

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



جامعة محمد خيضر
* بسةكرة *

تقويم القيادة الإدارية المعاصرة

من منظور إسلامي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

تحت إشراف الدكتور:
موسى رحماني

إعداد الطالبة:
فاتن باشا

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً
مقررًا
ممتحنًا
ممتحنًا

جامعة بسةكرة
جامعة بسةكرة
جامعة بسةكرة
جامعة المسيلة

د. الطيب داودي
د. موسى رحماني
د. مفيدة يحيوي
د. رابح بوقرة

السنة الجامعية: 2011/2010

مقدمة:

أصبحت الإدارة أبرز سمات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية في كل بلد من البلدان، أين يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل مجتمع من المجتمعات، فكل تطور وازدهار أو عمل وإنتاج يعني جهوداً إدارية تبذل، وعملاً متصللاً بين الإداريين، وبذلك اعتبرت الإدارة عملاً خلاقاً وبناءً، يهتم بالإنجاز وتحقيق الأهداف، والوصول بالبشر إلى مستوى أفضل من إشباع الحاجات، وكفاءة الخدمات في عصر يعتمد بالدرجة الأولى على المد المعرفي.

فمن يستطيع اليوم إدارة الموارد المالية، وتكنولوجيا المعلومات، وقبل كل هذا قيادة الموارد البشرية؛ سوف يحتل الريادة طالما أن لديه قوة الأفراد ومهارتهم ومعرفتهم.

وهذا ما يبرر أهمية القيادة ومدى الحاجة إليها، فأى مشروع أو منشأة أو منظمة أو عمل جماعي لا بد له من قائد يسيره، ويشرف عليه، ويتولى أموره، ويقدر ما تكون جيدة وفعالة، بقدر ما تكون جودة العمل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. حيث تعتبر المحرك الأول لأي عمل ينجز، فقد أصبح القائد الإداري يحتل مرتبة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتباره أحد السبل المهمة لنجاح المنظمة بتميز، وذلك بتزويده بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة، وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته، ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهه بشكل ايجابي، لسد العجز والقصور في المعرفة والمهارات وتحمل أعباء التنافسية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

فبالنظر إلى طبيعة هذه المرحلة الاقتصادية، وطبيعة أهم عامل إنتاجي يميزها (الرأس المال المعرفي) تبرز لنا دور القيادة الرشيدة والفعالة؛ فالمنظمة التي تملك قائداً فعالاً ورشيداً، تتكون من أفراد مدركين أن تحرير معارفهم و اكتساب معارف و مهارات جديدة ذو أهمية بالغة بالنسبة لأداء المنظمة. والمنظمة اليوم في حاجة ماسة لقادة فعالين يتميزون بالرشد ويتطلعون إلى المستقبل في عالم متغير وعولمة مترصدة وتيارات فكرية إن لم تكن متناقضة فهي متباينة.

غير أننا نجد تفسير السلوك القيادي في منظماتنا ومجتمعنا بناء على نظريات ظهرت في مجتمعات تختلف عن مجتمعاتنا، وانطلاقاً من مناهج وتقنيات وليدة بيئات اجتماعية لها خصوصيتها فحسب، لا يعطينا نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في معالجة المشكلات التي تعاني منها المنظمات في مجتمعنا. خاصة إذا علمنا أن تراثنا الفكري يحمل في طياته كثيراً من الأفكار التي هي متبناة من قبل الجامعات العالمية، تم الوصول إليها عن طريق البحث، في حين أنها لا زالت عندنا مادة خام لم تدرس بعد؛ بينما يمكننا الاستفادة منها بدراستنا لها بنظرة جديدة مراعية لمتطلبات العلم والعصر.

فتباين مواقف الفكر الإداري المعاصر في العملية القيادية والمقومات والعناصر الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، التي انتهت إليها الدراسات التي أجريت خلال الفترة الماضية، وكيف أنها انقسمت على نفسها تجاه العديد من المداخل المفسرة للقيادة، بل وصل هذا الانقسام والاختلاف والتباين إلى حد التناقض

في المواقف إزاء عدد من هذه المداخل وما حوته من نظريات؛ جعل من الصعب الوقوف على حقيقة وجوه العملية القيادية والمقومات والعناصر الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، من خلال التحاكم إلى الفكر الإداري المعاصر ودراساته، فكل هذه الدراسات والأبحاث المختلفة والمتباينة تدعى كل منها صواب نتائجها وسلامة ودقة مناهجها في البحث والقياس.

وعليه فقد غدت هناك ضرورة للوقوف على جهة موثوق بها، نستطيع من خلال التحاكم إليها والوقوف على معنى الحقيقي لظاهرة القيادة وكذا المقومات والشروط الحقيقية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، ومن ثم التعرف على مدى الخطأ والصواب في تلك النتائج التي أسفرت عنها دراسات الفكر الإداري المعاصر. فضلاً عن الضرورات الإيمانية التي توجب علينا ضرورة التحاكم إلى منهج الخالق سبحانه وتعالى، انطلاقاً مما سبق كان تحاكمنا إلى الشريعة الإسلامية (كتاب الله وسنة رسوله)، لاستخلاص تلك المبادئ، الأسس، المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن هذا المنطلق وعلى ضوء ما سبق ذكره فإن إشكالية البحث يمكن صياغتها كالتالي:

◀ ما هي أهم النتائج التي قد يتم التوصل إليها من خلال وضع القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي؟

إن هذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي أهم مقومات القيادة الإدارية والقيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي؟
- ما هو الإطار المفاهيمي العام الذي تميزت به نتائج كل من دراسات القيادة الإدارية المعاصرة، والمرجعية التنظيرية الإسلامية للقيادة الإدارية؟
- ما الذي يوفره المنظور الإسلامي للقيادة الإدارية المعاصرة، وفيما يمكن استثمار التشارك المعرفي الذي يجمعهما؟

❖ فرضيات البحث:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضيات التالية:

- القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي تقوم على جملة من المبادئ، ينبغي مراعاتها وتوفرها.
- نتائج العطاء الإداري وفق المنظور الإسلامي تمتاز بالاستقرار والثبات وهذا لثبات مرجعيتها، بينما تمتاز القيادة الإدارية المعاصرة بإطار مفاهيمي غير محدد، ولا تمتلك مدخل تفسيري يشرح طبيعتها بشمول.
- الفكر القيادي الإداري وفق المنظور الإسلامي يقدم المرجعية التنظيرية لفكر القيادة الإدارية المعاصرة، والأخيرة تثري وتنمي كل المقومات والشروط القيادية الإسلامية بما توصلت إليه من مهارات وتقنيات.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

تعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى دون غيره من المواضيع إلى:

- العلاقة الوثيقة بين القدرة القيادية والوازع الديني.
- المساهمة في إعطاء فعالية أكثر للدراسات التي تتناول موضوع القيادة من الجانب الوضعي والإسلامي.
- عولمة الاقتصاد واندماج اقتصاديات العالم في سوق واحدة بقيادة منظمة التجارة العالمية وضرورة إتباع شروطها من أجل الدخول في التجارة العالمية، مما يجعل دوام نجاح أي منظمة محليا وعالميا هو نجاح تسلسلي يبدأ بالاستفادة من محيطها الذي تتواجد به .
- جهل أغلبية قادة المنظمات العربية والإسلامية بأهمية المقومات القيادية المستتبطة من الموروث الإسلامي، ودورها الفعال في إنجاز منظماتهم.
- بحكم التخصص العلمي الذي درسناه، الذي يهتم بتسيير واقتصاد المؤسسة.

❖ أهمية البحث:

إن الإسلام دين متكامل في جميع نواحي الحياة لم يفرط في كبيرة ولا صغيرة، لذلك فإن من البديهي أن يعالج موضوع من أهم مواضيع الحياة على مستوى الأفراد والمجتمع والدولة، ألا وهو موضوع القيادة الإدارية، ولأن أكثر الدراسات والكتب الموجودة في الساحة الآن اهتمت بالنظريات الغربية وعلومها على حساب الفكر الإداري من المنظور الإسلامي، لذلك فإن هذا البحث يقوم بدراسة الفكرين وإيجاد مقارنة بين كل منهما، لإظهار الفروق والوقوف على أهم النتائج.

حيث يركز موضوع البحث على ثلاث متغيرات أساسية هي القيادة الإدارية المعاصرة والقيادة الإسلامية وعملية تقويم القيادة الإدارية المعاصرة، وذلك من أجل الوصول إلى المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، وتحسينها لمواجهة المنافسة الدولية، وتكمن أهمية هذا البحث في تكامل هذه المتغيرات وترابطها للاستفادة من الطرحين التنظيريين للفكرين الغربي والإسلامي، عن طريق تقييم الثاني بالأول، بغية الخروج بمقارنة تساهم في إثراء وتطوير مستوى منظماتنا الجزائرية خاصة والإسلامية عامة.

❖ أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة موضوع القيادة انطلاقا من خصائص محيطنا، لتوضيح فكرة: أنه ليس بالضرورة الاستغناء عن الطرق والدراسات السابقة، التي نشأت في بيئات مختلفة عن بيئتنا كلية، بالتعرف على أهم أساليب القيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي، ومقارنتها بالفكر الغربي المعاصر وإيجاد أوجه الشبه والاختلاف وإظهار النتائج.

- دراسة موروثنا الإسلامي لإيجاد تفسير للعديد من الأفكار والمواضيع التي تدور حول القيادة في العصر الحالي، بغية الخروج من حالة التناقض والتباين التي تعانيها النظريات الوضعية.
- استنباط المبادئ القيادية من الفكر الإسلامي وتفسيرها وبيان مقوماتها.
- بيان أهمية إدماج مقومات وعناصر القيادة الإسلامية في عقلية قادة مؤسساتنا، من خلال المساهمة في طرح أنموذج للقيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي.

❖ صعوبات البحث:

وتمثلت معظمها في النقاط التالية:

1. طبيعة الموضوع الحساسة التي تستدعي بنك معلوماتي للإلمام الشامل والإحاطة التامة بالموضوع ناهيك عن تحليلها والاستنباط منها وفق متطلبات العصر.
2. صعوبة التوفيق بين تشعب الموضوع واتساعه وبين محدودية الرسالة الأكاديمية.
3. القلة النوعية التي لمسناها في الدراسات الأكاديمية والكتب العربية التي تتناول موضوع القيادة بشكل تفسيري وتحليلي، والاكتفاء المنتج منها بالنسخ عن بعضه البعض وعدم التوسع فيما هو تأصيلي للفكر الوضعي الذي تقوم عليه، ما صعب مرحلة المقارنة والوقوف على حيثيات المداخل المفسرة للقيادة وعناصرها، وترتب عليه طول المدة الزمنية لتحضير الدراسة.
4. قلة المراجع الأكاديمية التي تتناول القيادة من الجانب الإسلامي كماً ونوعاً، وصعوبة الحصول على الموجود منها.

❖ الدراسات السابقة:

إن كتب تفاسير القرآن الكريم وشروح السنة وكتب السياسة الشرعية وكتب السير والتراجم تشكل ثروة كبيرة في مجال القيادة. فقد دَوّن العلماء كتباً مهمة تدور حول الحكام وسياسة الحكم وإدارة الأفراد. من أهم هذه المراجع: الأحكام السلطانية للمواردي، السياسية الشرعية لابن تيمية، الحكومة النبوية للكتاني، وفصول في الإمرة والأمير لسعيد حوى... وغيرها.

غير أن القائد الإداري المسلم اليوم يحتاج إلى صياغة جديدة متجددة للقيادة وما يتعلق بها، من أجل تسهيل الاستفادة منها، واستثمارها فكرياً وقيماً ومبادئاً وممارسة وسلوكاً في حياته اليومية. فبالنسبة للدراسات الحديثة السابقة التي تحصلت على بعضها والتي تناولت الموضوع أو أحد متغيراته فهي:

- أ. رسالة دكتوراه: القيادة من منظور إسلامي، من تقديم: دليلة هالة حساني، كلية العلوم الإسلامية، قسم العقائد والأديان، جامعة الجزائر، 2006-2007.

لقد شملت دراسة الباحثة مقدمة وثلاثة أبواب، حيث تناولت في المقدمة: الإشكالية، الأهداف، الأسباب، الأهمية، منهجية البحث وخطته. أما الباب الأول فقد تم فيه تناول فصلين ورد فيهما على التوالي: أجديات القيادة، وثانياً بعض مبادئ القيادة.

أما الباب الثاني فبدوره تم التطرق فيه إلى فصلين، الأول تناولت فيه بعض مهام القيادة، والثاني صفات القيادة الناجحة. بينما الباب الثالث فأوردت في الفصل الأول أهم آليات الإعداد القيادي، أما الفصل الثاني فتناولت فيه عوامل سلامة الجماعة، وقد ذيل البحث بفهارس عديدة، كفهرس الآيات، والأشكال، والمراجع.. وغيرها.

ب. رسائل الماجستير:

• **الدراسة الأولى:** القيادة الرشيدة في المؤسسات من منظور إسلامي، من تقديم: بن عزوز كوار، جامعة الجزائر، قسم: علوم التسيير، 2008-2009.

تطرق الطالب إلى دراسة القيادة الرشيدة من جوانب عدة كوقوفه على بعض صفات القائد وأنواع القيادة.. وغيرها، ليتطرق بعدها إلى عملية اتخاذ القرار من حيث مفهومها وأركانها وكذا أهمية المشاركة في صنع القرارات. ثم تناول عملية التفويض بشكل تفصيلي لينتقل إلى دراسة التحفيز القيادي وجوانبه التفصيلية مرتكزاً على البعد الفكري للمنظور الإسلامي.

• **الدراسة الثانية:** القيادة في القرآن الكريم (أنواعها - أنماطها - شروطها)، من تقديم: قندوزي أحمد، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإسلامية، قسم العقائد والأديان، 2005-2006.

لقد قسم الباحث موضوعه أثناء تناوله لمعطيات هاته الدراسة إلى ثلاثة فصول، أدرج فيها على التوالي القيادة من حيث تعريفها وأهميتها والألفاظ الدالة عليها، ثم تلاها بالوقوف على أنواع القيادة في القرآن الكريم، منتهياً عند أنماط وشروط القيادة من خلال القرآن الكريم، مسترشداً في ذلك بآيات كتاب الله، على ضوء النظريات الحديثة للقيادة في الفكر الإداري المعاصر.

❖ منهج البحث:

ضمن متطلبات الدراسة تم الاعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الاستقرائي:

وذلك بتتبع وحصر ما وفقنا الله إليه من آيات وأحاديث نبوية تتناول موضوع القيادة، سواءً تصريحاً أو تلميحاً، والوقوف على ما هو متضمن للمعنى منها وكذا المتصلة بالموضوع بمختلف الألفاظ والتعبيرات، أو تلك التي تبدو -من خلال السياق- مرتبطة بالظاهرة موضوع البحث أو ببعض جوانبها بشكل مباشر أو غير مباشر.

- المنهج التحليلي:

وذلك بالكشف عن معاني الآيات الكريمة والأحاديث التي وردت فيها تلك الألفاظ والتعبيرات الدالة في سياقها على موضوع الدراسة، وذلك بالرجوع إلى كتب التفسير ومتون الحديث وشروحها قديمها

وحديثها بمختلف مدارسها، واستثمار ما صلح من معطيات متصلة بالموضوع، والاجتهاد في إدماجه ضمن نسق معرفي متكامل.

- المنهج المقارن:

وذلك بإلقاء نظرة نقدية مقارنة فاحصة على الوجهة السائدة في العلوم الإدارية الحديثة فيما يتصل بموضوعنا هذا، في ضوء التصور الإسلامي المتوصل إليه، كصورة من صور محاولة التأسيس الإسلامي للعلوم الإدارية؛ مع العلم أن موضوع القيادة يملك حيزاً كبيراً في مجالي العلوم الإدارية الاجتماعية وكذا الإنسانية على السواء، وهذه العلوم الحديثة وإن اشتملت على كثير مما يعترض عليه، إلا أنها في الوقت ذاته تتضمن كثير مما يمكن أن يستفاد منه.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع؛
- المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت.

❖ هيكل البحث:

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

قمنا في الفصل الأول بدراسة القيادة الإدارية المعاصرة، وذلك من خلال تعريفها، تطورها، أهم أنماطها القيادية وما يتعلق ببعض المفاهيم الأساسية في هذا المجال.

أما المبحث الثالث - من نفس الفصل - فخصصناه للمداخل التنظيرية المفسرة للقيادة الإدارية، وقد أوليناه هذا الحجم من الدراسة لما له من مكانة في تحديد طبيعة العملية القيادية المأخوذ بها أثناء القيام بأي دراسة أو بحث، ولما يحتله الجانب المنهجي الذي يرسى القواعد والنظريات من أهمية قصوى في أي علم، وعلم الإدارة وخصوصاً موضوع القيادة من المواضيع التي لا تزال تعرف بشهادة أهل الاختصاص وفرة تنظيرية تحاول لحد الساعة شرح طبيعة جوهر هذه الظاهرة.

بينما الفصل الثاني فتحدثنا فيه عن القيادة الإدارية الإسلامية وذلك من خلال التطرق إلى لمحة عن أهم تعريفات و مفاهيم القيادة الإسلامية ثم التطرق إلى عناصرها بالدراسة والتفصيل.

وأخيراً وليس آخر، تناولنا في الفصل الثالث مقارنة بين القيادة الإدارية المعاصرة والفكر الإداري الإسلامي من خلال التطرق إلى أهم نقاط الاختلاف وكذا التكامل والإثراء - إن وجدت - بينهما، وأوجه الاستفادة منها للوقوف على حقيقة القائد الفعال والرشيد، وهو ما حاولنا إبرازه من خلال طرح أنموذج للقائد الإداري وفق المنظور الإسلامي تكون فيه الركيزة المنهجية للفكر الشريعة الإسلامية، واستثمار ما تم الوصول إليه من مهارات وآليات تطبيقية تساعد على إتمام هذا النموذج، في إطار ما بذل من جهود إنسانية على مر التاريخ.

تمهيد:

تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية ومؤثراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أصبح لزاماً على أصحاب الاختصاص مواصلة البحث المستمر في إحداث التغيير والتطوير، فعصرنا الحالي يواجه الكثير من التحديات التي تتزايد مع مرور الوقت.

ويرى بيتر دركر أننا نعيش اليوم في حقبة تتسم بالتحول العميق والتغيير المستمر، ولا ينكر أحد أن هذه التغييرات قد طالت حتى الآن، مجالات لم يكن أحد يتوقع أنها ستطولها، ولكنه يرى أن الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكن فقط أن يقوده.

فعندما يتحدث القادة الناجحون عن إنجازاتهم فهم يركزون على جهودهم والتحديات التي واجهتهم في البحث عن فرص الإبداع وتغيير الأشياء فالقيادة ليست قصة تروى وتحفظ، بل هي رواية تطبيقية، وخصائص ومقومات واقعية، ومبادئ عملية، وعلاقات إنسانية متميزة ومهمة صعبة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية متميزة.

هاته الأخيرة التي لا تزال معالمها قيد الدراسة والبحث، من قبل علماء دأبوا على معالجة كل جزئياتها ومعالمها، بغية الوصول إلى تفكيك معادلتها ومعرفة طبيعتها البالغة التعقيد، هذا ما سنلمسه في الفصل الأول من بحثنا الذي حاولنا من خلاله تدارك ماهية القيادة الإدارية دون أن نحجب عمق تداخلها وصعوبة ضبطها علمياً وأكاديمياً عن تناولون بحثنا بالدراسة أو الاستفادة، ناقلين تلك الحقيقة عن علماء القيادة في القرنين العشرين والحادي والعشرين بأنها أصعب وأكثر مصطلح إداري تم التوجه إليه بالدراسة والبحث.

وقد تم ذلك ضمن ثلاث مباحث، جاء فيها تباعاً: المبحث الأول متضمناً لمدخل عام للقيادة الإدارية، يليه مبحث حول الأنماط الأساسية للقيادة الإدارية، وختاماً مبحث يتضمن أهم مبادئ القيادة الإدارية وأهميتها.

المبحث الأول: مدخل عام للقيادة والقيادة الإدارية

للقيادة أهمية كبرى في الإدارة التي تبذل الجهد الدؤوب من أجل تحقيق رفاهية الأفراد في شتى المجالات المختلفة. إذ أصبح لها شأنها في حياة المنظمات ليس فقط من حيث دورها في التنفيذ وتحقيق الأهداف، وإنما أيضا من حيث أهميتها في اختيار الأهداف وفي تنميتها وفي تكتيل ولاء الجماعة حولها، وفي تحقيقها للأمال والتطلعات والأمني التي تجيش بها صدور أفراد الجماعة.

ومن هنا ينظر إلى القائد على أنه روح المنظمة وليس فقط قائداً لها، وإلى القيادة على أنها مفتاح الإدارة العامة لكونها مسؤولة عن سلامة التنظيم وإدارة الأعمال وحث العاملين على إنجازها بحماس وكفاءة. لذلك كان اختيار قادة المنظمات والمؤسسات وإعدادهم من أهم ما تعنى به الدول الحديثة،¹ وفيما يلي من مطالب سنحاول الوقوف على مفهوم الظاهرة ومكوناتها الرئيسية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة ودوافعها

يقول بريان (Bryant): "لا يزال هناك الكثير نتعلمه عن المفهوم الثقافي للقيادة، حيث إن الدراسات والكتب الإدارية نادراً ما تتطرق إلى توقعات ثقافة إعداد القادة".²

فالأدبيات التي تناولت موضوع القيادة لم تقدم مفهوماً موحداً، إذ لا توجد مدرسة قدمت تعريفاً سهلاً بشكل شامل ومنطقي،³ ولعل هاته الصعوبة بررها بيرنز (Burns) بعد تحليله للدراسات والممارسات القيادية السابقة، بقوله: "إن أزمة تحديد مفهوم القيادة هي أزمة العديد من الرجال والنساء في السلطة... والأمر الأساسي لهاته الأزمة هو انعدام الوساطة الفكرية لتحديد هذا المفهوم، فإذا كان لنا أن نعرف الكثير حول قادتنا ولا نعرف سوى القليل جدا عن القيادة، فقد فشلنا في فهم جوهر القيادة التي تتناسب مع العصر الحديث".⁴

الفرع الأول: مفهوم القيادة

☞ لغة: قَادَ الدَّابَّةَ قَوْدًا، وَقِيَادًا وَقِيَادَةً، أَي: مَشَى أَمَامَهَا آخِذًا بِمَقْوَدِهَا.⁵

وفي لسان العرب "القوْدُ" هو نقيض "السَّوْقِ"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.⁶

¹ - محمود عيد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2001، ص 499.

² - Tony Bush, Marianne Coleman, **Leadership and strategic management in education**, SAGE Publications, London, 2000, P18.

³ - Joseph Clarence Rost, **Leadership for the Twenty-First Century**, Greenwood Publishing Group, Westport, 1993, P 08- 09.

⁴ - Joseph Clarence Rost, **Op.Cit**, P 04- 05.

⁵ - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، مصر، الطبعة الثانية، 1973، الجزء الثاني، ص 765.

⁶ - طارق السويدان، فيصل باشرافيل، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004، ص 40.

§ اصطلاحاً:

لقد أشار فيدلر (Fidler,1967)، والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة، إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريفاً لمصطلح القيادة.¹

لذا فإن أي تعريف اصطلاحى يتم عرضه هو انعكاس لرؤية متبناة من طرف المنحى التنظيري الذي قام بصياغته، الأمر الذي يتركنا أمام باب مفتوح من التعاريف غير المحددة بشكل قطعي، فما هو اجتماعي قد يشترك أثناء تحليله مع ما هو نفسي، وما هو إداري قد يندمج مع بعد ثقافي تم تبنيه إما لانعكاس حضاري على من سنه أو أثناء معايشته لبيئة تنظيمية أو اجتماعية معينة، لذا سنورد التعاريف التالية على سبيل المثال لا الحصر، وما سيتقدم من تعاريف للقيادة الإدارية -لاحقاً- هو ما سيتم تحليله لاعتبارات البحث والضرورة الترتيبية مع نسق أهم المداخل والنظريات التي ستورد لأجل التحليل والدراسة.

إذ يعرف كل من رائدي بحوث ودراسات القيادة في القرن العشرين كوزس وبوسنر (James M. Kouzes & Barry Z. Posner) القيادة على أنها: "وجود علاقة بين هؤلاء الذين يتطلعون إلى القيادة وأولئك الذين يختارون الإلتباع".²

بينما يعرفها سمير تريقي في كتابه "إدارة الأعمال والقيادة" (Management et Leadership, P65)، على أنها: "عملية توفير مجال رؤية مقنعة لباقي المجموعة بشرح عملي للإنجازات المنصوص عليها في الخطط".³

أما كل من كنيبنبرغ وهوغ (Daan van Knippenberg & Michael A. Hogg) فيريان أن: "القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي يمارسها القائد لتحريك مواهب وجهود أتباعه، من أجل إنجاز مهمة ما".⁴

بينما اعتبر كونتز و أودونيل (H.Koontz & C.O'Donnell): "القيادة هي فن التأثير على الناس عملياً بحيث ينفقون كل جهودهم طوعاً لتحقيق الأهداف الجماعية".⁵

ومما سبق نرى أن هؤلاء الباحثين قد أدلوا بدلوهم في إيجاد تعريف عام لهذا المصطلح، ما انعكس عنه أبعاد هي على التوالي:

- تعريف ذو بعد علاقتي إنساني.
- تعريف ذو بعد إداري، عملي.
- تعريف ذو بعد اجتماعي.

¹ - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007، ص25.

² - James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership**, John Wiley and Sons, 2003, P 02.

³ - Samir Trigui, **Management et Leadership**, Centre de publication Universitaire, Tunis, 2004, P 65.

⁴ -Daan van Knippenberg, Michael A. Hogg, **Leadership and power: identity processes in groups and organizations**, SAGE publications, London, 2003, P 06.

⁵ - H.Koontz, C.O'Donnell, **Management principe et méthodes de gestion**, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980, P 490.

- تعريف ذو بعد مهاراتي.

وما هاته الأبعاد إلا غيظ من فيض لمجموعة متداخلة من الأنساق والأطر التعريفية والتي تعرف تزايداً غير مسبوق بالنسبة لاصطلاحات مقاربة - في المجال أو المحتوى-، أين شبّه أحد مراكز الأبحاث في المملكة البريطانية المتحدة (U.K) هذا التزايد الهائل في أبحاث القيادة بالأميبات (Like amoeba) في تكاثرها، ودلّ على ذلك بالآتي:¹

أ. أن عدد الدراسات والأبحاث عن القيادة بالشبكة العنكبوتية الالكترونية لديهم قد بلغ في فبراير عام 2006 (503.000.000).

ب. أن عدد هذه الدراسات والأبحاث قد بلغ في المملكة المتحدة وحدها (16.500.000).

ت. أن عدد الكتب التي صدرت عن القيادة قد بلغ (18.741) كتاباً في المملكة المتحدة فقط.

ولقد كان الظن أنه في ظل هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية سيتم الوقوف أو الاهتمام لحقيقة القيادة وحقيقة المقومات والعناصر القيادية، إلا أن الشواهد تشير إلى أنه كلما جدّ العلماء والمفكرون في ذلك، أصبح وقوفهم على حقيقة القيادة أصعب منالاً من ذي قبل.

وعودّ على بدء، نجد أن ما وصل إليه العالم برنر بقوله: "القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً"، هو ما يدفعنا إلى اعتماد أكثر التعريفات بساطة وشمولاً للضرورة البحثية والأكاديمية، إذ يورد طارق السويدان في كتابه (صناعة القائد، ص40) تعريفاً للقيادة على أنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف".²

الفرع الثاني: دوافع القيادة

إن الباحث في دراسات ومجال القيادة، يقف على منطلق هام لهاته العملية المركبة من العناصر والأدوار، ويستشف أن لها عوامل تحركها وتحرك عناصرها المكونة لها (أنظر عناصر القيادة في المطلب الثالث لهذا المبحث)، و هذه الدوافع لا تخرج في مجموعها عن ثلاث محاور رئيسة هي على التوالي:

1. دوافع القائد: قد تحرك القائد مجموعة من الدوافع الداخلية لقيامه بهذا الدور نذكر أهمها:³

- الرغبة في الجزاء المادي.

- الحاجة إلى السيطرة من حيث الشعور والمكانة.

- الحاجة للمكانة العالية والشهرة مما يضيفي على القائد قوة وسلطة وتعود عليه بالجزاء المادي.

ويساعدنا عمل أدوين غيسلي (Ghiselli) لإضافة دوافع أخرى لمزيد من التوضيح، حيث قام

بدراسة 300 مدير من نحو 90 عملاً مختلفاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت المنشآت في

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 30-31.

² - طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص ص 40-41، بتصرف.

³ - شذى الحسين، دراسة عن مفهوم القيادة، شبكة حضر موت العربية، <http://www.hdrmut.net/vb/t240170.html>، يوم: 2010/04/05.

صناعة النقل، التمويل، التأمين، الإنتاج، الخدمات والاتصالات، وقد تضمنت هاته الدراسة الإشارة إلى بعض الدوافع المحركة للقائد منها:¹

- الحاجة للإنجاز: فحاجة الفرد للإنجاز تعكس المدى الذي وصل إليه في تنقله نحو تحقيق المهام بالنسبة لوظائف المستوى الأعلى، وقد وجد غيسلي أن القادة الأكثر فعالية هم من يحركهم الدافع للإنجاز بدرجة أعلى من غيرهم.

- الاحترام وتأكيد الذات: إن هذه الحاجة تتضمن الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه، هي ما تدفع الفرد للوصول إلى المراكز العليا والرغبة في قيادة الآخرين.²

- تحقيق الذات: ويشعر الأفراد الذين يتمتعون بهذا الدافع بقوة قدراتهم، وأنها لا يجب أن تترك غير مشبعة وبدلاً من ذلك يجب أن يأخذوا زمام المبادرة والقيادة لتحقيق فاعلية أكبر، ما يترتب عنه -حسب تقدير غيسلي- قيادة أكثر فاعلية.

وإشباع هذه الحاجة برأي ماسلو³ يعد أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويتأتى ذلك بعد إشباع الحاجة السابقة لها (حسب ما أورده في سلم الحاجات على التوالي: حاجات فسيولوجية، حاجات الأمن والسلامة، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، وأخيراً تحقيق الذات).

2. دوافع التابعين: يستجيب الأفراد للقادة للعديد من الاعتبارات، ويرى جاري ديلر أنه يمكن تلخيصها في الأسباب التالية على سبيل الذكر لا الحصر:⁴

أ. الواجب: إن الدافع الأخلاقي لدى الأفراد بإتباع الأوامر هو ما يحركهم نحو عملية القيادة والقائد، وما تعنيه هذه العبارة أن -إتباع الأوامر- وما يقابله من قدرة القادة على التأثير في أتباعهم، مرتبط بنسق أخلاقي يحرك الأفراد لقبول العملية القيادية، وهو بدوره انعكاس للمعنى الجوهرى للواجب، فالتابعين على سبيل المثال عند أخذهم لوظيفة ما فإنهم يوقعون عقداً سيكولوجياً وهكذا يوافقون على إتباع الأوامر طالما أنها معقولة.

ب. الأجر: إن الحاجة المادية من المحركات الأساسية للتابعين، كما أن لها انعكاس معتبر على الجانب المعنوي، فباستطاعة القائد أن يحصل على الطاعة بأن يكون قادراً على التأثير بشكل معنوي في مكافآت المرؤوسين.

¹ - جاري ديلر، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة: درويش مرعي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، دط، 1992، ص 540.

² - عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 174.

³ - أبراهام ماسلو (Abraham Maslow): هو صاحب نظرية سلم الحاجات (The Hierarchy of Needs) الأكثر شهرة وشيوعاً بين نظريات الحفز لتفسير السلوك الإنساني، اعتمد فيها على مبدئين رئيسيين هما: مبدأ الترتيب التصاعدي لحاجات الفرد، ومبدأ تأثير هاته الحاجة غير المشبعة على سلوكه وحفزه.

⁴ - جاري ديلر، مرجع سابق، ص 535-537.

ت. الجانب المعنوي: فحاجة الأتباع بأن يشعروا أنهم جزء من جماعة، حيث إن الطبيعة البشرية مجهزة للمعايشة الاجتماعية وترغب بالتضامن، ولديها رغبة متأصلة عميقا للانتماء، كي يشعر الأفراد أنهم جزء من شيء أكبر، وأنهم مرتبطين بالآخرين،¹ يجعل من هاته الرغبة دافعا قويا للارتباط بشخص قائد لهم -كتحصيل حاصل لذلك-.

3. الموقف القيادي: قد يعمل الموقف الذي يجمع مجموعة من الأفراد على إبراز الحاجة إلى القيادة، وبالتالي إيجاد شخص قيادي لهاته المجموعة إما بشكل رسمي أو غير رسمي (أنظر القيادة الرسمية وغير الرسمية في المبحث الثاني) يلبي حاجة الأفراد ويحقق أهداف التنظيم، ولأن أبعاد تأثير الموقف على العملية القيادية عديدة ومتداخلة فإن خير سبيل لشرح ذلك هو اعتماد ما تم تقديمه من دراسات وبحوث في مجال المدخل الموقف للقيادة، وهو ما سينتقد طرحة وتوضيحه في الفصل الثاني.

¹ - روب جوفي، جاريت جونز، كيف تكون قائدا أصيلا؟- القيادة العظيمة تقتضي أن تكون نفسك بمهارة، ترجمة: أسامة إسبر، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 242.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية

لقد تعددت المفاهيم الإدارية للقيادة نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول: التنظيمات الإدارية، العمليات القيادية عامة، وصفات القائد وسلوكه ووظائفه وأهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة في إنجاز المهام بصفة خاصة، ولهذا سنحاول الوقوف في الفرع الأول على تعاريف القيادة الإدارية من منظور أهم المداخل التي ستنم دراستها في الفصل الثاني، مع توضيح البعد المفاهيمي المفارق بين القيادة والإدارة في الفرع الثاني.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

اختلف كتاب الإدارة العامة اختلافاً بيّناً في تحديدهم لمفهوم القيادة، ويرجع ذلك إلى طبيعة ما اعتنقه كل منهم من مذاهب واتجاهات فكرية مختلفة، الأمر الذي دفع بالأساذ "أنتفلد" إلى التأكيد بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة.¹

في أوت عام 1994 عقد أول مؤتمر بحثي في جامعة كالجاري (Calgary) في كندا (Canda) لمجموعة غلوب² (GLOBE)، وقد اجتمع أربعة وخمسين باحثاً من ثمانية وثلاثين بلداً لتطوير الفهم المشترك لمشروع المجموعة (برنامج بحث ودراسة القيادة العالمية والسلوك التنظيمي)، والشروع في تنفيذه. في هذه الجلسة، أرسى مجموع الباحثين في غلوب تعريفاً عملياً للقيادة التي تعكس وجهات نظر متنوعة. إذ نشأ توافق في الآراء من أجل تعريف شامل للقيادة التنظيمية، على أنها: "قدرة الفرد على التأثير في تمكين وتحفيز الآخرين على نحو يسهم في فعالية ونجاح المنظمات التي هم أعضاء فيها". علماً بأن هذا التعريف هو تعريف للقيادة التنظيمية، وليس للقيادة بصورة عامة.³

ويرى سلزنيك (Selznick) أن: "القيادة ظاهرة هلامية يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها"، ونظراً لسعة وحيوية القيادة الإدارية تعددت تعاريفها إلا أن أكثر العناصر اشتراكاً في تلك التعاريف هو: "أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في أتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي".

ولقد عرف هيرسي وبلانشارد (Hersy & Blanchard) عام 1996 القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد".
فمن خلال ما تقدم يمكن القول إن القيادة الإدارية الناجحة تستند إلى تنفيذ العمليات الآتية:⁴

¹ - محمود عبد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 503.

² - The GLOBE: The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program.

³ - Robert J. House, and others, Culture- leadership- and organizations: the GLOBE study of 62 societies, SAGE Publications, London, 2004, P 56.

⁴ - قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات أدائه المعرفة في عمليات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية- قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

1- القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين:

حدد مجموعة من الباحثين عملية القيادة الإدارية باعتبارها القدرة في التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور عرفها نايلور (Naylor) بأنها: "العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة".

أما تيد (Tead) فقد تناولها على أنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا بأن هناك شروطاً يجب توافرها لممارسة القيادة من أهمها :

- وجود مجموعة من الأفراد.
- وجود شخص من بين أعضاء المجموعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- أن يكون الهدف من وراء التأثير توجيه نشاط المجموعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه.

ومن ملاحظة هذه المفاهيم يتبين لنا أن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادراً على التأثير في تابعيه، بالطريقة التي تقود إلى تحقيق أو إنجاز الأهداف المنشودة، وقدرة القائد بالتأثير في الآخرين تكون في ضوء ما يتمتع به من سمات شخصية تمكنه من هذا التأثير.

2- القيادة كسلوك:

ضمن هذا الاتجاه عرفها سيكيلا (Sikula) : "بأنها عملية سلوكية تنجز من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفة الشرعية على هذا السلوك"؛ وبمعنى مقارب أشار كلا من دافيز ونيوستن (Davis & Newston) إلى أن: "القيادة هي عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف".

فالقيادة بوصفها سلوكاً: "هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر، فالوجود المشترك في زمان واحد ومكان واحد ينتج عنه بالضرورة أن يبرز للوجود من يتولى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم". إن القيادة كسلوك تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة وتماسكها وترابط أعضائها، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو المجموعة، لذلك فهي لا تقتصر على فرد واحد بل إنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة طالما أنهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.

فالعلاقة هنا هي علاقة تفاعلية بين القائد والأتباع، ويعالج هذا المدخل القصور في المدخل السابق حيث التركيز كان منصباً على قدرة القائد في التأثير في الأتباع في ضوء ما يمتلكه من سمات شخصية تحقق له هذا التأثير.

3- القيادة كعملية موقفية:

على إثر الانتقادات التي وجهت للمفاهيم السابقة الذكر المتمثلة بمدخل السمات والمدخل السلوكي في القيادة الإدارية، ظهر اتجاه جديد يعالج القصور في الاتجاهين السابقين من خلال التسليم بأهمية العوامل المتصلة بالموقف الذي تمارس فيه القيادة وأثر هذه العوامل في فعالية القيادة، ووفق هذا التصور يرى هيرسي وبلنشارد القيادة بنفس المفهوم: "بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته، فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة، وإن القائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائداً" في كل المواقف.

فالقيادة الإدارية الكفؤة وفقاً للمدخل الموقفي، يجب أن تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة، وأن تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف، مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة.

ومن ملاحظتنا للمفاهيم التي وردت للقيادة بوصفها عملية موقفية، نرى بأن العملية القيادية هنا

تتألف من ثلاثة عناصر هي:

- القائد
- الأتباع
- الموقف، حيث إن مميزات الموقف لها أهمية كبيرة، وأن القائد يكون ناجحاً عندما تكون مميزاته أو صفاته ملائمة لمتطلبات أو مميزات الموقف.

4- القيادة كعملية تفاعلية:

إن تصور المفاهيم السابقة وتطرقها في تفسير عملية القيادة أدى إلى ظهور المدخل التفاعلي، حيث يعرف القريوني القيادة وفقاً لهذا المدخل على أنها: "محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وعليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات". أما ماكجريجور (Mc Gregor, 1996) فقد عرفها وفقاً لهذا المدخل بأنها: "علاقة مركبة بين متغيرات عديدة حددها بسمات القائد والموقف واتجاهات وحاجات وسمات الإبداع وخصائص المنظمة (هيكلها، أهدافها، طبيعة الأعمال المطلوب أدائها)، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية".

ومما تقدم يتضح لنا أن المفهوم الذي يترجم القيادة الإدارية باعتبارها عملية تفاعلية، بمعنى أن التفاعل بين سمات القائد وسمات الأتباع وخصائص المنظمة وطبيعة الموقف هو الذي يبرز لنا القائد، وعليه فإن الأخذ بهذه الصورة الشاملة لعمليات القيادة الإدارية هو الذي يمكن أن يعطينا أفضل توجه يمكن أن يوظف في هذا البحث.

الفرع الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة

إن التمييز بين الإدارة والقيادة لا يمكن حصره في إما ولا أو، بل يتم بالنظر له بتوازن. ففي حين أن القادة الأقوياء هم أكثر من مجرد مديرين ممتازين، إلا أن جانباً أساسياً من مصداقيتهم ينبع من الخبرة الإدارية؛ آخذين في الاعتبار أن التمييز بين الإدارة والقيادة ليست ثنائية، بل هي مزيج أو التوازن؛ حيث أن كلاهما في حاجة اليوم إلى المعرفة القائمة على مضمون المنظمات.¹

وفي ضوء هذا التحليل نستطيع تبين وجود تميز وتفرّد لكل من الدور الإداري والدور القيادي يوضحه الجدول المرفق، وإن كان هذا لا ينفي كما ذكرنا ضرورة وأهمية إحداث تكامل وثيق بين كل من الدور الإداري والقيادي.²

جدول رقم (01): أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري

م	المقارنة بين الدورين من حيث:	الدور القيادي	الدور الإداري
1	جوهر النشاط	جوهره التأثير الايجابي في الآخرين	جوهره التدبير والإعداد والتقييم
2	طبيعة نشاط القائم بالدور	نشاط تفاعلي اجتماعي يستهدف التأثير الايجابي في سلوك المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة.	نشاط ذهني يستهدف تحديد الغايات والأهداف المستقبلية، والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات الكفيلة بتحقيق هذه الغايات والأهداف المستقبلية، ومن ثم إعداد المنظمة لمواجهة المستقبل.
3	الزمن المخاطب	يتعامل مع الحاضر بصفة أساسية	أساساً يتعامل مع المستقبل للإعداد لمواجهة، ويتعامل مع الحاضر لتقييمه لخدمة المستقبل.
4	موضوع التخاطب	يتعامل مع الأفراد بصفة أساسية	يتعامل مع البيانات والمعلومات بصفة أساسية
5	قيم القائم بالدور	قيمه متوافقة مع قيم المرؤوسين حتى يستشعروا بانتمائهم له وينال	قيمه حيادية لأن جل تعامله مع بيانات ومعلومات، وعناصر

1- Murray Hiebert, Bruce Klatt, **The encyclopedia of leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques**, McGraw-Hill Professional, 2001, P 05.

2- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مرجع سابق، ص48.

<p>ومتغيرات مادية وبشرية افتراضية. فلا يشترط أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه، لأنه في الدور الإداري لا يخاطبهم وإن كان يفضل أن يتوفر فيه قيم أساسية بنفس الأهمية لكي تكون اختياراته وقراراته متوازنة.</p>	<p>تقتهم ويؤثر فيهم. حيث يفضل أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه لكي يتقبلونه ويؤثر فيهم، ولكي يكون على وعي وإدراك بدوافعهم.</p>	
<p>مسؤوليته ودوره هو تحديدها وصياغتها.</p>	<p>مسؤوليته ودوره هو حدث المرؤوسين على الاقتناع بها والعمل على تنفيذها.</p>	<p>6 المسؤولية تجاه الغايات والأهداف والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات</p>
<p>يمارس غالباً في المستويات الإدارية العليا (مستوى الإدارة الإستراتيجية).</p>	<p>يمارس غالباً في المستويات الإشرافية (مستوى الإدارة المباشرة).</p>	<p>7 المستوى الإداري الممارس للدور</p>
<p>تعاني منها المنظمة في المقام الأول ثم الأفراد ويظهر الخطأ ببطء، لأنه يتعامل مع بيانات ومعلومات وفي إطار ظروف ومتغيرات مستقبلية افتراضية لا يمكن التحقق منها إلا عندما تصبح واقعا وحاضرا فيما بعد الزمن الذي أخطأ فيه.</p>	<p>يعاني منها المرؤوسون بالمقام الأول، ثم المنظمة ويظهر الخطأ بسرعة، لأنه يتعامل مباشرة مع مرؤوسيه في إطار موقفي آني.</p>	<p>8 من حيث أخطاء القائم بالدور</p>
<p>سلطة رسمية ومقننة في المقام الأول، مصدرها في الغالب التشريعات والقوانين واللوائح والتنظيم الرسمي.</p>	<p>سلطة غير رسمية في المقام الأول، مصدرها في الغالب الموقف والمرؤوسين وشخصية القائم بالدور.</p>	<p>9 من حيث سلطة القائم بالدور</p>

المصدر: عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مرجع سابق، ص 48-49.

وعليه يمكن القول إن الدور الإداري:

1. لا يرتبط بممارسة التأثير القيادي على الأفراد، فهذا من قوام الدور القيادي.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

2. ولا يرتبط بممارسة الأنشطة الوظيفية التخصصية المهنية، فهذه الأنشطة هي من قوام الدور المهني.

إن فلا يتبقى من الأنشطة الإدارية والمهنية في نطاق العمل التنظيمي سوى الأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية لتشكل قوام الدور الإداري، غير أنه على ضوء طبيعة كل من هذين الدورين ووفقاً لهذا التحليل (المعروض في الجدول السابق) يمكن أن نتبين بعداً آخر يتميز بالتكامل، أين يتم مزج الأدوار والمهارات والقدرات المطلوبة لكل مستوى من المستويات الإدارية، كالاتي:

1. أنه ما من مستوى من المستويات الإدارية الثلاث (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة المباشرة)، إلا وهو يمارس الأدوار الإدارية والقيادية والمهنية (التخصصية) بدرجة أو بأخرى.

2. أن مدى أو قدرة الممارسة لكل دور من هذه الأدوار يختلف من مستوى إداري إلى آخر، وفي هذا الصدد، يمكن أن نتبين الآتي:

أ- أن الدور الإداري هو الدور المسيطر على نشاط مستوى الإدارة العليا، يليه الدور القيادي يليه الدور المهني، وذلك بناء على طبيعة هذه الأدوار وأهميتها النسبية لدى هذا المستوى، ومن ثم، فإنه من الضروري أن تتوافر المهارات التالية في شاغلي وظائف مستوى الإدارة العليا:

- أولاً المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية بدرجة أساسية.
- يلي ذلك في الأهمية توافر المهارات والقدرات الإنسانية.
- ثم أخيراً المهارات والقدرات الفنية/ التخصصية.

ب- أن الدور الإداري والدور القيادي هما الدوران الغالبان على نشاط مستوى الإدارة الوسطى، بدرجات متقاربة يليهما الدور المهني؛ ومن ثم فإن عبد الشافي محمد أبو الفضل يرى ضرورة أن يتوافر في شاغلي هذا المستوى الإداري:

- المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية، وكذلك المهارات والقدرات الإنسانية.
- ثم يليها القدرات والمهارات الفنية.

ت- أن الدور القيادي هو الغالب على نشاط مستوى الإدارة الإشرافية يليه كل من الدور الإداري والدور المهني. وعليه وجب أن يتوافر في شاغلي هذا المستوى الإداري:

- المهارات والقدرات الإنسانية بالدرجة الأولى.
- ثم يلي ذلك كل من المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية، والمهارات والقدرات الفنية التخصصية.¹

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مرجع سابق، ص 47- 51، بتصرف.

المطلب الثالث: أركان القيادة الإدارية ومصادرها

الفرع الأول: أركان وعناصر القيادة الإدارية

من مسلمات العمل القيادي توفر عناصر أساسية لاكتمال صورته، وهذا الأساس هو اشتراك قائد وتابعين له في تحقيق أهداف مشتركة، ولا يعني توفر صفات القيادة في شخص معين أنه أصبح قائداً، لأن القيادة بطبيعتها تحتاج لتابعين. كما أن وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد، ولكن لا بد أن يكون هناك أيضاً هدف تسعى إليه هذه الجماعة. ومن هذا المنطلق فالقيادة قد تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف.¹

وإذا سلمنا أن القيادة هي من العلاقات التي تنتظم فيها هذه العناصر، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الباقية أمراً مضللاً قد يكتفه اللبس والغموض في محاولة للفهم العميق للقيادة؛ إلا أن هذا لا يمنع من وضع الأطر الأكاديمية في محاولة لإلقاء الضوء على كل من هذه العناصر لإثرائه وتعميق طريقة تناولها وفهمها،² وفيما يلي عرض لهاته العناصر:

1. القائد:

وهو فرد من المجموعة تتوفر فيه صفات متميزة يتعاون معها ويساعدها على تحقيق أهدافها، ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو الأغلبية.

2. جماعة:

وهي مجموعة من الأفراد لها طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة متجانسة في مشاعرها وتوجهاتها، تتجمع على شكل أهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزءاً من المسؤولية وبإيمان وقناعة تامة.

3. القضية:

أو المهمة التي تعمل الجماعة من أجل إنجازها والنضال لصالح تحقيقها، سواء أكانت طويلة المدى أم قصيرة المدى، يتحمل فيها كل فرد جزءاً أو قدرًا معيناً من المسؤوليات، يتقبل فيها أداء هذه المهمة بإطار التضحية وفي ضوء التوجيهات، انطلاقاً من إيمانه بسياقات العمل والتنفيذ من قبل القائد.³

4. الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدائياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في الكثير من

¹- طارق عبد الحميد البري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 52.

²- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندري، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 21.

³- طارق عبد الحميد البري، مرجع سابق، ص 52.

الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.¹

الفرع الثاني: مصادر القيادة الإدارية

إن الصفات والخصائص والمهارات اللازم توافرها في قائد معين تتحدد بدرجة كبيرة في ضوء مطالب الموقف الاجتماعي الذي يمارس فيه دوره كقائد، وعلى ذلك ففي استعراضنا للمصادر العامة التي تبرز منها القيادة، يجب أن ندرك بوعي كامل أن كل موقف يتفرد بخصائصه وظروفه ويتضمن عديدا من القوى التي يمكن أن تخفي أي تفسير للنماذج القيادية، وفيما يلي سنستعرض أهم مصادر القيادة:²

1. الصفات الخاصة:

هذا المصدر تفره نظرية الصفات حيث تؤسس مفهوم القيادة على صفات وخصائص تتوافر في القائد، وأسفرت هذه النظرية إلى تحديد عدد من الصفات الشخصية مثل: الثبات - الرسوخ - البسالة - الإقدام - الجرأة... الخ، وقد أكدت دراسات عديدة على أهمية الذكاء كصفة هامة وضرورية من صفات القائد إلى جانب ما سبق ذكره.

2. التقاليد:

قد لا يتوافر في شخصية القائد صفات مما سبق ذكرها تؤهله للقيادة، ولكن التقاليد السائدة تمنحه القيادة والتي يقبلها أعضاء الجماعة بحكم العرف بينهم، فقد تكون الوراثة هي العامل الأساسي كما هو الحال في بعض المشروعات الكبيرة في الدول الغربية التي ما زالت فيها قيادة المشروع تورث للأبناء وأعضاء الأسرة بعد وفاة أو تنحي صاحب المشروع عنه. كما قد تكون الأقدمية سواءً العمرية أو في الخدمة هي المؤهل للقيادة، وتشيع هذه الظاهرة بين أنظمة التوظيف في العديد من المشروعات الحكومية وحتى الخاصة.

3. القوى السحرية:

لقد شاع استخدام النظريتين التاليتين كمصادر للقيادة:

- نظرية الحتمية الثقافية، وبموجبها فإن الظروف والمواقف الاجتماعية هي التي تخلق القيادة.
- أما النظرية الثانية فهي نظرية ترجع إلى حوالي منتصف القرن التاسع عشر، وقد نادى بها كارليل "Carlyle"، ومضمونها: أن القيادة هي عناية إلهية تبرز في أشخاص معينين وهبهم الخالق الحكمة والرشد والشجاعة والبأس والجرأة.

¹ - صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006، ص 26.

² - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 85-89.

ولا زال البعض يؤمن بأن القيادة هي صفة فطرية وغامضة تتوافر لدى بعض الأشخاص، بينما يحرم منها البعض الآخر.

4. المركز أو المكانة:

لكي يكون الشخص قائداً يجب أن يبلغ مكانة أو مركزاً في أذهان أعضاء المجموعة، ويصبح هذا المركز بمثابة جزء من كيان الفرد ويلعب دوراً هاماً في دعم قدراته القيادية في المستقبل.

5. الحاجات:

أثبتت الدراسات أن حاجة أو رغبة دافع القائد لأن يكون مسيطراً تجعل منه قائداً، وكذا الحاجة أو الرغبة المقابلة لها، وهي رغبة التابع في التنمية والخضوع، فمما لا شك فيه أن هناك أفراداً يرغبون في القيادة أكثر من غيرهم، هذه الرغبة هي العامل الرئيسي في تنمية السلوك القيادي الذي يشبع هذه الرغبة.

6. المهارات المحددة:

لا يمكننا الجزم بأن امتلاك الشخص لمهارات محددة يعتبر أساساً مقبولاً لاختيار القادة، لكن ما نود التركيز عليه في هذا المجال هو أن نماذج القيادة والتبعية التي تظهر في أي مجموعة، إنما تحدد بمدى توافر أو نقص المهارات القيادية واختيار القادة على أساس توافر مهارات القيادة، إنما يتيح الفرصة للتدريب عليها والإعداد لها.

ويضيف كل من جمال المرسي و ثابت إدريس في كتابهما (السلوك التنظيمي، ص 554)، مصدراً مركباً ومهماً لمصادر القيادة التي سبق ذكرها وهو "القوة الوظيفية"، إذاً يعتبر أن قوة المركز الوظيفي من العناصر التي تأخذ زمام المبادرة في إبراز القائد داخل المنظمة بما توفره له من قدرة على التأثير في سلوك الآخرين، والمستمدة كما أسلفنا من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد، وتنقسم القوة الوظيفية حسب المفهوم الذي أوردها إلى ثلاثة أنواع فرعية هي:¹

1. القوة الشرعية: وهي القوة المستمدة من وضعية القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبهذا المفهوم فإن جميع المديرين يمتلكون قوة شرعية في مواجهة مرؤوسيهم والتعامل معهم، إلا أن مجرد امتلاك هذه القوة لا يعني بالضرورة أن المدير أصبح قائداً.
2. قوة المكافأة: وتعني ببساطة القدرة على منح أو منع المكافآت، كالزيادة في الراتب أو الإطراء والثناء، توصيات الترقيّة أو المهام الوظيفية الجذابة..الخ؛ والقائد الفعال لا يستخدم المكافآت

¹ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 1997، ص 554-556، بتصرف.

كرشوة لإقناع العاملين بتنفيذ ما يريد، بل بدلاً من ذلك، فإنها يجب أن تستخدم لتقدير السلوك المرغوب بعد أن تتم ممارسته بالفعل.

3. قوة الإرغام أو الإجبار: وتعني القدرة على الحصول على امتثال العاملين للأوامر أو التعليمات عن طريق التهديد النفسي أو العاطفي أو المادي، ولقد كان العقاب المادي هو نمط التهديد المستخدم للحصول على طاعة المرؤوسين في الماضي، أما في العصر الحديث فإن قوة الإرغام أو الإكراه قد أصبحت مقصورة على التأنيب الشفهي أو الكتابي أو الغرامات أو التنزيل إلى درجات وظيفية أدنى أو حتى الطرد من الخدمة.؛ وبصفة عامة كلما تعددت وسائل العقاب المتاحة أمام المدير، وكلما زاد إدراك العاملين لأهميتها، زادت قوة الإرغام التي تقع تحت سيطرته، ما يزيد من كراهية المرؤوسين له ويقلل من احترامه في نظرهم.

المطلب الرابع: مبادئ القيادة الإدارية وأهميتها

بداية من الضروري أن نفهم في شكل نسقي، أن ما سيتم عرضه في المبحث اللاحق من أنماط ثلاثة أساسية للقيادة الإدارية، وما يتبعه من شرح لنوعي القيادة الرسمية وغير الرسمية، وما يتضمنه ذلك من فرز لأهم المصطلحات التي قد تتداخل مع مفهوم القيادة وما سيلبي من عرض في هذا المطلب، هو محاولة نورد من خلالها في الفرع الأول من هذا المطلب صورة شمولية مبسطة للتطور الزمني الذي ضم الأنماط الثلاثة في أربع نماذج تمت ممارستها وتبنيها في كل حقبة زمنية، لنتدرج بعد ذلك إلى قواعد وأسس عامة للقيادة الإدارية بمنأى عن نوع النمط أو زمن النموذج الممارس فيه، ومنه إلى الفرع الثالث الذي سيبين لنا أكثر العوامل تأثيراً على الأسلوب القيادي، لنصل ختاماً إلى أهمية القيادة الإدارية، وذلك كالآتي:

الفرع الأول: التطور الزمني للنماذج القيادية الإدارية الأساسية

إن الأنماط القيادية الإدارية الثلاث التي سيتم عرضها في المبحث اللاحق، هي أنماط أتفق عليها كخطوط عريضة للممارسات القيادية بغض النظر عن المدخل التنظيري الذي يحلها، وإلى كم عنصر قد يقسمها، وأما ما سنستعرضه في هذا الفرع فهو نسق زمني يحتوي مجموع هاته الأنماط بتفاوت يبرزه النموذج القيادي المتبع في تلك الفترة الزمنية، والنماذج القيادية المبينة في الجدول التالي، تمثل أربع مجموعات واسعة من الأفكار، والتي وصفت بـ: الكلاسيكية، والمعاملاتية، بالإضافة إلى نموذج الرؤية ونموذج القيادة العضوية، والقصد من هذه النماذج التوضيحية الأربع هو إبراز أهم خصائص القيادة على

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

طول الفترات الزمنية المدروسة، في محاولة لعرض طرح مدمج ما بين أبعاد عدة منها: الأنماط القيادية، الأساليب الإدارية، الخصائص القيادية؛ والجدول التالي يوضح ذلك بشيء من الاختصار والتبسيط:

جدول رقم (02): التطور الزمني لأهم النماذج القيادية

المرحلة الرئيسية خصائص القيادة	قبل السبعينات (النموذج الكلاسيكي)	من منتصف السبعينات إلى غاية الثمانينات (النموذج المعاملاتي)	من منتصف الثمانينات إلى غاية 2000 (نموذج الرؤية)	ما بعد 2000 (النموذج العضوي)
الأسس والقواعد	القائد يكون من خلال الاحترام و/أو التحكم والسيطرة.	أخذ الأتباع بعين الاعتبار والتأثير المتبادل. خلق بيئة مناسبة للإدارة.	القائد يلهم الأتباع عاطفياً.	الشعور المتبادل بصنع القرارات من داخل الجماعة. قد يظهر قادة بشكل غير رسمي.
مصدر القوة	احترام القائد منبعه الخوف. الحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.	الحصول على المكافآت عن طريق المفاوضات والاتفاقيات.	الرؤية المشتركة. أهمية الكاريزما لدى القائد. النظرة الفردية.	مشاركة المجموعة في القيم والعمليات، وتقرير المصير.
الرؤية	ليس ضروري على الأتباع الامتثال لرؤية القائد.	الرؤية ليست مهمة وقد تكون غير واضحة مطلقاً.	الرؤية مركزية؛ كما يمكن للأتباع المساهمة في رؤية القائد.	الرؤية تنبثق من الأفراد، وتستمد قوتها من ثقافتهم.

Source: Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Understanding Leadership: Paradigms and Cases**, SAGE publications, London, 2004, P 19.

إن النماذج القيادية الأربعة المقترحة هي إذن نماذج عامة وليست حصرية، يمكن تمييزها عن بعضها البعض، مع الاعتراف بعدم استبعاد أحدها للآخر، لأنها توفر دليلاً على المحاولة لتطوير الأفكار الكامنة وراء تفسير جوهر القيادة من فلسفة أو ممارسة انتشرت في تلك الحقبة الزمنية، ونستوضحها في الآتي:¹

¹- Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Op.Cit**, P 33- 34.

1. النموذج التقليدي-قبل 1970-: يقوم على الأسلوب السلطوي للقائد في تعامله مع الأتباع، وامثالهم لدرجات عالية من المراقبة إما احتراماً أو خوفاً من القائد. أما العملية القيادية فتتسم بالكلاسيكية والمركزية في التعامل، إذ لا تعتبر مشاركة الأتباع في عملية اتخاذ القرار أمراً ضرورياً.

2. النموذج المعاملاتي (المشاركة) -1975 إلى 1980-: إن هذا النموذج القيادي يقوم على التأثير في الأتباع، ويركز عليهم لدرجة أن القائد يتفاوض معهم على اتفاقات، لتحقيق أهداف مختلفة المدى (قصير، متوسط، طويل) أو غير ذلك من النتائج الملموسة، والنموذج المعاملاتي عادة ما يعكس فلسفة الدور القيادي المستخدم لسلطة المكافأة والثواب، إلا أن التأثير المتبادل بين القادة والأتباع يمكن أن يحدث من خلال عملية الاتصال بشكل انسيابي.

3. نموذج الرؤية-1985 إلى 2000-: أو ما يعرف بنموذج القيادة الملهمة، التي تلهم أتباع القائد من خلال مشاهدته إلى المزيد من الانجازات، وقد تمت الإشادة في الكثير من الأحيان إلى مثالية القيادة-النموذج-، وخاصة بالنسبة للقيادة التحويلية. ومع ذلك فإن النموذج المثالي عادة ما يركز بشدة على القائد البطل الذي يخلق ويساهم في إيجاد رؤية للأتباع مع تلبية الحاجات وتحريك الدوافع لديهم، بالإضافة إلى إيجاد عامل الالتزام والمشاركة من خلال خلق الحاجة لتحقيق هذه الرؤية.

4. النموذج العضوي-ما بعد 2000-: إن القيادة وفقاً لهذا النموذج ليست خاصة بشخص محدد وإنما تقع على عاتق كل الأفراد، وبالرغم من أن الأفراد قد يتولون الأدوار القيادية لغرض معين، إلا أن هذا النموذج يبرز العملية القيادية من خلال نطاق التواصل الواسع بين أفراد المنظمة الواحدة لمواكبة الظروف المتغيرة استناداً إلى الاتصالات القيادية، وغالباً ما يهدف هذا إلى إيجاد شعور بأهمية تبادل القرارات بين الأعضاء، لخلق وتبادل الرؤية والقيم وإيجاد نسق متكامل من العمليات داخل المنظمة، فالقائد وفقاً للنموذج العضوي لم يعد شخصية محورية بل أصبحت المجموعة كلها بدلاً عنه، وهو أمر بالغ الأهمية إذ يمكن تحديد من ينبغي أن يكون قائداً وفق مجموعة من الآراء، فالعملية القيادية وفق هذا المنظور تقوم على جزء كبير من المشاركة في الرؤية والقيم الأساسية، والاتصالات واسعة النطاق والتنسيق ودعم المنظمة والعمليات داخل المنظمة.

وبما أن القيادة كما تبين لنا مما سبق، تدور حول ثلاث حلقات رئيسية وهي: الحاجة إلى إنجاز الأهداف والمهام، الحاجة إلى تماسك الأفراد في مجموعة عمل فعالة، والحاجة إلى تلبية احتياجات الأفراد الإنسانية، والتوفيق بين ذلك كله حسب ظروف المجتمع أو بيئة التنظيم، فعلى القائد أن ينمي قيماً سابقة كالإخاء والتناصح، وأن يطور أهداف جديدة بين هذه الحلقات بحيث تصبح هذه المبادئ هي المحرك

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

الحيوي لجماعة العمل بكاملها، مثل: وضع مواصفات عالية للأداء أو روح عمل جماعية... الخ. وبموجب هاته المهمة والتي تقتضي على القائد خلق التوازن بين هاته الحلقات، فإن عليه ما يلي:¹

1. **وضع الأهداف:** تحديد المهام التي من أجلها وجد التنظيم، ورسالة التنظيم ومن ثم الأهداف البعيدة والقصيرة المدى.
 2. **التخطيط ووضع السياسات:** وضع الخطط الممكنة والمناسبة لتحقيق الأهداف، والسياسات التي تؤدي لتنفيذ هذه الخطط.
 3. **نقل الأهداف والمهام والخطوات إلى مجموعات العمل (التوجيه):** شرح وتوضيح وتعريف الأهداف والمهام والخطط لمجموعات العمل والحصول على تأييدهم ودعمهم لإنجازها، وتوجيههم لتحسين أدائهم.
 4. **الرقابة والمتابعة:** وضع سياسات وأنظمة الرقابة الفعالة للتأكد من سير التخطيط وتطبيق الخطط كما رسمت له.
 5. **التقييم:** وضع وسائل المراجعة والمتابعة للتطوير والتحسين.
 6. **اتخاذ القرارات:** اتخاذ القرارات بالمشاركة والدراسة والتحليل مع احتساب كلفة الوقت والتكاليف الأخرى، وأخذ ردود الفعل في الحسبان، وكذلك الأخذ بالاعتبار الأوضاع التنظيمية وقدرات الأفراد والقيم والأعراف والتقاليد المتبعة في التنظيم والمجتمع.
- ولإنجاز هذه المهام الست بفعالية يتطلب من القائد:
- أ - إدراك الأوضاع التنظيمية والسائدة بين الأفراد في التنظيم، وإدراك ما سينتج عن قراراته على ضوء هذه الأوضاع.
 - ب - تفهم احتياجات التنظيم والأفراد والأهداف أو المهام المطلوب إنجازها، والأعراف القوية السائدة في المجتمع.
 - ت - توفر المهارات والقدرات (العلم والمعرفة والمهارة) لدى القائد والعاملين للقيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية على ضوء المهام التي يحددها القائد.

¹ - عبد العزيز محمد الملايكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 70 - 72.

الفرع الثاني: قواعد وأسس القيادة الإدارية

هناك العديد من القواعد الأساسية التي ينبغي للقائد الإداري التعامل معها لتحقيق أفضل النتائج، ومن بين هذه القواعد ما يحدده عبد العزيز الملائكة في ما يلي:¹

1. وضع الأهداف والبرامج العملية:

ينبغي للقائد أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوباً فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم؛ بتوصيلها لهم بأساليب الإقناع والإحساس بأهميتها، ويلي ذلك وضع البرامج (طويلة، متوسطة وقصيرة المدى)، لتحقيق هذه الأهداف شريطة أن تكون هذه البرامج في مستوى الجميع.

2. الأوامر وتنظيم العمل:

على القائد الإداري أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات، وما هي آثارها على الأفراد والمجموعات، وذلك بالإلمام بكيفية تنظيم العمل والمسؤوليات وتسيير العلاقات، لتلافي تضارب المهام والمصالح والازدواجية في الصلاحيات والسلطات.

3. الاتصال المقنع والفعال:

القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج، ولكن يعتمد على الأسلوب المقنع والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف، فالإقناع والاتصال الفعال يخلق في المجموعة الولاء للقائد ومن ثم منحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة؛ فمثل هذا الاتصال يجعل الأفراد مدركين لمضامين وأهداف رسالة القائد. وذلك يتطلب من القائد أن يكون مدركاً بالمقابل لحاجيات العاملين كأفراد ومجموعات وما هي احتياجات المنظمة التي يقودها.

4. التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:

القيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف الأهداف والمبادئ والمصالح المشتركة التي يجتمع الأفراد عليها، مثل الاستقرار في العمل واحترام الآخرين وتقدير جهود العاملين... الخ، لجمع العاملين معاً بغية خدمة أهداف المنظمة، وهو ما يدفع الأفراد لمنحه ثقتهم والاعتماد عليه لقيادتهم.

5. التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم:

إن العاملين لديهم العديد من المتطلبات والحوافز التي تدفعهم للعمل والمثابرة والقيادي الناجح هو الذي يدركها ويتوقعها وفق ثلاث محاور رئيسية:

- أن الجهد يوازي الحوافز.
- أن العاملين لديهم القدرة على الإنجاز (المهارات والخبرة).
- أن العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على الجميع بالمنفعة المتوقعة.

6. التصرفات والأدوار حسب المتطلبات:

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 56-58.

ينبغي للقائد التصرف بدور إيجابي مع العاملين وأن يقوم بدوره كما ينبغي ووفقاً للحالات والظروف المختلفة، بالتجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاماً نصياً وحرفياً، ليس المهم التنفيذ بالطريقة الأصح ولكن الأهم تنفيذ الأمر الصحيح.

ويضيف محمد حسين العجمي على هاته القواعد أموراً أخرى تزيد من نجاح القائد وفعاليتها، لعل من أهمها، وجوب:¹

1. مراعاة مستوى الجماعة: فيتعرف القائد على حاجات الجماعة وميولها ومشكلاتها، ويوجهها في اتجاهات ذات قيمة كبيرة.

2. قبول المقترحات والمشروعات الإنشائية: فالقائد الناجح يكون ديمقراطياً مع جماعته، يقبل المقترحات والآراء والمشروعات الإنشائية من أفراد جماعته، ويشكل لجاناً من بين أفراد الجماعة لدراستها ويشجع على الابتكار والتجديد، ويساعد على بث الحماسة في الجماعة، ورفع الرغبة في الإنتاج.

3. العمل على تنظيم الجماعة المفككة: على القائد أن يقوم بتنظيم جماعته تنظيمياً يؤدي إلى تماسكها، ويشعرها بأهداف محددة ترغب في تحقيقها، ويشكرهم في هذا التنظيم حتى يتحمسوا له ويعملوا بمقتضاه بكل دقة.

الفرع الثالث: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد وأخرى المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة، وفيما يلي توضيح لكل منها:²

أ - العوامل التي تخص القائد:

- ✓ إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- ✓ القيم التي يؤمن بها القائد إذ منهم من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- ✓ وأخيراً يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها؛ فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 52-53.

² - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص ص 82-83

ب - عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

قد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

ت - ظروف البيئة:

ويقصد بذلك بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها خصوصاً، فهي ذات أثر كبير في إتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة هنالك موقع المنظمة الجغرافي؛ إذ أن بعد المنظمة أو كبر حجمها أيضاً يلزم القائد الإداري بتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي - كما أسلفنا الذكر في العنصر السابق-.

ث - الموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة فإن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.

ج - الضغوط الزمنية:

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

الفرع الرابع: أهمية القيادة الإدارية

لقد أبان كل من وارن بنيس و بيرت نانوس (warren Bennis & Burt Nanus) أهمية القيادة الإدارية في قولهم: "إن الأعمال التي تعاني من رأسمال صغير يمكنها الاقتراض، والأعمال التي تعاني من موقع ضعيف يمكنها الانتقال، أما الأعمال التي تفتقر إلى القيادة فإن إمكانيات بقائها ضئيلة جداً".¹ كما ذهب كثير من رجال الفكر الإداري أيضاً، إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها؛² وفيما يلي محاولة لتحديد أبرز نقاط أهمية القيادة الإدارية:³

¹ - Edwin A. Locke, **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**, Lexington Books, U.S.A, 1999, P 01.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 113.

³ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 143، 144. (بتصرف)

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

لا يمكن وضع تصميم كامل وشامل وواضح للمنظمة وأهدافها التنظيمية، كذلك الحال عند إعداد السياسات ووضع التعليمات والأنظمة وتطبيقها في الواقع العملي، إلا بوجود قيادة فعالة تعالج هذه الثغرات عند التطبيق.

لأن المنظمة لا تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها بسبب ما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات سريعة، فإنها تتعرض للمصاعب وأحياناً إلى الفشل والذوال وهنا يبرز دور القيادة لجعل المنظمة تستجيب لهذه التغيرات من حولها.

وكما أن للبيئة الخارجية أثر على المنظمة تستوجب التغيير والتكيف، فإن للبيئة الداخلية للمنظمة دور في إحداث التغيير والتطوير فيها، وهذا يتطلب زيادة في الأنشطة والوظائف الأمر الذي يستدعي التعديل في بناء المنظمة. بالإضافة إلى اتخاذ عدد من الإجراءات بهدف زيادة التنسيق وإحداث التوازن بين فروع ووحدات المنظمة، مما يستدعي وجود قيادة فاعلة للقيام بذلك.

يعتبر العامل البشري كعامل من عوامل الحاجة إلى وجود القيادة في المنظمة، فلكل فرد دوافعه وميوله واتجاهاته واهتماماته التي تتفاوت فيما بينهم؛ كما أن انتساب الفرد لجماعة قد يتطلب منه أمور قد تتعارض مع أهداف المنظمة. هذه الأمور تنعكس على سلوك العاملين مما يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل قيادة فاعلة لمواجهة ذلك وإيجاد التعاون في سبيل تحقيق الأهداف.

وقد حاول محمد العجمي إضافة إلى ما سبق، أن يعدد الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى وجود القائد، حيث ذكر منها:¹

- أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.
- التأثير الإيجابي من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.
- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
- يستطيع القائد التغيير نحو الأفضل بتطبيق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديدة.

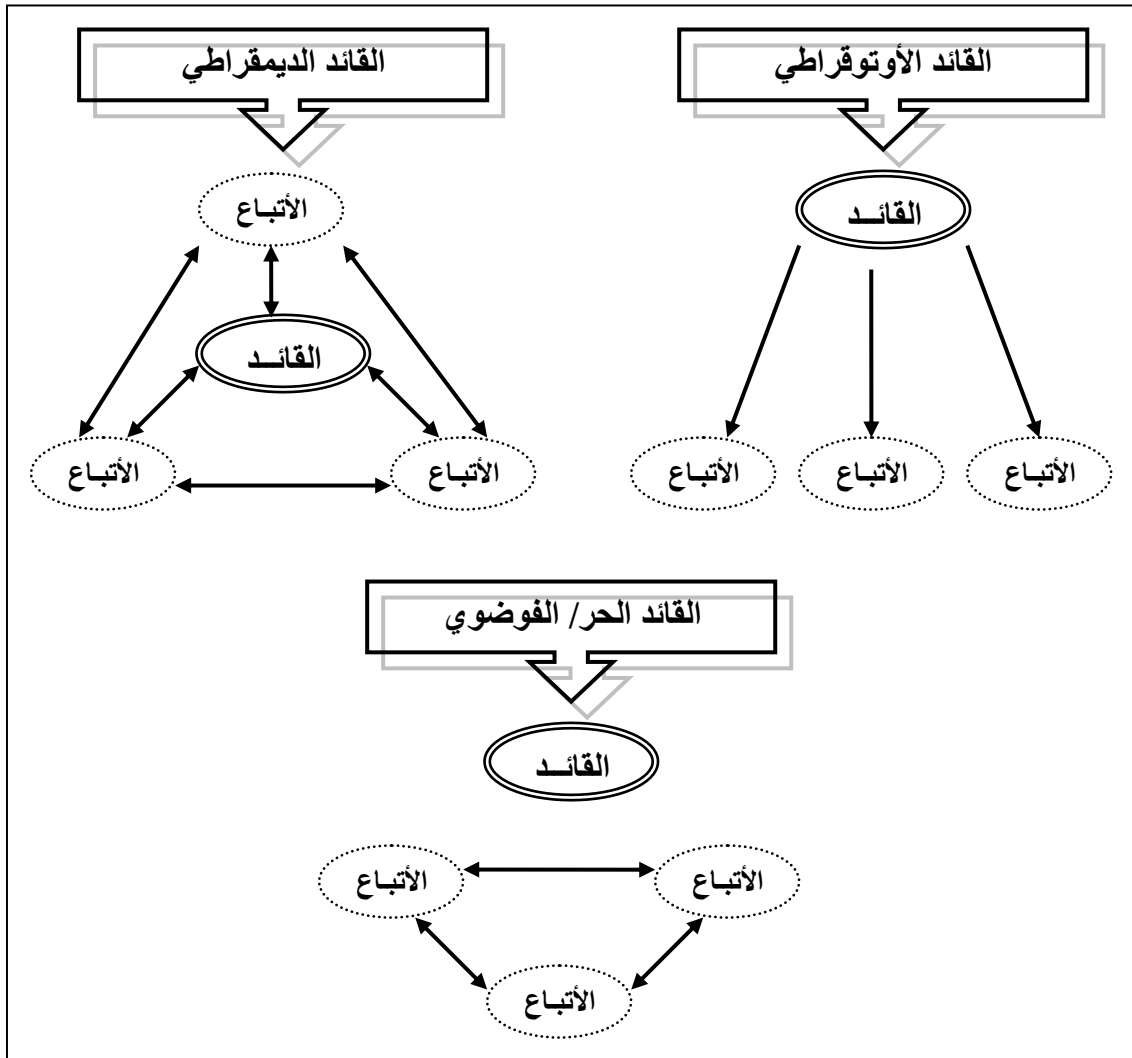
¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 196.

المبحث الثاني: الأنماط الأساسية للقيادية الإدارية

لم تكن أساليب القيادة الثلاثة - الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة- هذه معروفة في الإدارة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر، حين بدأ اهتمام الفكر الإداري في تطبيق هذه الأساليب في مجال الإدارة، مستعينا ومسترشداً بالنتائج التي توصل إليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال.

فقد كان للنتائج التي توصلت إليها تجارب "هوثورن"، وللأفكار التي تبناها جورج التون مايو أثر في إلقاء بعض الضوء على هذه الأساليب الثلاثة للقيادة، ثم تبعتها دراسات تجريبية هامة قامت بها جامعة أيوا (Iowa) الأمريكية في أواخر الثلاثينيات من القرن الحالي، والتي أوجدت -على حد تعبير أوريس (Uris)- مدخلا أساسيا وهاما لدراسة أساليب القيادة الثلاثة، وكشفت عن نتائج هامة ترتبط بالآثار التي ترتبت على كل أسلوب منها.¹ يمكن توضيحها بادئاً ذي بدء في الشكل الموالي، معقبين بشرح تفصيلي لها فيما سيلي من مطالب.

شكل رقم (01): أنماط القيادة الإدارية



Resource: R. K. Singla, Business Management, Op.Cit, P97.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 129 - 132.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

والجدير بالذكر أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال قد توصلت إلى عدة تصنيفات لأنماط القيادة الإدارية، إلا أن المدقق لهذه التصنيفات يلاحظ أنها تتمحور حول هذه الأنماط الثلاثة، وسنعرض فيما يلي أربعة مطالب تتضمن على الترتيب: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة؛ بالإضافة إلى عرض توضيحي لمفهوم القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية لما لهما من أبعاد عميقة في الطرح الثقافي-الإداري لمنظمات الأعمال.

المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية

إن معرفة الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة مفهومه وأشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من نقائص، دائماً في ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج، وهو ما سنتناوله فيما يلي من فروع: المفهوم، الأشكال والتقييم.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأوتوقراطية

لقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية¹، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل.² ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدّها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.³

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأوتوقراطية

إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطاته كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي، فقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته⁴ بين الأنماط الثلاثة الموضحة في الجدول التالي:

¹ - الأوتوقراطية: هي كلمة من أصل يوناني (Autokrates) ومعناها حكم الفرد الواحد، وخضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة. (أنظر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 153).
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، د.ط، 2002، ص 225.
³ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 71.
⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 225.

جدول رقم (03): أنماط القيادة الأوتوقراطية

القائد الأوتوقراطي المتسلط	القائد الأوتوقراطي المصحح	القائد الأوتوقراطي اللبّيق
<ul style="list-style-type: none"> • يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة ليقوم عليها بمفرده ودون مساعدة من أحد. • يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. • لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً ولو كان ذلك بإمكانه. • يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته. • لا يسمح لمرؤوسيه بالتصرف دون موافقته الخاصة إلا بقدر يسير من الحرية. • يتبع أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم. • يعتبر نفسه أمراً لمرؤوسيه وليس وكيلاً يعمل بأسمائهم. • يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة 	<ul style="list-style-type: none"> • يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل. • يخلق مناخاً يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن. • رقيق في تعامله مع مرؤوسيه ويرضى عنهم حين يقومون بواجبهم بالعمل، ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه. • يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم هو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل. • يتفق في اتجاهاته مع القائد المتسلط إلا أنه أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه، وهو يدرك إن بإمكانه إرغام موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم، وذلك أفضل من تهديدهم. • يؤمن كثيراً بالمشاركة في الإدارة النابعة من أسفل، أي أنه يحاول أن يتبين من مرؤوسيه التقارير والاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذها. • يقول ريبن (Reebn) من خلال دراساته أن القائد الأوتوقراطي الخبير يكون في 	<ul style="list-style-type: none"> • يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية لانجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل. • يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هي وسيلة غير عملية وغير محببة، ولذلك كما يقول ساير وهيس فإنه يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يتركهم فعلاً، وأسلوبه في ذلك هو المؤتمرات الخيارية حيث يخير مرؤوسيه ويزودهم بما توصل إليه من حلول ويحاول الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات. • يحاول منح مرؤوسيه قدرًا يسيرًا من الحرية في مشاركتهم في تحمل المسؤولية. • يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرها اقترباً من السلوك الديمقراطي، إلا أنه يبقى سلوكاً أوتوقراطياً، لأن القائد

<p>فيه يحتفظ لنفسه بالحق في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها.</p>	<p>الغالب شخصاً طموحاً، وصل إلى مركزه العالي بالتدرج وأنه يعرف وظيفته جيداً، وينفذ أعماله بكفاية ويكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، وهو حازم ملتزم إلا أن اتجاهاته وسلوكه استبدادي بشكل عام.</p>	<p>والغموض بدلاً من التعاون مع المرؤوس لانجاز العمل.</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يعير اهتماماً أو تقديراً لظروف مرؤوسيه وأحوالهم. • لا يترك مرؤوسيه لمباشرة مهامه أو صنع قراراته.
---	--	---

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص ص 145- 146.

إلا أننا نرى - من خلال الجدول- أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يكاد أي نمط منها أن ينفصل عن الآخر تماماً، وإنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً بين كل نمط وآخر بشكل نهائي،¹ ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل أطراف متدرجة للسلوك الأوتوقراطي.

الفرع الثالث: مزايا القيادة الأوتوقراطية

على الرغم من الأسلوب التحكمي الذي يستخدمه القائد وتركز السلطات في يده واتخاذ القرارات بمفرده، إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي:²

1. يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون.

2. يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا تصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة، ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية لأداء العمل.

3. أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حال توفر عدة شروط منها:

- إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها، بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.

- إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها ولا تتفق على رأي واحد.

- إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير قادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة، ويعانون من نقص المهارة والمعرفة.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 226، بتصرف.

²- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 117-118، بتصرف.

- إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبين وذوي الميول العدوانية.
- إذا كان الوقت محدوداً.

4. يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه الموظفين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.

5. أثبتت البحوث أن هذا النمط مفضل على النمط الديمقراطي في إنجاز المهمة.

الفرع الرابع: مآخذ القيادة الأوتوقراطية

لقد ثبت من خلال التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية الآثار السلبية الناتجة من استخدام هذا الأسلوب، وأهمها ما يلي:¹

1. أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال ويتصرف بجميع المواقف، مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم ويجعل موقفهم ضعيفاً تجاه حل المشكلات ومواجهة الصعاب.

2. يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، لأن العامل لا يريد من التنظيم الدخول المادي فقط، بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي والحاجات الاجتماعية الأخرى.

3. إن استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملين، يؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل روح المبادرة والابتكار لديهم.

4. إن الاتصال باتجاه واحد وخاصة في الأسلوب الأوتوقراطي المستبد، أي من الأعلى إلى الأسفل يمنع من نقل آراء وحاجات ومشاعر العاملين إلى الإدارة العليا، ويؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين مما يضطر المرؤوسين إلى تشكيل التجمعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم عن طريق الاتصالات غير الرسمية لتنبية القائد بضرورة إشباع حاجاتهم.

5. يعمد القائد في هذا الأسلوب إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة وخصم الأجر، وتوقيع الجزاءات كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل، مما يؤدي إلى خوفهم من العقاب وانجازهم للعمل بالشكل المطلوب.

6. إن استخدام هذا الأسلوب لا يصلح للعاملين ذوي الكفاءات العالية المتقنين أعمالهم، مما يؤدي إلى تسربهم خارج التنظيم، دون الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم.

7. يكون هذا النمط غير فعال مطلقاً، في الحالات التالية:

- عندما يكون هناك مهارة ومعرفة عند أفراد المجموعة.
- عند وجود الرغبة في بناء شعور الفريق الواحد لدى المجموعة.
- حاجة المجموعة إلى العفوية في عملهم، للإبداع والابتكار.

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 118-119، بتصرف.

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية¹ بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، وهي بذلك تتوسط مجموع الأنماط القيادية الثلاث التي تم تحديدها، وفيما يلي سنتطرق لكل من: مفهومها، أسسها، وأهم المزايا والآخذ التي توصلت لها مجموع الدراسات والبحوث.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الديمقراطية

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض بـ: "القيادة الاستشارية أو الإنسانية"، والبعض الآخر أسماها "القيادة الايجابية" لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين.

فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.²

الفرع الثاني: أسس القيادة الديمقراطية

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على: العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات:³

1. تنمية العلاقات الإنسانية: فالعلاقات الإنسانية السليمة غير المتحيزة تساعد على إيجاد جو من الألفة والمحبة بين العاملين في المنظمة، فقد أكدت الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، أن الاهتمام بالناحية المعنوية للعاملين يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج، وهذا ما يدفع بالقائد إلى استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية ضمن شروط معينة تتمثل فيما يلي:

- اهتمامه بمرؤوسيه بالدرجة الأولى ومعاملتهم كبشر لهم أحاسيس، وليسوا فقط أدوات للعمل، مع مراعاة العمل الرسمي تحقيقاً للمصلحة العامة - منظمة وأفراداً.

- خلق جو عمل يسوده التفاهم والوثام، مما يؤدي لتكوين جماعات عمل متماسكة تعمل بكل تفان وإخلاص.

¹ - الديمقراطية: كلمة أصلها يوناني (Democracy)، وهي مؤلفة من لفظين "ديموس" أي الشعب، و "كراتوس" أي السلطة، وموداها أن الشعب يتولى حكم نفسه بنفسه، وأنه مصدر السلطات، (انظر: موقع مقاتل الصحراء، كتاب القيادة، المبحث الثالث، http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Keadah/sec06.doc_cvt.htm#_ftn3، تاريخ الزيارة: 2010/04/05).

² - محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 28.

³ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 44-47، بتصرف.

- على القائد أن يثير الدوافع التعاونية في الجماعة، مما يزيد من لُحمة مجموعة العمل، ويخفف الصراعات والعدوانية بين أفراد المنظمة.
- في حال وجود أي شكاوى أو تظلمات أو مطالب من العاملين على القائد أن يهتم بها ويعالجها، ويحاول التقريب ما بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، بتعظيم النقاط المشتركة بينهما.
- على القائد مراعاة حاجات الأفراد المادية والمعنوية، واستخدام الطرق الايجابية لتحفيز الأفراد من خلال وعيه لآليات استخدامها، والخطوط العريضة المحركة لدوافع الأفراد العاملين.

2. **المشاركة في صنع القرارات:** إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلال تقييمها اعتماد الخيار البديل والملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

بالإضافة إلى تقبل العاملين للقرار وعدم معارضته، لأنهم ساهموا فيه بآرائهم ما يساعد على تخفيف العقبات التي قد تحول دون تنفيذه، كما أن إقبالهم على تنفيذه سيكون أكبر لأن مشاركتهم في صنعه يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من تقّتهم بالمنظمة وولائهم لها.

3. **تفويض السلطة:** إن التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها، إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يُحوّل المسؤولية عن القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض، ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

- يتيح فرصة تنمية المرؤوسين وخاصة القيادات الوسطى والمباشرة، من خلال تأهيلهم عن طريق ممارستهم للمهام التي فوضت لهم.
- رفع الثقة بالنفس لدى المرؤوسين، والاعتزاز بثقة الرؤساء فيهم وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.
- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ لأمر أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.
- يخلق مرونة في العمل الإداري، بابتعاده عن سلبيات المركزية وتسريعه للمعاملات، ما يسمح باستمرار النشاط الإداري في وتيرة تصاعديّة في كافة الظروف.

الفرع الثالث: مزايا القيادة الديمقراطية

يمكن تلخيص معظم سمات القيادة الديمقراطية المميزة لها بما يلي:¹

1. يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتيادياً من القائد.
2. موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
3. الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.
4. يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة، بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
5. يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
6. يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
7. تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنويات العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الرابع: مآخذ القيادة الديمقراطية

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي يجب أن يُقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات وفي جميع المواقف، ذلك أن الأسلوب القيادي المثالي، هو الذي يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات مجموعة معينة من العاملين في الإدارة، ومع أهدافها، وهو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي ليلائم متطلبات وظروف معينة أيضاً، لذا فإن أهم المآخذ على هذا النوع هي:

1. عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وما مبالغتها في التركيز على الموظفين في الغالب إلا ممارسة للقائد لسلطته الرسمية، حسب ما يؤكد أنصار الاتجاه الفكري الإداري المناهض للتطبيق العملي.
2. اتخاذ المشاركة كركيزة أساسية في هذا النمط القيادي، وهو ما يتعارض مع مهام القائد التي يفرضها عليه منصبه في بعض الأحيان، حيث ينظر قادة هذا النمط إلى المشاركة على أنها غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة.²
3. ويكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:³
 - عندما لا توجد دافعية لدى أفراد المجموعة.
 - عندما لا تتوفر المهارات والمعرفة اللازمة لدى أفراد المجموعة.
 - عند وجود درجة عالية من الصراع لدى أفراد المجموعة.

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 125.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 226-227، بتصرف.

³ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 129.

المطلب الثالث: القيادة الحرة

يعدّ هذا النمط من القيادة معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وفعالة، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، وفيما يلي من العناصر المزيد من الشرح والتوضيح.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الحرة

هي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل، إذ يتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور، فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف؛ ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المنظمة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي بذلك أقل الأنماط القيادية فعالية.¹

الفرع الثاني: خصائص القيادة الحرة

يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة الحرة أو الفوضوية بما يأتي:

1. إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
2. عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها، وغالبا ما تكون في حدود معينة.
3. عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
4. عدم التدخل في الأعمال التي تتاط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
5. ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.

الفرع الثالث: مزايا القيادة الحرة

إن لهذا الأسلوب عدة مزايا شريطة توفر بعض العوامل المساعدة، ومن هذه العوامل:²

6. أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص، وأن تكون كفاءاتهم عالية، بحيث يفوضهم القائد السلطة، وهم مكلفون بعد ذلك بأداء جميع المهام والواجبات دون تدخل القائد، ويتحملون المسؤولية عن عملهم كاملة، استجابة للثقة التي منحها لهم قائدهم لإثبات جدارتهم في العمل.

¹ - محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ص 29.

² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 132، بتصريف.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

7. أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين، إذ لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه.
8. يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث، حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب، فتدخل القائد قد يمنعهم من الإبداع والابتكار ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.
9. ويكون هذا الأسلوب فعالاً أيضاً في الحالات التالية:
 - توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والمهارة والخبرة.
 - عندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين.

الفرع الرابع: مآخذ القيادة الحرة

- إن معظم أوجه النقد الموجهة لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي تترتب عنه، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين، ويمكن أن نعدد منها ما يلي:
1. تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها، فقد كشفت الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله.
 2. سريان الفوضى في كيان المنظمة، وانخفاض إنتاجية العمل.
 3. افتقار الضبط والتنظيم في مجموعة العمل، وارتفاع حدة الروح الفردية بين أفرادها.
 4. إن عدم ضبط العاملين وتقويم أدائهم، يؤدي إلى الفوضى ما ينجر عنه إصدار لقرارات خاطئة في أغلب الأحيان.
 5. كما ويكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:¹
 - في حالة نقص الشعور بروح العمل كفريق واحد بين أفراد المجموعة.
 - عندما تكون الأهداف غير واضحة للمجموعة.
 - في حالة وجود درجة منخفضة من المهارات والمعرفة بين أعضاء المجموعة.

وعلى ضوء ما تقدم عرضه من أنماط، يتبين لنا أن هناك آراء مختلفة حول الأنماط الثلاثة للقيادة والسمات الخاصة بها، وهي إما في صالحهم أوضدهم، ويمكن تلخيص تلك الفروق بمساعدة الجدول التالي:

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 133، بتصرف.

جدول رقم (04): مقارنة بين أنماط القيادة الإدارية

أوجه المقارنة	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة
تفويض السلطة	سلطة العمل في يد القائد.	يتم تفويض السلطة إلى بعض الأتباع وفقا للحاجة.	تفويض معظم السلطة للأتباع.
تصميم السياسات	تصمم السياسات كاملة من قبل القائد	تصمم السياسات بمشاركة آراء الأتباع	تصمم السياسات من قبل الأتباع، وتدخل القائد يكون ضئيلا
الإشراف	القائد يتابع بنفسه عمل الأفراد	باستطاعة الأتباع طلب المساعدة من القائد، وبدوره يشرف عليهم مع توفير مساحة من حرية العمل لهم.	لا يتدخل القائد لمتابعة عمل الأفراد
الاتصال	عملية الاتصال تسير في قناة واحدة من الأعلى إلى الأسفل، ولا مجال لأي انحراف أو خروج عن بُعد البناء الرسمي للمنظمة.	قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية الرأسية والأفقية، والجميع يشعر بالانتماء للمنظمة، وتربطه علاقة وثيقة بالآخرين.	عملية الاتصال تسير في منأى عنه، ولا تصله المعلومة إلا إذا طلبها بنفسه.
صناعة القرار	عملية صناعة القرار فردية ولو حصل إشراك للتابعين فهو شكلي فقط (كالأوتوقراطي المناور أو اللبق).	يتم أخذ آراء التابعين في الحسبان، ومشاركتهم في كافة المعلومات المساهمة في عملية صنع القرار.	عملية صناعة القرار تتم من طرف التابعين، ولا يتدخل فيها إما لعدم الرغبة والاهتمام، أو عدم القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤولياته.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

1. R. K. Singla, **Business Management**, Copyright reserved by the Publisher, India, 2009, P97.
2. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 156 - 158.

المطلب الرابع: القيادة الرسمية وغير الرسمية

يميز بعض الخبراء بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية، كالتالي:

الفرع الأول: القيادة الرسمية:

وقادة هذا النوع يتمتعون بالسلطة الرسمية والشرعية للموقف القيادي، كما أن لديهم سلطة داخل المنظمة للتأثير على الآخرين للعمل من أجل أهداف المنظمة.¹ ومن هذا التعريف يتبين لنا أن القيادة الرسمية مرتبطة بالعديد من المفاهيم، منها: القيادة، الرئاسة، الزعامة، والتي يجب أن نوضح الفرق بينها، وهذا ما سيستعرضه الجدول التالي:

جدول رقم (05): الفرق بين القائد والرئيس والزعيم

وجه المقارنة	القائد	الرئيس	الزعيم
الاختيار	ينبع كقناعة من داخل الجماعة لاعتتراف تلقائي من جانب الأفراد.	يأتي نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتتراف تلقائي.	يأتي نتيجة تأثيره الشخصي على الأفراد وما يتمتع به من موهبة.
الهدف	يعمل لتحقيق هدف ترسمه الجماعة.	يعمل لتحقيق هدفه الذي يتخيره في حدود مصالحه.	يعمل لتحقيق هدفه وطموحه الشخصي.
الأفراد	الأفراد يختارون القائد ويصبحون له أتباعاً.	لا نطلق على المرؤوسين أتباعاً لأنهم لا يقبلون سلطته باختيارهم.	يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر.
السلطة	سلطة القائد اختيار تلقائي من أفراد الجماعة.	سلطة الرئيس سلطة خارج الجماعة	سلطته نابعة من سحر شخصيته ومواهبه الذاتية.
العلاقة	يعمل القائد على الامتزاز بأتباعه والاختلاط بهم.	توجد هوة وتباعد اجتماعي مقصود بين الرئيس والمرؤوسين.	يحتفظ بعنصر المبادأة في التعامل مع الأفراد ويتحكم في علاقته معهم.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

1. جمال ماضي، القيادة المؤثرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 11-12.
2. مطر بن محسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2008، ص 12.

¹- William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, **Business**, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2008, P179.

الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية:

ويشار إلى هذا النوع أيضاً من القيادة بالقيادة التلقائية أو القيادة النظرية، والقادة النظراء يمارسون تأثيراً غير رسمي لم تقرره المنظمة بموجب الوظيفة أو المركز؛ إلا أنهم قد يؤثرون في سلوك أعضاء الجماعة. وهذا التأثير غير الرسمي لا ينشأ من الوظيفة ولكن من سمة خاصة بالشخص تحتاج الجماعة إليها.¹ وتساهم في ظهور القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري العديد من العوامل، نذكر أهمها:²

1. **التنظيم غير الرسمي:** وهو يقوم أساساً على شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، وقد ظهرت عدة محاولات في الفكر الإداري لتصنيف أنماط التجمعات غير الرسمية لهاته الشبكات العلاقاتية، ومن أهمها تصنيفان أساسيان هما:

أ. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، ويعتبر ما قدمه دافيز (Davis,1962) هو أهم النماذج في هذا المجال، وقد قسمها إلى أربعة:

- 1- تجمع الموظفين الذين تربطهم رابطة القرابة والصدقة.
 - 2- تجمع الموظفين الذين تجمعهم لقاءات اجتماعية تسمى "الشلة"، وغالبا ما يكونوا متشابهين في نمط حياتهم.
 - 3- تجمع الموظفين مكونين ما يسمى "الزمرة أو الشلة الفرعية"، وتكون بينهم صلات حميمة.
 - 4- وأخيراً، تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم.
- ب. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس الصلات والعلاقات الوظيفية داخل التنظيم الرسمي، سواء كانت هذه العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين بعضهم البعض.
2. عدم اهتمام القائد الرسمي بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له، وعدم قيامه بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، واعتماده على السلطة الرسمية بشكل أكبر.
3. فشل القائد في تحقيق الانسجام والتطابق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف الجماعة ككل وبين أهداف المنظمة التي يقودها.
- والجدير بالذكر أن كلا القيادتين الرسمية وغير الرسمية يمكنها الاستفادة من عدة أنواع من التأثير القيادي، بما في ذلك القدرة على منح مكافآت أو فرض عقوبات، وحياسة المعرفة الفنية، وجاذبية الشخصية أو الكاريزما. كما أن القيادة غير الرسمية إذا تطابقت أهدافها مع أهداف المنظمة يمكنها أن تحقق رصيماً قيماً لأية منظمة وإنجازاً هاماً لها؛ ومع ذلك، يمكن للمنظمة أن تجثو على ركبتيها -على حد تعبير كل من بريد، هيغز وكابور- أمام القادة غير الرسميين الذين يقودون مجموعات العمل ضد الإدارة.³

¹ - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث العربية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، دن، ص 290.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 280-291، بتصرف.

³ - William M. Pride & other, Op.Cit, P179.

المبحث الثالث: المداخل المفسرة للقيادة الإدارية المعاصرة

كما هو الشأن في الاختلاف والتباين حول تحديد مفهوم القيادة بين الباحثين وعلماء ومفكري هذا المجال، نجد ذات الاختلاف ينطبق على عدم وجود نظرية شاملة وجامعة في هذا الحقل حظيت بتأييد الحد الأدنى من آراء المعنيين بالفكر الإداري، ويرجع سبب ذلك إلى أن كل تناول لهذا الجانب ينطلق من منطلقات مقرونة بالزمان والمكان وما يتعلق بالفكر الذي يحمله منظروها، بل ونجد أن نظريات القيادة والإدارة المعاصرة ذات صبغة غربية منشأها المجتمعات الصناعية المتقدمة وأن مجالات تطبيقها تبقى في حيز تلك المجتمعات، في حين أننا نتعاشق في هذه المعمورة بوجود مجتمعات نامية موزعة في كثير من المناطق الأهلة بالسكان، سواءً أكان هذا في غرب الكرة الأرضية كأمریکا اللاتينية أو وسطها وشرقها كالقارة الأفريقية والآسيوية، وكما يبدو لم تعر تلك النظريات اهتماماً لهذه المجتمعات النامية ولم يجر تقييم لظروفها الخاصة، بحيث تؤخذ في الحسبان في سياق أبعاد النظرية الإدارية إلا بصفة هامشية، أين تطرق بعض المفكرين أمثال "فرد رجز" و "لوشيان باي" و "فيريل هيدي" و "جوزيف ليماليورا" في عرض عام للعملية الإدارية في المجتمعات النامية.

ومن هذا المنظور فإننا سنستعرض أهم المداخل المفسرة للقيادة الإدارية حسب التسلسل الزمني لها في أغلب الأحيان، كما سيتضمن المدخل التفسيري عنصر القاسم المشترك للنظريات الذي قد يتجاوز عامل الزمن أحيانا أخرى.

المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك، فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية.¹ وفيما يلي عرض توضيحي لأهم نظرياته ضمن المطلبين الأول والثاني، مع إدراج أهم ما وجه من انتقادات لهذا المدخل ضمن الفروع المرافقة لكل مطلب على الترتيب.

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص 16.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

أولاً: تقديم نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص وأهمية كل منها، وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها:¹

- نظرية الأمير (The Prince Theory): والتي وضعها المفكر الفيلسوف نيكولاس مكيافيللي، وحاول من خلال كتابه الأمير أن يبرز أن مفهوم قوة وقدرة القادة تكمن في فهمهم للأوضاع الاجتماعية والتلاعب بها أثناء ممارسة القيادة، باعتبار البراعة مفتاحها الأساسي وأحد صفات القائد الرئيسية.²

- نظرية البطل (The Hero Theory): طوماس كرلايل.

- نظرية الرجل المتميز (The Superman Theory): فريدريك نيتشه.³

وقد سادت نظرية "الرجل العظيم" الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي،⁴ حيث بنى دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسهم،⁵ حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاماً"، وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها هاته النظرية انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، واستمدت منها مغزاها وحقيقتها، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة"، وقيل كذلك - على حد تعبير بترولو (Petrullo) - إن نظرية القيادة قد بدأت مسيرتها من "نظرية الرجل العظيم".⁶

ويعتبر فرنسيس جالتون (Galton) من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبينوا هذا الاتجاه، من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءً من البحث الذي قدمه وودز (Woods) في عام 1913، أين تناول فيه الظروف القيادية لأربع عشرة أمة على فترة امتدت من خمسة

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ص 52-53.

² - John Antonakis, and others, **The nature of leadership**, Sage Publications, USA, 2004, P 101-102.

³ - Mostafa Rejai, Kay Phillips, **Leaders and leadership: an appraisal of theory and research**, Includes bibliographical references and index, Britch, 1997, P01.

⁴ - Stogdill R. M, **Personal Factors Associated with leadership: A Survey of the Literature**, Journal of Psychology, 1964, P 154.

⁵ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 29.

⁶ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 310-311.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

إلى عشرة قرون¹، ومروراً بطوماس كارلايل (Thomas Carlyle) الذي أصر في مساندة نظرية الرجل العظيم في القيادة بأن أكبر تقدم للبشرية هو إنجاز أفراد أو أناس استثنائيين (عظماء)²، وانتهاءً بجينجز (Jennings) الذي قام في عام 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له؛ وعلى ضوء ما سبق نستطيع القول إن هذه النظرية، قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي.³

ثانياً: مآخذ نظرية الرجل العظيم

على الرغم من أن هذه النظرية قد وجدت قبولا كبيراً من جانب الباحثين القدامى نظراً لتطابقها إلى حد بعيد مع ما كشفته بعض التجارب العملية، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إليها أهمها ما يلي:

أ. فشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في العوامل الناتجة عن المواقف الإدارية المختلفة، والتي تشكل الشخصية القيادية الناجحة.

ب. عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة في القادة يمكن الاعتماد عليها في التصميم، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية الخاصة والمشاركة في هؤلاء القادة.

ويضيف على ذلك العالم جولدنر (Jouldner) أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم فيها وغير المهم، فضلاً عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، وتلك الضرورية لدعم شخصية هذا القائد، كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط، ولا تقوم بتحليلها.⁴

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص ص 16-17.

² - Samir Trigui, **Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne**, Centre Publication Universitaire, 2004, P157.

³ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ص 52-53.

⁴ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 80.

الفرع الثاني: نظرية سمات القائد

أولاً: تقديم نظرية سمات القائد

نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس، والتي تؤكد أهمية التعلم والتجربة، ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية من نظرية الرجل العظيم، افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة، أطلق عليها اسم: "نظرية السمات"، والتي اعتمدت السمات معياراً لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين.

وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها، ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة؛¹ إلا أننا لا نجد اتفاقاً بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، وقد شهدت فترة الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي العديد من الدراسات المتباينة،² وكان على رأسها هؤلاء العلماء: تيد، وبرنارد، وشيل. وكانت أهم آراء بعض العلماء، في نظرية السمات، على النحو الآتي:

أ. أوردواي تيد **Ordway Tead**:³ عرّف هذا العالم بكتاباتاته المستفيضة في موضوع القيادة، وقد نشر قائمة بعشر صفات، يراها لازمة للقيادة، وهي:

- | | |
|--------------------------------|---|
| Physical and Nervous Energy | (1) الطاقة الجسدية والعصبية |
| A Sense of Purpose & Direction | (2) المعرفة بالهدف، والسبيل نحو تحقيقه. |
| Enthusiasm | (3) الحماسة. |
| Friendliness | (4) الود والمحبة. |
| Integrity | (5) الاستقامة. |
| Technical Mastery | (6) التحلي بالإدراك الفني. |
| Decisiveness | (7) الحزم. |
| Intelligence | (8) الذكاء. |
| Teaching Skill | (9) المهارة التعليمية. |
| Faith | (10) الإيمان. |

ويرى تيد أن هذه السمات العشر، على الرغم من أنها استنبطت نتيجة للدراسات المستفيضة، فليس من الضروري أن تكون متوافرة في موقف قيادي خاص؛ على أن كل من يمتلك هذه الصفات، يكون بالتأكيد قائداً مثالياً.

ب. تشستر بارنارد **Chester I. Barnard**: يؤكد تشستر بارنارد، على أن للقيادة جانبين:

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 30.
² - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والاداء، مرجع سابق، ص 292.
³ - تيد أوردواي، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، د.ط. 1965، ص 74.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

1. الجانب الأول هو: التفوق الشخصي (Individual Superiority)، في الإلمام بالفنون القيادية، التي تُعدُّ من متطلبات القيادة (Leadership Techniques)، والتي ينبغي أن يتوافر فيها: القدرة الجسدية الخارقة – المهارة – التكنولوجيا – الإدراك الحسي (Perceptio) – المعرفة – الذاكرة – القدرة على التصور (Imagination)، وهو يرى أن كل من تتوافر فيه هذه الصفات، يكون قادراً على قيادة مرؤوسيه.

2. الجانب الثاني: ويتضمن التفوق الشخصي، في التحلي بالعزم والتصميم (Determination)، والمثابرة والإصرار (Persistence)، والقدرة على الاحتمال (Endurance)، والشجاعة (Courage).

ولم يوضح تشستر بارنارد، في كتاباته، أنه يعني شخصية مثالية بعينها. كما أنه يدخل الجانب الثاني في نطاق مفهومه للمسؤولية، ولم يوضح كذلك، كيفية الاستعانة بالصفات التي ذكرها، في توضيح مفهوم القدرة القيادية.

ج. اروين هـ. شل Erwin H. Schell: يرى أروين شل، أنه لا توجد حاجة لتعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح، لأن مثل هذا التعداد عديم الجدوى. غير أنه يعود ويقرر، أن هناك سمات شخصية ينبغي توافرها، منها الاهتمام بالناس وحبهم، وقوة الشخصية، واتجاه العقل نحو السلوك العلمي. ويرى شل أن عدم توافر هذه الصفات، يترتب عليه – بالضرورة – الإضعاف الشديد لفرص النجاح.

د. شارلز برد Charles Bird: في عام 1940م، قدّم شارلز برد، بحثاً حول أهم الصفات القيادية، وحصل فيها على عشرين قائمة، تحتوي كل منها على مجموعة من الصفات أبرزها: الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشهامة، المبادرة، الإرادة، الذكاء، النزاهة، الثقة بالنفس... الخ.

هـ. ستوجديل R. M. Stogdill: أجرى دراسة على مجموعة من القياديين، ووجد أن هناك ارتباطاً مباشراً بين الصفات والقيادة الفعالة، وخلص من دراسته وتجاربه، أن هناك 40 صفة موزعة كالتالي:

✓ 5 صفات جسمانية: مثل الشكل، الطول، الحيوية.

✓ 4 صفات قدرة وذكاء.

✓ 16 صفة شخصية: مثل القدرة على التكيف، التعاطف، الثقة بالنفس.

✓ 6 خصائص في العمل: مثل الإنجاز، المثابرة، المبادرة...

✓ 9 خصائص اجتماعية: مثل التعاون – القدرة الإدارية.

و. وليام كورنيل W. Cornell: حدد وليام كورنيل السمات اللازمة للقائد الناجح، على النحو التالي:

1. مهارته الإنسانية في سلوكه، وعلاقاته مع مرؤوسيه.

2. ثقته في نفسه، وقدرته على الإنجاز.

3. قدرته على تنمية الأفراد، وما يتطلبه ذلك من معرفته لمرؤوسيه، وقدراتهم وطاقتهم وإمكانية تدريبهم وتطويرهم.

4. حذقه في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم.

5. إيمانه بقيمة العمل الجماعي، وتطبيقه عملياً.
6. قدرته على الحكم الصائب على الأمور.
7. ضبط النفس.
8. الاستقامة والأمانة.
9. القدرة على التنسيق بين النشاطات المختلفة، التي تتم داخل التنظيم.
10. مهارته في الرقابة على التكاليف.
11. حرصه على استخدام أدوات الرقابة المساعدة، كالموازنة واللجان والمؤتمرات ونظام الاقتراحات والتقارير.

ز. هربرت تون **H. Tone**: يرى هربرت تون، أن القائد يجب أن تتوفر فيه السمات التالية:

1. الحيوية، والنشاط اللازمان لإدارة العمل.
 2. القدرة على التعرف على المشكلات ومواجهتها.
 3. القدرة على مواجهة الأزمات بنشاط وحزم.
 4. القدرة على أداء واجبات وظيفته، وعلى تحمل مسؤولياتها.
 5. عدم التردد والثبات، حتى يعرف المرؤوسون الأمر المطلوب منهم عمله، وما هم منهيون عنه.
 6. تفهم حاجات الآخرين ومشاعرهم، وتقبل الفوارق الشخصية بينهم وتقديرها.
 7. أن يُشعر المرؤوسين بأهميتهم، فلا يقلل من شأنهم، ولا يعاملهم بكبرياء.
 8. الولاء؛ فلا يتجاهل ولا ينتقد علناً أوامر رؤسائه ويساعد مرؤوسيه عند الحاجة.
- ح. جينكنز **W. O. Jenkins**: أجرى جينكنز بحثاً آخر حول هذا الموضوع، شمل قطاعات متعددة من الأشخاص، ممثلين للقطاع العسكري، رجال الأعمال، الأطباء، المهندسين والمحامين. وقد استنتج جينكنز، بعد ذلك أنه ليست هناك صفات محددة، تحدد مفهوم القيادة.
- ط. برنارد باس **Bernard Bass**: تعتبر دراسة باس من أحدث الدراسات للسمات القيادية (1990)، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في:¹

1. الحيوية: أي أن يكون القائد مفعماً بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم.
2. الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالحدس بفضل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث إنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضرورياً وبسرعة.
3. الكفاءة الاجتماعية: وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم، وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

¹- Cl. Le Boyer et autres, RH : **Les apports de la sociologie du travail**, Edition organisation, Paris, 2001, P 332.

ثانياً: مآخذ نظرية سمات القائد

بالرغم من الإسهامات البارزة في مجالي البحوث القيادية والإدارية، إلا أن نظرية السمات تعرضت للانتقادات التالية:¹

1. معظم البحوث والدراسات التي ركزت على العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، فشلت في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.
 2. أن الكثير من السمات التي افترضت هاته النظرية وأنصارها تواجدتها في القادة، هي متوفرة في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، القدرات الجسمية، الحماسة، العزم، الطموح، العدل.. الخ، وتوافر هاته السمات في شخصية فرد ما يجعله قائداً وناجحاً، هو أمر لا يمكن التسليم به.
 3. لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على قائمة محددة من السمات.
 4. كما أن القول المنادي بضرورة تتوافر كل السمات القيادية التي تم التطرق لها في الفرد حتى يصبح قائداً، يجعلها نظرية غير واقعية.
 5. تجاهلها للطبيعة الموقفية للعملية القيادية، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، فرغم اهتمامها بالسمات إلا أن إهمالها للموقف القيادي أفقدها بعداً هاماً وهو الموقف القيادي، حيث أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.
- والخلاصة هي أن الأبحاث السابقة لم تتفق بنتائجها على صفات وسمات محددة تميز القادة عن غيرهم، وفشلت في التمييز بين الصفات القيادية المهمة وغير المهمة؛ ولكن استنتجت شيئاً إيجابياً واحداً وهو وصف هذه السمات والصفات القيادية، ولكنها عجزت عن التنبؤ وتمييز القادة عن غيرهم، هذه الخلاصة حولت الدراسات من البحث في الصفات إلى البحث في سلوك القادة.²
- بصفة عامة يتبين من خلال عرض الدراسات التي ركزت على الصفات القيادية والسمات الشخصية عدم جدوى التركيز على سمات شخصية معينة قد تميز قائداً عن آخر، فالجدير بالتحديد أولاً هو ظروف الموقف، ثم بعد ذلك، يتم تحديد نمط السمات الشخصية التي تناسب الموقف، فلا يوجد إذن سمات مثالية مطلقة للقادة ولا معيار محدد للصفات، لكن يختلف القادة باختلاف المواقف، وعلى هذا فلا يمكن الفصل بين متغيرات خصائص وشخصية القائد ومتغيرات الموقف.
- لكن ليس معنى هذا أن نتجاهل ما ساهمت به هذه الدراسات، فأهمية نتائجها تتجلى وتعتبر أكثر جدوى عندما ترتبط بما تتطلبه المواقف المختلفة.³

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 85- 86.
² - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الثالثة، 2000، ص 15.
³ - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دبط، 2001، ص 260، بتصرف.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة

كما أشرنا فيما سبق فإن النتائج التي أجريت حول سمات القائد لم تسفر عن التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال أو إلى معرفة السبب الرئيسي للقيادة الفعالة، وتأسيساً على ذلك فقد انتقل الاهتمام في الأبحاث والدراسات إلى التركيز على سلوك القائد، وبذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه المدخل السلوكي امتدت نظرياته من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات.

ركز هذا المدخل على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا مُنصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

ويرى دعاة هذا المدخل وأنصار نظرياته أن الذي يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي، هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة، وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.¹

الفرع الأول: أهم نظريات المدخل السلوكي في القيادة

لقد حاولت العديد من الدراسات والأبحاث أن تحدد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهرها أثناء عملية القيادة، ومنها من عيّنت باستنباط بعض السلوكيات القيادية، فعلى سبيل المثال وضح ووفورد (Wofford, 1967-1970) خمس عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية:

1. عامل سلوكيات التنظيم وإنجاز المجموعة: ويُعنى ذلك بحسن ودقة التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل المدير (القائد).

2. عامل السلوكيات التعزيزية: ويشير إلى استخدام القائد للقوة والضغط لإجبار المرؤوسين لإطاعته.

3. عامل السلوكيات الديناميكية والانجاز: ويشتمل على الهجومية ووضع الأهداف المحددة.

4. عامل الحفاظ على العلاقات بين الأشخاص: ويشير هذا العامل إلى سلوك القائد الذي يتميز بالتفاعل الشخصي.

5. عامل سلوكيات الحماية والأمن: ويشير إلى الشعور غير المستقر.

وهناك دراسات أخرى عزلت عن طريق ملاحظة سلوكيات القائد الحقيقية نوعين من السلوكيات، هي:

أ. العاطفة الاجتماعية: وهي عبارة عن سلوك تعبيرى.

ب. سلوك العمل: وهو عبارة عن سلوك وسيلي.

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 32.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

وكانت هناك أيضا محاولة من مان (Mann,1965) لدراسة سلوكيات القائد، حيث طور ما أسماه بمزيج المهارات، حيث بيّن أن سلوك القائد يشمل ثلاث مجموعات مختلفة من المهارات، وهي:

- ✓ المهارات التقنية، مثل هيكل العمل وإتمام مهامه.
 - ✓ مهارات العلاقات الإنسانية، وهي السلوكيات التي تنظم العلاقات بين الأشخاص والتفاعل فيما بينهم.
 - ✓ المهارات الإدارية مثل التنظيم والتخطيط، ومن الملاحظ أن هذا المزيج من المهارات يركز على العناصر الأساسية الثلاثة في المنظمات وهي: العمل، الأفراد والمنظمة.¹
- وبالإضافة إلى ما سبق من عرض للبحوث التي كونت في مجموعها جزءاً رئيسياً من المدخل السلوكي، سنستعرض بنوع من التفصيل والشرح مجموعة من الدراسات المحورية في هذا المدخل، وهي:
- دراسة جامعة أيوا.
 - دراسة جامعة ميتشجان.
 - دراسة جامعة أوهايو.
 - الشبكة الإدارية لبليك وموتون.
 - نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل .
 - دراسة بورز وسيشور.

أولاً: دراسة جامعة أيوا Iowa (نظرية أنماط البعد الواحد)

لقد قام بهذه الدراسة كل من رالف ليبيت (R.Lippitt)، رونالد وايت (R.White)، وكورت لوين (K.Luwin) في عام 1938، وتهدف إلى تحليل الآثار المتمثلة في ثلاثة أنماط من القيادة لسلوك مجموعة من الشباب.² وأنماط القيادة التي قدمتها كل الفئات بالتناوب هي:

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 19-20.
² - Samir Trigui, *Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne*, Op.Cit, P159.

جدول رقم (06): نموذج جامعة أيوا (IOWA) لأنماط القيادة

التابعين (المروسين)	القائد	عناصر القيادة أنماط القيادة
<ul style="list-style-type: none"> ■ التابعون لا يتحملون أية مسؤولية عن نتائج العمل. ■ ترتفع الإنتاجية في حضور القائد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ القائد هو المتحكم في الموقف. ■ ثقة القائد منخفضة جداً في التابعين. ■ يعتقد القائد أن الأجر والمكافأة هما المحفز الوحيد للتابعين. ■ تعطى الأوامر ليتم تنفيذها، من دون أي شرح أو تفسير. 	القيادة الأوتوقراطية
<ul style="list-style-type: none"> ■ الأفكار الجديدة هي موضع ترحيب ودراسة. ■ الإحساس المشترك بالمسؤولية بين كافة الأعضاء والتابعين. ■ نوعية العمل والإنتاج عالية عموماً، حتى في غياب القائد. ■ الجميع يتشارك إحساس النجاح بالإنجاز. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ اتخاذ القرار مشترك بين القائد والتابعين. ■ عندما يكون للقائد الحق في اتخاذ القرار، يشرحه ويفسره للتابعين. ■ تحديد الأهداف والتقييم مشترك بين القائد والأعضاء. 	القيادة الديمقراطية
<ul style="list-style-type: none"> ■ القرارات تتخذ من طرف الشخص الذي يتولى القيام بالعمل. ■ انخفاض في إنتاجية ونوعية العمل. ■ اهتمام التابعين بالعمل ضعيف. ■ روح الفرق ومعنويات الأعضاء منخفضة في عمومها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ القائد ليس لديه ثقة في مهاراته القيادية. ■ القائد لا يمتلك هدف عام ورؤية واضحة. 	القيادة الفوضوية (التسيبية)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Samir Trigui, **Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne**, Op.Cit, P159-160.

تشير النتائج السابقة إلى أن القيادة الديمقراطية أفضل من الأسلوبين الآخرين بالنسبة للابتكار، الدافع للأداء، الرضا، التماسك والتفاعلات الاجتماعية.

❖ المآخذ:

وبالرغم من أن الدراسة كانت رائدة في التعرف على تأثير القيادة على سلوك الأفراد، وفي الكشف عن أن المرؤوسين يختلفون في استجابتهم ورضاهم في ظل أنماط القيادة المختلفة، إلا أنها أغفلت تأثير شخصية ودوافع الأفراد، كما أنه من الصعب الحصول على نتائج مشابهة إذا ما طبقت في بيئات ذات ثقافة مختلفة، ورغم هذه الثغرات في دراسة لوين وزميليه، إلا أنها شجعت عددا كبيرا من الباحثين في جامعة ميتشجان على إجراء دراسات أخرى لأنماط القيادة.¹

ثانياً: دراسات جامعة ميتشجان

بدأ الباحثون في جامعة ميتشجان الأمريكية دراساتهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينات؛ وفي ضوء المقابلات المكثفة والمتعمقة التي تم إجراؤها مع عينات من المدربين والعاملين، فقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة هما:

- **القائد المهتم بالوظيفة:** ويعكس ذلك سلوك القائد الذي يعطي اهتماما كبيرا للوظيفة وإجراءات العمل المتعلقة بها، ومن ثم التركيز على الإنتاجية ومحدداتها وأساليب تحسينها.
- **القائد المهتم بالعاملين:** ويتمثل في السلوك القيادي الذي يركز على تماسك جماعة العمل والتأكد من رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها، وهو ما يعني أن مجال الاهتمام الرئيسي لسلوك القائد إنما يكمن في تحقيق رفاهية العاملين.²

وقد افترض الباحثون في ميتشجان أن هذين الأسلوبين يشكلان قطبا عاملا واحدا، يمتد من الاهتمام بالعمل وينتهي بالاهتمام بالعامل، هذا الأسلوب الأخير يعتبر الأفضل في القيادة بحسبهم، حيث يحقق أعلى إنتاج ورضا للعاملين من النمط المتمركز على العمل.

وفي دراسة أخرى لليكرت (Rensis Likert) نشرها في كتابه "قوالب جديدة للإدارة" سنة 1961، حيث قارن بين عدة منظمات أعمال على أساس ما تطبقه من نمط في القيادة الإدارية،³ توصل إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي:

1. **النمط التسلطي الاستغلالي:** وفيه تتخذ القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمرؤوس.
2. **النمط التسلطي الخير:** حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس.
3. **النمط الاستشاري:** وهنا تبدي الإدارة قدراً ملحوظاً من الثقة، ولكنه ليس كاملاً في العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

1- صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة صيدال، مرجع سابق، ص 54.
 2- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 573-574.
 3- صالح جيلج، مرجع سابق، ص 54.

4. **نمط المشاركة الجماعية:** وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة. ويفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ، لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء، حيث أنه يعتمد على الاتصال لجعل جميع أفراد المجموعة يعملون كوحدة واحدة، ويشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة، وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين.¹

❖ المآخذ:

بالرغم مما أضافته هذه الدراسات من نتائج في مجال دراسة أنماط السلوك، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي تؤخذ عليها ومنها: صعوبة استنتاج علاقات سببية بين السلوك المعبر عن أنماط الإشراف وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا). فافتراض أن نمط الإشراف هو المتغير المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفتقد الدليل التجريبي، مما يشكك فيما وصل إليه باحثو جامعة ميتشجان بشأن أنماط القيادة وعلاقتها بالفعالية.²

ثالثاً: دراسة جامعة أوهايو (نظرية البعدين)

في ذات الوقت الذي بدأت فيه تقريباً دراسات جامعة ميتشجان كان مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو الأمريكية كذلك قد بدؤوا دراساتهم حول ظاهرة القيادة.³ وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية، وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل. وبعد تحليلهم الإحصائي لهذه السلوكيات، استطاع الباحثون أن يعزلوا أربع سلوكيات، وهي:

- المبادرة في تنظيم العمل،
- مراعاة مشاعر المجموعة،
- التركيز على الإنتاج،
- الحساسية،⁴

وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة والذي عرف باسم "مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ⁵)"، والذي قام هالبين (Halpin) ووينر (Winer) بتعديله إلى 130 فقرة، وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من قيادات الجيش والطيران ورجال الأعمال والقيادات الحكومية ومشرفي العمال والمدرسين والعمداء والطلبة. حيث برز بعدان رئيسيا للقيادة هما:

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 136-137.

² - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 259.

³ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 574.

⁴ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 21-22.

⁵ - LBDQ : Leader Behavior Description Questionnaire.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

1. **هيكلية المهام:** ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين، وبالتالي فالقائد الذي يحرز أكبر عدد من النقاط- بناء على إجابات تابعيه على الاستقصاء- هو الذي سيكون نشيطاً في التخطيط والاتصال بالمعلومات وجدولة الأنشطة، وتجربة الأفكار الجديدة وما إلى ذلك من اهتمام بهيكلية المهام المطلوب إنجازها.

2. **الاهتمام بالمشاعر (الاعتبارية):** بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل، والقائد الذي يحرز أعلى درجة - بناء على إجابات تابعيه في الاستقصاء- هو الذي يزيد من الترابط في المجموعة ويسمح بالاتصال ذي الاتجاهين.¹

والشكل الموالي يوضح نموذج هالبيين في القيادة:

شكل رقم (02): نموذج هالبيين في القيادة

الاهتمام بالمشاعر	عالي	عالي الاهتمام بالمشاعر	عالي الاهتمام بالمشاعر
	منخفض	منخفض الاهتمام بالمشاعر	منخفض الاهتمام بالمشاعر
		عالي الاهتمام بالمشاعر	عالي الاهتمام بالمشاعر
		منخفض الاهتمام بالمشاعر	منخفض الاهتمام بالمشاعر
		عالي الاهتمام بالمشاعر	عالي الاهتمام بالمشاعر
		منخفض الاهتمام بالمشاعر	منخفض الاهتمام بالمشاعر

هيكلية المهام

المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 138.

وقد نتج عن هذه الدراسة أن القادة الذين أظهروا اهتماما كبيرا في بعد البنية الهيكلية (النشاط الموجه نحو العمل)، كانوا محطّ تقدير رؤسائهم لهم فضلا عما امتازوا به من أداء ممتاز، لكنهم في الجانب الآخر كانوا سببا في تدمير وتسرب العديد من العاملين في مجال العمل. فيما كانت نتائج القادة المهتمين ببعد الاعتبار متميزة برضا العاملين وانسجامهم وانخفاض في نسبة تدميرهم وتسربهم. أما نتائج القادة الذين

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 137.

أظهروا اهتماما بالبعدين معا، فقد كانت متممة برضا القادة والمرؤوسين وقناعتهم. وأظهروا نسبة إنجاز عالية وانخفاض كبير في تدمير المرؤوسين وتسربهم. أي إن الأسلوب الفعال هو الذي يهتم بالبعدين معا.¹

❖ المآخذ:

لقد أوضحت الدراسات التي أجريت لتقييم دراسات جامعة ولاية أوهايو الخاصة بأبعاد السلوك القيادي، بعض أوجه القصور في هذه الدراسات. وقد تبين على سبيل المثال أنها لم تتضمن أخذ متغيرات الموقف في الاعتبار، رغم أهمية هذه المتغيرات في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين متغيرات الفعالية. أما بالنسبة للافتراض القائل بأن القائد يسلك سلوكاً واحداً بالنسبة لكل المرؤوسين، فهو افتراض خاطئ، فقد يكون القائد أكثر حساسية واهتماماً بالأفراد الأكفاء، لكنه قد يبدي حساسية أقل تجاه الأفراد الأقل كفاءة، وبهذا يمكن للقائد أن يمارس أكثر من نمط للقيادة في نفس المجموعة.²

رابعاً: نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل

أو المسماة بنظرية تاننوم وشميت (R.Tannenbaum & W.H.Schmidt) في القيادة، وقد ظهر في عام 1958 في مجلة هارفارد للأعمال مقالا تحت عنوان "كيفية اختيار الأسلوب القيادي" أعده كل من تاننوم وشميت، وقد لاقى هذا المقال بين أوساط المديرين التطبيقيين انتشاراً واسعاً لأنه قدم نموذجاً مختلفاً في مجال القيادة، بدلاً من اختياره لأسلوب القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي، وطبقاً لنموذج التسلسل القيادي الذي وضعه فيما بعد سنة 1973،³ فقد تم منح القائد أساليب عدة يستطيع إتباعها في أثناء تعامله مع المرؤوسين دون وصف أي منهم بالصحة والخطأ؛ حيث أن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والموقف الذي يكون فيه، وعليه فقد حدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متصل أو مستمر، ومعنى ذلك أن القائد لا يختار أسلوباً واحداً بل يكون مرناً بدرجة كافية ليتلاءم مع الموقف.⁴

ولاعتماد أسلوب القيادة الأكثر فعالية وفق هذا الطرح، يجب على القائد أن يأخذ الاعتبارات التالية في الحسبان:⁵

- قوى القائد (شخصيته، قيمه..).
 - قوى التابعين والمرؤوسين.
 - قوى الموقف أو الوضع (طبيعة ودرجة أهمية الموقف الذي يتعين معالجته).
- وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 34-35.

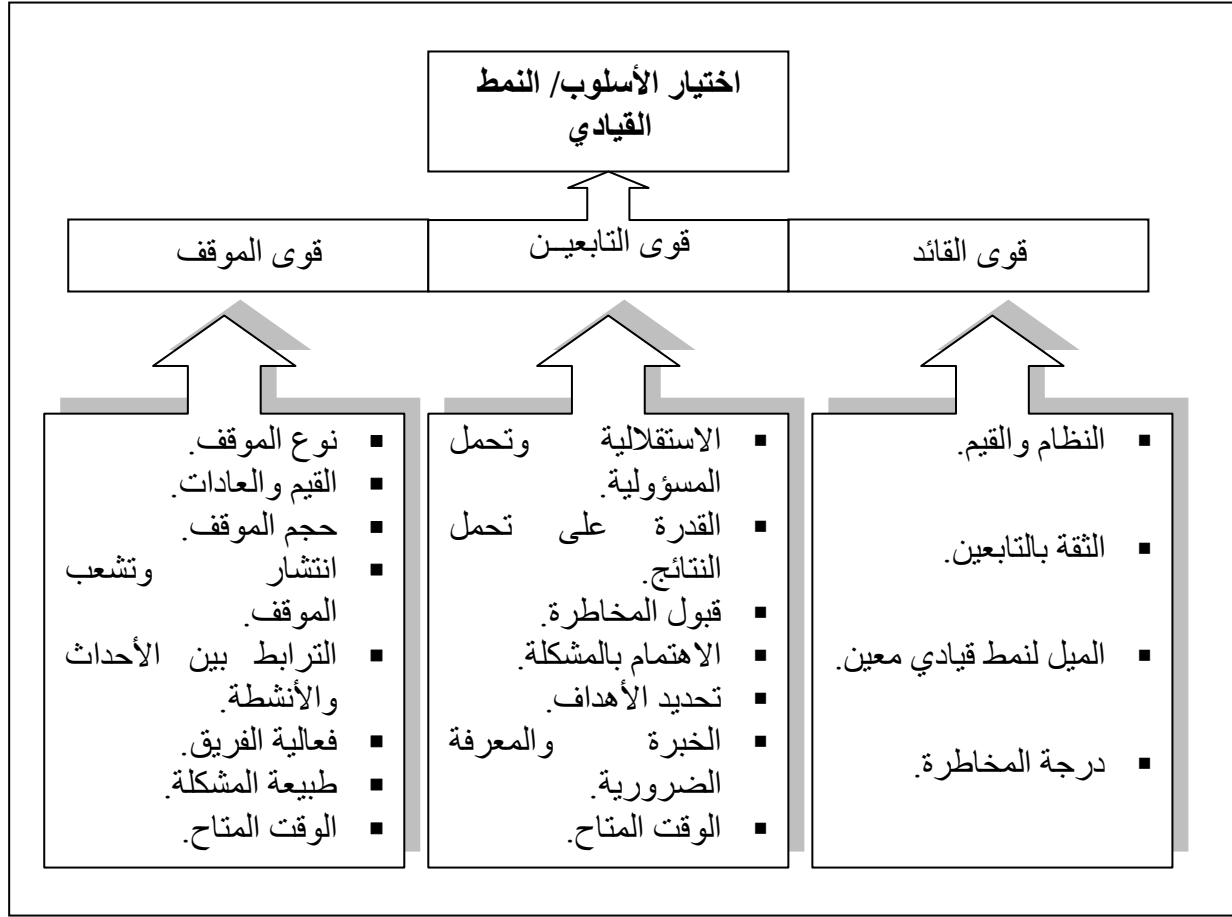
² - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 259-260.

³ - Samir Trigui, Op.Cit, P167.

⁴ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 44-45.

⁵ - Samir Trigui, Op.Cit, P168.

شكل رقم (03): القوى المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة



Ressource :Samir Trigui, **Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne**, Op.Cit, P168.

ومن الشكل السابق يتبين لنا أن القائد الناجح هو الذي يقدر جيدا الأسلوب الصحيح الذي يتبعه في حالة معينة؛ والنموذج التالي يحتوي على الأنماط السلوكية السبعة المتضمنة للأسلوب القيادي، والتي حددها كل من تاننوم وشميت وهي:¹

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 54.

شكل رقم (04): نموذج تاننبوم وشميت

القيادة المرتكزة على المرؤوسين ← القيادة المرتكزة على القائد

استعمال السلطة من قبل القائد		مجال الحرية للمرؤوسين				
الأسلوب 7	الأسلوب 6	الأسلوب 5	الأسلوب 4	الأسلوب 3	الأسلوب 2	الأسلوب 1
يتخذ القائد القرار ويعلنه على الأفراد	يبيع القائد القرار	يعرض القائد الأفكار ويرحب بالأسئلة	يعرض القائد قراراً أولياً قابلاً للتغيير	يعرض المشكلة ويتقبل الاقتراحات ويتخذ القرار	يرسم القائد الحدود ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار	يطلب القائد من الجماعة العمل ضمن الحدود التي رسمها

المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 55.

وفيما يأتي وصف لهذه الأساليب القيادية:¹

- أ. القيادي التسيبي: وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة.
- ب. القيادي الموجه: وهو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار.
- ج. القيادي المحلل: وهو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.
- د. القيادي الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير.
- هـ. القيادي المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.
- و. القيادي المساوم: وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات وقنع المرؤوسين بها.
- ز. القيادي المستبد: وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.

❖ المآخذ:

من سلبياته:²

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 55-56.

² - 12manage, Leadership Continuum, http://www.12manage.com/methods_tannebaum_leadership_continuum.html, day: 16/02/2010.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

- يتضمن فقط الخطوة الأولى لتخصيص المهمة لشخص ما، وليس العمليات التالية التي قد تقرر فعالية النتيجة.

- يفترض بأن القائد عنده معلومات كافية لتقرير الترتيب لنفسه أو للفريق.

- يفترض بيئة محايدة بدون روابط سياسية أو اجتماعية.

- يبسط القرارات المعقدة تجاه القائد والتابعين أكثر من الواقع.

خامساً: الشبكة الإدارية لبليك وموتون (دراسات ولاية تكساس)

اتخذ روبرت بليك وجين موتون (Robert Blak & Jane Mouton) النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو وميتشجان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، فقد قاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف إلى الأساليب القيادية المختلفة. وقد حازت هذه الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة، فضلاً عن أن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين فاعليته باعتباره قائداً،¹ وقد استطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما: الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج (الاهتمام بالعمل)، حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانيين نمطا قياديا، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية،² كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (05): الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون



المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 37.

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 36.
² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 138-139.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

- وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف، كالاتي:¹
1. **القائد التسيبي (1.1):** هنا لا يتهم بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء، ويمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.
 2. **القائد الإنساني (1.9):** يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، ويؤدي القائد دوره وكأنه في نادي اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.
 3. **القائد المتسلط (9.1):** على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتماماً عالياً للعمل ومتطلباته والإنجاز، ويرى أن العاملين مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الإنجاز بالمرتبات والأجور، وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحاً في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.
 4. **القائد المتوازن (5.5):** هنا يعطي القائد اهتماماً وسطاً ومتوازناً لكل من العاملين والإنتاج، فهو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعاً أو استثنائياً.
 5. **القائد المثالي أو المتكامل (9.9):** هنا يكون هذا النمط مثالياً حيث يعطي اهتماماً عالياً لكل من الأفراد والإنتاج، ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي يتحقق نجاح وأداء متميز للمنظمة.
- إن اهتمام القائد بهذين البعدين غير متكافئ دائماً، فقد يُظهر قسم من القادة اهتماماً أقل من غيرهم بالعمل، في حين يبدي آخرون اهتماماً أقل من غيرهم بالمرؤوسين.
- ويستخدم خبراء التطوير التنظيمي أفكار هذه الشبكة أساليب تعليمية للتعرف إلى نوعية الأساليب القيادية المساندة في المنظمة التي يتعاملون معها، ومن ثم العمل على تطويرها.²

❖ المآخذ:

غير أن سعد بن عبد الله الكلابي أوضح أن بعض الباحثين أمثال كير وشرایشيم (Kerr & Schriesheim, 1974) وجدوا أن هناك سلوكاً قيادياً مهماً لم تتطرق إليه الدراسات - وهو السلوك القيادي الذي يركز على التطوير، ويتضمن عدة عناصر سلوكية منها: المخاطرة، تطوير الرؤية، الهدف، التغذية العكسية.

وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائياً بين السلوك القيادي التطويري وبعض المتغيرات التابعة مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية مع المدير. ومع ذلك ساد في السبعينات الميلادية افتراضاً مؤداه إذا اهتم القائد بكل من مشاعر العاملين وتنظيم العمل بدرجة عالية فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع الفعالية الإدارية.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 436.

² - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 37.

غير أن الأبحاث التي حاولت الربط بين السلوكيات الإدارية والفعالية متناقضة وربما يعود ذلك إلى عدم بحث العوامل المؤثرة على وجهتي نظر الرؤساء والمرؤوسين أثناء تقديم النمط القيادي للرؤساء.¹

سادساً: دراسة بورز و سيشور

بعدما حاول ليكرت أن يدمج شتات نتائج دراسات ميتشجان، قامت بعد ذلك دراسات أخرى لدمج دراسات أوهايو وميتشجان في نموذج نظري واحد، حيث حاول بورز و سيشور (Bowers & Seashore, 1966) دمج دراسات جامعة أوهايو والدراسات الأولية لجامعة ميتشجان، فنظرية بورز و سيشور أعادت مفهوم نتائج المجموعتين من الدراسات واقترحت النظرية أربعة سلوكيات قيادية، وهي كالتالي:

أ. المساندة،

ب. تسهيل التفاعل،

ج. التركيز على الهدف،

د. تسهيل العمل،

وقد دعمت نتائج دراستها نوعاً ما فرضيتهما التي نادى بوجود علاقة سببية بين السلوك القيادي والأداء الوظيفي، حيث افترضاً أن السلوك القيادي يؤدي إلى الأداء الوظيفي وليس العكس، ولكنهما لم يختبرا هذه العلاقة السببية.²

والخلاصة هي أن نقطة قوة مناقشة بورز و سيشور تمثلت في تركيزهما على الحاجة لقياس السلوك القيادي لدى المرؤوس منها هي الحاجة لقياس السلوك القيادي لدى الرئيس، ولم يكن تركيزهما فقط على فعالية القائد (كفرد)، ولكن على الفعالية القيادية (كعملية).³

❖ المآخذ:

إن نموذج بورز و سيشور المقترح كان له أيضاً بعض التشابه مع دراسات أوهايو وميتشجان، لذا فإن مجمل المآخذ التي وجهت لهما كانت دوماً تجمع نتائج دراستهما مع ما تقدم من نتائج دراستي أوهايو وميتشجان، أي إهمال عامل الموقف في إيضاح مفهوم وأبعاد القيادة باعتبار - دراسة بورز و سيشور - أنها ركزت على القيادة كعملية وليس على القائد كفرد فقط، بالإضافة على عدم تجلي فحوى العلاقات السببية بين عناصر القيادة - على أساس أنها عملية - .

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 24-25.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 27-28.

³ - نفس المرجع السابق، ص 28، بتصرف.

الفرع الثاني: مآخذ المدخل السلوكي في القيادة

إن تصور القيادة ووصفها بأنها عبارة عن "سلوك" وليس "سمات" قادة سوف يسمح لنا بإدراج أعضاء آخرين في مجموعة العمل للمساهمة في "العملية" القيادية جنباً إلى جنب مع القائد المعين من قبل التنظيم، وهو ما نادى به أنصار هذا المدخل، ومع ذلك فإن المئات من الدراسات السلوكية في القيادة، أظهرت نتائج متناقضة أكثر من كونها متناسقة. ويرجع السبب في ذلك لصعوبة وتعقيد مفهوم القيادة (كما أشرنا في المبحث الأول - الفصل الأول).¹

حيث أن إغفالها للموقف، جعلها موضع نقد شديد، ففي الدراسة التي أجراها أوكلاندر وفليشمان (Oaklander and Fleishman) حين قاما بالمقارنة بين أنماط السلوك القيادي لقادة المستشفيات الحكومية والخاصة، اتضح أن السلوك القيادي للمستشفيات الحكومية يظهر فيه القائد درجة عالية من التشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين، ويقدم لهم التسهيلات اللازمة في العمل، وتتوافر فيه القدرة على المبادرة والابتكار، في حين أن النمط القيادي المرغوب في المستشفيات الخاصة هو الذي يظهر القائد فيه قدرة عالية على المبادرة والابتكار وقدرة على البناء، ولم تظهر نتائج الدراسة أن قادة المستشفيات الخاصة يظهرون درجة عالية من التأييد والتشجيع والتقدير لعمل مرؤوسيهم وأدائهم.

وهذا يعني أن سلوك القائد يختلف باختلاف الموقف، مما يشير إلى وجود بعض القصور في النظريات السلوكية بمفهومها الغربي، بحيث لا يسمح بتعميمها، مثلها مثل مدخل السمات.² ولعل دراسة تأثير الحالة والمتغيرات الموقفية التي تتفاعل مع السلوك القيادي والقيادة ككل في المبحث الموالي، يتيح لنا فرصة لفهم جوهر القيادة من منظار آخر.

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومدخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 28.

² - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 78-79.

المطلب الثالث: المدخل الموقفي للقيادة

لقد دفع فشل دراسات خصائص القائد ودراسات أنماط القيادة -كما أشرنا- في تقديم افتراضات عن محددات فعالية القيادة التي تقوم على أسس منهجية سليمة، عددًا من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية جديدة، وهي أن فعالية القيادة تتحدد بناءً على متغيرات الموقف. فقد أكدت هذه الدراسات على أن تغير الموقف، يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً للقيادة مختلفة، وبالتالي تحتاج إلى قادة مختلفين.¹

الفرع الأول: أهم نظريات المدخل الموقفي للقيادة

سوف نعرض أهم الاتجاهات التي ظهرت لتحديد عناصر الموقف الإداري ومتطلبات كل عنصر، وكيفية إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها، أو التكيف مع المتطلبات إذا لم يكن من الممكن تغييرها.²

أولاً: نموذج فيدلر الموقفي

أسهم فيدلر (Fred Fiedler) في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام 1951 حتى عام 1967.³

حيث قام بوضع أنموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة"⁴، ويعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي: أن فاعلية القائد لتحقيق أداء عالٍ للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين، إذ يفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي، لأن نمط القيادة يعتبر انعكاساً لشخصيته، لذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف، ليتناسب مع نمطه القيادي.⁵

وتشتمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين:⁶

- النوع الأول: يركز القائد فيه على العلاقات مع العاملين، وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية.

- النوع الثاني: وهو القائد الذي يركز على المهام.

¹ - رابوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 261، بتصريف.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 234.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 237.

⁴ - نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة: A contingency model of Leadership effectiveness.

⁵ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143.

⁶ - موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 190.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

وقد طور فيدلر أداة أسماها "الزملاء الأقل تفضيلاً" (L.P.C¹)، والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين.² وتنطوي هاته الأداة على تحليل الأساليب القيادية وفق ثلاثة أنواع من المتغيرات الموقفية، هي:³

1. العلاقات بين القائد وعضو التنظيم، وتعني المدى الذي يتقبل فيه أعضاء المجموعة قائدهم.

2. البناء الوظيفي للمهام، ويعني درجة نمطية أو روتينية الوظيفة.

3. سلطة مركز القائد، وتعني مقدار سلطة القائد الشرعية والعقابية والمكافآتية.

ونوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (06): تطابق أسلوب القيادة مع الموقف

الأداء ↑ عالي ↓ منخفض	قائد متوجه للمهام						قائد متوجه للعلاقات	
	ملائم بشكل كبير		وسط		غير ملائم بشكل كبير			
علاقات القائد بالأعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكلية المهام	مهيكلية		غير مهيكلية		مهيكلية		غير مهيكلية	
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
	1	2	3	4	5	6	7	8

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ص 441.

وطبقاً لتحليل فيدلر فإن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد أو العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة، بمعنى أنه إذا كان القائد يلقي قبولا بصفة عامة من المرؤوسين (البعد الأول مرتفع)، وإذا كانت المهام التي تحويها الوظائف مهيكلية بدقة ومعلناً عنها بوضوح (البعد الثاني مرتفع)، وإذا كانت هناك قوة كبيرة وسلطة رسمية قوية ممنوحة للمنصب الذي يشغله القائد (البعد الثالث مرتفع)، فإنه يترتب على ذلك أن الموقف سيكون أكثر ملائمة والعكس بالعكس؛ وافترض فيدلر هو أن ملائمة الموقف مقرونة بنمط

¹ - L.P.C: The Least Preferred Co-worker.

² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143.

³ - موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، مرجع سابق، ص 190.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

القائد تحدد درجة الفاعلية؛ وهو ما يتضح من الشكل رقم (06)، فالتركيز على العمل هو النموذج المفضل عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة، وعندما تكون عناصر الموقف معتدلة، فيكون الأفضل هو التركيز على العلاقات.¹

❖ المآخذ:

هناك بعض الثغرات المنهجية والانتقادات التي يمكن أن توجه إلى نظرية فيدلر، ومن هذه الانتقادات:²

- أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤاتها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتوتها النظرية.

- بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه معاكس لما تتبأ به فيدلر.

- المقياس الذي استخدمه فيدلر لقياس متغير شخصية القائد به كثير من الغموض وعدم الوضوح.

- هناك صعوبة في تعميم نتائج النظرية، نظراً لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلاً واقعياً للمجتمع.

وبصفة عامة فإن هناك شك فيما تقدمه النظرية من تنبؤات وفروض، حيث أنها تعاني من نقائص وقيود متعددة، ومشاكل قد تحد من فائدتها واستخدامها.

ثانياً: دراسات روبرت جولمبيوسكي

يعتبر التحليل الذي قدمه جولمبيوسكي (Gelembiewski,1961) للمدخل الموقفي من أحسن التحليلات التي قدمها كتاب الإدارة لشموله وواقعيته، ويرى أن أهم هذه الظروف التي تؤخذ في الاعتبار في القيادة ما يلي:³

أ. شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية، بل إنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية أكبر.

ب. خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون وتناسبه القيادة التسلطية، أما العمل المعقد والذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل، ويحتمل أكثر من حل واحد، فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ج. أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات:

1. أدوار خاصة بالقائد، كتحديد الأهداف العامة للتنظيم (بلائمها نمط القيادة التسلطية)؛

1- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143-145.

2- راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص ص 264-265، بتصرف.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 226-227.

2. أدوار خاصة بالمرؤوسين، مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها (بلائمها نمط القيادة الحرة)؛

3. أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه، وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما، مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات (بلائمها نمط القيادة الديمقراطية).

د. خصائص جماعة العمل: فالجماعة العاملة تخلق بنفسها ولنفسها قواعد وأهدافاً، ولذلك فهي تلعب دوراً كبيراً في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.

❖ المآخذ:

بالرغم من أن هذا التحليل بما فيه من تصورات، قد قدم أمثلة يمكن للقادة الاسترشاد بها لتحديد متطلبات الموقف، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم معها، ويكفل بالتالي فاعلية القيادة، إلا أن تحليل جولمبيوسكي للعوامل والظروف التي يجب على القائد أخذها في الاعتبار لم يحدد النمط القيادي الملائم لأي موقف من المواقف المعينة.¹

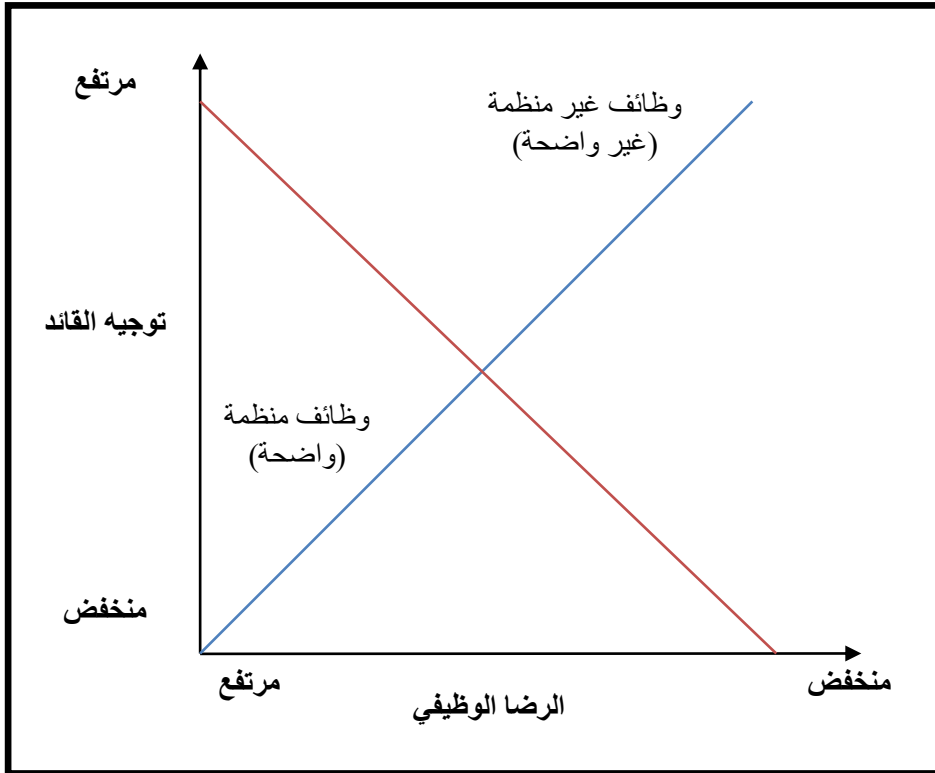
ثالثاً: نظرية هاوس (المسار - الهدف)

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس (Robert House) سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974، محاولة للربط بين السلوك القيادي والدافعية ومشاعر المرؤوسين، كما يعد امتداداً للنظرية الموقفية لفيدلر، ولكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظرية الدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى.

ومصطلح "المسار-الهدف" (Path-Goal) مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين، من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق.² والشكل التالي يوضح نموذج "المسار-الهدف" في القيادة:

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 364، بتصرف.
² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 153.

شكل رقم (07): نموذج "المسار-الهدف" للقيادة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 155.

وكما هو موضح من الشكل فإذا كان القائد يرغب في الرضا الوظيفي العالي للتابعين، فعليه أن يقدم توجيهها عاليا للوظائف غير المنظمة (غير الواضحة) وتوجيهها منخفضا في الوظائف المنظمة (الواضحة)، وتؤمن هذه النظرية بأن النمط القيادي قابل للتغيير من قبل القائد وذلك لملائمة خصائص المرؤوسين ومتغيرات البيئة، لضمان الفعالية القصوى للقيادة وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسة من السلوك القيادي،¹ مبينة في الجدول التالي:

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 155.

جدول رقم (07): الأنماط القيادية وفق نظرية "المسار-الهدف"

النمط القيادي	الوصف
التوجيهي	- يحدد القائد لتابعيه ما هو متوقع أن ينجزه كل منهم. - يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل. - يحدد لهم كيفية الأداء. - يوفر خطط النشاطات. - يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.
الداعم	- يكون القائد صديقا للتابعين ونموذجا إنسانيا يلبي حاجات ورغبات التابعين. - يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعون.
المشارك	- يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.
التوجه نحو الإنجاز	- يضع القائد أهدافا متحدية ويتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عالي. - يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء. - تتوفر الثقة العالية بينه وبين التابعين. - يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 20-21.

وتشير العديد من الدراسات التي تمت حول نظرية "المسار-الهدف" إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل القائد نفسه في مواقف مختلفة. وتتعارض هذه النتائج مع مفهوم فيدلر الخاص بأحادية أبعاد سلوك القائد، وتشير إلى قدر من المرونة أكثر مما هو موجود في النموذج الموقفي.¹

❖ العوامل الموقفية في نظرية "المسار - الهدف":

هناك عاملان في نظرية المسار-الهدف يعتبران عاملين موقفيين، لأنهما يلخصان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوسين وهذان العاملان هما المرؤوسين وبيئة العمل، حيث يتمتعان بمجموعة من الخصائص تتمثل في:²

أ. خصائص المرؤوسين: هناك خصائص عديدة للمرؤوسين تحدد هذا المفهوم جزئياً، منها:

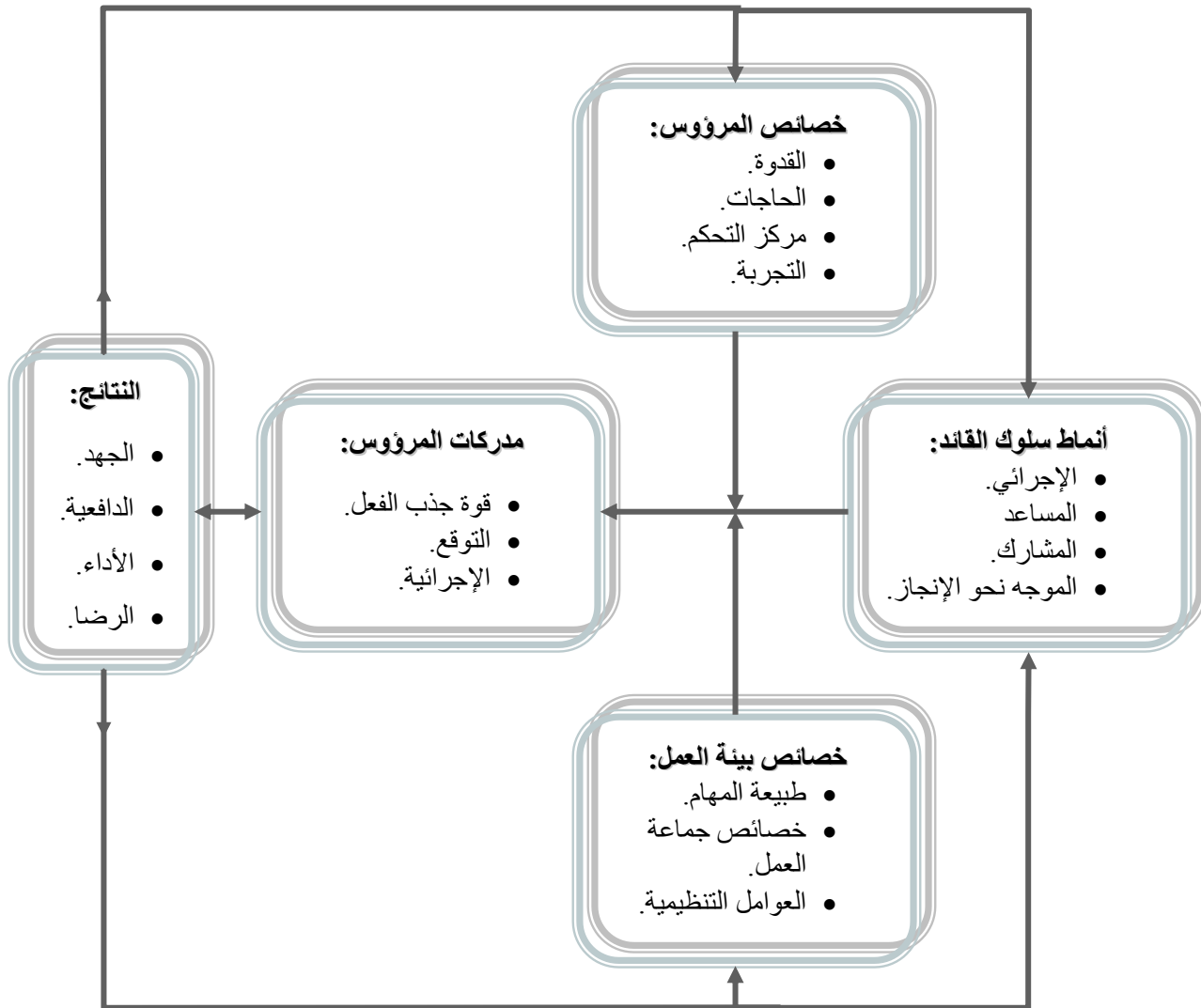
¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 243.
² - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص ص 306-307، بتصرف.

1. **القدرة:** تتمثل إحدى الخصائص الرئيسة في إدراك المرؤوس لقدراته الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الإجرائي، إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضروري.
 2. **مركز التحكم:** وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له، وتشير الأبحاث التي تمت حول نظرية "المسار-الهدف" إلى أن الجنبيين¹ (Internals) يرضون عن القائد المشارك، فيما يقنع التبريريون² (Externals) أكثر بالقائد الذي يتجه نحو إصدار التوجيهات.
 3. **الحاجات والدوافع:** قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوس في سلوك القائد، فيقبل الأفراد أسلوب القائد وفقا لحاجاتهم، فمثلا قد تتأثر حاجات الاستقلال والمسؤولية لدى الفرد بالقائد المشارك بصورة ايجابية أكثر من تأثرها بقائد ذو أسلوب آخر.
 - ب. **خصائص بيئة العمل:** وتتضمن ثلاثة عوامل رئيسية هي:
 4. **مهام المرؤوسين:** تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد، وقد ركز الباحثون بوجه عام، على ما إذا كانت المهام محددة وواضحة أو غير معروفة وغامضة، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الإجرائي، وكلما كانت المهام روتينية ومحددة زادت درجة رضا الأفراد عن القائد المشارك.
 5. **جماعة العمل:** قد تؤثر خصائص جماعة العمل أيضا على مدى قبول أسلوب معين، وبالرغم من احتمال تلائم أسلوب قيادي معين في مرحلة معينة، إلا أن ذلك لا يعني أن يهمل القائد أيا من عناصر أسلوبه القيادي الأخرى.
 6. **العوامل التنظيمية:** يتعلق هذا العامل بمسائل مثل مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض.
- ويعرض الشكل التالي نظرية "المسار-الهدف" لفعالية القيادة باختصار، إذ يشير الرسم إلى أن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، ويؤثر في درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التي يمكن أن يفضي إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء.

¹ - الجنبيين: الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم يتحكمون في بيئتهم.

² - التبريريون: الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم لا يتحكمون فيما يحدث لهم وأن ما يحدث سببه الحظ أو القدر.

شكل رقم (08): ملخص لنظرية "المسار-الهدف" للقيادة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 248.

❖ المآخذ:

بالرغم من إضافات نظرية "المسار-الهدف"، إلا أن النظرية تعرضت لبعض الانتقادات ومنها: أن نمط السلوك القيادي لا يفسر إلا جزءاً بسيطاً من الاختلافات في الأداء الفعال للأفراد، وقد يرجع هذا إلى أن نظرية "المسار-الهدف" لم تتضمن في طياتها جميع المتغيرات التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي؛ كما أنه يصعب تعميم نتائج النظرية نتيجة تركيز العينة على الأفراد العاملين بالإنتاج فقط، مع عدم تجانس العينة حيث ضمت مديريين، مشرفين، وعمال غير مهرة.¹

وقد خلص ووفورد وليسكا (Wofford & Liska, 1993) في دراستهما، التي استخدمت طريقة "ما وراء التحليل" في فحص نتائج 120 اختباراً لفرضيات نظرية "المسار-الهدف"، إلى أن النتائج بشكل عام كانت مختلطة وغير متناسقة، بينما خلصت بعض الدراسات المرجعية

¹- راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 267.

(Evans,1996 ;Schriesheim & Nieder,1996) إلى أن الأبحاث التي فحصت هذه النظرية لم تستخدم الاختبارات الإحصائية الدقيقة والمناسبة.

وأخيرا كان بالإمكان أن تعطي نظرية "المسار-الهدف" نتائج أفضل لو أنها اعتمدت متغيرات موقفية أشمل من المتغيرات التي استخدمتها، كما يمكن التلخص من النتائج المختلطة التي قدمتها الدراسات التي سبقتها هذه النظرية، وذلك بانتقاء مقاييس للسلوك القيادي تكون واضحة ودقيقة، بعد فحصها وتخليصها مما يعترضها من شوائب بواسطة النظريات الضمنية في القيادة.¹

رابعاً: نموذج فروم ويتون

تمثل النظرية المعيارية للقرارات القيادية إحدى النظريات الشرطية المعاصرة في القيادة؛ ويختلف هذا النموذج الذي قدمه فروم ويتون (Vroom & Yetoon) عن النظريات والدراسات التي سبقتها في القيادة، باعتبار أنه لا يصف السلوك الفعلي للقائد، بل السلوك الذي ينبغي على القائد أن يسلكه في الموقف المختلفة.

فيحدد هذا النموذج طبيعة القرارات التي يجب أن يتخذها القائد وفقاً لمتطلبات الموقف المختلفة. ويقوم النموذج على فرضية معينة مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف،² ولزيادة فعالية القرار فإن هذا النموذج يقترح في ضوء الموقف، أن يتبنى القائد واحداً من خمسة أنماط لاتخاذ القرار منها: نمطين للقيادة المتسلطة-الأوتوقراطية، ونمطين للقيادة الاستشارية، ونموذجاً للقيادة الموجهة بالمجموعة، وذلك على النحو الذي يعرضه الجدول التالي:³

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 34-36.

² - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 267-268.

³ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 587.

جدول رقم (08): الأنماط القيادية وعملية صنع القرار

نمط قرار القائد	القرارات الخاصة بمشاكل الأفراد	القرارات الخاصة بمشاكل الجماعات
أوتوقراطي المستبد	يُصنع القرار من قبل القائد الإداري مستخدماً المعلومات المتوفرة وقت عملية صنع القرار.	يصنع القرار من قبل القائد الإداري مستخدماً المعلومات المتوفرة وقت صنع القرار.
أوتوقراطي المشارك	يتم الحصول على المعلومات الضرورية من العاملين ومن ثم يصنع القائد الإداري القرار بنفسه وقد يعلم التابعين من حوله ماهية المشكلة.	يحصل القائد الإداري على المعلومات الضرورية من العاملين، ويصنع القرار بنفسه بعد أن يستشير العاملين في البدائل التي يحددها.
استشاري فردي	يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار من خلال ما يطرحونه من أفكار ومن ثم يقوم القائد الإداري بصنع القرار الذي يراه والذي قد يعكس وجهة نظر العاملين.	يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار وفق ما يطرحونه من أفكار، ومن ثم يقوم القائد الإداري بصنع القرار والذي يعكس وجهة نظر العاملين.
استشاري جماعي	يتم إشراك بعض العاملين في تحليل مشكلة القرار، وبعد تبادل الأفكار والمعلومات يتم صنع القرار سوية بين المدير و العاملين المشاركين، والذي قد يكون في الغالب من ذوي المعرفة.	يتم إشراك العاملين بشكل جماعي من خلال اللقاءات وطرح الأفكار الجماعية ومناقشتها، ومن ثم يتم التوصل إلى القرار الذي قد يأخذ برأي الجماعة كلاً وجزءاً.
قرار جماعي	تفوض مشكلة القرار لواحد من العاملين وتوفر له المعلومات الضرورية، مع منحه الصلاحية لحل المشكلة بنفسه، فهو يصنع القرار و القائد الإداري يصادق عليه.	تفوض مشكلة القرار لجماعة العمل حيث يتم مناقشتها والتوصل إلى البدائل، ومن ثم الإجماع على الحل أو البديل النهائي، ودور القائد الإداري يكون لتنسيق المناقشات وتوجيهها وليس التأثير في رأي الجماعة.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

1. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 588.
2. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص ص 24-25.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

ومن أجل الوصول إلى القرار الأفضل، فإن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف واختيار أسلوب القيادة الفاعلة، وما هو مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها أعضاء الفريق في صنع القرار، ويسترشد القائد بأسئلة موقفية ثمانية لتحديد الاحتمال الذي يختاره، وتشتمل هذه الأسئلة على:

1. الجودة المطلوبة (Quality requirement): ما مقدار أهمية الجودة الفنية للقرار؟
 2. الالتزام المطلوب (Commitment requirement): ما أهمية مقدار الالتزام من قبل أفراد الفريق بالقرار؟
 3. المعلومات المتوفرة لدى القائد (Leader information): هل تتوفر المعلومات الكافية لاتخاذ قرار ذو جودة عالية؟
 4. طبيعة المشكلة (Problem structure): هل طبيعة المشكلة واضحة؟
 5. احتمال الالتزام (Commitment probability): يسأل القائد نفسه بأنه إذا صنع القرار بنفسه، هل يلتزم أعضاء الفريق بالقرار؟
 6. تطابق الأهداف (Goal congruence): هل تتطابق أهداف الفريق مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها عند التوصل إلى حل للمشكلة؟
 7. النزاع بين المرؤوسين (Subordinate conflict): هل يتوقع حصول نزاع بين أعضاء الفريق حول اختيار أفضل الحلول؟
 8. معلومات المرؤوسين: هل تتوفر المعلومات الكافية عند أعضاء الفريق لاتخاذ قرار ذو جودة عالية ومهم؟
- وتكون الأجوبة عن كل سؤال من الثمانية إما نعم أو لا، وعندما ينتهي القائد من الإجابة عنها يتوصل إلى قرار ذي جودة عالية وتقبله المجموعة، ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في اختيار القرار. وهذا ما تظهره شجرة القرار على النحو التالي:

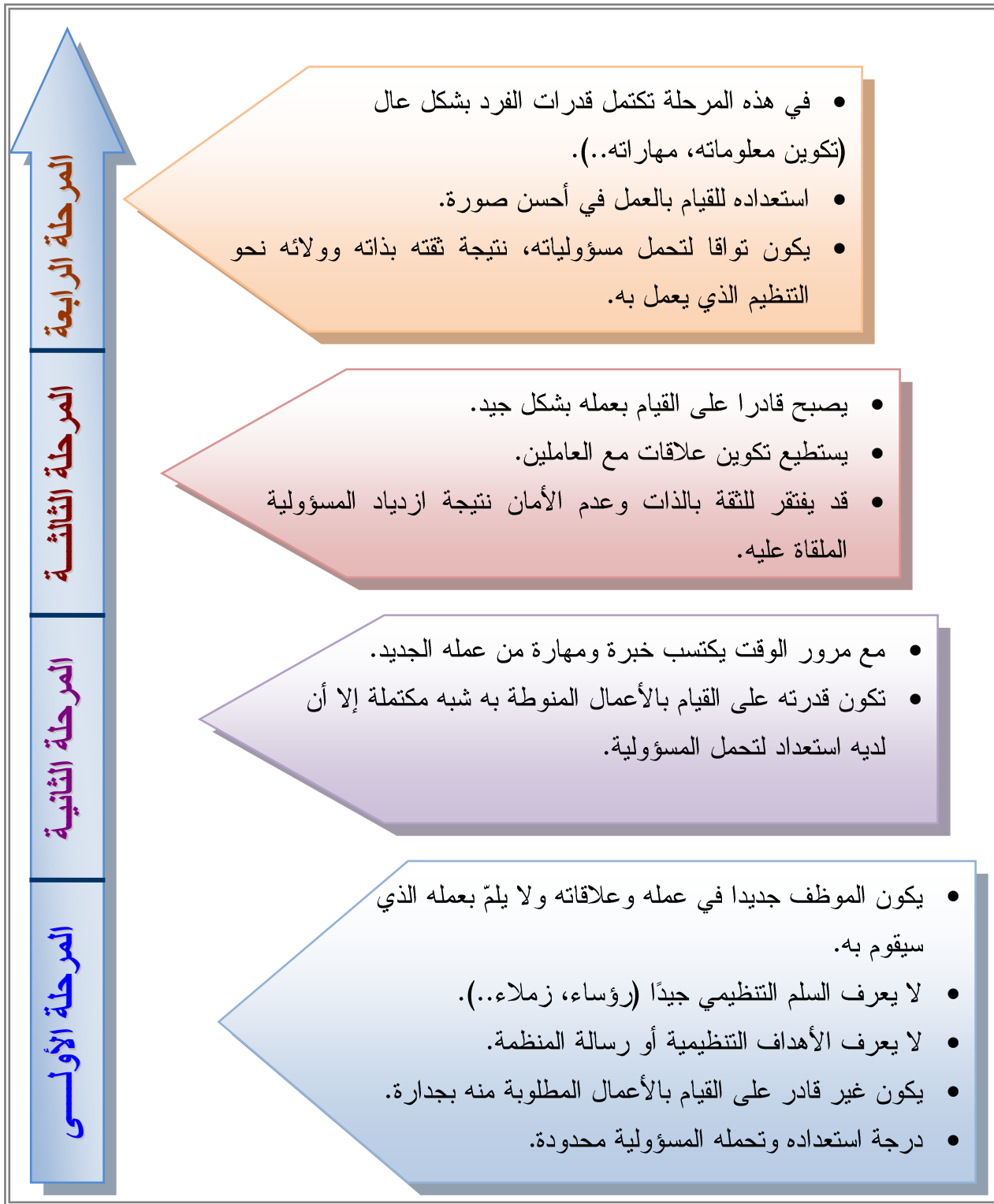
الراهنة" (Heilman & al.,1984,P59)، وفي دراسة حديثة لهانساكر و لاندكامر (Hunsaker & Landkamer,1995) لم يجد الباحثان علاقة معنوية بين السلوك القيادي وبين النمط المتبع في اتخاذ القرارات.¹

خامساً: نظرية الحالات القيادية "هرسي وبلانكارد" (دورة حياة القيادة)

يدعى هذا النموذج أيضاً بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو "نظرية دورة الحياة" (Life cycle Theory)، والتي طورها كل من بول هرسي وكينيث بلانشارد (Paul Hersey & Kenneth Blanchard)، خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو.² والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج التابعين، يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام (القدرات والخبرات والمؤهلات العلمية للموظف..)، والاهتمام بالعلاقات (دافعية الأفراد، ثقتهم بالنفس، رغبتهم في انجاز الأعمال بجدارة..)، وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوس تمر عبر مراحل أربعة أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي، وهي تظهر في الشكل الموالي:

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 38.
² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 149.

شكل رقم (10): مراحل النضج الوظيفي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد

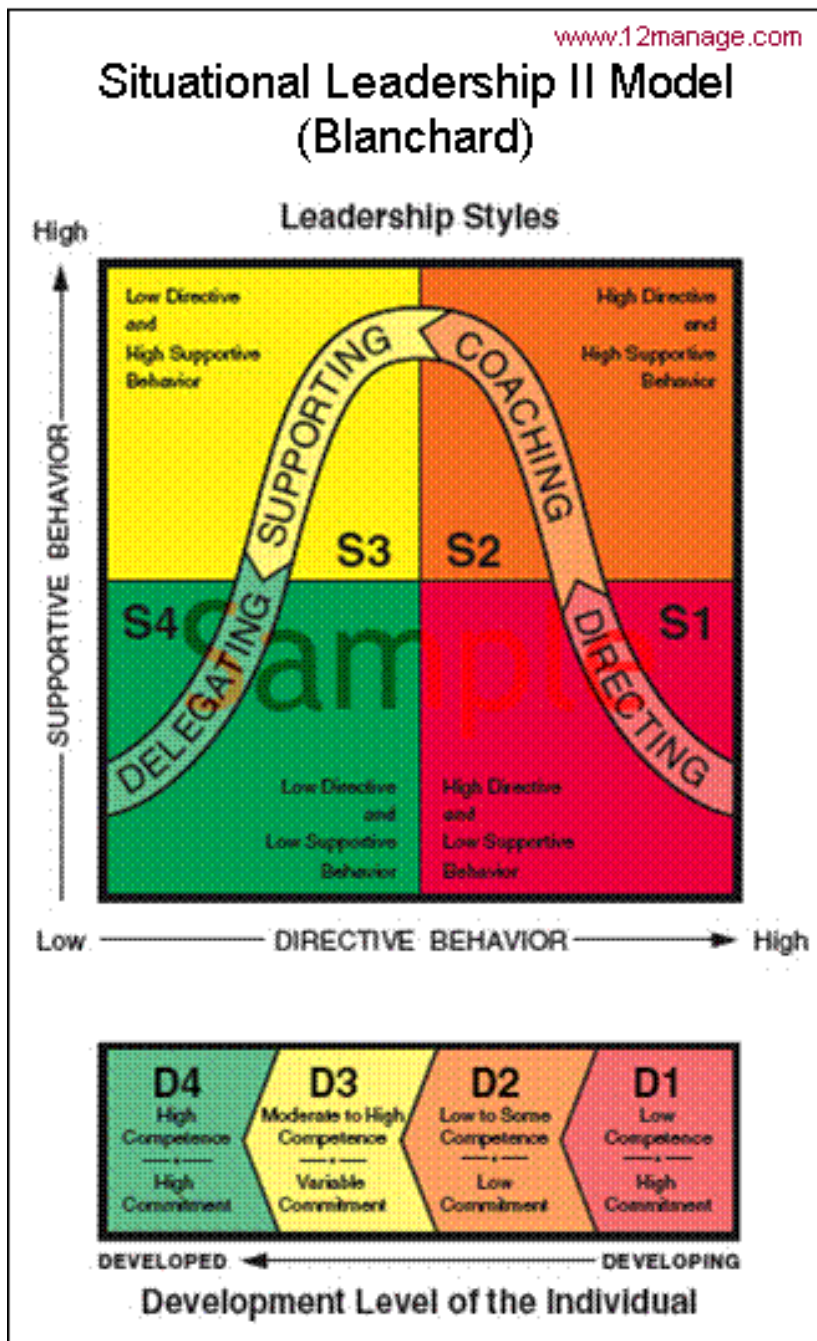


المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 149-150.

وفي حالة تحديد مستوى النضج لدى العاملين فإن القائد يختار النمط السلوكي الملائم، من بين الأنماط الأربعة وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

شكل رقم (11): نموذج هيرسي وبلانشارد



Resource : 12manage, Situational Leadership Model of Blanchard and Hersey, http://www.12manage.com/methods_blanchar_d_situational_leadership.html, day: 23/02/2010.

ويخلص الباحثان إلى أن أداء الموظف سوف يكون عاليا في حالة اتساق النمط القيادي مع مستوى نضج العامل النفسي والعملي، ولذلك يفترض الباحثان أن النمط القيادي الذي يركز على تنظيم العمل يكون هاما في حالة الموظف الحديث التعيين، والنمط الإنساني المتصف بتفويض اتخاذ القرارات يكون هاما وفعالا في حالة النضوج الكامل لدى الموظف.¹

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 38-39.

والجدول التالي يوضح وصفا تفصيليا للسلوكيات والإجراءات المعتمدة في كل نمط من أنماط السلوك القيادي الأربعة وتصورات القائد وفق كل نمط.

جدول رقم (09): وصف السلوكيات القيادية

النمط القيادي	الإجراءات المعتمدة	المعتقدات الفكرية
الإخبار	<ul style="list-style-type: none"> • يركز القائد في هذه المرحلة على المهام وتنفيذها. • تزويد أفراد الفريق بالتوجيهات والتعليمات المحددة والواضحة. • يحدد القائد المشكلة. • يحدد الحلول ويعلن القرار للعاملين لأجل تنفيذه من قبلهم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يشعر القائد بأن إشراك العاملين في عملية صنع القرار غير مهم وغير مجدي، ولذلك لا يقدم أي فرصة لذلك.
البيع أو الإقناع	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة المهام وعملية تنفيذها. • التركيز على العلاقات ومحاولة بناء الثقة داخل الفريق. • تشجيع البعد الإنساني عند الأفراد وتعزيزه. • الانتقال من إخبار أفراد الفريق بما يتوجب عمله، إلى توجيههم وإقناعهم بتقبل واعتناق الأساليب التي يختارها. • عند اتخاذ القرار يتحمل القائد مسؤولية تحديد المشكلة وصنع القرار النهائي مع محاولة إقناع العاملين لقبوله. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتفهم القائد بأنه لا بد أن تكون مقاومة من قبل العاملين عندما يعلمهم بالقرار، لذلك يحاول البحث عن طرق لتقليل المقاومة وإقناعهم.
المشاورة	<ul style="list-style-type: none"> • عند بلوغ الفريق والأفراد مرحلة النضج الكامل (الاستقلالية في أداء العمل، تحمل المسؤولية..)، يقلل القائد من التركيز على المهام والتركيز بدلا من ذلك على بناء العلاقات داخل الفريق. • يمكن للقائد أن يشارك المجموعة 	<ul style="list-style-type: none"> • يفهم القائد ضرورة استنقاء الأفكار من العاملين، ويعتقد بأن ذلك يزيد في التزام العاملين ودعمهم للحل النهائي.

	<p>والعاملين في اتخاذ القرار ومن ثم يعطي القرار النهائي.</p>	
<p>يعتقد القائد بأن المرؤوسين قادرين على صناعة القرارات ذات الجودة، ويرغبون بعمل الشيء الصحيح.</p> <p>يعتقد القائد بأن الموارد البشرية ستكون مستثمرة بشكل جيد عندما تكون صلاحية صنع القرار ممنوحة لهم.</p>	<p>• عند بلوغ الفريق أقصى درجات النضج، يصبح بمقدور القائد تفويض أداء المهام والمسؤوليات القيادية لأفراد الفريق.</p> <p>• يحدد القائد المشكلة من ثم يشرك العاملين في صنع القرار النهائي.</p> <p>• يفوض القائد المسؤولية الخاصة بصناعة القرار إلى العاملين.</p>	<p>المشاركة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

1. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص ص 27-28.
2. ماجد بن عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، منشورة، ص ص 33-34.

❖ مآخذ:

وعلى الرغم من أن هذا النموذج في القيادة قد نال إعجاب المديرين في الواقع العملي، إلا أنه فشل في تقديم دليل يفيد في عمل تنبؤات حول ماهية أنماط السلوك القيادية الأكثر فعالية في المواقف المعنية، وكذلك في التعرف على أفضل نموذج قيادي من هذه النماذج الأربعة بصفة مطلقة.¹

ولعل من أبرز الاقتراحات التي جاءت نتيجة لنقد هذا النموذج، ما توصلت إليه دراسة فيكيو (Vecchio) والتي اقترح من خلالها اختبار هذه النظرية باتجاه بين الوظائف بدلاً من اختبارها باتجاه داخل الوظائف، حيث أشار فيكيو إلى أنه: "في الوظائف المهنية وذات الطابع المتميز بالمهارات العالية يمكن أن تجعل الخبرة والمعرفة من تأثير القائد أمراً غير مهم" (Vecchio, 1987, P450)، وهذه الإشارة من فيكيو تقترح احتمالية استخدام الخبرة والمعرفة - لدى المرؤوسين - كبديل للقيادة، مما يعني بدلاً من النظر للعلاقة بين السلوك القيادي والمتغيرات التابعة كنتائج سلبية، يمكن للباحثين أن يفحصوا احتمالية وجود تأثير خارجي أو ربما وجود بدائل قيادية تؤثر على تلك العلاقة ولم تؤخذ بعين الاعتبار.²

¹ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 592.

² - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 39.

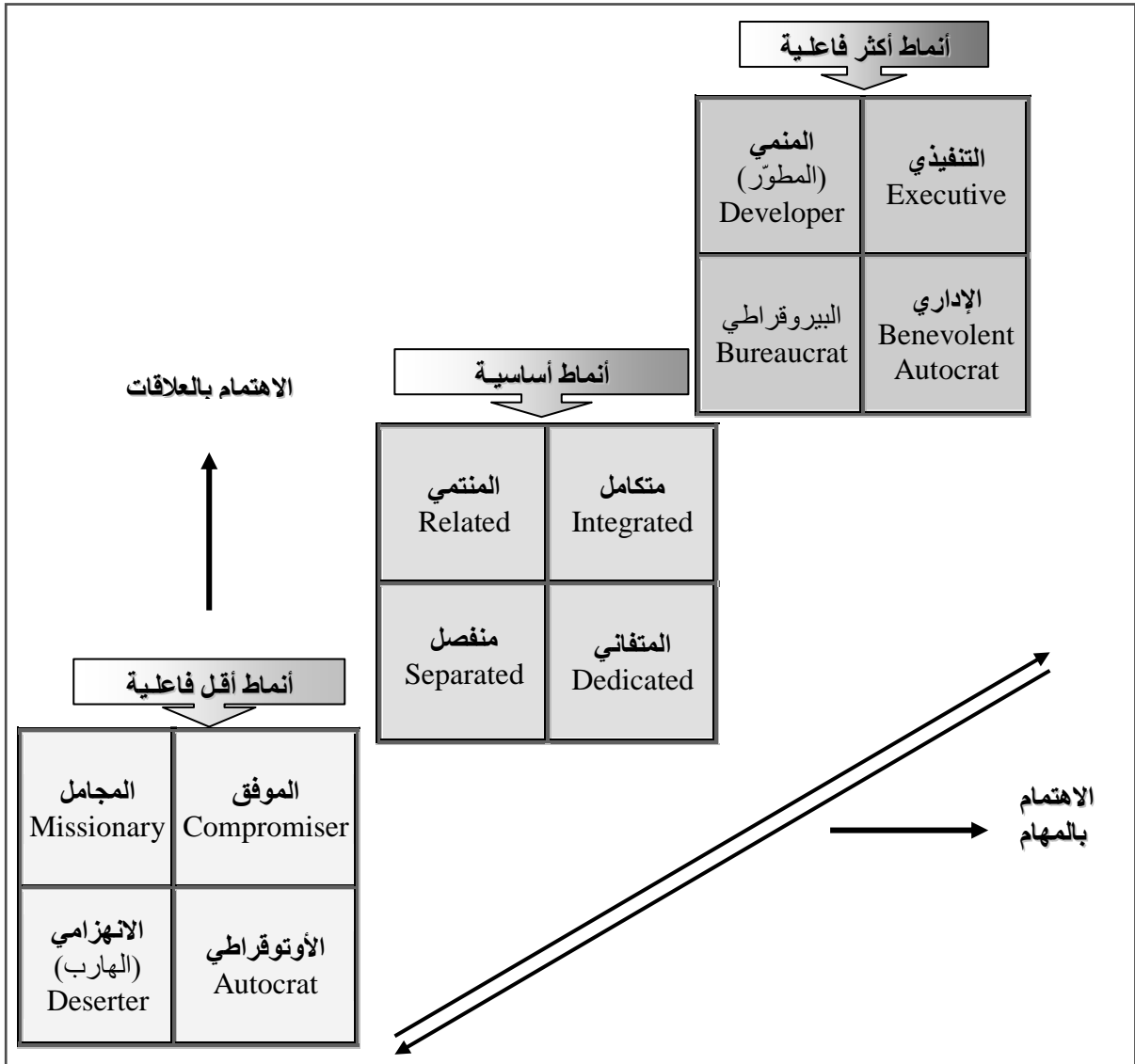
سادساً: نموذج ريدين ثلاثي الأبعاد

قام ريدين (William Reddin) بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بلاك وموتون، وذلك بإضافة بعد الفاعلية إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية، إثر تقديمه لتحليل عميق لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" (Management Effectiveness)، والذي ركز فيه على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة، وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة، حيث يقول بأن الثابت علمياً أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين، ومعرفةً بعد الفاعلية بأنه: "الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه"، وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط القيادية هي:¹

1. **بعد المهام:** وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف.
 2. **بعد العلاقات:** وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.
 3. **بعد الفاعلية:** والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله المهمات والوظائف المنوطة به وبدوره كقائد، فإما أن تكون هناك فاعلية أو لا تكون.
- وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 50.

شكل رقم (12): نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 146.

وقد نتج عن إضافة هذا البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج في الأصل عن أربعة أنماط أساسية، بحيث أن بعد الفاعلية يعمل كمؤشر للأنماط الأربعة التي قد تكون إما أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملاءمتها للموقف، والتي يلخصها لنا الجدول التالي:

جدول رقم (10): الأنماط القيادية الرئيسية الأكثر والأقل فاعلية

الأقل فاعلية		الأكثر فاعلية		بعد الفاعلية الأنماط القيادية الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> • يظهر عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية. • تأثيره سلبي على روح الفريق. • يعوق الآخرين من إتمام عملهم ويحجب المعلومات اللازمة عنهم. 	الانهزامي	<ul style="list-style-type: none"> • لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات. • يخفي عدم الاهتمام وراء الإلتعاب الحرفي للقواعد والتعليمات. • روح معنوية محدودة، وتظهر درجة من الفاعلية نتيجة إلتباعه للتعليمات. 	البيروقراطي	المنفصل
<ul style="list-style-type: none"> • يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار. • لا يخاطر للحصول على الإنتاجية المرغوبة بأي علاقة إنسانية، ويفضل أن يرى كشخص طيب دائما. 	المجامل	<ul style="list-style-type: none"> • يضع ثقته في الأفراد. • يعتقد أن مهمته الأساسية هي تنمية قدرات ومواهب الآخرين. • يهيئ مناخ جيد للعاملين، بتحقيق أعلى درجات إشباع لهم، • قد يرتفع اتجاه تركيزه على العلاقات على حساب العمل وتحضير الرديف المناسب. 	المنمي	المنتمي
<ul style="list-style-type: none"> • يعرف مزايا الاهتمام بالعمل والعلاقات، لكنه غير قادر أو راغب في اتخاذ القرارات السليمة. • أسلوبه الدائم الحل الوسط لا السليم. • يتوجه بالاهتمام للوقت الحاضر، وإهمال الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالإنتاج. • يحاول إرضاء من يملكون السيطرة على حياته المهنية. 	الموفق	<ul style="list-style-type: none"> • يضع ثقته الضمنية في نفسه. • يهتم بالأجل القصير والطويل. • يركز فعاليته على دفع الآخرين لأداء ما يرغب فيه، بغية تقليل مقاومتهم. • يتمتع بمهارة كسب طاعة وولاء مرؤوسيه لتخفيف مظاهر العداء تجاهه. 	التنفيذي	المتكامل

<ul style="list-style-type: none"> • يركز على العمل الحالي فقط. • يعلن عدم اهتمامه بالعلاقات، وبتقته المنخفضة لدى العاملين. • يخافه الآخرون ولا يحبونه، ويعملون تحت ضغطه وأوامره المباشرين. 	<p>الأوتوقراطي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • يرى أن عمله الأساسي توجيه طاقات الآخرين لإنجاز العمل المطلوب في الأجل القصيرة والطويلة. • يدرك أهمية تنوع أساليبه مع الآخرين لتحقيق طموحه في أداء العمل المطلوب. • تتبع فعاليته من تركيزه على العمل والعلاقات معاً. 	<p>الإداري</p>	<p>المتفاني</p>
--	--------------------	---	----------------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على:

علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 148-147.

ويخرج ريدين من هذا التحليل بنتيجة أساسية مؤداها: أن الفاعلية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه.¹

❖ المآخذ:

ومع أن ريدين قد قدم وصفاً مفصلاً لكل نمط من الأنماط الثمانية، لكن يغلب على تلك الأصناف أنها ذات طابع نظري، حيث لم تعتمد - في جزء منها- على بيانات واقعية، بل نجد أن هذه الأنماط تصف السلوك القيادي ولكنها لا تفسر كيفية حدوثه، فضلاً عن أن البحوث التي أجريت للتيقن من الفروض المستمدة منها أظهرت أن الأنماط ليست فعالة أو غير فعالة في حد ذاتها، ذلك أن فعاليتها مرهونة بخصائص الموقف.²

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 239.

²- ماجد بن عبد الرحمن البهال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 43.

الفرع الثاني: تقييم المدخل الموقفي للقيادة

إن تقييم المدخل الموقفي يتطلب معرفة مدى فائدته في تحديد خصائص القيادة الإدارية، كما يتطلب معرفة أوجه النقد الذي تعرض له.

أولاً: مزايا المدخل الموقفي للقيادة

- يرى نواف كنعان أن المدخل الموقفي تميز بالعديد من النواحي الايجابية ذكر منها، أنها:¹
1. أسهمت إسهاماً بارزاً في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص.
 2. قدمت مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة القائد ومركزه ونجاحه.
 3. قدمت منظوراً ديمقراطياً للقيادة من خلال رفضها للمفهوم القائل بأن "القادة يولدون ولا يصنعون"، وتأكيداً على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.
 4. تعتبر ذات طرح تحليلي وتفسيري أوسع للقيادة، من خلال استيعابها لمدخل السمات والصفات القيادية (حيث أنها لم تلغيه نهائياً)، وإضافتها للبعد الموقفي على اعتباره عامل مؤثر في تحديد هذه السمات، هذا الأخير هو من يحدد طريقة النظر إليها.

كما يضيف محمد العجمي إلى ما سبق بضع مزايا أخرى، هي على التوالي:²

1. أعطت الموقف أهمية في صنع القرار.
2. أعطت للتفاعل البناء بين الموقف والقائد والسلوك درجة تأثير كبرى في صنع القرار.
3. اهتمت بنوعية الأفراد داخل المنظمة فكلما ارتقت المنظمة في أعمالها كانت مواقفها وقراراتها ايجابية والعكس صحيح.

ثانياً: مآخذ المدخل الموقفي للقيادة

ويؤخذ على المدخل الموقفي ما يأتي:³

4. ليس هناك اتفاق حول عناصر الموقف الإداري الذي يمكن على ضوءه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا،
5. ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي،
6. عدم وجود مقياس محدد للمواقف الإدارية،

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 357-370، بتصرف.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 197.

³ - فهد بن غماس، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، منشورة، ص 22.

7. عدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية،

8. النطاق الضيق للمتغيرات التي تنظم الأداء.

كما يرى أبو الفضل عبد الشافي:¹

- أن منظور المواقف الحرجة أو الأحداث المفاجئة التي أتاحت وهيأت الفرصة لبعض الأشخاص المغموين لأن يتولوا زمام القيادة، هو نفسه الذي يحد ذلك الترابط بين الموقف وظهور القيادة، فهو لم يكن مطرد الحدوث في جميع الحالات، فالملاحظ أن هناك حالات تضمنت عدداً من المواقف الحرجة، ومع ذلك فلم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادات القادرة على تولي زمام تلك المواقف.

- الظروف والفترات السابقة لها تأثير كبير في تحديد المواصفات والشروط القيادية المطلوبة، ومن ثم فإن لها تأثيرها في تحديد وظهور القائد التالي لها، وعلى ذلك فليس الموقف الحالي وحده هو البعد التفسيري للقيادة، ولكننا نستطيع أن نضيف أن للاعتبارات والظروف التاريخية تأثيرها أيضاً في اختيار وتحديد وظهور القائد.

ويضيف نواف كنعان أن المدخل الموقفي لم يأخذ في اعتباره أهمية دور المرؤوسين كعامل هام في

تحديد الصلاحية للقيادة². ذلك، وقد ضمن محمد العجمي في مآخذ المدخل الموقفي، النقاط التالية:³

1. جعلت صلاحية القرار مرهونة بطبيعة الموقف.

2. تجاهلت الناحية الوجدانية عند القائد.

3. تجاهلت نوعية المجتمع (نامي، متقدم، متقف، أمي).

¹- أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 22، بتصرف.

²- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 381.

³- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 197-198.

المطلب الرابع: المدخل التفاعلي المفسر للقيادة الإدارية

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين - نظرية السمات ونظرية الموقف-، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.¹ وهو ما سنستوضحه من خلال مجموع المطالب التالية والمتناولة ببعض من الإيجاز لأهم النظريات المدرجة ضمن هذا المدخل، ومن ثم التعرض لأهم مميزاته وكذا الوقوف على أهم ما أخذ عليه من نقائص.

الفرع الأول: أهم نظريات المدخل التفاعلي في القيادة

إن من مستلزمات هذه النظريات هي: التكامل بين شخصية القائد وإشباع رغبات أفراد الجماعة وحاجاتهم، معرفة مشكلاتهم، وربط أفراد الجماعة بعلاقات وثيقة، ومعرفة العوامل الطبيعية للجماعة وطبيعة بيئة العمل، أي أنها تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع، وتحقيق أهدافهم، وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.² ومن أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التفاعلي أو ما يعرف أيضاً بالمدخل التوفيقي، ما سيتم عرضه تالياً:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي

أو ما يعرف بالنظريات التبادلية في القيادة (Exchange Theories To Leadership)، وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى بلو (Blau) في ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم له يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 239.

² - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 97.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

وأما جاكوبس (Jacobs) فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.¹

ثانياً: النظرية العزوية (السببية)

إن أول من سعى في تطبيق النظرية العزوية في القيادة هم: (Clader,1977 ; Pfeffer,1977 and) (Green & Mitchell,1979)، وطبقا إلى كلادار فإن النظرية العزوية تمنحنا نموذجا نرى من خلاله القيادة كمحصلة من "العلوم النفسية الساذجة" (Naive Psychology) للأفراد. وإضافة إلى ذلك فإن النظرية العزوية تعتمد في مفهومها على افتراض أن الأفراد لديهم حاجات طبيعية لتوضيح الأحداث التي تقع من حولهم (Calder,1977)، و"بعد وقوع الحدث، يحاول الأفراد تفسير أسباب وقوعها" (McElroy,1982,P413). ولذلك تفسر النظرية العزوية عمليات بحث الأفراد عن الأسباب التي أدت لوقوع سلوكيات ونتائج معينة، وتركز على إدراك الأفراد للأسباب المؤدية لتلك السلوكيات، وتركز أيضا على طبيعة العملية التي يفسر فيها الأفراد الأحداث التي وقعت بسبب الآخرين أو بسبب أشياء معينة في البيئة والعمليات الفكرية والمعرفية التي تحدد الأسباب تسمى "العملية العزوية".² ولقد عملت على النظرية العزوية في القيادة سلسلتين رئيسيتين من الأبحاث، هما على كالاتي:

أ. السلسلة الأولى من الأبحاث العزوية في القيادة:³ وقد كانت بدايتها في 1977 مع الكثيرين من بينهم راش ولود وبينينغ وطوماس..، حيث ظهرت نتائجهم في محاولة للإجابة على تلك النتائج المتعارضة في الأبحاث السابقة (السلوكية والموقفية)، آخذين في الاعتبار الطريقة التي جمعت بها البيانات، حيث التقديرات المجمععة عن السلوك القيادي (نمط القائد)، ربما تأثرت بمعرفة أداء المجموعة، أين يحاول الأفراد (الملاحظون للسلوك القيادي) إيجاد مسببات لسلوكيات أو لنتائج عمل معينة، حيث يفسرون الأحداث كونها وقعت بسبب أشخاص أو أشياء موجودة في البيئة، ولذلك يربط المقيمون القادة بأداء المجموعة أثناء وصفهم للقادة، ففي الحياة العملية (داخل منظمات العمل) يعرف الأفراد بطريقة أو بأخرى مستويات أدائهم أو أداء مجموعتهم أو القسم الذي يتبعون له، مما يؤثر على وصفهم للقيادة.

¹- أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 33.

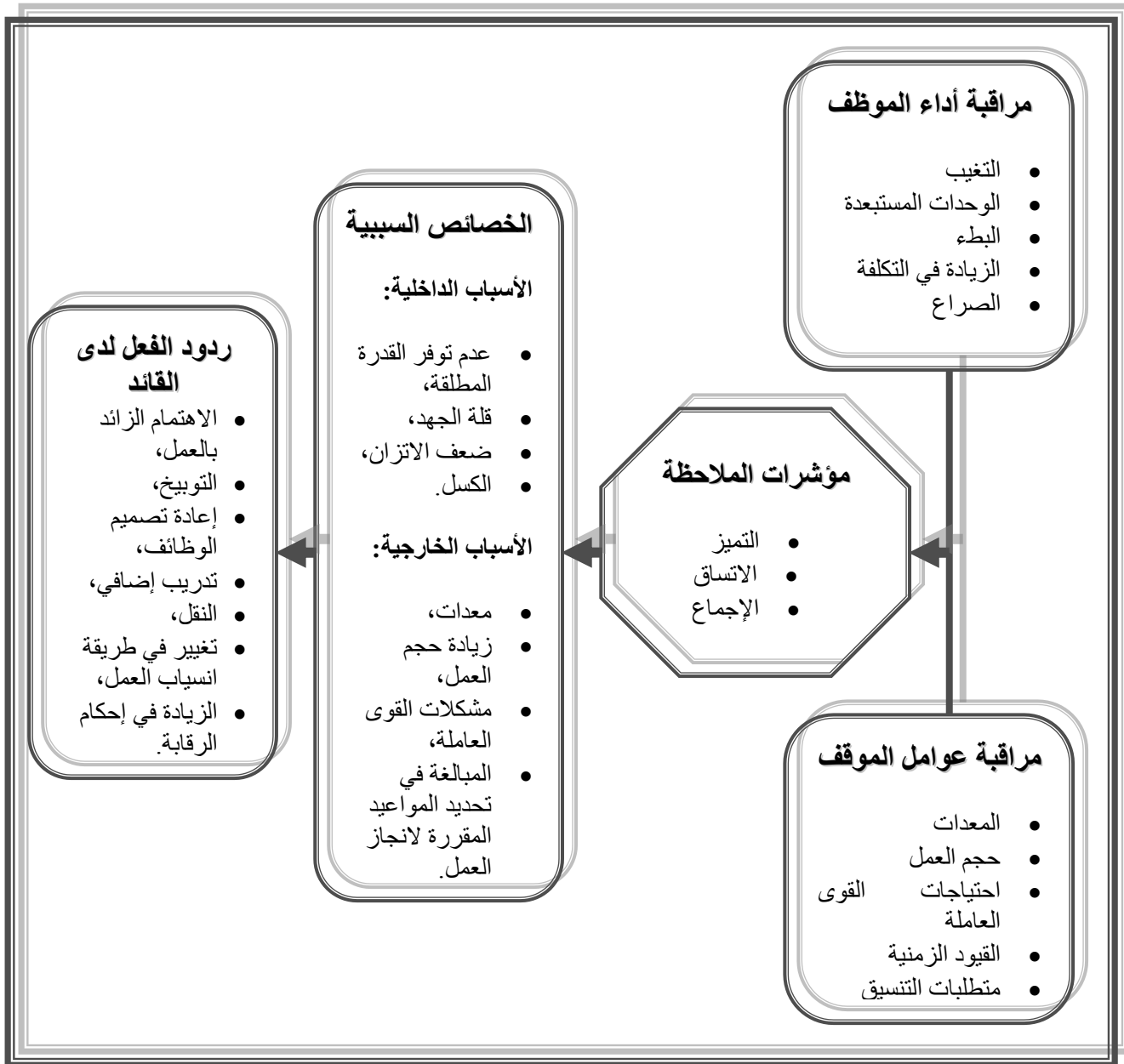
²- سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 53.

³- نفس المرجع سابق، ص 53-60، بتصرف.

ب. السلسلة الأولى من الأبحاث العزوية في القيادة:¹ ولقد انطلقت مع مطلع 1979، واستخدمت هذه الأبحاث العمليات العزوية التي يلجأ لها القادة (الرؤساء والمشرفون) لشرح ردود أفعالهم تجاه أداء مرؤوسيه؛ ولذلك تنظر هذه الأبحاث للقادة كمعالجين للمعلومات كدراسة هاستي (Hastie,1984)؛ لذلك من الممكن أن تقييم القائد لأداء مرؤوسيه أو تقييمه لسلوكه وتصرفاته (أي القائد)، ربما كانت نتيجة للعمليات العزوية البسيطة (السادجة) من قبل القائد. وقد اختبرت إحدى الدراسات (McFillen & New,1979) متغيرات مثل: طبيعة الإشراف والقوة الإشرافية وأداء الموظف، والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على الصفات العزوية للقادة وسلوكهم القيادي؛ فوجد في هذه الدراسة أن أداء الموظف فقط يؤثر دائما في إدراك المشرف لأداء الموظف وفي توزيع المكافآت ونوعية الإشراف اللاحق. ويعرض الشكل الموالي نمونجا مبسطا لنظام النسبة أو العزو، حيث يبدأ النموذج بمجموعتين من الملاحظات، تتعلق الأولى بملاحظة سلوك المرؤوس، وأما الثانية فتخص العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى أداء هذا المرؤوس²:

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 57-63، بتصرف.
² - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 311.

شكل رقم (13): نموذج الخصائص السببية للقيادة



المصدر: أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 312.

ويبدو أن هناك ثلاث إشارات أكثر أهمية من غيرها، هي:

1. التميز: وهو درجة تباين استجابة الفرد للمهام المختلفة.
2. الاتساق أو الانتظام: وهو مدى اختلاف مستوى أداء الفرد في عمل ما بمرور الزمن.
3. الإجماع: وهو استجابة الآخرين لنفس المهمة بنفس الطريقة.

لا بد أن إشارات المراقبة هذه توفر للمراقب إمكانية فهم المثيرات المختلفة، فهي تمثل إضافات أساسية للخصائص المسببة للسلوك التي يعتقدونها الشخص، وكما يوضحه الشكل فالخصائص المسببة للسلوك داخلية وخارجية، وهي:

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

ت. الأسباب داخلية: وهي تلك العوامل الكامنة داخل الشخص الذي تتم مراقبته، لذلك فمن الممكن أن يعزى الأداء المنخفض إلى: انخفاض مستوى الدافعية، عدم توفر القدرة، ضعف الالتزام تجاه المنظمة... الخ.

ث. الأسباب الخارجية: والتي تتعلق بعوامل تتجاوز الشخص موضوع الملاحظة، مثل: المعدات غير الصالحة أو الرديئة، زيادة حجم العمل لأكثر من المعدل العادي، نقص عدد العاملين... الخ.¹

❖ المآخذ:

وبالرغم من أن هذا المجال لم يحظ باهتمام الباحثين إلا مؤخراً، إلا أن النتائج التي تم التوصل إليها حتى الآن تشير إلى إمكانية قيام الخصائص السببية بدور رئيسي في تحديد أنماط القيادة التي تم اختيارها، غير أن هناك العديد من المسائل التي تستلزم الدراسة المتكاملة بما في ذلك دقة الملاحظات، كما يجب أن توضح هذه النظرية العوامل الداخلية والخارجية والمصادر المختلفة للمعلومات، كما تظل عملية التفكير بوضوح في عملية التأثير بالنسبة للقادة محط نقاش، خاصة وأن تلك العوامل التي قد تدفعهم للتصرف بطريقة معينة هي ذاتها التي قد تدفعهم للتصرف بطريقة مغايرة، وفي هذا تأكيد على أهمية تحديد إجراءات آلية للتشخيص السليم.²

ثالثاً: النظريات الضمنية

إن هذه النظريات تشترك في كيفية تفكير كل من القادة والأتباع في مفهوم القيادة الجيدة؛ وأفضل ما يقدمه طرح هاته نظريات هو التركيز على أهمية معتقدات الناس حول ما يفعله القادة الجيدين، وكيف يتصرفون، وما الخصائص التي لديهم. فهي تؤثر في كل من الكيفية التي ينظر بها القادة لأتباعهم وما يعتقد هؤلاء حول السلوك المناسب للقائد في حالة معينة. وقد قال باس (Bass, 1990, P375) : "إن العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع تتأثر من قبل النظريات الضمنية للقيادة التي يحملونها في رؤوسهم". وللمساعدة على فهم هذه النظريات، ينصح باس الإجابة عن الأسئلة التالية: ما القيادة؟ ما الذي يجعل القائد جيداً؟ ما الذي يفعله القائد الجيد؟ وأي إجابة عن هاته الأسئلة هي صحيحة في نظره، فما هي: "إلا تصورك الضمني لمفهوم القيادة" -على حد تعبيره-، وبالتالي فكل فرد حسب باس لديه نظرية ضمنية للقيادة.

كما يعرفها مايكل مومفورد (Michael D. Mumford) أيضاً، بأنها: "النظريات التي تدرس كيفية وماهية معتقدات الأفراد وافترضااتهم حول القيادة، وتأثير تصوراتهم في فهم السلوك القيادي (سواء كان هذا السلوك باتجاههم أو منهم باتجاه الآخر، وسواء كانوا قادة أو أتباع) تجاه القيادة".³ ومجموع هاته النظريات الضمنية للقيادة لدى الأفراد، يمكن تغييرها على مر الزمن بما أنهم يتعرضون لأنواع مختلفة من:

¹- أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 311.

²- نفس المرجع السابق، ص 311، بتصرف.

³- Michael D. Mumford, **Leadership 101**, Springer Publishing Company, U.S.A, 2009, P 240.

- القيادة الفعالة أو للتأثيرات الاجتماعية والثقافية الأخرى.
- كما أن نظريات الأفراد الضمنية للقيادة تختلف باختلاف الحالات والمواقف، فعلى سبيل المثال: هل ما يجعل رئيساً للبلاد قائداً فعالاً؟ هي الخصائص نفسها والسلوكيات المطلوبة ليكون مديراً جيداً لفريق صغير؟ فالنظرية الضمنية للقيادة تتغير بتغير الموقف القيادي (على سبيل المثال: الرئيس مقابل المدير).
- سياق الموقف القيادي (على سبيل المثال: أزمة مقابل حالات عادية، أو ضمن ثقافة مختلفة).
- الفروق الفردية (القيادات النسائية مقابل الذكور) (Yukl، 2006).
- ومن المهم أيضاً أن نذكر أن النظريات الضمنية للقيادة تتأثر من قبل معتقدات الشخص وقيمه وسماته الشخصية. وهذا يعني أن كل شخص لديه نظريات ضمنية يمكن أن تكون مختلفة عن شخص آخر -سواء أكان قائداً أو تابعاً-.
- ومع ذلك، يجمع الأفراد إطار واحد وهو الثقافة، سواء كانت ثقافة وطنية أو ثقافة شركات ومنظمات، وهاته الأخيرة هي ما يجعل أفراد المجموعة الواحدة ذوي تصور من المحتمل إلى حد بعيد أن يكون متماثلاً، بالنسبة لمفهوم القائد، وما ينبغي أن يفعله، وما الذي يجعل منه قائداً جيداً.
- ومنه تتجلى أهمية النظريات الضمنية للقيادة، لأنها تؤثر على كيفية تقييم الناس لقادتهم، فضلاً عن توقعاتهم للقيادة. ففي نهاية المطاف سوف يكون لهذا تأثير على القيادة -بحثاً وتقييماً-، إذ ينبغي أن تؤخذ تقييمات الأتباع في عين الاعتبار عند البحث ويشمل ذلك سلوكيات قادتهم، والمديرين، أو المشرفين. بالإضافة إلى توقعاتهم: كيف ينبغي للقائد أن يتصرف في حالة معينة؟، كما يمكن أن تؤثر على التحيز المحتمل عند تقديرهم لأداء القائد (Yukl، 2006).
- فعلى سبيل المثال، عندما يكون الأتباع غير قادرين على مراقبة سلوك المشرف عليهم، ولكن في المقابل يطلب رأيهم عن ذلك -السلوك- في دراسة استقصائية، فإنهم سيستخدمون نظريتهم الضمنية للقيادة لملء الفراغات أو المعلومات الناقصة. فإذا كانوا يعتقدون أن قائدهم عموماً هو قائد جيد وشخصيته قوية، فمن المرجح أن يصفوه أيضاً بالذكاء، النزاهة، والخلق، على الرغم من أنه قد لا يكون لديهم فرص عديدة لرؤية هذا من القائد وإثبات تلك الصفات. لذلك، فمن الأهمية بمكان أن ندرس النظريات الضمنية للقيادة عند إجراء البحوث حولها.¹

❖ المآخذ:

لقد أشار كل من ويس وأدلر (weiss & Adler, 1981)، في نتائج ما قاما به من أبحاث ودراسات حول النظرية الضمنية للقيادة، بأن إعادة الإدراكات حول سلوك القائد لا تختلف باختلاف التعقيد الفكري فقط، وأن نتائجها لا تثبت أن النظريات الضمنية تتطابق مع الواقع، حيث أن إثبات مصداقية

¹- Michael D. Mumford, Op.Cit, P 159-161.

النظريات الضمنية سوف نحصل عليه بطريقة مقنعة إذا طورنا مقاييس خاصة لقياس الواقع والحقيقة (Eden & Leviaten, 1975).

وتقترح هذه الدراسة أن يطور الباحثون في الأبحاث المستقبلية مقاييس للنظريات الضمنية، وأن توضع هذه المقاييس في الاستبانات التي تقيس الأنماط (السلوكيات) القيادية وتقييم أداء المرؤوسين، وإذا تم عمل ذلك فيمكن أن نفحص العلاقة بين سلوكيات القادة وأداء مرؤوسهم.¹

رابعاً: نظرية القيادة التحويلية

كان جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) أول من طرح مفهوم القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" (Leadership, 1978). وقد عرفها على أنها: "علاقة من التحفيز والارتقاء المتبادل، الذي يحول الأتباع إلى قادة وزعماء، وذلك بتحويل العوامل الأخلاقية".

زيادة على ذلك، ذهب بيرنز في التحديد أكثر من ذي قبل، مشيراً إلى أن: "ما يحدث بين واحد أو أكثر من الأفراد، هو اشتراك شخص مع الآخرين -في مثل هذه الطريقة التي تجمع القادة والأتباع- لتحقيق مستويات أعلى من التحفيز ودرجة أعلى من الأخلاق..²".

وقد اعتمد بيرنز على حركة علم النفس الإنسانية في كتاباته حول القيادة التحويلية، لاقتراح نموذج القائد التحويلي، الذي: يرفع، يحفز القيم والأهداف للأتباع بغية تحقيق تغيير كبير في الأداء. واقترح أن هناك قوة خاصة تتطوي عليها القيادة التحويلية، وهي اعتماد القادة على المبادئ، التي قد تحول في نهاية المطاف كل من القادة والأتباع، إلى فريق عمل تجمع بينهم القيم المشتركة والنموذج التفاعلي لها.³

كما ويرى بيرنز أن قوة السلطة في القيادة التحويلية أكثر نبلا واختلافاً عن القيادة الكاريزمية، وهو ما أسماه "بالقيادة البطولية" أو "القيادة التنفيذية" أو "قيادة الأعمال". وعلى الرغم من هذا، فإن ما يثير الدهشة هو أن معظم تطبيق عمل بيرنز تم في هذين النوعين من القيادة، دون الأخذ بالمنحى العام للقيادة التحويلية.

بينما قام برنارد باس بتطوير مفهوم القيادة التحويلية لبيرنز في القيادة، إذ إن الأداء في القيادة التحويلية -أين تحول أتباع الزعيم يفوق التوقعات - يتجه نحو التأثير على الأتباع وذلك في اتجاه واحد، على عكس التصور الذي يراه بيرنز بأنه يحتمل أن عملية التأثير في بين القائد والأتباع ذات اتجاهين. ومع ذلك، تعامل باس مع التحول من نمط القيادة التنفيذية التي تضم التغيير الاجتماعي، وهو جانب من الجوانب المفقودة ضمن عمل بيرنز. إلى ما عرّف حالياً بالقيادات التحويلية، والتي قد تتمثل مهامها داخل المنظمة في:

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 66-67.

² - Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, A review of leadership theory and competency frameworks, Centre for leadership Studies, University of Exeter, U.K, 2003, P14.

³ - Bolden.R, & others, Op.Cit, P15.

الفصل الأول _____ ماهية القيادة الإدارية المعاصرة

- توسيع محفظة الأتباع بما يتماشى واحتياجات المنظمة (والمحفظة هنا هي لفظ ذو استخدام استراتيجي في دلالة سياقية على أهمية الأتباع للقيادة الإدارية ودورهم الاستراتيجي الذي يلعبونه داخل المنظمة).
- تحويل الأتباع لمصلحة قيادة المنظمة.
- زيادة ثقة الأتباع.
- رفع توقعات الأتباع بأداء القيادة الإدارية وبالتالي بأداء المنظمة.
- زيادة قيمة نتائج القائد المخصصة للأتباع ضمن مخطط أدائه.
- تشجيع تغيير السلوك.
- تحفيز الآخرين لتحقيق مستويات أعلى من الشخصية (حسب ماسلو "تحقيق الذات").

كما أدمج كل من تيشي وديفانا في كتابهم "القيادة التحويلية"، مزيد من أعمال بيرنز وباس في سياقات العمل التنظيمي؛ ووصفوا بأن الطبيعة المختلطة للتحويل القيادي لا تعود إلى الكاريزما فقط، بل هي عملية سلوكية قادرة على توحيد مجريات العمل التنظيمي بكل عناصره والاستفادة منه في نسق متكامل، بدل تركها تتحرك في أنساق متنوعة وأحياناً متباينة.

واقترح باس مع زميله أفوليو (Avolio)، أثناء كتابتهما لبعض الأبحاث: "أن القيادة التحويلية هي النموذج الأقرب للقيادة الأولى (الأفضل)، فالناس تصف قادتها بمثالية، أخذة في عين الاعتبار أن على القيادة تقديم نموذجاً يحتذى به، مع المرؤوسين تحديداً".¹

وتجدر الإشارة إلى أن القيادة التبادلية هي النموذج التقليدي للقيادة التحويلية، بل إنها تعتبر جذورها من وجهة النظر التنظيمية أو الإدارية. إذ يشير ستيفن كوفي في كتابه "القيادة المرتكزة على المبادئ" إلى أن القيادة التحويلية تركز على مضمون أفضل، حيث عرض التناقض بين الاثنتين، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

¹- Bolden.R, & others, **Op.Cit**, P15-16.

جدول رقم (11): مقارنة بين القيادة التبادلية والتحويلية

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
<ul style="list-style-type: none"> • معنى القيادة يقوم على حاجة الفرد للحصول على انجاز المهمة وكسب العيش. • القائد مشغول مع السلطة والموقف والسياسة والإكراميات. • يعايش القائد شؤون المنظمة يوميا. • يعتمد القائد في البيانات على المدى القصير الذي تم التخطيط له. • يركز القائد على القضايا التكتيكية. • يعتمد القائد على العلاقات الإنسانية لتلبيين التفاعل بين البشر. • تهتم القيادة بالتوقعات ودورها للسعي إلى العمل على نحو فعال، في إطار النظام الحالي للمنظمة، كما وتدعم القيادة الهياكل والنظم التي تعزز مستوى الأداء، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وضمان الأرباح على المدى القصير. 	<ul style="list-style-type: none"> • القيادة تقوم على معنى ما يحتاجه الفرد العامل. • القائد مشغول بالمقاصد السلوكية والقيم والأخلاق. • يتجاوز القائد الروتين اليومي. • القائد هو الموجه نحو الأهداف الطويلة الأجل دون المساس بالقيم والمبادئ الإنسانية. • يركز أكثر على الخطط والاستراتيجيات. • إطلاق الطاقات البشرية -- تحديد وتطوير المواهب الجديدة. • التصاميم، إذ يصمم القائد الوظائف أحيانا أكثر من مرة لجعلها ذات معنى وتحفيز للأفراد. • القيادة تؤيد الهياكل والنظم الداخلية لتعزيز القيم والأهداف الشاملة.

Ressource : Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, **A review of leadership theory and competency frameworks, Op.Cit, P16.**

إذن، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين.

والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية، لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع، عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً.

كما أن القيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة، فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها، وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية.¹

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 447.

❖ المآخذ:

يرى كل من طارق السودان وفيصل باشر اهيل في كتابهما (صناعة القائد، ص111)، التالي: "بالرغم أن هذه النظرية تعتبر من أكثر النظريات قبولا في الوقت الحالي إلا أن الدراسات غير حاسمة في أن القائد التحويلي هو الذي يصنع النجاح، بل أحيانا يقوم المحللون بتفسير النجاح بأن سببه القائد التحويلي ولا ينسبون الفشل إليه.

ولعل من المنهجية الأكثر علمية هي أن تتم دراسة التجارب الناجحة وتقارن بالفاشلة ومن ثم دراسة مدى تطبيق القائد في الحالتين لهذه النظرية (أو غيرها) لنستطيع قياس مدى نجاحها، وهذا ما لم يتم حسب علمنا حتى الآن".

ويضيفان: "أن التعميم بأن كل قائد تحويلي سينجح في كل الأحوال تعميم بحاجة إلى إعادة نظر، ولعل الأمر مناسب لحالات معينة دون غيرها (كما هو الحال في باقي النظريات)".

بل ويظن أن القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية فقط، عند:

- تأسيس المنظمات.

- عند فترات الانتقال والتغيير.

- عند المصائب والكوارث.

الفرع الثاني: تقييم المدخل التفاعلي في القيادة

مما تقدم نخلص أن المدخل التفاعلي قدم إسهامات إيجابية عديدة، من أجل فهم أعمق للقيادة الإدارية، غير أن ذلك لا يخلو من بعض المآخذ أيضاً:

أولاً: مزايا المدخل التفاعلي في القيادة

من بين أهم مزايا هذا المدخل ما سنورده تالياً:¹

1. لم ينكر أهمية المداخل السابقة، بل حاول الجمع بينها من منطلق عدم كفاية أي منها بمفردها لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

2. أوضح هذا المدخل أن النجاح في القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف، بل أيضاً مع حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم.

3. أعطى إسقاط واقعي-منطقي في آن واحد، إذ يربط نجاح القائد من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، ومن ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

4. التركيز على البيئة الاجتماعية، وتوجيه اهتمامات الباحثين في الوقت الحاضر إلى إيجاد أساليب لاختيار القادة لا تقوم فقط على قياس السمات الشخصية في مواقف معينة، وإنما النظر لهاته السمات في إطار البيئة الاجتماعية.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 381-382، بتصرف.

ثانياً: مآخذ المدخل التفاعلي في القيادة

1. إن منظور التفاعل الذي تقوم عليه نظريات المدخل التفاعلي بين مكونات القيادة الرئيسية، يفترض وجود عناصر أو متغيرات لكل منها إرادته، وهو ما يحول المجال القيادي إلى سباق خاضع للمحاولة و الخطأ.
2. ركزت على الإدراك المعرفي لمفهوم القيادة مقابل تركيز المداخل الأولى على الجانب السلوكيات والخصائص الفعلية والموقفية للقادة.
3. عدم إدراجها لنسق متكامل لجوهر العملية القيادية واعتماد كل دراسة على نتائج أبحاثها على حدى، وذلك دون أن ننسى ما تقدم من مآخذ تم التنويه لها بالنسبة لكل نظرية ودراسة -سابق عرضها من قبل-.

ويضيف علوي عبد الله الطاهر قائلاً: "على الرغم من أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجالي القيادة والإدارة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن خصائص أخرى تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وإغنائها بخصائص جديدة".¹

¹ - علوي عبد الله طاهر، الأتمودج القيادي التربوي الإسلامي، ص ص 102 - 103.

خلاصة الفصل:

يمكن الاستنتاج من دراسة المفاهيم السابقة للقيادة، بأن عملية القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، حيث نجد أن الخبرة السابقة للقائد والمناخ السائد أو الظروف السائدة وشخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القيادة. ومما لا شك فيه أن على القائد أن يأخذ بالاعتبار عددًا من العوامل والمتغيرات التنظيمية والبيئية.

وبأنه ليس هناك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد، وفي الحياة العملية نادرًا ما نجد قادة ديمقراطيين أو أوتوقراطيين مئة بالمائة.

وكل ذلك لا يخرج في نطاق تفاعله عن نمط القيادة الإدارية التي تحرك الأفراد داخل المنظمة، بل وخلصنا إلى أن درجة التأثير تتداخل بشكل كبير على مستوى التابعين، حيث تظهر نتائجها جلية على مستوى أدائهم وانتمائهم، بل وتحدد طبيعة ونهج تفكيرهم حول ثقافة منظماتهم.

ذلك وقد لمسنا عن قرب في المبحث الرابع الجهد الكبير الذي بُذل منذ طلائع القرن العشرين، بغية الوصول إلى نظرية أو حتى مدخل لمجموعة نظريات، يفسر ظاهرة القيادة بشكل يسمح بالاستفادة منها تطبيقياً على منظمات عصرنا الحالي.

فلا مدخل السمات والصفات، ولا المدخل السلوكي ولا المدخل الموقفى ولا التفاعلي نجح في إيجاد تفسير موضح، دون أن ننكر عليهم ما تم التوصل إليه لحد الساعة من مفاهيم ومهارات ساعدت الكثير من القيادات في إيجاد مخرج آني للمآزق الإدارية والتعاملية مع الأتباع، إلا أن الحل لم يكن أبداً جذرياً ولا متكاملًا، ويدلل على ذلك ما أوردناه من دراسات على سبيل الذكر لا الحصر، مع ما أخذ على كل منها.

كما وأن الباحث في مجال علم القيادة الإدارية، قد يستقرئ بشمولية أن القيادة ما زالت ظاهرة إدارية هلامية المعالم تقع تحت الرصد البحثي والدراسي، لمختلف معطياتها المكونة لها، إذ ينعكس ذلك تبعاً على أنماطها وأساليبها، وما يمكن أن تتضمنه من عناصر. كما أن المداخل التفسيرية قد تزيد أحياناً من صعوبة وغموض تفسير المضمون الفعلي للقيادة، بسبب اختلافها وأحياناً تناقضها.

وهو ما يوجب الاحتكام إلى منهجية ومرجعية تضمن لعلم القيادة مصداقية عالية، ونسقاً معرفياً محكماً، يسير بهاته الأبحاث بالفعل بخطوات إلى الأمام، ولا يتركها للدوائر المفرغة، التي قد يتخذها بعض الباحثين دون تمحيص، مفاهيماً يستندون إليها في دراسة الحالات الواقعية للمنظمات، وهذا يستوضح لنا أهمية الوقوف على ركيزة تنظيرية صحيحة بداراً، قبل قبول الغث والسمين مما تم التوصل إليه من نتائج هاته النظريات.

تمهيد:

إن الشريعة الإسلامية هي آخر الشرائع التي فرضها الله سبحانه وتعالى، وهي منهاج متكامل ينير للبشر طريقهم في الدنيا والآخرة، إذ باعتماد التشريع على مصادره الخمسة والمتمثلة في: القرآن الكريم، السنة النبوية الشريفة، الإجماع والقياس، يحافظ على مقاصده التي أُرسِي من أجلها، والتي أصلها العلماء بدورهم في خمسة مقاصد وهي: حفظ النفس، حفظ العقل، حفظ الدين، حفظ المال وحفظ العرض.

فإذا تأملنا في كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن الشرائع التي فرضها الله سبحانه وتعالى منذ هبوط سيدنا آدم عليه السلام إلى الأرض كانت تدرج ضمن الإطار القيادي للبشرية، حيث تولى مهام هذه الشرائع الأنبياء والرسل، فكانوا يقومون بعمل قيادي مرموق، وكانوا يتلقون التوجيهات من العليّ الخبير أثناء قيامهم بعملهم القيادي (توجيه الخلق والتأثير فيهم لاتباع طريق الهدى واجتتاب طريق الضلال). ولنا فيما ذكر الله سبحانه وتعالى في هؤلاء الأنبياء والرسل من سمات ما قاموا به من أعمال وما يتلقونه من توجيهات وفي سيرة المصطفى، لأعظم الدروس والعبر التي يستفاد منها في إعداد القادة واختيارهم بل وإرساء الركيزة الفكرية للتنظير لعلم القيادة الإدارية، ولعل هذا ما بدء بفعله قدماء علماء المسلمين وعلى رأسهم الماوردي، غير أن هذا لا يعني أننا استكملنا هذا الصرح المعرفي.

وعلى ضوء ما سبق سيتم استعراض الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي، مستنيرين بأي القرآن الكريم وأحاديث رسول الله (ﷺ)، وما تم التوصل إليه من نسيج معرفي ممن سبقنا في هذا الطرح قدر المستطاع، من خلال تقسيم الفصل التالي إلى: مبحث أول يتناول الإطار المفاهيمي للفكر القيادي الإداري، ثم يليه مبحث ثاني يعمق فهم ماهية القيادة الإدارية، لنتناول نهاية وفي المبحث الثالث أهم أسس وركائز القيادة الإدارية، دائماً وفق منظور إسلامي.

المبحث الأول: الفكر القيادي الإداري من منظور إسلامي

إن الغرض الأساسي من هذا المبحث، هو صياغة التوجيهات الإدارية طبقاً لما هو وارد في الشريعة الإسلامية، وبذلك يمكن التحقق من سبق الإسلام للفكر الإداري المعاصر، ويبقى الاجتهاد مطلوب لصياغة نموذج إسلامي حضاري متميز ومتكامل في الفكر الإداري والعمل الإداري وتحرير العقل الإسلامي من الهيمنة الغربية، لأن النموذج الإسلامي ليس من صنع بشر فهو من وضع الحق سبحانه وتعالى، والحق هو الخير المطلق والكمال المطلق.¹

المطلب الأول: مفهوم المصادر الشرعية الإسلامية

سوف نتعرض فيما يلي بإيجاز إلى المصادر التي تغذي الفكر الإسلامي بوجه عام، ثم نتعرض لما يتضمنه آي الذكر الحكيم والسنة النبوية الشريفة من توجيهات كلية تمثل ضوابطاً للفكر الإداري السوي، مع التنويه إلى ما يقتضيه الأخذ بهذه التوجيهات من نظم تطبيق وأساليب عمل وأنماط سلوك في حقل الإدارة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة.²

الفرع الأول: التعريف بالمصادر الشرعية الإسلامية

إن الفكر الإسلامي غني بمصادره المتنوعة، وهي مصادر يمكن تصنيفها وفق أكثر من أساس فهناك مصادر رئيسة أساسية في القرآن الكريم والسنة النبوية ومصادر فرعية تابعة لها تستند إليها ومستوحاة منها؛ وفيما يلي أحد هذه التصنيفات.

1. المصادر النصية:

نتناول فيما يلي المصدرين الأساسيين للفكر الإسلامي وهما: القرآن الكريم والسنة النبوية، إذ تتضمن نصوصهما التوجيهات الكلية للفكر البشري القويم في سائر حقول المعرفة.³

أ. القرآن الكريم: وهو الأصل الأول والأساس لجميع أحكام الإسلام، بما فيها التدبير والإدارة،⁴ فهو كلام الله لا يأتيه الباطل ولا يدخل فيه الغث وقد تعهد الله بحفظه من ذلك: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ

¹ - فتحي قابيل محمد متولي، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، د.ط، 1990، ص 9.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 115.

³ - نفس المرجع السابق، ص 115.

⁴ - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 148.

وَإِنَّا لَهُمْ لَحَافِظُونَ ﴿٥٩﴾ (الحجر: 09)؛¹ وعليه يعد القرآن الكريم المرجع لهذه الأحكام، من جهتين هما:²

لـ من حيث دلالاته على الأحكام الكلية والجزئية.
 لـ من حيث دلالاته على صحة المصادر التبعية، التي يمكن الرجوع إليها، حيث لا يوجد نص قطعي يدل على صحة معنى واحد إزاء مسألة محددة، فيعتمد على القياس أو غيره من وجوه الاجتهاد الأخرى للتعامل مع دلالتها الظنية.

ولما كانت القيادة الإدارية من المفاهيم التي تنظم الإدارة البشرية ضمن نشاط هادف، فإننا نجد أن الإعجاز العلمي للقرآن الكريم الذي يعنينا في موضوعنا يتمثل في مجال التوجيهات الاجتماعية الإنسانية؛ حيث يمثل السند الطبيعي للفكر الإداري الإسلامي الذي ساد تطبيقه في صدر الدولة العربية الإسلامية، من خلال مجموع الآيات التي تشير إلى مسميات ومصطلحات هامة ذات صلة واضحة بقضايا القيادة الإدارية، مثل الآيات التي تذكر الخلافة والحكم والطاعة وأولي الأمر، والسلطان والبيعة، والولاية والشورى.. إلى جانب حقوق الناس وواجباتهم، وأداء الأعمال بالعدل والمساواة والأمانة، إلى ما غير ذلك.

ب. السنة النبوية: وهي كل ما نقل عن الرسول محمد (ﷺ) من قول أو فعل أو تقرير، وبذلك فهي ثلاثة أقسام:

لـ السنة القولية: وتسمى الحديث، وتمثل كل ما ورد عن الرسول (ﷺ) قولاً.
 لـ السنة الفعلية: وتمثل كل ما قام به الرسول (ﷺ) من أعمال وإن لم يصحبها قول.
 لـ السنة التقريرية: وتمثل كل ما استدل عليه سكوت الرسول (ﷺ)، ورضاه عن أفعال حصلت بعلمه، فأقرها دون التعليق عليها.³

وحجية السنة في إتباع أحكامها نابعة من قوله تعالى: ﴿وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا﴾ (الحشر: 07)، وتتميز السنة بأنها مبينة ومفصلة لما جاء به القرآن الكريم، من أحكام وفرائض، وقد تضمنت جوانب عديدة لما له صلة بقضايا القيادة الإدارية؛ حيث أكثرت من ذكر مفاهيم مثل: الراعي والرعية، ووجوه البيعة ووجوبها، كما وذكرت الأمير والإمارة، وفصلت في كل من حقوق وواجبات الراعي والرعية؛ بالإضافة إلى أنها أوضحت مفاهيم العمل والأجر وعدم الغش، والدعوة إلى العدل والمساواة في تنفيذ الأوامر والأحكام بين الناس، وغير ذلك.

¹ - محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د، ن)، ص 90.
² - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص 149.
³ - نفس المرجع السابق، ص 149.

2. المصادر الاجتهادية:

لقد لجأ أولوا الأمر من المسلمين بعد وفاة الرسول عليه الصلاة والسلام إلى الاجتهاد -أي بذل أقصى الجهد- لاستنباط الحكم أو التوجيه الواجب الإلتباع فيما جد لهم من شؤون لم يرد بشأنها نص صريح مباشر في القرآن الكريم أو السنة النبوية، وهو اجتهاد في إطار المفاهيم العامة للمصادر النصية المشرعة.¹ ونعرض فيما يلي المصادر التي مناطها الاجتهاد والرأي سواء ما كان منها محل اتفاق أو خلاف بين علماء المسلمين:²

أ. المصادر الاتفاقية: وتتمثل في قاعدتي الإجماع والقياس، وهما:

1. الإجماع: ويعني اتفاق مجتهدي الأمة الإسلامية في عصر لاحق لوفاة الرسول (ﷺ)،

على حكم الشرع في واقعة ما ويقضي تحققه توافر الشروط التالية:

■ أن تحدد أهلية الاجتهاد من حيث الإلمام بوسائل البحث والنظر سواء منها ما يرجع إلى وجود دلالة اللغة العربية، التي هي لغة القرآن وما يرجع إلى إدراك روح التشريع وقواعده العامة.

■ أن تحصي أشخاص الذين حصلوا على هذه الأهلية من الأمة كلها وتعرف بلدانهم المنتشرة في الأقاليم.

■ أن تكون النتيجة باتفاقهم جميعاً على رأي واحد.

2. القياس: هو إلحاق ما لا نص فيه بما في نص الحكم الشرعي لاتفاقهما في علته كما هو

الشأن في حظر استئجار الإنسان على استئجار آخر، قياساً على حظر ابتياع الإنسان على ابتياع آخر الذي ورد فيه نص الحديث النبوي الشريف: "المؤمن أخو المؤمن، فلا يحل للمؤمن أن يبتاع على بيع أخيه و لا يخطب على خطبة أخيه حتى يذر" (حديث صحيح³). وذلك لاشتراكهما في علة الحظر تجنب العدوان والضرر.

ومن هنا يتضح أن للقياس أركاناً أربعة لا يتحقق بدونها وهي: الأصل (المقيس

عليه)، وحكم الأصل (الوارد بشأنه نص)، والفرع (المقيس)، والعلة وهي سبب الحكم الذي يدور معه وجوداً وعدمًا.

ب. المصادر الخلافية: وهي الفروع التي نشأت من أصول الفقه المستنبط من الأدلة الشرعية

نتيجة اختلاف المجتهدين في ذلك، بسبب تنوع مداركهم ووجهات نظرهم،⁴ ولعل من أهم هاته المصادر مايلي:⁵

¹ - محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 119.

² - نفس المرجع السابق، ص 120.

³ - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، المكتب الإسلامي، بيروت، الطبعة الثالثة، 1987، الجزء الأول، حديث رقم: 11594، ص 1160.

⁴ - عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة بن خلدون، مؤسسة الرسالة ناشرون، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 475، بتصرف.

⁵ - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ص 120-121.

- ❖ الاستحسان
- ❖ المصالح المرسله
- ❖ الاستصحاب
- ❖ العرف
- ❖ شرع من قبلنا
- ❖ مذهب الصحابي

الفرع الثاني: التعريف بمفهوم القاعدة الفقهية

قبل معرفة ما يتعلق بالقواعد، ينبغي أن نحدد ما هو الحكم أو الأحكام لأن ذلك يتيح لنا معرفة الفروق بين الأحكام والقواعد، وهذا شيء هام للتمييز بين الأحكام وبين القواعد في علم الإدارة وفق المنظور الإسلامي:¹

❖ **الحكم:** هو خطاب الله تعالى المتعلق بأفعال المكلفين، ومعرفة ما يطلب منهم، وهو بذلك الحكم الذي عرف ثبوته بالشرع مما له صلة بالقرآن والسنة كمصدرين نصيين. فالحكم أوسع من القاعدة والقاعدة تبنى وتشتق من الحكم.

كما وأن الأحكام النصية تمثل منطلقات كلية شاملة، وكأنها السياسات العامة الكبرى في حقل الإدارة، أو أنها أقرب للنظريات الإجمالية، وتشكل منطلقات إدارية وتنظيمية يأخذ بها المدير أو القائد في الإدارة، ويبدل ما في وسعه لأجل تجسيد معالمها، ومن خلالها يُصار إلى إيجاد أو تقنين قواعد جزئية مشتملة في تفاصيلها ومتكاملة مع بعضها مع محتومات الحكم أو الأحكام.

❖ **القاعدة:** هي قضية مشتملة على جزئيات موضوعها وفروعها، وتمثل إقراراً عقلياً يراد به معرفة موقف أو تحقيق متطلبات الحكم الأوسع منها والأكمل، فهي أضيق من الحكم والزامياتها متقيدة بدرجة إلزامية الحكم أو النص الشرعي، كما وأن القاعدة مؤدية إلى الناحية المعلومة، من حيث كونها تفصل فيما لا يتغير وتعمل ما يتغير، تجاوباً وتكيفاً مع دوام الشريعة الإسلامية.

من هذا يفهم أن الحكم يمثل توجيهها منصوصاً عليه من القرآن والسنة، بينما القاعدة تمثل توجيهها عقلياً-اجتهادياً، يستند إلى توجهات الحكم الشرعي المنصوص عليه.

وقد أوجد لنا الفقهاء فيما يختص بالإدارة، قواعد كثيرة لا حصر لها من بينها ما يختص بعملية تدبير المصالح الشرعية، وما يتعلق بأعمال وواجبات مدبري الدولة في المجتمع الإسلامي وقضاياهم الإدارية، وقواعد المظالم والحسبة والدواوين والأموال، وقواعد الولايات والقادة والعمال، وقواعد العقود وإبرام العمل والمعاملات والإنتاج، وكل ما يرتبط بأعمال الإدارة الإسلامية.

¹ - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص ص 151- 152.

الفرع الثالث: مفهوم القياس الفقهي الإسلامي

أولاً: تعريف القياس الفقهي

يأتي القياس كواحد من أقوى الوجوه والأدوات التي يُعنى بها ويتخذها الاجتهاد العقلي في منهجية العلوم الإسلامية، ويتأكد دوره بشكل واضح في مجالات الإدارة الإسلامية، وكما أوضحنا من قبل، من خلال تناولنا للقواعد الفقهية في الإدارة الإسلامية، سوف نوضح مفهوم القياس كمتطلب منهجي، ربما يلفت نظر المعنيين والمهتمين إلى ضرورة استعادة دور القواعد الفقهية في فكر الإدارة المعاصرة، وتأسيس روحيتها وإثبات هويتها وشخصيتها من جديد.

1. **القياس لغة:** هو رد الشيء إلى نظيره، ويقال قاس الشيء بغيره، وعلى غيره، أي: قدره على مثاله؛ والمقياس هو المقدار.¹

2. **القياس اصطلاحاً:** في اصطلاح الأولين من الفقهاء يعرف القياس بأنه: "مساواة المسكوت للمنصوص في علة الحكم".

أو أن القياس هو "إلحاق ما لم يرد فيه نص بما ورد فيه نص على حكمه، في علة الحكم، أو تسوية واقعة لم يرد نص بحكمها، بواقعة ورد نص بحكمها، في الحكم المنصوص عليه لتساوي الواقعتين". وقد أفاض الشوكاني في تعريف القياس حين أوضح:

"إن العدل هو التسوية، والقياس هو التسوية بين مثلين في الحكم...، والقياس هو إدراج خصوص في عموم، وتحصيل حكم الأصل في الفرع لتشابههما في علة الحكم عند المجتهد، وإلحاق المختلف فيه بالمتفق عليه، واستنباط الخفي من الجلي، وحمل الشيء على غيره وإجراء حكمه عليه...".²

ثانياً: حجية العمل بالقياس الفقهي

تعود حجية العمل بالقياس أولاً إلى القرآن الكريم، كما في قوله تعالى: ﴿فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ

فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ﴾ (النساء، 59)، أي الرد إلى حكم الله تعالى ورسوله، والتنازع إنما يقع في

الخفي الذي يحتاج إلى الرأي والاجتهاد، دون حكم الظاهر الجلي، ولهذا قال تعالى: ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ

مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهٖ^ط وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ

يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ﴾ (النساء، 83)، فكان الأمر بالرد إلى حكم الله تعالى ورسوله (ﷺ) بواسطة الرأي

والاجتهاد، يكون أمراً قائماً من خلال القياس.

¹ - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 770.
² - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص ص 203-204.

الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وقد أجاز الرسول (ﷺ) الأخذ بالقياس، حينما أقر النيابة في أن يحج شخص بدلاً عن شخص أدركته الفريضة فعجز عن أدائها جراء مرضه، لأنه صلى الله عليه وسلم قاسها بالحكم الشرعي الذي يلزم بأداء الأمانات والديون، قائلاً: "فدين الله أحق بالقضاء".

أما عند الصحابة، فقد قاسوا النظائر من الحالات والوقائع مع مثيلاتها المنصوص على حكمها، من ذلك أن علياً بن أبي طالب رضي الله عنه حينما بايع أبا بكر الصديق رضي الله عنه على الخلافة، إنما بايعه لأن الرسول (ﷺ)، قد اختاره في إمامة الصلاة بالمسلمين، أثناء مرضه فقاس الإمامة الكبرى بالإمامة الصغرى، ثم قال: "لقد رضي رسول الله (ﷺ) لدينا أفلا نرضاه لدينانا".

ومن هذا المنطلق كان القياس منهجاً عقلياً في البحث، وأداة معرفية للتوصل إلى القواعد الفقهية وإلى استنباط الأدلة من أصولها الشرعية حيال الوقائع العارضة والحوادث النازلة، وهذا ما تسنى للقياس أن يقدمه ويؤديه لعملية تدبير المصالح الشرعية في الإسلام.¹

ثالثاً: أركان القياس الفقهي

هناك أركان منهجية وأدوات تحليلية، تؤدي إلى قيام القياس وإلى تكامله والعمل به، لاستنباط التفسيرات إزاء الوقائع والحوادث، وتمثل هذه الجوانب القوية الداخلة في حقيقة القياس، والمعتبرة ضمن أجزائه وآلياته، وقد حددت بـ: الأصل - حكم الأصل - الفرع - العلة؛ وتفصيلها كالاتي:

للأصل: ويسمى المقيس عليه، وهو ما ورد النص بحكمه، ويقاس عليه الفرع، ويمثل الأصل الدليل الثابت في حكمه، وهو ما يبني عليه غيره بخلاف الفرع، ولا يبني هو على غيره، لأن حكمه ثابت بذاته؛ فالأصل دليل مؤدي إلى معرفة كل مسألة، ويكون قاعدة كلية كبرى وحكم أساسي تؤخذ منه الفروع، كما يكون بمعنى الراجح الممثل للحقائق، أو المستصحب الثابت من الحكم في الزمان لعدم حصول التغيير عليه، أو ما كان العلم به موصلاً إلى علم آخر. ويشترط في الأصل ما يأتي:

- أن لا يكون فرعاً لأصل آخر.

- أن يثبت حكمه بنص أو إجماع.

للحكم الأصل: وهو الحكم الشرعي الذي ورد به النص في الأصل، ويراد إثباته أو تعديله إلى الفرع لاشتراكه معه في العلة؛ ويشترط في حكم الأصل عدة أمور هي:

أ. أن يكون حكماً شرعياً علمياً ثبت بالنص أو الإجماع.

ب. أن يكون معقول المعنى، مبنياً على علة بمقدور العقل وإدراكها من غير اضطراب.

ت. أن تكون علة يمكن تحققها وإمضاؤها إلى الفرع.

ث. ألا يكون وقفاً على ذاته، أو مختصاً بها، وإنما تصح تعديته إلى الفرع.

¹ - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص 204 - 206.

للـ الفرع: ويسمى بالمقيس، وما لم يرد نص بحكمه، ويمثل الواقعة التي يراد معرفة الحكم لها وتفسيرها، عن طريق قياسها بما ورد نص عليها، لوجود علة جامعة بين الفرع والأصل، إذ الفرع هو ما يبنى على غيره، ويشترط فيه ما يأتي:

أ. أن يكون الفرع غير منصوص على حكمه، إذ لا اجتهاد في موضع النص.

ب. أن تكون العلة متحققة في الفرع، ومتساوية في تحققها من الأصل ومشاركة له.

للـ العلة: وهي الوصف الموجود في الأصل، والذي من أجله شرع الحكم فيه، وبناء على اشتغال الفرع لهذا الوصف، فإنه يراد تسويته بالأصل وهذا هو مضمون القياس.

وتمثل العلة الحكمة الباعثة على تشريع الحكم، وهي مصلحة يطلب جلبها أو مفسدة يطلب تركها، كما تمثل الأصل الذي قام عليه القياس وأساسه ومرتكزه وركنه الهام، وينبغي التعرف عليها وعلى وجودها في الفرع ثم يتم إجراء القياس.¹

رابعاً: أنواع القياس الفقهي

يصنف القياس إلى أنواع عدة، تمثل فيها أهميته نظراً لاشتغالها على زوايا مختلفة، من حيث اعتبار قوة القياس وضعفه، أو وضوحه وخفيته، أو من حيث علته ودلالته، أو كليته نسبة إلى فرعه، فمن المتعارف عليه عند الأصوليين، أن القياس، ينقسم إلى ثلاثة أنواع يمكن بيانها حسبما يأتي والدلالة عليها:

1. القياس الأولي: وهو ما كانت علة الفرع فيه أقوى منها في علة الأصل، ومثاله: أن الله تعالى

يقول: ﴿فَلَا تَقُلْ هُمَا أَفِيٌّ﴾ (الإسراء: 23)، فأصل النص يحرم التأفف للوالدين، وبالقياس مع

ضربهما أو قتلهما، فإن حكم الفرع غير المنصوص عليه سيكون أقوى في هذه الحالة من حكمه في الأصل، ومن باب أولى؛ ذلك أن الضرب أو القتل أشد وأعتا من خشونة القول.

2. القياس المساوي: وهو ما كانت علة الفرع فيه مساوية لعلة الأصل، ومثاله كما في تحريم أكل

مال اليتيم ظلماً، لقوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَأْكُلُونَ أَمْوَالَ الْيَتِيمِ ظُلْمًا إِنَّهُمْ يَأْكُلُونَ فِي

بُطُونِهِمْ نَارًا وَسَيَصْلَوْنَ سَعِيرًا﴾ (النساء: 10)، إذ أن علة الحكم هي الاعتداء على

مال اليتيم، فإذا أحرق هذا المال أو تمت سرقاته، يكون مساوياً لواقعة النص في العلة، ويكون حكمه مثل حكم أكل المال ظلماً.

3. القياس الأدنى: وهو ما كانت علة الفرع أضعف أو أدنى مما هي عليه في الأصل، ومثاله قياس

تحريم النبيذ أو الحشيشة، بناء على ورود النص الذي يقضي بتحريم الخمر في الشرب، لقوله

تعالى: ﴿إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ

¹ - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص ص 206 - 207.

لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ ﴿٩٠﴾ (المائدة: 90)، إذ يشترك النبيذ أو الحشيشة مع الخمر في علة الحكم

وهي الاسكار.

ويتضح مما تقدم أن القياس مصدر من مصادر العقل الوقاد، عند التعامل مع النصوص الشرعية، وإحالتها إلى ممارسات عملية، ويمثل منطلقاً فاعلاً في إكساب المنهج الإسلامي الحيوية والتعاش العصري لكل ما يحدث في الحياة الجديدة.

وعليه سيكون الاجتهاد والقياس مؤشراً هاماً لدى المختص في حقل الإدارة المعاصرة، حينما يتناول بالدرس والتحليل وقائع وحالات إدارية منتقاة من الإدارة الإسلامية، على أمل إثبات أرجحيتها في الإدارة والتدبير، والتيقن من مسمياتها ومساراتها ومن جميع علاقاتها وقراراتها وموافقتها ونوازع أشخاصها، في التصفية التحليلية ذات التوجهات الفقهية والفكرية السديدة، التي تثبت مكانتها في العطاء، وبذات الوقت تظهر الفائدة المتوخاة لاحقاً من معطياتها، في الأجواء العملية للنشاطات الإدارية المعاصرة، مما يعزز ويؤكد القناعة بجدوى الإدارة في الإسلام.¹

¹ - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص 207 - 209.

المطلب الثاني: مفهوم الفكر الإداري من المنظور الإسلامي

إذا كان الفكر الإداري بالمفهوم العلمي المعاصر يمثل المبادئ والنظريات التي تحكم الإدارة، سواء كانت هذه الإدارة تكويناً للسياسة أو إنجازاً لها بما تشتمل عليه الإدارة من عناصر ووظائف، فإن الفكر الإداري الإسلامي يمتد بالضرورة إلى سائر المجالات الإدارية بمفاهيمها المختلفة، وعلى وجه الخصوص المفهوم الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي تُعنى بتأكيد القيم الإنسانية في الإدارة.¹ وفيما يلي من فروع، سيتم الوقوف على المرتكزات المفاهيمية لغةً واصطلاحاً للفكر الإداري من المنظور الإسلامي.

الفرع الأول: مفهوم الفكر

❖ لغة: إن الفكر لغة هو إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة المجهول. ويقال: لي في الأمر فكرًا، أي: نظرٌ ورويةٌ. وفكرَ في الأمر فكرًا، أي: أعمل العقل فيه ورتّب بعض ما يعلم ليصل به إلى مجهول.²

❖ اصطلاحاً: الفكر بمفهومه العام هو إعمال الذهن تدبيراً وتأملاً في أي شأن من شؤون الدنيا والدين، فهو نشاط بشري أدواته العقل وثمرته الرأي والعلم والمعرفة.³

فالعلاقة القوية بين التفكير والفكر والعقل هي التي جعلت الثلاثة تستعمل كثيراً مترادفة، فالعقل كما يقول الراغب الأصفهاني: "القوة المتهيئة لقبول العن"، وكما يقول الحارث المحاسبي: "بصيرة ومعرفة تمكّن الإنسان من تمييز الحق من الباطل، والصواب من الخطأ، والمصلحة من المضرة"، وهذه البصيرة أو القوة غريزة يولد الإنسان بها، ثم يزيد فيه معنى بعد معنى بالمعرفة بالأسباب الدالة على المعقول؛ فالتفكير هو استعمال هذه الملكة لمعرفة المجهول بالاستعانة بالمعرفة والعلوم التي تسمى العقل الأول، أو العقل المصنوع، أو العقل المكتسب، والفكر هو نتيجة التفكير.⁴

والفكر بهذا المفهوم يتوقف أساساً على العمليات العقلية والذهنية وليس هو العلم والمعرفة التي تنتج عن هذه العمليات العقلية. ولفظ فكر يعطي صورة لنشاط العقل البشري -وحيثما نقول نشاط العقل البشري فهنا تقع المخالفة، لأن العقل البشري لا دخل له بالمسألة الإسلامية مطلقاً، لأنه يبحث عن يسلم زمامه إليه على أساس أن معنى الإسلام إسلام القيادة لله سبحانه وتعالى - هذه هي مهمته - الإيمان بالله، ثم على العقل أن يتلقى أن الله سبحانه وهبنا العقل وأعطانا المادة وفي مجالها فإن التجربة هي التي تهويني ولا أفرض هواي عليها، لأنها هي التي تحكم هواي. وبجانب هذا فهناك

1- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ص 45-46، بتصرف.

2- إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 698.

3- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سابق، ص 42.

4- مختار الغوث، في بناء الفكر، دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2008، ص 07.

أمور أخرى لا دخل للتجربة فيها وهي الأمور النظرية التي تتعلق بعلم الاجتماع والسياسة وتفسير التاريخ. وهذه كلها أمور اختلفت فيها أمور الناس.¹

الفرع الثاني: مفهوم الإسلام

❖ لغة: يقال أسلمَ وسلمَ أي: انقاد ورضي بالحكم، وأسلمَ أمره له وإليه، أي: فوضه. وأسلمَ الدعوى، أي: اعترف بصحتها؛ والإسلام هو إظهار الخضوع والقبول لما أتى به محمد (ﷺ)، والإسلام هو الدين الذي جاء به محمد (ﷺ).²

❖ اصطلاحاً: يوجز علي بن عمر بادحدح تعريف الإسلام كالتالي: "الإسلام هو الاستسلام لله بالتوحيد والانقياد له بالطاعة والخلوص من الشرك..، فدلالة هذه الكلمات هي الخضوع الإنساني التام للإله الواحد، والإتباع المطلق لشريعته وأحكامه، وذلك يعني أن يكون الإنسان المسلم خاضعاً للخالق المدبر كما خضع الكون كله في كواكبه السائرة ونجومه الزاهرة، امتثالاً لقوله تعالى: ﴿أَفَغَيْرَ دِينِ اللَّهِ

يَبْغُونَ وَلَهُ أَسْلَمَ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ طَوْعًا وَكَرْهًا وَإِلَيْهِ يُرْجَعُونَ ﴿١٦٣﴾

(آل عمران: 83)³، فالمؤمن على حد قول ابن كثير في تفسيره: "مستسلم بقلبه وقالبه لله، والكافر مستسلم لله كرهاً، فإنه تحت التسخير والقهر والسلطان العظيم، الذي لا يخالف ولا يمانع"⁴.

إذ إنه "لا مناص للإنسان حين يبتغي سعادته وراحته وطمأنينة باله وصلاح حاله، من الرجوع إلى منهج الله في ذات نفسه وفي نظام حياته وفي منهج مجتمعه، ليتناسق مع النظام الكوني كله" ذلك النظام الذي انتظم في الإسلام والاستسلام والخضوع للقدر الإلهية والتسخير الرباني، "والفطرة البشرية في أصلها متناسقة مع الكون، مسلمة لربها إسلام كل شيء وكل حي فحين يخرج الإنسان بنظام حياته عن ذلك الناموس لا يصطدم مع الكون فحسب، إنما يصدم بفطرته التي بين جنبه فيشقى ويتمزق، ويحتار ويقلق".⁵

¹ - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 42.

² - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق، المجلد الأول، ص 446.

³ - علي بن عمر بادحدح، مفهوم الإسلام، موقع: إسلاميات، تاريخ النشر: 2005/11/19، <http://www.islameiat.com/main/?c=124&a=2036>، تاريخ الزيارة: 2010/04/14.

⁴ - أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، تحقيق: سامي بن محمد السلامة، دار طيبة، الرياض، د.ط، 2002، الجزء الثاني، ص 69.

⁵ - سيد قطب، في ظلال القرآن، دار الشروق، بيروت، الطبعة الثالثة، 1977، الجزء الأول، ص ص 421-422.

الفرع الثالث: مفهوم الإدارة من المنظور الإسلامي

إن كلمة الإدارة لم ترد في أي آية من آيات القرآن الكريم، وقد جاء في القرآن كلمة "تديرونها" في الآية الكريمة: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجْرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا﴾ (البقرة: 282)، كما جاءت كلمة "تدور" في الآية الكريمة: ﴿يَنْظُرُونَ إِلَيْكَ تَدْوُرُ أَعْيُنُهُمْ﴾ (الأحزاب: 19).

وقد أورد المعجم المفهرس مجموعة من الآيات فيها مشتقات الفعل الثلاثي "دار" تحت مادة "دور"، ومن خلال مراجعة كتب فهارس الحديث تبين أن الكلمة لم ترد في أي حديث من أحاديث رسول الله ﷺ.¹

وعلى ضوء هذه المعلومات، تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحات التالية التي قد يخلط البعض بينها وبين الإدارة من المنظور الإسلامي:²

1. الإدارة عند المسلمين (الإدارة عند رجال الفكر الإداري المسلمين): وهذا المصطلح يعني أن رجال الفكر الإداري المسلمين هم المصدر الأساسي للوقوف على عناصر وأسس ومبادئ الإدارة.

2. الإدارة العربية: والمنطلق الأساسي لهذا المصطلح هو أن رجال الفكر الإداري العربي هم المصدر الأساسي للوقوف على عناصر وأسس ومبادئ الإدارة.

3. الإدارة في الإسلام (الإدارة الإسلامية): إن المنطلق الأساسي لهذا المصطلح هو أن الشريعة الإسلامية هي المصدر الأساسي للوقوف على عناصر وأسس ومبادئ الإدارة، وعليه فالشريعة الإسلامية يتم التحاكم إليها هنا كمصدر ومنبع للعلوم الإدارية، وعليه فمجال البحث عن مبادئ وعناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة هو نصوص الشريعة الإسلامية المتمثلة في آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية.

4. الإدارة من المنظور الإسلامي: المنطلق الأساسي لهذا المصطلح، هو أن الفكر الإداري الإنساني منذ البداية هو المصدر الأساسي للوقوف على عناصر وأسس ومبادئ الإدارة، على أن يتم التحاكم إلى الشريعة للوقوف على مدى توافق عناصر وأسس ومبادئ الإدارة، التي انتهى إليها الفكر الإنساني مع غايات ومقاصد أصول الشريعة الإسلامية، فالشريعة الإسلامية هنا هي معيار لتقييم العلوم الإدارية.

وهذا المصطلح الأخير هو ما سيتم اعتماده خلال البحث، والسير في ضوء إسقاطاته حتى نتجنب الوقوع في تأويلات غير مبينة للشريعة، إذ أن الهدف هو الاستئناس بها بغية الاستثمار الأمثل للتنظير

¹ - حافظ أحمد عجاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول - صلى الله عليه وسلم -، دار السلام، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006، ص 27.
² - عبد الشافي محمد أبو الفضل، الإدارة من المنظور الإسلامي (الأساليب والمبررات) مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2007، ص 03.

الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

الإنساني المتفاعل والمتجدد بحسب الضرورة الزمانية والمكانية، في تحقيق الحاجات وتلبية الرغبات سواءً أكانت على مستوى فريق عمل أو منظمة كاملة، وذلك من المنظور الإداري الذي هو منهج بحثنا ودراستنا، ومن البعد القيادي الذي هو محور إشكاليتنا.

ومنه نخلص إلى أنه إذا ما كانت الشمول والعمومية والدوام والاستمرار من خصائص الإسلام فإن الفكر الإداري الإسلامي يكون جزءاً من الفكر الإسلامي ككل تعمل مبادئه في إطاره، وهذا ما تستطيع أن تلمسه في سهولة ويسر في اهتمام الدين الإسلامي بالإنسان وبإصلاح النفس وإصلاح المجتمع، باعتبار ذلك من أهم أهداف الدعوة المحمدية الشاملة وإلزامها بتغيير كل ما كان قائماً في الجاهلية من مفاسد والقضاء على كل ما كان يعاني منه المجتمع الجاهلي من أمراض اجتماعية، وإعادة صياغة المجتمع وتنظيمه والتركيز على تحذير الإنسان من العبودية، ونشر المساواة بين المجتمع، وكذلك نرى الإدارة الحديثة تهتم بالإنسان بصفته أهم عوامل الإنتاج.

والفكر الإداري كجزء من الفكر الإسلامي يحظى بنصيب كبير من الاهتمام ليس فقط لأن الإدارة الحديثة علم له أسسه ومبادئه، وإنما كذلك لأن الإدارة تقوم على العلاقات الإنسانية وسلوك الأفراد في كل ما يأتونه من قول أو فعل في إطار المقومات الإسلامية والالتزام فيها بالمنهج الإسلامي الذي يعتبر من المبادئ الأساسية التي تحتكم إليها الإدارة وفق المنظور الإسلامي. وقد حقق هذا الالتزام تقدماً سريعاً من جانب المسلمين أصحاب انتشار الدعوة الإسلامية، فأفضى الإسلام على الإدارة صيغاً واءمت بين الفكر الإداري من المنظور الإسلامي والفكر الإداري المعاصر، وإن لم يكن للإدارة في الإسلام مبادئ علمية مدونة، إذ كانت تعتمد على المهارات الشخصية وحسن تقدير الأمور مستتدة في ذلك إلى الفكر الإداري وفق المنظور الإسلامي الذي يستمد أحكامه من القرآن والسنة.¹

¹ - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ص 45-46، بتصرف.

المطلب الثالث: مبادئ الفكر الإداري وفق المنظور الإسلامي

لم تقتصر الشريعة الإسلامية على تنظيم العلاقة بين الإنسان وربه، بل تجاوزت ذلك إلى كل ما يهم الفرد في علاقته بالمجتمع الذي يعيش فيه من خلال علاقة الإنسان بربه في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والإدارية، وما يترتب على ذلك من جزاء -ثوابًا وعقابًا- على إتباع أو مخالفة هذه النظم، وأن هذا الجزاء يكون في الدنيا والآخرة على خلاف النظم الوضعية التي لا تعنى بتنظيم شؤون الحياة، ناهيك عن البعد الأخروي.

وبذلك أصبح للفكر الإسلامي مقومات تتناسب وطبيعته فتعكس أثرها على ما يتناوله من أمور، وهذا ما يتضح في الفكر الإداري من المنظور الإسلامي.¹ ومن بين أهم هذه المقومات ما يلي:

الفرع الأول: مبدأ الوسطية والاعتدال

لقد جاء الإسلام بسملة التوازن والاعتدال في كل الآفاق والنواحي، الاعتدال الذي يليق برسالة عامة خالدة، جاءت لتسع أقطار الأرض وأطوار الزمان، وتشرع لشتى الأجناس والطبقات والأفراد في مختلف شؤون الحياة.²

وقد ورد مدلول كلمة الوسطية في قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا﴾ (البقرة: 143)،

وجاء في تفسير هذا المعنى عدة أوجه نذكر منها، ما أورده سيد قطب في الظلال كالتالي:³

- **وسطية التصور والاعتقاد:** فلا تغلو في التجرد الروحي ولا في الارتكاس المادي..، وتعمل لترقية الحياة ورفعها في الوقت الذي تعمل فيه على حفظ الحياة وامتدادها..، بلا تفريط ولا إفراط.
- **وسطية التفكير والشعور:** لا تجمد ما عملت فتعلق منافذ التجربة والمعرفة..، إنما تستمسك بما لديها من تصورات ومناهج وأصول، ثم تنتظر في كل نتاج للفكر والتجريب، وشعارها الدائم: الحقيقة ضالة المؤمن أنى وجدها أخذها، في تثبتت ويقين.
- **وسطية التنظيم والتنسيق:** فهي ترفع ضمائر البشر بالتوجيه والتهديب، وتكفل نظام المجتمع بالتشريع والتأديب، وتزواج بين هذه وتلك، فلا تكل الناس إلى سوط السلطان، ولا تكلمهم كذلك إلى وحي الوجدان، ولكن مزاج بين هذا وذاك.
- **وسطية في الارتباطات والعلاقات:** لا تلغي شخصية الفرد ومقوماته، ولا تلاشي شخصيته في شخصية الجماعة أو الدولة، ولا تطلقه فرداً أثراً جشعاً لا هم له إلا ذاته، إنما تطلق من الدوافع والطاقات ما يؤدي إلى الحركة والنماء، وتطلق من النزوع والخصائص ما يحقق شخصية الفرد

¹ - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ص 46-47.

² - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 376.

³ - سيد قطب، في ظلال القرآن، مرجع سابق، الجزء الأول، ص 131.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وكيانه. ثم تضع من الكوابح ما يقف دون الغلو، ومن المنشطات ما يثير رغبة الفرد في خدمة الجماعة، وتكرر التكاليف والواجبات ما يجعل الفرد خادماً للجماعة، والجماعة كافلة للفرد في تناسق واتساق.

بالإضافة إلى وسطية كل من الزمان والمكان..، وكل ذلك يبين لنا أن أمة بهاته الصفات لهي خليفة للقيادة، بل هي وظيفتها على حد تعبير سيد قطب، وللقيادة تكاليفها وتبعاتها التي جعلت لها، فالوسطية إذن هي: "مؤهل الأمة الإسلامية من العدالة، والخيرية للقيام بالشهادة على العالمين، وإقامة الحجة عليهم". وقد ذهب الدكتور زيد عبد الكريم الزيد في كتابه "الوسطية في الإسلام" إلى القول أن: "الوسط من كل شيء أعدلته فالوسط ليس مجرد كونه نقطة بين طرفين، أو وسطية جزئية، كما يقال فلان وسط في كرمه، أو وسط في دراسته، ويراد أنه وسط بين الجيد والرديء فهذا المفهوم وإن درج عند الكثير من الناس، فهو فهم ناقص مجتزأ، أدى إلى إساءة فهم معنى الوسطية المقصودة. وعلى هذا فالوسط المراد والمقصود هنا هو العدل الخيار الأفضل..، وبالتالي لم يبق معنى الوسطية مجرد التجاوز بين الشينين فقط، بل أصبح ذا مدلول أعظم، ألا وهو البحث عن الحقيقة، وتحصيلها والاستفادة منها".¹

فإذا طبقنا مبدأ الوسطية في الفكر الإداري نجد أن الاعتدال مرغوب فيه في مختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة- وهو مرغوب في اختيار القادة وفي تقويم الأعمال،² أي أنه مطلب حتمي لا استغناء عنه إذا ما أريد للمنظمة البقاء والاستمرارية.

الفرع الثاني: مبدأ الشمولية

والشمول الذي تتصف به الشريعة يتناول الزمان والمكان والإنسان، أما شمولية الشريعة للمكان فتعني: أن الرسالة الإسلامية رسالة عالمية ليست خاصة ببقعة من بقاع الأرض، ولا مقصورة على شعب من الشعوب، بل هي لكل البشرية على اختلاف أجناسها وتنوع أعراقها. قال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ (الأنبياء: 107)، وقال أيضاً: ﴿قُلْ يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا﴾ (الأعراف: 158)، وقال عز وجل: ﴿إِنَّ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِّلْعَالَمِينَ﴾ (ص: 87)، وقال أيضاً: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا﴾ (سبأ: 28).

وقال صلى الله عليه وسلم: "وكان كل نبي يبعث إلى قومه خاصة وبعثت إلى الناس كافة" (رواه مسلم)، وقال أيضاً عليه الصلاة والسلام: "والذي نفس محمد بيده لا يسمع بي أحد من هذه الأمة يهودي ولا نصراني ثم يموت، ولم يؤمن بالذي أرسلت به إلا كان من أصحاب النار" (رواه مسلم).

¹ - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 30-34، بتصرف.
² - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 48.

الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وشمولية الإنسان تعني: استيعاب الشريعة لكل شأن من شؤون حياة الإنسان الخاصة والعامة في دنياه وأخراه، فما من حادثة تقع في جميع الأمصار والأحوال إلا والله فيها حكم، قال تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا

عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴿٨٩﴾ (النحل: 89).¹

ولذا جاء الاعتراف عالمياً مماثلاً لطبيعتها الشمولية والعامة، وإنما نعني بالدين هنا ناحيته التشريعية المرنة السمحة، لا ناحيته التعبدية الصرفة، إذ قد قرر المؤتمر الدولي للقوانين في لاهاي بهولندا عام 1973 أن: "الشريعة الإسلامية تحمل العناصر الكافية التي تجعلها صالحة للتطور مع حاجات الزمن والمدنية".²

ونحن إذا ما تناولنا مبدأ الشمولية والعموم في الفكر الإداري وفق المنظور الإسلامي، فنحن لا نقف على أنواع الإدارة مثلاً: كالإدارة العامة وإدارة الأعمال والإدارة المالية، وإنما نستوضح لمفهوم الإدارة عامةً والقيادة الإدارية خاصةً أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، والضوابط التي تحكمها مهما كان نوعها، حيث أن المنظور الإسلامي للفكر الإداري منبع ينهل منه كل تبعاً لما يراه ملائماً لنوع العمل الذي يديره ووفقاً للضوابط العلمي الذي حدده أهل الفقه والشريعة.

الفرع الثالث: مبدأ الشورى

لقد ورد في قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ (آل عمران: 159)، وقال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

﴿٣٨﴾ (الشورى: 38). والشورى هي: "استنباط المرء رأي غيره فيما يعرض له من الأمور والمشكلات"، وهي مبدأ إسلامي ثابت، وتتجلى قوته في مرونته حيث أنه لم يُحدد شكل معين للشورى، ولا ما هي الصور والمسائل التي تجري فيها الشورى؛ يقول جاد الحق: "قررت هاتان الآيتان مبدأ الشورى، دون أن تحدداهما أو إحداهما المسائل التي تجري فيها الشورى وجوباً أو جوازاً، ومن هم أهل الشورى وما هي إجراءاتها، وهل نتيجتها ملزمة أولاً". ويؤكد القرضاوي على مرونة الشريعة باستخدامها لهذا المبدأ، إذ أن من المرونة: "عدم تحديد شكل معين للشورى، يلتزم به الناس في كل زمان وكل مكان فيتضرر المجتمع بهذا التقييد الأبدي، إذا تغيرت الظروف بتغير البيئات أو الأعصار أو الأحوال".³

فالمشورة باب من أبواب العدالة وأسلوب تعامل بين الحاكم والمحكوم، يقول الرسول (ﷺ): "أما أن الله ورسوله غنيان عنها، ولكن جعلها الله رحمة لأمتي، فمن شاور منهم لم يُعَدَّ رُشداً ومن ترك

¹ - عدنان محمد أمامة، التجديد في الفكر الإسلامي، دار ابن الجوزي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 23-24.

² - محمد الغزالي، كيف نفهم الإسلام، دار المستقبل، عمان، د.ب.س، ص ص 163-164.

³ - أنس سليم الأحمد، المرونة، دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2008، ص 32، بتصرف.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

المشورة منهم لم يعد غياً" (حديث ضعيف¹)، ويقول صلى الله عليه وسلم - : "ما استغنى مستبد برأيه وما هلك أحد عن مشورة"².

ويضيف محمود الخالدي في باب حكمة مشروعية الشورى في كتابه "نظام الشورى في الإسلام": "إن الرجوع إلى الناس لأخذ رأيهم في رعاية شؤونهم، لأمر يتماشى مع الفطرة الإنسانية التي جبلت عليها الخليفة في رغبتها المستمرة بالتعبير عن أفكارها ورغباتها، فانعدام التشاور إعدام لغرائز البشرية، قد تتحول بفضل التسلسل والإرهاب الفكري، إلى حبل يلتف حول عنق من يتفرد مستبدًا دون الرجوع إلى أخذ رأي المسلمين"³.

وفي ضوء ما سبق، فإن الفكر الإداري مطالب من المنظور الإسلامي بالأخذ بمبدأ الشورى، بحيث يتجسد ذلك في:

1. فتح باب الحوار الإيجابي مع أفراد المنظمة، ومناقشتهم فيما يخصهم من قضايا وإشراكهم في عمليات صناعة القرار.

2. العمل بما تم الاتفاق عليه -نتيجة الشورى-، يقول ابن تيمية:⁴ "كان الرسول (ﷺ) إذا استشارهم - أي الصحابة- فإن بين له بعضهم ما يجب إتباعه من كتاب الله أو سنة رسوله أو إجماع المسلمين فعليه إتباع ذلك ولا طاعة لأحد في خلاف ذلك، وإن كان عظيمًا في الدين والدنيا، قال الله تعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: 59). وهذا مما يرفع من ولاء الأفراد للمنظمة ويزيد من إنتاجيتهم -نتيجة رفع حس المسؤولية عندهم تجاه المنظمة-.

❖ **الفرق بين المشاركة والشورى:** نظرا للتشابه والتداخل بين المشاركة في الإدارة المعاصرة والشورى، فلا بد من شرح طبيعة العلاقة بينهما:⁵

• المشاركة تعني في الإدارة -على وجه التحديد- اشتراك المرؤوسين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة، والتي تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والقرابة عليه؛ ولا يوجد ما يجبر القائد على إشراك مرؤوسيه في صنع القرارات، وإن هو فعل ذلك فسوف يكون ذلك نابعاً من أسلوب قيادي اختاره لنفسه وقد لا يكون ملزماً. كما وقد يعتبر الكثير من القادة أن المشاركة ستؤدي إلى التقليل من سلطاتهم نتيجة لتنازلهم عن بعضها بسبب التفويض الناتج عن المشاركة والذي يعتبره الكثير من القادة نوعاً من التنازل عن سلطاتهم.

¹ - محمد ناصر الدين الألباني، سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، مكتبة المعارف، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1992، حديث رقم: 5868، ص 789.

² - محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 53.

³ - محمود خالدي، نظام الشورى في الإسلام، شركة شهاب للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 1989، ص 164.

⁴ - أحمد بن عبد الحليم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، تحقيق: عادل سعد، مكتبة نزار المصطفى الباز، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004، ص 116.

⁵ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، جامعة الدول العربية، مصر، 2004، المجلد الثاني، ص 175- 176، بتصرف.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

- أما الشورى فهي أمر واجب على كل مسلم مهما كان موقعه من المسؤولية، فهي واجبة على مستوى الدولة والمنظمة والأسرة، فتطبيقها نابع من التزام المسلمين بدينهم الذي اختاروه كمنهج لحياتهم. كذلك فإن وحدة الهدف بين الأفراد والمنظمة في المجتمع الإسلامي، -حيث أن كليهما يعمل لتحقيق المصلحة العامة للجماعة الإسلامية- تسهل تطبيق الشورى التي لا تقوم إلى على انسجام المصالح وعدم تعارضها، فلا مجال لتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة. كما لا يوجد تنازع للسلطة بين كبار القادة الإداريين ومرؤوسيه في المنظمة، وذلك بسبب عدم اعتبار الشورى عاملاً يؤدي إلى الإنقاص من سلطاتهم أو صلاحياتهم.

الفرع الرابع: مبدأ العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية في الإدارة هي مطلب أساسي يساهم في تلبية وإشباع حاجات الفرد العامل النفسية، حتى إذا ما أشبعت تلك الحاجات أصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاوناً وإقبالاً على عمله، وفي مقدمة هذه الحاجات النفسية إحساس العامل بالأمن والطمأنينة في منظمته، وشعوره بالانتماء والإسهام في تحقيق أهدافها، وشعوره بأن المسؤولين من قادة ومشرفين إداريين، يقدرون جهده ويعترفون له بالفضل، ويشيدون بأدائه الجيد ويعملون على تقدمه الوظيفي. والفرد العامل في نظر الإسلام هو كائن محترم يعامل معاملة حسنة من جانب مرؤوسيه.¹

فالإسلام يهتم بالإنسان الذي كرمه الله من ناحيتين:²

أ. الناحية البشرية: يعمل على الحفاظ على كرامة الإنسان كبشر، يقول النبي (ﷺ): "اطلبوا حوائجكم بعزة الأنفس فإن الأمور تجري بالمقادير" (حديث ضعيف³).

ب. الناحية العقلية: يخاطب في الإنسان عقله فيطالبه بالعرف والتسامح، لقوله صلى الله عليه وسلم:-
"..وخالق الناس بخلق حسن" (حديث حسن⁴).

فالعلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي تقوم على أساس الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

1- فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، دار النفائس، لبنان، الطبعة الأولى، 2001، ص 80.

2- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 56-57.

3- محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مكتبة المعارف، الرياض، دس، الجزء الثالث، حديث رقم: 1390، ص 573.

4- محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، ص 97.

الفرع الخامس: مبدأ التيسير ورفع الحرج

لقد ذكر القاسمي في تفسيره أن اليسر: "عمل لا يجهد النفس ولا يثقل الجسم"، وقال الدكتور صالح بن حميد: "إن اليسر والوسع: ما يقدم عليه الإنسان من غير أن يلحقه مشقة زائدة، ومن غير أن يحتاج لبذل كل ما لديه من طاقة ومجهود".¹

أما عن رفع الحرج فقد جاء في معجم الوسيط أن الحرج هو: "الشَّدِيد الضَّيِّق"²، ويقول تعالى: ﴿وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ﴾ (الحج: 78)، وفي تفسير هذه الآية قال مقاتل وابن حيان: "لم يضيق الدين عليكم ولكم جعله واسعاً لمن دخله، وذلك أنه ليس مما فرض عليهم فيه إلا وقد ساق إليهم عند الاضطرار فيه رخصة". إذن، فهو إزالة ما يؤدي إلى هذا المشاق الموضحة في التعريف، ويتوجب الرفع والإزالة إلى حقوق الله - سبحانه وتعالى-، ويكون ذلك إما بارتفاع الإثم عند الفعل، وإما بارتفاع الطلب للفعل، وحينما يرتفع كل ذلك ترتفع حالة الضيق التي يعانيتها المكلف حينما يستشعر أنه يقدم على ما لا يرضي الله، وهذا هو الحرج النفسي والخوف من العقاب الأخرى. كما يرتفع الحرج الحسي حينما يكون التكليف شاقاً فيأتي العفو من الله - سبحانه وتعالى- إما بالكف عن الفعل الموقع في الحرج، وإما بإباحة الفعل عند الحاجة إليه.³

وقد وردت آيات كثيرة جداً وأحاديث تبين أن هذا الدين دين يُيسر، وأن الله قد رفع الحرج عن هذه الأمة فيما يشق عليها، حيث لم يكلفها إلا وسعها، قال الشعبي: "إذا اختلف عليك في أمران، فإن أيسرهما أقربهما إلى الحق لهذه الأمة"، ونذكر من هذه الأدلة التالي:⁴

- قال تعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾ (البقرة: 185).
- وقال سبحانه وتعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ تُخَفَّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا﴾ (النساء: 28).
- وقال عز وجل: ﴿سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾ (الطلاق: 07).
- وقد أخرج البخاري في صحيحه أن الرسول (ﷺ) عندما أرسل معاذ بن جبل وأبي موسى الأشعري رضي الله عنهما - قال لهما: "يسراً ولا تعسراً، وبشراً ولا تنفراً، وتطوعاً" (حديث صحيح⁵).
- وأخرج البخاري أيضاً في صحيح أن رسول الله (ﷺ) قال: "إن الدين يسر ولن يشاد الدين أحد إلا غلبه، فسددوا وقاربوا وأبشروا.." (حديث صحيح⁶).

¹ - علي محمد الصلابي، الوسيطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 104.

² - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 164.

³ - علي محمد الصلابي، الوسيطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 105.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 106 - 109، بتصرف.

⁵ - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، الزهراء للإعلام العربي، مصر، د. ط، 2006، الجزء الرابع، حديث رقم: 6124، ص 187.

⁶ - نفس المرجع السابق، الجزء الأول، حديث رقم: 39، ص 26.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

- وروت عائشة رضي الله عنها- أن رسول الله (ﷺ) قال: "إن الله لم يبعثني معنًا ولا متعنتًا، ولكن بعثني معلمًا ميسرًا" (حديث صحيح¹).

إلا أن علي محمد الصلابي يبين جيدا أن:² "هذا لا يعني -أيضًا- التفريط والتساهل والتهاون بحجة أن هذا الدين يسر، والتوسعة إلى الشارع لا إلى أهواء الناس ورغباتهم وما أَلْفُوه ودرجوا عليه، فلا إفراط ولا تفريط، ولا غلو ولا جفاء، ثم إن قضية التيسير والتوسعة قضية منهج متكامل وليست تتعلق بجزئية أو جزئيات كما يتصور بعض الناس".

وفي ضوء ما سبق، يتجسد لنا أن الفكر الإداري من المنظور الإسلامي له ركيزة متينة ومرنة في آن واحد، باعتماده على هذا المبدأ الأساسي في تشريع المنهج الإسلامي -التيسير ورفع الحرج-، فعلى القائمين على البعد الإداري سواءً أكانوا منظرين أو مطبقين أن يتبينوا أن الطريق الصحيح والمنهج السليم هو الوقوف عند ما حدده الشرع من عزيمة أو رخصة، دون إفراط ولا تفريط.

¹ - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 2687، ص 269.
² - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 115.

المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي

ترجع الأساليب القيادية الممارسة حالياً من قبل المديرين إلى عوامل تستمد جذورها من التراث العربي قبل الإسلام، وما حملته من قيم وعادات قبلية سادت المجتمع العربي في الجاهلية، ومن التراث والثقافة الإسلامية وما احتوته من قيم وعادات مثالية سادت المجتمع العربي المسلم في عهد الرسول (ﷺ)، وخلفائه الراشدين المهديين من بعده. مع أن الإسلام حارب الكثير من العادات والقيم الجاهلية، إلا أنها لم تنته وكانت كثيراً ما تظهر وتهيمن في حالات ضعف الدين.¹ وفيما يلي سيتم التعرف على ماهية القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي من خلال محتوى المطالب التالية:

المطلب الأول: القيادة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي

الفرع الأول: مفهوم القيادة من منظور إسلامي

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فهي تماماً كالإدارة في كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذي الهدف الواحد والمشارك بين أفراد ذلك المجتمع. والإسلام يحرص على النظام للجماعة ويحض دائماً على تحديد القيادة للجماعة عن طريق اتفاق الجماعة نفسها على شخص معين يتميز من بينهم بحسن القيادة والتوجيه لهم ولأمورهم، وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول (ﷺ)، في قوله: "إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"؛ كما روي قوله عليه السلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (حديث صحيح).²

ونلاحظ من صياغة الحديثين أن حق اختيار القائد هو للجماعة، فما ينبغي أن يتسلط شخص معين فيفرض قيادته أو رئاسته على الجماعة، وإنما القائد الحقيقي هو الذي تختاره الجماعة وترتضيه نسبة لما يتحلى به من صفات ومميزات تنال رضاهم أو رضا أغلبيتهم إن لم يتوفر له الإجماع الكلي.³

وعن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله (ﷺ): "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير راع على رعيته، ومسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت زوجها وهي مسؤولة عنه، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه" (متفق عليه).⁴

فقد صرحت السنة عن المصطفى (ﷺ) بأن كل راع مسؤول عن رعيته، فالواجب على كل من كان راعياً لزوم التعاهد لرعيته، فرعاة الناس العلماء، وراعي الملوك العقل، وراعي الصالحين تقواهم،

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 151.

² - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 501، ص 51.

³ - أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتاب، الخرطوم، الطبعة الثالثة، 1984، ص 96.

⁴ - الإمام النووي، رياض الصالحين، المكتب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى، 1992، ص 161.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وراعي المتعلم معلمه، وراعي الولد والده، كما أن حارس المرأة زوجها، وحارس العبد مولاه، وكل راع مسؤول عن رعيته.

ومن هنا نحاول أن نصل إلى تعريف القيادة الإسلامية فنقول: "هي عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم وشريعة الإسلام".¹

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية من منظور إسلامي

عرف المسلمون نظم الإدارة في حياتهم منذ بداية الإسلام، وحتى العصور الإسلامية المتأخرة؛ ويرى الإسلام ضرورة الأخذ بهاته النظم من حيث التدرج الرئاسي أو القيادة وطبيعة الأعمال، فكل فرد مهامه واختصاصاته، وهو ما تأخذ به الإدارة الحديثة والمعاصرة من حيث التسلسل الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة، فالقائد له مسؤولية، والأتباع لهم مسؤوليات ووظائف أخرى أيضاً.. وهكذا، ولكل موهبته وقدراته التي يقتضيها العمل، ذلك أن الإدارة هي تنظيم جماعي يعمل من أجل تحقيق أهداف معينة لصالح الفرد والجماعة.

وفي ذلك يقول عز وجل: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُم مِّنَ الْأَرْضِ خَلْقًا وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ

بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ﴾، (الأنعام: 165). ويقول سبحانه وتعالى: ﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ

فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾، (الزخرف: 32).

على أنه لا يفهم من ذلك وجود طبقات اجتماعية في مجال العمل، وإنما هو فيصل القدرة والمهارة والإجادة في العمل الذي يحكم بين اختلاف الأفراد، فالتدرج الرئاسي أو الوظيفي، إنما هو تدرج في المهام والأعمال.

ومنه نخلص أن القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي هي تكليف وليست تشريف، يتم من خلالها

إرشاد وتوجيه الأفراد إلى كيفية أداء العمل وواجباته، ومن ثم المحاسبة بعد ذلك محاسبة دقيقة.²

¹ - طارق محمد السويديان، فيصل باشرأجيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص ص 40-41.
² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص ص 108-109.

المطلب الثاني: المصادر الشرعية الإسلامية للقيادة

إن القيادة أمر حتمته الشريعة الإسلامية من واقع مصدرها الأساسيين القرآن والسنة، مثلما حتمته الطبيعة البشرية نظراً لغريزة حب الاختلاط والاجتماع والتعاون لخدمة المصالح المشتركة. فلا تستقيم حياة بشرية فضلاً عن حياة إسلامية إلا بإمرة على كل مستوى، ولا تستقيم الحياة الإسلامية إلا بإمرة صالحة يعرف فيها الأمير والمأمور حقوقه وواجباته. إذ "لا يتم قصد الشارع في وضع الشريعة لصالح العباد عاجلاً وآجلاً إلا بالإمرة".¹ وكذلك قالها ابن تيمية في كتابه "السياسة الشرعية": "إن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس"². ولذا سنستعرض فيما يلي من فروع أوجه وجوب القيادة للناس وفقاً للمنطلقات الشرعية.

الفرع الأول: القرآن الكريم

إن الآيات القرآنية الآتية تدل على أهمية وضرورة القيادة ووجوبها في الإسلام، إذ بدونها لا نستطيع تحقيق الاستخلاف ومقاصد الشريعة:

1. قوله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ﴾ (البقرة: 30). حيث أورد أبو بكر الجزائري في تهميش كتابه (أيسر التفاسير) أنه:³ "يستدل بهذه الآية على وجوب نصب خليفة (قائد) للمسلمين يحكمهم بشريعة ربهم عز وجل".
2. وقال تعالى: ﴿يَٰدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ﴾ (سورة ص: 26). فهي الخلافة في الأرض، والحكم بين الناس بالحق وعدم إتباع الهوى.⁴
3. وقال سبحانه: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنكُمْ﴾ (النساء: 59)، قال ابن كثير في الآية: "الظاهر - والله أعلم - أن الآية عامة في جميع أولي الأمر من الأمراء والعلماء".⁵ إلا أن هاتاه الطاعة لا تكون إلا وفق شروط، كما ذكر أبو بكر الجزائري قائلاً:⁶ "أن الطاعة لأولي الأمر مقيدة بما كان معروفاً للشرع أما في غير المعروف فلا طاعة في الاختيار لحديثه - صلى الله عليه وسلم -: "طاعة الإمام حق على المرء المسلم ما لم يأمر بمعصية الله فإذا أمر بمعصية الله فلا طاعة له" (حديث حسن⁷)، ولقوله تعالى: ﴿فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ

¹ - سعيد حوى، فصول في الإمرة والأمير، دار السلام، مصر، الطبعة الثانية، 1994، ص 12.

² - أحمد بن عبد الحلیم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 118.

³ - أبي بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، دار الفكر، بيروت، دط، 1998، المجلد الأول، ص 27.

⁴ - سيد قطب، في ظلال القرآن، مرجع سابق، المجلد الخامس، ص 3018.

⁵ - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، دار ابن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 442-443.

⁶ - أبي بكر الجزائري، مرجع سابق، المجلد الأول، ص 272.

⁷ - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 7354، ص 736.

وَالرَّسُولِ ﴿النساء: 59﴾، فهو خطاب عام للولاة (القادة) والرعية (التابعين)، فمتى حصل خلاف في

أمر من أمور الدين والدنيا وجب رد ذلك إلى كتاب الله وسنة رسول الله (ﷺ)."

4. وقال جلّ جلاله: ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ﴾

(البقرة: 124). يقول سيد قطب في شرح هاته الآية، أي: ¹ "إماماً يتخذونه قدوة، ويقودهم إلى الله،

ويقدمهم إلى الخير، ويكونون له تبعاً، وتكون له فيهم قيادة".

5. وقال عزّ وجلّ: ﴿وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا

لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿الفرقان: 74﴾. وفي بيان هاته الآية فضيلة علو الهمة وسمو الروح وطلب

الكمال والقدوة في الخير.² والرغبة كذلك في أن يحس المؤمن أنه قدوة للخير، يأتّم به الراغبون في

الله. وليس في هذا من أثره ولا استعلاء فالركب كله في الطريق إلى الله.³

وعلى ضوء هاته الآيات يتبين لنا، أن الله عز وجل أعظم من أن يترك الأرض بغير إمام عادل، إن

زاد المؤمنون شيئاً ردهم، وإن أنقصوا شيئاً أتمه لهم. وهو حجة على عباده ولا تبقى أرض بغير إمام،

ولو لم يبق في الأرض إلا رجلان، لكان أحدهما الحجة وكان هو الإمام؛ إذ الغرض من الملك (القيادة)

هو حفظ الناموس على أهله، أن لا يندرس بتركهم القيام بموجباته، لأن أكثر أهل الشرائع النبوية والفلسفية

لولا خوف السلطان لتركوا الدخول تحت أحكام الناموس، وحدوده، وتأدية فرائضه، وإتباع سنته، واجتتاب

محارمه، وإتباع أوامره ونواهييه..، وإن الغرض من حفظ الناموس هو حفظ الدين والدنيا جميعاً. فمتى

ترك القيام بواجباته انفسد الأمر جميعاً وبطلت الحكمة.⁴

❖ بعض المصطلحات ذات العلاقة بالقيادة من المنظور الإسلامي:

لقد حوى القرآن الكريم مفاهيم كثيرة ومصطلحات متعددة، أسهمت في ترسيخ مدلولات القيادة

الإدارية، وعمقت بهذه الدلالة معانيها ومضامينها فحظيت بالاهتمام والبحث من قبل العلماء والفقهاء

والدارسين المعنيين بهذا الجانب من الدراسات الهامة.

وسوف نتعرف على تلك المفاهيم والمصطلحات، ونبين المراد منها لكونها تمثل الرؤية الشمولية،

والتي ينبغي أن تحيطنا عند تناول الإدارة من منظور القرآن الكريم:⁵

¹ - سيد قطب، في ظلال القرآن، مرجع سابق، المجلد الأول، ص 112.

² - أبي بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مرجع سابق، المجلد الثاني، ص 272.

³ - سيد قطب، مرجع سابق، المجلد الخامس، ص 2581.

⁴ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية، تخصص أصول الدين، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2007، ص 47، بتصرف.

⁵ - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص 64-66.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

﴿ **الأمة:** وتعني جماعات الناس المرتبطين مع بعضهم روحياً وحياتياً، وقد أثنى تعالى على أمة الإسلام بقوله: ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ (آل عمران: 110).

وحسب المعنى فإن معنى الأمة هنا هي "الإجابة والاستجابة"، وإن العلاقات المندرجة عبرها: "لا يؤسسها النسب كما هو الحال في القبيلة، بل إنها تقوم على المشاركة في القصد والاتجاه وإتباع إمام أي القائد".

وقد سعى المجتمع الإسلامي نحو استمرار هذه الأمة، حتى صار هو تلك الأمة الملتفة بإيمانها حول دينها، وسعت إلى تطبيقه وإعلاء كلمة الله تعالى بكل طاقاتها وإمكاناتها المادية والمعنوية.

﴿ **البيعة:** وهي صيغة للتولية في الإسلام، وجاءت في قوله تعالى: ﴿ لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ

الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ ﴾ (الفتح: 18)، وتمثل البيعة: "العهد على الطاعة كأن

يعاهد المبايع أميره على أن يسلم له النظر في أمر نفسه وأمور المسلمين؛ وتكون بمثابة إعلان رسمي للموافقة على تأمير الغير مما له صلة بالحكم والإدارة، وارتبطت البيعة في الإدارة العربية الإسلامية باختيار قائد المسلمين الأول في منحه عهد الطاعة والولاء له.

﴿ **الشورى:** وهي التشاور في الأمر، وقال تعالى: ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ (الشورى: 38)،

والشورى في الإسلام هي: "الاجتماع على الأمر ليستشير كل واحد منهم صاحبه ويستخرج ما عنده؛ وتعتبر من ألزم صفات القيادة، لكونها تؤدي إلى بلوغ الحقيقة والاطمئنان والاستكانة إلى الصواب، بعد تقليب الوجوه من الآراء، وهي تفضي بذلك إلى التماسك والوفاق واتخاذ القرارات السليمة.

﴿ **الخلافة:** قال الفخر الرازي: "الخلافة من يخلف غيره ويقوم مقامه". وفي صناعة الكتابة لابن النحاس

قال: "وعلى هذا خوطب الصديق ف قيل له: يا خليفة رسول الله، وهو أول من وليّ الخلافة في

الإسلام".¹ وهو المثل الأعلى لمنصب القيادة والإدارة في الإسلام عقب وفاة النبي محمد (ﷺ)، وقال

تعالى: ﴿ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ﴾ (البقرة: 30)، والمعنى القرآني العام لمفهوم الخلافة هو:

"الخلافة عن الله في عمارة الأرض، وهي الوظيفة الإنسانية العامة لبني الإنسان"، وتسمّى بهذا الاسم غالبية الخلفاء في الإسلام على مر العصور.

﴿ **أولوا الأمر:** هم القادة المطاعون، والصفوة الراسخة والراجحة العقول، فقال تعالى: ﴿ أَطِيعُوا اللَّهَ

وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ (النساء: 59).

¹ - محمد عبد الحي الكتاني، الحكومة النبوية (التراتب الإدارية)، تحقيق: عبد الله الخالدي، شركة دار الرقم بن أبي الأرقم، لبنان، الطبعة الثانية، دس، الجزء الأول، ص 79.

الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

ويمثلون جمهور الصحابة من أهل الحل والعقد ورجال الشورى بالتَّبَعِ لطاعة الله ورسوله"، وتطور هذا المصطلح عقب وفاة الرسول (ﷺ)؛ ويشمل ولاة أمر المسلمين، سواء القادة الأعلون منهم، أو من يندبهم هؤلاء القادة لقيادة وتولي المهام في الدولة والإدارة الإسلامية.

﴿**العمال:** وهم الأجراء والأعوان الذين يقومون بأداء المهام وتقديم الخدمة إلى الناس مقابل أجر معلوم، ويتم توظيفهم من قبل القادة وولاة الأمر، حينما يتعلق الأمر بالخدمة العامة، وقال تعالى: ﴿فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَمَلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ بَعْضُكُمْ مِّنْ بَعْضٍ﴾ (آل عمران: 195)، وهؤلاء يكونون على صلة مباشرة مع الرعية حيث يؤدون الواجبات الشائعة في إنفاذ الأوامر واستيفاء الحقوق والواجبات، بين عامة الناس.

الفرع الثاني: السنة النبوية الشريفة

لقد روي عن النبي (ﷺ) أحاديث كثيرة فيها دلالة على وجوب القيادة وتنصيب القائد، ومن هذه الأدلة ما يلي:¹

1. ما رواه عبد الله بن عمر رضي الله عنهما - عن النبي (ﷺ) قال: ".ومن مات وليس في عنقه بيعة مات ميتة جاهلية" (حديث صحيح²)، أي: بيعة الإمام، وهذا واضح الدلالة على وجوب نصب الإمام، لأنه إذا كانت البيعة واجبة في عنق المسلم، والبيعة لا تكون إلا لإمام، فنصب الإمام واجب.
2. ومنها أيضا الحديث المشهور في السنن عن العرياض بن سارية، عن النبي (ﷺ) أنه قال: -من حديث طويل- : ".سترون من بعدي اختلافا شديداً، فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين، عضوا عليها بالنواجذ، وإياكم والأموال المحدثات فإن كل بدعة ضلالة" (حديث صحيح³). وقد تواتر عن الصحابة رضوان الله عليهم أنهم بايعوا أبا بكر رضي الله عنه - بالخلافة بعد لحوق النبي (ﷺ) بالرفيق الأعلى، ثم استخلف أبو بكر عمر رضي الله عنه -، ثم استخلف عمر أحد الستة الذين اختاروا عثمان رضي الله عنه -، ثم بعد استشهاده بايعوا عليا رضي الله عنه - بالخلافة، فهذه سنتهم رضي الله عنهم - في الخلافة وعدم التهاون في منصبها، فوجب الاقتداء بهم في ذلك بأمر النبي (ﷺ).

3. وتحذيره عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه من الغفلة عن ذلك أو الاستخفاف به لقوله صلى الله عليه وسلم -: "لا يحل لثلاثة نفر يكونون بأرض فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم" (هكذا حديث ضعيف وإنما صحّ بلفظ: "إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"، وسنده حسن⁴). فإذا كان الحديث الشريف

¹ - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 443-444.

² - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 11174، ص 1118.

³ - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، تحقيق: محمد ناصر الدين الألباني، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2008، حديث رقم: 42، ص 20.

⁴ - محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مرجع سابق، الجزء الثاني، حديث رقم: 589، ص 56.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

لا يجيز لتجمع صغير مثل هذا -ثلاثة أشخاص- أن يتم دون أن يكون عليهم أمير لتجنب أي شقاق قد يحدث بينهم ولضمان وحدتهم، فإنه يعني بالضرورة وجوب وجود قائد على التجمع الأكبر -وهو المجتمع-، لضمان القيام بما أمر به الدين من خير وعدل وجهاد وأمر بالمعروف ونهي عن المنكر وما شابه ذلك من نشاطات، لا تتحقق بدون ولاية لها سلطة الحكم والإدارة.¹

الفرع الثالث: القياس والاجتهاد

لقد أوجد لنا الفقهاء جراء اجتهاداتهم ومعرفتهم الحقيقية بروح الشريعة، قواعد فقهية كما أن كثيرا من تلك القواعد يقوم على أساس الخطاب القرآني أو الحديث النبوي، وفيما يأتي أهم تلك القواعد الفقهية التي يمكن اعتمادها في القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي كأساليب إجرائية وتصرفات سلوكية، ولوائح يمكن تفعيلها داخل النشاط الإداري، نذكر منها ما يلي:²

- ﴿ تصرف ولاية الأمر على الرعية منوط بالمصلحة الشرعية العامة.
- ﴿ منزلة ولاية الأمر من الرعية بمنزلة الولي من اليتيم.
- ﴿ لا طاعة في معصية.
- ﴿ الخلافة فرضها على الكفاية، كالجهد وطلب العلم.
- ﴿ المتصرف تصرفا عاما على الناس كلهم من غير ولاية أحد معين هو الخليفة.
- ﴿ إذا تنازل على الخلافة اثنان، وتكافئا في صفات الترجيح، قدم أحدهما بالقرعة.
- ﴿ حيثما يوجد التكليف الشرعي توجد معه الولاية الشرعية للمكلف، حتى يقوم بما كلف به.
- ﴿ اليقين لا يزول بالشك.
- ﴿ ما حرم أخذه، حرم إعطاؤه.
- ﴿ لا ضرر ولا ضرار.
- ﴿ يتحمل الضرر الخاص لدفع الضرر العام.
- ﴿ الضرورات تبيح المحظورات.
- ﴿ الضرورات تقدر بقدرها.
- ﴿ الضرر يزال.
- ﴿ الضرر الأشد يزال بالضرر الأخف.
- ﴿ الضرر لا يزال بمثله.
- ﴿ الضرر يدفع قدر الإمكان.

¹ - أحمد بن داود المزجاني الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، د.د، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000، ص 440.

² - فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، مرجع سابق، ص ص 152-154.

- ❖ درء المفسد أولى من جلب المنافع.
- ❖ لا مساع للاجتهد في موضع النص.
- ❖ لا ينكر تغير الأحكام بتغير الأزمان.
- ❖ إن الظن لا يغني من الحق شيئاً.
- ❖ ما حرم فعله حرم طلبه.

هذا وهناك قواعد كثيرة جداً، وضعها الفقهاء يمكن الالتزام بها ضمن القيادة الإدارية وتبنيها كمنطلق تجريبي لاحقاً. ومن أهم هاته القواعد الدالة على وجوب القيادة، وأول ذلك، إجماع الصحابة رضوان الله عليهم على تعيين خليفة للنبي (ﷺ) بعد وفاته، بل حتى دفنه وتجهيزه، وكل هذا تحقيقاً للمقاصد التالية:¹

- **الفطرة الإنسانية:** إن النزوع إلى تنصيب رئيس جماعة أمر فطري، جبل الله الخلق عليه، حيث إن الإنسان مدني بالطبع - كما يقال - فهو لا يستطيع أن يعيش بمفرده وحيداً مستقلاً عن أخيه الإنسان الآخر، بل لا بد أن يعيش مع الناس حتى تستقيم أمور حياته، وتتحقق أهدافه، ونتيجة لمخالطة الناس الآخرين قد تتعارض مصالحهم مع مصالحه، ويحدث الاحتكاك بينه وبينهم، ويحصل التنازع، فلا بد من أمير يختصم إليه الناس، ويرتضونه ليحكم في منازعاتهم وخصوماتهم، ومن هنا كان تنصيب الإمام أمراً ضرورياً للمحافظة على حقوق الناس، ضماناً لاستقرار الحياة.
- **ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب:** وتعتبر القاعدة الشرعية "ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب" من الأدلة على وجوب القيادة، ويذكر علي محمد الصلابي في شرح هاته القاعدة التالي: "لقد علم أن الله سبحانه وتعالى أمر بأمور ليس في مقدور آحاد الناس القيام بها، ومن هذه الأمور: إقامة الحدود، وتجهيز الجيوش المجاهدة لنشر الإسلام، وإعلاء كلمة الله، وجباية الزكاة وصرافها في مصارفها المحددة وسد الثغور وحفظ حوزة المسلمين، ونشر العدل ودفع الظلم، وقطع المنازعات الواقعة بين العباد إلى غير ذلك من الواجبات التي لا يستطيع أفراد الناس القيام بها، وإنما لا بد من إيجاد سلطة وقوة لها حق الطاعة على الأفراد، تقوم بتنفيذ هذه الواجبات وهذه السلطة هي الإمامة".
- **دفع أضرار الفوضى:** إن في عدم اتخاذ إمام معين من الأضرار والفوضى ما لا يعلمه إلا الله، ودفع الضرر وحماية الضروريات (الدين، النفس، العرض، المال والعقل) واجب شرعاً، ومن مقاصد الشريعة حفظها، وهذا لا يتم إلا بإقامة إمام المسلمين، فدل ذلك على وجوبه، قال الإمام

¹ - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 446.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

أحمد رحمه الله في رواية محمد بن عوف بن سفيان الحمصي: "الفتنة إذا لم يكن إمام يقوم بأمر الناس".

فهذه أدلة أهل القياس والاجتهاد في وجوب القيادة وتنصيب القائد الذي يعمل على تنفيذ شرع الله تعالى.

وأخيرا يمكن القول أن للقيادة أهمية كبرى وخطيرة، ولا يتم قصد الشارع في وضع الشريعة لصالح العباد إلا بها، باعتبارها الطريق الأسلم لإصلاح المجتمعات الذي يتم بإصلاح النخبة القيادية فيها، كما أن كثيرا من الفروض العينية والكفائية لا تتحقق بدون القيادة، وأن أصل التكليف يتعطل بسبب الخلل في القيادة. لذا أوجب الشرع القائد في كل زمان ومكان ليعمل بالعدل والإحسان، وينهى عن البغي والعدوان، إذ أن القيام به كالقيام بأي فرض من الفروض التي فرضها الله على المسلمين - كما سبق توضيحه-، وهو أمر محتّم لا تخيير فيه، ولا هوادة في شأنه، والتقصير في القيام به معصية من أكبر المعاصي التي يعذب الله عليها أشد العذاب، إن إقامة الدين وتنفيذ أحكام الشرع في جميع شؤون الحياة الدنيا فرض على المسلمين بالدليل القطعي الثبوت، القطعي الدلالة، لا يمكن أن يتم ذلك إلا بوجود حاكم ذي سلطان (قائد)، يتم اختياره من طرف باقي الأفراد. وبالتالي فالقيادة فريضة شرعية وضرورة اجتماعية، وحتمية سياسية.¹

¹ - دليّة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 46 - 53، بتصرف.

المطلب الثالث: نمط القيادة من المنظور الإسلامي

إن النمط القيادي المختار من المنظور الإسلامي هو النمط الاستشاري، وذلك من خلال ما يمكن تقريبه للطرح المتعارف عليه حتى يسهل استيعابه وفهمه، والذي يقوم على:¹

1. الشورى والمشاركة: فبعيدا عن الانفرادية يتم اتخاذ القرار حتى وإن كان له حق الاجتهاد والمجتهد أن يعمل بما يهدي به إليه اجتهاده.

قال الله عز وجل: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا^ط مِّنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ^ط فِي الْأَمْرِ^ط ﴿ (آل عمران: 159).

ذلك أن الإسلام حريص كل الحرص على الاستفادة من كل الطاقات والقدرات والآراء، الأفكار، والخبرات من أجل العمل على زيادة ارتباط الأفراد بالخطط والسياسات التي تتبناها الجماعة، وتعمل على تحقيقها، بإعطائهم أكبر قدر من المبادرة في التخطيط لعملهم، وعدم الاتكال الكلي الدائم على السلطة الرسمية.

والجدير بالذكر أن الشورى رغم فرضيتها الشرعية، فإن كيفية إجرائها غير محصورة في طريق معين، كون طريقها مناط بما يكون أقرب إلى غايات الصواب، وأدنى إلى مظان المنافع والمصالح ومجالها دون التضييق على حرياتهم التي تتيح لهم تدبير أمورهم على ما يحبون، ويريدون في حدود الشرع والعدل والخير، رغم أن السلطة هي سلطة الجماعة. لقد انتهج رسول الله (ﷺ) في قيادته للجماعة والدولة مبدأ الشورى والمشاركة، فكان لا يحيد عنه سواء في السلم أو الحرب، ويوظفه مع الصحابة في دراسة القضايا ومناقشة الآراء حتى تتلاقح الأفكار وتتضح، فيخلصون إلى القرار السليم. ففي غزوة واحدة وهي غزوة بدر استشار في أربعة مواطن منها:

- أ. شورى الحباب بن المنذر وقبولها لصوابها.
- ب. شورى خاصة بالخروج للغير حين علم بقدمها.
- ج. شورى خاصة بالخروج لقريش عندما علم بخروجها لتدافع عن غيرها.
- د. وشورى خاصة بأسرى الحرب.

وهكذا كان رسول الله (ﷺ) يعتمد الأسلوب الاستشاري الإقناعي، لأنه صلى الله عليه وسلم - لا يقود بمقتضى السلطة، بل بالكفاءة والثقة والمشاركة.

2. التوجيه: حيث تم توظيف أسلوب القيادة التوجيهية من قبله صلى الله عليه وسلم -، فمتلما كان يشاور كان يوجه الصحابة رضي الله عنهم في أعمالهم، ففي نفس الغزوة (بدر) تجلت توجيهاته صلى الله عليه وسلم - في:

¹ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 79 - 86، بتصرف.

• أمره بالاقتصاد في الرمي، وذلك برمي الأعداء إذا اقتربوا منهم، لأن التسديد القريب أضمن لإصابة الهدف.

• نهاهم عن سلّ السيوف إلى أن تتداخل الصفوف، وذلك تحقيقاً للمصلحة ودفعاً للمفسدة.

علماً أنه صلى الله عليه وسلم- كان حريصاً على إتباع التوجيهات القيمة في المقام الذي يتطلب الحزم والجد، رغم أنه صلى الله عليه وسلم- كان يقدم أسلوب الترغيب على أسلوب الأمر.

فعن إبراهيم التيمي عن أبيه قال: "كنا عند حذيفة فقال رجل: لو أدركت رسول الله (ﷺ) قاتلت معه وأبليت، فقال حذيفة أنت كنت تفعل ذلك لقد رأيتنا مع رسول الله (ﷺ) ليلة الأحزاب، وأخذتنا ريح شديدة وقرّ. فقال رسول الله (ﷺ): ألا رجل يأتيني بخبر القوم، جعله الله معي يوم القيامة؟، فسكتنا، فلم يجبه منا أحد. ثم قال: ألا رجل يأتينا بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟، فسكتنا، فلم يجبه منا أحد. ثم قال: ألا رجل يأتينا بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟، فسكتنا، فلم يجبه منا أحد. فقال: قم يا حذيفة فأتنا بخبر القوم، فلم أجد بداً إذ دعاني باسمي أن أقوم، قال: اذهب فأنتي بخبر القوم ولا تدعهم علي، فلماً وليت من عنده، جعلت: كأني أمشي في حمام حتى أتيتهم..". (رواه مسلم¹). لقد استخدم صلى الله عليه وسلم- أسلوب الأمر عندما استنفذ أسلوب الترغيب المتمثل في الحصول على معيته صلى الله عليه وسلم- يوم القيامة.

وهذه مواصفات القيادة الناجحة التي تنوع الأساليب حسب مقتضيات الموقف والضرورات، فتارة توظف أسلوب القيادة الشورية وأخرى أسلوب القيادة التوجيهية، وثالثة أسلوب القيادة الإقناعية ورابعة أسلوب القيادة الاستشارية التشاركية، وخامسة أسلوب القيادة الإرغامية، والذي لا يتبع إلا عند الضرورة القصوى حسب ما تقتضيه المصلحة العامة، مثلما حدث في صلح الحديبية الذي لم يلجأ فيه الرسول (ﷺ) إلى الشورى نظراً لإتباعه أوامر عز وجل.

والقيادة الحكيمة هي التي تستطيع الجمع بين الأساليب المختلفة وخاصة أسلوب الإقناع والإرغام بكل كفاءة ومرونة، فحيناً يتمكن القائد من إقناع الأفراد بقبول القرارات والأهداف التي تم اختيارها، وحيناً آخر يستطيع أيضاً بقوة سلطته أن يرغمهم على قبول القرارات والأهداف. رغم أن الأصل في ذلك الأخذ بالطريقة الإقناعية، أما الطريقة الإرغامية فلا تستعمل إلا عند الضرورة.

3. **تنزيه الوحي:** لقد تم التفريق بين الأمور الموحى فيها وبين الأمور الأخرى، حتى لا يحدث خلط واخل عند اتخاذ القرارات، لذا نجد الحباب بن المنذر رضي الله عنه عندما لم يرتح لمكان نزول قوات المسلمين في غزوة بدر، سأل رسول الله (ﷺ): أمنزلاً أنزلك الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟. فلما وضّح له الرسول (ﷺ) الأمر، وبأنه الرأي والحرب والمكيدة، بادر إلى إعطاء اقتراحه في تغيير المكان لأنه أنسب لتحقيق الهدف.

¹ - أبي الحسن مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، دار الفكر، بيروت، الطبعة الأولى، 1999، الجزء الثالث، ص 1414.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

4. **الفروق الفردية:** إن مراعاة الفروق الفردية في القدرات والملكات والمواهب والمهارات وتوظيف الأفراد وفقاً لها، ليكون الفرد المناسب في المنصب المناسب والمهمة المناسبة، هو من مهام القائد النافذة في فاعلية أسلوبه القيادي. لذا لم نجد رسول الله (ﷺ) كلف حسان بن ثابت الشاعر الحصيف بقيادة جيش، بينما سلم القيادة لخالد بن الوليد يوم التحاقه بالمسلمين، كما أنه لم يعط سيفه يوم أحد إلا لمن يؤتیه حقه فأعطاه لأبي دجانة، ناهيك عن رفضه تولية منصب قيادي لأبي ذر الغفاري رغم تقواه وورعه، ورغم طلبه له، فقد كان يُضرب المثل به في الصدق لقول المصطفى (ﷺ): "ما أقلت الغبراء ولا أظلت الخضراء من رجل أصدق لهجة من أبي ذر" (حديث صحيح)¹.

5. **تفويض السلطة:** فالرسول (ﷺ) كان دائماً يقوم بتوزيع الأدوار والمهام، وتقسيم الأعمال وتفويض الصحابة رضي الله عنهم، فقد فوض صلى الله عليه وسلم - ولاية مكة لعتاب بن أسيد، وولاية اليمن لعمر بن حزم، وقضاء اليمن لعلي بن أبي طالب، وحفظ زكاة رمضان لأبي هريرة، والتقسيم لعقبة بن عامر، والصلاة بالناس لأبي بكر. ذلك أن الهدف من التفويض هو الحصول على مشاركة الجميع في العمل حسب قدراتهم وبما يتميزون به. فقد قال أنس بن مالك قال صلى الله عليه وسلم: "أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأقضاهم علي بن أبي طالب، وأقرؤهم لكتاب الله أبي بن كعب، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، ألا وإن لكل أمة أميناً، وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح" (حديث صحيح)².

وقال عمر رضي الله عنه: "أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت إلى أبي بن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتيني، فإن الله جعلني له والياً وقاسماً".

إن رسول الله (ﷺ) وعمر رضي الله عنه ما كانا ليعرفا القدرات والإمكانات والتخصصات لولا سياسة المشاركة، وتوزيع المهام وتقسيم الأعمال، وتفويض الصلاحيات، وفتح المجالات للإبداع والمبادرات، وتوظيف الأساليب القيادية المتاحة والملائمة لكل موقع، ولكل وظيفة حسب ما تقتضيه المصلحة العامة، وطبيعة العمل والموقف.

6. **العلاقات الإنسانية:**⁴ إن التركيز على العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين بقدر الاهتمام بالعمل ضرب من ضروب القيادة الفعالة، والسيرة النبوية كلها شواهد على ذلك بداية من دار الأرقم بن أبي الأرقم مركز التربية والتوجيه والقيادة إلى إقامة الدولة الإسلامية، وفي جميع الظروف سواء في السلم أو الحرب، وأبسط مثال على ذلك أنه صلى الله عليه وسلم - كان إذا سار مع الجيش تارة يتقدم، وتارة يكون في المؤخرة، حتى يساعد المتأخرين ويعين الضعيف. حرصاً على الاهتمام بهم، ورفع معنوياتهم بشكل مستمر من خلال الممارسة والتوجيهات. فقد خطب صلى الله عليه وسلم - مرة

1- محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 156، ص 43.

2- محمد عبد الحي الكتاني، الحكومة النبوية (التراتب الإدارية)، مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 251.

3- محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 154، ص 43.

4- دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 89-92، بتصرف.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

فقال: "أيها الناس أوصيكم بما أوصاني الله في كتابه من العمل بطاعته، والتناهي عن محارمه، ثم إنكم اليوم بمنزل أجر وذخر لمن ذكر الذي عليه، ثم وطن النفس على الصبر واليقين والجد والنشاط، فإن جهاد العدو شديد كربه، قليل من يصبر عليه إلا من عزم الله رشده، فإن الله مع من أطاعه وإن الشيطان مع من عصاه، فافتحوا أعمالكم بالصبر على الجهاد، واتمسوا بذلك ما وعدكم الله، وعليكم بالذي أمركم، فإني حريص على رشدكم، فإن الاختلاف والتثبيط من أمر العجز والضعف مما لا يحب الله، ولا يعطي عليه النصر ولا الظفر".

فقد كان الرسول (ﷺ) النموذج الأمثل للقائد المهتم بالعاملين فكريا وروحيا وتربويا وصحيا واجتماعيا ومهنيا واقتصاديا، وسياسيا بل تعدت رعايته إلى درجة إقالة العثرات وخاصة عثرات ذوي الهيئات.

قال صلى الله عليه وسلم:- "أقبلوا ذوي الهيئات عثراتهم إلا الحدود" (حديث صحيح¹)، فقد أقال عثرة حاطب بن أبي بلتعة، قائلا: "أليس من أهل بدر؟"، فقال: لعل الله اطلع إلى أهل بدر فقال اعملوا ما شئتم، فقد وجبت لكم الجنة أو فقد غفرت لكم" (حديث صحيح²).

هذا مما يجب على القائد نحو جنده أن يقلل عثراتهم لأنه أدعى إلى المحبة والتآلف مما يكون سببا في نصرهم على عدوهم.

إن إقالة العثرات جانب من جوانب الرفق التي يمتاز بها القائد الحكيم، إذ أنه يسعى إلى عدم تحميل الأفراد ما لا يطيقون، تأكيدا للمعاملة الإنسانية التي ينبغي عليه ممارستها مع العاملين.

فعن عبد الرحمان بن شماسه، قال: أتيت عائشة أسألها عن شيء، فقالت: من أنت؟، فقلت: رجل من أهل مصر، فقالت: كيف صاحبكم لكم في غزاتكم هذه؟، فقلت: ما نقمنا منه شيئا، إن كان ليموت للرجل البعير فيعطيه البعير والعبد فيعطيه العبد ويحتاج النفقة فيعطيه النفقة، فقالت: أما أنه لا يمنعني الذي فعل في محمد بن أبي بكر أخي ما سمعته من رسول الله (ﷺ) يقول في بيتي هذا: "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئا فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئا فرفق بهم فرفق به" (رواه مسلم). وقال صلى الله عليه وسلم: "من ولّاه الله عز وجل شيئا من أمر المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم، احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره" (حديث صحيح³).

لقد أراد الرسول (ﷺ) أن يبين للقائد المسلم أهمية العلاقات الإنسانية وضرورة الاهتمام بالحاجات والمطالب الأساسية للأفراد، وإشباعها بالصورة التي تحقق تجميع القوى والإرادات وحشدها لتحقيق الأهداف المرسومة. قال عمر رضي الله عنه: "لئن عشت إن شاء الله، لأسيرن في الرعية حولا، وإني أعلم أن للناس حوائج تقطع عني آمالهم فلا يصلون إليّ، وأما عمالهم فلا يرفعونها إليّ، فأسير إلى الشام فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى مصر فأقيم بها شهرين، ثم أسير إلى البحرين فأقيم بها

1- محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 2065، ص 207.

2- محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الثالث، حديث رقم: 3983، ص 65-66.

3- سليمان بن الأشعث أبو داود السجستاني، سنن أبي داود، تحقيق: محمد ناصر الدين الألباني، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، الطبعة الأولى، 1988، حديث رقم: 2948، ص 500.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

شهرين ثم أسير إلى الكوفة فأقيم بها شهرين ثم أسير إلى البصرة فأقيم بها شهرين¹. ويقول علي رضي الله عنه: "رأيت عمر بن الخطاب رضي الله عنه، يدعو على قتب فقلت له: أين؟، فقال: بعير من إبل الصدقة فرّ، وأنا أطلبه. فقلت: لقد أذلت الخلفاء من بعدك يا أمير المؤمنين. فقال: لا تلمني يا أبا الحسن، فو الذي بعث محمدا بالنبوة لو أن سخلة ذهبت بشاطئ الفرات لأخذ بها عمر يوم القيامة، ألا إنه لا حرمة لوالٍ ضيّع المسلمين".

وكذلك، كان عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه إذ دخلت عليه زوجته فوجدته يبكي، فقالت: يا أمير المؤمنين أشيء حدث؟، قال: يا فاطمة، إني تقلدت من أمر أمة محمد (ﷺ) أسودها وأحمرها، فتفكرت في الفقير الجائع، والمريض الضائع والعمى المجهود، والمظلوم المقهور، والغريب الأسير، والشيخ الكبير، وذوي العيال والمال القليل، وأشباههم في أقطار الأرض وأطراف البلاد، فعلمت أن ربي سألني عنهم يوم القيامة، فخشيت أن لا تثبت لي حاجة، فبكيت".

وقال: " أفضل الملوك (القيادات) من كان شركة بين الرعايا، لكل واحد منهم فيه قسطه، ليس أحد أحق به من أحد، لا يطمع القوي في حيفه، ولا ييأس الضعيف من عدله".

إن النمط الاستشاري وسط بين النمط الحر الذي قد يكون سببا في أن تظهر بين الأفراد: "الآراء المضطربة، وتشيع بينهم روح الاستهتار والتفكك وكثرة الفاقد من الوقت والجهد والمال. وبين النمط الأوتوقراطي الدكتاتوري الذي يتصف بالاستبداد المطلق العنان فعلاً أو حكماً، فيتصرف في شؤون الأفراد كما يشاء بلا خشية وحساب ولا عقاب محققين، ويساعدهم في ذلك المتمجدون. لذا يكثر المستبد منهم ويقربهم إليه، ويتخذ منهم سماسرة للتغريب وتوسيع السلطة وتحصيل المنافع. والحقيقة أن مسؤولية الاستبداد تقع على المستبد به أكثر مما تقع على المستبد نفسه".

والجدير بالذكر، أن أنواع القيادة لا تقتصر على الأنواع السابقة بل تتعدد وتدرج من القيادة ذات الأسلوب التسلطي الارغامي الذي يركز على نفسه، إلى الأسلوب الديمقراطي.

والحقيقة أن مهارة القيادة ترتبط بمدى معرفتها بالأساليب القيادية المتنوعة، وفي مدى قدرتها على تغييرها، وتوظيفها وتنفيذها بما يناسب المواقف والظروف الطارئة التي تواجهها أثناء العمل، مع ضرورة التمسك بالأسلوب الاستشاري الذي مثله المصطفى (ﷺ) فكان أنجح القادة على الإطلاق.

¹ - محمود شيت خطاب، الفاروق القائد، دار الفكر، لبنان، الطبعة الخامسة، 2002، ص 124.

المبحث الثالث: أسس القيادة الإدارية من منظور إسلامي

لا يخفى على الدارس للشرعية الإسلامية ما أولته من اهتمام بيناه فيما سبق من عناصر، للقيادة ومصلحة الجماعة، وما المنظمة في تخصصنا إلا نوع من هذا النسيج الاجتماعي البشري الذي يبحث عن قضاء حوائجه وتحقيق مصالحه المختلفة، لذا فقد أرسى الشرعية الإسلامية الغراء مجموعة من الأركان والأسس التي رأى علماء الإسلام أن أي جماعة من الأفراد لا يصلح بل ولا يقوم في بعض الأحيان أمرهم إلا بها، فما بالننا ونحن ندرس علم المنظمات والإدارة، ونعلم عن يقين أن همّ المنظمة الوحيد هو البقاء والاستمرارية متضمننا ذلك دائما هدف الربح وقضاء الحوائج للقائمين عليها تباعاً، ومن أجل هاته الأهمية أدرجنا المطالب التالية.

المطلب الأول: أركان القيادة الإدارية من منظور إسلامي

هناك ثلاث أركان أساسية تقوم عليها القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي، وهي: الشورى، العدل والإشراف؛ نتناول فحواها فيما يلي:

الفرع الأول: الشورى:

وهي أول مبدأ في القيادة الإسلامية، فقد أوضح القرآن ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة، إذ قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (الشورى، 38)،¹ ذلك أن التشاور في الأمور يبعد الرئيس أو القائد عن التسلط والاستبداد،² لذا وجه القرآن النبي (ﷺ) نفسه للتشاور مع أصحابه فقال: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِن حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنَّهُمْ^ط وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران، 159).³

¹ - هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 54.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 111.

³ - هشام الطالب، مرجع سابق، ص 54.

الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

فالشورى هنا واجبة ولازمة، وقد قيل: إن الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه، وليقتدي به من بعده، وليستخرج منهم الرأي فيما ينزل فيه وحي، من أمر الحروب، والأمور الجزئية وغير ذلك، فغيره صلى الله عليه وسلم - أولى بالمشورة.¹

وكان عليه الصلاة والسلام يتخذ من أهل الرأي والبصيرة مجلساً للشورى، وكتائباً وأمناء للسرب بلغ عددهم اثنين وأربعين، وقيل زادوا عن ذلك بكثير، وكان يقسم العمل بينهم، فبعضهم للرسائل الداخلية، وبعضهم لرسائل الملوك والأمراء، وبعضهم لإحصاء الإيراد والمنصرف.

وتدلنا الروايات التاريخية أن الرسول (ﷺ) كان يكثر من استشارته لأصحابه حتى قال أبو هريرة: "ما رأيت أحداً قط كان أكثر مشاورة لأصحابه من رسول الله (ﷺ)"، وكان أبو بكر وعمر في مقدمة الصحابة الذين كان الرسول (ﷺ) يعتمد عليهم، وقد روي عنه أنه قال لهما: "وأيم الله لو اتفقتما على أمر ما خالفتكما فيه أبداً".²

ومن ذلك أيضاً، ما صنعه بيدر - كما سبق ذكره -، حين أشار عليه الحباب ابن منذر بالانتقال إلى مكان غير الذي نزلوا فيه أول الأمر، ثم بتغيير الآبار وبناء حوض للشرب لا يصل إليه الأعداء، وقيل في روايات كثيرة أنه عمل بمشورة سلمان الفارسي في حفر الخندق عند المنفذ الذي خيف أن يهجم منه المشركون على المدينة، فحفر الخندق وعمل النبي (ﷺ) بيديه الكريمتين في حفره. ويعقب العقاد قائلاً على ذلك أن: قبول النبي (ﷺ) مشورة سلمان عمل من أعمال القيادة الرشيدة، وسنة من سنن القواد الكبار.³

وممارسة الشورى تمكن أفراد المنظمة من المشاركة في صناعة القرار، وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية؛⁴ فالقائد الإداري الماهر في الإسلام هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى يتبين له إمكانية تنفيذها ومن يستطيع هذا التنفيذ، فيسند كل أمر إلى أهله.⁵

إلا أن القائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور، فالأعمال اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل به الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها، وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومي عادي وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل واحتياجاته والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة. وعلى القائد أن يلتزم بما تحدده عملية الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذها. وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى. وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى:⁶

أ. يترك القرار في الشؤون الإدارية والتنفيذية للقائد المسؤول.

1- أحمد بن عبد الحلیم بن نیمیة، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 136.
2- فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع الجدلاوي، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص ص 56-57.
3- عباس محمود العقاد، عبقرية محمد - صلى الله عليه وسلم -، دار النفيس، الجزائر، دط، 2002، ص ص 35-36.
4- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 54.
5- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 184.
6- هشام الطالب، مرجع سابق، ص ص 54-55.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

ب. للقائد أن يبيت في الأمور التي تستدعي قرارات عاجلة، على أن يطرح ذلك على المسؤولين الآخرين في أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفي .

ج. على الأعضاء أو ممثليهم أن يكونوا قادرين على متابعة أداء القائد ومساءلته بحرية، ومن دون تخرج أو تردد .

د. ينبغي تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلين منتخبين وبالالتزام أسلوب الشورى ، وينبغي ألا يترك للقائد المسؤول وحده القيام بتلك المهام.

إذن، فالقائد المسلم لا ينفرد باتخاذ القرار بالطريقة التي تجري عليها القيادة المستبدية، ولا تعطي أيضاً المجال للأتباع ليحلوا محل القائد عند اتخاذ القرار بالطريقة التي تسير عليها القيادة المتسببية، فهي قيادة وسطية بين الفردية والجماعية، وتفرض الشورى على أن يكون الأتباع أمناء مخلصين في إبداء آرائهم عند الطلب.¹

الفرع الثاني: العدل والإحسان

فالعدل كالسيف والإحسان غمده، والعدل يعني النزاهة والأمانة بما يحقق النصفَ ونظر الحاكم (القائد) إلى جميع الناس بعين المساواة وبدون تمييز لقرابة أو لون أو عرق أو لسان أو مكانة اجتماعية أو حتى دين وخاصة في الحقوق؛ كما أن العدل يمنع الحاكم (القائد) من كل أنواع الظلم والاستبداد والمحاباة والمحسوبية والمجاملات في الحق، ومراعاة المصالح الخاصة لشخصه أو لذويه وأقربائه وأنصاره بما يحل حراماً أو يحرّم حلالاً أو يحقّ باطلاً أو يبطل حقاً؛ إذ يفترض فيه أنه يخضع ويتمثل لكل ما أمر الله ورسوله به ونهى الله ورسوله عنه، وألا تأخذه في الحق لومة لائم². فعلى القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف. والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم، إذ يقول سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ

بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ﴾ (النساء: 58)، ويقول عز وجل: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ

عَلَىٰ ٱلَّذِينَ عَدَدُوا أَعَدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ (المائدة: 08)، ويقول أيضاً سبحانه وتعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا

ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَالِدِينَ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۗ إِنَّ

يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أُوْلَىٰ بِهَمَا ۗ﴾ (النساء: 135). بالإضافة إلى مراعاة المبدأ العام بأن العدل هو

أساس المجتمع المسلم، فإن على القائد أن يقيم هيئة للقضاء والتحكيم داخل المنظمة لتسوية المنازعات الداخلية وردّ المظالم، ويكون أفرادها من ذوي الدراية والتقوى والحكمة³، ما يوفر جواً صحياً لنمو

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 175.

² - أحمد بن داود المزجاني الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، مقدمة في الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص ص 447- 448.

³ - هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 55.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

العلاقات الإنسانية في بيئة عمل مناسبة تضمن ولاء الأفراد والتابعين، وتزيد من إنتاجية العمل وتحقيق أعلى قدر من الأهداف، وقد رأى الهرمزان عمر مضطجعاً في مسجد رسول الله (ﷺ)، فقال: "هذا والله الملك الهنيء"¹، فقد علم الهرمزان أنه ما كان ليهنأ عمر بن الخطاب بنومه في وسط الناس لولا عدله فيهم.

أما الإحسان فهو العامل الملقب لحدة العدل وصرامته، إذ يترك الباب مفتوحاً لتصلح النفوس وتتدبر العقول وتتسع الصدور للزلات والهفوات غير المقصودة والفضل لمن عفى...، ونظراً لأهمية العدل والإحسان فإنه قد أمر الله تعالى بهما في كتابه قائلاً: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ (النحل: 90).²

الفرع الثالث: القدرة على الإشراف

يعد التوجيه والقدرة على الإشراف الفعال من أهم مسؤوليات القائد وواجباته، ولنا في السيرة النبوية خير أسوة ومثال، إذ يورد العقاد في إشراف النبي (ﷺ)، أنه كان يخرج "والليل لما يسفر عن صبحه ليطوف بالمدينة مستطلعاً، وقد هدَّدها بالأعداء بالغارة والحصار، أمر لو لم تدعُ إليه الشجاعة الكريمة لم يدعه إليه شيء...، لأن المدينة كانت يومئذ حافلة بمن يؤدون عنه مهمة الاستطلاع وهو قرير في داره، ولكنه أراد أن يرى بنفسه فلم يثته خوف ولم يعهد بهذا الواجب إلى غيره"³. ولنستبين أبعاد الإشراف الفعال أوردنا أهم العناصر التالية والمكونة له:

أولاً: المسؤولية

إن من أهم خصائص القائد أنه مختلف وتميز عن أقرانه وأفراد مهنته في مثله العليا وفي معايير وحدود طاقاته، فالقائد شخص مقدم، لا يتهرب من المسؤولية، بل يسعى إلى تقلدها وتحمل تبعاتها، ولا يهاب اقتحامها مهما كلفه ذلك من التضحية والعنت. ويتطلب الالتزام بالمسؤولية وتحملها أن يكون لدى القائد الاستعداد الكامل للبحث في المشكلات التي تواجه العمل، والشجاعة في اتخاذ القرار وتحمل تبعاته.⁴ ويتحمل النتائج حسنة كانت أم سيئة، كما فعل الرسول (ﷺ) يوم انفاق الحديبية. وقد كان في موقف الرسول (ﷺ) يوم غزوة أحد مثلاً رائعاً على تحمل المسؤولية، فقد استشار أصحابه لاختيار مكان المعركة، وكان يفضل أن تكون المعركة في داخل المدينة وشاركه رأيه معظم كبار الصحابة من المهاجرين والأنصار. ولكن الكثرة الكاثرة من الفتیان والشبان المتحمسين للقتال، وبخاصة ممن لم يشهد بديراً منهم رغب في الخروج لملاقاة العدو، حتى لا يظن العدو أنهم كرهوا الخروج جبناً وتخاذلاً، وأيدهم

¹ - محمود شيت خطاب، الفاروق القائد، مرجع سابق، ص 142.

² - أحمد بن داود المزجالي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص 447-448.

³ - عباس محمود العقاد، عبقرية محمد - صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، ص 49.

⁴ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 264.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

في رأيهم حمزة بن عبد المطلب، فنزل الرسول (ﷺ) على رأي هذا الفريق المتحمس، وبخاصة أنهم هم عصب الجيش وقوته، وقرر الخروج لملاقاة المشركين خارج المدينة. ولما شعر أنصار هذه الفكرة بأنهم أخطأوا بإصرارهم على موقفهم عادوا إلى الرسول يعتذرون، ولكن الرسول (ﷺ) قال لهم: "ما ينبغي لنبي إذا لبس لأمته (الدرع، وقيل السلاح) أن يضعها حتى يقاتل". وكانت النتيجة المعركة محزنة، استشهد فيها من المسلمين واحد وسبعون رجلاً، بينهم حمزة بن عبد المطلب عم الرسول (ﷺ). ومع ذلك لم نقرأ في كتب السيرة كلها أن الرسول (ﷺ) ذكر خطأ في الخروج لملاقاة المشركين، وأنه ألقى باللوم على الذين أصروا على الخروج من المدينة. فهو القائد، وهو الذي يتحمل نتائج القرار.¹

فالعامل مسؤولة ينبغي فيمن يتولاها أن يؤديها على الوجه الأكمل سواء كان قائداً أو تابعاً. فقد جاء في القرآن الكريم: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ (المدثر: 38)، وقال عز وجل: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ

مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾﴾ (الزلزلة: 07-08)، وجاء في

الحديث الشريف: "كلكم راع وكل راع مسؤول عن رعيته..". (حديث متفق عليه)².

فعلى القائد بذلك، أن يستشف أبعاد مسؤوليته من وراء مركزه القيادي رسمية كانت قيادته أو غير رسمية، ولنا في عمر بن الخطاب قبل وأثناء توليه الخلافة أقوى مثال على الحس العالي بالمسؤولية تجاه التابعين، وكذا تجاه أهداف التنظيم الذي يعملون في إطاره والذي يجب أن يتوفر في القائد، حيث يذكر أن عمر خطب يوماً قال: ⁴ "والذي بعث محمداً بالحق، لو أن جملاً هلك ضياعاً بشط الفرات، خشيت أن يسأل الله عنه آل الخطاب".

ثانياً: الأمانة

تحتل الأمانة في الإسلام مكان الصدارة من جملة الأخلاق والسلوك وتبدو في أعلى مراتبها؛ قال علي كرم الله وجهه: "كنا جلوساً مع النبي (ﷺ) فطلع علينا رجل من أهل العالية، فقال: يا رسول الله، أخبرني بأشد شيء في هذا الدين وألينه، فقال: ألينه شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمداً عبده ورسوله، وأشدّه يا أبا العالية الأمانة، إنه لا دين لمن لا أمانة له، ولا صلاة ولا زكاة له..". (حديث ضعيف)⁵.

إنها خلق عظيم وتطبيقه في مجال الإدارة أعظم لأن الشخص الأمين الصادق هو عون للمؤسسة أو المنظمة وهو رافد من روافد العمل الإداري الناجح، ويدخل في نفس الرئيس الطمأنينة من ناحية

¹ - أحمد راتب عرموش، قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم السياسية والعسكرية، دار النفائس، لبنان، الطبعة الثانية، 1991، ص ص 163-164.

² - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 289، ص 161.

³ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 112.

⁴ - محمود شيت خطاب، الفاروق القائد، مرجع سابق، ص 143.

⁵ - نور الدين علي بن أبي بكر الهيثمي، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، دار الفكر، بيروت، 1991، الجزء العاشر، حديث رقم: 18102، ص ص 521-

522.

⁶ - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 264.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

مرؤوسه الأمين، وفي هذا الإطار يقول الرسول (ﷺ): "أن تعبد الله كأنك تراه. فإن لم تكن تراه، فإنه يراك" (رواه مسلم¹)، فمن علم أن الله يراقبه أصلح عمله وأتقنه.

فلاشك أن الأمانة والنزاهة في العمل ضرورة لا غنى عنها، وقد شدد علي بن أبي طالب على هذا المبدأ حيث حاسب كل من خان الأمانة وضيعها من الولاة ولم يتهاون معه، وقد كتب إلى أحد عماله الذين خانوا الأمانة فقال له: "فقد بلغني عنك أمر إن كنت تفعله فقد أسخطت ربك وعصيت إمامك وأخزيت أمانتك، وبلغني أنك جردت الأرض فأخذت ما تحت قدميك وأكلت ما تحت يديك، فارفع إلي حسابك واعلم أن حساب الله أعظم من حساب الناس".²

ثالثاً: الكفاءة والخبرة

إن الكفاءة والخبرة هما الدعامة الثانية التي يستند إليها نظام الإشراف ضمن أركان القيادة من المنظور الإسلامي، حيث ينظر القائد الإداري إلى العاملين معه وتحت أمره ليكلف منهم من يستطيع أداء المهام المطلوبة، ويعطي كلاً منهم واجبات، كل حسب طاقته وكل حسب خبرته وكفاءته إعمالاً لقول الحق تبارك وتعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا﴾ (البقرة: 286).³

والمقصود بالكفاءة ذلك المحتوى من المهارات والوظائف والمهام التي يجب على القائد أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه، لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية، فهناك ارتباط وثيق بين الكفاءة وإتمام العمل حيث أن إتمام العمل يتوقف على القدرة المهاراتية والمعرفية والمعلوماتية للقائد،⁴ التي تكون في مجموع تراكمها خبرته ومخزونه المعرفي من بعد ذلك.

ويطالبنا ديننا الحنيف بإتمام العمل وإجادته بل وإتقانه، حيث تكون المثوبة أولاً وقبل كل شيء من عند الله عز وجل ثم يعقبها رضا فريق العاملين سواءً أكانوا تابعين أو مسئولين، بالإضافة إلى بعد أعمق تميز به المنظور الإسلامي عن غيره من المقاربات ألا وهو الراحة النفسية. ففي القرآن الكريم جاء وعده عز وجل: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف: 30)، وقوله عز من قائل: ﴿أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَمَلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ بِعَعْضِكُمْ مِّنْ بَعْضٍ﴾ (آل عمران: 195)، وقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَسَيَزِيدُ الْمُحْسِنِينَ﴾ (البقرة: 58). كما وقد جاء في الحديث الشريف: "إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (حديث حسن⁵).

¹ - أبي الحسن مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، مرجع سابق، الجزء الأول، ص 37.
² - هابل عبد المولى بطوش، أساسيات في القيادة والإدارة "النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة"، دار الكندي، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 273-307.

³ - عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 187.

⁴ - محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 215.

⁵ - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 1880، ص 724.

رابعاً: الأخلاق والقيم

إن أخلاق القيادة قد تكفلت بها التربية الربانية الإيمانية للشخصية المسلمة، ووضع مقوماتها القرآن وبين فروعها وتطبيقها النبي (ﷺ) وتبعه صحبه الكرام وتابعوهم¹، وسنحاول تتبع أهم الأخلاق والقيم ذات الارتباط المباشر بشخصية القائد وتابعيه، وهي:

أ. **التواضع:** من الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها القائد أن يكون متواضعا في غير تبذل أو استهتار وألا يتكبر على الناس؛ والتواضع لا ينتقص من قيمة المرء بل إلى جوار العوامل السابقة الذكر يصبح جميلا لشخصية القائد. أما بدونها فالتكبر يصبح عاملا هداما لشخصيته، وعليه فيجب أن يكون لين العشرة، يقول الله تبارك وتعالى: ﴿وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا﴾ (الإسراء: 37)، ويقول تعالى: ﴿وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاعْظُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ﴾ (لقمان: 19)، والتواضع هو من حسن الخلق الذي قال فيه صلى الله عليه وسلم عندما سئل عن أكثر ما يدخل الناس الجنة فقال: "تقوى الله وحسن الخلق" (حديث حسن صحيح²)، وقد كان صلى الله عليه وسلم يخصف نعله ويخيط ثوبه ويعمل في بيته كما يعمل أحدكم في بيته³.

ب. **اللين والمرونة:** يقول الله تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ

فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فصلت: 34)، فالقائد المسلم لين

الجانب وحسن العشرة⁴. فأول ما يجب أن يكون عليه القائد مع أتباعه هو إتباع أسلوب اللين، واللين عكس الشدة والقسوة، ولكنه ليس ضعفاً أو جبناً، وهذا هو أكبر خطأ يقع فيه الكثير من القادة حينما يتصورون اللين ضعفاً، والشدة والقسوة قوة وهذا قمة الخطأ. لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن هنا هو إتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين، لدرجة تصل كما يذكر القرآن في آيات أخرى إلى

خفض الجناح: ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ﴾ (الحجر: 88).

وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل وحب وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع على المبادرة والابتكار، وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد تسلك طريقها إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف. ومن هنا يعتبر القائد اللين في طبعه هو أكثر القادة جميعاً لمن حوله وتأثيراً فيهم، وتحقيقاً للهدف. وفي هذا إيراد من قبس النبوة

1- أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مكتبة صيد الفوائد، رابط الموقع: <http://saaid.net/book/open.php?cat=98&book=3745>، تاريخ النشر: 2007/08/29، ص17، تاريخ الزيارة: 2007/09/29.

2- الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 630، ص 277.

3- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 38-39.

4- نفس المرجع السابق، ص 39.

بباب الرفق وبيان أثره الذي ننطلق منه إلى ما يخصّ هذا المبحث، يقول فيه عليه الصلاة والسلام: "إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف" (حديث صحيح¹). وقال مخاطباً عائشة رضي الله عنها: "عليك بالرفق، إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه" (حديث صحيح²).³ وإذا انتقلنا إلى الصحابة رضوان الله عليهم وهم الرعيل الأول الذين تربوا في كنف النبوة وتشربوا الكثير من الأخلاق والصفات النبوية، ونجد من هذه الصفات التي كانت واضحة في سيرتهم وهديمهم خاصية المرونة، فهذا أبو بكر رضي الله عنه في خطبته لما ولي أمر المسلمين يسمح للناس بتقويمه متى علموا اعوجاجاً منه، فقد أورد الطبري عن أبي بكر رضي الله عنه أنه قال: "يا أيها الناس، إنما أنا مثلكم، إنني لا أدري لعلكم ستكلفونني ما كان رسول الله (ﷺ) يطيق، وإن الله اصطفى محمداً على العالمين وعصمه من الآفات، وإنما أنا متبع ولست مبتدع، فإن استقمتم فاتبعوني، وإن زغت فقوموني...".⁴

ج. نكران الذات وحب الخير للناس: القائد الناجح لا يهتم كثيراً بذكر محاسنه، بل يهتم بذكر جهود العاملين معه والثناء عليهم مما يساعد على استخراج القوى الكامنة في نفوسهم، بالإشادة بالمجتهد تحمله على زيادة جهده وتحمل غيره على الاجتهاد حتى يذكر اسمه بالثناء، وبالتالي يسعى التابعون أيضاً إلى التحدث علناً عن جهود قائدهم ومحاسنه، فالوضاعة ونكران الخير والغيرة ليست من سمات القائد المسلم، قال تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ﴾ (آل عمران: 110).⁵

د. وضوح الموقف والترفع عن الحقد والضغينة: القائد الناجح يترفع عن الأحقاد وشهوة الانتقام، فالشخص القوي لا يحمل حقداً ولا ضغينة بل يترفع عن ذلك كله ويتصف بالحلم وهدوء الأعصاب وكظم الغيظ، ولا يعجل إلى الانفعال بل يجتهد لأن يسيطر عليه، لأن الذي يفقد سيطرته على نفسه حري به أن يفقد سيطرته على تابعيه، وهو أيضاً واضح في مواقفه ومعتقداته وقيمه، ولا يتنكر للحقائق بل يعلن موقفه منها، ويعامل الجميع بمساواة وعدل وبدون تمييز،⁶ وتكون تقوى الله هي غايته في ذلك كله، قال تعالى: ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىكُمْ^ع إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات: 13).

1- محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، رقم الحديث: 3688، ص 612.
2- محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 4041، ص 668.
3- أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 65-66.
4- أنس سليم الأحمد، المرونة، مرجع سابق، ص 53-54.
5- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 39.
6- نفس المرجع السابق، ص 44.

خامساً: الحرية والإبداع

إن الإسلام كان دائماً أكبر عون لحرية الإنسانية، وحضارتها وهو الذي أوقد شعلة العلم والمعرفة، وقدم للإنسانية الفكر الحق والمضمون الصادق للحرية والعدل والمساواة.

فالحرية وإحساس الناس بأنهم قادرون على الاختيار، هي من العوامل التي يمكن أن ينتج عنها التغيير نحو الأفضل، وقد علمت الحياة الناس أن العبيد لا ينتجون، فهؤلاء يضعفون للحاكم ويتظاهرون بالطاعة للقاء، ويهتفون له ويقنعونه أنهم رهن إشارته، ولكنهم يتركونه ويتخلون عنه عند أول امتحان¹ وهي بذلك الطريق الرئيسة التي يجب على القائد انتهاجها بحكمة وتبصر لإطلاق شرارة الإبداع لدى التابعين، وكذا تدعيمها من خلال احترام آرائهم ووجهات نظرهم، التي قد تضيف إلى العمل الكثير من رؤى التطوير والانجاز المتميز.

وأبرز ما قد يقتل مبدأ الحرية الفعالة لدى القائد أثناء تعامله مع تابعيه، هما عاملان أساسيان:

أ. **التعصب:** إن التعصب هو شيمة من شيم الضعف، وخلة من خلل الجهل، يبتلى بها الإنسان فتعمي بصره وتغشي عقله، فلا يرى حسناً إلا ما حسن في رأيه وصواباً إلا ما ذهب إليه أو من تعصب له. وقد ذم الإسلام التعصب، وحذر منه، سواءً كان هذا التعصب للجنس، أو الفكر، أو الحزب، أو المذهب، أو للأئمة أو القادة، أو القومية، أو الوطنية²، نزولاً عند قوله عز وجل: ﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ

اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ ءَابَاءَنَا أُولَئِكَ كَانُوا فِي سَبِيلٍ لَا يَعْقِلُونَ

شَيْئاً وَلَا يَهْتَدُونَ ﴿١٧٠﴾ (البقرة: 170).

ب. **الانكفاء على الذات:** والمقصود به هنا هو التمرکز العقلي حول الذات، أو عدم إعطاء وجهة النظر الأخرى أي اعتبار أو عدم وضع الإنسان نفسه مكان الطرف الآخر عند مناقشة أي قضية أو مسألة أو موضوع أو مشكلة من المشاكل، أو عدم تفهم رأيه أو موقفه من تلك المشكلة أو الموضوع، وهذا الانكفاء يخرج عقلية أحادية³، قليلة الإبداع بطيئة التغيير والتطوير، والقائد المنكفي على ذاته يتميز بلغة إقصاء الآخر بصورة بارزة وواضحة، مما يجعل تابعيه يتخذون منه موقفاً سلبياً، فينعزلون عنه مع مرور الوقت، ولا يرغبون فيه، مما يرغمه على اعتماد درجات أقوى من ممارسات الأسلوب الدكتاتوري يليه تضخم الهوة بينه وبين التابعين، ما ينجر عنه في الأخير دائرة مفرغة من الأساليب القيادية الفاشلة.

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 247.

² - أنس سليم الأحمد، المرونة، مرجع سابق، ص 73.

³ - نفس المرجع السابق، ص 80.

المطلب الثاني: شروط القيادة الإدارية من منظور إسلامي

لقد تعددت اتجاهات الدارسين لظاهرة القيادة من المنظور الإسلامي، فمنهم من أثرت عليه طبيعة الأمة الإسلامية في ذلك الحين، ومنهم من اتجه إلى مصادر التشريع الإسلامي أو بعضها كالكتاب والسنة، وأخذ يتفحصها وما بها من توجيهات وقصص ويستتبط منها المقومات القيادية، فجاءت هاته الأخيرة متنوعة بتنوع الرؤى الدارسة لماهية القيادة في جوهرها وكنهها.

الفرع الأول: أهم مقومات القيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي

ضمن هذا الإطار نجد أن من بين أوائل من كتب في هاته الجزئية بالذات وشرحها هو ابن خلدون، إذ أجملها في مقدمته قائلاً:¹ "أما شروط هذا المنصب فهي أربعة: العلم والعدالة والكفاية، وسلامة الحواس والأعضاء، مما يؤثر في الرأي والعمل"، ويعني بها:

- أ. العلم، لأن القائد لا يكون منفذاً لأحكام الله إلا إذا كان عالماً بها.
- ب. العدالة، لأن منصب القيادة منصب ديني ينظر في سائر المناصب.
- ت. الكفاية، وهي أن يكون جريئاً في إقامة الحدود.
- ث. سلامة الحواس والأعضاء، مع خلاف في شرط خامس وهو النسب القرشي.

بينما عرض الماوردي في كتابه "الأحكام السلطانية" لهذه الشروط في سبعة نقاط، هي:²

- أ. العدالة بشروطها الجامعة.
- ب. العلم المؤدي إلى الاجتهاد في التوازن والأحكام.
- ت. سلامة الحواس.
- ث. سلامة الأعضاء.
- ج. الرأي المفضي إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح.
- ح. الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية البيعة.
- خ. النسب.

في حين ذكر ابن تيمية ركنين أساسيين هما: القوة والأمانة.

بينما في المعاصرين، فقد تطرق أحمد أبو سن للمقومات القيادية فذكر أن أهم تلك المقومات ما يلي:³

¹ - عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة بن خلدون، مرجع سابق، ص 202.
² - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، مرجع سابق، ص 117.
³ - أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 102-118، بتصرف.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

- أ. المهارات السياسية: وهي الطريقة التي يتبعها الحاكم ليصل بشعبه وأمتة إلى حيث السلامة والعزة والقوة.
- ب. المهارة الإنسانية: والتي تشمل على القدوة الحسنة، حسن المعاملة، العدل، الرحمة، الشورى، المشاركة، التدريب، التفويض، الرقابة والمحاسبة.
- ت. المهارة الفنية: وتشتمل على الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة والقدرة على التخطيط، التنظيم، الالتزام بالمسؤولية، حسن التصرف، تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة.

وقد قام عبد الشافي أبو الفضل بإجراء دراسة مستفيضة عن المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وقد انتهى البحث إلى الوقوف على المقومات والشروط التالية:¹

- أ. مقومات ذاتية: أي أنها متعلقة بذات القائد، وأنها بمثابة مقومات تأهيلية تؤهل الفرد لتولي القيادة، وأنها بحكم طبيعتها هذه تعد الركيزة الأساسية للقيادة، وهي: الإيمان، العلم، الفصاحة والبيان، الخلق الحسن، الانتماء والرجولة.
- ب. شروط قيادية: وتمثلت في: الاصطفاء، الإعداد، المنهجية والتأييد، وتعد بمثابة شروط لانعقاد القيادة الرشيدة للقائد الإداري الذي توافرت فيه المقومات الذاتية السابقة، واعتبرت شروط لأنها تعود إلى عوامل خارجية وغير متعلقة بذات القائد.
- ت. مقومات سلوكية: وتتعلق بسلوك القائد الإداري إثر انعقاد القيادة له، وهي: القدوة، الصبر، الرحمة، المهابة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، التوكل؛ ويرى أن نجاح القائد واستمراريته يرتبط إلى حد كبير بتوافر تلك المقومات القيادية السلوكية لديه حتى يتسنى له إعمالها والأخذ بها في حينها عند توافر الظروف والدواعي التي تستوجب هذا.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن استنباط المقومات والشروط اللازمة للقيادة الإدارية، لا يزال يجري على قدم وساق في البحوث والدراسات إلى غاية الساعة، وما هذا إلا غيض من فيض كما يقال، وما ينبغي التنويه إليه إلى أنه مهما اختلفت هاته المقومات والشروط في مفرداتها ومعايير تصنيفها، إلا أنها لا تعدو في كونها مستوحاة في الأساس من مرجعية الشريعة الإسلامية وعلى رأس مصادرها القرآن والسنة.

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 125، بتصريف.

الفرع الثاني: شروط القيادة من المنظور الإسلامي

إن الشروط القيادية تمثل عناصر قيادية خارج عن نطاق شخصية القائد وسماته وخصائصه القيادية، ومقتضى هذه الشروط أن القائد تتوفر فيه السمات والصفات القيادية ومع ذلك لا تتحقق له القيادة، لأن الإسلام يقتضي بالإضافة إلى ذلك توفر شروط قيادية مستقلة عن شخصية القائد؛ ومن أهم هذه الشروط:¹

أ. شرط الاصطفاء: إن الفرد لا يستطيع الحصول على المنصب القيادي رغم توفر المؤهلات من مهارات وصفات ومقومات إلا إذا وجدت جهة تزيهه لذلك.

ب. شرط الإعداد: والمقصود به أن القائد لا تكتمل أهليته للمنصب القيادي إلا باكتمال الإعداد والتهيئة المناسبة لذلك من أجل تحقيق التفوق والكفاءة والفعالية المطلوبة.

ت. شرط المنهجية: والمقصود به ضرورة تزويد القائد بالمنهج الصحيح الواضح الذي يحدد أسلوب وإستراتيجية تحقيق الأهداف المنوطة بالقائد.

ث. شرط التأييد: ومقتضاه أن نجاح القائد في مستهل قيادته رهن بتوافر تأييد ومؤازرة ومساندة قادمة الأعلى له إبان هذه الفترة الحرجة.

كما أن القيادة وفق المنظور الإسلامي تأخذ بعد المواقف بعين الاعتبار، رغم أن الشروط القيادية محددة وثابتة ولا تتغير، ولكنها تتباين من موقف لآخر نسبياً.

وتوفر الشروط القيادي وفق المنظور الإسلامي ثابتة محددة، وتوفر المقومات الإسلامية وتكاملها معاً ما يكفل انعقاد واستمرار القائد في القيادة مادام حريصاً على هاته المقومات والخصائص، ومتوفراً له تلك الشروط.

¹ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص ص 69-70.

الفرع الثالث: شروط لا تلزم القائد الإداري الإسلامي

حتى نستوضح المقومات والشروط السابق ذكرها، ومما تفضل به علماء الإسلام قديمهم وجديدهم، وحتى يتم استثمار معطياتهم بما يخدم التخصص، وجب الوقوف على بعض الشروط وتصويبها، إذ أن مجال إدارة المنظمات والأعمال لا يوجبها، ولنا في رسول الله عليه الصلاة والسلام خير أسوة في ذلك، إذ أنه أسقط بعض هاته الشروط تقديماً لمصلحة الجماعة والمنهج الإسلامي، ونذكر منها ما يلي:

1. السن - العمر: لا يلزم قائد المنظمة أن يبلغ سناً معينة حتى يتمكن من إدارة شؤون أعماله وقيادة أتباعه، فما دامت قد توفرت فيه الاستطاعة على قيادة الأفراد وتحريكهم حول ماهية الرؤية التي اجتمعوا لها، فله ذلك.

هذا في عالم الإدارة خصوصاً وكذلك سنة الرسول (ﷺ) أينما اجتمع رهط من الناس ولو كان ذلك في أمر الحرب؛ حيث رأى النبي (ﷺ) أن يبعث بعثاً إلى الشام، وأن يكون أسامة بن زيد - الشاب الذي لم يتجاوز من العمر ثماني عشرة سنة - هو قائد هذا الجيش، الذي عقد لواءه رسول الله (ﷺ)؛¹ وإن في تأمير أسامة على أبي بكر وعمر وعثمان وعلي، سابقة عظيمة لم تعدها أمة من الأمم؛ تدل على وجوب فسح المجال لكفاءات الشباب وعبقرياتهم وتمكينهم من قيادة الأمور حين يكونوا صالحين لذلك؛ فمدرسة محمد (ﷺ) لم تقف عند عمر معين، وإنما اعتمدت على القيمة الذاتية للفرد وعاملته على أساسها؛ وقد قال فيه الرسول (ﷺ): "وَأَيُّمُ اللَّهِ إِنْ كَانَ لَخَلِيفًا لِلْإِمَارَةِ" (حديث صحيح)².³ كما وقد أمر رسول الله (ﷺ) عمرو بن مسلمة أن يصلي بقومه وكان صغيراً لأنه كان أقرأهم.⁴

وقد قيل: الناس ثلاثة: رجل كامل - أي الكمال النسبي - وهو الذي له عقل ويستشير، ونصف رجل: وهو الذي له عقل ولا يستشير، والثالث: لا شيء، وهو الذي لا عقل له ولا يستشير. وكان الإمام الزهري يقول للفتيان والشباب: "لا تحقروا أنفسكم لحدائث أسنانكم، فإن عمر بن الخطاب كان إذا نزل به الأمر المعضل دعا الفتیان، فاستشارهم، بيتغي حدة عقولهم".⁵

2. العلم الشرعي: إن العلم هنا ليس المقصود منه العلم الوضعي وما يمكن أن يستثمر منه من أدوات وتقنيات تساعد القائد الإداري على قيادة منظمته بأفضل ما يكون، فيكون على دراية

¹ أبو بكر الجزائري، هذا الحبيب محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم يا محب، المكتبية، مصر، د.ط، د.ن، ص 407.

² محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الثاني، حديث رقم: 3730، ص 549.

³ طارق محمد السويدي، فيصل بإشراحي، صناعة القائد، مرجع سابق، ص ص 193 - 194.

⁴ أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، تحقيق: أحمد مبارك البغدادي، دار ابن قتيبة، الكويت، الطبعة الأولى، 1989، ص 132.

⁵ يوسف بن عبد الله النمري القرطبي، جامع بيان العلم وفضله، تحقيق: أبو عبد الرحمن فواز أحمد زمزلي، مؤسسة الريان - دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2003، ص 172.

بالخطوط العريضة لعمله وتنظيم أعمال أفراد المنظمة، الذين يقع على عاتقه تحريكهم نحو الهدف الذي سبق تحديده، ولكن المقصود هو درجة الإفتاء في العلم الشرعي، إذ لا يلزم القائد الإداري أن يكون عالماً شرعياً ومفتياً فقيهاً حتى يقود منظمته، بل يكفي من العلم ما يتزود به لحفظ حقوقه وأداء واجباته تجاه أتباعه فيما يجمعهم من إطار تعاملي تنظيمي على الوجه الذي يرضي الله عنه، وأما غير ذلك فهناك من الأهل الاختصاص من علماء الشريعة الإسلامية والإفتاء من ينوب عنه في الاجتهاد والقياس والفقهاء وصنوف الفتوى وهم من قال فيهم الله سبحانه وتعالى:

﴿فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (الأنبياء: 07)، وكما ورد في حادثة

إرسال أسامة بن زيد، فليس القارئ للموقف يسقط شرط السن، بل وشرط العلم الواسع والغزير، إذ كان في جيش المسلمين كما أوردنا أبا بكر الصديق وعمر بن الخطاب، وهما أوسع منه علماً ومعرفة بالدين الإسلامي وشرائعه.

3. الأقدمية: وهنا علينا أن نفرق بين مصطلحين أساسيين هما الأقدمية والخبرة، فالأولى لا تعني أن

الفرد يمتلك المهارة الكافية بقدر امتلاكه المدة الطويلة من الزمن في القيام بالأمر أو تعهده، فإن تمكن منه فذلك لا يعني مطلقاً أنه ماهر فيه مبدع ومطلع على مختلف صنوفه.

بينما نقصد بالخبرة ذلك المخزون المعرفي، إما في شكل معلومات أو مهارات وما توفر للفرد من فرص للمعايشة والممارسة، وذلك قد يتوفر لديه في مدة زمنية محدودة عبر الفرص المتاحة لذلك، كالتدريب مثلاً الذي يختصر على الفرد العامل مراحل من التجربة والخطأ ضمن عمله والتي قد تصل إلى سنوات كاملة، وعلى قدر ما توفرت للفرد من تجارب على قدر ما اتسع رصيده من الخبرات والمهارات.

ولقد أمر النبي (ﷺ) مرة عمرو بن العاص، في غزوة "ذات السلاسل" استعظافاً لأقاربه الذين بعثه إليهم، على من هم أفضل منه.¹ إذ كان في السرية أبي بكر وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما، وهما أسبق منه إسلاماً وإيماناً. لكن ذلك لم يحل دون أن يوليه النبي (ﷺ) إمارة السرية، لأن مبدأ الجدارة قد اكتمل في شخصه، فقد ذكر الحافظ البيهقي، وساق من طريق موسى بن عقبة، وعروة بن الزبير حيث قالوا: بعث رسول الله عمرو بن العاص إلى ذات السلاسل من مشارف الشام في بلي، وعبد الله ومن يليهم من قضاة. وقال عروة بن الزبير: وبنو بلي أحوال العاص بن وائل. وبذلك تقدم عمرو بن العاص على من كان معه بوسع اطلاعه وصلته رحمه القريبة بمن أرسلهم الرسول النبي (ﷺ) إليهم، وهو ما افتقده غيره.

¹ - أحمد بن عبد الحليم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 18.

فعمرو بن العاص كما يعلم الرسول كان واسع الحيلة شديد الدهاء، وقد خبر من صنوف القتال والحرب ما جعله أوسع جعبة ممن كان أقدم منه إسلاماً، فبهذا الموقف أسقط المصطفى (ﷺ) شرط الأقدمية، ليعلي شرط الخبرة عليه.

4. التقوى والورع: إن مبلغه القائد من التقوى والورع ما يصنفه من العابدين الزاهدين، ليست

مطلباً أساسياً كي يقود أتباعه، بل يكفيه منها ما يحفظ به حقوقهم أمام الشريعة الغراء، فقد سئل الإمام أحمد: عن رجلين يكونان أميرين في الغزو، أحدهما قوي فاجر، والآخر صالح ضعيف، مع أيهما يغزى؟، فقال: أما الفاجر القوي، فقوته للمسلمين، وفجوره على نفسه، وأما الصالح الضعيف، فصلاحه لنفسه، وضعفه على المسلمين، فيغزى مع القوي الفاجر.¹

فهو بذلك لم يُجزر الفجور للقائد ولكنه اشترط الحد الأدنى من التقوى فيه، وهو أن يؤدي ما عليه من واجبات القيادة وحقوق الأتباع، ولكن ليس خفيًا أن من قوى القيادة المؤثرة، قوة القدوة وما يمتلكه القائد من حسن خلق وجميل طباع، ومن اجتهد من القادة على أن لا يضيع حق أتباعه فهو في ضوء الشريعة ومخافة من الله، يدخل ضمن خطابه تعالى: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ

سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (العنكبوت: 69).

5. الجنس: لقد اختلف الأئمة في موضوع المرأة من نواح عديدة، فالشريعة الإسلامية قد أولت

المرأة من الإنصاف والحقوق ما لم يعد خافيًا على أحد، وأكد العلماء أن النبي (ﷺ) كان يستشير المرأة، فتشير عليه بالشيء فيأخذ به. فإذا ما وصلنا في موضوع المرأة إلى شيء من حقها في الإدارة والولاية، رأينا المؤلفين يختلفون؛ فالمنكرون عليها حقها في ذلك ينسون أن الصحابية سمراء بنت نهيك الأسدية تولت الحسبة في مكة أيام الرسول (ﷺ)، وأنه كان لها سوط تعنف به الغشاشين، وكذلك ينسون أن القائد الإداري عمر بن الخطاب قد ولى الشفاء بنت أبي سليمان، سوق المدينة.²

¹ - أحمد بن عبد الحلیم بن تیمیة، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 17.
² - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 237.

المطلب الثالث: مقومات القائد الإداري من المنظور الإسلامي

إنها مجموعة أساسية من المقومات القيادية الذاتية التي تتعلق بذات القائد، وهي بمثابة مقومات تأهيلية، تؤهل الفرد لتولي القيادة، فبحكم طبيعتها هذه تعدّ الركيزة الأساسية للقيادة، ولقد انتهينا من خلال التحاكم إلى الشريعة الإسلامية وخاصة كتاب الله وسنة رسول الله (ﷺ) إلى الوقوف على أهم المقومات الذاتية القيادية وفق البعد الإداري-المنظماتي، إذ اعتمدنا في منظورنا لقراءة أهم هاته المقومات على التقسيم الذي أورده الباحث أبو الفضل عبد الشافي لاستيفائه لأهم هاته المقومات ضمن ما سبق الإشارة إليه من تقسيم، بغية تسليط الضوء عليها وإيضاح أهمية عناصرها، أما غيرها من المقومات كالمقومات السلوكية فقد جاءت متتالية ضمن مطالب المبحث الثالث من الفصل الثالث هي الأخرى بالشرح والتفصيل.

ومقومات القائد الإداري وفق المنظور الإسلامي هي:

المقوم الذاتي الأول: الإيمان.

المقوم الذاتي الثاني: العلم.

المقوم الذاتي الثالث: الفصاحة والبيان.

المقوم الذاتي الرابع: الخلق الحسن.

المقوم الذاتي الخامس: الانتماء.

وسوف نتناول فيما يلي كل مقوم من هذه المقومات، مع تقديم الأسانيد الدالة عليه عن طريق

التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وسنة رسول الله (ﷺ).¹

الفرع الأول: الإيمان

إن الإيمان في اللغة هو التصديق والطمأنينة وسكون القلب؛ والإنسان القوي الإيمان يستقر في ذهنه ما آمن به، ولم يعد يخاف على نفسه أن يتسرب إلى ذهنه شيء يخالف مقتضى هذا الإيمان. أما الإنسان ضعيف الإيمان، فيضطرب ذهنه بما آمن به، وتؤثر الأحداث على إيمانه أو توهن منه، ويتعرض للاختلال من وقت لآخر. والإيمان في الإسلام يشمل: الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه، ورسوله، واليوم الآخر.

أما الإيمان بالنسبة للقائد فهو إيمانه بقيادته العليا واطمئنانه الكامل إليها، وثقته فيها وتصديقه بها، وكذلك إيمانه بالمنهج والأهداف والغاية التي يسعى إليها ذلك المنهج؛² ليتسع المفهوم من المنحنى الإداري إلى الإيمان العقائدي وفق المنظور القيادي الإداري الإسلامي، حيث يعتبر من المقومات والاشتراطات

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 125.

² - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 232.

الأولية الواجب توافرها في أي إنسان، ليكون أهلاً لتولي القيادة، فإيمان القائد مقوم قيادي أساسي، ونحن نهتدي في هذا بالهدي النبوي ونتأسى به ونقيس عليه، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيره النبوية: ¹

أولاً: النصوص القرآنية في حق المصطفى (ﷺ):

أ - ﴿ءَامَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَمَلَأَتْ يَدَهُمْ كِتَابَتَهُ وَرُسُلَهُ﴾ (البقرة: 285).

ب - ﴿وَأُمِرْتُ أَنْ أَكُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (يونس: 104).

ت - ﴿قُلِ اللَّهُ أَعْبُدُ مُخْلِصًا لَهُ دِينِي﴾ (الزمر: 14).

ث - ﴿قُلِ إِنِّي أُمِرْتُ أَنْ أَعْبُدَ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ﴾ (الزمر: 11-12).

ثانياً: النصوص القرآنية في حق غيره عليه الصلاة والسلام:

أ - في حق موسى عليه الصلاة والسلام:

﴿فَلَمَّا أَفَاقَ قَالَ سُبْحَانَكَ تُبْتُ إِلَيْكَ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الأعراف: 143).

ب - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿إِذْ قَالَ لَهُ رَبُّهُ أَسْلِمَ قَالَ أَسْلَمْتُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (البقرة: 131-132).

﴿وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ﴾ (البقرة: 132-131).

﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي

قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾ (البقرة: 124).

ت - في حق نوح عليه الصلاة والسلام: ﴿إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الصافات: 81).

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 128.

ث - في حق عموم الرسل والأنبياء عليهم وعلى نبينا الصلاة والسلام: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ

قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ إِلَّا نُوحِيَ إِلَيْهِ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدُونِ﴾ (الأنبياء: 25).

ج - في حق عموم المؤمنين والمسلمين: ﴿ءَامَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ

وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَمَلَيْكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ﴾ (البقرة: 285).

ثالثاً: الشواهد من السنة والسيرة النبوية

يتضح لنا ذلك بجلاء من خلال الرجوع إلى مواقفه عليه الصلاة والسلام من المعاندين لدعوة الحق، وعدم نيل إغراءاتهم ووعيدهم من إيمانه وثباته على عقيدته، فقد كان شأنه عليه الصلاة والسلام وشأن المؤمنين معه أن يزدادوا إيماناً وتمسكاً بالعقيدة كلما ازداد الوعد والوعيد والتهديد،

وصدق فيهم قول الحق سبحانه: ﴿الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ

فَاخْشَوْهُمْ فزادهم إيماناً وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل﴾ (آل عمران: 173).

ولقد كان لهذا الإيمان القوي الراسخ أبلغ الأثر في نفوس من حوله من المؤمنين، بل ومن غير المؤمنين بدعوته، وهذا بيان ودليل على مبلغ تأثير إيمان القائد في نفوس تابعيه، ومن ثم يتبين لنا مدى أهمية توافر الإيمان العميق لدى القائد بما يدعو له كمطلب أساسي وضروري، وكأحد المقومات الأساسية التي تؤهل القائد للقيادة.

وقد يرى البعض بأن هذا المقوم من الأمور الباطنة التي لا يمكن الوقوف عليها، فكيف إذاً يمكن التعرف عليه والاستدلال على وجوده أو عدم وجوده، فقد يدعي مدع الإيمان بأهداف وقيم ومبادئ مجتمع من المجتمعات - رياءً ونفاقاً - ليصل إلى مآربه في تولي أحد المناصب القيادية بذلك المجتمع، كما ادعى المنافقون في المدينة الإيمان كذباً وبهتاناً ليصلوا إلى مآربهم في الكيد للإسلام والوقية بين المسلمين، وبالرغم من أهمية هذا التحفظ إلا أننا نرى:

أ - أن لكل مقوم حقيقة، وحقيقة مقوم الإيمان وإن كانت من الأمور والظواهر المعنوية الباطنة، إلا أن هذه الحقيقة تجد مظهرها الخارجي في سلوك الإنسان المؤمن، فموافقة السلوك ومسايرته لمقتضى الإيمان ينم عن جوهر الإيمان، ونحن نعي أن الاستدلال بالسلوك على حقيقة الظواهر النفسية المعنوية، إن هو إلا من قبيل الأمور الظنية، وليس من قبيل الحقائق العلمية، ولكننا نرى أن الأمر هنا يختلف إزاء وجود أحاديث واردة عن رسول الله (ﷺ) - الذي لا ينطق عن الهوى والمؤيد بالوحي من قبل ربه - تحدد الدلائل السلوكية للإيمان، ومن تلك الأحاديث حديثه عليه الصلاة والسلام: "إذا رأيتم الرجل يعتاد المسجد فاشهدوا له بالإيمان.." (حديث

ضعيف¹)، خاصة إذا علمنا أن هذا الحديث يتوافق مع قول الله سبحانه: ﴿إِنَّمَا يَعْمُرُ

مَسْجِدَ اللَّهِ مِنْ ءَامِنٍ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ﴾ (التوبة: 18)؛ هذا فيما يتعلق بوجود شواهد

سلوكية في الإسلام تتم عن حقيقة الإيمان.

ب - إنه حتى لو سلمنا بصعوبة الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة على حقيقة الإيمان، فإن هذا لا ينفي كون الإيمان واحداً من المقومات الواجب توافرها في القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام.

ت - أن الفكر الوضعي الإداري بالرغم من الصعوبات التي تعترضه في الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة على حقيقة الإيمان، فإن ذلك لم يمنع هذا الفكر من التأكيد على أهمية الإيمان، والتأكيد على اعتباره أحد المقومات القيادية الضرورية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد.

ومما سبق يتأكد لنا أن هذا التحفظ مع وجاهته، فإنه لا ينفي كون الإيمان واحداً من المقومات القيادية الهامة والأساسية في الإسلام، خاصة مع توافر تلك الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث الدالة على أهمية توافره لنجاح القائد الإداري الرشيد، وكذلك على ضوء توافر تلك النصوص الدالة على الظواهر السلوكية للإيمان في الإسلام.

ومع أهمية الإيمان بشكل عام، إلا أنه يجدر بنا أن نشير إلى خصوصية تأثير الإيمان بعقيدة الإسلام على نفوس المؤمنين المسلمين، حيث نجد شواهد كثيرة في سيرة الصحابة والتابعين على مبلغ الأثر العميق للإيمان في نفوس هؤلاء المسلمين المؤمنين، فصدق إيمان المسلم كليل بأن يصوغه صياغة أخرى، وينشئه نشأة أخرى، ويرتفع به من درك الحيوانية والجاهلية فكراً وسلوكاً إلى آفاق السمو الإنساني الرفيع، نلمس مبلغ مثل هذا التأثير للإيمان بعقيدة الإسلام على الإنسان، من تتبع أثر الإيمان على شخصية وسلوك ذلك الصحابي الجليل عمر بن الخطاب، هذا الصحابي - جبار الجاهلية - أبصره رسول الرحمة ذات يوم بالمسجد يبكي بكاء مرأً، والدموع تنساب بين ثنايا لحيته وتتساقط على صدره، فيسارع إليه المصطفى (ﷺ) متسائلاً: "ما بك يا ابن الخطاب؟"، فيجيب عمر قائلاً: ما بي من شيء يا رسول الله، ولكنني تذكرت أمراً من أمور الجاهلية، تذكرت وأنا أند إحدى بناتي وأحفر لها، كانت تتعلق برقبتي لتنفض عني التراب، وأنا أعد لوأدها، تذكرت ذلك، فبكيت يا رسول الله"، وحق لجبار الجاهلية أن يبكي بعد أن صيره الإيمان إنساناً آخر، وبعد أن صاغه الإيمان بعقيدة الإسلام صياغة أخرى، وأنشأه نشأة أخرى، فالإيمان بالعقيدة الإسلامية الذي يتجه الإيمان بالله الواحد، لا يعادله في عمق تأثيره في نفوس وأفئدة وفكر وسلوك القادة المؤمنين أي تأثير، ودون هذا الإيمان وتأثيره يتدانى أي إيمان، أي تأثير.

¹ - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 802، ص 151.

الفصل الثاني - القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وأخيراً، وعلى ضوء ما سبق، وفي نطاق موضوع البحث، فإننا نستطيع القول بأن الإيمان الذي هو يقين أو وثوق أو طمأنينة الإنسان إلى أمر من الأمور - مادياً كان أم معنوياً - واستقرار هذا اليقين في عقل ووجدان الإنسان استقراراً كاملاً، بحيث ينعكس هذا على سلوكه وتصرفاته، يصبح من أبرز الشواهد الدالة على مدى إيمان الإنسان هو مدى توافق سلوكه مع مقتضى إيمانه، فهذا الإيمان يعتبر مقوماً من أهم المقومات الذاتية القيادية الإسلامية، وبديهي أن الإيمان كمقوم قيادي يمتد ليشمل الجوانب الآتية:

أ - الإيمان بقيم وأهداف كل من المجتمع، والمنظمة، والجماعة أو الوحدة التي يتولى القائد قيادته.

ب - إيمان وثقة القائد في كل من: رؤسائه، ومرؤوسيه، وفي نفسه.

الفرع الثاني: المعرفة

إننا من خلال هذا العنصر لا نقصد أبداً قصر الفهم والاصطلاح على العلم بمفهومه الضيق من كتابة وقراءة، فقد أثبتت لنا التجارب الإدارية أن مقوم العلم بهذا البعد القاصر لا يعتبر أبداً معياراً أساسياً من معايير النجاح التي تقوم عليها شخصية القائد الإداري ولا العملية القيادية الإدارية ككل، بل إننا نقصد من وراء ذلك المعرفة؛ وقد تعددت مفاهيمها تبعاً للبعد أو الزاوية التي ينظر من خلال المعرفة، فبالرغم من تداول هذا المصطلح إلا أننا قد نجد صعوبة في تحديد مفهومه. فالمعرفة لغة هي: "اسم مشتق من الفعل - يعرف- و تشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم"¹.

أما اصطلاحاً فهي محل العديد من النقاشات حيث نجد أن لها عدة مفاهيم تبعاً للزاوية أو الأساس الذي ينظر إليها منه؛ فهناك من ينظر للمعرفة على أساس أنها مخزون "فالمعرفة إذا عرفناها من حيث أنها مخزون فهي إطلاع و استيعاب للأشياء و الأمور"².

وهناك من يرى بأن المعرفة: "هي نشاط معرفي نقوم به بالاعتماد على اختيار، معالجة و ترجمة المعلومات لإنتاج معارف جديدة، إذ يرتبط هذا النشاط بقدرات الأفراد و كفاءاتهم الشخصية"³.

وهناك من يعرفها من خلال تطورها و حركيتها أي: "أنها تمثل القدرة على إدراك الأشياء وربطها فيما بينها وإعطائها معنى". أما بالنسبة للذين أسقطوا مفهوم المعرفة على المنظمات فيرون أنها أصل من الأصول الإستراتيجية: "المعرفة هي أصول إستراتيجية تبين الحدود بين ما تستطيع أو لا تستطيع المنظمة إنتاجه"⁴.

¹ - بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004.

² - عيسى حيرش، محاضرات تسيير الموارد البشرية، السنة الأولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.

³ - Dominique Foray, L'économie de la connaissances, édition La découverte, Paris, 2000, P09.

⁴ - عيسى حيرش، محاضرات تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.

الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

إذن، فالعلم المقصود من ذلك للقائد الإداري هو: "اكتساب الإنسان للمعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التي تمكنه من فهم الحياة من حوله، والاستفادة من إمكانياتها المادية والبشرية، واستثمارها وتوجيهها لما فيه خيره وسعادته ومجتمعه، والمقصود به العلم النافع المفيد (المعرفة) وليس مجرد القراءة والكتابة -كما أسلفنا-، فتدبير الأمور وتفهم الأحداث، والوقوف على حقيقة المجتمع الذي يحيط به والاهتمام للحق، كل ذلك من العلم المفيد".¹ أي هو المعرفة بمجموعها الشامل والعام وبالمقدار الذي يمكن أدائه القائد الإداري من تأدية دوره على أكمل وجه مستطاع.

وقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية العلم كمقوم من المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد

الإداري²، وهو ما جاء في قوله تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا

يَتَذَكَّرُ أُولَئِكَ أَلَّا يَتَذَكَّرُوا﴾ (الزمر: 09)، وإن لم تكن هاته المعرفة موجودة لديه فليحرص على

اكتسابها وتعلمها، فطلب العلم من المنظور الإسلامي، ركيزة أساسية لكي يكون القائد مؤهلاً ومعداً لتولي أمور أتباعه. وخير مثال على ذلك، سيدنا موسى عليه السلام الذي أمره الله أن يلتقي العبد الصالح خضرًا الذي علمه ربه ليتعلم منه.³

الفرع الثالث: الفصاحة والبيان

إن من سمات القائد الناجح أن يكون قادرًا على التعبير عن أفكاره وآرائه بلغة سليمة وصحيحة، وخالية من اللزمات غير الضرورية من العبارات المتكررة، وخالية من التعبيرات الجسدية غير المناسبة كلكزات اليدين والحركات أو الأصوات غير المستحسنة. وقد كان صلى الله عليه وسلم فصيحاً بليغاً، وجمهوري الصوت وكان إذا خطب سمع خطبته من يكون بعيداً، ولقد أوتي جوامع الكلم؛ وبالتالي يجب على القائد المسلم أن يحسن اختيار ألفاظه، وانتقاء عباراته وأن يكون حليماً وصبوراً، يقول الحق تعالى:

﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (الإسراء: 53)، ويقول تبارك وتعالى أيضاً: ﴿وَلَا تُجَادِلُوا

أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (العنكبوت: 46)، ويقول سبحانه وتعالى: ﴿أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ

رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ^ط وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ^ج إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ

عَنْ سَبِيلِهِ^ط وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ (النحل: 125)، وقال أنس رضي الله عنه: كان صلى الله

عليه وسلم إذا تكلم بكلمة أعادها ثلاث حتى تفهم عنه.⁴

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 233.

² - نفس المرجع السابق، ص 233.

³ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 127.

⁴ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 35.

كما يتوجب أن يحتوي هذا المقوم على عنصرين أساسيين، يرتكز عليهما المنظور الإسلامي بشدة وتكتمل بهما الفصاحة والبيان، غير أن عدم وجود أحدها لا يلغي العناصر الباقية، وهما على التوالي:

أ. **الصدق في القول والأمانة:** إن صفة الصدق لا يحظى بها إلا من التزم الصدق واعتاده وتحرّاه حتى يكتب عند الله صديقاً، ويشتهر به بين الناس؛ ومع أن الصدق قد يكون محرّجاً لقائله فإن القائد الناجح يتجنب مواقع الحرج حتى لا يضطر إلى الكذب، ويدخل في مغالطة الصدق أيضاً عدم الوعد بما لا يقدر على الوفاء به وعدم التهديد بما لا يستطيع أن يفعله، لقوله تعالى: ﴿**أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ**

وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة: 44)، وقوله أيضاً عز

وجل: ﴿**يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ**﴾ (المائدة: 01)، وقال صلى الله عليه وسلم: "أربع

إذا كن فيك فلا عليك ما فاتك من الدنيا، صدق الحديث، وحفظ الأمانة، وحسن الخلق، وعفة مطعم" (حديث صحيح¹).

وقد كتب عمر بن الخطاب إلى سعد بن الوقاص: "... فإن لآعب أحدٌ منكم أحدًا من العجم بأمان أو قرفة (كذب، خلط) بإشارة أو بلسان كان لا يدري الأعجمي ما كلمه به وكان عندهم أماناً، فأجروا ذلك له مجرى الأمان، وإياكم والضحك، والوفاء الوفاء، فإن الخطأ بالوفاء بقية، وإن الخطأ بالغدر الهلكة وفيها وهنكم وقوة عدوكم وذهاب ربحكم وإقبال ربحهم، واعلموا إنني أحذركم أن تكونوا شيئاً على المسلمين وسبباً لتوهينهم"، وهكذا يأمر عمر قاداته بإمضاء الأمان حتى ولو كان بإشارة عابرة، ويأمر بالوفاء ويحث عليه، ويعتبر حتى الخطأ بالوفاء أماناً وكرامة³، وأما الخطأ بالغدر فإنه هلكة وثونية لأمر المسلمين.

ب. **القدرة على الإقناع:** ولهذه السمة علاقة مع الفصاحة والبيان، إلا أن القدرة على الإقناع لا تعتمد بالضرورة على البلاغة وإنما تعتمد على عرض الحقائق بشكل يجعلها لا تقبل الجدل، فتكون الحجة صحيحة والدليل عليها واضح، كما ويتم عرض المعلومات والحجج بهدوء وضبط نفس، ولذلك يقول الله تعالى للرسول (ﷺ): ﴿**وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ**﴾ (آل عمران:

159)، ومن متطلبات القدرة على الإقناع أن يكون المتحدث صادقاً مع نفسه، ويبدأ بتطبيق ما يدعوا

إليه على نفسه أولاً، لقوله تعالى: ﴿**يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ**﴾ كبر

1- محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، الجزء الأول، حديث رقم: 873، ص 161.

2- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 36-37.

3- محمود شيبث خطاب، الفاروق القائد، مرجع سابق، ص 202.

مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٥٣﴾ (الصف: 02-03)، وإضافة إلى ذلك تستخدم

الحجج والأمثال في الإقناع.¹

الفرع الرابع: الخلق الحسن

إن المصدر الأساسي للإلزام الخلقي في الإسلام، ليس هو اللذة والمنفعة، ولا العقل والضمير، ولا العرف ولا المجتمع ولا التصور ولا غير ذلك مما ذهب إليه مدارس الفلسفة الخلقية، مثالية وواقعية، وإنما مصدر الإلزام، ومقياس الحكم الخلقي -في الأساس- هو الوحي الإلهي.

فالخير ما أمر الله به، والشر ما نهى عنه، وبعبارة أخرى: الحسن ما حسنه الشرع والقبيح ما قبحه الشرع، وليس المعنى هذا أن الشرع يأتي بتحسين ما قبحه العقل أو تقبيح ما حسنه، فلم يعرف ذلك في الأخلاق الإسلامية، ولا في الشريعة الإسلامية كلها فهي شريعة ملائمة للفطرة السليمة، وموافقة للعقل الرشيد.²

ولذلك نجد أن مقوم الخلق الحسن في القيادة الإدارية خاصة والحياة عامة وفق المنظور الإسلامي -دائماً-، لا يعتمد على مجرد الأمر الصارم، والتكليف التعبدية، بل تعتمد على مخاطبة العقول، واستثارة الضمائر، في أخلاق مفهومة معللة بالحكم، والمصالح المترتبة عليه في الدنيا والآخرة.

فعن جابر رضي الله عنه أن رسول الله (ﷺ) قال: "إن أحبكم إلي، وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة، أحاسنكم أخلاقاً، وإن أبغضكم إلي وأبعدكم مني يوم القيامة، الثرثارون والمتشدقون والمتفيهقون" قالوا: يا رسول الله قد علمنا الثرثارون والمتشدقون، فما المتفيهقون؟ قال: "المتكبرون" (حديث حسن³).

ومن هنا تتجلى لنا أهمية وضرورة الخلق الحسن، فبالخلق الحسن يستطيع القائد أن يكتسب احترام مرؤوسيه ومن ثم يقودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهم في حالة معنوية عالية. فالأخلاق هي الضابط الأساسي لسلوك القائد مع مرؤوسيه، وذو الخلق الحسن، والشخصية السوية يكون أكثر حرصاً على التمسك بالمبادئ والقيم وأهداف المنظمة، ويكون قدوة وأسوة حسنة لمرؤوسيه، إذ لا قدوة لمن ساء خلقه. ولقد ضرب لنا الرسول (ﷺ) وهو القائد العظيم المثل الأعلى في حسن الخلق وذلك بشهادة القرآن الكريم، حيث وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 04).

والخلق الحسن يشمل مجموعة من الصفات والأحوال التي يلزم بها الإنسان نفسه ويربى عليها ذاته، منها: كظم الغيظ، الكرم، العفو، الصدق، الحزم، الأناة، سلامة الصدر من الحسد والحقد، الصبر، الشكر، المشاركة، العناية بالمرؤوسين، حسن التوجيه، وحسن الهيئة.. وغيرها.⁴

¹ عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص ص 35-36.

² علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 392.

³ الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 636، ص 278.

⁴ قندوزي أحمد، القيادة في القرآن الكريم: أنواعها- أنماطها-شروطها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإسلامية، تخصص أصول الدين، كلية العلوم الإسلامية، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بن سويف بن خدة، الجزائر، 2006، ص 216، بتصرف.

يقصد بالانتماء، الانتماء اللغوي والاجتماعي والفكري والعقائدي، وفي الإسلام نجد اهتماماً كبيراً بالانتماء الفكري العقائدي، لأنه يعتبر الدين رابطة أوثق من كل رابطة، فهي رابطة تحرك مشاعر الإنسان وتوجه عقله وتسيطر على تصرفاته.

إن رابطة الدين هي أساس الانتصارات والفتوحات في كل الأديان، وما الحروب الصليبية واجتماع المسيحية على محاربة الإسلام، على تباين لغاتهم واختلاف دمائهم وأقاليمهم ومطامعهم السياسية وغيرها، إلا شاهدٌ على قوة العقيدة الدينية في الربط الاجتماعي وتوحيد القيادة.

والإسلام، بخصائصه المعروفة وعقيدته الثابتة والإيمان الراسخ، أوثق من غيره من الديانات في توطيد الربط الاجتماعي، وتحقيق الهدف القيادي وربط الناس إلى لواء واحد.

ولقد كان أول ما شغل رسول الله (ﷺ) ساعة مستقره في المدينة هو وضع الدعائم التي لا بد

منها لبناء دولة الإسلام، وتنبين معالمها فيما يلي:

أ - صلة الأمة بالله - عز وجل -.

ب - صلة الأمة ببعضها ببعض.

ت - صلة الأمة بغيرها ممن لا يدينون بدينها.

والانتماء الفكري والعقائدي في الإسلام قائم على الإيمان بالله وبرسوله وبكتابه. فالانتماء الحقيقي هو الذي يستند إلى الإيمان بالله والعقيدة السليمة.¹

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص ص 235-236.

المطلب الرابع: منهجية اختيار القادة الإداريين من المنظور الإسلامي

بصرف النظر عن ما إذا انعقدت القيادة لفرد ما، وفق الوجهين اللذان ذكرهما الماوردي:¹ "أحدهما باختيار أهل العقد والحل، والثاني بعهد من الإمام (القائد) من قبل (القائد السابق)"، فإن عملية اختيار القيادة بحد ذاتها وفق المنظور الإسلامي تتم في ضوء مبدأ الجدارة، ولا تخرج في عمومها عن الفروع الخمسة التالية:

الفرع الأول: اختيار الأصلح

إن ضابط الإسلام الأول في اختيار القادة أن يتم ذلك وفق القاعدة العامة، وهي اختيار الأصلح فالأصلح، لا لقربة ولا لمكانة اجتماعية، ولا لي عنصر آخر لا يقره الإسلام.

وقد صاغ ابن تيمية في كتبه هذا المبدأ قبل علماء الغرب الذين أطلقوا عليه "مبدأ الجدارة" (توظيف الشخص الأجدر)، بدلاً من النظام السائد عندهم وهو نظام الغنائم (وهو توزيع الوالي أو القائد المناصب على رجال حزبه والمؤيدين له)، ونظام الجدارة بلوره ابن تيمية من خلال استيعابه لمنهج الإسلام الصحيح، ثم يحدد أسس الصلاحية بمعيارين أساسيين هما: القوة والأمانة.

فالقوة هي القدرة على القيام بالمهام الموكلة إلى الفرد، وتشمل القوة الجسمية والعقلية وشتى أنواع القوة عموماً، أما الأمانة فهي الضمير المتوثب الذي يزرع الشخص عن الخيانة ويدفعه لبذل طاقته في سبيل القيام بما أوكل إليه من المهام على أحسن وجه.

ويقول ابن تيمية -رحمه الله- إنه يندر أن يتوفر في شخص واحد المعياران بدرجة عالية، ولكن الأهم هو عملية التوازن بين هذين المعيارين، ويستدل على ذلك بقول عمر بن الخطاب: "اللهم إليك أشكو جلد الفاجر وعجز الثقة"، ويقول ابن تيمية بأن المشكلة تكون في تغليب أحد الجانبين على اختيار الشخص، ويرى أن الاهتمام بالمعيارين إنما يكون بما تحكمه طبيعة النشاط والوظيفة نفسها، فقد يحتاج العمل إلى جانب القوة أكثر منه إلى جانب الأمانة، وذلك مثل الحرب، وقد تكون إلى الأمانة في العمل أكبر من الحاجة إلى القوة وذلك مثل القضاء وولاية المال.²

فالإطار العام لما سبق يوضح أن الخالق سبحانه وتعالى جعل القيادة أمانة، وطلب منا أن نؤديها إلى أهلها: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ (النساء: 58)، وحذرنا من مخالفة ذلك

بقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (الأنفال: 27).

¹ - أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مرجع سابق، ص 6.
² - زيد بن محمد الرماني، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، <http://www.alukah.net>، تاريخ النشر: 2010/11/21، تاريخ الزيارة: 2010/04/10.

الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

ودلت سنة رسوله (ﷺ) أيضاً على أنها أمانة يجب أداؤها في مواضعها، لذلك قال لأبي ذر رضي الله عنه في الإمارة: ".وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة.." (حديث صحيح: رواه مسلم¹).

وقال النبي (ﷺ): "إن من ولي أمر المسلمين شيئاً فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه، فقد خان الله ورسوله". وفي رواية أخرى: "من ولي رجلاً عملاً على عصابة وهو يجد في تلك العصابة من هو أَرْضَى منه، فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين".

وقال أيضاً (ﷺ): "أَيُّمَا رَجُلٍ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا عَلَى عَشْرَةِ أَنْفُسٍ وَعَلِمَ أَنَّ فِي الْعَشْرَةِ أَفْضَلَ مِمَّنْ اسْتَعْمَلَ فَقَدْ غَشَى اللَّهَ وَرَسُولَهُ"، والأمر يقاس على مجموعات أكبر من الأفراد.

لذلك كان صلى الله عليه وسلم يختار قاداته فيتخذهم من صالحى أهله وأولى الدين والحكمة، وكان اختيارهم الأغلب من المنظور إليهم في العرب ليوقروا في الصدور فيكون لهم سلطان على المسلمين وغير المسلمين.

لذلك وجب على ولاة الأمر أن يولوا على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجدون لذلك العمل.

وفي هذا المعنى يحدد الإمام الماوردي في كتابه "الأحكام السلطانية" تبعات ومسؤوليات من بيده الاختيار، سواء إن علا قدره أو تواضعت منزلته، وذلك:² "باستكفاء الأمانة وتقليد النصحاء فيما يفوضه إليهم من الأعمال، ويكله إليهم من الأموال لتكون الأعمال بالكفاح مضبوطة والأموال بالأمانة محفوظة".

وإذا لم يوجد الأصلح، يختار الأمتل في كل منصب بحسبه إعمالاً لقوله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ

نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (البقرة: 286)، ولقوله صلى الله عليه وسلم: "إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم".

وتتم معرفة الأصلح بمعرفة مقصود القيادة ومعرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر، فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها، فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة قدم أنفعها لتلك الآية وأقلهما ضرراً فيها، فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع وإن كان فيه فجور -على الرجل الضعيف العاجز، وإن كان أميناً- كما سئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو، وأحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزو؟، فقال: أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه، أما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين، فيغزى مع القوي الفاجر، وإن كانت الحاجة إلى الأمانة أشد، قُدِّمَ الأمين، مثل حفظ الأموال ونحوها، فأما استخراجها وحفظها فلا بد فيه من قوة وأمانة، فيولي عليها شاداً قوي يستخرجها بقوته، وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته، ويقدم في ولاية القضاء الأعلم والأورع والأكفأ، فإن كان أحدهما أعلم والآخر

¹ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 681، ص 291.

² - أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مرجع سابق، ص 23.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

أورع قدم فيما قد يظهر حكمه، ويخاف فيه الهوى- الأورع، وفيما يدق حكمه ويخاف فيه الاشتباه- الأعلم.

ويرى شيخ الإسلام ابن تيمية أنه يجوز تولية غير الأهل للضرورة إذا كان أصلح الموجودين، ويجب مع ذلك السعي في إصلاح الأحوال حتى يكمل في الناس ما لا بد بهم، ومن أمور الولايات والإمارات ونحوها، كما يجب على المعسر السعي في وفاء دينه وإن كان في الحال لا يطلب منه ما يقدر منه، وكما يجب الاستعداد للجهاد بإعداد القوة ورباط الخيل... فإن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.

فالإسلام يدعو إلى إسناد الأعمال إلى ذوي الكفاية والنزاهة- عملاً بقوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ

أَسْتَجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ (القصص: 26).

إذ يركز الإسلام على اتخاذ الصلاحية أساساً لتولية الوظائف العامة والقيادة، بحيث لا يجوز تولية من لا صلاحية لهم، أو ترك الأصلح وتقديم الأقل صلاحية، بمعنى أنه إذا ما وقع الاختيار على أحد الأفراد المشهود لهم بالكفاءة غير أن كفايته هذه تقل عن كفاية الآخرين، فإن الاختيار في هذه الحالة قد خالف أصلاً تشريعياً في الإسلام.¹

الفرع الثاني: الاختبار قبل التولية

لقد روعي تطبيق مبدأ الاختبار قبل الاختيار بدقة في الإسلام، فقد روي عن الرسول (ﷺ) أنه عندما أسند منصب القضاء إلى معاذ بن جبل سأله: "كيف تقضي؟"، فقال: أقضي بما في كتاب الله، قال صلى الله عليه وسلم: "فإن لم يكن في كتاب الله"، قال: فبسنة رسول الله (ﷺ)، قال صلى الله عليه وسلم: "فإن لم يكن في سنة رسول الله (ﷺ)". قال: اجتهد رأيي، قال صلى الله عليه وسلم: "الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله (ﷺ)". ومعنى ذلك أن معاذاً بن جبل قد اجتاز الاختبار بنجاح وأن اختيار الرسول (ﷺ) له لهذه المهمة كان موفقاً.²

وقد قنن القرآن الكريم هذا المبدأ في قوله تعالى: ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ

قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ﴿١٢٤﴾ (البقرة: 124)، فعلى الرغم من تهيئة إبراهيم عليه السلام ربانيا لتحمل عبء النبوة والأمانة إلا أن الخالق سبحانه وتعالى أكد على ضرورة ابتلائه واختباره للتأكد من كفايته وجدارته ليوضح لنا المنهج ويبين لنا السبيل.

¹ - عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسى، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 515-517.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، مرجع سابق، ص 116.

الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وقد كان عمر رضي الله عنه يختبر عماله قبل أن يوليهم، وقد يطول هذا الاختبار كما يوضحه الأحنف بن قيس حين قال: قدمت على عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فاحتبسنى عنده حولاً، فقال: يا أحنف قد بلوتك فرأيت أن علانيتك حسنة وأنا أرجو أن تكون سريرتك مثل علانيتك، وإنا كنا نتحدث إنما يهلك هذه الأمة كل منافق عليم، ثم قال له عمر: أتدري لم احتبستك؟! وبين له أنه أراد اختباره ثم ولاه، ومن نصائح عمر للأحنف: يا أحنف، من كثر ضحكك قلت هيبته، ومن مزح استخف به، ومن أكثر من شيء عرف به، ومن كثر كلامه كثر سقطه ومن كثر سقطه قل حياؤه، ومن قل حياؤه قل ورعه، ومن قل ورعه مات قلبه.¹

وإمعاناً في التأكد من صلاحية الشخص للقيادة، تعدت عملية الاختبار الشخصي المرشح للقيادة ذاته إلى سمعته، ومن ذلك ما حكاه ابن طباطبا عن أحد حكام الدولة الإسلامية بأنه كان آية الدنيا في اختيار القادة فكان إذا أراد معرفة صلاحية الرجل فأشكّل عليه ذلك، أن يشيع بين الناس أنه يريد توليته منصباً معيناً، ثم يتمادى في إبرام ذلك أياماً، فتمتلئ البلد بالأقويل، فيفترق الناس بين مؤيد ومعارض ويذهب كل فريق إلى ذكر المحاسن والفضائل أو المساوئ والعيوب، فتتكون لدى الحاكم محصلة من البيانات والمعلومات، التي يستطيع بعد دراستها والتأكد من صحتها ترجيح اختياره أو العزوف عنه نهائياً.²

الفرع الثالث: التعيين تحت الاختبار

لقد أوصى أبا بكر يزيد بن أبي سفيان حين عينه قائداً على جيوش المسلمين الذاهبة لفتح دمشق والشام، وصية لخص فوائدها علي محمد الصلابي في كتابه "ال خليفة الأول أبو بكر الصديق" في سبعة عشر فائدة تخص القادة ووجه توليتهم وتعيينهم، ووصايا دينهم ودنياهم، ابتدراها أبو بكر الصديق بقوله: "إني قد وليتك لأبلوك وأجرّبك وأخرّجك، فإن أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك، فعليك بتقوى الله فإنه يرى من باطنك مثل الذي من ظاهرك.."، وقد قال ابن الأثير: "هذه من أحسن الوصايا وأكثرها نفعاً لولاية الأمر".³

وتلك ضمانات أخرى لمبدأ الجدارة أخذ بها النظام الإسلامي للتأكد من صلاحية الفرد للعمل الموكّل إليه من خلال مباشرته الأولية لهذا العمل. فلم يكن أمر اختيار القائد نهائياً، فكثيراً ما اختير قادة وعينوا تحت الاختبار لفترة ما ثم يثبتون بعدها في مناصبهم، أو يعزلون منها تبعاً لمدى صلاحيتهم.⁴ وهو ما نصت عليه الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات، أي: "أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار، لمدة محددة لغرض التأكد من مدى صلاحيته بشكل نهائي لاستمراره في العمل".¹

1- علي محمد الصلابي، سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب- شخصيته وعصره، دار المعرفة، لبنان، الطبعة السابعة، 2007، ص 315.

2- عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 519- 521.

3- علي محمد الصلابي، الخليفة الأول: أبو بكر الصديق - شخصيته وعصره، دار المعرفة، لبنان، الطبعة الخامسة، 2006، ص ص 298- 299.

4- عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سابق، ص 521.

الفصل الثاني _____ القيادة الإدارية من منظور إسلامي

وقد أكد الماوردي هذا المعنى بقوله: "اختبر أحوال من استكفيته لتعلم عجزه من كفايته وإحسانه من إساءته فتعمل بما علمت من إقرار الكافي وصرف العاجز وحمد المحسن وذم المسيء".
ويلاحظ هنا أن طريقة التعيين تحت الاختبار وفق المنظور الإسلامي لم تفرق بين طائفة وأخرى من الموظفين بل خضع لها كل الموظفين أياً كانت درجاتهم ومراتبهم الإدارية، لكونها ضماناً أكيدة للتأكد من مدى صلاحية الموظف العملية بعد التأكد من مدى صلاحيته النظرية- وتلك ميزة انفرد بها النظام الإسلامي عن النظم الوضعية المعاصرة حيث ذهبت الأخيرة إلى التفرقة بين الموظفين في هذا الشأن تبعاً لدرجاتهم الوظيفية، وفرقت في ذلك ما بين شاغلي سائر الوظائف الأخرى، فأخضعت له الفئة الثانية دون الأولى (من قادة منظمات ومديرين ورؤساء).²

الفرع الرابع: التقليد

إن التقليد في الإسلام يعني التعيين، ولم يكن قادة الإسلام يقتنعون بحسن اختيار القادة فحسب وإنما كانوا يحددون لهم أسلوب العمل والقواعد التي يسرون عليها لتكون أساساً لمحاسبتهم فيما بعد. وكانت هذه القواعد تحدد إما في صورة خاصة وذلك في عهد التولية، أو في صورة جماعية (عامة) في المؤتمرات التي كانت تعقد لذلك.

أما القواعد الخاصة: فكان الرسول (ﷺ) حين يقلد القائد يرسل كتاباً إلى أهل عمله، فعندما ولى العلاء بن الحضرمي على أهل البحرين بعث لهم كتاباً جاء فيه: "وأنا أشهد الله تعالى من وليته شيئاً قليلاً أو كثيراً من أمور المسلمين، فلم يعدل فيهم أنه لا طاعة له .. وهو خليع مما وليته، وقد برئت ذم الذين معه من المسلمين".³

وقد اشتهر عن عمر رضي الله عنه أنه كان يكتب كتاباً يسمى عهد التعيين أو الاستعمال عند كثير من المؤرخين ويمكننا أن نسميه مجازاً "المرسوم الخلفي في تعيين العامل أو الأمير (القائد)". وقد وردت العديد من نصوص التعيين لعمال عمر، ولكن المؤرخين يكادون ينفقون على أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان إذا استعمل عاملاً كتب له كتاباً وأشهد عليه رهطاً من المهاجرين والأنصار واشترط عليه شروطاً في الكتاب..، ومثال ذلك كتابه إلى العلاء بن الحضرمي عائله على البحرين، يأمره بالتوجه إلى البصرة لولايتها بعد عتبة بن غزوان.⁴

أما القواعد العامة: فمن أوضحها ما كان يسأل عنه عمر رضي الله عنه الرعية إذا وفدت للحجاز في موسم الحج عن حال أمرائهم وسيرتهم فيهم، ويقول الدكتور الطماوي في هذا الصدد: "إن عمر قد اتخذ موسم الحج كمؤتمر سنوي عام لمحاسبة الولاة (القادة) أمام الرعية، وهنا يصل عمر -في رأينا- إلى

¹- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2006، ص 259.

²- عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 521-522.

³- نفس المرجع السابق، ص 522.

⁴- علي محمد الصلابي، سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب- شخصيته وعصره، مرجع سابق، ص 316.

الفصل الثاني ————— القيادة الإدارية من منظور إسلامي

قمة الفن في الحكم والإدارة. فلقد فرض الله الحج على المسلمين كركن من أركان العقيدة، يؤديه القادرون عليه، ليشهدوا منافع لهم، وليذكروا اسم الله في أيام معدودات، فهو موسم يلتقي فيه المسلمون من مشارق الأرض ومغاربها. وإنها لعبقريّة حقيقية من عمر، وإلهام أصيل فيه، أن يحاول الإفادة من هذه المناسبة لكي يقف بنفسه على أخبار رعاياه الذين لا يصلون إليه. وهكذا جرى طيلة خلافته، على أن يجمع كل عام، وأن يدعو إليه ولاة الأقاليم ليوافوه بمكة. وهناك يلتقي بالحكام والمحكومين وجهاً لوجه، ويسمع من هؤلاء وأولئك، ويؤدي أمانة الحكم كاملة".¹

ومن أشهر خطبه في الحج أنه قال رضي الله عنه: "ألا وإني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين، ولكن بعثتكم أئمة الهدى يهتدى بكم، فحافظوا على المسلمين، ولا تضربوهم فتذلوهم، ولا تغلقوا الأبواب دونهم، فيأكل قلوبهم ضعيفهم، ولا تستأثروا عليهم فتظلموهم، وقاتلوا بهم الكفار طاعتهم، فإذا رأيتم كلاله فكفوا عن ذلك، فإن ذلك أبلغ في جهاد عدوكم".²

ولقد فطن علماء الإدارة المعاصرة إلى أهمية مثل هذه المؤتمرات التداولية التي سبقهم إليها الفكر الإداري القائم على المنهج الإسلامي، فركزوا على ضرورتها والعمل بها كأسلوب تدريبي ناجح للإداريين يمكنهم من حل المشاكل على أساس التفكير الجماعي والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.³

الفرع الخامس: تهيئة ظروف العمل المناسبة

لقد أخذ أولوا الأمر في النظام الإسلامي على عاتقهم مسؤولية تهيئة ظروف العمل المناسبة لعمالهم قبل بدئهم في مباشرة أعمالهم. لذلك قال صلى الله عليه وسلم: "من ولي لنا شيئاً وليس له امرأة فليتزوج، ومن لم يكن له مسكن فليتخذ مسكناً، ومن لم يكن له مركب فليتخذ مركباً، ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادماً".

وقال أبو عبيدة لعمر بن الخطاب: "إن استعملت أصحاب رسول الله فأغنهم بالعمالة عن الخيانة"، وعلق على ذلك أبو يوسف بقوله: أجزل لهم في العطاء والرزق لا يحتاجون للاختلاس والخيانة.⁴ وذلك إن دلّ على شيء، فإنما يدلّ ويبين دراية المسلمين منذ طلائع تنظيماتهم الإدارية لأهمية توفير الظروف المناسبة لمن يولونه الأمر، فقد كان للقادة الإداريين وفق المنظور الإسلامي حقوقاً أدبية ومادية تهدف بالدرجة الأولى إلى إعادتهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، وهذه أهم حقوقهم:

1. الطاعة في غير معصية:

إن الطاعة لأولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، وقد أكد القرآن ذلك في الآية الكريمة: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء:

¹ - فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، مرجع سابق، ص 222.

² - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع اسبق، ص 314.

³ - أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 127.

⁴ - عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 524.

59)، ولفظة "وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ" لفظة عامة تشمل جميع المسؤولين سواء أكانوا حكاماً أو رؤساء إدارات بمختلف مراتبهم.

كما ورد في الحديث أيضاً: "السمع والطاعة على المرء المسلم، فيما أحب وكره؛ ما لم يؤمر بمعصية" (حديث صحيح¹)، والمعيار لعدم الطاعة هو أن يأمره رئيسه أو قائده بعمل فيه معصية صريحة للشريعة الإسلامية أو لحكم محدد منها، فهنا لا طاعة للقائد أو الرئيس. غير أنه من الضروري أن يعلم الفرد العامل أنه لا يحق له أن يحكم رأيه الخاص في الوصول إلى القرار بأن هذا الأمر مخالف للشريعة ولذلك فلن ينفذه، إذ ربما يكون السبب الحقيقي في عدم الطاعة بغضه للأمر وعدم اتساقه مع هوى نفسه.²

2. بذل النصيحة:

ويجب أن يتوفر في باذل النصيحة للقيادة التنظيمية، ما يحفظ للنصيحة فعاليتها فلا يُساء فهمها ولا يستهان بها، وأن تحفظ لكلا الطرفين حقه ومكانته فتشيع روح الفريق بين أفراد المنظمة الواحدة. ومما يروى في هذا الصدد أن عياض بن غنم وكان والياً لعمر، قد جلد صاحب دارا حين فتحت، فأغظ له هشام بن حكيم القول أمام الناس حتى غضب عياض، ثم مكث ليلي فأتاه هشام فاعتذر إليه، ثم قال هشام لعياض: "ألم تسمع رسول الله يقول: إن من أشد الناس عذاباً أشدهم للناس عذاباً في الدنيا"، فقال عياض: "قد سمعنا ما سمعت ورأينا ما رأيت، أو لم تسمع رسول الله يقول: "من أراد أن ينصح لذي سلطان عامة فلا يبد له علانية ولكن ليخل به، فإن قبل منه فذاك وإلا كان قد أدى الذي عليه"، وإني يا هشام لأنت الجريء إذ تجترئ على سلطان الله، فهلاً خشيت أن يقتلك السلطان فتكون قتيل سلطان الله؟"³

كما يجب أيضاً أن يتسع أفق القائد الإداري لما يوجه إليه من نصائح وتوجيهات من أتباعه في المنظمة، فبهذه التغذية الرجعية تضمن المنظمة حسن العمل والوصول لتحقيق أفضل الأهداف والنتائج، ولعل الخليفة الأول للمسلمين يضرب لنا في هذا المقام أفضل سبيل ينتهجه القائد الإداري الطامح للنجاح والفاعلية، إذ أورد الطبري عن أبي بكر رضي الله عنه أنه قال:⁴ "يا أيها الناس، إنما أنا مثلكم، إني لا أدري لعلمكم ستكلفونني ما كان رسول الله (ﷺ) يطيق، إن الله اصطفى محمداً على العالمين وعصمه من الآفات، وإنما أنا متبع ولست مبتدع، فإن استقمتم فاتبعوني، وإن زغت فقوموني...".

1- محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الرابع، حديث رقم: 7144، ص 464.

2- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 56.

3- نفس المرجع السابق، ص 93.

4- أنس سليم الأحمدى، المرونة، مرجع سابق، ص 53-54.

3. توفير المعلومات:

تعد عملية الاتصال الوسيلة الفعالة التي تنتقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الأجهزة الإدارية، ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا وتقوم الأجهزة التنفيذية بتنفيذ تلك القرارات الصادرة، ليس هذا فحسب، بل إن الوظائف الإدارية الأخرى من: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا تؤدي بمعزل عن الاتصالات، لأن الاتصالات تمثل القلب النابض لها، ولا يتم إتمام أي جانب من جوانب العمل للقيادة الإدارية قبل توفير نظام اتصال داخل المنظمة.¹ لذا يجب على الأتباع إيصال أكبر كم من المعلومات والحقائق إلى القائد وتحري الصدق في ذلك، سواء أكان ذلك يخص محيط المنظمة الداخلي أم الخارجي، والعجلة في ذلك قدر المستطاع، خصوصاً ما كان متعلقاً ببقاء المنظمة واستمراريتها.. وغير ذلك، من منطلق الاشتراك في المسؤولية مع القيادة الإدارية في مراعاة مصلحة المنظمة والأفراد.

4. تأييد مواقفهم الصحيحة:

إذا كان موقف القائد للمنظمة فيه من المصلحة العامة ما يضمن بقاءها واستمراريتها، ويحافظ على بنية فريق العمل متماسكة وروحه منطلقة للتحرك نحو الهدف وتحقيق رؤية المنظمة المنقو عليها، أصبحت مؤازرة القائد ومعاونته ضرورة من الدرجة الأولى. وقد كان عمر رضي الله عنه حريصاً على هذا المعنى كل الحرص حيث كان يولي عناية خاصة لاحترام الناس لولائهم (قادتهم) وتقديرهم لهم ويبدل في ذلك مختلف الأسباب، فكان عمر على شدة ما فيه مع عماله إذا أحس باعتداء أو شبه اعتداء وقع على أحدهم، يشتد على المعتدين في تلك الناحية ليبقي للعامل هيبه توقره في الصدور ومهابة يلجم بها العامة والخاصة.² فقد حدث أن حصب أهل العراق إمامهم، وكان قد عوضهم إماماً مكان إمام كان قبله فحصبوه، فغضب وقال لأهل الشام: "تجهزوا لأهل العراق فإن الشيطان باض فيهم وفرخ". ولقد شكوا أهل حمص عاملهم سعيد بن عامر وسألوا عمر أن يعزله لأنه لا يخرج للناس حتى يرتفع النهار، ولا يجيب أحداً بليل، وله في الشهر يوم لا يخرج فيه. وأجرى عمر كعادته تحقيقاً مع العامل، فلما تيقن أن عامله يعجن كل يوم خبزه ويجلس حتى يختمر فيخبزه ثم يخرج للناس، وإنه يجعل الليل كله للعبادة، وأنه يشتغل مرة في الشهر بغسل ثيابه، بعث إليه بألف دينار يستعين بها، ولكن سعيداً قام بتوزيعها على جيش المسلمين.³

1- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 266.
2- علي محمد الصلابي، سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب - شخصيته وعصره، مرجع سابق، ص 319-320.
3- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 130.

خلاصة الفصل:

مما تم إدراجه في هذا الفصل نخلص إلى أن الصراط المستقيم الذي أنعم الله به على النبيين والصدّيقين والشهداء والصالحين هو سبيل سيدنا محمد (ﷺ) وسبيل خلفائه الراشدين وأصحابه ومن سلك سبيلهم، وبه استوضحنا معالم الفكر الإداري وفق المنظور الإسلامي، إذ بينا أهم مكونات هذا المفرد البحثي، حيث أننا ندرس من خلاله أحد أشد مواضيعه غموضاً، وأكثرها طرقاتاً من العلماء على اختلاف مللهم، فقد وجدنا عناية تشريعية وشرعية في آن واحد بالقيادة سبقت الفكر الغربي بملايين السنين، صاغها الكريم سبحانه في قوله: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ﴾ (البقرة:

30)، وهو دليل تاريخي يفوق بكل وصف التحديدات الزمنية البشرية الوضعية.

هذا وبالإضافة إلى ما أوردته السنة النبوية الشريفة، حيث قمنا بالوقوف على أهم مفاهيم القيادة الإدارية ومصادرها الشرعية من القرآن الكريم والسنة النبوية واجتهاد العلماء، مبرزين آلية العمل الاجتهادي وخاصة القياس، لما له من أهمية تظهر متوالية في نسق البحث العلمي وكذا المعرفي. فكان الإلمام بها وإدراجها مطلباً منهجياً وعلمياً في آن واحد، ليس الهدف منه العمل به فهذا ليس باختصاصنا ولا هو المقام لذلك، ولكن حتى نستبين ما تم جمعه من معلومات ومعطيات وعلى أي أساس أوردنا علماءنا المسلمين القدامى والمعاصرين.

كي نورد بعدها ضمن مطلبين متوالين-أردنا بهما التكامل ولأنه لا يمكن إلا أن يذكر كل على حدى- وهما الشروط ومقومات القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي، إذ بينا بما تسمح به مساحة البحث ما يجب توفره في القائد، في ضوء ما أورده أهم العلماء المسلمين قديماً وحديثاً.

لنخلص في الأخير إلى أهم الركائز التي يقوم عليها أمر القيادة الإدارية وفق المنظور الشرعي الإسلامي دائماً من عدل وشورى ومنظومة أخلاقية.. إلى غير ذلك، وهو ما يوفر بدوره قاعدة متينة لآلية الاختيار ضمن الإطار القيادي الإداري، والتي تعتبر وجهاً لعملة واحدة، وجهها الآخر هو إبراز أهمية الإعداد القيادي ضمن المنظور الإسلامي، فكان الأول ظاهراً والثاني متضمناً في العناصر المتطرق إليها في هذا الفصل، بينما سيتم التطرق إليها بشيء من الشرح في الفصل القادم بإذن الله.

تمهيد:

إن للقائد الإداري المسلم صفة ليست لغيره، فمع أنه يمكن أن يستفيد من أفكار ونظريات وأساليب القيادة التي أوردناها عند حديثنا في فصل سابق عن تطور الفكر القيادي، إلا أن هناك صفات ومحددات ومعايير يجب أن يخضع لها القائد المسلم، وأن يتصف بها، لكن ليس قبل أن تقيم وتعرض على ضوء الشريعة الإسلامية، لنستبين بذلك صحتها.

ولنا أن ندرك درجة اهتمام الإسلام بالقيادة منذ بزوغ فجر يومه الأول، خاصة وأنه نظر إلى القيادة على أنها جزء هام من الطبيعة البشرية، إذ أنها تشكل النظام الذي ترتكز عليه حياة الإنسان وتفاعله مع غيره من بني البشر. وقد بين لنا الإسلام أن الحياة تتطلب التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين أعضاء المجتمع، وبالتالي فقد شرع الإسلام القيادة التي تتولى تنظيم حياة ذلك المجتمع بشكل لا يترك أي فرصة فيه لسيادة الفوضى والجهل؛ ولهذا يفرض الإسلام وجود القيادة حفاظاً على تماسك المجتمع واستمراريته في تحقيق أهداف الفرد والجماعة.

وفي ضوء هذا الطرح سنقدم ثلاث مباحث نستعرض فيها على التوالي: مقارنة لعناصر القيادة الإدارية بالمنظور الإسلامي، ثم يليها مبحث تقييمي للمداخل المفسرة للقيادة وفق المنظور الإسلامي، لنصل في الأخيرة إلى تقديم مساهمة متضمنة للطرح الذي اشتمله البحث بغية تقديم نموذج إسلامي للقائد الإداري لمنظمات عصرنا الحالي -دائماً في حدود البحث-.

المبحث الأول: مقارنة عناصر القيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي

بعد أن تم بحث موضوع القيادة في الفكر الإداري المعاصر، وما توصل إليه علماء ومفكرو الغرب في هذا المجال من نظريات وأفكار، وبعد أن تم كذلك دراسة القيادة من وجهة النظر الإسلامية، فإنه سيتم لاحقاً المقارنة بين الفكرين الغربي والإسلامي لإيجاد أوجه الشبه والاختلاف، وذلك حتى يتم استنتاج الفوارق، مع استخلاص ما يناسب منظمات المجتمع الإسلامي، خلال المطالب الأربعة التالية:

المطلب الأول: مقارنة المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي

هناك مجموعة من المفاهيم التكوينية للقيادة الإدارية والتي اجتمع وكذا اختلف حولها منظرو الفكرين الإسلامي والغربي، وهو ما سيتم تسليط الضوء عليه في هذا المطلب، من باب الذكر لا الحصر لأبرز وأهم هاته المفاهيم التقاطعية، مع مراعاة وجهي التشابه والاختلاف إن وجدا.

الفرع الأول: البناء المفاهيمي للقيادة

يورد ستيفن ر. كوفي في كتابه (العادة الثامنة، ص 472) ملخصاً مهماً لماهية نظريات القيادة قائلاً: "هناك خمس مقاربات أساسية في نظريات القيادة نشأت في القرن العشرين وهي تشمل القيادة بالسمات التي يتميز بها القائد، والقيادة السلوكية، والقيادة بالسلطة والتأثير والقيادة الظرفية، والقيادة التفاعلية. إن نظريات الرجل العظيم التي كانت سائدة عن القيادة قبل القرن العشرين فسحت المجال أمام النظريات التي تعتمد على سمات القائد، ثم بدأ المنظرون يركزون على العوامل المتعلقة بالظروف والبيئة. وأخيراً بدأت النظريات التكاملية بالظهور، تلك النظريات التي تجمع بين الأشخاص والظروف والتحليل النفسي والتغيير والأهداف والمكاسب والظروف الطارئة، إن نظريات القيادة منذ عام 1970 تطورت من هذه النظريات الأساسية".

فالمتمثل في خط سير التطور الإداري لمفهوم القيادة وممارساتها، وكذا محاولة المنظرين تحديد كنهها وجوهرها بشيء من الدقة، يجد نفسه أمام مصطلح ضبابي غير واضح المعالم يبين لنا في المقابل أن الانتقال المرحلي الذي عرفه مصطلح القيادة كما بينه ستيفن كوفي لم يكن انتقالاً تطورياً في عمومته بقدر ما كان انتقالاً بحثي يجرى مداخل جديدة فشلت سابقتها في إعطاء شيء من الدقة والتحديد لمفهوم القيادة، إذ يعلق المفكر جيننجز (Jennings) قائلاً:¹ "إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة أو مجموعة منها يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة أو غير القادة"، وهذا نص كلماته:

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 24.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

«Fifty years of study have failed to produce one personality or set of qualities that can be used to discriminate between leaders and no leaders »

وبالرغم من عدم الاجتماع على تعريف محدد للقيادة من الجانب الغربي المعاصر لعدم الاتفاق على محددات معرفية واضحة، إلا أننا نجد في المقابل علم القيادة في الفكر الإسلامي مبني على قواعد شرعية مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، التي هي أساس منهاج الإنسان حيث جاء الإسلام ضمن تشريع متكامل لجميع نواحي الحياة، قال الله تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيِينًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ﴾ (النحل: 89)، وهذا التشريع جاء من رب الخلق

والذي هو أعلم بهم وبما يصلح أحوالهم.

فالمعنى الحقيقي للقيادة من المنظور الإسلامي هو تحقيق الخلافة في الأرض، من أجل الصلاح والإصلاح، ولذلك كان أمر الله واضحاً في قوله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي

الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة: 30)، وقد أمر النبي (ﷺ) بها، ولو كانت في الاجتماع القليل العدد، أو المتواضع الهدف، ويقول صلى الله عليه وسلم: "إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (حديث حسن¹)، فما بالك بالاجتماع الكثير والهدف الأسمى². فهي مطلب شرعي وضرورة نبوية-أخروية في آن واحد للجمع من الناس سواء أقل عددهم أم أكثر، ويقول شيخ الإسلام ابن تيمية في "السياسة الشرعية": "يجب أن يُعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع، لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس"³.

أما علم القيادة في الفكر الغربي فهو اجتهاد بشري قابل للخطأ والصواب، ومجموعة من التجارب والنظريات التي يناقض بعضها البعض الآخر في الكثير من الأحيان، وقد ثبت فشل بعض منها بشهادة بعض مفكري الغرب أنفسهم أمثال "وارن بينيس"؛ ومن ثم يتبين لنا على ضوء ما سبق أن موقف الفكر الإداري حول حقيقة القيادة يمكن أن يلخص في التالي:⁴

أ. التثبت من أن الفكر الإداري المعاصر ليس له موقف موحد من حقيقة القيادة الإدارية، بل إن له مواقف مختلفة ومتباينة، بل والأكثر من هذا أن تلك المواقف متزامنة - بالرغم من اختلافها وتباينها.

ب. أن هذا التزايد والتعدد في نظريات القيادة الإدارية التي أفرزها الفكر الإداري المعاصر، إنما تحسب على هذا الفكر ولا تحسب له، حيث أن ظهور أو إضافة أي نظرية مستحدثة لهذا الفكر إنما يسهم في مزيد من التعمية على حقيقة القيادة، مادام هذا التعدد والتباين المتزامن أمراً مقبولاً من رجال الفكر الإداري المعاصر.

1- محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مرجع سابق، الجزء الثاني، حديث رقم: 589، ص 56.

2- جمال ماضي، القيادة المؤثرة، مرجع سابق، ص 07.

3- أحمد بن عبد الحليم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 118.

4- أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 30.

الفرع الثاني: محور الاهتمام

القيادة في الفكر الإسلامي تكاملية، فهي تهتم بالعامل والإنتاج والبيئة الداخلية والخارجية بشكل متوازي، متضمنة مجالي عمل الفرد المسلم في الدنيا ودار الآخرة، وما يترتب على كلا المجالين من واجبات عليه وحقوق له في تناغم تام، دون الإخلال بأي منهما، مشكلة ثنائية إدارية الأداء- إسلامية المعنى هي: التعاون والرحمة.

فالقائد مطالب بتحقيق التعاون في سائر علاقاته بالمحيطين به سواء في داخل الجماعة (المنظمة) أو خارجها من زملاء ورؤساء ومرؤوسين أو جمهور يتعامل معه، وذلك ابتغاء تحقيق الصالح والخير المشترك للجماعة وأعضائها.

وهو ما أمرنا به الإسلام إذ يقول سبحانه وتعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا

عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 02)، ويقول الرسول الكريم (ﷺ): "من نفس عن مسلم كربة من

كرب الدنيا، نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله عليه في الدنيا والآخرة، ومن يسر على معسر، يسر الله عليه في الدنيا والآخرة، والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه..¹" (حديث صحيح¹)، ويرتبط التعاون بالرحمة بل ويستند إليها وهي أساس رسالة الإسلام إذ

يخاطب المولى سبحانه وتعالى رسوله عليه أفضل الصلاة والسلام فيقول: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً

لِّلْعَالَمِينَ﴾ (الأنبياء: 107)، ويقول الرسول الكريم (ﷺ): "إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه

ولا ينزع من شيء إلا شانه" (رواه مسلم²). ليصبح التعاون والرحمة سلوك الفرد بطابع إنساني يتسم بالرفق مع سائر المخلوقات، فهما من أسمى القيم الإنسانية في الإسلام التي تحقق ترابطاً اجتماعياً فعالاً وعلاقات عمل بناءة.³

بينما نجد نداءات المفكرين الغرب ترتفع مع نهايات القرن الماضي مذكرة القائمين على الإدارة عموماً والقيادة خصوصاً، بهذا الجوهر الإنساني الراقي الذي ظلت عنه أسهم البحوث السابقة وأداء القيادة المتنوعة، ما جعل المفهوم العام للقيادة قابعا في دائرة عدم الوضوح والتحديد كما سبق وأن أشرنا، حيث كشف المفكر رون ولينجهام (Ron Willingham) في كتابه عن مفهوم القيادة: "الناس هم الأساس- The People Principle" هاته الحقيقة لكل المنظرين الإداريين وكذلك قادة المنظمات قائلاً:⁴ "الناس أهم من العمليات هذا هو الاكتشاف الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخراً. فبعد رحلات مضيئة عبر نظريات وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة والهندرة والإنتاج

¹ - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، رقم الحديث: 225، ص 57.

² - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 640، ص 279.

³ - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1990، ص ص 166-167.

⁴ - Ron Willingham, *The People Principle A Revolutionary Redefinition of Leadership*, ST. Martin's Griffen, New York, 1997, P01, P137 .

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا بُدًّا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم، فأنت تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكنك لا تستطيع امتلاك قلوبهم. العمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين من يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون. لذلك كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد. أما السؤال الأبدي الذي لا يتغير ولا يغيب أبداً عن أي بيئة عمل في أي زمان ومكان، فقد كان وما زال: **كيف نقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة الشركة؟**، ومن هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوكيات أو هندسة العلاقات، ورغم هذه العودة مازالت الممارسات والمفاهيم الإدارية فيما يتعلق بالإدارة غامضة في أذهان الكثيرين".

إذ يعتبر الفكر الإداري الغربي أن الهدف الأساسي هو الاهتمام بالإنتاج وتضخيم الأرباح، حتى لو تم استغلال بعض المفاهيم الأخلاقية كتوطيد العلاقات الإنسانية بين القائد والأتباع لتعظيم الأرباح وليس بغية استثمار أفضل لفريق العمل. وهو ما نجد مفكري الغرب يعودون إليه رويداً رويداً، من خلال ما أثبتته بحوثهم التي طالت لعدة سنوات.

وفي هذا الصدد يورد علي محمد جبران صلاح في ورقته البحثية المقارنة بين الفكر الإداريين الغربي والإسلامي قوله: "إن علماء المسلمين نجحوا في الفترة الأخيرة إلى لفت الانتباه نحو هذا البعد المهم للقيادة في الإسلام..، للتمييز بين وجهات النظر الإسلامية والغربية من القيادة، على عكس المفاهيم المشتركة للإدارة، فالإسلام يشتمل على أبعاد الإيمان بالله سبحانه وتعالى والدار الآخرة". ويضيف موضحاً: "أن لهذه الأبعاد عواقب لا حصر لها من الإجراءات وأشكال التفاعل بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات، مع التأكيد على أن الأخلاق تلعب دوراً كبيراً في وجهات النظر الإسلامية.."¹ لا تزال الأطروحات الغربية بعيدة عنه.

وقد صور بعض هاته الأطروحات الفكرية التي تجلت في ممارسات قادة المنظمات للقرنين العشرين والحادي والعشرين وليام بلاك (William Black) المدير التنفيذي السابق لمعهد الوقاية من الاحتيال (The Institute of Fraud Prevention) خلال 2005-2007، في الكتاب المثير الصادر عن مطابع جامعة تكساس عام 2005 يتحدث فيه عن الأزمة المصرفية التي شهدتها أمريكا في ثمانينات وتسعينات القرن الماضي بعنوان "أحسن طريقة لنهب مصرف هي امتلاك واحد"، حيث أقر بأن المسؤولية الكبرى لتطورات هذه الكارثة تقع على هيئة الإشراف والمؤسسات المالية خاصة المصارف التي كانت حاضرة على الدوام بشكل وبآخر في سلسلة الاضطرابات المالية الممتدة، وذلك بالنظر للمكانة الخاصة التي تحتلها القيادات والدور الحساس الذي تقوم به. وقد كتب غيره الكثير عن ذلك خاصة مسألة المكافآت الكبرى للمديرين التنفيذيين والتي تناقش على مستوى هيئات الإشراف العالمية ومجموعة العشرين، لوضع

¹ - Ali Mohammad Jubran Saleh, **LEADERSHIP: AN ISLAMIC PERSPECTIVE**, Department of Islamic Studies-Islamic Education, Yarmouk University, Islamic Business Researches Centre, <http://www.kantakji.com/fiqh/Manage.htm>, day: 24/02/2010.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

القواعد واللوائح التي تحد كم هذه الممارسات التي كان لها دور كبير في تحريض الجهاز المالي لمخاطر كبيرة.¹

الفرع الثالث: بيئة ونمط القيادة

من خلال استعراض أغلبية النماذج القيادية المتعددة الطرح، وعلى ضوء الظروف المحيطة بالعمل في المنظمة، والتمثلة في اختلاف نوعية الأفراد، الكفاءة الإدارية والتاريخ القيادي، يبرز السؤال عن: ما هي الأنماط القيادية الأكثر فاعلية؟

وقد انتهت دراسات جامعة أيوا (Iowa) إلى أن النمط القيادي الديمقراطي الذي يؤمن بمبدأ المشاركة بينه وبين تابعيه، هو النمط القيادي الأمثل، وأن أسوأ نمط قيادي هما النمطين الواقعيين على طرفي النقيض على التوالي: الأوتوقراطي (الدكتاتوري) والمتسيب (الفوضوي).

بينما انتهت دراسة ميتشجان في نهاية الأربعينات، إلى أن نمط القادة المهتمين بالمشاركة الجماعية هو النمط المثل والأكفأ، حيث يشجع الاتصال المتبادل بينه وبين العاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع مما يدفعهم إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، ولكن هاته الدراسة أثارت العديد من الشكوك حول العلاقة السببية بين السلوك المعبر عن أنماط القيادة وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا).

في حين حددت دراسة جامعة أوهايو أن النموذج الأفضل للقيادة، هو الذي ظهر في نموذج هالين للقيادة (شكل رقم "02"، ص 50)، والذي أظهر اهتماما كبيرا بالمشاعر (العاملين) والهيكلية (النشاط الموجه نحو العمل)، إلا أن الدراسة انتقدت بسبب إهمالها لمتغير الموقف القيادي وماله من دور عميق في تحديد النمط القيادي الأفضل كتحصيل حاصل لأداء قادة المنظمة.

لتأتي نظرية تاننوم وشميت محددة النمط القيادي الناجح بأنه القائد الذي يقدر جيدا الأسلوب الصحيح الذي ينتهجه بحسب المواقف المتنوعة، حيث افترضت عرضا أن القائد عنده معلومات كافية لتقرير الأداء المناسب مبسطة من دور القرارات المعقدة في العملية القيادية، وهو ما كان مصدر انتقاد لها فيما بعد.

أما نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون (دراسات ولاية تكساس)، فقد اتخذ من أبعاد شبكة تحليلية لكل من الاهتمام بالمرؤوسين والعمل وسيلة لتحديد نموذج القائد المتكامل كنمط مثالي بين 81 نمط قيادي توصلت إليها هاته الدراسة، أين يعطي هذا النمط اهتماما عاليا لكل من العاملين والإنتاج لكي

¹ - موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، أحمد مهدي بلوفاي، الأبعاد الفكرية والأخلاقية للأزمة المالية العالمية، <http://iefpedia.com/arab/?p=17240>، نشرت يوم: 2010/04/08. (كتبت مسودة هذه المقالة الأولى كتعليق في محور "البعد الأخلاقي للأزمة" ضمن ندوة "الأزمة المالية والاقتصاديات الوطنية"، في إطار المهرجان الوطني للتراث والثقافة (الجنادرية 25) - عالم واحد .. ثقافات متعددة الذي عقد بجامعة الملك عبد العزيز، يوم الأحد 5 ربيع الآخر 1431 هـ الموافق 21 مارس 2010م).

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

يتحقق للمنظمة النجاح والأداء المتميز، إلا أن هاته الدراسة لم تنطوي على عدة عناصر سلوكية في نمط قيادي يتسم بالتكامل والمثالية كالمخاطرة، تطوير الرؤية، الهدف، التغذية العكسية... الخ.

ليقوم بعد ذلك ريدن (William Reddin) بتطوير الشبكة الإدارية، مستخرجا نموذج ثلاثي الأبعاد، الذي جاء فيه أن النمط القيادي الفعال هو النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف الإداري المستخدم فيه.

بينما جاء نموذج فيدلر متضمنا الموقف القيادي كمحور أساسي لتحديد النمط القيادي الأمثل، حيث اعتبر أن ملاءمة الموقف مقرونة بنمط القائد تحدد درجة الفاعلية، وهو ما يتضح من نموذج فيدلر (الشكل: 06- "تطابق أسلوب القيادة مع الموقف"، ص 59) إذ تم التركيز على العمل كنموذج مفضل عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة، وعندما تكون عناصر الموقف معتدلة فيكون الأفضل هو التركيز، لتصطدم نتائج هذا النموذج بجزها عن التعميم نظرا لصغر حجم عينة البحث، وعدم تمثيلها تمثيلا واقعا للمجتمع.

أما نظرية هاوس فقد انتهت نحو الهدف إلى أن القادة الفاعلين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين، من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحية باتجاه أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات، فهي بذلك ركزت على سلوك القائد ودوره في تعزيز دافعية الأتباع للعمل.

في حين عزز نموذج فروم ويتون فرضية مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف، مركزاً على طبيعة القرارات التي يجب أن يتخذها القائد.

بينما دعمت نظرية النضج الوظيفي للعاملين لهرسي وبلانشارد التي تقوم على أن السلوك القيادي المناسب يتطلب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والعلاقات، فهي تفترض أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تمر بأربعة مراحل أساسية تدعى النضج الوظيفي.

ويتضح من العرض السابق لأهم النماذج المحددة للنمط المثالي للقيادة الإدارية، أنه لا يوجد نمط معين من القيادة هو الأفضل بصورة مطلقة، وكل نموذج قيادي خاص له مزايا وعيوب، والنموذج الذي يلائم مواقع تنظيمية معينة قد لا يلائم مواقع أخرى كما أن الأفراد، الذين يتميزون بخصائص معينة سواء في درجة الثقافة أو الخبرة أو المهارة أو الرغبة في تحمل المسؤولية يؤثرون في تحديد النمط المناسب، كما أن لمفهوم القائد وخصائصه تأثيرا فعالا في أسلوب قيادته.

وعليه يمكننا القول أن النمط القيادي الفعال في الدراسات الغربية التي وضعت نظريات القيادة وأنماطها يختلف باختلاف الموقف ويرتبط في عومه بالعناصر التالية (سبق شرحها في الفصل الأول):

أ. خصائص القائد

ب. خصائص المرؤوسين

ت. طبيعة الموقف القيادي

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

فهي إذن لا تخرج في عموم تقسيمها عن فكرة رئيسية مكونة من ثلاث أطياف أساسية لأنماط القيادة، هي: الدكتاتورية والديمقراطية والفوضوية. بينما التطبيقات العملية لهاته الأنماط القيادية، فلم تتجح أو تلقى رواجاً طيباً على المدى المتوسط والبعيد إلا في بيئات محدودة، بينما بيئة مثل اليابان والمجتمع الإسلامي فكان ذلك بشكل محدود للغاية.

ولئن كانت نظريات القيادة الإدارية وأنماطها في المدارس الغربية قد عجزت عن إيجاد نموذج قيادي مثالي صالح لكل زمان ومكان، فإن ديننا الإسلامي الحنيف قد وفر لنا مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل القيادة الإدارية قادرة -بإذن الله تعالى- على استثمار طاقات العاملين فيما يعود بالخير والنفع على الإنسانية جمعاء، وقد حاول العديد من المنظرين حصر هذا الطرح الإسلامي ضمن إطار نمطي قيادي بما تعارفت عليه النظريات السابقة بغية تقريب المعنى العام لما جاءت به توصيات الشريعة الإسلامية، في أن نمط القيادة في الإسلام هو ديمقراطي تشاوري، وقد جاء في قوله تعالى:

﴿فِيمَا رَحْمَةٍ 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 ﴿١٥٩﴾

(آل عمران: 159). وقوله عز وجل: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ

بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٢٨﴾ (الشورى: 38). فالقيادة وفق طرح الفكر الإسلامي لا تقتصر على حدود معينة بل عالمية وشاملة تصلح لكل زمان ومكان، ويمكن إيجاز هذا الطرح في النقاط التالية:¹

أ. حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، لقوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ

أَسْتَعَجَرَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ (القصص: 26).

ب. التعليم والتدريب المستمر والتهيئة للعمل، وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب، يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته لمالك الأشتر حين ولاه على مصر: "واشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبباً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق".

ت. الحفز والتشجيع، القيادة والتوجيه، المساندة والرعاية لتجنب العامل الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه. يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها: "أفصح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعدد ما أبلى ذو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع وتحرض الناكل".

¹ - سامية خميس أبو رندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة-، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، منشورة، 2007، ص ص 112-113.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ث. التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسن والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل. يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته: "ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً". ولكي تتحقق فعالية القيادة الإدارية في التأثير على العاملين، لا بد للقيادة من التمسك بمبادئ الإسلام والتحلي بأخلاقه والتي يكتمل بها إيمان المسلم نبتينها في القادم من العناصر.

المطلب الثاني: مقارنة أهم أسس القيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي

الفرع الأول: الأسس الأخلاقية

القيادة في الفكر الإسلامي مبنية على أساس أخلاقي وأخلاق المسلم وركائزها الصدق والإخلاص والاستقامة والصلاح، قال تعالى: ﴿فَأَسْتَقِمَّ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ (هود: 112). وقال جل جلاله: ﴿فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمَّ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَقُلْ ءَامَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَلْنَا وَلَكُمْ أَعْمَلُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾ (الشورى: 15). كما وصف الله عز وجل نبيه الكريم بالخلق العظيم فقال تعالى في محكم

تنزيله: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 04)، ويعلق سيد قطب على الآية بقوله: ¹ "لهذه اللفظة دلالتها على تمجيد العنصر الأخلاقي في ميزان الله، وأصالة هذا العنصر في الحقيقة الإسلامية كأصالة الحقيقة المحمدية" حيث تعتبر بهذه المكانة التي حددها لها الله منها قائماً بذاته ينتهي كما جاء ابتداءً إلى الله متمثلة في شخص الرسول الكريم (ﷺ)، إذ يقول قطب: ² "إنها ليس فضائل مفردة: صدق. وأمانة. وعدل. ورحمة. وبر... إنما هي منهج متكامل، تتعاون فيه التربية التهذيبية مع الشرائع التنظيمية، وتقوم عليه فكرة الحياة كلها واتجاهاتها جميعها. وتنتهي في خاتمة المطاف إلى الله. لا إلى أي اعتبار آخر من اعتبارات هذه الحياة، وقد تمثلت هذه الأخلاقية الإسلامية بكمالها وجمالها وتوازنها واستقامتها واطرادها وثباتها في محمد (ﷺ) وتمثلت في ثناء الله العظيم، وقوله: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾

¹ - سيد قطب، في ظلال القرآن، مرجع سابق، المجلد السادس، ص 3657.

² - نفس المرجع السابق، ص 3657-3658.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

﴿٤﴾". وقد اعتبر النبي (ﷺ) أن الهدف من رسالته هو إرساء قواعد الأخلاق الفاضلة، فقال

النبي الكريم (ﷺ):¹ "إنما بُعثت لأتمم صالح الأخلاق"، ويقول النبي (ﷺ): "استقيموا ولن تحصوا، واعلموا أن خير أعمالكم الصلاة، ولا يحافظ على الوضوء إلا مؤمن" (حديث صحيح²).

أما في الفكر الغربي فليست مبنية في أصولها على أساس أخلاقي، بل إن معظم طرحها ميكيافلي، إذ يقول أن على القيادة أن تسعى لتحقيق أهدافها، حتى ولو أدى ذلك إلى الكذب أو الغش أو غير ذلك من الأخلاق السيئة، وفي ظل الفلسفة الرأسمالية الفردية لم تسلم القيادة من استغلال المنصب وتفشي الرشوة وغيرها.

إلا أن ذلك لا يعني توقف الغرب لدى هاته النقطة، بل ما إن ما ترتب من نتائج سلبية عن انعدام الأخلاق الحسنة في بيئة العمل، دفع الكثير من المفكرين الغربيين للعمل على كشف أوجه النقص والحاجة لدى الأفراد العاملين، والوقوف على أهم الأخلاق القيادية التي يؤمنون بها، فجاءت أبحاث كل من كوزس وبوسنر لتؤكد ذلك، إذ يقولان: "في كل استفتاء قمنا به، كانت الأمانة هي أكثر الميزات التي تم اختيارها، حيث يجب أن يتحلى بها القائد. إنها تتبع من كونها أهم عنصر فردي من عناصر علاقة القائد بمرؤوسيه"، ويضيفان: "لقد تنوعت نسب الاختيار، ولكن لم تختلف النتيجة، ومنذ قيامنا بأول دراسة لنا بداية الثمانينات كانت الأمانة على قمة القائمة دائماً". فالأفراد كما وضح كوزس وبوسنر يريدون أن ينفذوا بكامل إرادتهم تعليمات الشخص الذي يستحق ثقتهم: "إنهم يريدون أن يؤمنوا بأن هذا الشخص صادق، ومخلص، وذو مبادئ". واعتبرا أن أهم شيء اكتشفاه: "أن الناس يحتاجون القادة الذين يتميزون بالمصداقية، فهي أساس القيادة"³.

كما تجدر الإشارة إلا أن ما توقف لديه المسلمون من تفعيل للمحتوى الثري للخطابين القرآني والنبوي الشريف من استخلاص للأدوات اللازمة لتطوير فاعلية الجوهر الأخلاقي في الأداء المنظماتي، هو ما انطلق يبحث عنه العمل الغربي، فأن تجد مراكز للأخلاق على مستوى قطاع العمال وإدارة المنظمات في صيغة صالحة متمثلة في لجان وهيئات للأخلاق تعمل بجهد لتحسين وتفعيل الأداء الأخلاقي للمنظمات من خلال مجموعة مستمرة من البحوث والنشاطات العلمية المختلفة لهو آلية جدير بالذكر والوقوف العلمي عليها، ولنا في منظمة الشفافية الدولية⁴ خير مثال.

¹ - محمد ناصر الدين الألباني، ترتيب أحاديث صحيح الجامع الصغير وزيادته، مكتبة المعارف، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2007، الجزء الثاني، ص 436.

² - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 277، ص 66.

³ - جيمس كوزس، باريز بوسنر، القيادة تحد، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة، 2005، ص 50-57.

⁴ - منظمة الشفافية الدولية: يُرمز لها اختصاراً (TI) هي منظمة دولية غير حكومية معنية بالفساد هي مجموعة من 100 فرع محلي، مع سكرتارية دولية في برلين، بألمانيا. تأسست في عام 1993 بألمانيا كمؤسسة غير ربحية، وهي الآن منظمة عالمية غير حكومية، وتدعو لأن تكون منظمة ذات نظام هيكلي ديمقراطي متكامل. وتقول المنظمة عن نفسها: "الشفافية الدولية هي منظمة مجتمع مدني عالمية تقود الحرب ضد الفساد. تجمع الناس معاً في تجمع عالمي قوي للعمل على إنهاء الأثر المدمر للفساد على الرجال، النساء والأطفال حول العالم. مهمة الشفافية الدولية هي خلق تغيير نحو عالم من دون فساد"، وترفض المنظمة فكرة تفوق الشمال فيما يتعلق بالفساد وتلتزم بكشف الفساد حول العالم، (أنظر موقعها الرئيسي: <http://www.transparency.org>).

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وذلك ما انتهجه قادة الإسلام الأوائل عن طريق خلقهم لمراكز الحسبة والقضاء، ونشر مبدأ المساءلة الدورية (كالمساءلات السنوية التي نظمها عمر بن الخطاب في كل حج لولاته على الإمارات الإسلامية بكاملها)، فبذلك ضمن هؤلاء القادة للمجتمع عامة وللمنظمات خاصة ديناميكية التنظيم الأخلاقي، من خلال دوام تفعيله أداءً ومراقبته نتائجاً، وذلك بالموازاة مع ديناميكية النظام القيادي ككل عن طريق استحداث آليات مواكبة للضرورات الفردية المتاحة وتماشياً مع الواقع المعاش، وذلك دوماً بالاستناد إلى ثبات المرجعية التشريعية التي تحفظ الدين والمصالح المرسله للأفراد.

إلا أن هذه الجهود الغربية في تطوير الأدوات الأخلاقية للارتقاء بآدائها، لا زالت تفتقد لفاعلية مضمونها كفلسفة متبناة فعلاً من طرف أبرز قادة المنظمات، ففي السادس من أوت عام 2009 كتب أستاذ الاقتصاد المتميز بجامعة شيكاغو روبرت لوкас (Robert Lucas)، الحائز على جائزة نوبل في علوم الاقتصاد عام 1995 وأحد الاقتصاديين الذين ساهموا في تطوير نماذج قياسية لفرضية التوقعات الرشيدة (Rational Expectation Hypothesis)، كتب مقالاً في مجلة الايكونوميست (Economist) البريطانية بعنوان "في دفاع عن العلم الكئيب" (In defense of the dismal science)، حاول فيه الدفاع والرد على الكتابات والتساؤلات بل وخيبة الأمل واسعة النطاق -كما أشار في المقال- التي بدأت تثور عقب الآثار الكبيرة وغير المتوقعة التي خلفتها أزمة الرهن العقاري الأمريكية، تساؤلات من قبيل: لماذا فشل الاقتصاديون في التنبؤ بالأزمة؟ وهل يعاني علم الاقتصاد من فشل منظم؟ ولماذا همشت أفكار شخصيات ومدارس حذرت من هذه الكوارث مراراً وتكراراً؟، بل لماذا لم يلتفت أحد لتحذيرات أطلقت قبل وقوع الكارثة بسنوات قليلة أو بضعة شهور؟ ولماذا يسبق الفشل الأخلاقي حدوث الأزمات؟؟ وما هو دور الأخلاق في ذلك؟، وقد ردّ قائلاً: "إني على قناعة تامة بأن الخلل يتجاوز الممارسات والتطبيقات ليتعداها إلى الفلسفة الخاصة، فكفاءة السوق ليست سبيلاً لتحقيق التوازن التلقائي للاقتصاد الكلي، ولا رفع كلفة الائتمان على أصحاب الدخول المتدنية أو المعدمة مبرراً، والقول بأن التدخل والرقابة والتقنين في حقل جني ثمار الفقاعات المالية الصاخب "مستهجناً"، واللجوء إليه لتوزيع الخسائر بعد وقوع الكوارث حلاً ومخرجاً، أليست هذه الأوضاع إذا نظرنا إليها بنظرة فاحصة تتجاوز حدود آلاف المليارات التي تبخرت في أسواق المال وغيرها تشير إلى وجود فشل فكري وأخلاقي منظم".¹

في حين يقدم لنا المنظور الإسلامي رداً عميقاً على تساؤلات روبرت لوкас من خلال عمق تأصيله المعرفي وقوة فحواه وواقعية تطبيقه بدءاً من شخص الرسول الكريم (ﷺ) منذ أزيد من أربعة عشر قرناً وهو ما اعتبره في المقابل كل من كوزس وبوسنر اكتشافاً، حيث إن المتأمل في السيرة النبوية الشريفة، حيث يجد التاريخ الإنساني يسجل لرسول الله (ﷺ) صفتين أساسيتين لقب بهما من قبل زمن البعثة وهما: "الصادق الأمين"، إذ كانتا كنيته التي عرف بها بين الأتباع والخصوم على السواء.

¹ - موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، أحمد مهدي بلوافي، الأبعاد الفكرية والأخلاقية للأزمة المالية العالمية، مرجع سابق.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وقد أخرج الترمذي عن علي: "أن أبا جهل قال للنبي (ﷺ): إنا لا نكذبك ولكن نكذب ما جئت به. فأنزل الله تعالى: ﴿فَأَيُّهُمْ لَا يُكَذِّبُونَكَ وَلَكِنَّ الظَّالِمِينَ بِآيَاتِ اللَّهِ تَجَحَّدُونَ﴾ (الأنعام: 33).¹

وبهذا نخلص إلى أن الأسس الأخلاقية والقيمية التي يزخر بها المنظور الإسلامي، هي بحد ذاتها الحاجة العالمية التي تدفعنا اليوم -وأكثر من أي وقت مضى- إلى أن نبسط أمام العالمين بكل وسائل التواصل الممكنة، منظومة القيم الحضارية الإسلامية انطلاقاً من تأصيلها الموجودة في المرجعية النصية (القرآن الكريم والحديث الشريف) وتجلياتها التطبيقية في السيرة العطرة، وكذا التاريخ الحضاري المشرق للأمة الإسلامية، بالإضافة إلى إبراز الرؤية الشمولية المتكاملة لهذه المنظمة -منظومة القيم-.²

الفرع الثاني: مراعاة الجانب الإنساني

على القائد أن يكون من المنظمة وأفرادها في موقف الراعي لشؤونها، الحريص على خيرها وتقدمها فهذه مسؤوليته في الإسلام، إنها قيادة مسؤولة عن تحقيق صالح الجماعة وأفرادها والحفاظ عليها عن طريق الرعاية لا التسلط، وما الإدارة في أساسها سوى رعاية شؤون الآخرين.

إذ يوجب الإسلام على القائد التزام جانب الرعاية ومسؤولية تحقيقها إنما يقدم الجانب الإنساني في القيادة السوية في أسمى صورها وإنها قيادة واعية تشعر بمسؤوليتها الاجتماعية وهو المبدأ الذي قرره الرسول الكريم في الحديث المعروف: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته..". (متفق عليه).³

فالقيادة من المنظور الإسلامي قيادة إنسانية رحيمة، قال تعالى في قائد البشرية رسول الله (ﷺ):

﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ (التوبة: 128). وقال عليه الصلاة والسلام: "اللهم من ولي من أممي شيئاً

فشق عليهم فأشقق عليه ومن ولي من أممي شيئاً فرفق بهم فرفق به" (صحيح مسلم).

حيث أن القيادة من المنظور الإسلامي إذا ما حللنا جانب اهتمامها بالعنصر البشري، تعد تطبيقاً فعلياً لأحد أهم مقاصد الشريعة الإسلامية ألا وهو المحافظة على مصالح العباد، حيث يقول ابن قيم الجوزية:⁴ "هذا فضل عظيم النفع جداً، وقع بسبب الجهل به غلط عظيم في حق الشريعة، أوجب من الحرج والمشقة وتكليف ما لا سبيل إليه، ما يُعلم أن الشريعة الباهرة التي في أعلى رتب المصالح لا تأتي به، فإنَّ الشريعة مبناها وأساسها على الحكم ومصالح العباد في المعاش والمعاد، وهي عدل كلها، ورحمة

¹ - سعيد حوى، الرسول - صلى الله عليه وسلم -، دار السلام، القاهرة، الطبعة الثامنة، 2007، ص 52-26.

² - خالد الصمدي، القيم الإسلامية في المنظومة التربوية: دراسة للقيم الإسلامية وآلية تعزيزها، منشورات الابيسسكو، المملكة المغربية، 2008، ص 19.

³ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، ص 161.

⁴ - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، مرجع سابق، ص 181.

⁵ - ابن القيم الجوزية، أعلام الموقعين عن رب العالمين، دار الكتب العلمية، لبنان، الطبعة الأولى، 1991، الجزء الثالث، ص 12.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

كلها، ومصالح كلها، وحكمة كلها، فكل مسألة خرجت عن العدل إلى الجور، وعن الرحمة إلى ضدها، وعن المصلحة إلى المفسدة، وعن الحكمة إلى العبث، فليست من الشريعة وإن أدخلت فيها بالتأويل، فالشريعة عدل الله بين عباده، ورحمته بين خلقه، وظله في أرضه، وحكمته الدالة عليه وعلى صدق الرسول (ﷺ) أتمَّ دلالة وأصدقها، وهي نوره الذي أبصر به المبصرون، وهده الذي اهتدى به المهتدون، وشفأؤه التام الذي به دواء كل عليل، وطريقه المستقيم".

وبذلك يتجلى اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية في اهتمامه بالإنسان لمكانته الإنسانية ابتداءً مهما كان لونه، جنسه أو صفته، وامتنالاً لأمر الله عز وجلّ انتهاءً، فمعاملة البشر فيما بينهم لا تحكمها الغرضية المحدودة في قضاء الحوائج منهم، وإلحاق الأذى بهم، بل إعانتهم والتعاون معهم. عملاً للأخرة يرجو القائد من المنظور الإسلامي التقرب به إلى الله سبحانه وتعالى، ونلخص جوهر اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية فيما يلي:¹

أ. من خلال قوله تعالى: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران:

159)، فالشورى أقر بها الإسلام في الخطاب القرآني وفي امتثاله صلى الله عليه وسلم لهذا

الخطاب خير امتثال، لأن إشراك المرؤوسين بالشورى وأخذ رأيهم يرفع معنوياتهم.

ب. ركز الإسلام على جانب يعد من أهم جوانب التنظيم والقيادة وهي الأخلاق العامة وفن معاملة

الغير، قال الله تعالى: ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الشعراء:

215).

ت. بين الإسلام أن استخدام العنف والفظاظة والكلمة القاسية تنفر القلوب وتباعد بينها، وتجعل

العلاقات متوترة ما قد يحرم القائد الإداري خاصة والمنظمة عامة وفي المستقبل القريب انعدام

الولاء والالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ما يعود سلباً على تحقيق الأهداف المسطرة، بينما

أوضح الإسلام كيف أن الرفق واللين والكلمة الطيبة أسرع وصولاً إلى القلب وقبولها لها، قال

تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: 159).

ومن هذا المنظور الإسلامي نجد التطبيق المتميز للقيادة أمثال علي بن أبي طالب، حين أمر أحد ولاته

بعدم التطاول على الناس واحترام إنسانيتهم، لأن هذا المبدأ الإداري هام وله دور كبير في عطاء الأفراد

وإخلاصهم لقادتهم ومسؤوليتهم - كما أسلفنا الذكر -، فقد أوصاه علي قائلاً: "إني أكره أن تكونوا سبابين

¹ - منى حمدي قشقة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها (دراسة تقويمية)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية الإسلامية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، منشورة، 2009، ص 36.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ولكنكم لو وصفتم أعمالهم وذكرتم حالهم لكان أصوب في القول وأبلغ في العذر وقلتم مكان سبكم إياهم: اللهم احقن دماءنا ودماءهم وأصلح ذات بيننا وبينهم واهدهم من ضلالتهم حتى يعرف الحق من جهله".¹ في حين نجد أن النظريات الغربية أعطت الجانب الإنساني قدراً يسيراً من الأهمية وذلك في شكل دعوات تجلت في نهجي المدرسة الإنسانية والسلوكية، لكنها لم ترقى إلى مستوى التطبيق الملزم مثل ما هو موجود في التشريع الإسلامي المنزل من لدن حكيم عليم، بل يتم الاهتمام بها تدريجياً كلما دعت الحاجة لذلك واعتزت أوجه النقص أداء المنظمات، فبعد عن اهتتمت نظريات الإدارة، بأداء المنظمة الإنتاجي والصناعي والمالي، وبالرغم من ذلك لم تحقق ما تصبو إليه من نجاح واستمرارية، انتقلت مع بدايات السبعينات لتعرف توجهها واسعاً نحو الموارد البشرية، بغية الاستفادة مما يمكن تحقيقه من جراء استثمارها -كعادتها للأفراد- من مكاسب وأرباح.

حيث انكبت الدراسات الغربية على إيجاد طرق التأثير في الآخرين وكسب المنفعة من ورائهم بأسرع الطرق وأدق الوسائل، واضعة على جنب البعد الأخلاقي المبني على أسس طويلة المدى والقائمة على هدف آدمية الإنسان في حد ذاتها لا غير.

الفرع الثالث: الدافعية والتحفيز

إن حوافز القيادة في الفكر الإسلامي تجمع بين الحوافز الدنيوية والمادية والمعنوية، مثل الأجور والمكافآت والتشجيع والتعاون، وبين الحوافز الروحية المتعلقة بالحياة الآخرة وهي الثواب من رب العالمين.

أما الحوافز في الفكر الغربي فهي تقتصر على الأمور الدنيوية والمادية والمعنوية فقط. فالفكر الغربي يهتم بالإنتاج والأرباح ويغفل عن الجانب الروحي والمادي. مع أننا لا ننكر وجود بعض الاهتمام بهذا الجانب من قبل قلة من المفكرين الحاليين، مثل ما ذكره "ستفين كوفي" في العادة السابعة ضمن كتابه "العادات السبع للناس الأكثر فعالية"، وكذلك ما تضمنه كتابه "العادة الثامنة".

ونستدل على ما سبق بالورقة البحثية التي قدمها نعيم نصير تحت عنوان "المنظور الإسلامي للحافزية وموقعه من النظريات المعاصرة"، حيث قوم أهم نظريات التحفيز بقوله:² "نظراً للطبيعة المزدوجة للإنسان (الروح والطين) وحرية الإرادة المعطاة له، فإنه قادر على السلوك والتصرف بشكل معاكس لحاجاته، ولذلك لا يمكننا اعتبار تسلسل الحاجات لماسلو تفسيراً مطلقاً للسلوك الإنساني، ففي الإسلام لم ترتب الحاجات بتسلسل هرمي حسب أهميتها مبتدئة من الحاجات السفلى وصولاً إلى الحاجات العليا، فترتيب الحاجات في تسلسل هرمي يتناقض مع حرية الإرادة للإنسان فقد يختار المسلم الملتزم أن يموت جوعاً في سبيل تحقيق هدف إرضاء الله تعالى، في الإسلام يعتبر تدرج النفس البشرية هو المحدد

¹ - هايل عبد المولى بطوش، أساسيات في القيادة والإدارة "النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة"، مرجع سابق، ص 306-307.
² - نعيم نصير، المنظور الإسلامي للحافزية وموقعه من النظريات المعاصرة، مجلة جامعة الملك سعود، 1، العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 74-87، بتصرف.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الأساسي لاختيار الإنسان لسلوك معين وليس تدرج الحاجات هو من يحدد مستوى النفس البشرية والحاجات التي يجب أن تشبع ومن ثم تحفز الإنسان.

وقد بين القرآن ثلاثة مستويات للنفس البشرية هي: النفس الأمارة، النفس اللوامة والنفس المطمئنة؛ ومن ثم يمكن أن نخلص إلى أن الحاجات الإنسانية هي: حاجات فسيولوجية، حاجات روحية وحاجات علمية.

والإسلام يدعو إلى إشباع معتدل للحاجات الإنسانية، فيجب ألا تحد عملية إشباع حاجة معينة من إشباع الحاجات الأخرى، وقد أكد القرآن الكريم على هذا الاعتدال في آيات كثيرة منها قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ (الفرقان: 67).

وعود على بدء نجد أن الإدارة عموماً والقيادة بوجه خاص كل من المنظور الإسلامي، اهتمت بإشباع حاجات الأفراد، فالأجر العادل في نظر الإسلام ليس المرتب الذي يعيش به الموظف أو العامل وإنما يتعداه ليشمل باقي حوائجه، فعن عبد الرحمن بن جبير قال كنا في مجلس فيه المستورد وعمرو بن غيلان بن سلمة فقال المستورد سمعت رسول الله (ﷺ): «من كان لنا عاملاً فليكتسب زوجة فإن لم يكن له خادم فليكتسب خادماً فإن لم يكن له مسكن فليكتسب مسكناً. قال: قال أبو بكر أخبرت أن النبي (ﷺ) قال من اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق» (حديث حسن¹).

ليخلص نعيم نصير في نهاية بحثه وبعد تقديمه للنموذج الإسلامي للطبيعة البشرية، ثم التدرج الإسلامي للنفس البشرية وتحديد الحاجات الإنسانية لكل مستوى، وانتهاءً إلى مقارنة النماذج الغربية والنموذج الإسلامي، إلى التالي:

أ. عجز النماذج الغربية للتحفيز على إعطاء تعريف شامل للطبيعة البشرية، أما التعريف الإسلامي ف جاء شاملاً ودقيقاً، لأنه تعريف إلهي فالخالق عز وجل أدرك طبيعة المخلوق، فلم يضع الإسلام الإنسان في إطار ثابت ومحدد، بل نظر إليه على أنه كائن يتمتع بحرية الإرادة والتغيير المستمر وله طبيعة مزدوجة ومتناقضة ودائمة التغيير والحركة، فهو مخلوق ذو بعدين يشكل نسفاً ذا نهايتين يبدأ بتكوينه المادي وينتهي بتكوينه الروحي.

ب. دعا الإسلام إلى الإشباع المتوازن للحاجات الإنسانية (الفسولوجية، الروحية والعلمية)، دون أن تتعارض عملية إشباع حاجة مع إشباع الحاجات الأخرى، بينما تشترك جميع نماذج الحافزية التقليدية الشائعة في أدبيات السلوك الغربي بفقدان إشباع حاجة أساسية وهي الحاجة الروحية، والتي تصل الفرد بخالفه وتمثل صمام الأمان ضد الإحباط والفشل ومواجهة الكوارث.

ت. يمكننا الاستفادة من المنهج الإسلامي في تحفيز العاملين بحيث نحقق مستوى رفيع من الإنتاجية والرضا الداخلي، وذلك بوضع خطة شاملة تحتوي على:

1. إشباع حاجاتهم الفسيولوجية من طعام جيد ومسكن ملائم ودخل يوفر لهم حد الكفاية.

¹ - محمد شمس الحق العظيم آبادي، عون المعبود، دار الفكر، بيروت، دبط، 1995، الجزء الثامن، ص 128.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

2. إشباع حاجاتهم الروحية وذلك بغرس الإيمان في نفوسهم وجعل العقيدة الإسلامية منارة لهم، فأشباع هاته الحاجات هو الذي يشبع حاجات الأمن والحب والانتماء والثقة والولاء والاعتراف والهيمنة والمكانة لدى الإنسان.
3. إشباع حاجاتهم الفكرية وذلك بتنمية عقولهم عن طريق التدريب والتأهيل، التكوين والأيام الدراسية والبعثات العلمية.

الفرع الرابع: المساواة

القيادة في الفكر الإسلامي تعتبر المساواة أساساً شرعياً يؤخذ به منذ ما يقارب خمسة عشر قرناً بين الأتباع والقائد، فلقد قال الله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا النَّاسُ آتِقُوا رَبَّكُمْ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً﴾ (النساء:1). وقال الرسول (ﷺ):¹ "لا فضل لعربي على عجمي، ولا لعجمي على عربي، ولا لأبيض على أسود، ولا لأسود على أبيض إلا بالتقوى، الناس من آدم، وآدم من تراب".

كما أن في الفكر الغربي يوجد مناداة بالمساواة بين جميع الأجناس، إلا أن هذه المناداة جاءت متأخرة ولم تطبق التطبيق السليم، فما هي إلا اجتهادات وضعية لم تسلم من الكثير من الأهواء والنزعات المتطرفة سواءاً للون أو العرق أو الجنس.

¹ - علي بن علي بن محمد بن أبي العز الدمشقي، شرح العقيدة الطحاوية، مؤسسة الرسالة، لبنان، دط، 1997، الجزء الثاني، ص 510.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

المطلب الثالث: مقارنة بعض عناصر المجال البحثي للقيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي

الفرع الأول: الباحثون والمفكرون

هناك قصور شديد من قبل الباحثين والمفكرين المسلمين في مجالات البحث العلمي والدراسات الإسلامية التي من ضمنها علم القيادة في الفكر الإسلامي، ما أدى إلى عدم بروز معالم ممنهجة لعلم لإدارة عامة والقيادة خاصة تعكس ثراء المنظور الإسلامي، بداية بالقرآن والسنة إضافة إلى باب الاجتهاد.

غير أن الباحثين في الفكر الغربي ساهموا إسهامات كبيرة في خروج نظريات القيادة إلى حيز الوجود، وقاموا بعمل لتجارب الميدانية وتحليل النتائج مما أكسبها نوع من المصداقية والجدية مثل تجارب مصنع الهارثون وتجارب جامعة ميتشيغن وغيرها من التجارب العلمية وأبحاث المتابعة.

الفرع الثاني: درجة رواج البحوث في مجال القيادة

هناك قصور واضح أدى إلى عدم إظهار القيادة في الفكر الإسلامي إلى واجهة العلوم الأخرى، وهذا القصور يتمثل في النواحي الإعلامية سواء المرئية منها أو المقروءة أو المسموعة، والنواحي البحثية والنواحي الأكاديمية، حيث الاهتمام منصب على تدريس النظريات الغربية وروادها وذلك على حساب مناهج في الفكر الإسلامي وعلومه التي تتناول موضوع القيادة.

بينما حظيت النظريات الغربية بالدعاية والانتشار السريع وذلك لعدة أسباب منها: التقدم الحضاري الذي تعيشه المجتمعات الغربية، مما أدى إلى الانبهار بهذه الحضارة وتقليدها في الغث والسمين، بالإضافة إلى القوة الدعائية الهائلة للآلة الإعلامية الغربية وما تتميز به من إخراج جيد ومؤثر لمختلف دراساتها وأبحاثها. إذ يرجع الأمر في أغلبه إلى السخاء في الإنفاق على البحوث العلمية ودعمها معنوياً ومادياً.

الفرع الثالث: درجة النجاح

أثبتت التجارب من خلال النماذج التي تم الاستشهاد بها في ثنايا البحث، أن القيادة الإسلامية عندما طبقت تطبيقاً حرفياً وفق التعاليم الشرعية وما أثبتته السنة النبوية الشريفة قولاً وفعلاً، فإن نتائجها الحضارية والاجتماعية والاقتصادية قد نجحت نجاحاً باهراً وفي جميع المجتمعات والبيئات التي وصلها المد الإسلامي سواء عربية أو غربية.

في حين أن النظريات الغربية لم تثبت نجاحها في جميع المجتمعات والبيئات الأخرى، فرغم انتشارها وتدرسيها في أغلب الجامعات العالمية فإنها لم تتجح بشكل تام في البيئة الإسلامية مثلاً، لأنها لا تتطابق مع المعتقدات والقيم والأخلاق في هذه المجتمعات.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وهو ما نجده ينطبق على البيئة اليابانية أيضاً، ما جعل هاته الأخيرة تنفرد بأطر مفاهيمية للقيادة تميزت كثيراً عن مثيلتها الغربية.

الفرع الرابع: درجة الوضوح وإمكانية التطبيق

إن القيادة في الفكر الإسلامي سهلة التطبيق وسريعة النتائج خصوصاً في المجتمع الإسلامي، وقد ثبت ذلك بالتجربة والنتائج من خلال النماذج التي ذكرت في ثنايا البحث، مثل الأنموذج القيادي لكل من الصحابي عمر بن الخطاب رضي الله عنه وحفيده عمر بن عبد العزيز وغيرهم ممن قادوا الأمة الإسلامية إدارياً واقتصادياً وسياسياً ممتثلين لقواعد الشارع جل جلاله وسنة نبيه (ﷺ) ما استطاعوا. فجاءت الدراسات الإدارية لنماذجهم متبلورة حول فكرة خلافة الأرض والنهوض بالإنسانية من خلال التعاليم الشرعية للإسلام، فلا يمكن للدارس لها أن تغيب عنه حقيقة المقصد الشرعي للتطبيق الإداري للقيادة من المنظور الإسلامي.

أما القيادة في الفكر الغربي المعاصر فيقول وارن بينيس من خلال ما أشير إليه في هذا البحث ما نصه التالي: "أن الغموض والتضارب في عدم وضوح الصورة لكل من يريد أن يتعلم القيادة سببه كثرة الكتابات التي لا تحدد إطار القيادة وكيف يمكن أن نوصلها إلى المدير ليصبح قائداً". ويحدد المشكلة بقوله: "أن هناك ما لا يقل عن 350 تعريفاً للقيادة وآلاف البحوث خلال السبعين عاماً، أي منذ بدء تطور علم الإدارة، إلا أننا لم نتوصل إلى ما يمكن من خلاله تحديد القادة من غيرهم أو تحديد القيادة الفعالة من غير الفعالة"، بالإضافة إلى افتقارها إلى الجوهر الفلسفي الذي تقوم عليه كعلم يبني صرح الإنسانية ويخدمها. فقد قام ثلاثة اقتصاديين بريطانيين من كليات إدارة الأعمال - اثنتان من جامعة ليستر (Leicester) وآخر من جامعة لندن (London) -، باستعراض 2331 بحثاً تنشر في أرقى عشرين (20) مجلة علمية متخصصة في التمويل والأعمال خلال عامي 2003-2004، بغرض الإطلاع على نوعية الأبحاث التي تنشر في هذه المجالات والتي تستخدم على نطاق واسع كمراجع لطلاب كليات المال والأعمال وغيرهم، فتوصل الباحثون إلى أن ما ينشر بعيد بشكل كبير عن ملامسة القضايا التي يعاني منها المجتمع البشري من حروب، أوضاع البيئة، المسؤولية الاجتماعية، التفاوت في الدخل...، في حين أنها توصل مسألة "الجشع" من خلال التركيز على تعظيم الأرباح والمصلحة الخاصة، فعلى سبيل المثال يذكر الباحثون أن 90% من تلك المقالات التي استعرضوها لم تعر أهمية كبرى لظروف العمل غير الآمنة والاستغلالية التي يعاني منها العمال في العالم، ومن جهة أخرى فإنه على الرغم من كثرة الحديث عن أهمية الأخلاق في المال والأعمال، فإن 85% من تلك المقالات لم تتناول مسائل مرتبطة بحوكمة الشركات وأخلاق الأعمال.¹

¹ - موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، أحمد مهدي بلوافي، الأبعاد الفكرية والأخلاقية للأزمة المالية العالمية، مرجع سابق.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وهو ما حاول الباحثون تداركه على مستوى العالم بأسره الآن، إذ تعكف الكثير من كليات الأعمال والتجارة حول العالم على الاستفادة من مصادر الأخلاق والاعتماد على التقاليد لإعداد جيل المستقبل من قادة المنظمات التجارية لإدارة أعمالهم بشكل فعال وأخلاقي، وعلى سبيل المثال لا الحصر، طورَ معهد الإدارة والأبحاث في بومباي بالهند، عدة مبادرات بما فيها تأسيس مركز تطوير مواطنة الشركات، الذي يوفر للطلبة تجارب خارج حجرات الدراسة لتنمية حساسيتهم إزاء إدارة الأعمال من تأثير اجتماعي، وقد قام هذا المركز خلال العقد الأخير بتنفيذ أكثر من 800 مشروع شارك فيه أكثر من 50 شركة و 100 منظمة غير حكومية. وعلى رأس تلك المشروعات مشروع "جيتا شهبير" التابع للمركز، وهو عبارة عن ورشة عمل داخلية تدوم يومين وتقام في "أشرم" وهي مؤسسة للدراسات الروحية تعرف الطلاب على جوانب الحياة الروحية والإدارة الذاتية المرتكزة إلى تقاليد الكتب المقدسة الهندية.¹

¹ - موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، محمد جميل الشبشير، دور القيم وأخلاقيات قيادة الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) - نماذج وتطبيقات، - <http://iefpedia.com>، تاريخ الزيارة: 2010/10/10.

المبحث الثاني: المداخل المفسرة للقيادة من المنظور الإسلامي

إن النظرية ليست حقائق مطلقة وإنما تكوينات فرضية نشأت عن طريق المعرفة الإنسانية المحدودة، وهي قابلة للإثبات والرفض بصفة دائمة ومستمرة، لذا فالباحث لا يستطيع الحكم عليها بالخطأ أو الصواب بقدر ما يحكم عليها بالفائدة أو عدمها.

وتكتسب النظرية قيمتها وأهميتها من مدى ما تحققه من فوائد في العلم الذي وضعت من أجله، فنظريات القيادة مثلا تتمثل فائدتها فيما تقدمه للقيادة بصورة عامة والإدارة بصفة خاصة من فرضيات منطقية تستند إلى الواقع والملاحظة، قابلة للتدعيم أو النفي.

وقد حاول كثير من الباحثين في الإدارة والقيادة تحديداً، تحليل عمليتي القيادة والإدارة من خلال تطبيق النظريات الغربية في القيادة، في المجال الإداري؛ وبناءً على ذلك سوف نحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة تقييمية لأهم مداخل القيادة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، وفقاً للمنظور الإسلامي.

المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية من المنظور الإسلامي

وهو مدخل كما سبقت الإشارة إليه قائم على مبدأ أن القيادة هي هبة سماوية تمنح للقائد، ولا تمنح لغيره، وفي ضوء ذلك سنستقرئ الرد الإسلامي لهذا المدخل في إطار القرآن والسنة النبوية الشريفة.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم من المنظور الإسلامي

إن المنظور الإسلامي لا يؤيد النمط المثالي الذي جاءت به نظرية الرجل العظيم، والذي تجسد في قيادة الشخصية الكاريزمية لمجموعة تؤمن بقدسية وموهبة الشخصية القيادية، والتي تعتبرها شخصية استثنائية مثالية، حيث أن هذا الأنموذج هو أنموذج خيالي، في حين أن القيادة وفق المنظور الإسلامي قيادة واقعية لا تؤمن بالخيال أو الحدث الاستثنائي الذي يحدث مرة واحدة ولا يتكرر، وإنما القيادة من المنظور الإسلامي - تخضع للقواعد والأحكام الشرعية التي أتى بها الدين الإسلامي الحنيف، ولا يحق للقائد أو القادة أن يحيدوا عنها، والرسول (ﷺ) رغم الصورة المثالية التي رسمها القرآن الكريم له كنبى، كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ ۗ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ﴾ (النجم: 03-04)، إلا أنه لم ينكر أنه إنسان كسائر البشر وإن تميز عنهم بهبات إلهية وقد أكد ذلك قول الله تعالى: ﴿قُلْ

إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَىٰ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهُهُ وَاحِدٌ ﴿فصلت: 06﴾، وقوله تعالى: ﴿قُلْ سُبْحَانَ رَبِّيَ هَلْ كُنْتُ إِلَّا بَشَرًا رَسُولًا﴾ ﴿الإسراء: 93﴾.¹

وبالعودة إلى القرآن الكريم نجد أن بني إسرائيل قد مالوا إلى تعزيز الطرح الأول، واعتبروا أن الملك إنما يكون فيمن ورثه عن أجداده، وهذا حسب ما جاء في قصة طالوت: ﴿قَالُوا أَلَيْسَ لَكَ الْمَلِكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمَلِكِ مِنْهُ﴾ (البقرة، 247).

قال المفسرون: هذه الآية تدل على بطلان قول من يقول إن الإمامة موروثية، وذلك لأن بني إسرائيل أنكروا أن يكون ملكهم لمن لا يكون من بيت المملكة، فأعلمهم الله تعالى أن هذا ساقط.²

حيث تضمنت هذه الآية اعتراض ملاً بني إسرائيل على تعيين طالوت ملكاً عليهم بحجة أنه فقير من أسرة غير شريفة، وأنهم أحق بهذا المنصب منه، ورد عليهم نبيهم شمويل حجتهم الباطلة بقوله: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة، 247)،³ وهو ما يؤكد سيد قطب في معرض تفسيره لهااته الآية: "أن بني إسرائيل

استكروا أن يكون طالوت - الذي بعثه الله لهم - ملكاً عليهم، لأنهم أحق بالملك منه بالوراثة، فلم يكن من نسل الملوك فيهم، ولأنه لم يؤت سعة من المال تبرر التغاضي عن أحقية الوراثة.. وكل هذا غيبش في التصور".⁴ وكأنهم لما دمغتهم الحجة وهي أن الله اختار طالوت وفضله عليهم بهذا الاختيار وأهله للولاية بما أعطاه وزاده من العلم وقوة الجسم، والقيادات القتالية التي تعتمد على ذلك، طالبوا بأية تدل على أن الله حقا اختاره لقيادتهم فكان رد نبيهم ما ورد في نص الآية 248 من سورة البقرة.⁵

ونجد في موضع آخر من القرآن الكريم دلالة قوية على أن الإمامة - وهي إحدى معاني القيادة-، لا تورث ولا توهب إلى لمن كان أهلاً لها، وجديراً بتحمل أعبائها، وهو ما ورد رداً على قول سيدنا إبراهيم بعدما بشره الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا﴾ (البقرة، 124)، حيث يقول سيد قطب في تفسير هاته البشرية أن الإمام هو من يتخذ الناس قدوة، ويتبعونه ليقودهم إلى الله وفعل الخيرات.

وبمجرد أن أتبع سيدنا إبراهيم هذه البشرية الإلهية بطلب نابع من صميم فطرة البشر - الرغبة في الامتداد عن طريق الذراري والأحفاد- قائلاً: ﴿وَمِن ذُرِّيَّتِي﴾ (البقرة، 124)، جاءه الرد من ربه الذي

1- علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص ص 38-39.
2- فخر الدين الرازي، التفسير الكبير، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004، المجلد الثالث، ص 148.
3- أبي بكر الجزائري، أسير التفاسير لكلام العلي الكبير، مرجع سابق، ص 130، بتصرف.
4- سيد قطب، في ظلال القرآن، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 267.
5- أبي بكر الجزائري، مرجع سابق، ص 130.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ابتلاه واصطفاه، يقرر القاعدة الكبرى التي أسلفنا، أن الإمامة لمن يستحقونها بالعمل والشعور، وبالصلاح والإيمان، وليست وراثية أصلاً وأنساب، فالقربى ليست وشيجة لحم ودم، إنما هي وشيجة دين وعقيدة، ودعوى القرابة والدم والجنس والقوم إن هي إلا دعوى الجاهلية، التي تصطم اصطداماً أساسياً بالتصور الإيماني الصحيح؛ الذي جاء في قوله عز وجل: ﴿لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾ (البقرة، 124)، والمقصود من الظلم هنا هو كل أنواعه: ظلم النفس بالشرك، ظلم الناس بالبغي..، والإمامة الممنوعة على الظالمين تشمل كل معاني الإمامة: إمامة الرسالة، وإمامة الخلافة، إمامة الصلاة..، وكل معاني الإمامة والقيادة.¹

ونخلص هنا من فحوى تراث إسلامي تجاوز عمره أكثر من أربعة عشر قرناً، إلى ما توصل إليه كل من كوزس وبوسنر من وراء أبحاث خمس وعشرين سنة في ميدان الدراسات القيادية، وقولهم:² "إن نظرية الشخص العظيم -كنظرية للقيادة- تعتبر خاطئة، وبعبارة أخرى فإن نظرية أن هناك عدداً قليلاً من الرجال أو النساء يتميزون بالعظمة ويمكنهم قيادتنا نحو القمة تعتبر خاطئة..، إن القيادة صلة وعلاقة، إنها علاقة بين من يرغبون في القيادة ومن يقبلون الإرشاد والتوجيه".

الفرع الثاني: نظرية سمات القائد من المنظور الإسلامي

إن الجدير بالذكر أن هذا الانتقال المرحلي الذي عرفته دراسات القيادة الإدارية، بغية الوصول إلى بناء مفاهيمي مقبول لم يكن تطويرياً في معظمه، بقدر ما كان انتقالاً ضرورياً نتيجة تعثر المفاهيم السابقة والمحددات التعريفية التي تم التوصل إليها.

فبالرغم من كل هذا الجهد والدراسات والأبحاث من جانب الفكر الإداري الغربي، وخاصة فيما يتعلق بمدخل السمات طوال تلك السنوات، فإن هذا الفكر قد واجه من بين أنصاره من يتنكر لكل هذا الجهد، حيث يقول كونتز (Koontz) عن مدخل السمات: "إن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلاً مثمراً لشرح وبيان حقيقة القيادة، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات، كما أن كثيراً من غير القادة يمتلكون معظم أو كل هذه السمات"، ناهيك عن الاختلاف حول الكم الضروري من كل سمة واللازم لنجاح القيادة، ناهيك أيضاً عن اختلاف كثير من هذه الدراسات حول تلك السمات، تعريفها، وحول مدى ارتباطها بالنماذج والأمثلة القيادية الفعلية. وإذا كان البعض يقول هذا، فإن هناك آخرين يقولون خلاف ذلك، حيث يرون أن هناك سمات محددة لها مرتبطة بالقيادة الفعالة.³

وعلى الرغم من تلك الانتقادات الموجهة لنظرية السماتيين، إلا أنه من الخطأ تجاهل كل الجهود والمحاولات التي بذلها أنصار هذه النظرية، في نطاق الجهود العلمية التي بذلها العلماء لتحديد خصائص

1 - سيد قطب، في ظلال القرآن، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 112.

2 - جيمس كوزس، باريز بوسنر، القيادة تحذ، مرجع سابق، ص 40-41، بتصرف.

3 - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 220.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

أو سمات القيادة الناجحة، ذلك أن فشلها في تحديد السمات اللازمة للقيادة لا يعني أنها لم تترك أثراً في الفكر الإداري، فهي لا تزال تحظى بقبول واسع، ولا تزال آثارها واضحة في تفكير الكثير من الباحثين وهم بصدد تحديد المعايير اللازمة لاختيار القيادات الإدارية، ومن هنا يصعب التسليم برفض النظرية كلياً، وإنما يمكن قبولها مع شيء من الحكمة، بمعنى أنه لا بد من وجود سمات معينة بل ينبغي توافرها في القائد بما يتلاءم مع المركز القيادي ومناخه، إلا أن هذه السمات ليس سمات ثابتة غير قابلة للتغيير، إذ يمكن إثراؤها بسمات جديدة مستمدة من تراث حضارات المجتمعات الأخرى، وبالذات التراث العربي الإسلامي الذي يزخر بالعديد من السمات القيادية المستمدة من روح الدين الإسلامي الحنيف.¹

لذلك فقد جاء في القرآن الكريم ما يبين سمات القائد محمد (ﷺ) وأتباعه: ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضلاً مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَرَرَجٍ أَخْرَجَ شَطْرَهُ فَكَازَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيماً﴾ (الفتح: 29).

ويقول ابن كثير في ذلك أن الله سبحانه وتعالى، يخبر عن محمد (ﷺ) أنه رسوله حقا بلا شك ولا ريب، فقال: ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ﴾، وهو لفظ مشتمل على كل وصف جميل، ثم تثنى بالثناء على أصحابه فقال: ﴿وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾، وهذه صفة المؤمنين أن يكون أحدهم شديداً عنيفا على الكفار، رحيماً برا بالأخيار، غضوباً عبوساً في وجه الكافر، ضحوكاً بشوشاً في وجه أخيه المؤمن. ثم يورد سبحانه وتعالى سماتهم بقوله: ﴿تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضلاً مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا﴾، إذ وصفهم بكثرة العمل، وكثرة الصلاة وهي خير الأعمال، ووصفهم بالإخلاص فيها لله - عز وجل - والاحتساب عند الله جزيل الثواب، وقوله: ﴿سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ﴾، قال فيه علي بن أبي طلحة، عن ابن عباس: "سيماهم في وجوههم" يعني: السمات الحسن، وقال مجاهد وغير واحد: يعني الخشوع والتواضع.²

واستناداً إلى ذلك يرى علوي عبد الله طاهر أن السمات من المنظور الإسلامي ليست هي السمات الظاهرة فحسب ولكنها السمات الباطنية كذلك، والتي تنعكس آثارها على الظاهر؛ فقد قيل في الأثر: "إن للحسنة نوراً في القلب وضياء في الوجه، وسعة في الرزق ومحبة في قلوب الناس"، بما يعني أن الشيء

¹ - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص ص 47-48.

² - أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، مرجع سابق، الجزء السابع، ص ص 361-362.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الكامن في نفس المرء يظهر على صفحات وجهه، والقائد المؤمن إذا كانت سريرته صحيحة مع الله تعالى، فإن الله عزّ وجل يصلح ظاهره للناس، وفي ذلك قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "من أصلح سريرته أصلح الله تعالى علانيته".

والرسول (ﷺ) يقول: "ما أسر أحد سريرته إلا ألبسه الله تعالى رداءها، إن خيراً فخييراً وإن شراً فشرّاً". وفي حديث شريف آخر قال رسول الله (ﷺ): "لو أن أحدكم يعمل في صخرة صماء ليس لها باب ولا كوة لخرج عمله للناس كائناً ما كان" (حديث ضعيف¹). وفي ذلك قوة تأثير السرائر على الظواهر.

فإذا كانت السمات عند الغربيين تركز على الخصائص الظاهرة في القائد أو غيره، فإن السمات في التراث العربي الإسلامي تركز على ما هو كامن في نفسه، وفي ذلك قال الرسول (ﷺ): "إن الهدي الصالح والسمت الصالح والاقتصاد جزء من خمسة وعشرين جزءاً من النبوة" (حديث صحيح²). ولذلك فإن القادة المسلمين الأوائل رضوان الله عليهم كانت نياتهم خالصة لوجه الله تعالى، وأعمالهم حسنة لإخلاصهم فيها، فكان كل من ينظر إليهم يعجب بهم وبسماتهم، وفي ذلك قال الإمام مالك رضي الله عنه: بلغني أن النصارى كانوا إذا رؤوا الصحابة رضوان الله عليهم الذين فتحوا الشام يقولون: "والله هؤلاء من الحواريين فيما بلغنا"³.

والقائد في الإسلام لكي يكون وجيهاً لا يمكن أن يكون ذا وجهين والرسول (ﷺ) يقول: "وتجدون شر الناس ذا الوجهين الذي يأتي هؤلاء بوجه، وهؤلاء بوجه" (حديث صحيح⁴).

¹ - محمد ناصر الدين الألباني، سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، مرجع سابق، حديث رقم: 1807، ص 102.

² - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، حديث رقم: 1993، ص 113.

³ - علوي عبد الله طاهر، الأتموزج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 49.

⁴ - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الثاني، حديث رقم: 3494، ص 486.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة من المنظور الإسلامي

إن النظريات السلوكية المختلفة هي نظريات إنسانية مكتسبة تتعامل مع الإنسان كفرد، لذا فهي نظريا متغيرة دوماً بتغير السلوك الإنساني ذاته، وبالتالي فإن كل شيء فيها نسبي غير ثابت، كما أن النظريات السلوكية تفقد قيمتها وتضعف فاعليتها في كثير من المواقف، خاصة إذا لم تكن مقترنة بالأخلاق، وهو ما أكده تاريخ الحضارات الإنسانية، وبالذات الحضارة الإسلامية.

ومعروف أن الخاصية التي ميزت الحضارة الإسلامية عن سائر الحضارات هي أنها دارت رحاها على محور الأخلاق. في حين كانت حضارات أخرى قد أرست قواعدها على الفن أو على الزراعة أو على التجارة أو على الصناعة؛ أي أن الحضارة الإسلامية قد اختارت الأخلاق أساساً لها. فأنماط السلوك المتسقة التي يقوم بها القائد في المواقف المختلفة، هي ما تمثل شخصيته في رأي المدرسة السلوكية. ويقصد بالسلوك هنا هو التصرف الكلي للكائن إزاء منبه معين، أو بعبارة أخرى هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه، أو إزاء مشكلة يحلها أو خطر يتهدهده، أو قرار يتخذه.¹

بينما تعني الأخلاق القوى والسجايا النفسية الراسخة، التي تصدر عنها أنماط السلوك الإنساني الخارجي، من خلال إرادة حرة، وتمثل الصورة الباطنية للإنسان، كما أن الخلق يمثل الصورة الظاهرة، وكلاهما يكون حسناً أو قبيحاً، والأصل في الخلق أن يكون اختيارياً يكسب بالتخلق والجهد والمثابرة على التزام جانب التسامي، ولذلك يمدح الإنسان أو يذم، ويثاب عليه أو يعاقب.² (فيما سيتقدم وتحديداً في المبحث الأخير سيتم استيضاح مفهوم الأخلاق تعريفاً وتفصيلاً).

ومن هذا التباين البسيط بين التعريفين يمكن التفريق بين الأخلاق والسلوك، والتأكيد على أهمية الأخلاق في حياة الأفراد وبناء المجتمعات، وفقاً للمعايير الإسلامية، وصولاً إلى إبراز أثر الأخلاق في القيادة، على اعتبار أن مصطلح الأخلاق بالمفهوم الإسلامي هو البديل لمصطلح السلوك بالمفهوم الغربي، فالأخلاق في الإسلام مقترنة بالدين، وكأنهما وجهان لعملة واحدة، فإذا ما اقترنت الأخلاق بالدين فعلت فعلها في المجتمع.

غير أن الأخلاق التي تسود في مجتمع ما تختلف زمنياً ومكانياً في درجة سيادتها وعمقها حسب الظروف والمتغيرات، وقد يبدو للرائي أحياناً أنها اندثرت، ولكنها ما تلبث أن تظهر بأجلى معانيها في العرف العام، وربما تتغلغل عقب الحوادث أو الفتن، ويحصل مثل ذلك عندما تكون القيادة فاسدة في أخلاقها، ضعيفة الإيمان، مزعزعة العقيدة، أو تكون قيادة غير كفؤة، فحينئذ تسوء الأمور وتضطرب الأحوال. وحتى لا يكون ذلك فإن الإسلام نهى عن أن يوسد الأمر إلى غير أهله وحذر من عدم وضع

¹ - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص ص 79-80، بتصريف.

² - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 382.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الرجل المناسب في المكان المناسب، واعتبر أن إسناد الأمر إلى غير أهله إيدان بالخراب والدمار، وقد جاء في الحديث: "إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة" (حديث صحيح¹).

وفي الوقت نفسه دعا الإسلام إلى وضع الرجل الأصلح في المكان الصالح، لأن المسؤولية القيادية أمانة، قال النبي (ﷺ): "من استعمل رجلا على عصابة، وفي تلك العصابة من هو أرضى لله منه؛ فقد خان الله ورسوله، وخان جماعة المسلمين" (حديث ضعيف²).

والجدير بالذكر الوقوف على فصل كامل كتبه ستيفن كوفي في كتابه "العادة الثامنة" -الموجه للقيادة عموما والقادة الإداريين خاصة-، حيث عنوانه بالتالي: "كن قدوة في الأخلاق والأهلية"، إذ يقول أن: "أسمى صفة يتحلى بها القائد هي الاستقامة. فمن دونها لا يمكن تحقيق أي نجاح حقيقي سواء كنت تقود الناس في ملعب أو كرة أو في الجيش أو في المكتب"، ويضيف: "إن 90% من فشل القادة سببه فشل في الأخلاق".⁴

وتترجم فعالية القائد الصالح في صحة علاقاته مع أتباعه، ونوعية العمل المنجز خلال فترة قيادته، ولعل هذه النقطة بالذات هي ما تتفق فيه الرؤية الإسلامية للقائد الإداري مع مداخل النظرية السلوكية، وتحديدًا فيما يطرحه نموذج الشبكة الإدارية التي تبرز لنا من خلال الشكل رقم (05)، حيث أنه ما من شك في أن السمات في النمط (9.9)، تتطابق مع ما دعا إليه الدين الإسلامي الحنيف من تعاون وتماسك وأخوة وألفة وشورى ومشاركة ورعاية لمصالح العامة والعاملين والمنظمة، ومن المصارحة والنصح والصدق والنزاهة، والمواظبة والمثابرة والمجاهدة، والبعد عن الرياء والنفاق والأنانية، ومن التحسين والتطوير والتجديد، مع السعي بكل جد واجتهاد لتحقيق أفضل النتائج وإنجاز الأهداف بأعلى المستويات وأقل كلفة ممكنة. ولكن ليس بالضروري أن يكون هذا الأسلوب هو الأمثل دائماً؛ ففي حالات الأزمات والكوارث والضائقات الشديدة التي تمر على المنظمة أو المجتمع يكون لزاماً على القائد التصرف بسرعة لا تترك مجالاً للدراسات والأبحاث والاستشارات مما يدفعه عند الضرورة القصوى لاستخدام الأسلوب (9.1) التحكمي مؤقتاً.⁵

¹ - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الأول، حديث رقم: 59، ص 33.

² - محمد ناصر الدين الألباني، سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، مرجع سابق، حديث رقم: 4545، ص 523.

³ - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، ص 84-85، بتصريف.

⁴ - ستيفن كوفي، العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، ترجمة: ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق، الطبعة الثالثة، 2007، ص ص 206-207.

⁵ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 94.

المطلب الثالث: المدخل الموقفي من المنظور الإسلامي

مما سبق عرضه ضمن هذا المدخل في الفصل الثاني، نخلص إلى القول إن الموقف ليس في حد ذاته هو العامل الأساسي أو الرئيسي في ظهور القيادة، ولكن لعل توافر الأشخاص ذوي القدرات القيادية، والقادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره وتأثيره أيضا في ظهور القيادة؛ وفي ثقافتنا الإسلامية وعلى رأسها القرآن الكريم، فإن الاعتقاد الواجب هو أن إعطاء زمام القيادة إنما هو تقدير من الله - عز وجل - توفيقا أو امتحانا أو عقوبة، قال الله تعالى: ﴿قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكُ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمَلِكَ مَن تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمَلِكَ مِمَّن تَشَاءُ وَتُعْزِزُ مَن تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَن تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٦﴾﴾ (آل عمران، 26)، وقوله تعالى: ﴿وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ﴾ (البقرة، 247).

وقد أعطى الله - عز وجل - زمام القيادة للأنبياء والرسل - كما رأينا سابقا - وكانوا جديرين بذلك وأهلا للقيام بأداء الأمانة، والتبليغ على أكمل وجه؛ فالموقف إنما يفسر بهذا الشكل، ومن ذلك ما رأينا في سورة البقرة عندما قال الله تعالى: ﴿وَقَتَلَ دَاوُدُ جَالُوتَ﴾ (البقرة، 251)، فقد تهيأت لداود - عليه السلام - الفرصة والظروف المواتية ليقتل عدوه جالوت.

حيث يقول الدكتور فاروق حمادة: فعن غير سابق علم، ومن رعاية الماشية وسياستها، انتقل داود - عليه السلام - إلى سدة الملك وسياسة البشر وحظوة النبوة. وبرزت هذه المواهب والمنح الإلهية عندما خار قومه، وتراجعوا وجبنوا عن لقاء عدوهم، ولم يكونوا أهلا لتحمل الابتلاء، عندئذ برز داود - عليه السلام - وحطم أكبر جبار عات في عصره على صغر سنه وقلة عدته، وقصر جسمه، وبهذا أصبح خليقا للملك والنبوة والرياسة والسياسة، وليبنتلي بقوته الفكرية والبدنية أعظم دولة آنذاك ويوطد أركان مملكة شامخة باذخة بإذن الله وتوفيقه، ومن هنا يظهر أن الموقف الذي تسنى لداود - عليه السلام - إضافة إلى ملكاته وسماته، جعلت منه بطلا يقتل جالوت، وينصر قومه، وبالتالي يتسلم زمام القيادة والزعامة.¹

والجدير بالذكر أنه بالرغم من عدم انفراد الموقف في تحديد الإطار القيادي، إلا أن نظرية القيادة وفق الحالات لا تتعارض مع القيادة في الإسلام إذ أنها تفترض أن القائد لا يستخدم أسلوب التسلط أو أسلوب الاستمالة إلا في الظروف الصعبة أو الحرجة والتي لا بد للقائد أن يأخذ فيها بيد الجماعة والأفراد، ليحقق الأهداف المثمرة والغايات المؤدية إلى تحقيق المقاصد وسلامة الجميع. كما أنها تفترض أن يعمل القائد على نمو وتطور المجموعة والأهداف والمنظمة، ويعمل كذلك للتحويل إلى أسلوب المشاركة في القرار والأخذ بالمشورة السديدة والتناصح والتعاون والعمل الجماعي. وفي حالات كثيرة يعمل القائد

¹ - قندوزي أحمد، القيادة في القرآن الكريم: أنواعها - أنماطها وشرائطها، مرجع سابق، ص ص 186-187، بتصرف.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

بأسلوب التفويض خاصة إذا ما لمس الإخلاص لدى الأفراد والقدرة لديهم على المبادرة بالأعمال الجيدة واتخاذ القرارات الصائبة.¹

إذ تعتبر هذه النظريات من أفضل النظريات، وقد ثبت نجاحها بشكل كبير في أرض الواقع، ونرى كيف أن النبي (ﷺ) كان يختار أفضل أصحابه من أهل الكفاءة والحماس والالتزام لقيادة الجيوش وولاية المناطق، ويعطيهم النصائح المحدودة ثم يترك لهم حرية التصرف، كما كان يفعل مع خالد بن الوليد وعمرو بن العاص رضي الله عنهما.

فبينما نرى النبي (ﷺ) يرفض إعطاء الولاية لبعض الجدد في الإسلام لنقص الكفاءة لديهم، إلا أننا نراه يعطيها للبعض الآخر مع درجة كبيرة من التشجيع لبالغ من الحكمة والساداد وفق إليهما المصطفى (ﷺ)، كما فعل مع عمرو بن العاص في غزوة "ذات السلاسل"؛ فقد ولاه على سرية فيها أبو بكر وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما، حتى قال عمرو بن العاص: "فحدثت نفسي أنه لم يبعثني على قوم فيهم أبو بكر وعمر إلا لمنزلة لي عنده".²

ونستنتج مما سبق أن اختلاف المواقف يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة، كما أن اختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف خصائص القيادة، واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات اللازمة للقيادة، واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة في كل منها، واختلاف المراحل التي يمر بها التنظيم يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية الواجب توافرها في القائد في كل مرحلة، واختلاف ظروف ممارسة القيادة الإدارية يؤدي إلى اختلاف السمات المطلوبة السمات لمواجهة كل ظرف.. وهكذا.³

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 100.

² - طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 114.

³ - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 96.

المطلب الرابع: المدخل التفاعلي من المنظور الإسلامي

على الرغم من أن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجالي القيادة والإدارة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن خصائص أخرى تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة.

إذ حددت النظرية التفاعلية -كما هي عند جوردن- خصائص القيادة على أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف ومتطلبات الأتباع، ما يجعلنا نتساءل بادئاً ذي بدء، عن إمكانية الوصول إلى ذلك التفاعل المطلوب في غياب الإخاء والتعاون، وغلبة الأنانية والأثرة.

وإذا كانت النظرية التفاعلية تنظر إلى القيادة من زاوية التوفيق بين تأثير القائد في الأتباع في موقف معين، وتأثير الأتباع في القائد في هذا الموقف -كما يراها هولاند وجولان-، فهل يمكن إيجاد مثل هذا التوافق في ظل القيادة الفاسدة غير الرشيدة، وفي غياب مبدأ التواصي بمفهومه الإسلامي؟¹ ففي مقابل النظرية التفاعلية الغربية هناك ضوابط شرعية للعمل الجماعي يزودنا بها التراث الإسلامي، انطلاقاً من محكم آيات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، تتدرج تحت مفهومي الإخاء والتعاون.

فالإخاء والأخوة أصل شرعي أوجبه الآية الكريمة: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ﴾ (الحجرات:

10)، وهذه الآية فيها دلالة قوية على تقرير وجوب الأخوة بين المسلمين كما قال ابن عاشور،² أي: الجميع إخوة في الدين، كما قال رسول الله (ﷺ): "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه، ومن كان في حاجة أخيه، كان الله في حاجته" (حديث صحيح³). وجاء في الصحيح: ".والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه..". (حديث صحيح⁴)، وفي الصحيح أيضاً: "ما من عبد مسلم يدعو لأخيه بظهر الغيب إلا قال الملك: ولك بمثل" (رواه مسلم⁵)، وفي الصحيح: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم، مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (حديث متفق عليه⁶)، وفي الصحيح أيضاً: "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً" وشبك بين أصابعه (حديث متفق عليه⁷)، والأحاديث في هذا كثيرة.⁸

¹ - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 102- 105، بتصرف.
² - محمد الطاهر بن عاشور، التحرير والتنوير، دار سحنون، تونس، دط، 1997، الجزء السابع والعشرون، ص 245.
³ - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الرابع، حديث رقم: 6951، ص 411.
⁴ - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 225، ص 57.
⁵ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 1502، ص 510.
⁶ - نفس المرجع السابق، حديث رقم: 229، ص 140.
⁷ - نفس المرجع السابق، حديث رقم: 227، ص 140.
⁸ - أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، مرجع سابق، ص 376.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

والتآخي هو اتخاذ الإخوان، وآخي: تعني ألف بينهم بإخوة الإسلام والإيمان، وفي الحديث الشريف: "أن النبي (ﷺ) آخي بين المهاجرين والأنصار"، أي ألف بينهم بإخوة الإسلام والإيمان.¹

أما التعاون يقول الله عز وجل فيه: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 02)، وقد جاء في تفسير أبي بكر الجزائري لهذه الآية، أن البر: كل طاعة لله ورسوله (ﷺ)، والتقوى: فعل ما أمر الله به ورسوله (ﷺ)، وترك ما نهى عنه الله ورسوله (ﷺ)، حيث أمر تعالى عباده المؤمنين بالتعاون على البر والتقوى، أي على أداء الواجبات والفضائل، وترك المحرمات والرذائل، ونهاهم عن التعاون على ضدها فقال عز وجل: ﴿وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 02).²

وفي نطاق التآخي والتعاون تبرز أهمية "التواصي بالحق والتواصي بالصبر" في القيادة، لكي يحقق التفاعل بين أفراد التنظيم غايته، فالحق هو ما تقرر من حقيقة ثابتة أو شريعة صحيحة، وهو ما أرشد إليه دليل قاطع أو جلاه رأي العيان والمشاهدة.

وكذلك الصبر فهو مطلب شرعي للقيادة وفق المنظور الإسلامي، وفضيلة تقع بين رذيلتين، فإذا انحرف الإنسان عن الصبر إما أن يقع في جزع وهلع وجشع وتسخط، وإما أن يقع في غلظة كبد، وقسوة قلب، وتحجر طبع، فالصبر من أبرز الأخلاق القرآنية التي عنى بها الكتاب العزيز في سوره المكية والمدنية،³ يقول ابن تيمية -رحمه الله تعالى-: "قد ذكر الله الصبر في كتابه الكريم في أكثر من تسعين موضعاً، وقرنه بالصلاة في قوله تعالى: ﴿وَأَسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ﴾ (البقرة: 45)، وجعل الإمامة في الدين موروثاً عن الصبر واليقين بقوله: ﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِعَايَتِنَا يُوقِنُونَ﴾ (السجدة: 24)".

أما المصابرة فهي زيادة في الصبر، أو كما فسرها ابن القيم رحمه الله تعالى: "اصبروا وصابروا" أي: اصبروا في الله وصابروا بالله، ومعناها الصبر في طاعة الله والمصابرة في الاستعانة بالله.⁴ وقد جعله الله سبحانه وتعالى ابتلاء للقادة وتدريباً تربوياً ليخلصهم إلى طاعته وينقيهم من كل شبهة، ويحقق لهم النجاح في العمل بعد هذه الاختبارات، إذ يقول الله تعالى: ﴿الَّذِينَ أَحْسَبَ النَّاسُ

¹ - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 103.

² - أبي بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مرجع سابق، ص 319-321.

³ - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 420.

⁴ - صفى الرحمن المباركفوري، وآخرون، وإنك لعلى خلق عظيم: الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، شركة كنده للإعلام والنشر، جدة، دبط، 2006، ص 292.

أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٣٥﴾ وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ^ط فَلْيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلْيَعْلَمَنَّ الْكٰذِبِينَ ﴿٣٦﴾ (العنكبوت: 01-03).

والمدرسة النبوية تربي القادة على أمثل مستوى يجردها من كل هوى وشائبة لتخلص النفوس لله رب العالمين، وهذه التربية تتمشى مع التوجيه القرآني: ﴿فَأَصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ﴾ (الأحقاف: 35).¹

والتواصي بالحق والصبر في أمور القيادة معناه أن يوصي كل من القائد وأتباعه بعضهم بعضا بالحق والصبر، فإذا رأى أحدهم في زميله أو قائده خطأ يحاول إرشاده بإخلاص لإصلاح ذلك الخطأ، وإذا أحس منه تقصيراً عمد إلى مساعدته للنهوض بالعمل، وإذا وجد منه رعونة الأخذ بظواهر الأمور دون النظر إلى بواطنها، نصحه في رفق باستعمال الرؤية، والإمعان فيها بنافذ الفكرة، حتى تتجلى له الحقيقة واضحة، والشيء ذاته بالنسبة للمنصوح له.

وللنجاح في هذا التواصي شرع الإسلام ضرورة وجود ثقة متبادلة قوية بين القائد وأتباعه، حتى تعطي الوصية ثمرتها المرجوة، وإذا ما تبدل الحال وتغيرت الأوضاع بتغير الظروف والأحوال بحيث يصبح التابع قائدا واحتل كل منهما مكان الآخر، فأصبح الموصي بالأمس في حاجة إلى أن يتلقى النصيحة من قائده اليوم، وجب على القائد الجديد أن يلزم نفسه بالأخذ بأسلوب صاحبه عندما كان يتلقى منه وصيته بالأمس، من إخلاص في القصد، وحكمة بالغة في حسن التأني، وأناة بعيدة الغور في تجلية النصيحة، أمام ناظري صاحبه في ثوبها الواضح القشيب، حتى يكون شعور المنصوح له، أنه يريد نفعه حسن النية والقصد تجاهه.

ولن يؤدي التواصي الحكيم هذه الرسالة المهدبة في أية منظمة، إلا إذا كان الموصي بالحق متمسكا بعروة الحق، قبل أن يزجي وصيته الغالية إلى غيره. إذ ليس من المنطق السليم، ولا من الأسلوب الحكيم أن يوصي القائد أتباعه بشيء إلا إذا كان له منه أوفر الحظ، فإذا كان محروماً فلا يستطيع أن يهب لأحد منه شيئاً، ويرى علوي عبد الله الطاهر أنه في غياب مبادئ الإخاء والتعاون والتواصي بالحق والتواصي بالصبر، بمفاهيمها الإسلامية في أي تنظيم فإن ذلك التنظيم لن يكون فاعلاً وسيفقد حيويته وتفاعل أتباعه، لغلبة الأثرة والأنانية على أتباعه والله سبحانه وتعالى يقول في محكم كتابه: ﴿وَالْعَصْرِ

﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾ (العصر: 01-03).²

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص ص 245-246.
² - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص ص 104-105، بتصرف.

وخلاصة ما تقدم أنه بالوقوف على المقومات والشروط القيادية الإسلامية فلم يعد هناك ضرورة للبحث والتتقيب وإجهاد النفس في البحث عن النظرية الإسلامية في القيادة، ومن ثم تقويم هذه النظريات الوضعية على ضوءها، حيث أن الغاية من مثل هذه النظرية هو الكشف عن المقومات والشروط القيادية التي تكفل كفاءة وفعالية القائد الإداري الرشيد، وحيث تحققت الغاية فقد انتفت الحاجة إلى هذه النظرية وبالرغم من ذلك نقول: إنه إذا كان المطلوب هو مجرد تقويم لتلك النظريات القيادية الوضعية فأنا نقول إن هذا قد صار في حيز الإمكان من خلال التحاكم أيضا إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وذلك من منطلق أن هذه المقومات والشروط القيادية إن هي إلا بمثابة ثمار ونتائج النظرية الصحيحة في القيادة التي قد يرى البعض أن تواجدها ضروري لتواجد هذه المقومات والشروط، وعلى ذلك يصبح في الإمكان تقويم هذه النظريات الوضعية من خلال الوقوف على مدى اتساق وتوافق كل نظرية من هذه النظريات الوضعية مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وبالتالي الانتهاء إلى نموذج ذو منظور إسلامي للقائد الإداري يكفل استحداث الأدوات الإدارية اللازمة للقيام بمهام منظمة اليوم، والحفاظ على أصول التشريع الإسلامي الذي يتعاهد حفظ الفطرة الإنسانية بقواعده ونصوصه، وهو ما حاولنا -كمساهمة- دمجه ومن طرحه في المبحث التالي.

المبحث الثالث: مساهمة لعرض نموذج إسلامي للقائد الإداري

كما طالعنا المباحث السابقة، فقد خلصنا إلى أن القيادة وفق المنظور الإسلامي هي مطلب حتمي لأي تجمع بشري وفق -دائماً- ما نصته الشريعة الإسلامية، ومنه يصبح من الضروري علينا بما كان وفي ظل المتغيرات الحديثة لمناهج الإدارة وقيادة المنظمات أن نحاول ولو من باب الاجتهاد تلمس نموذج استقرائي من التراث الفكري الإسلامي للقائد الإداري لمنظمات اليوم، وخاصة تلك المتواجدة ضمن نسيج مجتمعاتنا العربية المسلمة، وقد حاولنا ترتيب ما توفر لدينا من معطيات وفق نسق معرفي تحده متغيرات الموضوع وطبيعة التخصص، مستثمرين ما توصل إليه علماء الإدارة من مهارات ومرتكزين على ما قدمته الشريعة الإسلامية من مبادئ، لحصر ماهيته وأهم وظائفه، وكذا طبيعة أدواره.

المطلب الأول: ماهية القائد الإداري من المنظور الإسلامي

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فإن الإسلام قد أكد ضرورتها الاجتماعية الحتمية، إذ يقول رسول الله (ﷺ): "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم". ومن هنا يتجلى لنا مطلب وجود القائد على رأس مجموعة من الأفراد أو منظمة كاملة، لذا سنحاول أن نستخلص ماهية القائد الإداري وفق المنظور الإسلامي ضمن إطار عام، باعتباره لا يزال موضع بحث ودراسة، إذ لم يقف علماءنا إلى اليوم على ماهية موحدة شأنهم في ذلك شأن الفكر الإداري الغربي.

الفرع الأول: تعريف القائد الإداري من المنظور الإسلامي

إن المتأمل في كتاب الله تعالى، سيقف حتماً أمام تراتبية الأدوار التي عُيّنت بها الشريعة الإسلامية لماهية القائد، بحسب ما تحكمه ظروف المرحلة المعاشة من قبل المجموعة، وما تود تحقيقه من أهداف وغايات. الأمر الذي يوصلنا إلى تعريف ماهية القائد الإداري من المنظور الإسلامي من خلال ما أجمله عمر بن الخطاب، وهو ذو البصيرة والحس الإداري الرفيع، في قوله: "إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوي في غير عنف".¹

وفي ضوء هذا الطرح الإسلامي وضح هشام الطالب أن القائد الإداري الإسلامي، هو ذلك القائد الفعال الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، وبحيث تصبح كفاءته رهناً برويته الواضحة، وبنظرة المتكاملة للعملية القيادية.

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 250.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يخلق جوانب العمل ويوفر الانسجام والمناخ الايجابي الملائم للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل.

بمعنى: ينبغي على القائد أن يكون ذا حساسية بالنسبة لإمكانيات العاملين معه وعلى بيئة بالقوى المختلفة التي تحقق المزيد من كفاءة العاملين ولا تعطلها.¹

نخلص إذن إلى أن القائد الناجح من المنظور الإسلامي هو الذي:²

- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في عين الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.
- يضع إستراتيجية راشدة - في ضوء ما وفرته الشريعة من أطر ووفرتة من تنظيمات- للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.
- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسية له والتي يعدّ تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.
- يستنهض همم النواة الرئيسية للعمل من حوله، والتي يعدّ تحركها أساسياً لتحقيق إستراتيجية المنظمة.

الفرع الثاني: أهم صفات القائد الإداري من المنظور الإسلامي

ونجمل أهم هذه الصفات في خمسة أمور يجب أن تتوفر وفقاً للمنظور الإسلامي في القائد الإداري:³

أ. الإيمان بمهمته: ونورده في العناصر التالية:

- **وضوح الهدف والقدرة على نقله:** فالإيمان بالمهمة، والاضطلاع بتكاليفها، والتضحية في سبيل تحقيقها، لن يتأتى إلا حينما يكون الهدف واضحاً في ذهن القائد، ويؤمن بتحقيقه، وينقل ذلك إلى شعور الأتباع، وهذا يبعث في رجاله الشجاعة والعمل، حين يرون بذله لطاقته وتشجيعه المستمر لهم، مما يشيع الثقة عند الأتباع، فتتقدم الأعمال وتدفع العلميات.
- **الهدوء وضبط النفس:** لا شك أن الهدوء وضبط النفس، لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان الملتزم بها، ولكنهما للقائد أكثر تأثيراً، ويحققان من الأعمال ما لا تحققه الكلمات الجذابة، وذلك لأنهما يحققان جواً من الطمأنينة ودفع الخوف عند الأخطار، وأوضح مثال لذلك فجيعة

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 201.

² - هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 52، بتصرف.

³ - جمال ماضي، القيادة المؤثرة، مرجع سابق، ص 37-57، بتصرف.

الصديق في موت النبي (ﷺ)، حين أسرع إليه وكشف عن وجهه الشريف وقبله، وقال: ما أطيبك حيا وما أطيبك ميتا، ثم رد عليه البرد، وخرج على الناس وخطب فيهم قائلا: "أيها الناس إنه من كان يعبد محمداً فإن محمداً قد مات، ومن كان يعبد الله فإن الله حي لا يموت"، ثم تلا الآية: ﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ﴾ (آل عمران: 144).

■ **الشعور بالمسؤولية:** فمما يمنح القائد إيمانه بالمهمة التي يقوم بها هو شعوره بمسؤولية القيادة، وهذا يضيف على الأتباع الشعور بالثقة والإيمان بقائدهم وقدراته، وتجعل له هيبه في نفوسهم باختيارهم، كما أنها تقضي على التهاون من البعض والذي يسبب عدم ضبط العمل.

ب. **معرفته بالرجال:** إن الأتباع الذين ينفذون المهام، هم العناصر الرئيسية التي يعتمد القائد عليها، ولذلك فمعرفته بهم عن كثب، تصنع انسجاماً فريداً متبادلاً معهم، وتدفعهم لتقديم الجهود والإبداع في عملهم، كما أنها تقوي صف الجماعة فتجعله كالبنيان المرصوص، فمعرفة الرجال فرصة للقائد لمتابعة الأعمال عن قرب، ومعرفة الحقائق، كما أنها تشجعهم على البوح بأسرارهم ورغباتهم وتوجهاتهم للقائد، ولذلك كان حرص القائد عمر بن الخطاب على الرجال، فكانت وصيته لكل قائد: "لا تقدم المسلمين إلى هلكة رجاء غنيمة، ولا تنزلهم منزلاً قبل أن تستريده لهم، وتعلم كيف مأتاه".

ج. **المبادرة والإبداع:** إن صفة المبادرة صفة أساسية للقائد، وبدونها تتعطل الأعمال بل وتنتشر الفوضى، لذلك ينبغي للقائد التحلي بهذه الصفة، وربما كان القرار الحازم غير الكامل والمتبوع بتنفيذ جيد، أفضل من الانتظار الطويل لقرار مثالي مدروس ولكنه متأخر.

لما كثر اللغط وارتفعت أصوات المسلمين في سقيفة بني ساعدة لاختيار خليفة لرسول الله (ﷺ)، حسم عمر بن الخطاب الموقف قائلا: "يا معشر الأنصار، أستم تعلمون أن رسول الله (ﷺ) قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس؟ فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر. فقالت الأنصار: نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر..". فبادر عمر منتهزاً هذه الإشراقة الروحية قائلا: بسط يدك أبا بكر، فبسط يده، فبايعه عمر، ثم بايعه المهاجرون، ثم بايعه الأنصار، وحسم الأمر، بفضل من الله أولاً ثم ببداية عمر ومبادرته.

د. **القدوة والمثل:** ولكي يكون القائد قدوة ومثلاً، ويكسب ثقة أتباعه واحترامهم، يجب عليه أن يكون:

■ **منضبطاً:** فالانضباط لا يعني قتل الشخصية أو ذوبانها، إن الانضباط غذاء الأعمال، والطاعة المطلوبة ليست الطاعة السلبية، وإنما لا بد من إعمال الفكر وموافقة الشرع، فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق، ويعني الانضباط ألا يهمل القائد أفكار وآراء الأتباع.

■ **فعالاً:** ويعني بالفعالية نقل القرار إلى حيز التنفيذ بدقة، والدقة هنا لا تعني الاصطدام بالمرونة، وخاصة في الأمر الصادر عن القيادة من أعلى؛ فحينما صارح عمر رضي الله عنه أبا بكر الصديق رأيه في أمر المرتدين، قال الخليفة أبا بكر: حتى أنت يا عمر؟ أجبأر في

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الجاهلية خوار في الإسلام، والله لو منعوني عقال بغير كانوا يؤدونه لرسول الله (ﷺ) لقاتلتهم عليه، ولأقاتلنهم وحدي ما استمسك السيف بيدي، فرأى عمر صدق تصميمه وقوة حجته فتيقن أن سبيله أوثق، فقال: فو الله ما هو إلا أن رأيت الله شرح صدر أبي بكر للقتال، فعرفت أنه الحق.

■ **متواضعاً:** فالقدوة والمثل ما هما إلا صورة لا شعورية يستعيدها الأتباع فتحفزهم إلى العمل، فإن الاقتداء محله الشعور، وللتواضع وسائل تأثيرية عدّة، من بينها الاعتراف بالخطأ، فهذا عمر بن الخطاب يعترف في شجاعة قائلاً: أصابت امرأة وأخطأ عمر !!، إذ أن كثيراً ما يخالف رأي القائد رأي الأغلبية، أو يدلي بفكرة ولا يقبلها الأتباع، وهذا أمر طبيعي والتواضع هنا مطلوب، فقد تنازل النبي (ﷺ) كثيراً عن رأيه وفي أكثر من موضع لرأي الأغلبية والرأي الأصوب، وكان ذلك واضحاً في موقعة أحد.

■ **واقعيّاً:** ويقصد بها الواقعية في التنفيذ أي الانسجام مع الواقع، والرؤية لمتطلباته، ويعني ذلك نقل الأفكار من حيز التخليق والمثالية إلى الحياة العملية والتطبيق، وتكون الواقعية هنا في ثلاثة أوجه: مع النفس، مع الوسائل، في مواجهة العقبات.

■ **رحيماً:** فبالرحمة يشيع القائد جواً من الثقة، ويحوز على مفاتيح القلوب ويؤثر في أتباعه، وذلك أهم من وسائل تنفيذ المهام. فقد ثبت عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي (ﷺ) قال: "من لا يرحم لا يرحم"، فالرحمة بالناس عاطفة شريفة مدح الله بها رسوله في قوله: ﴿بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾ (التوبة: 128)، فيحب القائد لأتباعه ما يحب لنفسه،

ويكره لهم ما يكره لها.

هـ. **الحزم والعدل:** إن الحزم هو التفكير الهادئ الواضح المنطقي رغم المتاعب، ولذلك فإن الحزم هو أقصر طريق للتنفيذ، عندما يحقق معناه بلا تكلف ولا شطط، فقد كان عمر رضي الله عنه إذا قدم عليه وفد سأله عن أميرهم: أيعود المريض؟ أيجيب العبد؟ كيف صنيعه؟ من يقوم بابه؟، فإن قالوا لخصلة منها: لا..، عزله.

أما العدل فنضيف على ما تقدم ذكره في البحث ضمن هذا العنصر، أن على القائد أن يحرص على توزيع المديح أو التأييد على الأتباع في تبصر، والبصيرة المطلوبة تعني أن يشجع ويمدح كل عمل ابتكاري مبدع وينميه ويراعي أسباب الفشل أو التقصير، ويدرس مع أصحابها وسائل النهوض وعلاج العقبات.

الفرع الثالث: آلية الإعداد القيادي وفق المنظور الإسلامي

أولاً: المعايشة

إن المعايشة من أهم آليات الإعداد القيادي لما فيها من تأثير على شخصية المرشح للقيادة، نظراً للاحتكاك الدائم والاتصال المباشر والتلقي المستمر والتربية الموقفية والملاحظة الدقيقة للممارسة القيادية، وأداء أدوارها باختلاف ألوانها وأشكالها في إطار السياسة المرسومة، وهي تقوم على أمرين أساسيين هما المصاحبة والتربية والتعلم.

فمصاحبة القيادة ومرافقتها ومعايشتها وملاحظة أعمالها وتصرفاتها في جميع الأحوال، واختلاف الظروف وتنوع المواقف، يتعلم من خلالها المترشح للقيادة عدة أمور هامة يحتاجها في حياته القيادية المستقبلية، ومن أجل ذلك من الله عز وجل على الصحابة الكرام رضي الله عنهم منة لا تحصى، إذ منحهم الصحبة التي أتاحت له أعظم قدر من المعايشة والاحتكاك والتربية على يدي المصطفى (ﷺ).

فكانوا قادة نماذج لم تر البشرية مثلهم عبر العصور والأزمان، وكانت لهم الأفضلية على الناس أجمعين.¹ فعن أبي هريرة وأبي سعيد رضي الله عنهما قالوا: قال رسول الله (ﷺ): "لا تَسْبُوا أَصْحَابِي لا تَسْبُوا أَصْحَابِي فَلَوْ أَنَّ أَحَدَكُمْ أَنْفَقَ مِثْلَ أُحُدٍ ذَهَبًا، مَا بَلَغَ مَدُّ أَحَدِهِمْ وَلَا نَصِيفَهُ" (حديث صحيح²).

بالإضافة إلى أن إعداد القيادة يتطلب التعلم المستمر، ذلك أنه يمكن للفرد أن يتعلم القيادة، فمن ينجحون في دفع الآخرين إلى إخراج أفضل ما لديهم هم الذين يضعون أهدافاً يمكن تحقيقها، ويعتقدون أن لديهم القدرة على تنمية المواهب عند الآخرين، إن القادة الحقيقيين يتعلمون باستمرار، ويرون كل الخبرات كخبرات تعليمية..، إنهم يبحثون باستمرار عن طرق لتحسين أنفسهم ومؤسساتهم.³

وتجدر الإشارة هنا أن التعلم ليس هو التدريب وليس هو الدراسة، فبالرغم من وجود تعريفات عديدة للتعلم إلا أن أبسطها هو الذي يعرف التعلم بأنه: التغيير الدائم نسبياً في السلوك والنتائج عن الخبرة، هذا التعريف يقودنا إلى ثلاث نتائج هي:

- أن التعلم يتضمن عملية تغيير في السلوك.
- أن هذا التغيير يجب أن يكون دائماً وليس مؤقتاً.
- أن هذا التغيير في السلوك يجب أن يكون ناتجاً عن الخبرة، أي بسبب الخبرة أي بسبب الممارسة والاحتكاك الدائم بالظروف المحيطة.⁴

ويقول كين بلانشارد (Ken Blanchard) : "عندما تتوقف عن التعلم تتوقف عن القيادة. وأفضل القادة هم الأفراد المتعلمين الذين يهتمون دائماً بسبل تعزيز معارفهم ومهاراتهم. حيث إن كبار القادة يجدون

¹ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 363.

² - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الثاني، حديث رقم: 3673، ص 531.

³ - جيمس كوزس، باريز بوسنز، القيادة تحذ، مرجع سابق، ص 445.

⁴ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، دط، 2004، ص 100.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

نهجهم الخاص في التعلم: بعض القراءة والاستماع إلى بعض الأشرطة، وقضاء بعض الوقت مع المرشدين..، فهم يفعلون ما بوسعهم للحفاظ على مهارة التعلم.

بينما بعض الناس يعتقدون أنه بمجرد أن تعرف كيف تقوم بعملك، يمكنك أن تتركس وقتك والانتباه إلى مسائل أكثر أهمية من التعلم المستمر. فباعتبارك قائدا، يجب أن يكون سلوكك نموذجا إذا أردت أن يحذو حذوك الآخرون، لأنك إذا لم تكن جادا في التعلم، فإنك تراهن غالبية الذين يشاهدونك على أنك لا تريد أن تكون قائدا.

ومن خلال الاستمرار في التعلم، يمكنك مواكبة المنافسة، والاستجابة للتحديات الجديدة، وتحقيق أقصى قدر استفادة مما منحك الله إياه من مواهب".¹

ومن المهم أن نوضح أن عملية التعلم يجب أن تكون ذات طابع شمولي أي تحوي في حيزها القيادة ومن يتم إعدادهم، بالإضافة إلى كامل الأتباع العاملين في المنظمة، حيث يقول بيتر سينج (Peter Senge) في كتابه الشهير (المنظمة المتعلمة- النظام الخامس، 1990): "لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستجرح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل".²

بينما التربية فهي عملية هادفة تتم فيها تنمية مواهب الإنسان واستعداداته، والمحافظة على فطرته، وتوجيهها والمواهب نحو الصلاح والكمال بتدرج، والقرآن والسنة مليئان بالشواهد المؤكدة لضرورة التربية والتعليم في إعداد القادة، منها تربية الله عز وجل ليونس عليه السلام عندما يؤس من إيمان قومه فهجرهم، وكذلك تربيته عز وجل لموسى عليه السلام عندما استعجل لقاء ربه، فغادر قومه قبل اكتمال نموه العقدي والتربوي والتعدي.³

وبقدر الاهتمام بالتربية ضمن الإعداد القيادي للريدين القادم، نضمن لمنظمة العمل استمراريتها وبقائها، والاهتمام بها على حد تعبير مصطفى مشهور، إذ: "يكون التلاحم بين الأفراد ووحدة الصف، والتعاون والإنتاج المبارك لكل جهد يبذل، ولكل مال ينفق ولكل وقت يقضى. وعكس ذلك إذا أهمل جانب التربية أو حدث فيه تقصير، يظهر الضعف والخلخلة في الصف، ويبرز الخلاف والفرقة، ويتضاءل التعاون ويقل الإنتاج".⁴

¹ - Ken Blanchard, **The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence**, Published by David C.Cook, U.S.A, Edition: 2, 2007, P32-33.

² - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي، الكويت، الطبعة الأولى، 2002، ص 103.

³ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 381-383.

⁴ - مصطفى مشهور، الفتوة على طريق الدعوة، دار الإرشاد، الجزائر، دط، 1990، ص 123.

ثانياً: الممارسة

تعتبر الممارسة من أهم أدوات التنمية القيادية التي تؤهل الفرد للقيام بالأدوار القيادية عن طريق التجربة والتدريب الذاتي، مع ضرورة توفر التوجيه الهادف الذي يمكن من الاستفادة الفعلية من ممارسة القيادة.

فالقيادة لا تعني مجرد الشخصية القوية فقط، بل هي عملية ممارسة، فهي عملية تبادلية ومشاركة بين من يتطلعون إلى القيادة ومن يفضلون أن يسيروا وفق نهج من يقودون.¹ وقد كتب جون كوتر في كتابه "قوة التغيير" قائلاً: "كان لدى القادة الذين قابلتهم بينما كانوا في العشرينات والثلاثينات من أعمارهم الفرصة لتجربة القيادة عملياً، ليخاطروا وليتعلموا من كلا النتيجتين النجاح والفشل". فهذه الخبرات تبدو أساسية في تنمية مجموعة كبيرة من مهارات القيادة ومبادئها، لأن الناس يتعلمون من خلالها صعوبة القيادة وأهميتها لتحقيق التغيير، ويتعلمون من خلالها أن الأساليب والأدوات الجزئية للقيادة لا قيمة لها دون الفهم والوعي لمنهجية التغيير، وكذلك يتعرفون من خلال الممارسة والتجربة على نقاط ضعفهم وكذلك نقاط قوتهم المتعلقة بالقيادة.²

ثالثاً: التفويض

إن التفويض آلية من آليات تنمية القادة، إذ أنها تمكن القيادة من معرفة حقيقة طاقات المرشح للقيادة وحقيقة قدراته، ومهاراته، واكتشاف مواطن القوة ونقاط الضعف في شخصيته ومعارفه وكذا أهم مميزاته، ذلك أن التفويض عبارة عن: "انتقال أو تنازل مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات وصلاحيات التصرف في أمور معينة من شخص في مستوى إداري أعلى إلى شخص آخر في مستوى إداري أدنى في الهيكل التنظيمي، أي أن يعهد الرئيس الإداري بممارسة بعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى بعض مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة".³ ولقد عرف الإسلام مبدأ تفويض السلطة منذ صدر الإسلام، إذ يرى الماوردي أن الأخذ بمبدأ تفويض السلطة ضرورة لازمة لتنظيم شؤون الدولة، فيقول: "إن ما وكل إلى الإمام من تدبير الأمة لا يقر على مباشرته جميعاً إلا باستنابة، ونيابة الوزير المشارك له في التدبير أصلح في تدبير الأمر من تفرده بها، ليستظهر على نفسه، فيكون أبعد من الزلل وأمنع من الخلل".⁴ وسيتقدم فيما يأتي من عناصر، تفصيل أوضح لمهارة التفويض وكيف يمكن للقائد الإداري ووفق المنظور الإسلامي -دائماً- استخدامها والاستفادة منها، للضرورة الإدارية التي تقتضيها طبيعة النشاط والعمل في المنظمات.

¹ - جيمس كوزس، باريز بوسنر، القيادة تحدّ، مرجع سابق، ص 32-41، بتصرف.

² - محمد أكرم العلوني، طارق محمد السويدان، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، دط، 2000، ص149.

³ - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 377.

⁴ - أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مرجع سابق، ص 40.

رابعاً: المشاركة

إن فتح أبواب المشاركة لمن يراد إعداد قيادياً، وتوظيف المشاورة أسلوباً والتشجيع وسيلةً يعتبر من أكثر آليات الإعداد والتأهيل فعالية في تطوير المعارف وتحديثها، وإكساب المهارات وتنميتها، وتعميق التجارب وتبادلها، لأن المشاركة تعطي فرصة النمو في الوظيفة، وابتكار الأفكار وكذا اختبار الأساليب المثلى للعمل، واكتساب الخبرات التي تساعد الفرد على الارتقاء الفعلي. لذا على القائد الذي يسعى جادا إلى إعداد قادة استراتيجيين، أن يفسح المجال للمؤهلين للمشاركة في جميع المجالات ولجميع الفئات، حتى يشعروا بداية بأهميتهم ومكانتهم في التنظيم، وبأن المشاركة مشاركة فعلية لا شكلية فقط، مضمونا لا مظهرا، وحتى يتجسد المعنى الحقيقي لها، وخاصة إذا أحسن القادة توظيف واستثمار الشورى والتشجيع.¹

فبالمشاركة يضمن القائد الكثير من الفوائد، فهو يجعل الأفراد يشعرون بأن القرار قرارهم وعليه يكون تحمسهم للعمل، بل يشعرون أن العمل عملهم وبالتالي فعلية التنفيذ تكون أيسر وأسهل، ناهيك عن الاشتراك في وضع السياسة أو اتخاذ القرار ما يجعل الأفراد يضطلعون بالمسؤولية..، ولذا يطلق علماء الإدارة على المشاركة أسلوب "إهاجة الأفكار"، بمعنى أن المشاركة التامة من جانب أفراد المجموعة في تخطيط وتنفيذ عملهم، تمكنهم من تكريس كل ذكائهم في العمل.²

وفي اجتماع كان عمر قد دعا فريقاً من الأنصار والمهاجرين المشهود لهم بالحنكة ونضج التجربة، خشي عمر أن يجامله أحد في رأيه بوصفه أمير المؤمنين فبدأ الحديث قائلاً: "إني دعوتكم لتشاركوني أمانة ما حملت من أموركم، فإني واحد كأحدكم، وأنتم اليوم تفرّون بالحق، خالفني من خالفني، ووافقني من وافقني، لست أريد أن تتبعوا هواي، فمعكم من الله كتاب ينطق بالحق، فوالله لئن كنت نطقت بأمر أريده، فما أريد به إلا الحق".³

ومن هنا كانت الشورى ومن ثم المشاركة واجب على القائد، لأن العقل البشري لا يحيط بكل أمر من الأمور، ولأن رأي الجماعة خير من رأي الفرد، وهي مبدأ من مبادئ الإسلام والأخذ بها إلزام وفريضة.⁴

خامساً: التدريب

يعد التدريب من أهم آليات تنمية وإعداد القادة التي تستخدمها منظمات الأعمال اليوم، إذ تهدف من خلاله إلى تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم، أو زيادة ولائهم وكذلك تنمية ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، ببناء قيادات

¹- دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 422.

²- جمال ماضي، القيادة المؤثرة، مرجع سابق، ص 98.

³- فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 257.

⁴- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 108.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

إدارية مستقبلية. وذلك اعتماداً على ركيزتين أساسيتين هما: توجهات العاملين، والثانية هي التطبع الاجتماعي أي تحسين أداء العاملين من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لديهم.

لذا يجب أن يحرص عند إعداد القادة على الالتزام بجوهر التدريب الحقيقي، ألا وهو: "استخدام

خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين".¹

ولقد عنى المنظور الإسلامي بالتدريب بكل جوانبه، وتعرض له القرآن الكريم من أول خطواته

خاصة ما يتعلق بإعداد أولي الأمر والقيادة، ففي قصة موسى عليه السلام مع الخضر مثل رائع لذلك، كما

أن الرسول (ﷺ) اجتهد على أن لا يفوت موقفاً إلا ودرب فيه من حوله، فقد أخرج أبو داود عن أبي

سعيد الخدري رضي الله عنه أن الرسول (ﷺ) مر بسلام يسلم شاة وما يحسن، فقال له صلى الله عليه

وسلم: "تحم حتى أريك فأدخل يده بين الجلد واللحم فدحس (أي دفع) بها حتى توارت إلى الإبطن، وقال:

"يا غلام هكذا فاسلم"، ثم مضى وصلى للناس ولم يتوضأ" (حديث صحيح)².

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، 600.

² - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 3179، ص 538.

³ - علوي عبد الله طاهر، الأتموزج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص ص 382-383.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للقائد الإداري من المنظور الإسلامي

إن منصب القيادة منصب هام يتوقف عليه نجاح المنظمة، فكما أدت القيادة واجباتها على أكمل وجه، كلما تحققت الأهداف المنشودة لذا يمكن القول أنه يقع على عاتق القادة أعباء كثيرة، تختلف باختلاف مستوياتهم، مواقعهم، قدراتهم ومسؤولياتهم التي تعني الالتزام بمهام مهينة. هذه المهام التي يصعب حصرها وتحديدها وفق نموذج معين، ولكن يمكن تحديد القاسم المشترك بين جميع القادة الإداريين، ووفق المنظور الإسلامي يمكن أن نذكر هنا أهمها من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: وظيفة التخطيط

إن التخطيط في المفهوم القرآني هو الاستعداد في الحاضر لما يواجهه الإنسان في عمله أو حياته في المستقبل، وعلى هذا فإن القائد الإداري المسلم يكون قد عرف التخطيط، لأن الله تبارك وتعالى قد وجه ذلك في آيات كثيرة، منها قوله عز وجل: ﴿وَأَبْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ (القصص: 77)، فهذا توجيه رباني للتخطيط في هذه الدنيا لمقابلة مصير الآخرة.¹

لكن يعتقد البعض أن الإسلام لا يقر التخطيط للمستقبل، على أساس أن العلم بأمور المستقبل يدخل في علم الغيب الذي يستقل الحق تبارك وتعالى بعلمه، قال الله تعالى: ﴿عَلِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ﴾ (الأنعام: 73)، وقال تعالى: ﴿قَالُوا لَا عِلْمَ لَنَا إِنَّكَ أَنْتَ عَلَّمُ الْغُيُوبِ﴾ (المائدة: 109).

والاعتقاد بأن الإسلام يرفض التخطيط هو اعتقاد خاطئ، لأن التخطيط جزء من العمل الذي حض الإسلام عليه، قال تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة: 105). بل اعتبره البعض فريضة إيمانية، لأن التفكير عماد التخطيط، والفكر مصدر المعرفة، والمعرفة أساس السلوك السوي في علاقة الإنسان بالخالق والمخلوق.²

أولاً: تعريف التخطيط الإسلامي

¹ - علي محمد الصلابي، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، دار ابن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 244.
² - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 107.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

هو أسلوب جماعي لمنهج فكري عقدي، يسعى لتحقيق هدف شرعي،¹ ومن ثم فالتخطيط في الفكر الإداري الإسلامي يضع نظاماً متكاملًا تشملته الخطة، التي في إطارها تنتظم كافة الجهود وتتوالى في إطار تراكمي يتم الوصول منه إلى نتائج إيجابية،² متوجهاً في ذلك إلى المنظور الشمولي لمفهوم الإسلام وهو عمارة الأرض، يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ..﴾ (هود:61). وهو لا يخرج في خصائصه عن الارتكاز على كل من العناصر التالية، والتي نوجزها ذكراً لا شرحاً بسبب محدودية الموضوع، وهي: المشاركة، الأخذ بالأسباب والتوقع أو ما يعرف بالرؤية مستقبلية، الالتزام بالمنهج العقدي، حسن التوكل على الله، وأخيراً تحقيق الهدف.

ثانياً: نموذج يوسف عليه السلام في التخطيط الإسلامي

تعتبر سورة يوسف من السور القصصية التي تتضمن عدة مقاصد، يعيننا منها إرشاد الله سبحانه وتعالى لرسوله (ﷺ) وللمسلمين إلى أهمية التخطيط الاقتصادي في الدولة الإسلامية، وذلك من خلال الآيات التي تتعلق بموقف يوسف عليه السلام من المشكلة الاقتصادية التي علم أنها ستجتاح البلاد، وذلك عن طريق تفسيره لرؤيا الملك التي ذكرها الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَأْتِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونًا فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ﴾ (يوسف: 43)، حيث فسر يوسف الرؤيا ثم توالى الأحداث، إلى أن تولى عليه السلام أمر مصر، وتابع تنفيذ خطته الاقتصادية، وواجه أحوال السنين المجدية من القحط والجوع بما اتخذته من إجراءات تخزين الحبوب، وإعادة بيع الطعام لأهل مصر ومن جاورها حيث عمت المجاعة أرضهم. ونستخلص من قصة يوسف عليه السلام المضامين التالية:

أ. إعداد الخطة: قام يوسف عليه السلام بإعداد الخطة لمواجهة مشكلة القحط التي علم أنها ستسود

البلاد، وقد تم إقرار هذه الخطة بمعرفة الملك، فقال لهم يوسف عليه السلام: ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ

سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾ (يوسف: 47)، حيث

أخبرهم أن هذه الزراعة تكون على عاداتهم مستمرة وطلب منهم أن يتركوا الحب بعد حصاده في سنبله دون أن يدرسوه حتى لا يأكله السوس، وأمرهم بأن يدرسوا ما يكفي حاجتهم للأكل فقط، ويذخروا الباقي لوقت الحاجة - سنوات الجفاف السبع - بغية أكله وبذره.

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 108.

² - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 211-212.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ب. الرؤية: لم يكن ليوسف عليه السلام هدف قصير المدى، ولم يكن عليه السلام ضيق التصور، بل كانت له رؤية شاملة عبر عنها في خطته القومية، التي شملت كل مصر وامتدت إلى فلسطين، وبلغت خمس عشرة سنة.

ج. الأخذ بالأسباب: حيث قام بإعداد أول موازنة تخطيطية بنيت على أسس علمية، وتكاملت فيها أركان مفهوم التخطيط¹، التي تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية:

أ. تحديد الأهداف: إيجاد حل لمشكلة اقتصادية، وهي عدم القدرة على تحقيق الأمن الغذائي لسبع سنوات متواصلة، لمصر والأقاليم القريبة منها.

ب. تعيين الوسائل: من سياسات إنتاجية وادخارية، ووسائل مساعدة على تنفيذها.

ج. تحديد مدة التنفيذ: طيلة خمسة عشر سنة.

د. التنفيذ: لقد اهتم يوسف عليه السلام بتنفيذ خطته الاقتصادية، فقام بجمع المعلومات عن طريق مسح شامل للأراضي في مصر، وحصر عدد السكان في كل قرية ومدينة، كما قام بإحصاء الموارد من المؤن والدواب والطيور والغلال، وجعل لكل إقطاعية أو مزرعة أو إدارة، كاتباً يقوم بهذه الأعمال، كما أقام يوسف عليه السلام عدد كبيراً من الصوامع لحفظ الغلال، وجعل الكبير منها في المدن الكبرى، والصغير منها في المدن الصغرى، ووضعها على ضفاف النيل لكي تسهل عملية التوزيع والتصريف.²

هـ. المتابعة: لقد واجه يوسف عليه السلام المجاعة بدقة متناهية في التخطيط، وبعده وحسن تدبير، إذ كان يبيع لكل مشترٍ كيل بغير من الحبوب فقط، كي يظل هناك قوت للجميع³، ولم يُبرز السياق القرآني الملك⁴ ولا أحداً من رجاله بعد ذلك في سورة يوسف كلها، وكأن الأمر قد صار ليوسف، الذي اضطلع بالعبء في الأزمة الخانقة الرهيبة⁵، إذ قال الله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا

لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ^ج نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ^ط وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ

الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾ (يوسف، 56) وإلى غاية آخر السورة.

ولنا أيضاً في صحابة رسول الله (ﷺ) مثلاً، فقد كان عمرو بن العاص رضي الله عنه يحرص على جمع المعلومات عن عدوه، وعن طبيعة الأرض التي سيقاثل فيها؛ ومن أمثلة ذلك: ما حدث في غزوة

¹ - يعرف الدكتور عبد الغني بسيوني عبد الله مفهوم التخطيط بأنه: "تحديد الأهداف المستقبلية وتعيين وسائل تحقيقها في مدة زمنية محددة"، للاطلاع:

فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 95.

² - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 116.

³ - نفس المرجع السابق، ص 117.

⁴ - الملك: أظفیر بن رُحیب، وهو عزیز مصر وكان وزيراً على خزائنها وأموالها عندما كان يحكمها يومئذ رجل من العماليق هو الريان بن الوليد، للاطلاع: (عبد المنعم الهاشمي، نساء أنزل الله فيهن قرآناً، دار اليقين، المنصورة، الطبعة الأولى، 2002، ص 42).

⁵ - سيد قطب، في ظلال القرآن، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص 2015.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ذات السلاسل، حيث استعان بأخواله من "بلي" في إمداده بالمعلومات الضرورية عن أعدائه، مما كان سببا في انتصاره عليهم.¹

ومن هذا المنطلق ينبغي للقائد الفعال وضع الأهداف والبرامج العملية، كما ينبغي أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان، مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوبا فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم. ولجعلها مقبولة يجب على القائد الإداري الإسلامي توصيلها لهم بأساليب الإقناع مرفقة بمدى أهميتها مع صدق النية، لأن ذلك يساعد على توحيد الجهود مع منع التضارب والازدواج والتعارض بين الأفراد وأجزاء المنظمة الواحدة. وبلي ذلك وضع البرامج (للمدى الطويل، المتوسط والقصير) لتحقيق هذه الأهداف شريطة أن تكون البرامج مبسطة وواضحة، حيث يتشارك في وضعها الجميع.

الفرع الثاني: وظيفة التنظيم

إن التنظيم من أهم المهام التي يقوم بها القائد، وهو الأداة التي يحقق بها أهداف الجماعة والمنظمة، كما يحقق بها الكفاءة والانسجام اللازم لتنفيذ الأعمال على أكمل وجه. فالقائد هو الرأس المدير لكل تنظيم، وعامل نجاح له حسب كفاءته حينما يتطلب الأمر صناعة قرارات رشيدة، ورسم سياسات حكيمة، ووضع برامج مناسبة واختيار أكفاء فعالين منفذين.

والعملية الإدارية تخرج إلى حيز الواقع في إطار تنظيم شامل، وتتوقف فعاليتها على كفاية الأفراد الذين يضمهم التنظيم، مثلما تتوقف على شخصية المنظم نفسه، وعلى البيئة التي يتفاعل معها. حيث أن أهمية التنظيم تكمن في تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وأسرع وقت، وذلك بتوزيع المهام وتوضيح الصلاحيات، وتبسيط الإجراءات، ووضع اللوائح والقوانين، ووحدة مصدر الأوامر والتعليمات وبيان قنوات الاتصال والتنسيق وتوظيف كل الطاقات والقدرات.²

فالعملية التنظيمية الشاملة ترتبط بثلاث عناصر مهمة، على القائد الإداري أن يلمّ بها:³

- ✓ إيجاد هيكل تنظيمي فعال قادر على إنجاز الأنشطة والوصول إلى الأهداف المحددة، من خلال توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من القضايا التنظيمية المهمة.
- ✓ تصميم وإعادة تصميم المنظمة والعمل فيها، لغرض أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع معطيات البيئة واحتياجاتها، وفي هذا الإطار فإن توازنات مهمة يجب أن يلاحظها القائد الإداري من خلال اختيار أبعاد الهيكل التنظيمي الملائمة لتحقيق نجاح المنظمة.

¹ - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، الجزء الأول، ص 163.

² - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 192.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 124 - 328، بتصرف.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

✓ ثقافة المنظمة، حيث تمثل جانب ذو أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي. ويعتبر القائد الإداري أحد أبرز عناصر بناء ثقافة المنظمة من خلال ما ينشره من أفكار وآراء بين تابعيه، وتعد ممارساته السابقة والتجارب والخبرات التي مر بها هي المحرك الأساسي لهاته الثقافة.

كما وأن القرآن الكريم ملئ بالآيات المبينة لتنظيم الله عز وجل لجميع القضايا والميادين والشعائر والمعاملات والعبادات، الموجهة للمسلم لاتخاذ التنظيم مبدأ ومهمة في الحياة،¹ فقد ضربت لنا سيرة المصطفى (ﷺ) في باب التنظيم من الأمثلة ما يستدل به القادة الإداريون اليوم، في تسيير منظماتهم وفق منظور إسلامي متكافئ الأبعاد وإيداعي الرؤى، ونذكر من هاته الشواهد ما يلي:²

أ. اتخاذ دار الأرقم بن أبي الأرقم مقراً ومركزاً للدعوة، فدار الأرقم كانت قرب الصفا، وهي منطقة تشتد فيها حركة الناس بصورة طبيعية، مما يصعب معه إدراك وجود حركة خاصة بأناس تجتمع وتتفص في هذه الدار، وتنظيم الدخول والخروج من العوامل المهمة التي ساعدت على الاحتفاظ بسرية المقر حسب متطلبات المرحلة.

ب. تكوين الجماعة المؤهلة لحمل الدعوة وتنظيم شؤونها، لأن المرحلة الأولى للدعوة تقتضي اتخاذ موقف التأسيس والبناء والإعداد والتربية وتكوين العناصر المصطفاه، لتكون قاعدة صلبة ومادة متينة يبني عليها المجتمع الإسلامي، وقد استطاع الرسول (ﷺ) إدارة الدعوة المحددة الهدف المتمثل في توحيد الله وعبادته، من خلال جهاز قائم على تنفيذ هذا الهدف وهو صحابة رسول الله (ﷺ) الذين آمنوا به، وصدقوه، وتولى النبي (ﷺ) هذا الجهاز وتنظيمه، ووضع له الخطة المناسبة للوصول للهدف.

ج. عند انتشار الدعوة في المدينة وقدم الوفد الأنصاري وبيعه بيعة العقبة الثانية، لم يترك النبي (ﷺ) هذا الوفد بلا تنظيم، بل طبق عليهم قاعدة تنظيمية تعد من القواعد التنظيمية الحديثة في علم التنظيم، وهي قاعدة "نطاق الإشراف"، ويقصد به أن هناك حداً لعدد المرؤوسين الذي يستطيع الرئيس أن يديرهم بكفاءة، فإن زاد العدد عن هذا الحد تنتج حالة من الإشراف غير الكافي، وإذا قل العدد تنتج حالة من الإشراف الشديد أكثر مما يجب.

د. الاستفادة من خبرات الآخرين، إذ تظهر خبرة الرسول (ﷺ) في توظيف جهود وقدرات الأفراد لخدمة الدعوة ضمن نطاق الاستفادة من الخبرات والتخصصات على اختلاف أنواعها، ومثال على ذلك، تقديمه عليه الصلاة والسلام أبا بكر في اتصالاته الدعوية الاستكشافية للقبائل المختلفة لعلمه بأنساب العرب وأحوالهم، كما كان يعمل صلى الله عليه وسلم من خلال قاعدة تحديد الصلاحيات

¹ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 205.

² - نفس المرجع السابق، ص 205-209.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وضبط المسؤوليات بوضوح، ومثال ذلك تحميل النُّقباء مسؤولية إدارة الدعوة ورعاية الشؤون القوم عندما قال: "أنتم على قومكم بما فيهم كفلاء".

هـ. تقسيم العمل والتخصص، ففي هجرته صلى الله عليه وسلم من مكة إلى المدينة قسم العمل بين مجموعات من الأفراد حسب التخصص:

ب. علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكله باستخلافه على فراشه للتمويه على قريش.

ج. عبد الله بن أبي بكر رضي الله عنه كلف بتجميع معلومات عن قريش وتبليغها للرسول (ﷺ).

د. عامر بن فهيرة مولى أبي بكر كلف بمحو آثار عبد الله بن أبي بكر حتى لا تقتفي قريش أثرهما.

هـ. وأسماء بنت أبي بكر رضي الله عنها كلفت بالتأمين الغذائي..؛ إلى غير ذلك من الأعمال التي تبرز مدى دقة المصطفى (ﷺ) في التنظيم على أعلى المستويات.

و. كما أن التنظيم في العهد المدني في مجالاته المتعددة كان بناءً محكماً يتضمن علاقات إنسانية نموذجية تصل إلى حد التفاني في أداء العمل والإتقان، والجميع يسعى تحت سلطة ذات كفاءة وحزم وسداد إلى تحقيق الهدف بصدق وإخلاص. ومن أهم ما قام به الرسول (ﷺ) على سبيل المثال لا الحصر:

1. توفير مقر للقيادة السياسية ومجلس الشورى ومحكمة للقضاء، ومركزاً لاستقبال الوفود

والرسل، وذلك عند بناء مسجد النبي (ﷺ)، وكان ذلك بداية التنظيم الإداري والسياسي للدولة الإسلامية، ثم وضع دستوراً متمثلاً في الصحيفة -سبقت الإشارة إليها- لتوضيح التزامات جميع الأطراف، وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم العلاقات بين الجميع من مسلمين وغير مسلمين.

2. تنظيم الأقاليم والمدن والولايات والعشائر والقبائل، وتكليف الصحابة بتوليها كل حسب قدراته وكفاءاته، فعلى إقليم البحرين مثلاً: استعمل عليه الصلاة والسلام العلاء ابن الحضرمي رضي الله عنه، كما استعمل على إقليم عمان عمرو بن العاص رضي الله عنه.

3. مثلما أوجد صلى الله عليه وسلم تنظيمات اجتماعية وإدارية، وتنظيمات حربية؛ كما ويعد التنظيم معلماً بارزاً في أعمال الرسول (ﷺ) الحربية، فكان عند خروجه لأية غزوة يرتب الجيش ترتيباً متوازناً، حيث يجعل في مجنبة كفوّاً لها. وقد جعل صلى الله عليه وسلم لكل عشيرة أو رهط راية أو لواء، أو راية ولواء، أو راية وألوية، وكان يحمل كل راية أو أكثر زعيم أو عدة زعماء، حسب عدد الرايات.

4. كما حرص الرسول (ﷺ) على تنظيم القيادة، بتوحيد مصدر القيادة والأوامر لتلقي التوجيهات والأوامر، وذلك من أجل تحديد المسؤوليات وتوحيد الجهود، وضمان التنسيق وحسن التسيير والإدارة، والعمل بروح الفريق والتعاون تحت قيادة واحدة متمثلة في القائد

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الأول الرسول (ﷺ) .. إلى غير ذلك من الأمور التنظيمية التي حقق صلى الله عليه وسلم الهدف المنشود من خلالها.

ونخلص من ذلك، إلى أن التنظيم مهم جدا في حياة الجماعات والقيادات، وكلما أتقن القائد أداء هذه المهمة كلما ضمن حسن الإدارة، وكفاءة الأداء ونجاح الاستراتيجيات، وقدرة مواجهة التحديات، بشرط أن يتميز التنظيم بالمرونة وسرعة التكيف مع المتغيرات والتطورات، سواء على مستوى المعارف والتكنولوجيات أو التقدم العلمي، أو الأساليب والوسائل والموارد، وأن تتميز القيادة بالمهارات المختلفة والقدرات اللازمة والصفات المؤهلة، والمبادئ السامية والقيم النبيلة.

الفرع الثالث: وظيفة التوجيه

إن من وظائف القادة الإداريين الأساسية بمختلف مستوياتهم الإشرافية، هو توجيه العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف وبرامج المنظمة، من خلال التأثير الإيجابي في سلوكياتهم وتصرفاتهم، بحيث يدركون أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل يخلق فيهم الالتزام بأداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن مما يحقق إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.¹

فالقائد الفعال من يحسن عملية التحريك، باستعمال المفتاح المناسب للأتباع، ولذلك نجد النبي (ﷺ)، يوجه كل شخص من الصحابة إلى ما يناسبه من مهارات وقدرات، وذلك من خلال معرفة المفتاح المناسب له، فيقول صلى الله عليه وسلم: "أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأفضاهم علي بن أبي طالب، وأقروهم لكتاب الله أبي بن كعب، وأعملهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، ألا وإن لكل أمة أمينا، وأمينا هذه الأمة أبو عبيدة الجراح" (حديث صحيح²).

كما أن القائد شخص محفز دائماً (لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق)، وهو يفهم مدى التحفيز وقوته. لذا فهو يتصرف على أساس مجهود كل شخص على حدى داخل فريقه، ويأخذ في مدحها والثناء عليها مع الشخص بشكل منفرد، وأمام المجموعة كلها يطري على ذوي الأداء الجيد والتميز.³ وترد في ذلك إشارة في القرآن حيث قال الله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا النَّبِيُّ حَرَضِ الْمُؤْمِنِينَ

عَلَى الْقِتَالِ...﴾ (الأنفال، 65)، وقد قام النبي (ﷺ) بتحريض أصحابه على القتال في بدر، وقام أمراؤه بنفس الدور، فقد حرض عبد الله بن رواحة جنده في مؤتة فقال: "والله يا قوم إن الذي تكرهون لهو الذي خرجتم تطلبون.. الشهادة".⁴

1- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 290.

2- محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 154، ص 43.

3- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 171.

4- حافظ أحمد عجاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول- صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، ص 203.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

كما كان النبي (ﷺ) يوجه جنده إلى أساليب القتال فقال لهم يوم بدر: "إذا أكتبوكم فارموهم بالنبل ولا تسلوا السيوف حتى يغشوكم"، وكان يقول: "إذا جاؤوكم يزحفون ويصيحون فعليكم الأرض جلوساً ثم قولوا: اللهم أنت ربنا وربهم ونواصينا ونواصيهم بيديك، فإذا غشوكم فثوروا في وجوههم".¹

إذ كان يستعمل صلى الله عليه وسلم مع كل شخص ما يناسبه من عوامل التحفيز، حتى أنه استعمل الحوافز المادية مع بعضهم كما جاء في توزيع غنائم حنين؛ واستعمل الحوافز المعنوية كما ذكر مع جعفر بن أبي طالب فقال: "ما أدري بأيهما أفرح بفتح خيبر أم بقدوم جعفر". واستعمال الفخر والشهرة مع أبي سفيان في فتح مكة، فقال: "من دخل دار أبي سفيان فهو آمن"، وحتى عندما اضطر للعقاب استعمل الأسلوب الذي لا يستفز الشخص المعاقب للثأر: عندما عزل سعد بن عباد يوم فتح مكة، وعين مكانه ابنه قيساً.²

كما نراه أيضاً، صلى الله عليه وسلم يعطي آخرين درجة عالية من التوجيه كما فعل مع أسامة بن زيد فقال له: "سر إلى موضع مقتل أبيك، فأوطنهم الخيل، فقد وليتك هذا الجيش، فاغز صباحاً على أهل أبتى وحرق عليهم، فأسرع السير تسبق الأخبار، فإن أظفرك الله، فأقلل البث فيهم، وخذ معك الأدلاء وقدم العيون والطلائع أمامك".³

أما من أمثلة ما قدمه القادة التابعين، فهي خطبة⁴ طارق بن زياد في أتباعه يحفزهم ويستحثهم على بذل الاستطاعة القصوى، قائلاً: "أيها الناس، أين المفر؟ البحر من ورائكم، والعدو من أمامكم، وليس والله إلا الصدق والصبر، واعلموا أنكم في هذه الجزيرة أضيع من الأيتام في مأدبة اللثام، وقد استقبلكم عدوكم بجيشه...، واعلموا أنكم إن صبرتم على الأشق قليلاً استمتعتم بالأرفه الألد طويلاً...".⁵، حيث حفزهم نحو بلوغ أحد أسامي الأمرين إما الشهادة في سبيل الله، إذ ذكّرهم بأنهم لها خرجوا -كما جاء في قوله-، وإما نصر يعزهم به الله، فيعود خير نشرهم لنور تعاليم الإسلام على البلاد والعباد.

ولا تكتمل أبعاد وظيفة التوجيه، إلا من خلال مهارات الاتصال، والتي ترتبط من جانب القائد الإداري بدرجة فاعليته في توجيه سلوك التابعين -كما أسلفنا-، فإنها ترتبط أيضاً وبصورة مباشرة بفاعليته في أداء وظيفة التوجيه؛ فتبادل المعلومات وتفهمها بين شخص وآخر بهدف إحداث التغيير السلوكي المطلوب لهو تعريف لعملية الاتصالات، ما جعلنا نفردها فرعاً كاملاً لاستيفاء أهميتها مع الوقوف على أهم المعالم الإسلامية مما قدمته السيرة النبوية وسير الصحابة والتابعين.

وأخيراً، فطالما أنه من المرغوب فيه، هو التوصل إلى أنماط سلوكية إيجابية لدى التابعين وكذلك زيادة دافعهم على العمل، فإن الفهم الصحيح لأهمية وضرورة تنمية العاملين أنفسهم، يصبح أمراً مرتبطاً بأداء القائد الإداري لتوظيف التوجيه بشكل فعال. وبالرغم من أن أهمية وضرورة الإمام بالمبادئ

1 - حافظ أحمد عجاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول - صلى الله عليه وسلم -، مرجع سابق، ص 218.

2 - طارق السويدي، فيصل بإسراحييل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 97.

3 - نفس المرجع السابق، ص 114.

4 - خطبة طارق الشهيرة، للاطلاع (علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 243).

5 - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 243.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

المختلفة المستخدمة في تنمية العاملين، حتى يمكن بلورة البرامج التدريبية المناسبة لهم، إلا أن مسؤولية تنمية العاملين لا تقع على عاتق مدير التدريب فقط، إذ أنها مسؤولية مشتركة بينه وبين باقي قادة ومديري المنظمة¹.

الفرع الرابع: وظيفة الرقابة

إن الاختبار الحقيقي لأي قائد إداري هو ما يحققه من نتائج، وتقدر قيمة هذه النتائج بمقدار الجهد المبذول للحصول عليها، ولتطبيق هذا الاختبار لا بد من وجود معايير تقييم من خلالها النتائج، حتى نستطيع أن نرصد من خلال هذا التقييم مقدار قربه أو بعده عن أهداف المنظمة واستبيان أسباب ذلك كله، ثم العمل للتصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق ما يسعى لتحقيقه بصورة فعالة ومتكاملة.

ونظراً لأن عملية المراقبة تنطوي ضمناً على أهداف المنظمة وخطتها التنفيذية، فلا يمكن للقائد الإداري أو الجهة التي يوكلها عنه للرقابة أن تحقق عملها بغياب الخطة. ومن البديهي أنه كلما كانت الخطط أكثر وضوحاً - كما أسلفنا الذكر - كلما كانت الرقابة والمتابعة أكثر فعالية وتحقيقاً لهدفها.²

وتتميز الإدارة من المنظور الإسلامي عن غير الإسلامي (غربي أم غير غربي) بوجود ثلاثة أنواع من نظم الرقابة في أداء العمل، وهي: رقابة الرئيس أو القائد، رقابة الجماعة، ورقابة الفرد لذاته. وتعتبر الرقابة الذاتية هي الأساس من المنظور الإسلامي، لأن العمل ينبغي أن يؤدي على أفضل وجه ابتغاء مرضات الله عز وجل، سواء تم ذلك في حالة وجود أو غياب الرئيس أو القائد، أو الجماعة أو كليهما، يقول الله تعالى: ﴿إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا﴾ (الإسراء: 07)، كما

يضيف الحق عز وجل: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء: 01)، ويقول رسول الله (ﷺ): "اتق الله حيثما كنت..". (حديث حسن³).⁴

كما أن القائد الناجح لا يترك الحبل على الغارب لولاته، ولكنه يراقبهم ليطمئن إلى سلامة أدائهم والتزامهم بالهدف المخطط له، وبذلك تكتمل مسؤوليته. يقول عمر رضي الله عنه لأصحابه: "أرأيتم إن استعملت عليكم خيراً من أعلم، ثم أمرته بالعدل، أيرى ذلك أمي؟ فيقول أصحابه: نعم، فيقول: كلا حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟" ويقول: "أي عامل لي ظلم أحداً وبلغتني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته".⁵

فالإسلام يأمر الفرد عامة العامل وخاصة القائد بأداء الأمانة، وأن يحاسب نفسه قبل أن يحاسب غيره وأن يراقب الله في أعماله، يقول الرسول الكريم (ﷺ): "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 40 - 41، بتصرف.

² - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سابق، 205، بتصرف.

³ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 62، ص 73.

⁴ - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 123.

⁵ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 260.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

تكن تراه فإنه يراك" (رواه مسلم¹)، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا"، ويقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَكُلٌّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۗ وَخُجِرُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا﴾ (الإسراء: 13-14).²

﴿وَكُلٌّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۗ وَخُجِرُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا﴾ (الإسراء: 13-14).²

وقد حرص الرسول (ﷺ) على رفع مستوى الرقابة الذاتية عند الصحابة رضي الله كأول خط دفاع عند ورود حظوظ الدنيا، ولذلك قال صلى الله عليه وسلم: "من استعملناه منكم على عمل، فكتمنا مَخِيطًا (الابرة) فما فوقه، كان غلولًا يأتي به يوم القيامة" (رواه مسلم³). كما حرص صلى الله عليه وسلم على توفير الحد المناسب من مستويات المعيشة لئيم إعفاف العامل أو الأمير حتى لا تمتد عينه إلى الحرام فيسقط في وحل الفساد.⁴

وعلى القائد الإداري أن يصمم نظاما رقابيا خاصا لمتابعة أعمال منظمته وأتباعه، يعكس فيه طبيعة النشاط واحتياجاته، ويجب أن تكون الرقابة والمتابعة موضوعية تراعي جانب العدل والإنصاف، والابتعاد عن تصيد الأخطاء، والابتعاد عن الأحكام المسبقة بسبب العلاقات الشخصية، والابتعاد عن التهوين والتهويل، ويجب أن تكون الرقابة والمتابعة مرنة أي تستوعب المتغيرات.⁵

ومن أكثر الطرق شيوعا لمتابعة التنفيذ هي طريقة "المتابعة الشهرية"، وهي طريقة يتمكن من خلالها القائد الإداري من رصد ومراجعة مدى تقدم العمل باتجاه أهدافها بشكل منظم ومركز. ويمكن إيجازها فيما يلي:

¹ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 61، ص 73.

² - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 312.

³ - الإمام النووي، مرجع سابق، حديث رقم: 220، ص 138.

⁴ - فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1999، ص 98.

⁵ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص 206، بتصرف.

جدول رقم (12): خطوات عملية الرقابة والمتابعة في المنظمة

الرقم	الخطوات	الوصف العام
-1-	وضع المعايير (مواصفات الأداء) ومؤشرات النجاح	أي تحديد الموازين أو المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أو لوزن القيم الحقيقية للنتائج المستحصلة من التقويم، وهي بهذا المعنى تحدد الوسيلة أو الوسائل التي يتم بمقتضاها تقويم النتائج مقارنة بمحددات موضوعة لهذه الغاية، والتي على أساسها تستطيع المؤسسة أن تقيس مدى نجاحها في أداء أعمالها.
-2-	قياس الأداء	من الضروري أن تتبع المؤسسة نوعين من التقويم، وهما: التقويم النوعي، والتقويم الكمي، ولكل أدواته ومقاييسه.
-3-	تصحيح الانحرافات وتقويم الأخطاء	ونعني به اتخاذ ما يلزم لتصحيح الأخطاء والتباينات التي قد تظهر نتيجة التقويم، وقد يتطلب ذلك أموراً عديدة منها: تعديل الخطط والأهداف والبرامج، وتغيير السياسات وتبديل الإجراءات، واتخاذ قرارات جديدة وإعادة توزيع المهام والواجبات وتحديد المسؤوليات، وإدخال كوادر جديدة في المؤسسة، والقيام بدورات تدريب وإعادة التأهيل، وإصدار تعليمات وتوجيهات، وتطبيق نظام الثواب والعقاب.

المصدر: محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص 207.

كما أن على القائد الإداري أن يحرص على فتح قنوات الاتصال بينه وبين تابعيه، حتى يتسنى له مواكبتهم والاطلاع على أدائهم، ويضرب لنا الرسول (ﷺ) في ذلك مثلاً يقتدى به، بفتحه قنوات الاتصال والشكوى، ورفع المظالم المباشرة من الناس، وسماعها مباشرة منهم، والتفاعل مع ما يعانون منه وخاصة ذوي الحاجات. كما حذر صلى الله عليه وسلم الأئمة والولاة (القادة) فقال: "ما من إمام أو وال، يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة، إلا أغلق الله أبواب السماء دون خلته وحاجته ومسكنته". ولذلك كان صلى الله عليه وسلم، كما وصفته المرأة، بأنها قد أتت بابه فلم تجد بوابين وذلك عندما دعاها إلى الصبر على فقدها ولدها، فردت عليه فتركها رحمة بها، فلما أخبرها الناس أنه "رسول الله (ﷺ)"، فأخذها مثل الموت (من الفزع أن تكون عصت أمر رسول الله)، فأنت بابه فلم تجد على بابه بوابين فقالت: يا رسول الله لم أعرفك، فقال: "إنما الصبر عند أول الصدمة". وعدم وجود البوابين دلالة على أن قنوات الاتصال والمعلومات مفتوحة بين الراعي والرعية".¹

¹ - فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 98.

المطلب الثالث: المهارات الأساسية والداعمة للقائد الإداري الإسلامي

إن المنتظر من القائد أن يكون شخصاً على درجة عالية من المعرفة وذو تجارب ممتازة وكافية واسعة وكبيرة لمجرى الأحداث، وهو يعرف عن ماذا يتحدث دائماً، كما أنه في بحث مستمر عن أفضل الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه، فهو يرحب بتعلم مهارات جديدة وجيدة وينضم لمختلف الندوات والدورات التدريبية التي تجعل من عملية القيادة بالنسبة إليه أكثر مرونة وفاعلية، ومعظم هاته المهارات التي يعمل القادة على اكتسابها وتحسينها باستمرار، لا يخرج عما قسمه عبد العزيز ملانكة في بحثه عن مبادئ ومهارات القيادة والإدارة إلى صنفين رئيسيين من المهارات، وهما:

- مهارات أساسية: فهي شاملة وضرورية لكل القيادات.
 - مهارات داعمة: وهي ضرورية لدعم القيادة الناجحة، بغية تحقيق مستوى أعلى من الفاعلية.
- وفيما يلي تفصيل لأهم ما تضمنته كل من المجموعة الأولى والثانية من هاته المهارات:

الفرع الأول: المهارات الأساسية للقائد الإداري الإسلامي

يختلف القادة في ممارساتهم القيادية والإدارية لشؤون تابعيهم ومنظمتهم نتيجة اختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول مفاهيم القيادة وأساليبها وما يمتلكونه من مهارات، غير أنهم يتفوقون بشكل مباشر وغير مباشر، على أن هناك مجموعة أساسية من المهارات يجب على القائد أن يمتلكها أو يكتسبها، بغية النجاح في تحقيق أهداف التنظيم الذي يقودونه، حيث سنقف على شواهد من القرآن والسنة تثبت وتؤكد لنا أهمية هاته المهارات والتقنيات، وفيما يلي سنحاول عرض أهم هاته المهارات الأساسية، كالاتي:

أولاً: مهارات الاتصال والتفاعل

بالنسبة للقيادي والمدير فمهارة الاتصال لديه هامة جداً، إذ أنها الرابطة بين الرؤى والآمال والطموحات والأهداف مع العاملين في التنظيم أو التابعين للقيادي، وبدون مهارة اتصال فعالة وجيدة لا يمكن للقيادي إيصال أهدافه أو أهداف خطته للعاملين، بل ولا يمكن له إعداد خطط جيدة بدون تبادل الآراء والحوار، ولا يمكنه توجيه العاملين للقيام بالمهام على الوجه الأكمل بدون أن يتمكن وبشكل كفاء من الاتصال معهم. وكافة مهام ووظائف القيادي والمدير تبنى على كفاءة وفعالية اتصاله.¹

يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ^ط لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ع إِنَّ اللَّهَ شَحِيبُ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ (آل عمران: 159)؛ لقد أوضح لنا تبارك وتعالى في هاته الآية

¹ - عبد العزيز محمد ملانكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 319.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الكريمة أسس الاتصال الإسلامي الفعال، التي يستوجب على من يتولى القيادة أن يتبعها خصوصاً وعلى كل فرد عموماً، ويمكننا توضيح أهم ما أورده الآية من أسس للاتصال الفعال كالآتي:¹

- ✓ الرحمة والتراحم والاهتمام بأمور العباد.

- ✓ اللين بدون تفريط ولا إفراط في الدعوة وبدون عنف أو تعنيف.

- ✓ الخوف على أحوال الجماعة والدعوة لهم بالعفو والاستغفار لهم والصبر على مكارهمهم.

- ✓ الشورى والنصح والتناصح والاستماع لآراء الآخرين.

- ✓ العزم وعدم الاستسلام أو التهاون أو التكاثر ومن ثم الثبات على الدعوة إلى الله.

- ✓ أن النجاح بعد ذلك بيد الله وحده لذا وجب عقد النية مع العمل والتوكل عليه سبحانه وتعالى.

وبناءً على ذلك نستنتج أن الاتصال هو من صميم عمل القائد، فعملية الاتصال جزء أساسي من ممارسة القائد لكافة مجالات العمل.²

وفي محاولة لتفعيل أقوى لمهارة الاتصال عند القائد الإداري، سنورد أهم الخطوات الأساسية لنجاح الاتصال وهي:³

أ. الإعداد: إن الإعداد المسبق للرسالة وأهدافها ورموزها وأساليب توصيلها من أهم خطوات الاتصال، ويمكن أن ندعوه بالتخطيط المسبق للاتصال.

ب. تطوير أهداف الرسالة: تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من تبليغ الرسالة، أي ما الذي يريد المتصل تحقيقه من تبليغ تلك الرسالة.

ج. استخدام الوسائط المناسبة: ونعني استخدام الاستراتيجيات الأنسب، لإيصال رموز وأهداف الرسالة بفاعلية أكبر.

د. الاهتمام بالحصول على إنبات وانتباه المتلقي: فمهارة الاتصال هي مهارة ذات اتجاهين، إرسال رسالة وأيضاً الاستماع إلى ردود فعل المتلقين لها، ومن ثم التفاعل الإيجابي مع هذه الردود.

هـ. الثقة بالنفس: ويضمن هاته النقطة المهمة للقائد الإداري الفعال إعداده الجيد لرسالته أثناء عملية الاتصال التي يقوم بها، موضحاً نقاط الالتقاء بينه وبين المتلقين، ومبسطة لمحتواها حيث من المحبذ أن يتجنب الإطناب الممل والاختصار المخل.

و. الحصول على التغذية العكسية: والتي تبين مدى استيعاب المتلقين للرسالة، فمن مهارات الاتصال الفعال التي يجب على القائد الإداري أن يتقنها، هي ترك مجال ووقت كافي للأسئلة والحوار، من أجل بناء التواصل بينه وبين تابعيه من دون انتقاد لاذع أو مقاطعة، ما يرفع من مستوى التواصل والأنسجام بينه وبينهم.

ز. المواظبة على تقييم الذات وتطويرها: على القائد الإداري أن يسأل نفسه دائماً عن مدى نجاح الاتصال بينه وبين تابعيه، وهل حقق الهدف الذي كان يرمي إليه؟ هل كان هناك تفاعل وحوار

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 321.

² - محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 221.

³ - عبد العزيز محمد ملائكة، مرجع سابق، ص 334-339، بتصرف.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

جيد بينه وبين تابعيه؟ هل مارس أي ضغوط عليهم، وهل أدى ذلك إلى زيادة معرفته واطلاعه على أمور كان يجهلها؟ هل حاول تشجيع تابعيه على المشاركة والحوار؟ كل ذلك، وغيره من أمثال هاته الأسئلة التقييمية تسمح للقائد من تحسين مستوى أدائه وكذا تطويره.

وبتطبيق هاته الخطوات، نجد القائد الإداري يصل إلى أعلى مستويات الاتصال مع أتباعه وهي الاتصال التكاملي، والذي يقول عنه ستيفن كوفي:¹ "حينما تتصل بشكل تكافلي، فإنك ببساطة تفتح عقلك وقلبك وتعبيراتك لاحتمالات جديدة، وبدائل جديدة، وخيارات بديلة".

ثانياً: مهارة التفويض

لا يمكن للقائد أن يعمل كل شيء لوحده، فهو يرى الأمور من مكان مشرف بعيد، ولذلك عليه أن يفكر ويضع المخططات، ويدرس أفرادها جيداً ويعلم كيف يستنبط المواهب والقدرات منهم، ومن ثم يوظف هذه الطاقات والقدرات للمصلحة العامة، فهو بالتعامل مع الأفراد يكشف من هو الرجل المناسب لوضعه بالمكان المناسب.² وعملية التفويض لبعض صلاحيات القائد لتابعيه، ونوابه ومساعديه تدخل ضمن مقومات المهارة الأساسية للقائد، ذلك أن القائد بشر محدود المقدرات، ولا يستطيع أن يقوم بكل شيء، ولا بد له من أن يفوض بعض صلاحياته لعماله لكي يؤديوا أمور العمل نيابة عنه، أضف إلى ذلك ما للتفويض من أثر نفسي على العامل، ومن شعور بأنه لولا موضع ثقة القائد لما فوض إليه تلك المهام، الأمر الذي سيرفع من الروح المعنوية للعامل، ويحفزه للقيام بأداء المسؤولية والأمانة على خير وجه، ويدربه على إتقان العمل.³

ولا يخفى عن المتفحص للسيرة النبوية الشريفة أن معرفة الرجال ووضع كل في محله المناسب له وتكليفه المهمة التي يصلح لها، هي مهمة لا يلحق برسول الله (ﷺ) أحد فيها، فعندما أتى وفد بني تميم إلى رسول الله (ﷺ) قالوا: يا محمد جئناك نفاخرك فأذن لشارعنا وخطيبنا. قال: "قد أذنت لخطيبكم فيقل"، فقام عطار بن حاجب فقال، فأمر رسول الله (ﷺ) ثابت بن قيس الخزرجي أن يرد عليه فرد، ثم قام شاعر بني تميم فقال، فأمر رسول الله (ﷺ) حسان بن ثابت أن يرد، فغلب خطيب رسول الله (ﷺ) خطيبهم وشاعر رسول الله (ﷺ) شاعرهم؛ فلكل مقام رجال، وكان رسول الله (ﷺ) أكثر الخلق فراسة في اختيار الرجل المناسب للمقام المناسب.⁴

ولقد كان الرسول (ﷺ) يفوض لأصحابه كثيراً من مسؤولياته الإدارية، فقد أرسل أصحابه لتلقين العرب الدين، وأخذ الصدقات منهم، كما فعل مع معاذ بن جبل حين أوفده لليمن، وكان إذا وفد عليه وافد

¹ - ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة عشر، 2008، ص 376.

² - علي غانم الطويل، كيف تكون قائداً مبدعاً، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الأولى، 2000، ص 34.

³ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 259-260.

⁴ - سعيد حوى، الرسول صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، ص 203-204.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

من رؤوس القبائل يسند إليه جباية الفيء، ويأمر أن يبشر الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم في الدين، ويوصيه أن يلين للناس في الحق، ويشدد عليهم في الظلم.

وسار الخلفاء على خطى الرسول (ﷺ) في التفويض، حيث يقول محمد كرد علي: "إن طريقة عمر في الإدارة، كطريقة أبو بكر وصاحبه من قبل: إطلاق الحرية للعامل في الشؤون الموضوعية أي المحلية وتقييده في المسائل العامة، ومراقبته في خلوته وجلوته".¹

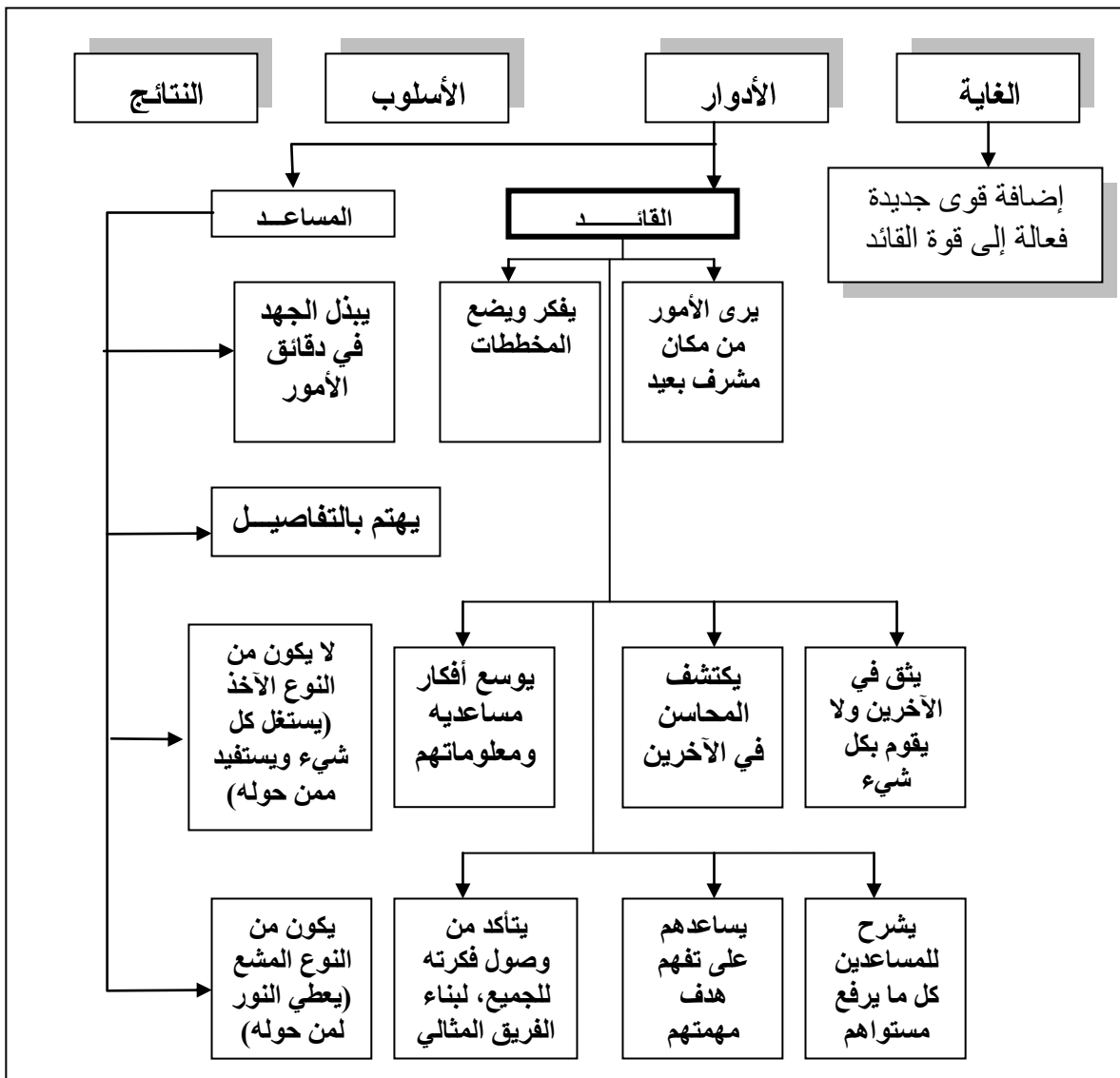
ولإبراز أهم محاور التفويض للقائد، والمتمثلة في أنه:

و. لا يمكن للقائد أن يعمل كل شيء.

ز. على القائد أن يوسع أفكار مساعديه ومعلوماتهم.

سنستعين بالنموذج التوضيحي التالي:

شكل رقم (14): لا يمكن للقائد أن يعمل كل شيء



المصدر: علي غانم الطويل، كيف تكون قائداً مبدعاً، مرجع سابق، ص 35.

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 260.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ومن هذا الشكل يتبين لنا أن القائد من المستحيل أن يفعل كل شيء بمفرده، إذا ما عزم على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده، ومن ثم يبرز لنا دور المساعد بالموازاة لدور القائد، كبعد تكميلي تعريزي، وليس بطبيعة الحال بعداً تعويضياً أو بديلاً.

ولذلك يجب على القائد أن يحذر من ثلاث مشاكل تواجه تفويضه للسلطات، ونقصد بها:¹

أ. **عدم الرغبة في التخلي عن السلطة:** إذ يعتقد غالبية القادة من يرفضون عملية التفويض أنها تهدد

سلطتهم وتقلل من قيمة منصبهم، وهناك سببان وراء شعورهم بهذا:

1. **المكانة الاجتماعية:** فعلى القائد الإداري أن يعلم بأنه لن يفقد شيئاً من مكانته الاجتماعية

بتفويضه لبعض السلطات لتابعيه، وبدلاً من ذلك سيكون عليه تعليم وتحفيز أتباعه للقيام بالعمل.

2. **التحكم:** ليس على القائد أن يفقد قدرته على التحكم عندما يفوض بعضاً من سلطاته لتابعيه،

حيث يصبح التحكم ملكاً لمجموعة العمل كلها، وعلى القائد أن يعمل كمرشد لتحقيق الهدف المطلوب من تنظيم العمل.

ب. **عدم الرغبة في قبول تولي بعض السلطات:** قد يواجه القائد الإداري رفضاً من تابعيه بعدم تولي

ما يوكل لهم من تفويض، إما لتدني الأجر، أو عدم اتضاح الهدف، أو لكثرة الأعمال الموكلة للعاملين مسبقاً، ولحل هذا الإشكال نقترح بعض النقاط التي قد تيسر القائد القيام بذلك:

ح. معرفة السبب وراء رغبة الأشخاص في عدم تولي المزيد من المسؤوليات.

ط. جعل أعضاء مجموعة العمل يتفهمون أدوارهم الجديدة في العمل.

ي. تدريب أعضاء مجموعة العمل على إبداء المزيد من الأفكار.

ج. **الاعتقاد بعدم الحاجة إلى قائد إذا ما تمتع كل موظف بالسلطة:** حيث يخشى بعض القادة

الإداريين من عدم حاجة تابعيهم إليهم، مما يشعرهم بالتهديد ويحد من تفعيل مبدأ التفويض بشكل إيجابي.

ومما تقدم، نستشف أن أهم شروط تفويض السلطة هي ما لخصه ستيفن كوفي، أي:

أ. اتفاق المنفعة للجميع

ب. مراقبة النفس

ج. الهيكل والأنظمة المساعدة

د. المطالبة والمساءلة، وإعداد تقرير عما ينهض به المرء من مسؤوليات

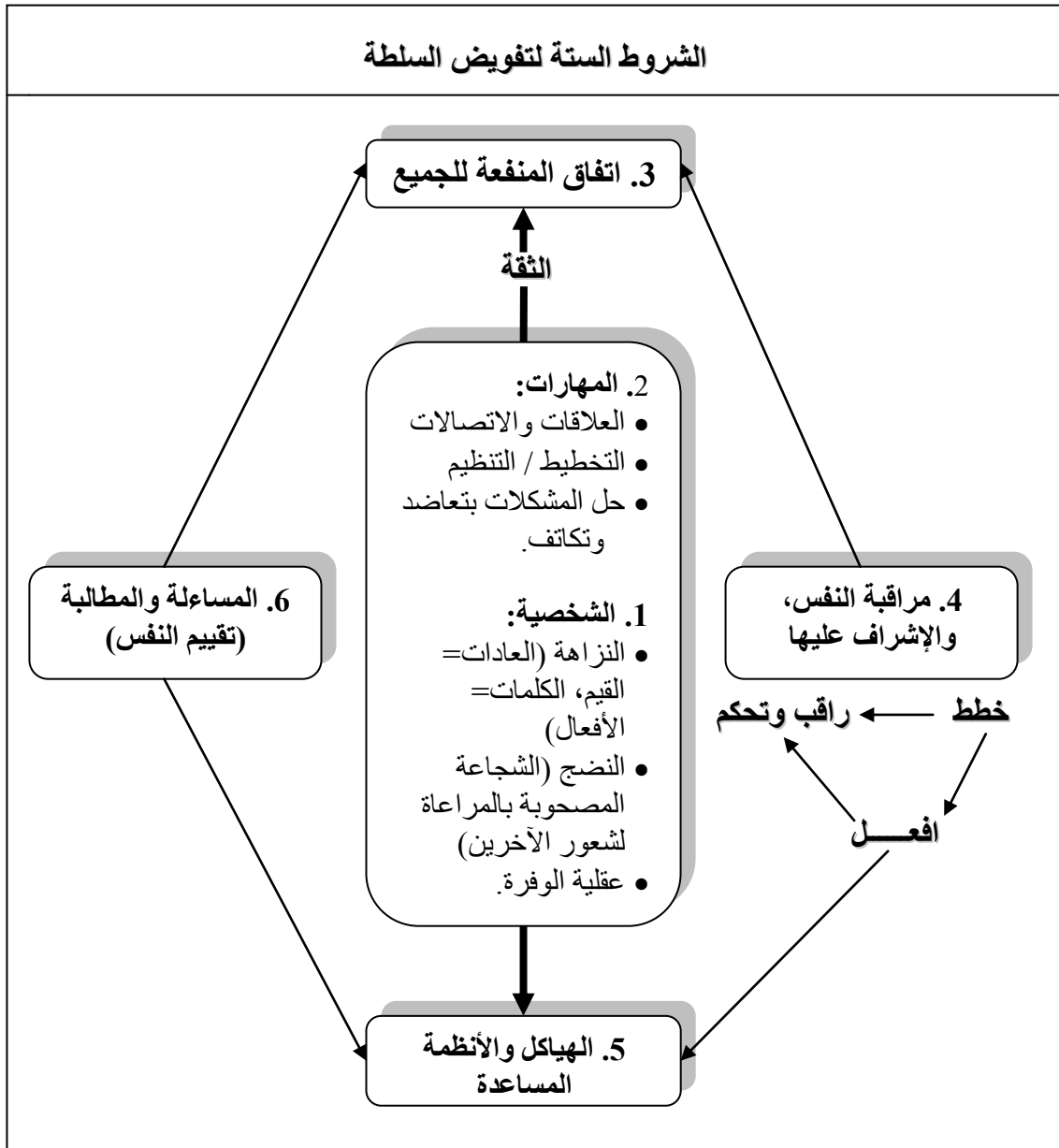
هـ. المهارات

و. الشخصية

ونوضح أدوار هاته الشروط في الشكل الموالي:

¹ - آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة: خالد العاري وآخرون، دار العامري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 354-356، بتصرف.

شكل رقم (15): الشروط الستة لتفويض السلطة



المصدر: ستيفن آر.كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص 342.

ومن الشكل نستوضح أن العلاقة بين شروط التفويض الجيد، تقوم على: **اتفاق المنفعة للجميع**: وهو عقد اجتماعي ونفسي واضح ومتبادل، يتم الالتزام فيه بما تم التنبؤ به والاتفاق عليه من مجموع:¹

أ. **النتائج المرجوة**: تتناغم المهام والإستراتيجية والأهداف وتصميم الوظائف داخل المؤسسة مع القيم والأهداف والاحتياجات الشخصية وذلك في إطار حدود زمنية.

¹ - ستيفن آر.كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص 342.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ب. الإرشادات والتوجيهات: السياسات، المحظورات والأمور غير المقبولة، مستويات المبادرة وقليل من الإجراءات المحتملة.

ج. الموارد: بشرية، ميزانية، هيكلية، تنظيمية.

د. المساءلة والمطالبة وتقييم النفس: مستويات الأداء، متى تقدم تقارير الأداء.. وغير ذلك.

هـ. النتائج والعواقب: العواقب التنظيمية الطبيعية والعواقب الشخصية المنطقية سواء كانت مادية أو نفسية، توافر الفرص، المزايا الأخرى، نطاق المسؤولية... الخ.

ونخلص مما سبق، إلى ثلاث مزايا رئيسية عند تفويض القائد الإداري للسلطات، هي:¹

أ. الأفكار: إن العديد من العاملين في عمل ما يعرفون الكثير عما يجري في بيئة العمل الخاصة بهم أكثر مما يعرفه القادة الإداريون، فهم يرون الأعمال التي يتم إنجازها بدون كفاءة، وتكون لديهم أفكار لتحسين الأداء في تلك الأعمال، وعن طريق التفويض يمكن للقائد الإداري استخراج الأفكار التي لديهم فيما يتعلق بالمشروعات والمهام الجديدة، وهذا ما يجعل من المحتمل أن تتجمع لدى القائد أفكار لم ترد إليه من قبل.

ب. التعاون بين العاملين: إن تقاسم الأفكار كما أوردنا من قبل، يمكن أن يجلب أفكار أخرى من باقي الأعضاء، وتؤدي هذه العملية إلى وفرة من الأفكار بين أعضاء مجموعة العمل التي تم منحها بعض السلطات.

ج. التملك: عندما يشارك أعضاء مجموعة العمل في إنجاز عمل ما، فإنهم يتوحدون مع هذا المشروع، ولأنه يتم تنفيذ أفكارهم، فإنهم يكونون أكثر التزاما بتحقيق النجاح.

ونجد أن الطرح الذي توصل له ستيفن كوفي، وما يتضمنه من بعدٍ سليم للفطرة الإنسانية القويمة، هو عودة حقة لما نادى له ديننا الإسلامي، ولعل ما سبق وما سيلبي هاته العناصر سيبرز لنا ذلك.

ثالثاً: مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات

إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القيادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعتها تنفيذها وتقويمها.²

والمقصود بعملية اتخاذ القرار أنها: " العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها، عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل، والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار".³

¹ - آرثر بيل، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 352-353، بتصرف.

² - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 156.

³ - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 42.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ومن مميزات القائد الناجح صنع أو اتخاذ القرار، ولا شك أن هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين بمديرهم وقائدهم، ولا يكتمل له ذلك إلا بعد أن نتبين له الحقائق بعد جمع المعلومات ودراستها واستنتاج ما يلزم منها قبل اتخاذ القرار، وعلى المسلم القيادي أن يركن لأمر الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا

لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْفُورًا ﴿٦٦﴾ (الإسراء:

36)، وقد حث الله تعالى كل قائد إداري وكل فرد على البحث عن المعرفة وإصدار قراره والقيام بسلوكه على ضوء المعرفة، يقول سبحانه وتعالى: ﴿فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (الأنبياء:

07)، كما أن على القيادي إذا ما حزم أمره أن لا يتردد في اتخاذ القرار، لقوله عز وجل: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي

الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ (آل عمران: 159)؛¹ وعلى القائد الإداري أن يعلم بأن صناعة

القرار تركز على مجموعة من المهارات، نذكر أهمها وفق الخطوات التالية:²

1- تحديد الأولويات:

إن صناعة القرار واتخاذ ميزة ضرورية لكل مدير أو قائد، ومهارات صنع القرار أمور ملحمة لتحقيق أقصى درجات الأداء، وهي تتطلب من المدير أو القائد أن يميز بين الأمور من حيث تحديد أولوياتها ومن ثم الحكم عليها. ومن الأمثلة على ذلك: ما رآه عمرو بن العاص من ضرورة اجتماع المسلمين في اليرموك، إذ أن القرار يحقق مصلحة كبيرة في هذا الطرف الحاسم، وهو وحدة المسلمين وإظهار هيبته أمام عدوهم، حتى لا يطمع فيهم، كما أنه يدفع مفسدة عظيمة وهي تفرق الجيوش الذي هو مظنة الفشل والخذلان، مما يغري أعداءهم بالهجوم عليهم، وبذلك تحقيق بهم الهزيمة.³

2- وضع أهداف واضحة:

أول مرحلة في تحقيق الأهداف هي تحديدها. إن الأهداف المحددة تعطي وجهة محددة لعملية صنع القرار، وفي عملية صنع القرار يؤدي وضع الأهداف إلى توضيح المتطلبات.

3- المقاربة المنهجية لصنع القرار:

قد يفشل قرار ما، لا لسوئه ولكن لظروف خافية حالت دون نجاحه. هذا الأسلوب نافع عندما يكون هناك جدل حول مشاريع متعددة وأنها أنفع وأجدى، وهنا يعتمد المدير أو القائد على توجيه النقاش، لتحديد المتطلبات الأولية والثانوية، ومدى ملائمة كل مشروع مع هذه المتطلبات المحددة بما يتوافق مع أهداف المنظمة. وما القيادة إلا تأثير وتأثر، فلن يستطيع القائد أن يؤثر في الآخرين ما لم يتخلل داخل مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم وهذا ما يعرف بالتقمص العاطفي .

أما الخطوات الأساسية لاتخاذ القرار فتتمثل باختصاراً، فيما يلي:

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 377.

² - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 42- 45.

³ - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 164.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

أ. تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.

ب. تحليل المشكلة.

ج. تحليل البدائل الممكنة.

د. تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.

هـ. اختيار الحل.

و. الإعداد للتنفيذ والمتابعة .

وعلى القائد الإداري أن يحذر عند اتخاذه لأي قرار من النقاط التالية، حيث يورد أمين المدري ذلك في خطابه للقائد:¹

✓ لا يكن قرارك ردة فعل غير مدروسة.

✓ لا تتخذ قرارا مجاملة لاقتراح قدم لك، فإن الناس يغيرون آرائهم، وقد يغضب عليك من استرضيته بقرارك، وتبقى عليك مسئولية القرار.

✓ لا تلجأ لأول حل يخطر ببالك.

✓ لا تتسخ قرارات اتخذها غيرك، فقد تكون ظروف منظمك ليست كظروف منظمته.

كما يحذره من معوقات عملية اتخاذ القرار تمسكاً بسلامة هاته العملية الهامة، بغية الوصول لأفضل النتائج التي قد تترتب عنها، هي:²

أ. قصور البيانات والمعلومات.

ب. التردد وعدم الحسم.

ج. السرعة في اتخاذ القرار.

د. الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.

هـ. عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

فعملية اتخاذ القرار ليست بالشيء الهين، وخاصة في الظروف الصعبة والحالات الطارئة، كما أن القيادة الناجحة هي القيادة التي تتمكن من اتخاذ القرار في جميع الأحوال، ومتابعة تنفيذه، ومراقبة المسؤولين عن ذلك، وهو الذي يتبع عملية صنع القرار ثلاثة طرق فكرية للقيادة هي:

أ. طريقة المنظر الذي يمعن الفكر في الأمور والحقائق.

ب. طريقة الطبيب الذي يحلل ويناقش، ويزن المعطيات كحالة خاصة محددة.

ت. طريقة رجل الأعمال الذي يستنتج ويقرر وينفذ.

وذلك لكون القادة هم أهم عامل في عملية اتخاذ القرارات، وفي التأثير في مستقبل الجماعات، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها، خاصة إذا كان التنظيم دقيقاً، وقنوات الاتصال محكمة وصفاتهم القيادية حسنة وراقية، وذلك للحفاظ على الجماعة ووحدتها وبقائها.³ وقد ذكر الماوردي أنه عند اختلاف الرأي لا

¹ - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 42- 45، بتصرف.

² - نفس المرجع السابق، ص 42- 45.

³ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص ص 239-240.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

بد من العودة إلى القائد وأن يفوضوا الأمر إلى رأيه، ويكلوه إلى تدبيره حتى لا تختلف آراؤهم فتتلف كلمتهم، ويفترق شملهم.¹ وهو ما يضره لنا الرسول (ﷺ) كخير مثال على ذلك، بتحملة لمسؤولية قرار قبول معركة بدر الكبرى، وهي أول معركة حاسمة خاضها المسلمون، فكانت تلك شجاعة نادرة، لأن موجود قواته تلت موجود قوات قريش، ولأن إخفاق المسلمين في هذه المعركة قد يقضي على مستقبل الإسلام.² حيث أبان من خلال خطواته التي اتبعها في هذه المعركة، حرفة عالية في التعامل مع عملية صناعة القرار ومهارة عالية في حل المشكلات، ولعلنا نلخص ذلك في:

أ. العمل وفق منظور ورؤية واضحة المعالم، فقد نزل الوحي الكريم بقوله عز وجل: ﴿أُذِنَ لِلَّذِينَ

يُقْتَلُونَ بِأَنَّهُمْ ظَلَمُوا وَإِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ نَصْرِهِمْ لَقَدِيرٌ﴾ (الحج: 39)، فقد كان الصحابة

رضوان الله عليهم على بينة بأهداف الدعوة الإسلامية وخطواتها، وما يعترضهم من مشاكل وعراقيل في ذلك، من خلال ما يتلقونه من وحي منزل وأسوة عملية حرص من خلالها الرسول (ﷺ) على الوضوح وإرساء قواعد المشاركة والشورى في عملية صناعة القرار.

ب. الحصول على المعلومات من العدو وعن الأرض، بواسطة دوريات القتال والاستطلاع وبالعيون والإرصاد واستتطاق الأسرى والاستطلاع الشخصي.

ج. استشارة ذوي الرأي في اتخاذ القرار، فلما هاجر أكثر المسلمين من مكة إلى المدينة فروا بأنفسهم وعقيدتهم منها، وتركوا أموالهم هناك، فاستوليت عليها قريش وضمته لأموالها وتجارته، وحدث أن خرج أبو سفيان بن حرب أوائل الخريف من السنة الثانية للهجرة في تجارة كبيرة إلى الشام، وقد بلغ المسلمين أن هاته القافلة كانت تضم في تجارتها أموال لهم فقرروا اعتراضها في غزوة "العشيرة" عند ذهابها إلى الشام، ولكنها تملصت منهم، وتحينوا وقت عودتها لإعادة الكرة لكن أبا سفيان استنفر قريشا لحماية قافلته؛ ولما بلغ الرسول (ﷺ) أن قريشا قد خرجت من مكة لنجدة القافلة، أخبر أصحابه بذلك طالبا مشورتهم، فأدلى أبو بكر وعمر برأييهما ثم المقداد بن عمرو وهم جميعا من المهاجرين، فسكت الناس فقال الرسول (ﷺ): "أشيروا علي أيها الناس"، وكان يريد بكلمته هذه الأنصار حتى تستوفي عملية اتخاذ القرار كامل عناصر المجتمع الإسلامي من مهاجرين وأنصار فتعطى للقرار قوة وقابلية لدى الجميع، وفي ذلك حكمة بالغة منه عليه الصلاة والسلام، وقد قام سعد بن معاذ رضي الله عنه وقال: لكأنك تريدنا يا رسول الله؟، فقال: "أجل"، قال سعد: لقد آمنا بك وصدقناك وشهدنا أن ما جئت به هو الحق، وأعطيناك على ذلك عهدنا ومواثيقنا على السمع والطاعة، فامض لما أردت فنحن معك، فوالذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته

¹ - أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مرجع سابق، ص 48.

² - محمود شيت خطاب، الرسول القائد، دار الفكر، لبنان، الطبعة السادسة، 2002، ص 436.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

- لخضناه معك ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدوا غدا، إنا لصبر في الحرب صدق في اللقاء، لعل الله يريك منا ما تقر به عينك، فسر بنا على بركة الله.¹
- د. انتباهه صلى الله عليه وسلم لكل تحركات العدو الداخلية والخارجية، وعدم التهاون في جمع أي معلومة، بغية تصويب القرار قدر الإمكان.
- ه. العزم على الخروج للقاء قريش، بعد استيفاء المعطيات والمعلومات عن الوضع بينهم، وأخذه برأي الصحابة رضوان الله عليهم دون تردد ولا هوادة، وفي ذلك قوة لرأي القائد ومصادقية عالية على تحمله لمسؤوليات دوره، ولن نجد أفضل منه صلى الله عليه وسلم في تبليغ ذلك لكل مسلم، ولكل قائد مهما كان مجاله أو مستوى قيادته.
- و. تحليل البدائل الممكنة والقبول بالأصوب، وذلك بالأخذ بالمشورة والرأي من التابعين لقيادته (ﷺ)، حيث قبل برأي الحباب بن المنذر لما أشار عليه بتغيير موضع نزول الجيش واستغلال أسبقية الوصول إلى أرض المعركة، بتغيير معالمها الإستراتيجية لصالح المسلمين.

رابعاً: التشجيع والتحفيز

- إن القيادي الناجح ينبغي أن يتمكن من مجموعة مهارات كما أسلفنا، ومن بينها قدرته على تشجيع وتحفيز تابعيه، لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها، فيتعين على ولي الأمر (القائد) ألا يكلف مخلوقاً فوق طاقته، وأن يكون بهم رعوفاً رحيماً امتثالاً لقوله (ﷺ): «إخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم، فلا تحملوهم فوق طاقتهم، فإن حملتموهم فأعينوهم». وفي ذلك ذكر عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «إن الله استخلفنا على عباده لنسد جوعتهم ونستر عورتهم ونوفر حاجتهم». ولقد أولى الدين الإسلامي الحنيف عناية خاصة للدافعية والتحفيز من أجل توجيه العباد نحو السعي والعمل الدعوب لصالح أحوالهم المختلفة ولصالح كل من دنياهم وآخرتهم. فنكاد لا نجد سورة من القرآن الكريم تخلو من دفع وحث العباد والناس للعمل الصالح، ولا تكاد سورة منه تخلو من وعدهم بالجزاء الحسن والجنات والنعيم المقيم. بل وقد ذكر الله سبحانه وتعالى جزائي الدنيا والآخرة لحث العباد على تحقيق منافعهم المنظورة وتحقيق النعيم فيما بعد، ومن قوله عز وجل: ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٧﴾﴾ (النحل: 97)، ويقول تبارك وتعالى أيضاً: ﴿وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَحْسَنَ الَّذِي كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٧٧﴾﴾ (العنكبوت: 07).²

¹ - محمود شيبه خطاب، الرسول القائد، مرجع سابق، ص 104 - 105.

² - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 433 - 434.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وليكون أداء القائد الإداري فعالاً، يتعين عليه التمييز بين ثلاث مصطلحات هي كالآتي:¹

أ. **الدوافع:** وهي مجموع العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة، وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة.

ب. **الحاجة:** هي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد، وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحاً أو أقل وفق سلم أولويات الفرد ذاته.

ج. **الحافز:** هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها، وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن القائد يمكن أن يقدمه للتابعين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة. إذن نخلص مما سبق، إلى أن التحفيز هو: "ممارسة إدارية للقائد الإداري بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة".

وإذا كان التحفيز هو القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطريقة معينة، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرًا في المنظمة. فإذا كان العامل ليس لديه قدرة أو قابلية على الأداء فإن الأمر يتطلب تدريب هذا العامل أو إحلال بديل عنه. وإذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على القائد الإداري معالجتها، لكن إذا كانت المشكلة في التحفيز فإن القائد يواجه تحدياً كبيراً خاصة، وأما سلوك الفرد فهو ظاهرة معقدة، وبالتالي فإن الأمر يقتضي أن يعرف القائد المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها.

وهكذا فإن التحفيز مهم جداً لأن تأثيره يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولصعوبة التمكن من خصائصه ومعرفة أسبابه من جانب آخر.²

خامساً: إدارة الوقت

لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة منذ أوائل القرن العشرين، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور بدراسة الحركة والزمن. وتلا هذه النظرية نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالزمن من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيته. ثم ما لبثت أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم كمنظرة اتخاذ القرارات التي استعانت بالزمن في حل

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 458-459، بتصرف.

² - نفس المرجع السابق، ص 459.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

مشكلات التخطيط والإنتاج، والنظرية البيولوجية التي افترضت أن المنظمة كائن حي يتأثر بمرور الزمن، وبأنها تمر بدورة حياة حيث تولد المنظمة ثم تبلغ ذروة النجاح، ثم لا تلبث أن تنهار و تختفي.¹

وقد نبه القرآن الكريم والسنة النبوية في كثير من الآيات والأحاديث إلى أهمية الوقت ولعلنا نوجزها في التقسيم التالي:²

أ. أهمية الوقت في القرآن الكريم: يمكن ملاحظة أهمية الوقت في القرآن الكريم من خلال الآتي:

✓ الوقت من أصول النعم: فقد بين القرآن الكريم أن نعم الله على العباد كثيرة لا تعد ولا

تحصى، قال تعالى: ﴿وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا﴾ (إبراهيم: 34). لذا نجد أن

أجل وأعظم النعم التي أنعم الله بها على عباده، هي نعمة الوقت والتي هي من أصول النعم حيث أن الوقت هو عمر الحياة وميدان وجود الإنسان.

✓ القَسَم بالوقت: لقد ورد التنبيه في القرآن الكريم لأهمية وعظمة الوقت بأن الله أقسم به في

مواطن كثيرة، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾﴾ (العصر:

01 - 02)، وقوله تعالى: ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ﴿١﴾ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ ﴿٢﴾﴾ (الليل: 01 - 02).

✓ ارتباط الوقت بالغاية من الخلق: لقد خلق الله الوقت لغاية نبيلة وهدف سام وهو عبادة الله

وإعمار الأرض حيث قال تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥١﴾﴾

(الذاريات: 56)، فقد ارتبطت العبادات بمواعيد محددة مما يرفع من أهمية الوقت في حياة

المسلم، قال تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا﴾ (النساء: 103).

ب. أهمية الوقت في سنة الرسول (ﷺ): لقد حظي الوقت بنصيب وافر في سنة الرسول (ﷺ)، بما

نقل عنه من أقوال وأفعال تدل على عنايته (ﷺ) بالوقت وضرورة المحافظة عليه، ويمكن تتبع بعض ذلك من خلال الآتي:

✓ الوقت نعمة عظيمة: فقد أكدت سنة الرسول (ﷺ) ما جاء به القرآن الكريم على أهمية الوقت

وأنه من نعم الله وأنهم مأمورون بالمحافظة عليه، فعن ابن عباس رضي الله عنه قال: قال

رسول الله (ﷺ): "تعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ".

✓ الوقت مسؤولية كبرى: فهو أمانة عند المسلم مسئول عنها يوم القيامة، ففي الحديث عن النبي

(ﷺ) أنه قال: "لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع عن عمره فيما أفناه، وعن

شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيمن أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به".

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 304، بتصرف.

² - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، دس، ص 07 - 09، بتصرف.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

✓ **الوقت في أفعال النبي (ﷺ):** يقول علي بن أبي طالب يصف فيها حال الرسول (ﷺ) بأنه:

"كان إذا أوى إلى منزله جزأ دخوله ثلاثة أجزاء جزء لله وجزء لأهله وجزء لنفسه وجزء جزأه بينه وبين الناس".

وبما أن للوقت كل هذه الخصوصية وهذه الأهمية كمورد من موارد الإدارة، فإن إدارة الوقت تختلف عن إدارة باقي الموارد المتاحة، وقد بين ذلك دركر (Drucker) بقوله: "إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، لأن من يستطيع إدارة ذاته يستطيع إدارة وقت الآخرين"¹.

ويقصد بإدارة الوقت "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل". ويقسم المفكرون الوقت إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. **وقت قابل للتحكم به:** وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه القائد الإداري، ويتصرف فيه كما يشاء بملء إرادته وحريته.

ب. **وقت غير قابل للتحكم به:** وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم القائد الإداري، ورقابته ويصرف أحياناً في أمور وأعمال أقل أهمية بالنسبة للمنظمة.

ويقول المفكر بيتر دركر في هذا الشأن: "أثناء تعاملنا مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال... وجدت أنه من النادر أن تجد إدارياً يستطيع أن يتحكم في أكثر من 25% من وقته"². وهاته الصعوبة البالغة التي أوضحها دركر تجعل من الضروري أن يعي القائد الإداري بأن الوقت ذو أهمية بالغة على أعماله وتحقيق مجموع الأهداف المختلفة، للأسباب التالية:

أ. الوقت رأس مال غير قابل للتجديد أو الإحلال، فلا توجد وسيلة لإيقاف دوران الوقت أو لاسترجاعه، ومن ثم يجب استثماره لا إنفاقه.

ب. لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله أو سرقة أو استعادته أو اقتراضه، أو توفيره أو مضاعفته، أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يمكن أن يفعل المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا)، وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

أما من أهم مضيعات الوقت التي يستلزم على القائد الإداري أن يحذرهما، فنذكر ما يلي:³

- ✓ عدم وجود أهداف، أولويات وتخطيط.
- ✓ محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد، ما يعتبر من التقديرات غير الواقعية للوقت.
- ✓ المقاطعات الهاتفية
- ✓ عدم القدرة على قول " لا " .

¹ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 04.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 298.

³ - عباس حسين علي، مهارات تنظيم الوقت، مركز الإرشاد الجامعي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، جوان 2008، http://www.uaeu.ac.ae/sacc/ppt/time_management.ppt، تاريخ الزيارة: 2010/05/04.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

✓ الزائرون المفاجئون

✓ التأجيل المستمر.

✓ العجلة وعدم الصبر.

✓ ترك المهام دون إنجازها .

✓ المؤثرات البصرية الملهية كالضجيج ... وغيرها من المضيعات .

لذا كان من الواجب أن يتأكد القائد الإداري في أي مربع يتواجد، حيث قسم ستيفن كوفي في كتابه إدارة الأولويات وقت الأفراد إلى أربع خانات كالتالي:¹

الشكل رقم (16): مصفوفة إدارة الوقت

غير عاجل

-02-
تخطيط، استعداد وقاية،
تكوين علاقات، توضيح
التعليم، تمكين، ترويح عن
النفس.

عاجل

-01-
أزمات طارئة، مشكلات
ضاغطة، مواعيد تسليم
مشروعات، اجتماعات مفاجئة،
طلبات غير متوقعة.

هام

-04-

بريد عشوائي، مكالمات
عابرة، وسائل إضاعة
الوقت، الإشراف بالراحة.

-03-

كتابة تقارير لا داعي لها،
مقاطعات ومكالمات هاتفية،
بعض ما يصل بالبريد،
اجتماعات غير هامة
ومسائل هامشية.

غير هام

المصدر: ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مرجع سابق، ص 211.

وتظهر لنا مصفوفة الوقت أربعة أنواع لأنشطة الأفراد، هي على التوالي:
أ. أنشطة هامة ومستعجلة.

¹ - ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مرجع سابق، ص 208.

ب. أنشطة هامة وليست مستعجلة.

ج. أنشطة ليست هامة ومستعجلة.

د. أنشطة ليست بهامة ولا بمستعجلة.

حيث يشير إلى أن الأغلبية العظمى من الناس يقضون الكثير من الوقت في أنشطة مربعي (01، 03)، بينما يتوجب على القادة الإداريين وبغية تحقيق فاعلية أكبر أن يتواجدوا في خانة النشاطات الهامة وليست بالمستعجلة (المربع 02) بنسبة 65-80%.

سادسا: إدارة الاجتماعات

تتطلب الاجتماعات قدرا كبيرا من التنظيم، بالاعتماد على الإدارة الفعالة لما يحدث داخل الاجتماع، فالقائد الفعال هو القائد الذي يثق في أفراد الجماعة، ويشجعهم من أجل إطلاق إمكاناتهم وطاقاتهم لتحقيق الأهداف، فالمصدر الحقيقي للسلوك القيادي تجاه إدارة الاجتماعات، هو التزامه القوي الواضح، مهاراته وفعاليتها في مساعدة الأعضاء وتوجيههم نحو الإنجاز.

ويتطلب ذلك توفر المهارات الإنسانية لدى قادة الاجتماعات، ومن أهم هاته المهارات:

أ. القدرة على فهم القائد لنفسه وللآخرين.

ب. القدرة على فهم العمل مع الجماعات.

ج. القدرة على فهم التغيير وإدارته.

د. القدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم.

هـ. القدرة على حل الخلافات والصراعات بين المجتمعين.

إن توفر المهارات الإنسانية مطلب ضروري لأنها عنصر أساسي للتفاعل الإنساني بالنسبة لقيادات المنظمات، ومعرفة القائد للقيم التي تؤثر في أدائه تعد عاملا مهما يساعده على تحديد مجال اهتماماته، وتعديل هذه الاهتمامات لدعم وفهم سلوك الآخرين وتغييره نحو السلوك المرغوب.¹

وتمثل القيم مجموعة من المعتقدات، أو المبادئ التي من خلالها يميز الفرد بين المهم وغير المهم وبين الصحيح والخطأ، حيث تؤثر قيم القيادات على أداء العمل في المنظمات، ومن هذه القيم: الإنجاز، نوعية الخدمات المقدمة، الحفاظ على الوقت، العدالة في التعامل، المركزية، التنافس، تكوين الجماعات والعمل معها.

ويستخدم القائد الفعال الاجتماعات لإعطاء المرؤوسين التوجيهات والتعليمات، وإمدادهم بالمعلومات، ويتيح لهم فرصة المشاركة لإبداء آرائهم نحو مواقف العمل العديدة، ولهذا فإن القائد الفعال يأخذ العناصر التالية في تناوله هذا الجانب:

¹ - فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، منشورة، ص 35.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

أ. إتاحة المعلومات أولاً بأول، خاصة في مجال ما يجري من تغيرات في مجتمع المنظمة، وإشراك المرؤوسين في مناقشة مشكلات العمل، واقتراح الحلول ممكنة التطبيق.

ب. يعطي القائد وجهة نظره وخبراته تجاه المواقف الجيدة في العمل، ويتيح المجال لمناقشة ذلك للخروج بأبعاد أساسية للموقف.

ولضمان عقد اجتماعات فعالة فإن هناك أدواراً يتطلب من قائد الاجتماع إتباعها، ويمكن تقسيم هذه الأدوار القيادية في النقاط التالية، وفقاً لكل مرحلة من مراحل الاجتماع:

أ. **مرحلة التحضير (ما قبل الاجتماع):** يعمل القائد في هذه المرحلة على إعداد جدول الأعمال، مع تحديد المدة المخصصة لكل بند من بنود الاجتماع، كذلك يبين المسؤوليات الفردية للمنسقين وأدوات توفير المعلومات الضرورية، كما يشرف القائد على وضع جداول الأعمال في شكله النهائي، والاطلاع على إجراءات: حجز مكان الاجتماع، توفير الأدوات اللازمة له، وترتيب توجيه الدعوات للمشاركين في الاجتماع.

ب. **الخطوات التمهيدية (أثناء الاجتماع):** يقوم القائد بشرح أهمية الاجتماع والغرض منه، ويستعرض جدول الأعمال، ويعمل على التأكد من فهم جميع الأعضاء لبنود أعمال الاجتماع، والحدود الزمنية لها، كما يعمل القائد على طلب التصويت على القرارات وما من شأنه الاتفاق عليه بالرأي، وتحديد موعد الاجتماع التالي إذا كان ضرورياً، مع توضيح المعلومات اللازمة للاجتماع التالي، والأشخاص المكلفين بذلك.

ج. **المتابعة (ما بعد الاجتماع):** يعمل القائد على توفير الدعم للمنفذين الرئيسيين للاجتماع، والتأكد من مدى تقدم المهام، والالتزام لفترة ما قبل الاجتماع التالي، كما يعمل على التحضير لأيّة مواضيع سيجري تقديمها، بالإضافة إلى العمل مع الأعضاء المهيمنين، أو المتحفظين لتطوير سلوك ملائم للمجموعة.

ويعمل القائد على استخدام سلطته في العمل على أن لا يستمر الاجتماع لفترة أطول مما ينبغي، ويعتبر استمرار الاجتماع لفترات طويلة بلا ضرورة إحدى الشكاوى الرئيسة المتكررة في الاجتماعات، فالقائد ينهي الاجتماع في الأحوال التالية:¹

أ. أن تكون كافة الأعمال قد تم تعريفها: وتظهر هذه المشكلات (عدم إنهاء الأدوار) في الاجتماعات الأقل رسمية، عندما يكون جدول الأعمال سطحيًا، كما قد تنشأ هذه المشكلات في الاجتماعات الأكثر رسمية، عند الوصول إلى أحد البنود الذي يثير أغلب المشاركين، فيعتمد القائد إلى تأجيله إلى الاجتماع التالي، أو إلى اجتماع يعقد خصيصاً لهذا الغرض إذا كان هناك ما يبرره.

ب. أن يكون الوقت المتاح قد انتهى: إن الوقت المتاح للاجتماع ينبغي أن يكون واضحاً منذ بداية الاجتماع، وأن ينبه المشاركون به أثناء سير الاجتماع، وينبغي على القائد توجيه تلميحات مناسبة عن ذلك قبل اتخاذ الخطوة النهائية لإنهاء الاجتماع.

¹ - فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات، مرجع سابق، ص ص 36-37.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ت. أن يكون المشاركون قد فقدوا اهتمامهم، أو أنهم قد انصرفوا جميعاً: فقد يكون الموضوع أكثر إرهاقاً أو تعقيداً مما كان مفهوماً قبل بدء الاجتماع، وينبغي للقائد أن يكون منتبهاً لمثل هذا الاحتمال، ومستعداً لاتخاذ الإجراءات المناسبة، ويمكن للقائد تأجيل الاجتماع، أو أن يطلب من أحد الأشخاص تقديم تقرير يعرض لاحقاً، أو اقتراح إحالة موضوع الاجتماع إلى لجنة فرعية، أو مجموعة عمل متخصصة لهذا الغرض.

الفرع الثاني: المهارات الداعمة للقائد الإداري الإسلامي

في الفرع السابق حاولنا تسليط الضوء على أهم المهارات الأساسية التي يستوجب على القائد امتلاكها، أما فيما يلي فسنستعرض أهم المهارات القيادية الداعمة التي بها يكتمل النهج القيادي الفعال عند إدارة منظمة ما، وذلك تبعاً في ضوء المنظور الإسلامي والإسقاطات الشرعية التي تتوافق وهاته المهارات والتقنيات القيادية والإدارية على التوالي، وأهم المهارات الداعمة ما يلي:

أولاً: بناء فريق العمل

إن فكرة فريق العمل المتكامل هي واحدة من أفضل الأفكار للخروج من أساليب الإدارة السلطوية والقهرية، ويقضي هذا المبدأ بأن يقوم أعضاء الفريق بالتفكير في المشكلة من جميع جوانبها، ووضع العديد من البدائل وتحديد نتائج هذه البدائل، ثم في النهاية تفضيل أحد هاته البدائل، وما على القائد في هذه الحالة إلا أن يقبل القرار أو يرفضه، وعلى القائد أن يتحلى بمزيد من الحكمة، وفريق العمل المتكامل ليس هو الحل الأمثل لجميع المشاكل، كما أنه لا يمكن تطبيقه في كل الأحوال والظروف، بل يتيح المجال لطرح الأفكار والمقترحات، والتوصل لاتفاق جماعي حول المشكل المطروح.¹

وعلى القائد الإداري الفعال أن يصل بتابعيه إلى النضج الأدائي المطلوب، من خلال تفجير طاقاتهم وإبداعاتهم ووضع أدائهم العملي على محك التجربة والخطأ، وكما هو الحال في كثير من أفضل حالات أداء الذروة، فكل الأمور تنطلق من إيمان القيادة المتأصل بأهمية كل المساعدين، وكل المساعدين مقتنعون عملياً بأن جهودهم تقدر تقديراً عالياً أفراداً كانوا أم جماعات، وأن لهم أهميتهم في المنظمة كأفراد.²

وقد كان الناس مقتنعين تماماً بالقيادة النبوية، ففتقنهم بالقائد الرسول (ﷺ) كانت ثقة غير متناهية، يكفي لإدراكها أن نرى بعضاً من مواقف الصحابة في أدق وأصعب وأحرج الأحوال، ففي يوم العقبة حيث تم اللقاء بين الرسول (ﷺ) والوفد الثاني للأَنْصار كان من أمرهم ما ذكره ابن هشام: قال العباس

¹ - ستيفن أركوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، مرجع سابق، ص 412، بتصرف.

² - جون ريكاتزنباخ، الأداء المميز - التوافق بين العقل والقلب، تعريب: محمد حسن شموط، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، 2002، ص 262.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

بن عبادة بن نضلة الأنصاري: يا معشر الخزرج! هل تدرون علام تبايعون هذا الرجل؟ قالوا: نعم. قال: إنكم تبايعونه على حرب الأحمر والأسود من الناس. فإن كنتم ترون أنكم إذا أنهكت أموالكم مصيبة وأشرافكم قتلاً أسلمتموه؟ فمن الآن فهو والله إن فعلتم خزي الدنيا والآخرة، وإن كنتم ترون أنكم وافوه بما دعوتموه إليه على نهكة الأموال وقتل الأشراف فخذوه فهو والله خير الدنيا والآخرة، قالوا: فإننا نأخذة على مصيبة الأموال وقتل الأشراف..".

من هذه النصوص يشعر الإنسان بمقدار الثقة التي كانت تملأ قلوب هذا الرّعيّل الأول مع معرفتهم بما سيترتب على هذه البيعة من آثار مخيفة.¹

❖ خطوات تكوين فريق عمل متكامل: للحصول على فريق عمل متكامل، يقترح ستيفن كوفي العملية

الآتية على القادة الإداريين والتي تتكون من خمس خطوات، وهي:²

أ. توضيح النتائج المرجوة: على القائد إرساء فهم واضح للنتائج المنشودة لدى فريق عمله، فبمجرد تحقق هذه الخطوة، يكون باستطاعة أي فرد من الفريق - سواء كان رجلاً أو امرأة- أن يعمل بحرية وبشكل مستقل، أو بالتعاون مع الآخرين للوفاء بموعد نهائي لإتمام التوصيات النهائية لما تم الاتفاق عليه من نتائج، ومعرفة البدائل المتاحة في حال ما أراد القائد تنفيذ الخطة ب أو ج، وذلك دائماً في ضوء خطة عمل معلومة من الفريق، وواضحة التفاصيل بشكل منظم ودقيق.

ب. مستوى المبادرة: على القائد منح التابعين إحساس عام بمستوى المبادرة التي يقومون بها: بمعنى، هل سينتظرون حتى يؤمرون، أم يطلبون بأنفسهم، أم أنهم سيضعون التوصيات، أو يقومون بالعمل ثم يرفعون عنه تقريراً فورياً أو دورياً.

ج. توضيح الافتراضات: على القائد إيضاح الافتراضات والنقاط المحورية التي يريد أن يتم العمل على أساسها، حتى يتسنى للأفراد التأكد من أنهم يسيرون في الاتجاه الصحيح مقدماً، لأنهم قد يسلكون اتجاهاً مختلفاً تماماً أثناء عملية التنفيذ.

د. توفير الموارد: توفير الوقت والموارد والفرص بقدر المستطاع للأفراد المكلفون بأداء العمل، فليس هناك أشد إرباطاً بالنسبة لأفراد طاقم العمل أكثر من توقع إنجاز عمل تام دون المعلومات، والموارد اللازمة لذلك.

هـ. تحديد الوقت: على القائد الفعال أن يحدد وقتاً، ومكاناً لتقديم ومراجعة العمل المتكامل الذي يقوم به الطاقم، وإعطائهم فرصة لتقديم عملهم بشكل فعال.

❖ صفات الفريق الناجح:

إن من صفات فريق العمل الناجح، ما يمكن إيجازه فيما يلي من نقاط:³

أ. أن يعمل لهدف مشترك وواضح .

¹ - سعيد حوى، الرسول - صلى الله عليه وسلم-، مرجع سابق، ص 199.
² - ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، مرجع سابق، ص 417-418، بتصرف.
³ - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 106.

- ب. النتائج النهائية للفريق تنسب للجميع .
ج. كل عضو يكمل الآخر ولا يكرره .
د. الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج .
هـ. كل عضو له نفس الحقوق والامتيازات في الثواب .
و. الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق .
ز. وجود قيادة راشدة: تسمع وتفهم، توجه وترشد، تستشير وتنفذ.
أما معوقات العمل مع الفريق بدءاً بالقائد الإداري وانتهاء عند الأتباع فهي لا تخرج في عمومها عن:¹
أ. الفشل في مهارة الاتصال .
ب. النزاع في بيئة العمل .
ج. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق .
د. عدم تحديد المهام بدقة للفريق .
هـ. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد .
و. الإنكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع .

ثانياً: حل النزاعات والصراعات

قد يحدث أن بعض القيادات تحل المشاكل حلاً غير مشروع فتستعمل القوة مع أتباعها، فتسبب لهم في مشاكل وأزمات على مستوى المنظمة وأحياناً على مستوى العلاقات الشخصية أيضاً كما نرى كثيراً من هذا في عصرنا، إلا أن الظاهرة التي لا مثيل لها في تاريخ القيادات العالمية أنك تجد عند رسول الله (ﷺ) قدرة لا مثيل لها على حل المشاكل ببساطة، هذا مع سلوك الطريق الألف مع الأتباع، والذي عرّف العرب عن كذب يدرك أي قيادة هذه القيادة التي استطاعت أن تشق الطريق بأقل قدر ممكن من المتاعب.

ومن بين تلك المشاكل ما اعترضه من أمر المنافقين وعلى رأسهم عبد الله بن أبي بن سلول، وكذلك ما واجهه من مشاكل لما هاجر عليه الصلاة والسلام إلى المدينة، فقد كانت هناك مشاكل تحتاج إلى حل سريع:²

- أ. قضية انسجام الناس بعضهم مع بعض وهم من قبائل شتى .
ب. حل المشكلة الاقتصادية إذ المهاجرون تركوا أولادهم ومساكنهم، وقد كان اليهود هم المسيطرون على السوق التجارية، وقد كانت السوق الوحيدة في المدينة.

¹ - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 107.

² - سعيد حوى، الرسول - صلى الله عليه وسلم -، مرجع سابق، ص 206.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ج. إيجاد صيغة ملائمة يتعايش فيها الناس في المدينة وليسوا كلهم مسلمين فمنهم اليهود ومنهم المنافقون ومنهم المسلمون.

وقد حلت المشكلة الأولى والثانية مع بعضهما البعض:

- أنشأ الرسول (ﷺ) سوقاً للمسلمين ليستغنوا عن سوق اليهود.
- شرّع وبأمر الله سنة الإخاء، فكل مهاجري جعل له أخواً أنصاريًا، وجعل هذه الأخوة أعمق من أخوة النسب فكانوا يتوارثون بها.
- حث الناس على الكرم والسخاء والإيثار.

أما المشكلة الثالثة، فكان من أمر رسول الله (ﷺ) أن كتب أول وثيقة¹ سياسية في الإسلام بين أطراف المجتمع المدني (الأوس، الخزرج، اليهود، المهاجرين) كلها تمثل الدستور الذي يتعايش به هؤلاء جميعاً، وقد رضوا به جميعاً.

ثالثاً: إدارة الضغوط والتوتر

إن القائد مستعد لبذل الجهد -مهما كان عظيماً- للتحكم والسيطرة على ضغوط العمل.² وذلك بحكم طبيعة دوره وجوهر غايته التي يسعى لتحقيقها من خلال قيادته لتابعيه. ويعرف الضغط على أنه: "ردة الفعل لعامل أو عوامل اجتماعية (بيئية)، تنظيمية، أو ذات علاقة بطبيعة الفرد تسبب قوة سيكولوجية أو مادية على الفرد، تخلق حالة من عدم التوازن تجبر الفرد على الخروج من الوضع الطبيعي.

- **الضغط:** هو عملية تراكمية لجميع المتطلبات الحياتية المفترض القيام بها.
- **التوتر:** هو نتيجة رد فعل الفرد تجاه الضغط.
- **التوتر التنظيمي:** هو رد فعل الفرد غير المناسب داخل المنظمة تجاه مجموعة المتطلبات المتوقع القيام بها".³

وعلى القائد الإداري أن يعد نفسه لإدارة هاته الضغوط من خلال:

1. أن يفهم المصادر، ويتفهمها، ويحاول أن يصل بها إلى الحدود الدنيا.
2. أن يدرك ردود أفعال كل من موظفيه، وأن يقنعهم بسعيه الصادق للتخفيف منها، ويقنعهم كذلك بالتعايش معها ريثما يتم إيجاد حل لذلك.
3. أن يفهم أن أسوء ردود الأفعال، هو عدم الاعتراف.

¹ - للاطلاع على نص الوثيقة، انظر: (سعيد حوى، الرسول صلى الله عليه وسلم-، مرجع سابق، ص 211-213).

² - محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 171.

³ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 23.

رابعاً: إدارة الأزمات

تعد الأزمات امتحاناً كبيراً للقائد وفرصة سانحة لتجسيد معارفه النظرية وخبراته العملية وكذا قدراته الإبداعية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، حيث تمر عملية حل المشكلات بمراحل هي:¹

أ. **تحديد المشكلة:** التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة تفاصيلها وخلفياتها، وتبرز المشاركة الجماعية في تحديد المشكلة حيث تعتبر أكثر بروزاً ونضجاً من المجهود الفردي، لأن مقدرة الفرد لا تمكنه من الإحاطة بملايسات المشكلة بعكس المجهود الجماعي.

ب. **تحديد الهدف:** حدد ما الذي تريد أن تحققه وتجنب أي ذكر لما تنوي إتباعه في سبيل الوصول لهذا الهدف.

ج. **تحديد البدائل:** يقصد بذلك مرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة، ويجب أن يضع الإداري عدد أكبر من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب .

د. **تقويم البدائل:** يجب أن نقيم كل حل بديل مع مراعاة الاعتبارات التالية :

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة لتنفيذه .
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر المحتملة .
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه .
- ولا شك أن المشاركة الجماعية تساعد في تقويم البدائل وإثراء النقاش .

هـ. **اختيار البديل:** وهنا يتم الاختيار الأنسب للبدائل المتاحة، وينبغي مراعاة اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد ممكن، كذلك ينبغي تضمن اختيار البديل تحقيق السرعة المطلوبة لاسيما إذا كان الحل يتطلب الاستعجال والسرعة. ولا شك أن الاشتراك الجماعي في اختيار البديل يعطي الأفراد نوع من الأمان كذلك الحماس لتنفيذ القرار الذي اتخذ بناء على مشاركتهم .

و. **المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:** إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقوية نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته، لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده، لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة درجة انتمائهم .

ز. **تنفيذ القرار:** وهنا يلزم - بعد اختيار البدائل - تنفيذ القرار، علماً بأن مرحلة تنفيذ القرار تتطلب نوعاً من المتابعة وتعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق .

وفي ضوء ما سبق، يمكن حصر مضمون العملية القيادية خلال الأزمة في أهم النقاط التالية:²

¹- أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 113-115.
²- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص 136-137.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

- تحقيق الترابط بين الإستراتيجية الموضوعية والأهداف المحددة والإمكانات الموجودة والإبداعات الممكنة.
- متابعة التغيرات الحاصلة في البنية التنظيمية للمنظمة أثناء الأزمات.
- جمع المعلومات والمعطيات المتبدلة عن الموقف ودراستها بصورة مستمرة.
- المراقبة المستمرة من أجل تنفيذ المهام الجديدة.
- اتخاذ القرارات الجزئية الخاصة التي تؤمن تنفيذ التغيرات الأولية التي طرأت على القرار العام المتخذ سابقاً.
- مرونة القيادة، تعتبر مرونة القيادة لتجاوز الأزمة سريعاً مع مواكبة التغيرات الطارئة على الموقف والتدقيق الفوري لها أمراً ضرورياً، أين يجب إجراء تعديلات جذرية للقرارات المتخذة والخطط الموضوعية.
- الديناميكية العالية للقيادة خلال الأزمة، وتعتبر إحدى المتطلبات الأساسية للقائد لأنها تؤمن سرعة الانجاز العالي لتنفيذ الخطط الموضوعية والإستراتيجية المحددة وحل المشاكل القائمة والمحتملة.
- سرعة عمل القائد والقيادات الأخرى المشرفة على الأزمة، والحفاظ على الاتصال الدائم فيما بينها وكذا بين باقي الأعضاء، مع رصد أي محاولة تستهدف زعزعة فعالية هذا الاتصال عن طريق التشويش أو زيادة المسافات بين القيادة والأعضاء بالمواجهة والتصدي.

خامساً: مهارة الإبداع والابتكار

يعرف طارق السويدان الإبداع قائلاً: "الإبداع ليس نظريات فكرية وأطروحات عقلية فقط. فذلك هو التفكير الإبداعي أو الابتكاري، ولكن الإبداع يسير بذلك خطوة أخرى فيحول ذلك التفكير إلى تطبيق في أرض الواقع، فإذا الفرق بين الإبداع والتفكير الابتكاري أن الثاني في العقل فقط، بينما الإبداع تطبيق وإنجاز".¹

بينما يعرف الابتكار على أنه عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة، وكلمة تنمية هي كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل شيء بداية من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة على إدراك هذه الفكرة البيئية إلى توريدها وجلبها إلى المنظمة عبر تطبيقها. كما ويعرفه بيتر دراكر على أنه: "التخلي المنظم عن القديم"، أما شوم بيتر فيقول عنه أنه: "هدم خلاق (crature destruction)". كما ويعرّف الابتكار كذلك على أنه: "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق".¹

إن، فالإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، أما الابتكار فهو تطبيق الحل الخلاق للمشكلة أو الفكرة الجديدة، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والابتكار هو الجزء

¹ - طارق محمد السويدان، مرن عضلات مخك، شركة الإبداع الخليجي لاستشارات الإدارية والاقتصادية، الكويت، الطبعة الثانية، 2002، ص 07.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج، وإذا كان هذا تصنيف قديم فإنه لم يعد علمياً لأن أغلب الشركات الاحتكارية تقوم بإنتاج الأفكار والمفاهيم الجديدة وهي التي تحولها إلى المنتج الجديد.¹ وحتى يبدع الفرد لمنظّمته، يجب أن توفر المنظمة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على القائد الإداري وفريق عمله أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدوداً حول الموظفين تعيقهم في عملية الإبداع، ولما كان الإنسان عدو ما جهل، فإن القادة والمدراء يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المنظمة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل فقط، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى موت المنظمات.²

كما يجب على القائد الإداري مواكبة ما توصلت إليه السلوك الإنسانية والسلوكية من جديد، بغية الحفاظ على درجة سليمة من المرونة تمكنه من الاستثمار الجيد لقدرات أتباعه، وبالتالي خلق فرص جديدة للبقاء والاستمرارية، ومن بين هاته الأساليب ما يعرف بالعصف الذهني.

حيث ظهر أسلوب العصف الذهني لتعزيز حل المشكلات ابتكارياً عن طريق العمل الجماعي بصفة خاصة. لأن ميزة العمل الجماعي تتمثل في أن أفكار أحد الأعضاء قد تستثير اتجاهات فكرية جديدة لدى آخر؛ و من ثم فإنه من المحتمل أن يكون الجهد الجماعي أكثر إنتاجية من جهد كل عضو على حدى.³

¹ - سعيد بن عامر، الإدارة و تحديات التغيير، د.د، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 598.

² - عبد الله المهيري، الإبداع للمؤسسات طريقك نحو قيادة المستقبل، جامعة أم القرى، <http://uqu.edu.sa/kahadri/ar/59301>، تاريخ الزيارة: 2010/05/05.

³ - مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997، ص ص 94-95.

المطلب الرابع: نماذج لأدوار القائد الإداري من المنظور الإسلامي

إن للقيادة من المنظور الإسلامي بعض الأدوار الفريدة من نوعها، إذ أنها تراعي باهتمام كلا الجانبين الأمور الدنيوية والأخروية. والقائد المسلم في أي منظمة عليه أن يراعى هذه المصالح، كما عليه أن يحرص على نجاح المنظمة، بما يرضي الله سبحانه وتعالى. بالإضافة إلى ذلك، عليه أن يتحمل مسؤولية توجيه الناس إلى الخير في الحياة الدنيا والآخرة. ولذا سيتضمن هذا المطلب نظرة على بعض أدوار القيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي من باب الإيضاح والشرح لا من باب التعداد والحصر.

الفرع الأول: القائد الخادم

لقد طور جرير ليف مدخلا أسماه "قيادة الخادم"، ركز فيه على أنه ينبغي على القائد أن يهتم بمصالح الأتباع وأن يتعاطف معهم، وأن يقدم لهم العناية والرعاية. ويرى أن القيادة توهب لشخص "الخادم" بطبيعته، فالقائد الخادم لديه مسؤولية اجتماعية من حيث الاهتمام بالآخرين، وهو يحاول القضاء على عدم العدالة الاجتماعية، مؤكداً على أهمية الاستماع والتعاطف والقبول غير المشروطين للآخرين.¹ وهو الأمر الذي يعكس بقوة الفطرة السليمة التي أرسى عليها الشرع الإسلامي تعاملاته، والشاهد على ذلك قول الرسول (ﷺ): "سيد القوم خادهم"² (حديث ضعيف³)، حيث سيتم عرض أبعاد هذا الدور القيادي الجديد وفق قراءة إسلامية بشواهد ثابتة فيما يلي بتفصيل وإيضاح أكثر.

أولاً: تعريف القائد الخادم

إن القائد الخادم هو من يعطي اهتماماً أقل للتحكم بتصرفات العاملين، ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، فالقائد يعمل من أجل خدمة الأتباع وليس العكس.³ فهو يرى نفسه كأنه قابع في أسفل هرم مقلوب بحيث يبدو كل شخص في المنظمة مستقر على كتفيه، فهو يقضي ساعات لا حصر لها في مساعدة الآخرين ليكونوا فعالين، بتزويدهم بالحقائق والطاقة والموارد وشبكة المعلومات وآخر الأنباء، وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه.⁴ كما ينفق القائد الخادم وقته في إيجاد الرؤية المشتركة، الحفز، الدعم، التوجيه، تنمية القدرات للأفراد والمجموعات، بناء الثقة المتبادلة، رؤية آفاق جديدة، التخطيط الطويل الأجل، وفي معرفة حاجات المشاركين واتجاهات البيئة والأسواق، تطوير النظم وإيجاد التوائم بينها.⁵

1- عبد الرحمن المهدي، ملخص مادة القيادة والابتكار، ملتقى البحث العلمي، ص 25، <http://www.Rsscrs.info>، تاريخ الزيارة: 2008/04/25.

2- محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مرجع سابق، حديث رقم: 1502.

3- طارق السويدان، فيصل بإشرافه، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 241.

4- زيد منير عوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص 114-115.

5- ستيفن ر. كوفي، إدارة الأولويات "الأهم أولاً"، ترجمة: السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، 2007، ص

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

فالقائد ينهك في خدمة أفرادهم ويساعدهم في السير نحو الأمام مصداقاً للأثر النبوي الذي يصف القائد الخادم فقال (ﷺ): "سيد القوم خادهم" (حديث ضعيف¹)، والخدمة هي التي أوقعت الإيمان في قلب عدي بن حاتم فقد كان ذاهباً مع المصطفى (ﷺ) إلى البيت، وفي الطريق لقيته امرأة ضعيفة كبيرة السن، فقالت: أريد أن أحدثك يا رسول الله؟ يقول عدي: فوقف لها طويلاً، عندها قلت: والله ما هذا بملك!²

ثانياً: صفات القائد الخادم

أعظم القادة يمكن أن يرى كخادم لأنه هو كذلك فعلاً في حقيقة الأمر، فالقيادة تمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين³؛ وهو ما ضربه عمر بن الخطاب أمير المؤمنين رضي الله عنه كأنموذج للقائد الخادم، إذ قِيم إليه وفد من العراق فيهم الأحنف بن قيس، في يوم صائف شديد الحر، وعمر معتجر بعباءة يهنأ بغيراً من إبل الصدقة - يظليه بالقطران - فقال: يا أحنف، ضع ثيابك وهلم فأعن أمير المؤمنين على هذا البعير، فإنه من إبل الصدقة، فيه حق اليتيم والأرملة والمسكين، فقال رجل من القوم: يغفر الله لك يا أمير المؤمنين، فهلا تأمر عبداً (خادم) من عبيد الصدقة فيكفيك؟ فقال عمر: وأي عبد هو أعبد مني ومن الأحنف؟ إنه ولي أمر المسلمين يجب عليه لهم ما يجب على العبد لسيدته في النصيحة وأداء الأمانة.⁴

ومن أهم صفات هذا القائد:

- **تقديم المساعدة:** فالقائد الخادم يسأل أسئلة تساعد في كشف ما الذي يستطيع عمله لأتباعه، مثلاً: كيف يمكن أن أساعدك؟ ما الذي تحتاجه مني؟ ماذا يمكن أن أوفره لك لتؤدي عملك بشكل أفضل؟
- **المبادرة:** يؤمن بأن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطوع ويعمل فيها الجميع، ويأخذون الإجراءات اللازم بدون أن ينتظروا الأوامر.
- **الثقة:** يثق بالآخرين، ويتمتع بسمو الأخلاق ويقبل الأفكار الإبداعية، ويمتلك روح المرح والقدرة على الابتسامة والتفاؤل، وكان الرسول (ﷺ) دائماً يحث الصحابة رضوان الله عليهم بأن يتحلوا بهذه الصفة: "تفاءلوا بالخير تجدوه".⁵

¹ - محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مرجع سابق، حديث رقم: 1502.

² - طارق السويدان، فيصل بإشراحي، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 241.

³ - نفس المرجع السابق، ص 241.

⁴ - علي محمد الصلابي: سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب - شخصيته وعصره، مرجع سابق، ص 171.

⁵ - علي غانم الطويل، كيف تكون قائداً مبدعاً، مرجع سابق، ص 14.

ثالثاً: الفرق بين القائد الخادم والقائد الإداري التقليدي

هناك فرق كبير بين القيادة الخدمية التي تتمثل في أن القائد الخادم تتمثل القيادة لديه في أنها تمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين، أما القائد التقليدي أو المنتج فإنه يسأل عن نتائج وقيم الأفراد من حيث إنتاجهم فقط، وقد أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

- القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.
- يقيم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم، بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.
- يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".
- يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الوديع المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والايجابية.
- يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".
- التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
- يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.¹

لنخلص في الأخير إلى أن "إنهاء المهام من خلال الأفراد" هو مبدأ مختلف عن مبدأ "بناء الأفراد من خلال المهام"، فمع الأول تتحقق المهام، ومع الثاني تتحقق المهام مع قدر أكبر من الإبداع والفاعلية، والتفاعل الايجابي، ومن خلال كل ذلك نبني داخل هؤلاء القدرة على فعل الأفضل في المستقبل.²

¹ - عبد الرحمن بن سعد النياب، متطلبات القيادة المعاصرة، كلية الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، <http://www.easternemara.gov.sa/NadwaPaper.htm>؛ يوم: 2010/04/10، ص ص 06-07.

² - ستيفن ر. كوفي، إدارة الأولويات "الأهم أولاً"، مرجع سابق، ص 379.

الفرع الثاني: القائد صاحب الرؤية

تعتبر الرؤية هي عصب القيادة الفعالة، فهي العنصر الذي يخلق أمام الأفراد فرصة المشاركة في عمل المنظمة في المستقبل، فبدون تلك الرؤية أو النظرة الثاقبة لن يتمكن القادة من إشعال الحماس لدى أتباعهم، فيجب على القائد رؤية الأشياء بعمق أكثر، وبالتالي تعتبر القدرة على إحداث تلك الرؤية والحصول على دعمها من أهم سمات القيادة الفعالة.¹

أولاً: مفهوم الرؤية

❖ لغة: إن الرؤية في لغة العرب تعود لفعل رأى، رآه، رأياً ورؤيةً أي: أبصره بحاسة البصر، ويقال رآه أي: اعتقده أو دبره.²

❖ أما اصطلاحاً: فيقصد بها النظرة المستقبلية الواضحة التي يضعها القائد بمشاركة الأتباع للوضعية المرغوبة للمنظمة، بينما يقصد بالرسالة، أنها: "الغرض الأساسي أو السبب الجوهرى لوجود المنظمة في المجتمع، والرسالة الجيدة يجب أن تكون دليلاً للعاملين ومعبرة عن فلسفتها، وأنها تخدم أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود المنظمة".³

ثالثاً: صفات الرؤية الجيدة

لقد لخص طارق السويدان وفيصل باشراحيل صفات الرؤية الجيدة في كتابهما "صناعة القائد" في التالي:⁴

- تكون مختصرة ومحفزة ومثالية.
- تلهم الحماس.
- تصنع الفخر والطاقة والشعور بالإنجاز.
- جديرة بالحفظ.
- تضع معايير التميز التي تعكس المثاليات العليا.
- توضح الغرض والاتجاه.
- توجه النشاطات اليومية.
- تربط بين الحاضر والمستقبل.
- تحت على العمل الدؤوب.
- تشجع الالتزام.

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 201.

² - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق، الجزء الأول، ص 320.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 265-266.

⁴ - طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 242.

ثانياً: القائد صاحب الرؤية

وفي هذا الإطار نجد أن القائد الفعال صاحب الرؤية الواضحة، هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يزيد من إنتاجهم ويرفع من الروح المعنوية للجماعة ويقلل من معدل دوران العمل والغياب والحوادث في المؤسسة.¹

فإذا كان هناك إنسان استوعب جوانب رسالته كل الاستيعاب، ووثق بها وبمصيرها كل الثقة، وعرف مضمونها كل المعرفة وعرف بداياتها ونهاياتها وأولها وآخرها ومقدماتها ونتائجها، ولم يتزحزح عن جزء منها، بل الخطوة الثانية تأتي مكتملة للخطوة الأولى وممهدة للخطوة التالية، فذلك هو محمد رسول الله (ﷺ)، فالرسول (ﷺ) كانت رؤيته واضحة تماماً لديه بأن منطلق رسالته هو أن الحاكم الحقيقي للبشر لا يجوز أن يكون غير الله، وأن خضوع البشر لغير سلطان الله وحاكميته شرك، وأن التغيير الأساسي الذي ينبغي أن يتم في العالم هو نقل البشر من خضوع بعضهم لحاكمية بعض، إلى خضوع الكل لله الواحد الأحد، وأن الأمة التي تحمل هذه القضية بكل متطلباتها هي التي سيكون بيدها مفاتيح الحياة البشرية ولها قيادتها.

ومن أمثلة ومواقف وضوح الرؤية عنده (ﷺ) في بداية الأمر ونهايته الكثير، نذكر ما رواه ابن إسحاق عن ابن عباس قال: "لما مشوا إلى أبي طالب وكلموه وهم أشراف قومه عتبة بن ربيعة وشيبة بن ربيعة وأبو جهل بن هشام وأمّية بن خلف وأبو سفيان بن حرب في رجال من أشرافهم - فقالوا: يا أبا طالب إنك منا حيث قد علمت، وقد حضرك ما ترى، وتخوفنا عليك، وقد علمت الذي بيننا وبين ابن أخيك فادعه فخذ لنا منه وخذ له منا، ليكف عنا ولنكف عنه وليدعنا وديننا ولنُدعه ودينه، فبعث إليه أبو طالب فجاءه فقال: يا ابن أخي! هؤلاء أشراف قومك قد اجتمعوا إليك ليعطوك وليأخذوا منك، قال: فقال رسول الله (ﷺ): "كلمة واحدة تعطونها تملكون بها العرب وتدين لكم بها العجم"، فقال أبو جهل: نعم وأبيك وعشر كلمات، قال: "تقولون لا إله إلا الله وتخلعون ما تعبدون من دونه، فصفقوا بأيديهم".

وقال عدي بن حاتم: "بينما أنا عند رسول الله إذ أتاه رجل فشكا إليه الفاقة..، ثم أتاه آخر فشكا إليه قطع السبيل، فقال (ﷺ): يا عدي هل رأيت الحيرة؟ قلت: لم أرها وقد أنبتت عنها. فقال (ﷺ): إن طالت بك حياة لترين الظعينة ترتحل من الحيرة حتى تطوف بالكعبة لا تخاف أحداً إلا الله...، ولئن طالت بك حياة لتفتحن كنوز كسرى، قلت: كسرى بن هرمز؟ قال (ﷺ): كسرى بن هرمز، قال عدي: فرأيت الظعينة ترتحل من الحيرة حتى تطوف بالبيت لا تخاف إلا الله، وكنت فيمن افتتح كنوز كسرى بن هرمز..".

ومما سبق نرى استيعاب رسول الله (ﷺ) لرسالته وثقته بها وبانتصارها، وانسجام مواقفه معها، ووضوح طريقه أمامه، ومعرفته بنهايات ما يريد منها، فلم تضطرب بدايات مواقفه أبداً مع نهاياتها، بل

¹ - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصر، مرجع سابق، ص 427.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

كل خطوة تأتي تكون مكملة لما قبلها، وكل تشريع جديد يأتي متمما لما قبله، حتى كملت شريعة الله، وتم دينه وهذا كله ما كان ليتم لولا أن محمدا رسول الله.

ويرد سعید حوی قائلا: فإذا ما عرفت بعد ذلك أن الرسول (ﷺ) استطاع أن يقود الناس بهذا الإسلام، أدركت مدى الكمال في القيادة المحمدية، وخاصة إذا عرفت أنه لم يستطع أن يرتفع من حكام الأمة الإسلامية إلى القيادة بالإسلام الكامل بحق إلا أفراد منهم الخلفاء الأربعة، أما رسول الله (ﷺ) فقد ساس الناس بالإسلام ولم ينزل بالإسلام إلى مستوى الناس بل رفع الناس إلى مستواه، على وتيرة واحدة ونسق واحد، في الفكر والعمل، من بداية الدعوة حتى انتقاله صلى الله عليه وسلم إلى الرفيق الأعلى.¹

وقال رسول الله (ﷺ): "قد كان في الأمم قبلكم محدثون، فإن يكن في أمتي منهم أحد، فإن عمر بن الخطاب منهم"، والمحدثون هم الملهمون.² فقد كانت له فراسة عجيبة نادرة يعتمد عليها، ويرى أن: "من لم ينفعه ظنه، لم تنفعه عينه".³

الفرع الثالث: القائد الأخلاقي

إن من أثر حسن الخلق على العمل والعلاقات الإنسانية ما لا يمكن حصر نتائجه، لما يترتب عنه من إيجابيات بالغة تعود على القائد الإداري وفريق العمل بل وعلى المنظمة من ارتقاء ملموس في التواصل والانسجام وأداء أفضل في العمل. يقول الغزالي رحمه الله في الإحياء: "الخلق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة عقلا وشرعا سميت تلك الهيئة خلقا حسنا، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقا سيئا". وقد سئلت عائشة عن خلق النبي (ﷺ) فقالت: كان خلقه القرآن، وقال هو عن نفسه: "أدبني ربي فأحسن تأديبي"، وقال: "إنما بعثت لأكمل مكارم الأخلاق"، والشاهد على ذلك قوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 04).⁴

وحسن الخلق مطلب شرعي وغاية إنسانية فطرية، فقد قال تعالى: ﴿وَلَا تَسْوَىٰ أَحْسَنَهُ وَلَا أَسْيَئَهُ أَدْفَعْ بِأَلْتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فصلت: 34)، بل وقد ربطه الرسول (ﷺ) بكمال الإيمان والشاهد على ذلك قوله: "أكمل المؤمنين إيماننا أحسنهم خلقا..". (رواه الترمذي)⁵، وينال به خيري الدنيا والآخرة، فعن عائشة رضي الله عنها قالت: سمعت

¹ - سعید حوی، الرسول صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، ص 189-191، بتصرف.

² - محمود شيت خطاب، الفاروق القائد، مرجع سابق، ص 117.

³ - نفس المرجع السابق، ص 118.

⁴ - صفی الرحمن المبارکفوري، وإنك لعلی خلق عظیم: الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 88.

⁵ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، ص 277.

رسول الله (ﷺ) يقول: "إن المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم" (رواه أبو داود).¹ وفيما يلي سنستعرض أهم المفاهيم والصفات المبينة لأهمية وجود قائد إداري أخلاقي في منظماتنا اليوم.

أولاً: تعريف الأخلاق

لغة: الأخلاق هي علم موضوعه أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح.²
اصطلاحاً: هي القوى والسجايا النفسية الراسخة، التي تصدر عنها أنماط السلوك الإنساني الخارجي، من خلال إرادة حرة، وهي تمثل الصورة الباطنية للإنسان، كما أن الخلق يمثل الصورة الظاهرة، وكلاهما يكون حسناً أو قبيحاً، والأصل في الخلق يكون اختيارياً يكسب بالتخليق والجهد والمثابرة على التزام جانب التسامي، و بها يمدح الإنسان أو يذم، ويثاب أو يعاقب.

ويبين القرآن الكريم مهمة الأخلاق الخطيرة مع الإنسان منذ النشأة الأولى، حين ذكر توبة أبينا آدم، وأنه ثاب إلى خلق رضي من أخلاق الإيمان وهو الاعتذار عن الخطأ، والاعتراف به والافتقار إلى مولاه، فقال هو وزوجه: ﴿رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنفُسَنَا وَإِن لَّمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾ (الأعراف: 23).³ ومن خصائص نظام الأخلاق في الإسلام الشمول، والمراد به أن دائرة الأخلاق الإسلامية واسعة جداً، فهي تشمل جميع أفعال الإنسان الخاصة بنفسه أو المتعلقة بغيره سواء أكان الغير فرداً أو جماعة أو دولة.⁴

ثانياً: تحديد الأخلاق

لا تخرج الأخلاق في تصنيفها -كما بينها من تعريف الغزالي سابقاً- عن صنفين لا ثالث لهما، إما أخلاق حسنة (مكارم الأخلاق)، وإما أخلاق سيئة أو ذميمة، ونستوضحها تالياً:

1. مكارم الأخلاق:

لقد تكلم ابن القيم رحمه الله عن الأخلاق الأساسية التي استنبطها من القرآن الكريم والسنة النبوية، وجعلها أركاناً لازمة لحسن الخلق، مبيناً أن منشأ جميع الأخلاق الفاضلة هو من هذه الأركان، فقال رحمه الله: "وحسن الخلق يقوم على أربعة أركان، لا يتصور قيام ساقه إلا عليها: الصبر، والعفة، والشجاعة، والعدل". ويرى رحمه الله أن صاحب الخلق الوسط: مهيب محبوب، عزيز جانبه، حبيب لقاؤه. ونحن نجد ذلك في صفة النبي (ﷺ) أن من رآه بديهة هابه، ومن خالطه عشرة أحبه.⁵

¹ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، ص 278.

² - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 252.

³ - علي محمد الصلابي، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 382-383.

⁴ - محمد السيد يوسف، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، دار السلام، مصر، الطبعة الثالثة، 2007، ص 199-200.

⁵ - علي محمد الصلابي، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 317-319.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

فالأخلاق كما يقول محمد الغزالي: "ليست من مواد الترف التي يمكن الاستغناء عنها، بل هي أصول الحياة التي يرتضيها الدين، ويحترم ذوبها..، فالمسلم مكلف أن يلقي أهل الأرض قاطبة بفضائل الأخلاق لا ترقى إليها شبهة، فالتصرف بذلك واجب على المسلم مع المسلم وغيره".¹

وهو ما نرمي إليه من خلال مقاربة هذا التصور لمنظور القيادة الإدارية اليوم في ضوء تشريعات الإسلام الحنيف، خاصة بعدما اجتاحت ولسنوات طويلة فكرة عزل الأخلاق عن الإدارة والتنظيم، وما ترتب عنه من ضرر مالي وإداري ليس منظماتيا فقط بل وعالميا، الأمر الذي قاد العديد من مفكري الإدارة اليوم للعودة من خلال كتاباتهم وأبحاثهم وتوجيهاتهم لفكر القيم والأخلاق كمصطلح الإدارة بالقيم مثلا، وما كتبه العديدين أيضاً أمثال ستيفن كوفي في كتابه "القيادة المرتكزة على المبادئ".

2. الأخلاق الذميمة:

يرى بعض العلماء أن الأخلاق الذميمة، بناؤها على أربعة أركان: الجهل، الظلم، الشهوة والغضب، ومن هذه الأخلاق تنشأ جميع الأخلاق السيئة، ويوضح ابن القيم ذلك فيقول: "الأخلاق الذميمة يولد بعضها بعضاً، كما أن الأخلاق الحميدة يولد بعضها بعضاً".² ومن الأخلاق السيئة التي نهى القرآن عنها والسنة: الظلم، التكبر، العجب والغرور.. وغيرها كثير.

ثالثاً: تعريف القائد الأخلاقي:

هو القدوة الحسنة المتحلية بالفضائل الممتازة، والذي يعطي الآخرين قناعة بأن بلوغ هذه الفضائل من الأمور الممكنة، التي هي في متناول القدرات الإنسانية.³ وهو بذلك يؤدي دوراً فعلياً تفاعلياً في آن واحد بعيد كل البعد عن التنظير والأقوال، وهي ما تفرضه الضرورة الفطرية من أن يكون البعد الأخلاقي للقائد عملياً، ولذلك نجد أن الأخلاق في الإسلام لا تعتمد على مجرد الأمر الصارم والتكليف التعدي، بل تعتمد على مخاطبة العقول واستثارة الضمائر، في أخلاق مفهومة معللة بالحكم والمصالح المترتبة عليها في الدنيا والآخرة. من مثل ذلك قوله تعالى في وصية لقمان لابنه: ﴿يَبْنِي أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ ۗ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزَمِ الْأُمُورِ ۗ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرْحًا ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ۗ وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ ۚ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ۗ﴾ (لقمان: 17-19).⁴

1- شريف شحاته، إلى الأخلاق من جديد، دار الأجيال، مصر، د.ط، 2007، ص 46.

2- علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 432.

3- محمد السيد يوسف، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، مرجع سابق، ص 207.

4- علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 392.

1. **حسن المعاملة:** فهو صاحب الذوق الرفيع من خلال اللمسات الجمالية من ابتسامه، عذوبة في الحديث، لمسة حانية..، وهي التي تجعل تصرفات الإنسان أكثر نعومة وأناقة حيث يرتقي إحساسه بالآخرين، قال صلى الله عليه وسلم: "لا يقولن أحدكم خبثت نفسي ولكن ليقل نقست نفسي"، وخبثت هي معنى نقست، ولكن الجمال الأدبي، وعذوبة الكلمة تختلف.

2. **التواضع:** صاحب صدق ورحمة وحلم، وأناة وتواضع، وهو دقيق في معاملاته مع الناس وإنما لنقف مبهورين مما رواه هارون بن عبد الله رحمه الله قال: جاءني أحمد بن حنبل بالليل، فدق عليّ الباب فقلت: من هذا؟ فقال: أنا أحمد، فبادرت وخرجت إليه فمساني ومسيته، فقلت: حاجة أبي عبد الله ما حاجتك؟ قال: شغلت اليوم قلبي، فقلت: بماذا يا أبا عبد الله؟ قال: جزت عليك اليوم، وأنت قاعد تحدث الناس في الفيء -الظل- والناس في الشمس بأيديهم الأقلام والدفاتر، لا تفعل مرة أخرى، إذا قعدت فاقعد مع الناس.

3. **النزاهة:** فالشفافية وموافقة القول العمل هي من أهم صفات القائد الأخلاقي، وهو ما أكد عليه الشرع

بل وأبغض ومقت من يخالف قوله لعمله، مصداقاً لقوله سبحانه وتعالى: ﴿يَتَأْتُوا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ

تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٣﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٤﴾﴾ (الصف:

02-03)؛ حيث يردُّ في أيسر التفاسير لأبي بكر الجزائري قوله: "أي لم تعدون ولا تؤفون، فهذا توبيخ وتقريع لكل من يعدُّ ولا يفي، وقد أعلم الرسول (ﷺ) أمته أن آية المنافق ثلاث: "إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان"، فجعل خلف الوعد من علامات النفاق..، أي أن قولكم نفع كذا ولم تفعلوا مما يُمقت عليه صاحبه أشد المقت أي يبغض أشد البغض والعياذ بالله تعالى من مقته وبغضه وغضبه".²

وهو الأمر الذي جعل خليفة كأبي بكر الصديق يتقياً ليخرج لقمة من بطنه أحضرها مملوك له، فلما علم أنها جاءت من غير وجه حق جعل يشرب الماء ويتقياً حتى رمى بها، فقيل له: يرحمك الله كل هذا من أجل هذه اللقمة. قال: لو لم تخرج إلا مع نفسي لأخرجتها،³ فالوعي والإحساس بيوم الحساب لم يكن قولاً ولا شعاراً لفظياً، ولكنه كان نهجاً تطبيقياً حرص الرّعيّل الأول على أن تتطابق فيه أفعالهم مع أقوالهم خوفاً من الله سبحانه وتعالى وامتثالاً لأوامره، كما بين ذلك علي محمد الصلابي بقوله: ".وهي من الصفات الاعتقادية، التي تجعل القائد لا يخطو خطوة، ولا يقول قولاً ولا يفعل فعلاً إلا ربط ذلك بما يرضي الله عز وجل، وتلك الصفات والجوانب، لم تعط حقها من البحث

¹ - طارق السويدان، فيصل باشر ارحيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص ص 243-244.

² - أبو بكر الجزائري، نداءات الرحمن لأهل الإيمان، دار السلام، مصر، دط، 1998، ص 194.

³ - محمود المصري، أصحاب الرسول، مكتبة الصفا، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، الجزء الأول، ص 82.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

والتحري في الدراسات القيادية الحديثة، وهي أساس النجاح في القيادة، وأهم الصفات القيادية التي ينبغي للقائد أن يتحلى بها..¹.

4. الضمير الأخلاقي: فالقائد الأخلاقي صاحب ضمير حي، وقلب متقد، وضميره يقوده إلى المجد المفقود، وهو بوصلته في صحراء التيه،² ولنا في ورع عمر بن عبد العزيز أنموذجاً يقتدى به وهو يتحرّر من استعمال أموال المسلمين العامة، فكان يسرج السراج من بيت المال إذا كان في حاجة المسلمين، فإذا فرغ من حوائجهم أطفأها، ثم أسرج عليه سراجة الخاص به من ماله الخاص، وقد ذكر المؤرخون كثيراً من الأمثلة التي تدل على يقظة ضميره الأخلاقي وورعه، فقد اعتبر أن البعد عن أموال المسلمين حتى في الأشياء اليسيرة القليلة هو من باب الابتعاد عن الشبهة، فكان بعيداً عن الشبهات احتياطاً لدينه، وذلك أن الأمور ثلاثة كما قال هو بنفسه:

أ. أمر استبان رشده فاتبعه.

ب. وأمر تبيين خطؤه فاجتنبه.

ج. وأمر أشكل عليك فتوقف عنه.³

5. الانضباط: إن انضباط القائد الإداري هو تعريف لجانب من جوانب قيادته لأتباعه، يعكس من خلاله وبقوة المستوى الأخلاقي الذي يمارسه ابتداءً بما يقدمه لهم من خلال توصله بهم وقيادتهم لهم كنموذج، ولعل جون ر. كاتزناخ يبين لنا ذلك حين يؤكد بقوله: "يجب أن يسير الانضباط والتفويض بالسلطة يدا بيد، بالنسبة إلى من يطمح في قوة عاملة ملتزمة عاطفياً، وقد يبدو ذلك هرطقة أو كفراً بالنسبة إلى بعض أنظمة التفويض بالسلطة، ولكن ذلك ما تنبأت به أبحاثنا.. وقد ألفت كتب وأجريت دراسات عديدة، على حالات تفكك النظام التي أدت إلى الهزيمة والكوارث..، ومن ناحية أخرى هناك المأزق الأخلاقي الدائم، بخصوص متى يمكن خرق نظام الأوامر المتسلسلة، سعياً وراء غاية أسمى. والانضباط العسكري أمر مفهوم تماماً، ولكنه مما لا يعترف به أو لا يمكن تفهمه في العالم التجاري..، ومعظم الشركات تفضل أن تخفيه تحت إطار أوسع، مثل "المشاركة في القيم الصميمة" أو "الالتزام بالسياسات الأساسية" أو "استخدام قواعد الالتزام". وبينما نرى أن هذه العبارات المعسولة ربما كانت أكثر تطميناً بسبب تأكيدها على المبادئ والقيم، فإن كلا منها تطالب بمجموعة من السلوكيات المنضبطة".⁴

خامساً: وسائل تقويم الأخلاق واكتسابها من المنظور الإسلامي

لا شك أن الأخلاق قابلة للتقويم، وباكتساب الجيد منها والتخلي عن القبيح وبالعكس، بدليل أن الشرع أمر بالتخلق بالأخلاق الحسنة، ونهى عن التخلق بالأخلاق القبيحة، فلو لم يكن ذلك ممكناً ومقدوراً

¹ - علي محمد الصلابي، الخليفة الراشد والمصلح الكبير - عمر بن عبد العزيز - معالم التجديد والإصلاح الراشدي على منهاج النبوة، مؤسسة اقرأ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 66-67.

² - طارق السويدان، فيصل بإشرافه، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 244.

³ - علي محمد الصلابي، الخليفة الراشد والمصلح الكبير - عمر بن عبد العزيز - معالم التجديد والإصلاح الراشدي على منهاج النبوة، مرجع سابق، ص ص 72-73، بتصرف.

⁴ - جون ر. كاتزناخ، الأداء المميز - التوافق بين العقل والقلب، مرجع سابق، ص ص 316-317.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

للإنسان لما ورد به الشرع؛ فالإسلام لا يأمر بالمستحيل وعلى هذا الأساس فإن لدى كل إنسان أهلية للتقويم واستعداد لاكتساب الجيد من الأخلاق والتخلي عن القبيح منها، وإن كان الناس متفاوتين في مقدار أهليتهم واستعدادهم لهذا الأمر.

وهناك وسائل كثيرة يمكن للقائد الإداري الاستفادة منها لتقويم أخلاقه واكتساب الجيد منها والتخلي عن الرديء، فالإسلام لم يدع وسيلة من الوسائل التربوية إلا استخدمها في هذا المجال.¹ ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:²

1. العلم، ويقصد به معرفة أنواع الأخلاق الحسنة التي أمر بها الإسلام، وأنواع الأخلاق الرديئة التي نهى عنها.

2. الاهتمام الكامل بتقوية معاني العقيدة الإسلامية في النفس، وعلى رأس هذه المعاني الإيمان بالله واليوم الآخر وبرسالة محمد (ﷺ).

3. مباشرة الأعمال الطيبة التي تساعد على تقويم الأخلاق، وتسهل على النفس قبول الأخلاق الزكية والنفور من الخبيثة، فالعلم وحده بدون عمل لا يكفي، قال الله تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّهَا﴾ (الشمس: 09).

4. التدريب العملي والرياضة النفسية، فإن الممارسة التطبيقية ولو مع التكلف في أول الأمر، وقسر النفس على غير ما تهوى، من الأمور التي تكسب النفس الإنسانية الخلق الطيب، طال الزمن أو قصر.

5. الانغماس في البيئات الصالحة، وذلك بمخالطة المؤمنين ذوي الأخلاق الحسنة.

6. القدوة الحسنة، وهي المثال الواقعي للسلوك الخلق الأمثل، وهو ما اتخذته الإسلام كوسيلة لترقية سلوك الإنسان، وخير القدوة على الإطلاق رسولنا (ﷺ)، قال الله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي

رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب: 21).

7. ترويض النفس على قبول النصيحة، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: "رحم الله امرءاً أهدى إلي عيوب نفسي".

8. الحرص على كل صفة جميلة وعدم الاستهانة بأي صفة قبيحة، وفي الحديث: "اتقوا النار ولو بشق تمرة".

¹ - محمد السيد يوسف، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، مرجع سابق، ص 205، بتصرف.
² - نفس المرجع السابق، ص 205-208، بتصرف.

خاتمة الفصل:

كما هو موضح في المباحث السابقة فقد تمت المقاربة بين القيادة في الفكر الإسلامي والفكر الإداري المعاصر حيث جاءت المقاربة متضمنة للجوانب التالية: مقارنة عناصر القيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي، فبينما المصدر للفكر الإسلامي هو القرآن الكريم، الذي هو كلام رب العالمين وخالق البشر، والعالم بما يصلح لهم والسن النبوية المطهرة، نجد أن المصدر في الفكر الغربي المعاصر هو من اجتهادات البشر المعرضة للخطأ والصواب.

ثم تناولنا أهم المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية بين الفكرين المعاصر وقاربناه بالمنظور الإسلامي، لتعرض بعدها إلى أهم أسس القيادة الإدارية، دائماً بين الفكر المعاصرة والمنظور الإسلامي، مع الوقوف أيضاً على بعض عناصر المجال البحثي للقيادة الإدارية في كلا الفكرين.

ولم يكن عملنا البحثي سيتعرض لمختلف نقاط الدراسة التي انطلق منها، إلا بتناولنا بالتقييم للمداخل المفسرة للقيادة وفق المنظور الإسلامي، والوقوف على أهم أوجه الشبه والاختلاف بين ما نصته الشريعة الإسلامية الغراء متزودين في ذلك بما استنبطه لنا علماء الأمة وفقهاؤها، وبين مما اجتهد إليه المفكرون المعاصرون بالصحة والخطأ والدراسة والبحث.

وقد خلصنا إلى كيف أنه لا المفكرين الغربيين في استغناء عن مصدر متناهي الصدق والصحة حتى يباشروا منه نظرياته وتتطلق معه بحوثهم، ولا المنهج التشريعي الإسلامي في غنى عن خطوات العلم والبحث في إبراز مكنوناته المعرفية، وتقديم نسقه المعرفي للأفراد اليوم بشكل معاصر سلس الطرح وبسيط الاستعمال، يستثمروه على الوجه الذي يتيح لهم الوصول إلى تحقيق غاياتهم وقضاء حوائجهم.

وانطلاقاً من هاته الرؤية، حاولنا في حدود ما سمحت لنا به أهليتنا العلمية والدراسة العلمية على السواء، والتي في إطارها نزاول بحثنا هذا، بتقديم مساهمة نطرح من خلالها نموذجاً إسلامياً للقائد الإداري لمنظمات اليوم، حريصين في ذلك على ضبط المفردات الأساسية لهذا النموذج، لننتهي إلى إبراز بعض الأدوار التي أولينا لها أهمية وفق منظور بحثنا وموضوعنا، دون رفض غيرها أو الانتقاص منه، ولكن دائماً وفق ما سمحت لنا به مساحة البحث لا غير.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
III -I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
أ - و	مقدمة
90 -1	الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية المعاصرة
2	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل عام للقيادة والقيادة الإدارية
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة ودوافعها
08	المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية
14	المطلب الثالث: أركان القيادة الإدارية ومصادرها
17	المطلب الرابع: مبادئ القيادة الإدارية وأهميتها
25	المبحث الثاني: الأنماط الأساسية للقيادة الإدارية
26	المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية
30	المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية
33	المطلب الثالث: القيادة الحرة
36	المطلب الرابع: القيادة الرسمية وغير الرسمية
38	المبحث الثالث: المداخل المفسرة للقيادة الإدارية المعاصرة
38	المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية
45	المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة
58	المطلب الثالث: المدخل الموقف للقيادة
81	المطلب الرابع: المدخل التفاعلي المفسر للقيادة الإدارية
92	خلاصة الفصل

160-94	الفصل الثاني: القيادة الإدارية من منظور إسلامي
94	تمهيد
95	المبحث الأول: الفكر القيادي الإداري من منظور إسلامي
95	المطلب الأول: مفهوم المصادر الشرعية الإسلامية
103	المطلب الثاني: مفهوم الفكر الإداري من المنظور الإسلامي
107	المطلب الثالث: مبادئ الفكر الإداري وفق المنظور الإسلامي
114	المبحث الثاني: ماهية القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي
114	المطلب الأول: القيادة والقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي
116	المطلب الثاني: المصادر الشرعية الإسلامية للقيادة
123	المطلب الثالث: نمط القيادة من المنظور الإسلامي
128	المبحث الثالث: أسس القيادة الإدارية من منظور إسلامي
128	المطلب الأول: أركان القيادة الإدارية من منظور إسلامي
137	المطلب الثاني: شروط القيادة الإدارية من منظور إسلامي
143	المطلب الثالث: مقومات القائد الإداري من المنظور الإسلامي
152	المطلب الرابع: منهجية اختيار القادة الإداريين من المنظور الإسلامي
160	خلاصة الفصل
249-161	الفصل الثالث: القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي
162	تمهيد
163	المبحث الأول: مقارنة عناصر القيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي
163	المطلب الأول: مقارنة المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي
170	المطلب الثاني: مقارنة أهم أسس القيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي
178	المطلب الثالث: مقارنة بعض عناصر المجال البحثي للقيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي
181	المبحث الثاني: المداخل المفسرة للقيادة الإدارية من المنظور الإسلامي
181	المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية من المنظور الإسلامي
186	المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة من المنظور الإسلامي
188	المطلب الثالث: المدخل الموقفي من المنظور الإسلامي
190	المطلب الرابع: المدخل التفاعلي من المنظور الإسلامي
194	المبحث الثالث: مساهمة عرض نموذج إسلامي للقائد الإداري
194	المطلب الأول: ماهية القائد الإداري من المنظور الإسلامي

203	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للقائد الإداري من المنظور الإسلامي
214	المطلب الثالث: المهارات الأساسية والداعمة للقائد الإداري الإسلامي
238	المطلب الرابع: نماذج لأدوار القائد الإداري من المنظور الإسلامي
249	خلاصة الفصل
250	الخاتمة
255	الملخصات
258	قائمة المراجع

الملخص:

إن المنظمة اليوم في حاجة ماسة لقادة فعالين يتميزون بالرشد ويتطلعون إلى المستقبل في عالم متغير وعولمة مترصدة وتيارات فكرية إن لم تكن على الأقل متناقضة فهي متباينة. أين نجد أن تفسير السلوك القيادي في منظماتنا ومجتمعنا بناء على نظريات ظهرت في مجتمعات تختلف عنا، وانطلاقاً من مناهج وتقنيات وليدة بيئات اجتماعية لها خصوصيتها فحسب، لا يعطينا نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في معالجة المشكلات التي تعاني منها منظماتنا؛ فتباين مواقف الفكر الإداري المعاصر حول ماهية القيادة الإدارية، التي انتهت إليها الدراسات التي أجريت خلال الفترة الماضية، جعل من الصعب الوقوف على حقيقتها وعليه فقد غدت هناك ضرورة للوقوف على جهة موثوق بها، نستطيع من خلال التحاكم إليها الوقوف على جوهر القيادة ومهام القائد الإداري، ومن ثم التعرف على مدى الخطأ والصواب في تلك النتائج التي أسفرت عنها دراسات الفكر الإداري المعاصر.

فضلاً عن الضرورات الإيمانية التي توجب علينا ضرورة التحاكم إلى منهج الخالق سبحانه وتعالى، وانطلاقاً مما سبق كان تحاكمنا إلى الشريعة الإسلامية (كتاب الله وسنة رسوله)، لاستخلاص تلك المعاني والمقومات والشروط القيادية وفق منظور إسلامي؛ لتأتي إشكالية البحث ضمن التساؤل التالي: ما هي أهم النتائج التي قد يتم التوصل إليها من خلال وضع القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي؟

وقد جاءت أطوار دراستنا لمعالجة هاته الإشكالية، في الوقوف أولاً على أن القيادة ما زالت ظاهرة إدارية هلامية المعالم تقبع تحت الرصد البحثي والدراسي، لمختلف معطياتها المكونة لها، إذ ينعكس ذلك تبعاً على أنماطها وأساليبها، وما يمكن أن تتضمنه من عناصر. كما أن المداخل التفسيرية قد تزيد أحياناً من صعوبة وغموض تفسير المضمون الفعلي للقيادة، بسبب اختلافها وأحياناً تناقضها. ولذلك حاولنا في الفصل الثاني من الدراسة أن نستبين أهم الركائز التي يقوم عليها المنظور الإسلامي للقيادة الإدارية من عدل وشورى ومنظومة أخلاقية..، وهو ما يوفر بدوره قاعدة متينة لآلية الاختيار التي تتضمن بالتوازي الإطار الإعدادي للقادة.

وقد خلصنا في الفصل الثالث إلى حاجة الفكر الإداري المعاصر لمصدر متناهي الصدق والصحة حتى يباشر مفكره منه نظرياتهم وتتطلق معه بحوثهم، كما خلصنا أيضاً إلى حاجة المنظور الإسلامي لأدوات العلم المختلفة بغية استثمار مكنوناته المعرفية، وتقديمه للأفراد في نسق معرفي معاصر سلس الطرح وبسيط الاستعمال، حتى يستثمروه على الوجه الذي يتيح لهم تحقيق غاياتهم وقضاء حوائجهم.

وانطلاقاً من هاته الرؤية، حاولنا تقديم نموذج إسلامي للقائد الإداري لمنظمات اليوم، حريصين في ذلك على ضبط المفردات الأساسية لهذا النموذج، لننتهي إلى إبراز بعض الأدوار التي أولينا لها أهمية وفق متطلبات بحثنا وموضوعنا، دون رفض غيرها أو الانتقاص منه، ولكن دائماً وفق ما سمحت لنا به مساحة البحث لا غير.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي، القيادة الإدارية المعاصرة، القائد الإداري

Abstract:

The today organization is in dire need of effective leaders who look forward the future in changing world characterized by globalization and varied intellectual approaches.

In our organizations and societies the leadership behavior interpretation is based on theories have emerged in other societies differ from us. So that, it can't give accurate results to solve problems in our organizations. For that reason, it has become necessary to determine a reference point on which we can stand for the essence of leadership and the leader's functions.

On the way for looking for answers, the direction to the Islamic law (the holy book and the Sunnah of Mohamed peace be upon him) was our choice to find out the meanings, determinants and conditions of leadership according to an Islamic perspective. So that, the research problematic comes as the following: **what are the most important results that may be reached through the development of contemporary managerial leadership according to an Islamic perspective?**

The study of the problematic comes as the following: the first chapter focus on leadership as an ambiguous managerial phenomenon still needs research and study. The second chapter to find out the pillars of the managerial leadership according to an Islamic perspective as justice, shura and moral system. The third chapter discusses the contemporary managerial thinking need to a credible source which provides theories and searches. Also, the Islamic perspective need to the different scientific tools to invest it in the right way in order to achieve people's goals. On the basis of this vision, we tried to present an Islamic leader model for today organizations, focusing on the set of the literature for this model, and we end by highlighting some of the roles that we have given importance according to the requirements of our subject without rejecting the other ones.

Key words: managerial leadership according to an Islamic perspective, contemporary managerial leadership, managerial leader

Résumé:

L'organisation d'aujourd'hui a un grand besoin d'efficaces dirigeants qui attendent avec impatience l'avenir dans un monde en mutation caractérisé par la mondialisation et des approches intellectuelles variées.

Dans nos organisations et sociétés, l'interprétation de comportement de leadership est basé sur des théories qui ont vu le jour dans d'autres sociétés différent de nous. Alors que, il ne peut pas donner des résultats précis pour résoudre les problèmes dans nos organisations. Pour cette raison, il est devenu nécessaire de déterminer un point de référence sur lequel nous pouvons nous tenir pour l'essence de leadership et les fonctions de leadeur.

Sur la voie à la recherche de réponses, la direction à la loi islamique (le Coran et la Sunna de Mohammed paix soit sur lui) a été notre choix pour découvrir les significations, les déterminants et les conditions de leadership selon une perspective islamique. Alors que, la problématique de recherche se présente comme suit: **quels sont les résultats les plus importants qui peuvent être atteints par le développement de leadership managérial contemporain selon une perspective islamique?**

L'étude de la problématique se présente comme suit: le premier chapitre concentre sur le leadership comme un phénomène managérial ambigu qui exige encore la recherche et l'étude. Le deuxième chapitre pour connaître les piliers de leadership managérial selon une perspective islamique comme la justice, la choura et le système éthique. Le troisième chapitre traite la nécessité de la pensée contemporaine managériale d'une source crédible qui fournit des théories et des recherches. En outre, la perspective islamique nécessitée de différents outils scientifiques pour l'investir dans le droit chemin afin d'atteindre les objectifs des individus. Sur la base de cette vision, nous avons essayé de présenter un modèle de leadeur islamique pour les organisations d'aujourd'hui, en se concentrant sur l'ensemble de la littérature pour ce modèle, et nous nous retrouvons en mettant en évidence certains des rôles que nous avons donné l'importance en fonction des exigences de notre sujet sans rejeter les autres.

Mots clés: le leadership managérial selon une perspective islamique, le leadership managérial contemporain, le managérial leadeur.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	أنماط القيادة الإدارية	01
50	نموذج هالبين للقيادة	02
52	القوى المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة	03
53	نموذج تاننبوم وشميت	04
54	الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون	05
59	تطابق أسلوب القيادة مع الموقف	06
62	نموذج "المسار-الهدف" للقيادة	07
65	ملخص لنظرية "المسار-الهدف" للقيادة	08
69	شجرة اتخاذ القرار وفق نموذج فروم ويتون	09
71	مراحل النضج الوظيفي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد	10
72	نموذج هيرسي وبلانشارد	11
76	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة	12
84	نموذج الخصائص السببية للقيادة	13
217	لا يمكن للقائد أن يعمل كل شيء	14
219	الشروط الستة لتفويض السلطة	15
228	مصفوفة إدارة الوقت	16

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11 - 12	أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري	01
18	التطور الزمني لأهم النماذج القيادية	02
27	أنماط القيادة الأوتوقراطية	03
35	مقارنة بين أنماط القيادة الإدارية	04
36	الفرق بين القائد والرئيس والزعيم	05
47	نموذج جامعة أيوا (IOWA) لأنماط القيادة	06
63	الأنماط القيادية وفق نظرية "المسار-الهدف"	07
66	الأنماط القيادية وعملية صنع القرار	08
73	وصف السلوكيات القيادية	09
77	الأنماط القيادية الرئيسية الأكثر والأقل فاعلية	10
89	مقارنة بين القيادة التبادلية والتحويلية	11
213	خطوات عملية الرقابة والمتابعة في المنظمة	12

قائمة المراجع

باللغة العربية:

I. القرآن الكريم

II. المراجع:

1. مراجع التفسير:

1. أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، تحقيق: سامي بن محمد السلامة، دار طيبة، الرياض، د.ط، 2002.
2. أبي بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، دار الفكر، بيروت، د.ط، 1998.
3. سيد قطب، في ظلال القرآن، دار الشروق، بيروت، الطبعة الثالثة، 1977.
4. فخر الدين الرازي، التفسير الكبير، دار الكتب العلمية، بيروت، د.ط، 2004.
5. محمد الطاهر بن عاشور، التحرير والتنوير، دار سحنون، تونس، د.ط، 1997.

2. مراجع الحديث:

1. أبي الحسن مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، دار الفكر، بيروت، الطبعة الأولى، 1999.
2. الإمام النووي، رياض الصالحين، تخريج: محمد ناصر الدين الألباني، المكتب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى، 1992.
3. سليمان بن الأشعث أبو داود السجستاني، سنن أبي داود، تحقيق: محمد ناصر الدين الألباني، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، الطبعة الأولى، 1988.
4. علي بن علي بن محمد بن أبي العز الدمشقي، شرح العقيدة الطحاوية، مؤسسة الرسالة، لبنان، د.ط، 1997.
5. محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، الزهراء للإعلام العربي، مصر، د.ط، 2006.
6. محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، تحقيق: محمد ناصر الدين الألباني، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2008.
7. محمد شمس الحق العظيم آبادي، عون المعبود، دار الفكر، بيروت، د.ط، 1995.
8. محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مكتبة المعارف، الرياض، د.س.
9. محمد ناصر الدين الألباني، ترتيب أحاديث صحيح الجامع الصغير وزيادته، مكتبة المعارف، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2007.

10. محمد ناصر الدين الألباني، سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، مكتبة المعارف، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1992.
11. محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، المكتب الإسلامي، بيروت، الطبعة الثالثة، 1987.
12. نور الدين علي بن أبي بكر الهيثمي، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، دار الفكر، بيروت، د.ط، 1991.

III. الكتب:

1. ابن القيم الجوزية، أعلام الموقعين عن ربّ العالمين، دار الكتب العلمية، لبنان، الطبعة الأولى، 1991.
2. أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.
3. أبو بكر الجزائري، نداءات الرحمن لأهل الإيمان، دار السلام، مصر، د.ط، 1998.
4. أبو بكر الجزائري، هذا الحبيب محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم يا محب، دار المكتبية، مصر، دن، د.ط، د.س.
5. أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، تحقيق: أحمد مبارك البغدادي، دار ابن قتيبة، الكويت، الطبعة الأولى، 1989.
6. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتب، الخرطوم، الطبعة الثالثة، 1984.
7. أحمد بن داود المزجاني الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، د.د، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000.
8. أحمد بن عبد الحلیم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، تحقيق: عادل سعد، مكتبة نزار المصطفى الباز، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004.
9. أحمد راتب عرموش، قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم السياسية والعسكرية، دار النفائس، لبنان، الطبعة الثانية، 1991.
10. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007.
11. أرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة: خالد العاري وآخرون، دار العامري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
12. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، د.س.

13. أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث العربية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، د.ن.
14. أنس سليم الأحمد، المرونة، دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2008.
15. تيد أردواي، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، د.ط، 1965.
16. جاري ديلر، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة: درويش مرعي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، د.ط، 1992.
17. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 1997.
18. جمال ماضي، القيادة المؤثرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
19. جون ر. كاتزنباخ، الأداء المميز - التوافق بين العقل والقلب، تعريب: محمد حسن شموط، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، 2002.
20. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، د.ط، 2004.
21. جيمس كوزس، باريز بوسنر، القيادة تحدّ، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة، 2005.
22. حافظ أحمد عجاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول- صلى الله عليه وسلم-، دار السلام، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006.
23. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1990.
24. خالد الصمدي، القيم الإسلامية في المنظومة التربوية: دراسة للقيم الإسلامية وآلية تعزيزها، منشورات الايسيسكو، المملكة المغربية، 2008.
25. راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2001.
26. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2006.
27. روب جوفي، جاريت جونز، كيف تكون قائدا أصيلا؟- القيادة العظيمة تقتضي أن تكون نفسك بمهارة، ترجمة: أسامة إسبر، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
28. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

29. ستيفن كوفي، العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، ترجمة: ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق، الطبعة الثالثة، 2007.
30. ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة عشر، 2008.
31. ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005.
32. ستيفن ر. كوفي، إدارة الأولويات "الأهم أولاً"، ترجمة: السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، 2007.
33. سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الثالثة، 2000.
34. سعيد بن عامر، الإدارة و تحديات التغيير، د.د، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
35. سعيد حوى، الرسول - صلى الله عليه وسلم -، دار السلام، القاهرة، الطبعة الثامنة، 2007.
36. سعيد حوى، فصول في الإمرة والأمير، الدار السلام، الطبعة الثانية، مصر، 1994.
37. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
38. شريف شحاته، إلى الأخلاق من جديد، دار الأجيال، مصر، د.ط، 2007.
39. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
41. طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، الطبعة الثالثة، مجموعة الإبداع، الكويت، 2004.
42. طارق محمد السويدان، مرن عضلات مخك، شركة الإبداع الخليجي لاستشارات الإدارية والاقتصادية، الكويت، الطبعة الثانية، 2002.
43. طارق عبد الحميد البري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
44. عباس محمود العقاد، عبقرية محمد - صلى الله عليه وسلم -، دار النفيس، الجزائر، د.ط، 2002.
45. عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة بن خلدون، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة ناشرون، لبنان، 2005.

46. عبد الشافي محمد أبو الفضل، الإدارة من المنظور الإسلامي (الأساليب والمبررات) مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2007.
47. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2008.
48. عبد العزيز محمد الملائكة مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم، السعودية، 2007، الطبعة الأولى.
49. عبد المنعم الهاشمي، نساء أنزل الله فيهن قرآنا، دار اليقين، المنصورة، الطبعة الأولى، 2002.
50. عدنان محمد أمامة، التجديد في الفكر الإسلامي، دار ابن الجوزي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2003.
51. علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
52. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2006.
53. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
54. علي غانم الطويل، كيف تكون قائداً مبدعاً، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الأولى، 2000.
55. علي محمد الصلابي، الخليفة الأول: أبو بكر الصديق - شخصيته وعصره -، دار المعرفة، لبنان، الطبعة الخامسة، 2006.
56. علي محمد الصلابي، الخليفة الراشد والمصلح الكبير - عمر بن عبد العزيز - معالم التجديد والإصلاح الراشدي على منهاج النبوة، مؤسسة اقرأ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
57. علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
58. علي محمد الصلابي، سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب - شخصيته وعصره، دار المعرفة، لبنان، الطبعة السابعة، 2007.
59. علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، دار ابن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
60. علي محمد الصلابي، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، دار ابن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
61. عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

62. فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع المجدلاوي، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003.
63. فتحي قابيل محمد متولي، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1990.
64. فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، دار النفائس، لبنان، الطبعة الأولى، 2001.
65. فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام - المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
66. فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1999.
67. مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة: مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997.
68. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندري، الأردن، 2004.
69. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي، الكويت، الطبعة الأولى، 2002.
70. محمد أكرم العدلوني، طارق محمد السويدي، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، د.ط، 2000.
71. محمد السيد يوسف، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، دار السلام، مصر، الطبعة الثالثة، 2007.
72. محمد الغزالي، كيف نفهم الإسلام، دار المستقبل، عمان، د.ط، د.س.
73. محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
74. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
75. محمد عبد الحي الكتاني، الحكومة النبوية (التراتب الإدارية)، تحقيق: عبد الله الخالدي، شركة دار الرقم بن أبي الأرقم، لبنان، الطبعة الثانية، د.س.
76. محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د، ن).
77. محمود المصري، أصحاب الرسول، مكتبة الصفا، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.
78. محمود خالدي، نظام الشورى في الإسلام، شركة شهاب للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 1989.
79. محمود شيت خطاب، الرسول القائد، دار الفكر، لبنان، الطبعة السادسة، 2002.

80. محمود شيت خطاب، الفاروق القائد، دار الفكر، لبنان، الطبعة الخامسة، 2002.
81. محمود عبد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الثانية، 2001.
82. مختار الغوث، في بناء الفكر، دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2008.
83. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
84. مصطفى مشهور، القدوة على طريق الدعوة، دار الإرشاد، الجزائر، د.ط، 1990.
85. موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
86. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
87. هائل عبد المولى بطوش، أساسيات في القيادة والإدارة "النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة"، دار الكندي، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
88. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية، 1995.
89. يوسف بن عبد الله النمري القرطبي، جامع بيان العلم وفضله، تحقيق: أبو عبد الرحمن فواز أحمد زمرلي، مؤسسة الريان- دار ابن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2003.

IV. المعاجم والموسوعات:

1. إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الثانية، دار إحياء التراث العربي، مصر، 1973.
2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، جامعة الدول العربية، المجلد الثاني، مصر، 2004.
3. صفى الرحمن المباركفوري، وآخرون، موسوعة وإنك لعلى خلق عظيم: الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، شركة كندا للإعلام والنشر، جدة، د.ط، 2006.

V. الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1. دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية، تخصص أصول الدين، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2007.
2. سامية خميس أبو رندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة-، دراسة

- مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، منشورة، 2007.
3. صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة صيدال-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006.
4. فهد بن غماس، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2007.
5. قندوزي أحمد، القيادة في القرآن الكريم: أنواعها- أنماطها-شروطها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإسلامية، تخصص أصول الدين، كلية العلوم الإسلامية، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بن سويف بن خدة، الجزائر، 2006.
6. فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2003.
7. ماجد بن عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2008.
8. مطر بن محسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2008.
9. منى حمدي قشطة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها (دراسة تقييمية)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية الإسلامية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، منشورة، 2009.

VI. المنتقيات والدراسات والمحاضرات:

1. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

2. قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية-، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
3. عيسى حيرش، محاضرات تسيير الموارد البشرية، السنة الأولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
4. نعيم نصير، المنظور الإسلامي للحافزية وموقعه من النظريات المعاصرة، مجلة جامعة الملك سعود، م1، العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1989.

VII. مواقع الأنترنت:

1. أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائدا ناجحاً، مكتبة صيد الفوائد، تاريخ النشر: 2007/08/29، رابط الموقع: <http://saaid.net/book/open.php?cat=98&book=3745>، تاريخ الزيارة: 2007/09/29.
2. زيد بن محمد الرماني، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، <http://www.alukah.net>، تاريخ النشر: 2010/11/21، تاريخ الزيارة: 2010/04/10.
3. شذى الحسين، دراسة عن مفهوم القيادة، شبكة حضر موت العربية، <http://www.hdrmut.net/vb/t240170.html>، تاريخ الزيارة: 2010/04/05.
4. عبد الله المهيري، الإبداع للمؤسسات طريقك نحو قيادة المستقبل، جامعة أم القرى، <http://uqu.edu.sa/kahadri/ar/59301>، يوم: 2010/05/05.
5. عبد الرحمن بن سعد الذياب، متطلبات القيادة المعاصرة، كلية الملك فهد الأمنية، 2007، <http://www.easternemara.gov.sa/NadwaPaper.htm>، يوم: 2010/04/10.
6. عباس حسين علي، مهارات تنظيم الوقت، مركز الإرشاد الجامعي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، تاريخ النشر: جوان 2008، http://www.uae.ac.ae/sacc/ppt/time_management.ppt، تاريخ الزيارة: 2010/05/04.
7. عبد الرحمن المهدي، ملخص مادة القيادة والابتكار، ملتقى البحث العلمي، ص 25، <http://www.Rsscrrs.info>، تاريخ الزيارة: 2008/04/25.
8. علي بن عمر بادحدح، مفهوم الإسلام، موقع: إسلاميات، تاريخ النشر: 2005/11/19، <http://www.islameiat.com/main/?c=124&a=2036>، تاريخ الزيارة: 2010/04/14.

9. محمود الكبيسي، المرأة والولايات العامة والخاصة، موقع: ناشري، تاريخ النشر: 2004/06/03/3، <http://www.nashiri.net/articles/religious-articles/1271--.html>، تاريخ الزيارة: 2009/09/07.
10. موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، أحمد مهدي بلوافي، الأبعاد الفكرية والأخلاقية للأزمة المالية العالمية، <http://iefpedia.com/arab/?p=17240>، نشرت يوم: 2010/04/08. (كتبت مسودة هذه المقالة الأولى كتعليق في محور "البعد الأخلاقي للأزمة" ضمن ندوة "الأزمة المالية والاقتصاديات الوطنية"، في إطار المهرجان الوطني للتراث والثقافة (الجنادرية 25) - عالم واحد .. ثقافات متعددة الذي عقد بجامعة الملك عبدالعزيز، يوم الأحد 5 ربيع الآخر 1431هـ الموافق 21 مارس 2010م).
11. موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، محمد جميل الشبشير، دور القيم وأخلاقيات قيادة الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) - نماذج وتطبيقات، <http://iefpedia.com/arab/>، تاريخ الزيارة: 2010/10/10.
12. موقع مقاتل الصحراء، كتاب القيادة، المبحث الثالث، http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Keadah/sec06.doc_cvt.ht، تاريخ الزيارة: 2010/04/05، [m#_ftn3](#)

باللغة الأجنبية:

1/Ouvrages :

1. Bernard M. Bass, **Transformational leadership: industrial, military, and educational impact**, Lawrence Erlbaum Associates, U.S.A , 1998.
2. Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, **A review of leadership theory and competency frameworks**, Centre for leadership Studies, University of Exeter, U.K, 2003.
3. Cl. Le Boyer et autres, RH : **Les apports de la sociologie du travail**, Edition organisation, Paris, 2001.
4. Daan van Knippenberg, Michael A. Hogg, **Leadership and power: identity processes in groups and organizations**, SAGE publications, London, 2003.
5. Dominique Foray, **L'économie de la connaissances**, édition La découverte, Paris, 2000.
6. Edwin A. Locke, **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**, Lexington Books, U.S.A, 1999.
7. Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Understanding Leadership: Paradigms and Cases**, SAGE publications, London, 2004.
8. H.Koontz, C.O'Donnell, **Management principe et méthodes de gestion**, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980.

9. James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership**, John Wiley and Sons, 2003.
10. John Antonakis, and others, **The nature of leadership**, Sage Publications, USA, 2004.
11. Joseph Clarence Rost, **Leadership for the Twenty-First Century**, Greenwood Publishing Group, Westport, 1993.
12. Ken Blanchard, **The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence**, Published by David C. Cook, U.S.A, Edition: 2, 2007.
13. Mostafa Rejai, Kay Phillips, **Leaders and leadership: an appraisal of theory and research**, Includes bibliographical references and index, Bitch, 1997.
14. Murray Hiebert, Bruce Klatt, **The encyclopedia of leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques**, McGraw-Hill Professional, 2001.
15. R. K. Singla, **Business Management**, Copyright reserved by the Publisher, India, 2009.
16. Robert J. House, and others, **Culture- leadership- and organizations: the GLOBE study of 62 societies**, SAGE Publications, London, 2004.
17. Ron Willingham, **The People Principle A Revolutionary Redefinition of Leadership**, ST. Martin's Griffen, New York, 1997.
18. Samir Trigui, **Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne**, Centre Publication Universitaire, Tunis, 2004.
19. Stogdill R. M, **Personal Factors Associated with leadership: A Survey of the Literature**, Journal of Psychology, 1964.
20. Tony Bush, Marianne Coleman, **Leadership and strategic management in education**, SAGE Publications, London, 2000.
21. William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, **Business**, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2008.

2 / Internet :

1. Ali Mohammad Jubran Saleh, **LEADERSHIP: AN ISLAMIC PERSPECTIVE**, Department of Islamic Studies- Islamic Education, Yarmouk University, Islamic Business Researches Centre, <http://www.kantakji.com/fiqh/Manage.htm>, day: 24/02/2010.
2. 12manage, **Leadership Continuum**, http://www.12manage.com/methods_tannebaum_leadership_continuum.html, day: 16/02/2010.
3. 12manage, **Situational Leadership Model of Blanchard and Hersey**, http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership.html, day: 23/02/2010.