير أن تسأله فكل وتصدق. رواه أبو داود في سننه

وأصدر الرسول ﷺ تحذيراً شديداً للهجة عن عدم دفع الأجر، فعن أبي هريرة رضي الله عنه : قال النبي ﷺ: قال الله تعالى: (ثَلَاثَةٌ أَنَا حَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ: رَجُلٌ أُعْطِيَ بِي ثُمَّ عَدَرَ، وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ، وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَحَبْرًا فَأَسْتَوْفَى مِنْهُ وَمَنْ يُعْطِ أَجْرَهُ). رواه البخاري

### 3- المعاملة الإنسانية

يعامل العديد من أرباب العمل والمديرين المستخدمين بطريقة غير إنسانية، تسخر المنظمات الصغيرة الخاصة العمال لساعات طويلة ولا تدفع لهم معدلات الأجر التي تحددها الحكومة، وهناك حالات عدم الدفع أيضاً، والإيذاء الجسدي بالإضافة إلى ذلك، القصص في هذا الشأن لا تعد ولا تحصى لتضمينها في هذا الكتاب الصغير.

تعامل النبي ﷺ مع خادمه وعبداه بطريقة مثالية، انظر إلى "الحالة في مركز الاهتمام" التالية.

#### حالة في مركز الاهتمام: معاملة الرسول ﷺ

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: خدمتُ رسولَ الله ﷺ عشرَ سنينَ ، فما قال لي أُفٍّ قطُّ، وما قال لي لشيءٍ صنعتهُ : لمَ صنعتهُ ، ولا لشيءٍ تركتهُ : لمَ تركتهُ . رواه البخاري و مسلم

<sup>19</sup> قوله ( أمر لي بعمالة ) هي بضم العين ، وهي المال الذي يعطاه العامل على عمله. (ج)

#### 4- الهيكل الهرمي

هناك العديد من مستويات الإدارة في المنظمات في الوقت الراهن، منظمة تجارية عادية لديها ثلاثة مستويات من الإدارة: كبار المديرين والمدراء المتوسطين والمديرين التشغيليين مثل المشرفين، المنظمات العسكرية لديها عشرة مستويات إدارية أو أكثر، و قد أصبحت بنية الفريق في الآونة الأخيرة شائعة ولكنها ليست منتشرة في كل مكان.

شكل الرسول ﷺ فرقًا كثيرة تحت رئاسة قائد واحد، لقد درسنا هذا الموضوع في كتاب منفصل<sup>(20)</sup>، ونجح الرسول ﷺ بدون أي مستويات إدارية في معركة أحد، كما شكل فرقًا من عشرة أشخاص عندما شرع في حفر خندق لغزوة الخندق، وتواصل الله سبحانه وتعالى مع موسى عليه السلام مباشرة، ولم يكن هناك أي مستوى إداري، ومع ذلك، فإن الله سبحانه وتعالى تواصل مع الأنبياء الآخرين عليهم الصلاة والسلام من خلال جبريل عليه السلام، وهكذا، كان هناك مستوى واحدًا في الممارسة.

#### 5- السلطة كوسيلة للإكراه

السلطة هي وسيلة للقمع في كثير من المنظمات، و إن كانت المؤسسات العسكرية والأمنية تشتهر بذلك أكثر، بينما كان النبي ﷺ قد أدار حملات عسكرية وغيرها لكنه لم يسئ استخدام السلطة، لقد طبقها لدعم رؤوسيه، كان نبياً ومقتضى ذلك

<sup>20</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) Prophet Muhammad's [PBUH] Selection of Team Leaders, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.



كان أيضًا رئيسًا للدولة، لكنه اعتاد أن يتصرف كشخص عادي، شارك على سبيل المثال في حفر الخندق بنفسه خلال غزوة الخندق، انظر إلى هذا المثال:

"من خدمك وجب عليك أن تخدمه أيضًا" ... أف (كلمة تدمر) لم يقلها النبي ﷺ أبدًا لخادمه، ولم يلم عبده على فعل شيء أو تركه ...، إن محبة الفقراء والمحتاجين وتسليتهم أو المشاركة في جنازاتهم كانت من الأمور التي واظب عليها النبي صلى الله عليه وسلم دائمًا ...، لم يحتقر أو يذل أي شخص فقير لفقره...

روي أن النبي ﷺ كان في بعض أسفاره، فأمر بإصلاح شاة، فقال رجل يا رسول الله: علي ذبحها، وقال آخر: علي سلخها، وقال آخر: علي طبخها، فقال صلى الله عليه وسلم: (وعلي جمع الحطب). فقالوا: يا رسول الله، نحن نكفيك؟ فقال: (قد علمت أنكم تكفوني، ولكني أكره أن أتميز عليكم، فإن الله يكره من عبده أن يراه متميزا بين أصحابه)، وقام ﷺ وجمع الحطب (21).

خلافًا لما ورد أعلاه بخصوص النظريات الإدارية المعاصرة، تستند الإدارة الإسلامية إلى افتراضات موجهة نحو الإنسان، و فيما يلي بعضها منها:

### افتراضات نظرية الإدارة الإسلامية

المستخدمون بشر ومسلمون ولهم دور يلعبونه في المجتمع، وهم أيضا مستخدمو المنظمة المعنية، وتشمل الآثار المترتبة على هذه الافتراضات ما يلي:

<sup>21</sup> Lings, p. 501.

1. بما أنهم بشر يجب معاملتهم كبشر،
2. بما أنهم مسلمون ، لديهم حقوق كمسلمين في المنظمة،
3. كونهم بشرا ومسلمين، فهم أيضا عمال، وهذا يعني اعتبار وضعهم كبشر وكمسلمين قبل استخدامهم في العمل،
4. السماح لهم بلعب دور في المجتمع، لكن عندما يعملون "ساعات عمل إضافية" لا يمكنهم لعب أي دور في المجتمع لأنهم لا يملكون الوقت لذلك، يستفيد صاحب العمل من العمل الإضافي لأنه يتردد في توظيف شخص آخر، فهو يريد "ربحًا أكثر" ويوفر الضرائب من خلال مثل هذه السياسات.

### مرتكزات نظرية الإدارة الإسلامية

هناك عدد من العوامل التي توجه تصرفات المديرين والمستخدمين، تتمثل في النقاط التالية:

- 1- يقوم المديرين بمساعدة عمالهم أو التخفيف من أعبائهم إرضاء لله تعالى، ويعمل المستخدمون بجد لنفس الغرض، ومع ذلك، يحصل كلاهما على أجر مقابل تقديم خدماتهما، يتلقى المالك ربحًا مقابل استثماره للوقت والقدرة والمال كرائد أعمال.
- 2- مبادئ الإدارة الإسلامية هي وحي إلهي مما يعني أنها كاملة في كل جوانبها، لذلك لا تحتاج إلى التغيير، إن النظريات الأخرى تتغير مع تجربة البشرية، أما نحن فلسنا بحاجة إلى إجراء تجارب لتبرير واقعية أو صدقية المبادئ الإسلامية، مهمتنا هي

ممارستها لأنها كاملة، ومثال ذلك أن النظرية الإسلامية تحظر خداع المستخدمين للمدير / مالك أو العكس، وهذا حكم عقيدي لا يحتاج إلى تغيير.

3- ومع ذلك، يمكن للخبراء إجراء البحوث لتقييم أداء المستخدمين / المديرين المحترفين في المنظمات التي يحكمها المديرون بناءً على نظرية الإدارة الإسلامية.

### الملامح الرئيسية لنظرية الإدارة الإسلامية

أدار الرسول ﷺ منظمة كبيرة / بلدًا صاغ فيه النظرية وطبقها، تركز النظريات المعاصرة على منظمات الأعمال الصغيرة جدًا مقارنة بالدولة.

توفر نظرية الإدارة الإسلامية مبادئ مفصلة في جميع جوانب المنظمة مع أمثلة أو حالات واقعية، أطلق الرسول ﷺ مفهوم "دراسات الحالات"، إنها طريقة تدريس شائعة في كليات إدارة الأعمال هذه الأيام.

تنطبق نظرية الإدارة الإسلامية على المنظمات الكبيرة مثل الدولة والمنظمات الصغيرة مثل الأسرة أيضًا، والمبادئ التوجيهية لهذه النظرية تهم كل من المديرين والمرؤوسين، بينما تركز نظريات الإدارة الحالية على "المديرين" أي الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة / القوة.

لا تتضمن النظريات المعاصرة دراسات حالات حول معظم الجوانب الإدارية، وإن وجد بعضها فهي خيالية كتبها المؤلفون بطريقة خيالية، لكن أمثلة زمن النبي صلى

الله عليه وسلم هي تجارب حقيقية في الحياة، وتقدم نظرية الإدارة الإسلامية ممارسات  
ثرية للنبي ﷺ وأصحابه خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الناس في شكل حالة.

يمكننا تلخيص السمات الرئيسة للنظرية في الفقرات التالية.

## 1- الدعم الإلهي

لا تحظى النظريات الحالية بالدعم الإلهي، ونظرًا لكون معظم سكان العالم يتبعون  
بعض الديانات، يجد المستخدمون أنفسهم مرتاحين لاعتماد أي مبدأ إداري قائم على  
التعاليم الدينية، بينما لا تحظى النظريات من صنع الإنسان بدعم ديني من الكتب  
الإلهية، كما تفتقر النظريات الحالية إلى مفهوم المكافأة في الآخرة خلافا لنظرية الإدارة  
الإسلامية.

الله سبحانه وتعالى يأمر بطاعة الحكام / المديرين.

قَالَ تَعَالَى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾ ﴿النساء: ٥٩﴾

## 2- ثواب الآخرة

عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: ما من غازية تغزو في سبيل الله،  
فيصيبون الغنيمة، إلا تعجلوا ثلثي أجرهم من الآخرة، و يبقى لهم الثلث، فإن لم  
يصبوا غنيمةً ، تم لهم أجرهم، وفي رواية: ما من غازية أو سرية تغزو فتغنم وتسلم إلا

كانوا قد تعجلوا ثلثي أجورهم وما من غازية أو سرية تحفق وتصاب إلا تم أجورهم.  
رواه مسلم.

وروي أنه من حافظ على الصلوات المكتوبة؛ أكرمه الله تعالى بخمس كرامات: يرفع عنه ضيق العيش، وعذاب القبر، ويعطيه كتابه بيمينه، ويمر على الصراط كالبرق الخاطف، ويدخل الجنة بغير حساب.

### 3- العلاقة بين العمل والأسرة والمجتمع

تتضمن عدة جوانب:

- الله سبحانه و تعالى أمر بالعمل
- مكافأة الإنفاق على الأسرة
- مكافأة الإنفاق على القضايا الاجتماعية

1- ابتغاء فضل الله تعالى: العمل: قَالَ تَعَالَى: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ الجمعة: ١٠

العمل مصدر الثواب: (خير الكسب العمل بيده). عن رافع بن خديج قال: قيل يا رسول الله أي الكسب أطيب؟ قال: عمل الرجل بيده وكل بيع مبرور. (مشكاة المصابيح).

2 - الإنفاق على الأهل: عن أبي مسعود البدري رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إنَّ المسلم إذا أنفق على أهله نفقةً وهو يحتسبها كانت له صدقةً". رواه البخاري ومسلم.

3- الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية (مثل الأيتام): يحافظ المستخدم على العلاقات مع أعضاء المجتمع الآخرين، وهذا يعتمد على عمله/وظيفته ودخله، يمكنه دعم هذه الأنشطة أو الأشخاص مالياً، غير أن حالته المالية تعتمد على دخله، وكلما زاد دخله زادت فرص إنفاقه أكثر، ويؤثر، بالتالي، على حياة الآخرين من خلال وضعه المالي. الحديث التالي يصف الظاهرة.

عن أم سلمة أم المؤمنين رضي الله عنها قالت: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، هَلْ لِي أَجْرٌ فِي بَيْتِي أَبِي سَلَمَةَ؟ أَنْفَقْتُ عَلَيْهِمْ، وَلَسْتُ بِتَارِكْتِهِمْ هَكَذَا وَهَكَذَا، إِنَّمَا هُمْ بَيْتِي، فَقَالَ: نَعَمْ، لَكَ فِيهِمْ أَجْرٌ مَا أَنْفَقْتِ عَلَيْهِمْ. رواه البخاري ومسلم.

#### 4 - جوانب أخرى من العمل - الأسرة - المجتمع:

• زيارة المرضى المسلمين

• المشاركة في الجنائز

• المشاركة في مراسم الزواج

• زيارة المسلمين / الأقارب

#### 4- ضبط النفس بالصدق والنزاهة

##### العمل بصدق

عن عبد الله بن عباس قال: لما نزلت ﴿وَلَا تَقْرُبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [الإسراء: 34] وَ ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ أَمْوَالَ الْيَتَامَىٰ ظُلْمًا إِنَّمَا يَأْكُلُونَ فِي

بُطُونِهِمْ نَارًا وَسَيَصْلَوْنَ سَعِيرًا ﴿١٠﴾ [النساء: 10] انطلق مَنْ كَانَ عِنْدَهُ يَتِيمٌ فَعَزَلَ طَعَامَهُ مِنْ طَعَامِهِ وَشَرَابَهُ مِنْ شَرَابِهِ ، فَجَعَلَ يَفْضُلُ لَهُ الشَّيْءَ مِنْ طَعَامٍ فَيُحْبَسُ لَهُ حَتَّى يَأْكُلَهُ أَوْ يَفْسِدَ، فَاشْتَدَّ ذَلِكَ عَلَيْهِمْ، فَذَكَرُوا ذَلِكَ لِرَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَأَنْزَلَ اللَّهُ ﴿ وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْيَتَامَى قُلْ إِصْلَاحٌ لَهُمْ خَيْرٌ وَإِنْ تُخَالِطُوهُمْ فَإِخْوَانُكُمْ ﴾ [البقرة: 220] فَخَلَطُوا طَعَامَهُمْ بِطَعَامِهِمْ وَشَرَابَهُمْ بِشَرَابِهِمْ. (سنن النسائي).

### العامل مسؤول عن ممتلكات سيده / صاحب العمل

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال : أَلَا كُتِبَ رَاعٍ، وَكُتِبَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُتِبَ رَاعٍ، وَكُتِبَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (متفق عليه).

### 5- دفع الراتب / الأجور مقدما

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال : أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه. (سنن ابن ماجه).

### 6- اللطف مع المروسين

عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: ثلاثٌ من كنَّ فيه نشر الله عليه كنْفَه وأدخله جنَّته: رِفْقٌ بِالضَّعِيفِ وَشَفَقَةٌ عَلَى الْوَالِدِينَ وَإِحْسَانٌ إِلَى الْمَمْلُوكِ. (جامع الترمذي).

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: خدمتُ رسولَ الله صلى الله عليه وسلم عشرَ سنينَ ، فما قال لي أُفِّ قطُّ ، وما قال لي لشيءٍ صنعتهُ : لمُ صنعته ، ولا لشيءٍ تركتهُ : لمُ تركته . (صحيح البخاري)

### لطف النبي صلى الله عليه وسلم في قصة زيد رضي الله عنه الشهيرة

قيل: إنه أصاب زيدًا رضي الله عنه سبيٌّ في الجاهلية؛ وذلك حين خرجت أمه به تزور قومها بني معن، فأغارت عليهم خيل بني القين بن جسر، فأخذوا زيدًا، فقدموا به سوق عكاظ، فاشتراه حكيم بن حزام لعَمَّتِه خديجة بنت خويلد، فوهبته خديجة للنبي صلى الله عليه وسلم بمكة قبل النبوة. ثمَّ إن ناسًا من كلب حجُّوا فرأوا زيدًا، فعرفهم وعرفوه، فانطلق الكلبيون، فأعلموا أباه، ووصفوا له موضعه، وعند مَنْ هو .

فخرج حارثة وأخوه كعب ابنا شراحيل لفدائه، فقدموا مكة، فدخلوا على النبي صلى الله عليه وسلم، فقالوا: يا ابن عبد المطلب، يا ابن هاشم، يا ابن سيد قومه، جئناك في ابنا عندك فامنن علينا، وأحسن إلينا في فدائه. فقال: "مَنْ هُو؟" قالوا: زيد بن حارثة. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "فَهَلَّا عَيْرَ ذَلِكَ". قالوا: ما هو؟ قال: "ادْعُوهُ وَخَيْرُوهُ، فَإِنْ اخْتَارَكُمْ فَهُوَ لَكُمْ، وَإِنْ اخْتَارَنِي فَوَاللَّهِ مَا أَنَا بِالَّذِي اخْتَارَ عَلَيَّ مَنْ اخْتَارَنِي أَحَدًا". قالوا: قد زدتنا على النَّصْفِ وأحسنتم.

فدعاه رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: "هَلْ تَعْرِفُ هَؤُلَاءِ؟" قال: نعم. هذا أبي وهذا عمي. قال: "أَنَا مَنْ قَدْ عَرَفْتَ، وَرَأَيْتَ صُحْبَتِي لَكَ، فَاخْتَرَنِي أَوْ اخْتَرْتَهُمَا". قال: ما أريدهما، وما أنا بالذي اختار عليك أحدًا، أنت مني مكان الأب والعم. فقالوا: ويحك يا زيد، أتختار العبودية على الحرية وعلى أهلك وأهل بيتك؟! قال: نعم، قد رأيت من هذا



الرجل شيئاً، ما أنا بالذي أختار عليه أحداً أبداً. فلما رأى رسول الله ﷺ ذلك أخرجته إلى الحجر، فقال: "يا مَنْ حَضَرَ، اشْهَدُوا أَنَّ زَيْدًا ابْنِي، يَرْتُنِي وَأَرْتُهُ". فلما رأى ذلك أبوه وعمُّه طابت نفوسهما وانصرفا. (ابن عبد البر: الاستيعاب في معرفة الأصحاب 545/2).

## 7- إدارة القضايا بشكل ودي

إدارة الأخطاء: عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فصمت عنه رسول الله ﷺ ثم قال يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فقال كل يوم سبعين مرة. (سنن أبي داود).

## وضع المساهمات السابقة في الاعتبار أثناء إدارة المشكلات

عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال: بَعَثَنِي رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَنَا وَالزُّبَيْرُ وَالْمُقَدَّادُ، فَقَالَ: انْطَلِقُوا حَتَّى تَأْتُوا رَوْضَةَ خَاحٍ، فَإِنَّ بِهَا ظِعِينَةً مَعَهَا كِتَابٌ فَخُذُوهُ مِنْهَا فَذَهَبْنَا تَعَادَى بِنَا حَيْلُنَا حَتَّى أَتَيْنَا الرَّوْضَةَ، فَإِذَا نَحْنُ بِالظَّعِينَةِ، فَقُلْنَا: أَخْرِجِي الْكِتَابَ، فَقَالَتْ: مَا مَعِي مِنْ كِتَابٍ، فَقُلْنَا: لِنُخْرِجَنَّ الْكِتَابَ أَوْ لِنُلْقِيَنَّ الثِّيَابَ، فَأَخْرَجَتْهُ مِنْ عِقَاصِهَا، فَأَتَيْنَا بِهِ النَّبِيَّ ﷺ، فَإِذَا فِيهِ مِنْ حَاطِبِ بْنِ أَبِي بَلْتَعَةَ إِلَى أَنْاسٍ مِنَ الْمُشْرِكِينَ مِمَّنْ بِمَكَّةَ، يُخْبِرُهُمْ بِبَعْضِ أَمْرِ النَّبِيِّ ﷺ، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: مَا هَذَا يَا حَاطِبُ؟ قَالَ: لَا تَعْجَلْ عَلَيَّ يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنِّي كُنْتُ امْرَأً مِنْ قُرَيْشٍ، وَلَمْ أَكُنْ مِنْ أَنْفُسِهِمْ، وَكَانَ مِنْ مَعِكَ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ لَهُمْ قَرَابَاتٌ يَحْمُونَ بِهَا أَهْلِيهِمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِمَكَّةَ، فَأَحْبَبْتُ إِذْ فَاتَنِي مِنَ النَّسَبِ فِيهِمْ، أَنْ أَصْطَنَعَ إِلَيْهِمْ يَدًا يَحْمُونَ قَرَابَتِي، وَمَا فَعَلْتُ ذَلِكَ كُفْرًا، وَلَا اِزْتِدَادًا عَن دِينِي، فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: إِنَّهُ قَدْ صَدَقَكُمْ فَقَالَ عُمَرُ: دَعْنِي يَا رَسُولَ اللَّهِ فَأَضْرِبَ

عُنُقُهُ، فَقَالَ: إِنَّهُ شَهِدَ بَدْرًا وَمَا يُدْرِيكَ؟ لَعَلَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ أَطَّلَعَ عَلَى أَهْلِ بَدْرٍ فَقَالَ: اَعْمَلُوا مَا شِئْتُمْ فَقَدْ عَفَرْتُ لَكُمْ.

## 8- الدعاء قبل التكليف بالوظيفة،

عن حذيفة رضي الله عنه قال: قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: إِنَّهُ كَانَ فِي الْقَوْمِ خَبِيرٌ، فَأُنِي بِخَبْرِ الْقَوْمِ ... فَخَرَجْتُ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم: اللَّهُمَّ احْفَظْهُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ، وَعَنْ يَمِينِهِ وَعَنْ شِمَالِهِ، وَمِنْ فَوْقِهِ وَمِنْ تَحْتِهِ.

## 9- التكليف بالعمل حسب قدرة العاملين

عن مالك بن أنس أنه بلغه أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يذهب إلى العوالي<sup>(22)</sup> كل يوم سبت فإذا وجد عبدا في عمل لا يطيقه وضع عنه منه. (موطأ الإمام مالك).

عن صفوان بن سليم عن عدة من أبناء أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم عن آبائهم، عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: «أَلَا مِنْ ظَلَمٍ مَعَاهِدًا، أَوْ انْتَقَصَهُ حَقَّهُ، أَوْ كَلَفَهُ فَوْقَ طَاقَتِهِ، أَوْ أَخَذَ مِنْهُ شَيْئًا بِغَيْرِ طَيْبِ نَفْسٍ مِنْهُ، فَأَنَا حَجِيجُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ» (رواه أبو داود).

## 10- الولاء بالنوجية، والرضا الإلهيين

### من إجلال الله سبحانه وتعالى إكرام الحاكم/المدين العادل

عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إِنَّ مِنْ إِجْلَالِ اللَّهِ تَعَالَى إِكْرَامَ ذِي الشِّيْبَةِ الْمُسْلِمِ، وَحَامِلِ الْقُرْآنِ غَيْرِ الْغَالِي فِيهِ وَالْجَائِي عَنْهُ، وَإِكْرَامَ ذِي السُّلْطَانِ الْمَقْسُطِ. رواه أبو داود.

<sup>22</sup> العوالي: القرى المجتمعة حول المدينة من جهة نجد، ومن جملتها قباء (شرح الزرقاني على الموطأ) (ج)

الله سبحانه وتعالى يكس من يكس مون سلطان الله

عن أبي بكره ؓ قال : سمعت رسول الله - ﷺ - يقول " : من أكرم سلطان الله - تبارك وتعالى - في الدنيا أكرمه الله يوم القيامة ، ومن أهان سلطان الله - عز وجل - في الدنيا أهانه الله يوم القيامة. "

طاعة الأمير المعين من قبل النبي ﷺ هي طاعة للنبي ﷺ

عن أبي هريرة ؓ أن النبي ﷺ قال: مَنْ أطاعني فقد أطاع الله وَمَنْ عصاني فقد عصى الله، وَمَنْ أطاع الأمير فقد أطاعني وَمَنْ عصى الأمير فقد عصاني.

من زار حاكما لمساعدته فهو في أمان الله

عن معاذ بن جبل ؓ أن النبي ﷺ قال: خمسٌ مَنْ فعل واحدةً منهنَّ كان ضامناً على الله: مَنْ عاد مريضاً ، أو خرَّجَ غازياً ، أو دخلَ على إمامه يريدُ تعزيره و توقيره ، أو قعد في بيته فسلمَ النَّاسُ منه ، و سلمَ من النَّاسِ.

11- تم تحديد قواعد منفصلة للمنظمات والمديرين والمستخدمين

للمزيد من التفاصيل انظر الفصل 3 - 5 .

12- الهيكل التنظيمي المسطح

عن أبي سعيد الخدري ؓ أن النبي ﷺ قال: إذا خرَّجَ ثلاثةٌ في سفَرٍ فليؤمِّروا أحدهم. رواه أبو داود.

### 13- ملامح خمس نظريات معاصرة للإدارة تندرج ضمن نظرية الإدارة الإسلامية

راجع كتابي "النبي مُحَمَّد ﷺ وتطور نظرية الإدارة" " Prophet Muhammad & Evolution of Management Theory [PBUH]" حيث قارن المؤلف بين خمس نظريات أساسية في الإدارة وممارسات الرسول ﷺ ، وخلص إلى أن الرسول ﷺ هو مصدر هذه النظريات، لكنها لم تكن معروفة للعالم قبل صدور هذه الأعمال الأخيرة.

### 14- البناء على دراسة الحالة

تم استخلاص النظرية من الحالات التي عاشها الرسول ﷺ، فقد مارس النبي ﷺ المفاهيم والأفكار النظرية، لذلك، تحتاج المنظمات إلى تنفيذها للاستفادة منها.

### 15- تطبيق عالمي

التركيز الأساسي للنظرية هو المديرين والمستخدمين المسلمين، إنهم يعيشون في كل ركن من أركان الكوكب تقريباً، لذلك، يمكنهم ممارسة النظرية. وبإمكان الآخرين تطبيقها أيضاً لأنها مرتبطة بالقضايا الإنسانية الشائعة بغض النظر عن معتقدات الفرد.

## وظائف الإدارة

مارس النبي ﷺ وظائف الإدارة الشهيرة، وقد تناولناها بالدراسة في كتاب مستقل<sup>(23)</sup>، ينبغي على القراء مطالعتها لفهم الظاهرة، وتقدم الفقرات التالية عرضاً موجزاً عنها.

## التخطيط

خطط الرسول ﷺ لعرض فكرة الإسلام كدعوة جديدة في شبه الجزيرة العربية وبقية العالم، كما خطط الرسول ﷺ للهجرة إلى الحبشة، والهجرة إلى المدينة المنورة، وسبع معارك كبرى، وكانت معاهدة الحديبية حدثاً مهماً أيضاً، كما خطط الرسول صلى الله عليه وسلم لإرسال بعثات عسكرية صغيرة (السرايا)، و المؤاخاة بين المهاجرين و الأنصار في المدينة.

تؤكد التعاليم الإسلامية على التخطيط للحياة الآخرة، فقد أمر الله سبحانه وتعالى المسلمين بالتخطيط ليوم القيامة وما بعده، و الملائكة، على سبيل المثال، تسأل ثلاثة أسئلة في القبر:

- من ربك؟
  - ما دينك؟
  - ماذا تعرف عن النبي ﷺ؟
- بالإضافة إلى ذلك، سيكون هناك أربعة أسئلة في يوم المساءلة:

<sup>23</sup> Prof. Dr. Javed Iqbal Saani (2018) Managerial Thoughts of the Prophet Intellectual Capital Enterprise Limited, London.

- كيف قضيت حياتك؟
- كيف قضيت شبابك؟
- كيف كسبت المال وصرفته؟
- هل عملت بما تعلمت؟

هذه الأسئلة تبين لنا خارطة الطريق، مهمتنا (كفرد أو كفريق بتعبير تجاري) هي البحث عن الأجوبة، وهذا ممكن من خلال التخطيط الدقيق، والشريعة الإسلامية توفر تفاصيل التخطيط لهذه الأسئلة أو لمراحل الحياة الآخرة.

وقد أصدر المؤلف كتابين في هذا الصدد لتحليل منهج التخطيط النبوي<sup>(24)</sup>، وفيما يلي محتويات الكتاب عن إستراتيجية التخطيط:

الجزء الثاني: التخطيط

1. مرتكزات التخطيط

مقدمة

معنى التخطيط

الرؤية

المهمة

الأهداف

2. ما الذي خطط له؟

مقدمة

نشر الفكرة الجديدة

<sup>24</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Planning Strategy of the Prophet Intellectual Capital Enterprise Limited**, London; Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2017) **Prophet Muhammad as a planning expert**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London. The books are published with the collaboration of Amazon.co.uk.

تعليم الفكرة  
التحفيز  
رفقاء ملهمون  
إدارة الوافدين الجدد  
3. أمثلة عن التخطيط في مكة  
مقدمة  
الهجرة  
المشاريع التجارية  
التخطيط لمهمة الدعوة  
التخطيط للدعوة بمكة المكرمة  
4. أمثلة عن التخطيط في المدينة المنورة  
مقدمة  
دمج المهاجرين بالمدينة المنورة  
إدارة القبائل غير المسلمة  
التوسع في الدعوة على مستوى الدولة  
تطبيق الشريعة  
إدارة شؤون الدولة الناشئة حديثاً  
المواجهات المسلحة  
5. دراسة حالة - رحلة الحج  
مقدمة  
خلفية  
تحضير  
الرحلة

ردة الفعل  
نحو المدينة المنورة  
الآثار الإدارية  
محفزات الهجرة  
عملية التخطيط  
اتخاذ القرار  
الدافع والتنظيم  
تطبيق نموذج التخطيط  
الاستنتاجات

## التنظيم

التنظيم يعني تقسيم العمل وتخصيص الموارد وآلية الاتصال في المنظمة، يحدد المديرون الهيكل التنظيمي الذي يعتمدونه وفقاً لظروفهم، وقد نظم النبي ﷺ عشرات الأحداث بما في ذلك الحملات العسكرية وغير العسكرية، لقد قمنا بفحصها في كتاب منفصل يعرض تفاصيل كثيرة<sup>(25)</sup>.

### 1. أساسيات التنظيم

مقدمة

تقسيم العمل

تعريف المهام الفرعية

المثلث الإداري

---

<sup>25</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Organising Strategy of the Prophet Intellectual Capital Enterprise Limited**, London; Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) **Prophet Muhammad's [PBUH] Selection of Team Leaders**, Intellectual Capital Enterprise Limited London. The books are published with the collaboration of Amazon.co.uk.



السلطة التدرجية  
سلسلة الدعم / القيادة  
الانسجام بين الأعضاء  
معاملة المرؤوسين

## 2. الهيكل التنظيمي

مقدمة

التقسيم

قسم الدفاع

أقسام التربية والتعليم

سعة التحكم

الهيكل التنظيمي

## 3. تخصيص الموارد

مقدمة

تخصيص الموارد

الأفراد والفرق

تشكيل الفريق

## 4. الاتصالات

مقدمة

قنوات الاتصال

التواصل الكتابي

التواصل غير اللفظي

عناصر مبتكرة

المستمع اليقظ

تصحيح الأخطاء  
5. دراسة حالة - غزوة أحد  
مقدمة  
الاستعدادات الأولية  
تنظيم القوى العاملة  
التشجيع  
العمل الاستراتيجي  
الآثار الإدارية  
هياكل السلطة  
تحديد الأدوار والمسؤوليات  
التخطيط المادي للمرافق  
الإدارات  
إدارة الموارد البشرية  
اختيار المستخدمين  
إستراتيجية الاتصال

## القيادة

يؤثر القادة على أتباعهم لمواصلة العمل معهم أو في منظماتهم، الدافعية هي أحد الاستراتيجيات الشائعة لخلق التأثير، يقدمون الدعم لهم حتى يعمل المستخدمون بشكل ودي، لقد حقق المؤلف في هذا الموضوع في عمل آخر<sup>(26)</sup>، وباختصار، كان

<sup>26</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Leading Strategy of the Prophet** Intellectual Capital Enterprise Limited, London. The book is published with the collaboration of Amazon.co.uk.

النبي ﷺ قائداً يتمتع بشخصية كاريزمية لأن الله سبحانه وتعالى اختاره وكان يوجهه في إدارة شؤون المنظمة.

الجزء الرابع: الريادة

1. مقدمة عن الريادة

مقدمة

التحفيز

الحوافز النقدية

الحوافز غير النقدية - الدافعية من خلال الاحترام

القيادة

التأثير على القوة

إدارة العلاقات أو الإدارة بالعلاقات

القدوة

المسئولية

إقامة العدل

التشاور والمشاركة

2. المسئولية الاجتماعية

مقدمة

التدابير الفردية

التدابير الجماعية

3. النبي ﷺ مبتكراً

مقدمة

الابتكار الاقتصادي

دخول الأسواق الخارجية

4. استراتيجيات إدارية

مقدمة

أسلوب إدارة استباقي

حل مبتكر للمشاكل

5. الإدارة المالية

مقدمة

مصادر التمويل

مجالات الإنفاق

تداول الثروة

6. اتخاذ القرار

مقدمة

تحديد واختيار البدائل

قرار منظم / غير منظم

قواعد القرار

طريقة النبي ﷺ في اتخاذ القرارات

قرارات المجموعة

قرارات طويلة المدى / قصيرة المدى

اختصاص قرارات النبي ﷺ

7. التغيير الثقافي

مقدمة

تغيير في المعتقد

احترام متبادل

إفشاء السلام  
طاعة المدير / الرئيس  
تقديم النصائح الجيدة  
دعم المرؤوسين  
إدارة الموارد البشرية  
الجدول 1: التوظيف  
الجدول 2: منظمات التعلم  
الجدول 3: إدارة المشاكل  
الجدول 4: الأخلاق  
الجدول 5: السياسات  
الجدول 6: القدوة  
قيم أخرى  
إدارة الجودة  
العرض عن طريق الممارسة  
8- دراسة حالة - معاهدة الحديدية  
مقدمة  
القصة  
الآثار الإدارية  
التفاوض  
1- إيضاح المصالح  
2- تحديد الخيارات  
3- تصميم باقات الصفقات  
الجولة الأولى من المحادثات

إرسال عثمان (رضي الله عنه) إلى مكة

ال الجولة الثانية من المحادثات

ال الجولة الثالثة

ال الجولة النهائية

4-اختيار الصفقة

5-تنفيذ الصفقة

إدارة المعلومات

## الرقابة

لا ينزعج المدراء عندما يُنجز العمل وفقاً للخطط، لكن أي انحراف يشير انتباههم، وبالتالي، فإنهم يتخذون تدابير تصحيحية لتبسيط المسارات والعمليات، يحدث ذلك عندما يقيسون أداء الأفراد أو الفرق أو المشاريع، هذا الموضوع يشكل وظيفة إدارية رئيسية قمنا بفحصها في مؤلف آخر<sup>(27)</sup>، وقد اتخذ النبي ﷺ إجراءات الضبط قبل فتح مكة وبعدها و أثناءها، و فيما يلي محتويات الكتاب المشار إليه.

الجزء الخامس: الرقابة

1. أساسيات الرقابة

مقدمة

عملية الرقابة

تحديد معايير الأداء

رصد الأداء

تقييم الأداء

<sup>27</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2018) **Controlling Strategy of the Prophet**, Intellectual Capital Enterprise Limited, London. The book is published with the collaboration of Amazon.co.uk.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

2. أنواع الرقابة

مقدمة

تغذية إلى الأمام

الرقابة المتزامنة

مراقبة ردود الفعل

المسئولية

إقامة العدل

3. دراسة حالة - فتح مكة

مقدمة

الأساس المنطقي لدراسة الحالة

القصة

الآثار المترتبة على المديرين

يشار إلى ملخص للأعمال الأخرى ذات الصلة في الفصل الأخير.

## الفصل الثالث

### المبادئ المتعلقة بالمنظمات

تنطبق بعض المبادئ على كل من المديرين والمستخدمين مما يعني أنها تؤثر على المنظمة بأكملها، لذلك فهي تشكل جزءاً من هذا الفصل.

#### الإسلام هداية للجميع

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «الدِّينُ النَّصِيحَةُ» ثَلَاثَ مَرَارٍ، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ لِمَنْ؟ قَالَ: «لِلَّهِ، وَلِكِتَابِهِ، وَلِأَيِّمَةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ» قال الترمذي: هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ.

#### 1- مسؤوليات الخليفة

وهي تشمل جانبين: إرساء أركان الإسلام والمسؤوليات الشخصية.

#### أ- ترسيخ أركان الإسلام

الخليفة مسؤول عن إقامة الحكومة على أساس الشريعة، العناصر الأساسية هي إقامة أركان الإسلام الخمسة، هذا يعني أنه يجب عليه أن يخلق بيئة يمكن لأي شخص أن يعتنق فيها الإسلام، يشعر الناس بالانجذاب إلى الدين ويريدون الدخول فيه، ويحتاج ذلك إلى عمل منهجي في "الدعوة" إلى الإسلام، والعدالة الاجتماعية والاقتصادية هي المفتاح في هذا الصدد، كان الرسول صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قد بدأ عمل الدعوة وحده وخلف الآلاف من الدعوة قبل رحيله عن الدنيا.



الصلاة هي الفريضة التالية، كان النبي ﷺ وأصحابه (الخلفاء الراشدون) من بعده يؤمون الصلاة خمس مرات في اليوم، كما يشمل هذا الترسخ تعليم وتعلم الصلاة وعناصر الشريعة الأخرى، يجب على الخليفة التأكد من أن الجميع يتبع أمر الله سبحانه وتعالى، ويدير شهر الصوم، يعلن بدايته ونهايته ويحرص على إتباع كل مسلم للشريعة، وينطبق الشيء نفسه على الحج، نظرًا لأنه حدث دولي، كما تشكل مساعدة الحجاج الأجانب جزءًا من مسؤولياته.

وكذلك جمع الزكاة وتوزيعها من مسؤولياته، إن معرفة الأشخاص المستحقين وتزويدهم بنصيبتهم هو الإجراء الأساس، يدفع المسلمون الزكاة طواعية، لكن يمكن للخليفة ترشيد النظام من خلال إجبار الممتنعين عن دفع الزكاة، وإدارة الغنيمة هي أيضا من اختصاص رئيس الدولة.

## ب- المسؤوليات الشخصية

عن أبي أمامة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: أوصي الخليفة من بعدي بتقوى الله، وأوصيه بجماعة المسلمين؛ أن يُعظّم كبيرهم ويرحم صغيرهم ، ويُوقّر عالمهم، وأن لا يضربهم فيذئهم، ولا يوحشهم فيكفرهم، [ وأن لا يخصيهم فيقطع نسلهم ]، وأن لا يُغلق بابَه دوائهم، فيأكل قوتهم ضعيفهم.

بعبارات أخرى:

1. أن يتقى الله سبحانه وتعالى،
2. أن يحترم شيوخهم،
3. أن يرحم صغارهم،
4. أن يكرم علماءهم،

5. لا يضرهم فيدلوا،
  6. لا يخيفهم فيجعلهم كفاراً،
  7. لا يخصيهم فينهي نسلهم،
  8. لا يغلق الأبواب دون شكواهم، فيطغى القوي على الضعيف.
- عن حذيفة بن اليمان رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم، ومن لم بمس ويصبح ناصحاً لله ولرسوله ولكتابه ولإمامه ولعامته المسلمين فليس منهم.

## 2- اتخاذ القرار بالتشاور

﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾

الشورى: ٣٨

اتخذ النبي صلى الله عليه وسلم العديد من القرارات، نورد ثلاثة منها:

### أ- كان النبي صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه

كان النبي صلى الله عليه وسلم يستشير أبا بكر رضي الله عنه "في معظم فترات ما بعد الظهر كان النبي صلى الله عليه وسلم يزور أبا بكر رضي الله عنه كما فعل في مكة، و قد توافقت مشاغل الأسرة والعمل، إلى حد ما، لأنه غالباً ما كان يرغب في التحدث مع أبي بكر رضي الله عنه حول شؤون الدولة، كما فعل مع زيد رضي الله عنه ومع صهره "علي" و "عثمان" رضي الله عنهما.

[Lings, p. 211]

### ب- حالة في مركز الاهتمام : معركة أحد

قدّم [النبي ﷺ] رأيه إلى أصحابه أن لا يخرجوا من المدينة، و أن يتحصنوا بها، لكنه لم يكن راغبا في فرض رأيه، لذلك جمع أصحابه للتشاور في شأن الخروج أو البقاء في المدينة، وكان رأي عبدالله بن أبي بن سلول مع رأي رسول الله، فقال: يا رسول الله أقم بالمدينة لا تخرج إليهم، فوالله ما خرجنا منها إلى عدو لنا قط إلا أصاب منا، ولا دخلها علينا إلا أصبنا منه، فدعهم يا رسول الله، فإن أقاموا أقاموا بشر محبس، وان دخلوا قاتلهم الرجال في وجههم، ورماهم النساء والصبيان بالحجارة من فوقهم، وإن رجعوا رجعوا خائبين كما جاؤوا. [سيرة ابن هشام: 377-378]

### ج- حالة في مركز الاهتمام : معركة الخندق

وكما فعل في أحد، دعاهم إلى جلسة استشارية تم فيها التعبير عن العديد من الآراء حول أفضل خطة عمل؛ لكن أخيراً وقف سلمان رضي الله عنه وقال: "يا رسول الله، إنا كنا بأرض فارس إذا حوصرنا خندقنا علينا"، واتفق الجميع على هذه الخطة بحماس، لأنهم كانوا يكرهون تكرار إستراتيجية أحد.

### د- حالة في مركز الاهتمام : أسرى الحرب

شكل أسرى الحرب مشكلة تنتظر الحل لأنها كانت ظاهرة جديدة في تاريخ الإسلام، فاستشار الرسول ﷺ صاحبيه أبا بكر و عمر رضي الله عنهما في أمر الأسرى، فأشار أبو بكر بأخذ الفدية منهم بحجة أن في ذلك قوة للمسلمين على الكفار، و عسى الله أن يهديهم للإسلام، و رأى عمر قتلهم، لأنهم أئمة الكفر، و مال الرسول لرأي أبي بكر، فنزل القرآن موافقا لرأي عمر، و هو قوله تعالى:

﴿ مَا كَانَ لِنَبِيِّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَى حَتَّى يُثَخِّنَ فِي الْأَرْضِ تُرِيدُونَ عَرَصَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ [٦٧] لَوْلَا كِتَابٌ مِّنَ اللَّهِ سَبَقَ لَمَسَّكُمْ فِيمَا أَخَذْتُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴿٦٨﴾ [الأنفال: ٦٧ - ٦٨] مهدي رزق الله أحمد، صفوة السيرة النبوية في سيرة خير البرية: [241-240]

### 3- السياسات التنظيمية

ترتبط السياسات التنظيمية بجوانب مختلفة من إدارة الأفراد والمتعاملين الخارجيين، يتم وصف بعضها هنا على سبيل المثال:

#### أ- دفع التعويضات

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه، وفي رواية: حقه (بدل أجره) (رواه ابن ماجه).

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: "قَالَ اللَّهُ تَعَالَى: ثَلَاثَةٌ أَنَا حَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ عَدَرَ، وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ، وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَمَنْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ" ، رواه البخاري في صحيحه.

#### ب- قياس الأداء

عن عبد الله بن مسعود، رضي الله عنه، قال: قال رجل لرسول الله ﷺ: كيف لي أن أعلم إذا أحسنت وإذا أسأت؟ فقال النبي ﷺ: إذا سمعت جيرانك يقولون قد أحسنت فقد أحسنت وإذا سمعتهم يقولون قد أسأت فقد أسأت.

## ج- تيسير الأمور على الناس

عن أبي بردة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم بعث جده أبا موسى ومعاذا إلى اليمن، فقال: (يسرا ولا تعسرا، وبشرا ولا تنفرا، وتطاوعا). فقال أبو موسى: يا نبي الله إن أرضنا بها شراب من الشعير المزر، وشراب من العسل البتع، فقال: (كل مسكر حرام).

### أ. تخفيف الإمام بالصلاة

عن أبي مسعود عقبة بن عامر البدري رضي الله عنه قال: جاء رجل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم عليه وسلم فقال: إني لأتأخر عن صلاة الصبح من أجل فلان، مما يطيل بنا، قال: فما رأيت النبي صلى الله عليه وسلم غضب في موعظة قط أشد مما غضب يومئذ، فقال: يا أيها الناس، إن منكم منفرين، فأيكم أم الناس فليوجز، فإن من ورائه الكبير والضعيف وذا الحاجة.

رأس الدولة في الإسلام هو من يؤم الصلاة، وقد أوصى رسول الله صلى الله عليه وسلم بتيسيرها.

### ب. أن لا يشق على الناس

عن طريف أبي تيممة قال: شهدت صفوان وجندباً وأصحابه وهو يوصيهم، فقالوا: هل سمعت من رسول الله صلى الله عليه وسلم شيئاً؟ قال: سمعته يقول: (من سمع سمع الله به يوم القيامة، قال: ومن شاق شق الله عليه يوم القيامة). فقالوا: أوصنا. فقال: إن أول ما ينتن من الإنسان بطنه، فمن استطاع أن لا يأكل إلا طيباً فليفعل، ومن استطاع أن لا يحال بينه وبين الجنة بملء كفٍ من دم أهرقه فليفعل.

## ج. أن لا ينفس الناس فيملوا

عن أبي بردة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم بعث جده أبا موسى ومعاذا إلى اليمن، فقال: (يسرا ولا تعسرا، وبشرا ولا تنفرا، وتطاوعا). فقال أبو موسى رضي الله عنه: يا نبي الله إن أرضنا بها شراب من الشعير المزر، وشراب من العسل البتع، فقال: (كل مسكر حرام).

## د. ما أهدي للعامل فهو للمنظمة

عن أبي حميد الساعدي رضي الله عنه قال: استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً من الأُسَدي، يُقال له: ابن اللُتَيْبِة، قالَ عَمْرُو: وابنُ أَبِي عُمَرَ، عَلَى الصَّدَقَةِ، فَلَمَّا قَدِمَ قَالَ: هَذَا لَكُمْ، وَهَذَا لِي، أَهْدِي لِي، قَالَ: فَقَامَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم عَلَى الْمِنْبَرِ، فَحَمِدَ اللَّهَ، وَأَثَى عَلَيْهِ، وَقَالَ: مَا بَالُ عَامِلٍ أَبْعَثُهُ، فَيَقُولُ: هَذَا لَكُمْ، وَهَذَا أَهْدِي لِي، أَفَلَا قَعَدَ فِي بَيْتِ أَبِيهِ، أَوْ فِي بَيْتِ أُمِّهِ، حَتَّى يَنْظُرَ أَيُّهُدَى إِلَيْهِ أَمْ لَا؟ وَالَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ، لَا يَبَالُ أَحَدٌ مِنْكُمْ مِنْهَا شَيْئًا إِلَّا جَاءَ بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ يَحْمِلُهُ عَلَى عُنُقِهِ بَعِيرٌ لَهُ رُغَاءٌ، أَوْ بَقْرَةٌ هَا حُوَارٌ، أَوْ شَاةٌ تَبْعُرُ، ثُمَّ رَفَعَ يَدَيْهِ حَتَّى رَأَيْنَا عُقْرَتِي إِبْطِيهِ، ثُمَّ قَالَ: اللَّهُمَّ، هَلْ بَلَّغْتُ؟ مَرَّتَيْنِ.

## و. إقامة العدل

هناك بعض الأمثلة حول هذا الموضوع.

## أ- الحكم بعقوبة امرأة

روى البخاري ومسلم عن عائشة رضي الله عنها، أن قريشاً أهمهم شأن المرأة المخزومية التي سرقت، فقالوا: من يكلم فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم: فقالوا: من يجترئ عليه إلا أسامة بن زيد حب رسول الله صلى الله عليه وسلم? فكلمه أسامة، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «أتشفع في حد من

حدود الله؟» ثم قام فاخترط، ثم قال: «إنما أهلك الذين قبلكم، أنتم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها».

### ب. على الأب أن لا يهب لبعض أبنائه دون الآخرين

عن النعمان بن بشير - رضي الله عنه : أن أباه أتى به رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: (إني نَحَلْتُ (أعطيت) ابني هذا غلاما كان لي، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: أَكُلَّ ولدك نَحَلته مثل هذا؟، فقال: لا، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: فأرجعه)، وفي رواية: فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: أفعلت هذا بولدك كلهم؟، قال: لا، قال: اتقوا الله واعدلوا في أولادكم، فرجع أبي، فرد تلك الصدقة، وفي رواية: فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: يا بشير ألك ولد سوى هذا؟، قال: نعم، قال: أَكُلَّهُمْ وَهَبْتَ له مثل هذا؟، قال: لا، قال: فلا تشهدني إذا، فإني لا أشهد على جور، وفي رواية: لا تشهدني على جور، البخاري ومسلم وغيرهما. وفي رواية ابن ماجه عن النعمان بن بشير رضي الله عنه قال: انطلق به أبوه يحمله إلى النبي صلى الله عليه وسلم، فقال: اشهد أبي قد نَحَلْتُ (أعطيت) النعمان من مالي كذا وكذا، قال صلى الله عليه وسلم: فكل بنيك نَحَلتَ مثل الذي نَحَلت النعمان؟، قال: لا، قال: فأشهد على هذا غيري، قال: أليس يسرك أن يكونوا لك في البر سواء؟، قال: بلى، قال: فلا، إذا).

وعن النعمان بن بشير رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (اعدلوا بين أولادكم، اعدلوا بين أولادكم، اعدلوا بين أولادكم) رواه أحمد.

## ج- التوزيع العادل للغذاء

عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الأشعريين إذا أرملوا في الغزو أو قل طعام عيالهم بالمدينة جمعوا ما كان عندهم في ثوب واحد ثم اقتسموه بينهم في إناء واحد بالسوية، فهم مني وأنا منهم.)

## د- سالم مولى أبي حذيفة عبد كان يؤم الصلاة

عن ابن عمر -رضي الله عنهما- قال: " كان سالم مولى أبي حذيفة يؤم المهاجرين الأولين، وأصحاب النبي صلى الله عليه وسلم في مسجد قباء، فيهم أبو بكر، وعمر، وأبو سلمة، وزيد، وعامر بن ربيعة. "

## ي - السياسات الأخلاقية

تعمل الإدارة الإسلامية على إبراز أهمية الأخلاق لأنها أساس الثقة التي هي بدورها قوة تربط بين صاحب العمل والمستخدمين، ومن الناحية الفنية، فإن الإدارة الإسلامية عبارة عن مجموعة من الأخلاق، وقد قسمناها إلى عناوين مختلفة من أجل دراستها من منظور معاصر.

## أ. تحريم الغش

عن معقل بن يسار - رضي الله عنه - مرفوعاً: «ما من عبد يَسْتَرَعِيهِ اللهُ رَعِيَّةً، يموت يوم يموت، وهو غاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ؛ إلا حَرَّمَ اللهُ عليه الجنة.»



## ب. الإغواء بالعرض البليغ

عن أم سلمة رضي الله عنها قالت: سَمِعَ النَّبِيَّ صلى الله عليه وسلم جَلْبَةً حِصَامٍ عِنْدَ بَابِهِ، فَخَرَجَ عَلَيْهِمْ فَقَالَ: إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ، وَإِنَّهُ يَأْتِينِي الْحِصْمُ، فَلَعَلَّ بَعْضًا أَنْ يَكُونَ أْبْلَغَ مِنْ بَعْضٍ، أَقْضِي لَهُ بِذَلِكَ وَأَحْسِبُ أَنَّهُ صَادِقٌ، فَمَنْ قَضَيْتُ لَهُ بِحَقِّ مُسْلِمٍ فَإِنَّمَا هِيَ قِطْعَةٌ مِنَ النَّارِ، فَلْيَأْخُذْهَا أَوْ لِيَدْعُهَا.

## ج- المحافظة على حقوق الغير

عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال: سُئِلَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم أَيُّ الْمُسْلِمِينَ أَفْضَلُ قَالَ مِنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ.

ملحوظة: إلحاق الأذى باللسان يشمل الاستهزاء و التهم والتوبيخ، وإيقاع الأذى بالأيدي يتمثل في الضرب ظلما والاستيلاء على أموال الآخرين وممتلكاتهم بالباطل ونحو ذلك.

## د. تجنب الوعظ المنكسر

عن أبي وائل شقيق بن سلمة، قال: كان ابن مسعود - رضي الله عنه - يذكرنا في كل خميس مرة، فقال له رجل: يا أبا عبد الرحمن، لوددت أنك ذكرتنا كل يوم، فقال: أما إنه يمنعني من ذلك أي أكره أن أملككم، وإني أتخولكم بالموعظة، كما كان رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يتخولنا بها مخافة السامة علينا.

## هـ- لا بغي ولا غل ولا حسد

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قيل يا رسول الله: من خير الناس؟ فقال: كل مؤمنٍ محموم القلبٍ فقيل وما محموم القلب؟ فقال: هو التقيُّ النقيُّ الذي لا غشَّ فيه ولا بغي ولا غدر ولا غل ولا حسد.

### استنتاجات:

- نقاء القلب،
- تزكية النفس من الذنوب،
- خوف الله باجتنب البغي والغل والحسد.

## و- العادات الحميدة: هين، لين، قريب وسهل

عن ابن مسعود رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ألا أخبركم بمن يحرم على النار، ومن تحرم النار عليه؟ على كلِّ هينٍ لينٍ قريب سهل.

## ز- الإعجاب بالنفس

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رضي الله عنه ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم: أَخْنَعُ الْأَسْمَاءِ عِنْدَ اللَّهِ رَجُلٌ تَسَمَّى بِمَلِكِ الْأَمْلَاكِ رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ وَفِي رِوَايَةٍ لَهُ: زَادَ ابْنُ أَبِي شَيْبَةَ فِي رِوَايَتِهِ: لَا مَالِكَ إِلَّا اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ.

#### 4- الاتصال

إنه موضوع مفيد عن طريقة التحدث إلى لغة الجسد، للأشخاص المشاركين في المحادثة، الهدف هو فهم المحتويات التي أراد المتصل نقلها، وقد اعتاد النبي صلى الله عليه وسلم على تكرار كلامه ثلاث مرات حتى يفهمها الجميع.

#### تكرار البيان ثلاث مرات

عن أنس بن مالك - رضي الله عنه - أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كَانَ إِذَا تَكَلَّمَ بِكَلِمَةٍ أَعَادَهَا ثَلَاثًا حَتَّى تُفْهَمَ عَنْهُ، وَإِذَا أَتَى عَلَى قَوْمٍ فَسَلَّمَ عَلَيْهِمْ سَلَّمَ عَلَيْهِمْ ثَلَاثًا.

#### تحريم النشوق في الكلام

عن عبد الله ابن عمرو رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (إن الله عز وجل يبغض البليغ من الرجال الذي يتخلل بلسانه تخلل الباقرة بلسانها) .

#### المشذقون و الثرثارون

عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أن رسول الله صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قال: إِنَّ مِنْ أَحَبِّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبِكُمْ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَحْسَنُكُمْ أَخْلَاقًا ، وَإِنَّ مِنْ أَبْغَضِكُمْ إِلَيَّ وَأَبْعَدِكُمْ مِنِّي يَوْمَ الْقِيَامَةِ الثَّرَثَارُونَ وَالْمُتَشَدِّقُونَ وَالْمُتَفَيِّهُونَ، قالوا : يا رسول الله، قد علمنا الثرثارين والمتشذقين فما المتفهيون؟ قال : المتكبرون.

شرح الكلمات الرئيسية:

الثرثارون: هم الذين يكثرون من الكلام تكلفًا، والثرثرة كثرة الكلام، وتكراره، وترديده.

المتشددون: قال الترمذي : والمتشدد الذي يتناول على الناس في الكلام ويبدو (28) عليهم. ومن معاني المتشدد المستهزى بالناس يلوي بشدقه بهم وعليهم. وكذلك المتشدد الذي يلوي شدقه للتفصح، ويتوسع في منطقة من غير احتياط وتحرز، والتشدد من شدد الفم، أي جانبه. فالمتشدد هو المتكلم بملء شدقه تفصيحاً وتعظيماً لكلامه.

المتفهيقون: أصله من الفهق وهو الامتلاء، وهو بمعنى المتشدد لأنه الذي يملأ فمه بالكلام ويتوسع فيه، إظهاراً لفصاحته وفضله، واستعلاء على غيره.

### القذف والسب والفحش والوقاحة

عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال صلى الله عليه وسلم : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ليس المؤمن بالطعان، ولا اللعان، ولا الفاحش، ولا البذيء.

### شرح الكلمات الرئيسية:

- بالطعان [الذي يقَع في النَّاسِ وَيَعِيبُهُمْ وَيَقَعُ فِي أَعْرَاضِهِمْ وَيَغْتَابُهُمْ]
- اللعان [الذي يُكْتَبِرُ لَعْنَ النَّاسِ وَسَبَّهُمْ، وَالِدُّعَاءَ عَلَيْهِم بِالطَّرْدِ مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ]
- الفاحش [الذي يَكُونُ ذَا قُبْحٍ فِي فِعْلِهِ وَقَوْلِهِ، أَوْ يَكُونُ شَتَامًا لِلنَّاسِ]
- البذيء [السَّليطُ الَّذِي لَا حِيَاءَ لَهُ، أَوْ فَاحِشِ الْقَوْلِ وَبِذِيءِ اللِّسَانِ]

### تبشير الناس

عن أنس رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: يَسِّرُوا وَلَا تُعَسِّرُوا، وَبَشِّرُوا وَلَا تُنْفِرُوا.

<sup>28</sup> بدا: ساء خلقه، و أبدأ: جاء بالبداة أي بكلام فاحش بذيء. (ج)

## الرفق (الصبر، التحكم في الذات، ضبط النفس والنسامح)

عن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه»، أخرجه مسلم. وفي الصحيحين أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لعائشة: «إن الله يحب الرفق في الأمر كله». وفي صحيح مسلم أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لها: «إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وما لا يعطي على ما سواه».

## الكلام البذيء

عن أبي الدرداء رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: مَا مِنْ شَيْءٍ أَثْقَلُ فِي مِيزَانِ الْمُؤْمِنِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مِنْ حُسْنِ الْخُلُقِ، وَإِنَّ اللَّهَ يُبْغِضُ الْفَاحِشَ الْبِذِيَّ رواه الترمذي وقال: حديث حسن صحيح.

## 5- العادات الشخصية

تتطلب نظرية الإدارة الإسلامية تحلي ممارسيها بعادات حسنة، تتعلق هذه العادات بكل من المديرين و المستخدمين، و فيما يلي بعضا منها:

## الكلمة الطيبة

عن عدي بن حاتم رضي الله عنه قال: سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول: اتقوا النار ولو بشق تمرة، وهذا الحديث أخرجه الشيخان البخاري ومسلم، وفي رواية لهما عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ما منكم من أحد إلا سيكلمه ربه ليس بينه وبينه ترجمان، فينظر أيمن منه فلا يرى إلا ما قدم، وينظر أشأم منه فلا يرى إلا ما قدم، وينظر بين يديه فلا يرى إلا النار تلقاء وجهه، فاتقوا النار ولو بشق تمرة، فمن لم يجد فبكلمة طيبة، رواه البخاري.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((والكلمة الطيبة صدقة))؛ الحديث متفق عليه.

## الوجه الطليق

عن أبي ذر رضي الله عنه قال: قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: لا تحقرن من المعروف شيئاً، ولو أن تلقى أخاك بوجه طليق، رواه مسلم.

## المسلم ستر لأخيه المسلم

عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه، ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة، فرج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة.

## 6- المسؤولية الاجتماعية

إنه موضوع متعدد الاستخدامات ، نشير إلى أربعة جوانب لإظهار أهميته.

## إطلاق سراح الأسرى

عن أبي موسى رضي الله عنه، قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ” فكوا العاني، (يعني: الأسير)، وأطعموا الجائع، وعودوا المريض“.

## حالة في مركز الاهتمام: تحرير الأسرى

ذكر عروة بن الزبير أن مروان والمصور بن مخزومة رضي الله عنه أخبراه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال حين جاءه وفد هوازن مسلمين فسألوه أن يرد إليهم أموالهم، فقال لهم رسول الله صلى الله عليه وسلم: معي من ترون، وأحب الحديث إلي أصدقاه، فاختاروا إما السبي وإما المال. فقالوا:

نختار سبينا. فقام رسول الله ﷺ فأثنى على الله، ثم قال: أما بعد: فإن إخوانكم هؤلاء جاءوا تائبين، وإني قد رأيت أن أرد إليهم سبيهم، فمن أحب منكم أن يطيب ذلك فليفعل، ومن أحب منكم أن يكون على حظه حتى نعطيه إياه من أول ما يفيء الله علينا فليفعل. فقال الناس: قد طيبنا ذلك لهم يا رسول الله. فقال لهم رسول الله ﷺ: إنا لا ندري من أذن منكم ممن لم يأذن، فارجعوا حتى يرفع إلينا عرفاؤكم أمركم. فرجع الناس وكلمهم عرفاؤهم فأخبروا أنهم قد طيبوا وأذنوا.

## تفريج كرب المسلم

عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال: ”المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يُسْلَمُهُ، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيام، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة.“

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: مَنْ نَفَسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا، نَفَسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ، يَسَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا، سَتَرَهُ اللَّهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ.

## السعي على الأرامل والمساكين

عن أبي هريرة رضي الله عنه، قال: قال النبي ﷺ: الساعي على الأرملة والمسكين، كالمجاهد في سبيل الله، أو القائم الليل الصائم النهار.

## مساعدة الضعفاء

عن أبي الدرداء رضي الله عنه : أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: "أَبْغُونِي ضُعَفَاءَكُمْ، فَإِنَّكُمْ إِذَا تَرَزَقْتُمْ، وَتُنَصَّرْتُمْ بِضُعَفَائِكُمْ".

### 7- الجزء في الآخرة

من السمات المميزة لنظرية الإدارة الإسلامية الجزء في الآخرة التي تعزز معنويات جميع الناس.

عن عائشة رضي الله عنها أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَهَا: إِنَّهُ مَنْ أُعْطِيَ حِطَّةً مِنْ الرَّفْقِ فَقَدْ أُعْطِيَ حِطَّةً مِنْ خَيْرِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ [وَمَنْ حُرِّمَ حِطَّةً مِنَ الرَّفْقِ فَقَدْ حُرِّمَ حِطَّةً مِنَ الْخَيْرِ] وَصَلَةُ الرَّحِمِ وَحَسَنُ الْجَوَارِ وَحَسَنُ الْخَلْقِ يَعْمُرَانِ الدِّيَارَ وَيَزِيدَانِ فِي الْأَعْمَارِ.

### 8 - الإحسان للمرؤوسين

الإحسان من صفات أهل الجنة، وهو جزء من الإحسان الذي ينبغي على المدير أن يبديه لمرؤوسه المريض أو لأخيه المسلم.

## الإحسان إلى الخدم والمرؤوسين

عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: ثَلَاثٌ مَنْ كُنَّ فِيهِ نَشْرُ اللَّهِ عَلَيْهِ كُنَّ لَهُ وَأَدْخَلَهُ جَنَّتهُ: رِفْقٌ بِالضَّعِيفِ وَشَفَقَةٌ عَلَى الْوَالِدِينَ وَإِحْسَانٌ إِلَى الْمَمْلُوكِ.

## زيارة المسلمين / المرضى

عن أبي هريرة رضي الله عنه أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: مَنْ عَادَ مَرِيضًا، أَوْ زَارَ أَحَدًا لَهُ فِي اللَّهِ نَادَاهُ مُنَادٍ : أَنْ طِبْتَ وَطَابَ مَمَشَاكَ وَتَبَوَّأْتَ مِنَ الْجَنَّةِ مَنْزِلًا.



العبرة: فضل زيارة مريض أو أخ في الله.

## 9 - الدعاء

الدعاء هو أحد الأساليب القوية لإظهار دعم المرء لرئيسه أو مرؤوسه.

عن حذيفة رضي الله عنه قال: لقد رأيتنا ليلة الأحزاب ونحن صافون فعودًا، ... فقال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: إنَّه كان في القوم خبرٌ، فأتني بخبر القوم. قال: وأنا من أشد القوم فرعًا وأشدهم قرًا، فخرجتُ، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم عليه وسلّم: اللّهُمَّ احفظه من بين يديه ومن خلفه، وعن يمينه وعن شماله، ومن فوقه ومن تحته. قال: فوالله ما خلق الله فرعًا ولا قرًا في جوفي إلا خرج من جوفي، فما أجِدُ منه شيئًا .

## 10- إدارة المشاكل

إنه موضوع كبير يحتاج إلى تفاصيل كثيرة مع بعض دراسات الحالات، وقد تم وصفها في الفقرات التالية لفهمها من أجل تطبيقها عمليا في بيئة العمل وفي سياقات اجتماعية أخرى.

### أهمية إصلاح ذات البين

عن أبي هريرة، رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «كل سُلامى من الناس عليه صدقة، كل يوم تطلع فيه الشمس: تعدل بين اثنين صدقة، وتعين الرجل في دابته، فتحمله عليها، أو ترفع له عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة، وبكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة». رواه البخاري ومسلم.

عن أم كلثوم بنت عقبة بن أبي معيط، قالت: سمعت رسول الله ﷺ يقول: ليس الكذاب الذي يصلح بين الناس فينمي خيرا، أو يقول خيرا. قالت: ولم أسمعهُ يُرخصُ في شيءٍ ممَّا يقولُ النَّاسُ مِنَ الكَذِبِ إِلَّا في ثلاثٍ: الإصلاحِ بَيْنَ النَّاسِ، وحديثِ الرَّجُلِ امرأتهُ، وحديثِ المرأةِ زَوْجَهَا.

### حالة في مركز الاهتمام: إصلاح النبي ﷺ بين الناس

عن أبي العباس سهل بن سعد الساعدي أن رسول الله ﷺ بلغه أن بني عمرو بن عوف كان بينهم شر، فخرج رسول الله ﷺ يصلح بينهم في أناس معه، فحبس رسول الله ﷺ وحانت الصلاة، فجاء بلال إلى أبي بكر رضي الله عنهما، فقال: يا أبا بكر، إن رسول الله ﷺ قد حبس وحانت الصلاة فهل لك أن تؤم الناس؟ قال: نعم، إن شئت، فأقام بلال الصلاة، وتقدم أبو بكر ﷺ فكبر وكبر الناس، وجاء رسول الله ﷺ يمشي في الصفوف حتى قام في الصف، فأخذ الناس في التصفيق، وكان أبو بكر ﷺ لا يلتفت في الصلاة، فلما أكثر الناس في التصفيق التفت، فإذا رسول الله ﷺ فأشار إليه رسول الله ﷺ فرفع أبو بكر ﷺ يده فحمد الله، ورجع القهقري وراءه حتى قام في الصف، فتقدم رسول الله ﷺ فصلى للناس، فلما فرغ أقبل على الناس، فقال: أيها الناس، ما لكم حين نابكم شيء في الصلاة أخذتم في التصفيق؟! إنما التصفيق للنساء، من نابه شيء في صلاته فليقل: سبحان الله، فإنه لا يسمعه أحد حين يقول: سبحان الله، إلا التفت، يا أبا بكر: ما منعك أن تصلي بالناس حين أشرت إليك؟ فقال أبو بكر: ما كان ينبغي لابن أبي قحافة أن يصلي بالناس بين يدي رسول الله ﷺ. متفق عليه

## اللجوء إلى الصلاة عند التواكب

كان النبي ﷺ يلجأ إلى الله سبحانه وتعالى عندما يواجه أي صعوبة أو لحل أي مشكلة، وفيما يلي بعض الأمثلة:

عن حذيفة رضي الله عنه قال كان النبي ﷺ إذا حزبه أمر صلى (29). وبمناسبة غزوة بدر الكبرى، وفي ليلة المعركة "بات رسول الله ﷺ يصلي إلى جذع شجرة هنالك، و بات المسلمون ليلهم هادئ الأنفاس منير الآفاق، غمرت الثقة قلوبهم، و أخذوا من الراحة قسطهم، يأملون أن يروا بشائر رحيم بعيونهم صباحاً ﴿ إِذْ يُغَشِّيكُمُ النُّعَاسَ أَمَنَةً مِّنْهُ وَيُنزِلُ عَلَيْكُم مِّنَ السَّمَاءِ مَاءً لِّيَطَهِّرَكُم بِهِ وَيُذْهِبَ عَنْكُم رِجْسَ الشَّيْطَانِ وَلِيَرْبِطَ عَلَى قُلُوبِكُمْ وَيُثَبِّتَ بِهِ الْأَقْدَامَ ﴾ الأنفال: ١١" (30)؛ من الواضح إذن أن طريقة النبي ﷺ في معالجة المشاكل هي اللجوء إلى الخالق سبحانه لأنه القادر على حل أي مشكلة.

## الفصل بين المنظمة والأمور الفردية

عن أبي حميد الساعدي رضي الله عنه قال: (استعمل رسول الله ﷺ رجلاً على صدقات بني سليم يدعى ابن اللثبية، فلما جاء حاسبه، قال: هذا مالكم، وهذا هدية، فقال رسول الله ﷺ: فهلاً جلست في بيت أهلك وأملك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً؟ ثم خطبنا فحمد الله وأثنى عليه ثم قال: أما بعد فإني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله، فيأتي فيقول: هذا مالكم، وهذا هدية أهديت لي! أفلا جلس في بيت

<sup>29</sup> Fazail-e-Aamaal, Virtues of Salaat: Hadith 5, p. 17.

<sup>30</sup> (المباركفوري: الرحيق المختوم، ص 192) (ج)

أبيه وأمه حتى تأتيه هديته؟! والله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيامة، فلأعرفنَّ أحداً منكم لقي الله يحمل بغيراً له رُغاء (صوت)، أو بقرة لها حُوار، أو شاة تيعر (تصيح) ، ثم رفع يديه حتى رؤي بياض إبطيه يقول: اللهم هل بلغت، رواه البخاري . وفي رواية مسلم قال عروة: فقلت لأبي حميد الساعدي: أسمعته من رسول الله ﷺ؟ فقال: من فيه إلى أذني.

استنتاج لا يمكن للعامل المطالبة بمزايا شخصية أثناء عمله في المنظمة لأنه يتلقى أجره مقابل خدماته.

### ينعمل الأثرياء والحكام مسؤوليات صارمة

عن عبد الله بن عمرو ، عن النبي - ﷺ - قال " : تجتمعون يوم القيامة ، فيقال : أين فقراء هذه الأمة ومساكينها ؟ فيقومون فيقول : ماذا عملتم ؟ فيقولون : ربنا ، ابتلينا فصرنا، ووليت الأمور والسلطان غيرنا . فيقول الله - جل ذكره - : صدقتم - أو نحو هذا - فيدخلون الجنة قبل الناس بزمان. ويبقى شدة الحساب على ذوي الأمور والسلطان ". قالوا: فأين المؤمنون يومئذ ؟ قال : " يوضع لهم منابر من نور ، يظلل عليهم الغمام ، يكون ذلك اليوم أقصر على المؤمنين من ساعة من نهار . " رواه الطبراني ، ورجاله رجال الصحيح غير أبي كثير الزبيدي ، وهو ثقة.

استنتاج: يحاسب الله سبحانه الحكام و المديرين بصرامة.

## تبول البدوي في المسجد

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال أعرابي في المسجد، فقام الناس إليه ليقعوا فيه، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: دعوه، وأريقوا على بوله سجلاً من ماء، أو ذنوباً من ماء، فإنما بعثتم ميسرين ولم تبعثوا معسرين، رواه البخاري.

## الكلام في الصلاة

عن معاوية بن الحكم السلمي رضي الله عنه، قال: "بيننا أنا أصلي مع رسول الله صلى الله عليه وسلم إذ عطس رجل من القوم، فقلت: يرحمك الله، فرماني القوم بأبصارهم، فقلت: واثكل أميآه، ما شأنكم تنظرون إلي؟ فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم، فلما رأيتهم يصمتونني، لكتني سكّ، فلما صلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فبأبي هو وأمي، ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه، فوالله ما كهرني، ولا ضربني، ولا شتمني، قال: إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس، إنما هي التسبيح والتكبير وقراءة القرآن". قلت يا رسول الله إنا قوم حديث عهد بجاهلية وقد جاءنا الله بالإسلام ومنا رجال يأتون الكهان قال فلا تأتهم قال قلت ومنا رجال يتطيطرون قال ذاك شيء يجدونه في صدورهم فلا يصدهم.

استنتاج: حل المشاكل بطريقة بسيطة تسهل على الناس

## سياسة عدم الانتقام

عن عائشة رضي الله عنها أنها قالت: ما حُجِر رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أمرين إلا أخذ أيسرهما، ما لم يكن إثمًا، فإن كان إثمًا كان أبعد الناس منه، وما انتقم رسول الله صلى الله عليه وسلم لنفسه، إلا أن تُنتهك حُرمة الله فينتقم الله بها.

دلالات واستنتاجات:

- كان النبي يأخذ بأيسر الاختيار
- لم يكن النبي ينتقم لنفسه
- . ينتقم النبي فقط إذا انتهكت حرمة الله سبحانه وتعالى.

## سياسة العفو

### العفو عن المرؤوسين سبعين مرة كل يوم

عن عبد الله بن عمر قال جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال: يا رسول الله كم أعفو عن الخادم فصمت عنه رسول الله ﷺ ثم قال: يا رسول الله كم أعفو عن الخادم؟ فقال: كل يوم سبعين مرة.

ملاحظة: يستخدم في اللغة العربية الرقم "سبعون" للتعبير عن عدد كبير جدًا.

استنتاج: سامح المرؤوسين سبعين مرة كل يوم ، أي مرات عديدة.

### العفو عن أخطاء المسلم

عن أبي هريرة رضي الله عنه: قال رسول الله ﷺ: ((من أقال مسلمًا عثرته، أقال الله عثرته يوم القيامة))، وهو حديث صحيح، رواه أبو داود، وابن ماجه.

استنتاج: يؤجر المسلم على إقالة عثرة أخيه.

### تقبل العذر

عن جودان رضي الله عنه: أنو النبي ﷺ قال: من اعتذر إليه أخوه بمعذرة فلم يقبلها كان عليه من الخطيئة مثل صاحب مكس. رواه ابن ماجه .

استنتاج: يستحب قبول عذر المرؤوسين.

### تقديم النصيحة الحسنة

عن جرير بن عبدالله رضي الله عنه قال: "بايعتُ رسول الله صلى الله عليه وسلم على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم". وفي رواية قال: بايعتُ النبي صلى الله عليه وسلم على السمع والطاعة فلقنني: "فيما استطعت"، والنصح لكل مسلم.

الاستنتاج: • الطاعة بقدر المستطاع

• تقديم النصيحة الحسنة لكل مسلم

### قول الكلمة الطيبة

عن عدي بن حاتم رضي الله عنه قال: سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول: اتقوا النار ولو بشق تمرة، وهذا الحديث أخرجه الشيخان البخاري ومسلم، وفي رواية لهما عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ما منكم من أحد إلا سيكلمه ربه ليس بينه وبينه ترجمان، فينظر أيمن منه فلا يرى إلا ما قدم، وينظر أشأم منه فلا يرى إلا ما قدم، وينظر بين يديه فلا يرى إلا النار تلقاء وجهه، فاتقوا النار ولو بشق تمرة، فمن لم يجد فكلمة طيبة، رواه البخاري.

الاستنتاج: قول الكلمة الطيبة لأي شخص (أي لا يقتصر على المسلمين فقط).

### إسداء النصح

1. عن أبي رقية تميم بن أوس الداري - رضي الله عنه - أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((الدين النصيحة))، قلنا: لمن يا رسول الله؟ قال: ((لله، ولكتابه، ولرسوله، ولأئمة المسلمين، وعاقبتهم))؛ رواه مسلم.

الاستنتاج: من أعظم واجبات الدين النصيحة لأئمة المسلمين وعامتهم.

2. عن جرير بن عبدالله رضي الله عنه قال: "بايعتُ رسول الله - صلى الله عليه وسلم - على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم". وفي رواية قال: بايعتُ النبي على السمع والطاعة فلقنني: "فيما استطعت"، والنصح لكل مسلم.

الاستنتاج: وجوب النصح لكل مسلم

3. عن أنس بن مالك رضي الله عنه خادم رسول الله صلى الله عليه وسلم أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : ( لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه )، رواه البخاري ومسلم.

الاستنتاج: أحب لأخيك / زميلك ما تحب لنفسه

توضح المناقشة أعلاه صورة أوسع للنظرية محل الدراسة، يتعلق الأمر بالناس بشكل عام وعلاقتهم في العمل، ويبرز أهمية وكرامة الفرد قبل توليه العمل، وتكليفه العمل برضاه وكذلك تمكينه في بيئة عمله، هكذا يتجلى جمال النظرية الإسلامية التي تهدف إلى إقامة العدل في جميع مجالات المجتمع.





## الفصل الرابع

### المبادئ المتعلقة بالمديرين

تتعلق بعض المبادئ بكيفية إدارة المرؤوسين، أي ما ينبغي أن يتحلى به المديرون من صفات أو يلتزموا به من قواعد، كأن يكون المدير قدوة على سبيل المثال، و أن يتعامل مع الناس بشكل ودي، ومعالجة مشكلاتهم بمنطق رابح/رابح، ونصف فيما يلي بعضاً منها كأمثلة لا كقائمة حصرية، وبما أن مسؤوليات المديرين تشمل أيضاً إدارة المشاكل التي يتم حلها أحياناً من خلال إجراءات التقاضي، مما يعني أنه من الممكن أن يلعب القسم القانوني دوراً في معالجة المشاكل، وبذلك فهي خارج اختصاص المدير.

### النبي ﷺ هو القدوة الحسنة

قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ الأحزاب: ٢١  
قَالَ تَعَالَى: ﴿يَأْتِيهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَ كُفْرًا فَكَفَرُوا بِرَبِّهِمْ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكُمْ نُورًا  
مُّبِينًا﴾ النساء: ١٧٤

### كان النبي ﷺ أحسن الناس خلقاً

عن أنس رضي الله عنه قال: كان رسول الله ﷺ من أحسن الناس خلقاً.

## العامل مع البدوي الذي جذب برحائه ﷺ

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: كُنْتُ أَمْشِي مَعَ النَّبِيِّ ﷺ وَعَلَيْهِ بُرْدٌ نَجْرَانِيٌّ غَلِيظٌ الْحَاشِيَّةُ، فَأَذْرَكَهُ أَعْرَابِيٌّ فَجَذَبَهُ جَذْبَةً شَدِيدَةً، حَتَّى نَظَرْتُ إِلَى صَفْحَةِ عَاتِقِ النَّبِيِّ ﷺ فَدَأَّرْتُ بِهِ حَاشِيَةَ الرِّدَاءِ مِنْ شِدَّةِ جَذْبَتِهِ، ثُمَّ قَالَ: مُرْ لِي مِنْ مَالِ اللَّهِ الَّذِي عِنْدَكَ، فَالْتَمَعْتُ إِلَيْهِ فَضَحِكَ، ثُمَّ أَمَرَ لَهُ بِعَطَاءٍ.

### مسؤوليات المديرين

هناك ثلاثة عناصر مهمة باعتبارها مسؤوليات "أساسية".

#### 1 - مسئول عن مرعاياه

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال: (أَلَا كُفُّمُ رَاعٍ، وَكُفُّمُ مَسْتَوْلٍ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْتَوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْتَوْلٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْتَوْلَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْتَوْلٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُفُّمُ رَاعٍ، وَكُفُّمُ مَسْتَوْلٍ عَنْ رَعِيَّتِهِ) متفق عليه.

#### 2 - النمسك بالشرعة وإقامة الدين

عن الزهري قال: كان مُجَدِّ بن جبير بن مطعم بلغ معاوية - وهو عنده في وفد من قريش - أن عبد الله بن عمرو بن العاصي يحدث أنه سيكون ملك من قحطان، فغضب معاوية، فقام فأثنى على الله بما هو أهله، ثم قال: أما بعد، فإنه بلغني أن رجالا منكم يحدثون عن رسول الله - ﷺ - أحاديث ليست في كتاب الله،

ولا تؤثر عن رسول الله - ﷺ - فأولئك جهالكم، فإياكم والأمايي التي تضل أهلها،  
فإني سمعت رسول الله ﷺ يقول: "إن هذا الأمر في قريش، لا يعاديهم أحد إلا كبه  
الله على وجهه ما أقاموا الدين."

### 3. مسؤول عن حاجات المسلمين وخلقهم وفقرهم

عن أبي مریم الأزدي ؓ ، قال: دخلت على معاوية فقال: ما أنعمنا بك أبا فلان  
-وهي كلمة تقولها العرب- فقلت: حديثاً سمعته أخبرك به، سمعت رسول الله -صلى  
الله عليه وسلم- يقول: «مَنْ وَلَّاهُ اللهُ -عز وجل- شَيْئًا مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ فَاحْتَجَبَ  
دُونَ حَاجَتِهِمْ وَخَلَّتِهِمْ وَفَقَرَهُمْ، احْتَجَبَ اللهُ عَنْهُ دُونَ حَاجَتِهِ وَخَلَّتِهِ وَفَقَرَهُ» قال:  
فَجَعَلَ رَجُلًا عَلَى حَوَائِجِ النَّاسِ.

#### من يؤم الصلاة؟

بما أن المديرين هم من يؤم الصلاة كما كان الرسول ﷺ وأصحابه الكرام يفعلون،  
فإن هذه الإرشادات موجهة إليهم.

### 1. يومكم أكبركم سنا

عن أبي سليمان مالك بن الحويرث ؓ قال: أتينا رسول الله ﷺ ونحن شببة  
متقاربون، فأقمنا عنده عشرين ليلة، وكان رسول الله ﷺ رحيماً رقيقاً، فظن أنا قد  
اشتقنا أهلنا، فسألنا عمن تركنا من أهلنا، فأخبرنا، فقال: ارجعوا إلى أهليكم،  
فأقيموا فيهم، وعلموهم ومروهم، وصلوا صلاة كذا في حين كذا، وصلوا كذا في حين  
كذا، فإذا حضرت الصلاة فليؤذن لكم أحدكم، وليؤمكم أكبركم، متفق عليه.

## 2- كان سالم مولى أبي حذيفة، يوم الصلاة

عن ابن عمر -رضي الله عنهما- قال: " كان سالم مولى أبي حذيفة يُؤمُّ المهاجرين الأولين، وأصحاب النبي ﷺ في مسجد قباء، فيهم أبو بكر، وعمر، وأبو سلمة، وزيد، وعامر بن ربيعة. "

### مكافآت المدير

المهمة شاقة لكن الأجر عظيم، أربعة أحاديث تخبرنا بالبشارة.

## 1- الإمام العادل تحت ظل الله يوم القيامة

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: الإمام العادل، وشاب نشأ في عبادة ربه، ورجل قلبه معلق في المساجد، ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه، ورجل طلبته امرأة ذات منصب وجمال، فقال: إني أخاف الله، ورجل تصدق أخفى؛ حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، ورجل ذكر الله خالياً ففاضت عيناه. رواه البخاري

## 2- يكون المدراء العادلون على منابر النور مع الله سبحانه وتعالى.

عن عبدالله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: إِنَّ الْمُشْطِرِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ عَنِ يَمِينِ الرَّحْمَنِ وَكَلْنَا يَدَيْهِ يَمِينِ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا. رواه مسلم.

## 3- خيار أئمتكم من تحبونهم وتحبونكم

حديث عوف بن مالك رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: خيار أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم، وتصلون عليهم ويصلون عليكم، وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم

ويغضونكم، وتلعنوهم ويلعنونكم، قال: قلنا: يا رسول الله، أفلا ننايذهم؟ فقال: لا، ما أقاموا فيكم الصلاة، رواه مسلم.

#### 4- الحاكم العادل من أهل الجنة

عن عياض بن حمار - رضي الله عنه - مرفوعاً: أهل الجنة ثلاثة: ذو سلطان مُقْسِطٌ مُوَفَّقٌ، ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذي قربى ومسلم، وعفيف مُتَعَفِّفٌ ذو عيال.

#### الخصائص الشخصية للمدير

يتضمن عدة عوامل لكن بعضها يحدد شخصية المدير الجيد.

#### 1- كان النبي أحسن الناس خلقاً

عن أنس رضي الله عنه قال: كان رسول الله من أحسن الناس خلقاً.

#### 2- النواضع

- 1 - عن أبي هريرة أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: مَا نَقَصَتْ صَدَقَةٌ مِنْ مَالٍ، وَمَا زَادَ اللَّهُ عَبْدًا بِعَفْوٍ إِلَّا عِزًّا، وَمَا تَوَاضَعَ أَحَدٌ لِلَّهِ إِلَّا رَفَعَهُ اللَّهُ. رواه مسلم.
- 2 - عن عياض بن حمار قال: قال رسول الله ﷺ: إن الله أوحى إليّ أن تواضعوا؛ حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغي أحد على أحد، رواه مسلم.

#### 3- الحياء

- 1 - عن ابنِ عُمَرَ رضي الله عنهما: أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ مَرَّ عَلَى رَجُلٍ مِنَ الْأَنْصَارِ وَهُوَ يَعِظُ أَحَاهُ فِي الْحَيَاءِ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: دَعَهُ، فَإِنَّ الْحَيَاءَ مِنَ الْإِيمَانِ مَتَفَقَّ عَلَيْهِ.

2 - عن عمران بن حصين رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: الحياء لا يأتي إلا بخير متفق عليه.

3 - عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: كان رسول الله ﷺ أشد حياء من العذراء في خدرها. وكان إذا كره شيئاً عرفه الصحابة في وجهه.

#### 4- الحلم والأناة

عن عبد الله بن عباس قال: قال رسول الله ﷺ لأشج عبد القيس: إن فيك خصلتين يجبهما الله: الحلم، والأناة، رواه مسلم.

#### 5- الرفق

1 - عن عائشة رضي الله عنها: أن النبي ﷺ قال: إن الله رقيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف، وما لا يعطي على ما سواه، رواه مسلم.

2 - وعنها: أن النبي ﷺ قال: إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه، رواه مسلم.

3 - وفي الصحيحين أن النبي ﷺ قال لعائشة: إن الله يحب الرفق في الأمر كله.

4 - و عنها أيضا أن النبي قال لها: يا عائشة من حرم حظه من الرفق حرم حظه من خير الدنيا والآخرة.

5 - عن جابر بن عبد الله رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع، وإذا اشترى، وإذا اقتضى.

6 - عن عياض بن حمار - رضي الله عنه - مرفوعاً: أهل الجنة ثلاثة: ذو سلطان مقيسط مؤفق، ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذي قربى ومسلم، وعفيف متعفف ذو عيال.

## 6- الكرامة

عن عائشة رضي الله عنها قالت: ما رأيتُ النبيَّ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ مُسْتَجْمِعًا قَطُّ ضَاحِكًا، حتَّى أرى منه لهواته، إمَّا كانَ يَتَبَسَّمُ.

## 7- السكينة

عن عبد الله بن عباس رضي الله عنه أنه أَنَّهُ دَفَعَ مع النبيِّ صلى الله عليه وسلم يَوْمَ عَرَفَةَ، فَسَمِعَ النبيَّ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ وِزَاءَهُ رَجْرًا شَدِيدًا، وَضَرْبًا وَصَوْتًا لِالْإِبِلِ، فَأَشَارَ بِسَوْطِهِ إِلَيْهِمْ، وَقَالَ: أَيُّهَا النَّاسُ، عَلَيْكُمْ بِالسَّكِينَةِ؛ فَإِنَّ الْبِرَّ لَيْسَ بِالْإِيضَاعِ.

## 8- الصبر

عن ثابت البناني قال سمعت أنس بن مالك رضي الله عنه يقول لامرأة من أهله تعرفين فلانة قالت نعم قال فإن النبي صلى الله عليه وسلم مر بها وهي تبكي عند قبر فقال اتقي الله واصبري فقالت إليك عني فإنك خلو من مصيبي قال فجاوزها ومضى فمر بها رجل فقال ما قال لك رسول الله صلى الله عليه وسلم قالت ما عرفته قال إنه لرسول الله صلى الله عليه وسلم قال فجاءت إلى بابه فلم تجد عليه بوابا فقالت يا رسول الله والله ما عرفتك فقال النبي صلى الله عليه وسلم إن الصبر عند أول صدمة.

## 9- ضبط النفس (السيطرة على الغضب)

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصُّرْعَةِ؛ إِمَّا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْعَضْبِ؛ متفق عليه.



## 10- الوفاء بالوعد

عن أبي هريرة (رضي الله عنه) عن النبي ﷺ قال "آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد اخلف، وإذا اتهم خان". وفي رواية لمسلم "وإن صلى وصام وزعم أنه مسلم".

## 11- المجاملة (الوفاء بالوعد)

عن جابر رضي الله عنه قال: قال لي النبي ﷺ: «لَوْ قَدْ جَاءَ مَالُ الْبَحْرَيْنِ أُعْطَيْتُكَ هَكَذَا وَهَكَذَا وَهَكَذَا»، فَلَمْ يَجِئْ مَالُ الْبَحْرَيْنِ حَتَّى فُبِضَ النَّبِيُّ ﷺ فَلَمَّا جَاءَ مَالُ الْبَحْرَيْنِ أَمَرَ أَبُو بَكْرٍ رضي الله عنه فَنَادَى: مَنْ كَانَ لَهُ عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ عِدَّةٌ أَوْ دَيْنٌ فَلْيَأْتِنَا، فَأَتَيْتُهُ وَقُلْتُ لَهُ: إِنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ لِي كَذَا وَكَذَا، فَحَتَّى لِي حَتِيَّةٌ فَعَدَدْتُهَا، فَإِذَا هِيَ حَمْسِمِئَةً، فَقَالَ لِي: خُذْ مِثْلَيْهَا.

## 12- مساعدة المرؤوسين

عن ابن عمر -رضي الله عنهما- أن رسول الله ﷺ قال: المسلم أخو المسلم، لا يظلمه، ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه، كان الله في حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة، فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة.

## 13- إعلان البشري

عن أبي إبراهيم، ويقال: أبو محمد، ويقال: أبو معاوية عبد الله بن أبي أوفى أن رسول الله ﷺ بشر خديجة رضي الله عنها ببيت في الجنة من قصب، لا صخب فيه ولا نصب، متفق عليه.

## حالة في مركز الاهتمام: الرسول ﷺ يبشر من قال كلمة التوحيد

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: (كنا قعوداً حول رسول الله ﷺ معنا أبو بكر وعمر في نفر، فقام رسول الله ﷺ من بين أظهرنا فأبطأ علينا، وخشينا أن يقتطع دوننا، وفزعنا فقمنا، فكنت أول من فزع فخرجت ابتغي رسول الله ﷺ حتى أتيت حائطاً للأنصار لبني النجار، فدرت به هل أجد له باباً فلم أجد، فإذا ربيع يدخل في جوف حائط من بئر خارجة - والربيع الجدول - فاحتفرت كما يحتفز الثعلب، فدخلت على رسول الله ﷺ فقال: أبو هريرة، فقلت: نعم يا رسول الله، فقال: ما شأنك، قلت: كنت بين أظهرنا فقمتم، فأبطأت علينا فخشينا أن تقتطع دوننا ففزعنا، فكنت أول من فزع، فأتيت هذا الحائط فاحتفرت كما يحتفز الثعلب، وهؤلاء الناس ورائي، فقال: يا أبا هريرة وأعطاني نعليه، قال: اذهب بنعلي هاتين، فمن لقيت من وراء هذا الحائط يشهد أن لا إله إلا الله مستيقناً بما قلبه فبشره بالجنة).

## عادات وأفعال منهي عنها

تخبرنا العديد من الأحاديث بالتفاصيل التي تشكل "خطوطاً حمراء" للمسؤول الحذر.

### 1-الكبر والغرور

- 1 - عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر، فقال رجل: إن الرجل يحب أن يكون ثوبه حسناً ونعله حسنة؟، قال: إن الله جميل يحب الجمال، الكبر بطر الحق وغمط الناس، رواه مسلم.
- 2 - عن حارثة بن وهب رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: ألا أخبركم بأهل الجنة؟ كل ضعيف متضعف، لو أقسم على الله لأبره، ألا أخبركم بأهل النار؟ كل عتيل جواظٍ مُستكبرٍ؛ متفق عليه.

3 - عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أن النبي قال: افتَحَرَتِ الجَنَّةُ والنَّارُ، فقالتِ النَّارُ: أي رَبِّ، يَدْخُلُنِي الجَبَابِرَةُ والملوكُ والعُظَمَاءُ والأشْرَافُ، وقالتِ الجَنَّةُ: أي رَبِّ، يَدْخُلُنِي الفُقَرَاءُ والضُّعْفَاءُ والمساكينُ، فقال تَبَارَكَ وتَعَالَى للنَّارِ: أَنْتِ عَذَابِي أُصِيبُ بِكِ مَنْ أَشَاءُ، وقال للجَنَّةِ: أَنْتِ رَحْمَتِي وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ، وَلِكُلِّ وَاحِدَةٍ مِنْكُمَا مِلْؤُهَا، فَأَمَّا النَّارُ فَيُلْقَى فِيهَا أَهْلُهَا وتَقُولُ: هل مِنْ مَزِيدٍ؟ حَتَّى يَأْتِيَهَا تَبَارَكَ وتَعَالَى فَيَضَعُ قَدَمَهُ عَلَيْهَا، فَتُزَوَّى وتَقُولُ: قَدْنِي قَدْنِي.

4 - عن أبي هريرة رضي الله عنه ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: لا ينظر الله يوم القيامة إلى من جر إزاره بطرا، متفق عليه.

5 - عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: ثلاثة لا يكلمهم الله يوم القيامة، ولا ينظر إليهم، ولا يزكّيهم، ولهم عذاب أليم: شيخ زان، وملك كذاب، وعائل مستكبر.

6 - عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: يقول الله تعالى: الكبرياء رداي، والعظمة إزاري، فمن نازعني واحداً منهما أدخلته النار، وفي رواية (أذقته النار). رواه مسلم.

7 - وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: بينما رجل يمشي في حلة تعجبه نفسه، مرّجلاً جمته، إذ خسف الله به، فهو يتجلجل إلى يوم القيامة، رواه البخاري. وفي إحدى روايات مسلم: إن رجلاً من كان قبلكم يتبختر في حلة... الحديث.

8 - عن سلمة بن الأكوع رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا يزال الرجل يذهب بنفسه حتى يُكْتَبَ في الجبارين، فيصيبه ما أصابهم."

## 2- لا يظلم أحد الآخر

عن عياض بن حمار رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: إن الله أوحى إليّ أن تواضعوا؛ حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغي أحد على أحد، رواه مسلم.

## 3- بذاءة اللسان

عن أبي الدرداء أن النبي ﷺ قال: مَا مِنْ شَيْءٍ أَثْقَلُ فِي مِيزَانِ الْمُؤْمِنِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مِنْ حُسْنِ الْخُلُقِ، وَإِنَّ اللَّهَ يُبْغِضُ الْفَاحِشَ الْبَدِيَّ رواه الترمذي وقال: حديثٌ حسنٌ صحيحٌ.

### محاذير يتوجب على المديرين تجنبها

لدينا العديد من الأمثلة عن الخصال السلبية التي يحتاج المديرين إلى تغييرها لصالحهم.

## 1- المدين السيئ لا يجتهد في نصح مؤسسه

عن أبي يعلى معقل بن يسار رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة، متفق عليه. وفي رواية: فلم يخطها بنصحه لم يجد رائحة الجنة.

## 2- النبي يشدد على من يشددون مع الرعية

عن عائشة -رضي الله عنها- قالت: سمعت رسول الله ﷺ يقول في بيتي هذا: اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فرفق به، رواه مسلم.

### 3- الله سبحانه وتعالى سائل الحكام / المدينين عما استرعاهم

عن أبي هريرة رضي الله عنه قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: كَانَتْ بَنُو إِسْرَائِيلَ تَسُوسُهُمُ الْأَنْبِيَاءُ، كُلَّمَا هَلَكَ نَبِيٌّ خَلَفَهُ نَبِيٌّ، وَإِنَّهُ لَا نَبِيَّ بَعْدِي، وَسَيَكُونُ بَعْدِي خُلَفَاءُ فَيَكْتُمُونَ، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَمَا تَأْمُرُنَا؟ قَالَ: أَوْفُوا بِبَيْعَةِ الْأَوَّلِ فَالْأَوَّلِ، ثُمَّ أَعْطُوهُمْ حَقَّهُمْ، وَاسْأَلُوا اللَّهَ الَّذِي لَكُمْ، فَإِنَّ اللَّهَ سَائِلُهُمْ عَمَّا اسْتَرَعَاهُمْ. متفق عليه.

### 4- شر الرعاة (الحكام) القساة

عن أبي سعيد الحسن البصري أن عائذ بن عمرو دخل على عبيد الله بن زياد، فقال: أي بني، إني سمعت رسول الله ﷺ يقول: إن شر الرعاء الحطمة فإياك أن تكون منهم.

### 5- إن الله يخنجب يوم القيامة عن حاجات الحكام وصدقاتهم وفقيرهم

عن أبي مريم الأزدي، قال: دخلتُ على معاوية فقال: ما أَنْعَمْنَا بِكَ أبا فلان - وهي كلمة تقولها العرب - فقلتُ: حديثًا سمعته أُخْبِرُكَ بِهِ، سمعتُ رسولَ الله ﷺ - يقول: «مَنْ وَلَّاهُ اللَّهُ - عَزَّ وَجَلَّ - شَيْئًا مِنْ أَمْرِ الْمُسْلِمِينَ فَاحْتَجَبَ دُونَ حَاجَتِهِمْ وَخَلَّتْهُمْ وَفَقَرَهُمْ، احْتَجَبَ اللَّهُ عَنْهُ دُونَ حَاجَتِهِ وَخَلَّتْهُ وَفَقَرَهُ» قال: فَجَعَلَ رَجُلًا عَلَى حَوَائِجِ النَّاسِ.

## الفصل الخامس

### المبادئ المتعلقة بالمستخدمين

#### 1 - خصال المستخدمين

عن مزاحم بن زفر قال: قدمت على عمر بن عبد العزيز في وفد أهل الكوفة فسألنا عن بلدنا وأميرنا وقاضينا، ثم قال: خمس إن أخطأ القاضي منهن خصلة كانت فيه وصمة، أن يكون فهيماً، وأن يكون حليماً وأن يكون عفيفاً وأن يكون صليماً وأن يكون عالماً يسأل عما لا يعلم، وفي رواية عن يحيى بن سعيد عن عمر بن عبد العزيز قال: لا ينبغي للقاضي أن يكون قاضياً حتى تكون فيه خمس خصال: عفيف، حليم، عالم بما كان قبله، يستشير ذوي الرأي، لا يبالي ملامة الناس.

#### 2- الطاعة بشكل عام

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: عليك السمع والطاعة في عسرك ويسرك، ومنشطك ومكرهك، وأثرة عليك.

**أدوا الذي عليكم واسألوا الله الذي لكم**

عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه أن النبي قال: إنكم سترون بعدي أثره وأموراً تُنكرونها قال: فما تأمرنا قال: أدوا إليهم حقهم واسألوا الله الذي لكم.

### 3- طاعة الحاكم / المدير

النصيحة لله: الإخلاص له؛ بالاعتراف بوحدانيته، وتفردّه بصفات الكمال على وجه لا يشاركه فيها مشارك بوجه من الوجوه، والقيام بعبوديته ظاهرًا وباطنًا، والإنابة إليه في كل وقت بالعبودية والطلب، رغبة ورهبة، مع التوبة والاستغفار الدائم.

والنصيحة لكتاب الله: بحفظه وتدبره، وتعلم ألفاظه ومعانيه، والاجتهاد في العمل به في نفسه وغيره.

والنصيحة لرسول الله: بالتصديق بنبوته، وقبول ما جاء به ودعا إليه، وبذل الطاعة له فيما أمر ونهى، والانقياد له فيما حكم وأمضى، وترك التقديم بين يديه، وإعظام حقه وتعزيره وتوقيره ومؤازرته، وإحياء طريقته في بث الدعوة وإشاعة السنة.

والنصيحة لأئمة المسلمين (والأئمة هم الولاة من الخلفاء الراشدين فمن بعدهم ممن يلي أمر هذه الأمة ويقوم به)، فمن نصيحتهم بذل الطاعة لهم في المعروف، وجهاد الكفار معهم، وأداء الصدقات إليهم، وترك الخروج عليهم، وقد يتأول ذلك أيضًا في الأئمة الذين هم علماء الدين، فمن نصيحتهم قبول ما رووه إذا انفردوا، وتقليدهم ومتابعتهم على ما رووه إذا اجتمعوا.

والنصيحة لعامة المسلمين بأن يجب لهم ما يجب لنفسه، ويكره لهم ما يكره لنفسه، وإرشادهم وإصلاحهم؛ من تعليم ما يجهلونه من أمر الدين، وأمرهم بالمعروف ونهيهم عن المنكر، وكف الأذى عنهم، وستر عوراتهم، وتوقير كبيرهم، والشفقة على صغيرهم. (31)

<sup>31</sup> عبد الرحمن بن ناصر السعدي، بحجة قلوب الأبرار و قرة عيون الأخيار في شرح جوامع الأخبار: 16-17 (ج)

## من إجلال الله عز وجل إكرام الحاكم العادل

عن أبي موسى الأشعري - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم - : «إِنَّ مِنْ إِجْلَالِ اللَّهِ: إِكْرَامَ ذِي الشَّيْبَةِ الْمُسْلِمِ، وَحَامِلِ الْقُرْآنِ غَيْرِ الْعَالِي فِيهِ وَالْجَائِي عَنْهُ، وَإِكْرَامَ ذِي السُّلْطَانِ الْمُقْسِطِ»  
رواه أبو داود.

## الله سبحانه وتعالى يكرم من يكرمون سلطان الله

عن أبي بكر رضي الله عنه قال : سمعت رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يقول " : من أكرم سلطان الله - تبارك وتعالى - في الدنيا أكرمه الله يوم القيامة ، ومن أهان سلطان الله - عز وجل - في الدنيا أهانه الله يوم القيامة. "

## طاعة الأمير المعين من قبل النبي صلى الله عليه وسلم هي طاعة للنبي صلى الله عليه وسلم

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ، وَمَنْ أَطَاعَ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ عَصَى الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي.

## وجوب السمع والطاعة فيما تحب ويكره

عن عبدالله بن عمر رضي الله عنهما: أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ((السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره، ما لم يؤمر بمعصية، فإذا أُمرَ بمعصية فلا سمع ولا طاعة))؛  
متفق عليه

## الطاعة بقدر الاستطاعة

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: كُنَّا إِذَا بَايَعْنَا رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى السَّمْعِ وَالطَّاعَةِ يُلْقِنُنَا هُوَ فِيمَا اسْتَطَعْتَ.



## لا طاعة في المعصية

عن ابن عمر رضي الله عنهما، عن النبي ﷺ قال: على المرء المسلم السَّمْعُ والطَّاعَةُ فيما أَحَبَّ وكره، إِلَّا أَنْ يُؤْمَرَ بِمَعْصِيَةٍ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ. متفقٌ عَلَيْهِ.

## من خلع يده من الطاعة سيلقى الله يوم القيامة بغير حجة

عن نافع وسالم قال: جاء عبدُ الله بنُ عمرَ إلى عبدِ الله بنِ مُطِيعٍ حينَ كانَ من أمرِ الحرَّةِ ما كانَ، زَمَنَ يَزِيدَ بنِ مُعَاوِيَةَ، فَقَالَ: اطْرُحُوا لِأَبِي عَبْدِ الرَّحْمَنِ وَسَادَةً، فَقَالَ: إِنِّي لَمْ آتِكَ لِأَجْلِيسَ، أَتَيْتُكَ لِأَحَدِثِكَ حَدِيثًا سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُهُ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: مَنْ خَلَعَ يَدًا مِنْ طَاعَةٍ، لَقِيَ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ لَا حُجَّةَ لَهُ، وَمَنْ مَاتَ وَلَيْسَ فِي عُنُقِهِ بَيْعَةٌ، مَاتَ مِيتَةً جَاهِلِيَّةً.

## من فارق الجماعة مات ميتة جاهلية

عن ابن عمر رضي الله عنهما قال: سمعت رسول الله ﷺ، يقول: من فارق الجماعة، فإنه يموت ميتة جاهلية.

## اسمع وأطع وإن استعمل عليك عبد حبشي

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال قال رسول الله ﷺ اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة.

## إذا جاء من يتازع الإمام فاضربوا عنقه

عن عبد الله بن عمرو -رضى الله عنهما- قال: كنا مع رسول الله ﷺ في سفر، فنزلنا منزلاً فمنا من يُصلح خبائه، ومنا من ينتضل، ومنا من هو في جشره، إذ نادى منادي رسول الله ﷺ: الصلاة جامعة، فاجتمعنا إلى رسول الله ﷺ فقال: إنه لم يكن نبي قبلي إلا كان حقاً عليه أن يدل أمته على خير ما يعلمه لهم، وينذرهم شر ما يعلمه لهم، وإن أمتكم هذه جُعل عافيتها في أولها، وسيصيب آخرها بلاءٌ وأمور تنكرونها، وتجيء فتنة يُرْفَق بعضها بعضاً، وتجيء الفتنة فيقول المؤمن: هذه مُهلكتي، ثم تنكشف، وتجيء الفتنة فيقول المؤمن: هذه هذه، فمن أحب أن يرحل عن النار ويدخل الجنة فلتأته منيته وهو يؤمن بالله واليوم الآخر، وليأت إلى الناس الذي يجب أن يؤتى إليه، ومن بايع إماماً فأعطاه صفقة يده وثمرة قلبه فليطعه إن استطاع، فإن جاء آخر ينازعه فاضربوا عنقه الآخر، رواه مسلم.

## من عصى الأمير فقد عصاني

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: مَنْ أطاعني فقد أطاع الله وَمَنْ عصاني فقد عصى الله وَمَنْ أطاع الأمير فقد أطاعني وَمَنْ عصى الأمير فقد عصاني.

## أطع الحاكم حتى لو حرمك حقه

عن وائل بن حجر أن سلمة بن يزيد الجعفي رضي الله عنه سأل رسول الله ﷺ، فقال: يا نبي الله أرايت إن قامت علينا أمراء يسألونا حقهم، ويمنعونا حقنا؟ قال: اسمعوا وأطيعوا فإنما عليهم ما حُمِلوا، وعليكم ما حُمِلتم.

#### 4- عدم جواز معصية الحكام

بين لنا النبي ﷺ الطريق الواجب إتباعه.

#### من كره من أميراً شيئاً فليصبر

عن ابن عباس رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال: من كره من أميره شيئاً فليصبر عليه، فإنه من فارق الجماعة شبراً فمات فميتته جاهلية .

#### من ترك طاعة الأمير ولو لوقت قصير ومات ميتة الجاهلية

عن ابن عباس رضي الله تعالى عنهما عن النبي - ﷺ - قال : من رأى من أميره شيئاً يكرهه فليصبر فإنه من فارق الجماعة شبراً فمات... مات ميتة جاهلية.

#### من أهان أميراً أهانه الله

عن أبي بكرة نفيح بن الحارث رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: من أهان سلطاناً الله في الأرض أهانه الله.

#### من يشتم الحاكم يشتم الله

عن أبي بكرة رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: "من أكرم سلطان الله تبارك وتعالى في الدنيا أكرمه الله يوم القيامة، ومن أهان سلطان الله عز وجل في الدنيا أهانه الله يوم القيامة".

#### اليعة لأجل مصالح دينية

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: ثلاث لا يكلمهم الله يوم القيامة، ولا ينظر إليهم، ولا يزكيهم، ولهم عذابٌ أليمٌ: رجلٌ على فضل ماءٍ بالفلاة يمنع من ابن السبيل، ورجلٌ بايع رجلاً بسعةٍ بعد العصر فحلف له بالله لأخذها بكذا وكذا

فصدقه، وهو على غير ذلك، ورجلٌ بايع إمامًا لا يبايعه إلا لدنيا، فإن أعطاه منها وثى، وإن لم يُعْطِه منها لم يَفِ.

## 5 - إنما الطاعة في المعروف

عن عبدالله بن عمر رضي الله عنهما: أن النبي ﷺ قال: ((السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره، ما لم يؤمر بمعصية، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة))؛ متفق عليه

### حالة في مركز الاهتمام: الطاعة في المعروف

عن علي بن أبي طالب قال: " بعث النبي ﷺ سرية ، فاستعمل رجلا من الأنصار ، وأمرهم أن يطيعوه فغضب ، فقال : أليس أمركم النبي ﷺ أن تطيعوني ؟ قالوا : بلى ، قال : فاجمعوا لي حطبا ، فجمعوا ، فقال : أوقدوا نارا ، فأوقدوها ، فقال : ادخلوها ، فهموا ، وجعل بعضهم يمسك بعضا ، ويقولون : فررنا إلى النبي ﷺ من النار ، فما زالوا حتى خمدت النار ، فسكن غضبه ، فبلغ النبي ﷺ فقال : ( لو دخلوها ما خرجوا منها إلى يوم القيامة ، الطاعة في المعروف )" رواه البخاري.

## 6- لا تشتك بالزملاء

عن عبد الله بن مسعود -رضي الله عنه- قال: قال رسول الله ﷺ : لا يُبَلِّغُنِي أَحَدٌ من أصحابي عن أحدٍ شيئاً، فإني أحبُّ أن أُخرج إليكم وأنا سليم الصدر.

## 7- كتمان عيوب الآخرين

1 - عن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال: المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يُسلمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرّج عن مسلم كربةً فرّج الله عنه بها كربةً من كُرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة؛ متفق عليه.

2 - عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: (لا يستر عبد عبداً في الدنيا إلا ستره الله يوم القيامة) .

## 8- كتمان أسرار الزملاء إذا طلبوا منك الاستشارة

و إسداء النصيحة الصادقة لهم

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال الله عليه وسلم: إن المستشار مؤتمن. رواه الترمذي.

ملحوظة: يجب على من يُستشار عدم إفشاء أسرار من طلب مشورته ، كما يجب عليه أن يعطي النصيحة الصادقة.

## 9 - مساعدة المديرين

من زار حاكماً لمساعدته فهو في أمان الله

عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: خمسٌ من فعل واحدةٍ منهنّ كان ضامناً على الله: من عاد مريضاً ، أو خرّج غازياً ، أو دخل على إمامه يريدُ تعزيره و توقيره ، أو قعد في بيته فسلم الناس منه ، و سلم من الناس.

## من زار مريضاً فهو في أمان الله

حديث معاذ السالف الذكر.

هذا يعني أنه يجب على العامل زيارة مديره إذا مريض باعتباره مسلماً، و هو عمل متبادل بحكم الإسلام ، أي بما أن كل من المدير والعامل مسلمين وجب عليهما ذلك.

### 10 - إخلاص العاملين يضاعف أجرهم

عن عبد الله بن عمر أن رسول الله ﷺ قال: إن العبد إذا نصح لسيده وأحسن عبادة الله فله أجره مرتين.



## الفصل السادس

### ملخص أعمال المؤلف حول نظرية الإدارة الإسلامية

تحتاج المادة العلمية إلى الأدبيات والأمثلة البراغمية للتمييز عن باقي فروع المعرفة، والإدارة الإسلامية لديها أساس نظري قوي للغاية لأنها مدعومة بتوجيهات ربانية، وفي هذا الفصل استعراض لبعض الأعمال التي أنجزها المؤلف، ومع ذلك، يوجد العديد من المجالات والكتب المتخصصة في السوق بالإضافة إلى تلك المعروضة هاهنا.

#### 1- الأعمال الأساسية

تشير الأدلة المذكورة أعلاه إلى أن نظرية الإدارة الإسلامية تقدم أكثر مما تقدمه نظريات الإدارة الحالية، لقد درسنا النظريات المعاصرة في كتاب منفصل<sup>(32)</sup>، و هو يشير إلى أن الرسول ﷺ صاغ هذه النظريات لأنه مارسها منذ قرون خلت، موضوعاتها الرئيسة هي:

1. النبي محمد ﷺ و نظرية الإدارة العلمية
2. نظرية نظام الإدارة عند النبي محمد ﷺ
3. النبي محمد ﷺ ونظرية الإدارة الكلاسيكية
4. نظرية الإدارة الموقفية عند النبي محمد ﷺ
5. النبي محمد ﷺ ونظرية إدارة العلاقات الإنسانية
6. مبادئ الإدارة النبوية

<sup>32</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Prophet Muhammad [PBUH] & Evolution of Management Theory*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.



ثانيًا، كان النبي ﷺ قد مارس أيضًا وظائف إدارية أساسية؛ لقد حققنا فيها في كتاب منفصل<sup>(33)</sup>، يشتمل على:

- مقدمة في الأسلوب النبوي للإدارة
- تطور أفكاره الإدارية
- التخطيط
- التنظيم
- القيادة
- الرقابة

يتم تفصيل كل وظيفة من خلال دراسة حالة.

## 2- مسائل ذات صلة

قام المؤلف بالتحقيق في بعض الجوانب ذات الصلة في أعمال أخرى مثل اتخاذ القرار وحل المشكلات وإدارة الفرق باعتبارها المسؤوليات اليومية للمدير، خصص لها المؤلف ثلاثة كتب، من المفيد تقديمها لمعرفة الأفكار النبوية حول هذه الجوانب من الإدارة.

### اتخاذ القرار

العمل على تحليل منهج اتخاذ القرار للنبي ﷺ، صُنفت قراراته الستة عشر في أربع فئات كما هو مبين أدناه<sup>(34)</sup>.

### قرارات وقائية

#### 1- إدارة الأعمال

<sup>33</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Managerial Thoughts of the Prophet*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

<sup>34</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Key Managerial Decisions of the Prophet [PBUH]*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

2- بناء القدرات - فتح مكة وخيبر

3- إطلاق المنتج (الفكرة) - الدعوة

4- بناء شبكة أعمال - معاهدة مع القبائل العربية واليهود

5- إستراتيجية الجودو<sup>(35)</sup> - إشراك العدو في حملات عسكرية صغيرة

6- التدريب والتعليم - دار الأرقم وتعيين مصعب بن عمير رضي الله عنه.

### القرارات المتزامنة

1- إدارة الفريق - وضع الحجر الأسود

2- التركيز على الأهداف التنظيمية - رفض عرض الثروة أو المرأة أو القيادة

3- التخلي عن مشروع - رفع حصار الطائف

4- تحفيز الجماعات - اندماج المهاجرين والأنصار

### إعادة تفعيل القرارات

1- القدوة - العرض بالممارسة في معاهدة الحديبية

2- تأمين المنظمة - المعارك الدفاعية

---

<sup>35</sup> تقوم استراتيجية الجودو على مجموعة من التقنيات: عدم إثارة الهجوم، تحديد مساحة منافسة غير متوقعة، التحرك بسرعة، السيطرة على الخصم، القتال مراراً بأسلحة مختلفة في كل مرة، استخدام نفوذ المنافسين و على حسابهم... (ج)

3- التحفيز - توزيع الغنائم في مناسبات مختلفة

### قرارات مختلطة

1- دخول السوق الخارجية - الهجرة إلى الحبشة

2- التوسع في المنطقة المحلية - الرحلة إلى الطائف

3 - تغيير المقر - الهجرة إلى المدينة المنورة

### معالجة المشاكل

فحص الكتاب المتعلق بهذا الموضوع طريقة النبي ﷺ في معالجة المشاكل، لقد عالج النبي ﷺ المشاكل بثلاث عشرة طريقة مختلفة، وفيما يلي قائمة المقاربة النبوية<sup>(36)</sup>.

1- إطار التحليل

2- الحكم الشخصي والبصيرة والحكمة

3- معالجة المشاكل بواسطة الاستشارة

4 - البحث عن الحل بالأعمال الخيرة

5- حل المشاكل من خلال الوحي

6- حل المشاكل عن طريق التسوية

---

<sup>36</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Problem Solving Approach of the Prophet [PBUH]*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

7- الحل بالوساطة

8- الحل من خلال القدوة الشخصية

9- الحل بواسطة التحفيز

10- تقديم المشورة فقط

11- توضيح الأسئلة

12- حل بدون الإجابة على السؤال

13- تأجيل أمر الحل

### إدارة الفرق

على الرغم من أن النبي ﷺ قد شكل وأدار عشرات الفرق إلا أن عشرة منها كانت أكثر شهرة، وهي موضوع كتاب: اختيار النبي محمد ﷺ لقادة الفرق<sup>(37)</sup>.

1 - أبو بكر الصديق

2 - عمر بن الخطاب

3 - عثمان بن عفان

4 - علي بن أبي طالب

5 - خالد بن الوليد

6 - جعفر بن أب طالب

7 - زيد بن حارثة

---

<sup>37</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Prophet Muhammad's [PBUH] Selection of Team Leaders*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

- 8 - حمزة بن عبد المطلب
- 9 - سعد ، فاتح مصر
- 10 - عبد الله بن جحش
- 11- نموذج النبي في اختيار الفريق.

### 3- التوسع في موضوعات نظرية الإدارة الإسلامية

تعتبر إدارة المنظمات ظاهرة معقدة في العالم المعاصر ولكنها لم تكن مهمة سهلة منذ قرون، كان السبب بسيطاً: الإدارة تعني التعامل مع الناس، وبما أن تعاليم النبي عالمية وقابلة للتطبيق في كل زمان، فهي إذن كاملة في محتواها، يمكننا أن ندرك ذلك عندما نفحصها بدقة.

قام المؤلف بتحليل تسعة أحداث رئيسة للنبي ﷺ من بينها:

1. الهجرة من مكة إلى المدينة المنورة

2. غزوة بدر

3. غزوة أحد

4. معركة الخندق

5. معاهدة الحديبية

6. فتح مكة

7. معركة حنين

8. معركة تبوك<sup>(38)</sup>

9. غزوة خيبر<sup>(39)</sup>

كما قام المؤلف، بالإضافة إلى ذلك، بالتحقيق في خمسة من أركان الإسلام بالطريقة نفسها<sup>(40)</sup>، استخلص منها عدة أبعاد إدارية، نذكر من بينها:

1. الإدارة الإستراتيجية

2. إدارة التغيير

3. إدارة الأزمات

4. التسويق غير الهادف للربح

5. صنع الابتكار

6. إدارة المعلومات

7. أخلاقيات الأعمال

8. نظرية الدافعية

---

<sup>38</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Managerial Implications of the Major Expeditions of the Prophet [PBUH]*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited

<sup>39</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Managerial Implications of the Conquest of Khyber*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

<sup>40</sup> Prof Dr. Javed Iqbal Saani (2020) *Managerial Implications of five Pillars of Islam*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

9. صنع القرار

10. إدارة الموارد البشرية

11. الإدارة المالية

12. التفاوض

13. تخطيط الحملات العسكرية

14. إدارة المقاومة

15. إدارة المخاطر

16. إدارة المشروع

17. إخراج الأنشطة

18. مهارات التعامل مع الآخرين

19. الإدارة الدولية

قام المؤلف أيضا بتوسيع بعض هذه الموضوعات إلى مستوى "مادة علمية" يمكن  
لكليات إدارة الأعمال تدريسها، وهي:

1. الإدارة الإستراتيجية / إستراتيجية التحول / إستراتيجية الرسول صلى الله عليه

وسلم

2. إستراتيجية إدارة المعلومات الخاصة بالنبي ﷺ

3. إستراتيجية الإدارة المالية عند النبي ﷺ

4. إستراتيجية الدافعية عند النبي ﷺ

وهناك مواضيع أخرى تحتاج إلى توسيع بنفس الطريقة.

#### ملاحظات ختامية

تشير المناقشة إلى أن الأدبيات متوفرة حول نظرية الإدارة الإسلامية كمادة دراسية، ولديها دعامة نظرية وعملية على اعتبار أنها تمارس في الحياة اليومية وفي الأطر التنظيمية، ومع ذلك، من الممكن إجراء المزيد من الأبحاث لتحديد جوانب أخرى للإدارة، كما تتطلب التطبيق في المنظمات لجني ثمارها، لقد شهد العالم بالفعل أداء البنوك الإسلامية، ونظرية الإدارة الإسلامية هي المادة الشقيقة للمصرفية الإسلامية، فلننظر ما الذي سيحدث مع مرور الوقت.





## BIBLIOGRAPHY

المراجع

- Adair, John (2010) *The Leadership of Muhammad (PBUH)*, New Delhi: Kogan Page India Private Limited.
- Al-Bahaqi, Abi Bakker Ahmad Al-Hussain (2009) *Dhalail Al-Nabuwwa*, Karachi: Dharul Ishaat.
- Alnoor Holdings Group (2011) *The Prophet (PBUH) of Islam MUHAMMAD, Biography & Practical Guide to the Moral Bases of the Islamic Civilization*, Alnoor Holdings Group Qatar.
- Allen, Louis A. (1958) *Management and organization*, New York: McGraw-Hill.
- Chesbrough, H. W. "The era of open innovation." *MIT Sloan Management Review* 44, no. 3 (2003a): 35-41.
- Chesbrough, H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. (Boston: Harvard Business Press, 2003b)
- Chesbrough, H. W. 2006. "The era of open innovation." In *Managing Innovation and Change*, edited by David Moyle, 127-138. London: Sage Publications Ltd.
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins (2010) *Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2006) *Strategic Management: Text and Cases*, New York: Irwin / McGrawHill.
- Dyck, B and Mitchell J Neubert (2009) *Principal of Management*, South-Western.
- Fulop, L, and S Linstead (1999) *Management, A critical text*, London: Macmillan.

- Gilani, Mnazar Ahsan Gilani (1936) Al-Nabi AlKhatam Sallallaho Alaihay Wasallam (Urdu), Jayyad Barqi Press: Dehli.
- Haimann, Theo and Raymond L. Hilgert (1972) Supervision: Concepts and Practices of Management, South-Western Publishing Company.
- Hameed Ullah, M. (2006) The Prophet's (PBUH) Establishing a State and his Succession, Beacon Books: Lahore.
- Haykal, Muhammad Husayn, Translated by Isma'il Razi A. al-Faruqi, The Life of Muhammad (PBUH) [http://www.witnesspioneer.org/vil/Books/MH\\_LM/default.htm](http://www.witnesspioneer.org/vil/Books/MH_LM/default.htm)
- Ibn Ishaq Sirat Rasoul Allah, An abridged version, <https://ia800206.us.archive.org/12/items/SiratlifeOfMuhammadByibnIshaq/SiratIbnIshaqInEnglish.pdf>
- Ibn Kathir, (2006) The Life of the Prophet (PBUH) Muhammad, V. 1, Reading: Garner Publishing Limited. Copyright 1998 The Centre for Muslim Contribution to Civilization.
- Iqbal, Javed and Muhammad Mushtaq Ahmad (2009) Planning in the Islamic Tradition: The Case of Hijrah Expedition, INSIGHTS 01(3), 37-68.
- Kaandhlawi, Muhammad Zakarya (1997), Fazail-eAmaal, Lahore: Kutibkhana Faizi.
- Kaandhlawi, Muhammad Yusaf (2012), Hayatus Sahabah, Delhi: Islamic Books Services.
- Koontz, Harold, and Heinz Weihrich (2006) Essentials of Management, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, pp. 81- Nabi, Karachi: Dharul-Ishaat.
- Pea, Roy D. (2015) What Is Planning Development the Development of? Accessed: April 2015,

[http://web.stanford.edu/~roypea/RoyPDF%20folder/A11\\_Pea\\_82d.pdf](http://web.stanford.edu/~roypea/RoyPDF%20folder/A11_Pea_82d.pdf)

- Kreitner, R (2009) *Principals of Management*, SouthWestern.
- Lings, M (1994) *Muhammad, his life based on the earliest sources*, Lahore: Suhail Academy.
- Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Organization*, McMillan, New York, NY.
- Mubarakpuri, Safiur Rahman (1995) "The Sealed Nectar" (Ar-Raheeq Al-Makhtum), Lahore: AlMaktba Alsalfia.
- Muhammad ibn Ishaq, (2004) *The Life of Muhammad*, Oxford University Press, Karachi.
- Nadvi, Sulaiman Hussaini (2005) *Khutbat-e-Seerat*, Karachi: Zam Zam Publishers.
- Noamani, Shibli and Syed Solaiman Nadhvi (2004) *Seeratun-*
- Peter H. Langford, Cameron B. Dougall, Louise P. Parkes, (2017) "Measuring leader behaviour: evidence for a "big five" model of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 1, pp.126-144, <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0103>
- Phalwari, Muhammad Jaafer (1995) *Peghambr-e-Insaniyat*, Lahore: Idara Sakafat-e-Islamia.
- Razi, Muhammad Wali (1987) *Hadhi-e-Alam*, Dharul-Ilm: Karachi.
- Robbins, Stephen, and Mary Coulter (2017) *Management*, New Delhi: Pearson Education.
- Saani, Javed Iqbal (2017) *Prophet (PBUH) Muhammad (PBUH) as a planning expert*, London: Intellectual Capital Enterprise Limited.

Saani, Javed Iqbal (2016) Responsibilities of Managers: Selected Ahadith, available on amazon.co.uk. (Paperback edition)

Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Shoqi, Abu Khalil (2002) Atlas-Seerat-e-Nabvi, Darussalam: Lahore.

Siddiqi, Naeem (1997) The Benefactor of Humanity (Mohsin-e-Insaniyat), Dehli: Markazi Matabah Islami Publishers.

Smith, Mike (2007) Fundamentals of Management, Berkshire: McGraw Hill Education.

Stogdill, R.M. (1957), Leader Behaviour: Its Description and Measurement, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University, Columbus.

Time Management Guide (2015) What is planning and why you need to plan, Accessed: April 2015, <http://www.timemanagement-guide.com/planning.html>

#### **Books of Ahadith**

Imam Muhammad ibn Isma`il al-Bukhari al-Ju`fi (1983) Sahih Al-Bukhari, Translated by Muhammad Muhsin Khan, Lahore: Kazi Publications.

Imam Muhammad ibn Isma`il al-Bukhari al-Ju`fi (1983) Al-Adab al-Mufrad, [www.darsusalam.com](http://www.darsusalam.com)

Imâm Abut Hussain Muslim bin al-Hajjaj, Sahih Muslim, Translated by Nasiruddin al-Khattab, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Muslim ibn al-Ḥajjāj al-Qushayrī (1971-75) Translated by Abdul Hameed Siddiqui Sahih Muslim, Lahore, Sh. Muhammad Ashraf.

Imâm Hâfiz Abu Dawud, Sunan Abu Dawud Sulaiman bin Ash'ath, Maktaba Dar-us-Salam, Riyadh, 2007.

Imâm Hâfiz Abü 'Elsa Mohammad Ibn 'Elsa At-Tirmidhi, Jamia' At-Tirmidhi, English Translation by Abu Khaliyl, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imiim Hiiifz Abu Abdur Rahmiin Ahmad bin Shu'aib bin 'Ali An-Nasa'i, Sunan An-Nasa'i, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Muhammad Bin Yazeed Ibn Majah Al-Qazwinf, Sunan Ibn Majah Translated by Nasiruddin al-Khattab, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Abu Zakaria Al-Nawawi, Riyad-us-Saliheen, Riyadh, 2007, Maktaba Dar-us-Salam.

Imam Malik bin Ans Muwatta Imam Malik, translated in Urdu by Allama Molana Abdul Hakeem Akhtar Shahjahanpuri, Lahore: Fareed Book Stall, accessed on 14 November 2017, <https://readingpk.com/muwattaimam-malik-imam-muhammad-malik/> <https://www.sunnah.com>