

# القيادة الإدارية

من المنظور الإسلامي والإداري



د. خالد بن عبدالرحمن الجريسي

# القيادة الإدارية

من

المنظور الإسلامي والإداري

تأليف

د. خالد بن عبدالرحمن الجريسي











إلى والديَّ اللّذين أحاطاني بكلّ عناية أهدي هذا  
الكتاب؛ طلبًا للرضا وعرفانًا بالفضل، اللهم أسبغ عليهما من  
عظيم آلائك، وواسع فضلك.

المؤلف



## المقدمة

إن المستوى المادي لتقدم المجتمعات إنما يُقاس بمدى ازدهار اقتصادها، وقدرتها على استثمار مواردها ومُقدَّراتها، وإذا كان علم الإدارة - بمفهومه الحديث - يقرر أنها: القيام بعناصر العملية الإدارية لإنجاز أهداف محددة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فإن ذلك ليس مغايرًا لما قرره أحكام الشريعة منذ ما يربو عن أربعة عشر قرنًا، والأهداف المتوخى إنجازها هنا لا تقتصر على تحقق الأهداف المادية بزيادة الإنتاج وحسب، إنما هي تعني تحقق الرضا والافتناع، ورفع الروح المعنوية لدى المجموعات العاملة.

ومن الملحوظ أن دراسة موضوع القيادة دراسةً مقارنةً تعتبر من مهمات الموضوعات التي يُعنى بدراستها في طور انطلاقة المجتمع وتطوره، لا سيما أن وظائف الإدارة كافة؛ تخطيطًا وتنظيمًا وتوجيهًا ورقابًا، جميعها مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بها، إضافة إلى كون القيادة المحدد الأساس لعملية اتخاذ القرارات، وهي الموجّه الفاعل للجهد الجماعي في أي منظمة لتحقيق الأهداف.

ولما كان من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، نجاح القيادة الإدارية وفعاليتها، فقد انصبَّت كلُّ الجهود لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار قادة إداريين قادرين على أداء دورهم بكفاءة وفعالية.

ومن ثم، فقد أصبح موضوع اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم

من أهم ما تعنى به منظمات الأعمال في الدول الحديثة.

ولقد دلت أبحاث معاصرة تناولت موضوع القيادة على وجود ترابط قوي بين القيادة الفعّالة - ومن ثمّ القائد الفعّال - ومدى نجاح المنشآت وتحسّنها في المجالات كافة؛ لذا فإن القيادة تكتسب موقعاً متميزاً ودوراً أساساً في المستويات الإدارية كلّها.

إن الباحث المسلم، إذا توجه اهتمامه إلى دراسة عملية بناء القيادات الفعّالة، فإنه يتعين عليه العودة إلى الأصول؛ وذلك من خلال دراسة ميزات القيادة الإسلامية وقادة الأمة العظماء، واستخلاص ملامح سلوكهم القيادي، ليعمد بعدها إلى دراسة المداخل القيادية؛ بغرض استخلاص ما فيها من ميزات مستحدثة تمهد لتقديم ممارسات ناجحة لقيادات مستقبلية للعالم الإسلامي المعاصر؛ باعتبار أن القيادة الإسلامية قيادة تختلف مسؤوليتها عن أي مسؤولية لقيادة أخرى، حيث إن المسؤولية بين يدي من يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور مغيرةً في مفهومها تمامًا عن أي مسؤولية أمام البشر.

لذلك اتجه الكاتب إلى معالجة موضوعين أساسين في القيادة:

١- أهمية النظرة الإسلامية في القيادة بإلقاء الضوء على المبادئ الأساسية للقيادة في الإسلام، وصفات القائد المسلم، إضافة إلى توضيح أركان القيادة في الإسلام.

٢- التعرف على اتجاهات المديرين نحو انتقاء الأنماط القيادية الأكثر فعالية، من خلال تحليل النظرية القيادية في الإدارة وأهم الدراسات التي تناولتها.



ولتحقيق ذلك فقد ركز الكاتب على أمرين أساسيين أيضًا هما :

١- استعراض نظريات القيادة وتقييمها، من خلال عرض المداخل والنظريات الإدارية المشهورة التي جذبت العديد من الأبحاث إليها، موضِّحًا إيجابيات وسلبيات كل مدخل وكل نظرية، وأسباب تحول العلماء والباحثين من مدخل قيادة إلى آخر.

٢- تأصيل أهم أركان القيادة الإدارية وخصائصها وسماتها، وعزوها إلى أصولها الإسلامية المتمثلة في القرآن والسُّنة، وإلقاء الضوء على سلوك القادة المسلمين وتقديم ذلك أنموذجًا لكل إداري مسلم يسعى في عمله إلى إرضاء الله تعالى واتباع سُنَّة نبيِّه مُحَمَّدٍ ﷺ.

وللتوصُّل إلى تحقيق الأهداف المرجوة فقد تمَّ تقسيم الكتاب إلى باين رئيسين :

وقد حوى الباب الأول منهما أربعة فصول تتناول المنحى النظري للقيادة من منظور إداري ؛ حيث أفرد الكاتب الفصل الأول لدراسة مفهوم القيادة وأهميتها في الإدارة. وفي الفصل الثاني تناول القيادة في ظل التطور التاريخي للنظرية الإدارية. أما الفصل الثالث فقد تناول فيه دراسة السلوك القيادي في الإدارة؛ من حيث تحديد الأنماط القيادية في ظل نظريات القيادة؛ كما اتجهت الجهود في الفصل الرابع لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، واستخلاص المعايير التي يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين على أداء دورهم بكفاءة وفاعلية.

وقد حوى الباب الثاني أربعة فصول تناولت المنحى النظري للقيادة من منظور إسلامي؛ حيث تناول الكاتب في الفصل الخامس المنظور الإسلامي

للقيادة؛ من حيث تحديد مفهوم القيادة في ظل الإسلام، وأهميتها في حياة المسلم، ومقوّمات السلوك القيادي الإسلامي، كما تم في الفصل السادس تسليط الضوء على أهم المقوّمات القيادية على ضوء الإسلام، من حيث تحديد السمات الضروري توافرها في القائد، أما عن كيفية انعقاد القيادة وفعاليتها في الإسلام فقد تم مناقشة ذلك في الفصل السابع، ليُختتم بعد ذلك هذا الباب بإعطاء نبذة - في الفصل الثامن - عن بعض الشخصيات القيادية الإسلامية التي كان لها الأثر الكبير في رسم خطوط الدولة الإسلامية في عصرها.



# الباب الأول

القيادة:  
رؤية إدارية



# الفصل الأول

## ماهية القيادة وأهميتها في الإدارة

أولاً : معنى القيادة

ثانياً : معنى القيادة الإدارية

ثالثاً : منزلة القيادة في العملية الإدارية



## الفصل الأول

### ماهية القيادة وأهميتها في الإدارة

إن مفهوم «الجماعة» لا يتحقق إلا حين يتم تفاعل بين ثلاثة أفراد أو أكثر، فإذا تمايزت المهمات داخل هذه الجماعة تحددت عندها موقع القيادة وما هو دورها، فإذا ما تبوأ القائد موقعه شرع في ممارسة دوره المفترض؛ فيقوم بتنسيق جهود أفراد الجماعة وتفعيلها؛ توجهاً إلى تحقيق الأهداف المتوخاة للجماعة. ولا تدخل الأهداف الكبرى حيز التنفيذ إلا بتضافر عمل الجماعة؛ كما أن الجماعة - بالمقابل - لا تنتظم في مسيرة التجانس من غير قائد يوجه جهودها ويجمع بينها في اتجاه هدف معين. فالقائد يمثل أحد العناصر الرئيسة في المعادلة التي تفسر لنا لغز السمو الحضاري للإنسانية، وتعدُّ «القيادة» - بحق - أحد المؤثرات المركزية التي تسهم إسهاماً كبيراً في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة؛ ومن ثمَّ فهي إما أن تسهم في توجيه تلك التفاعلات إيجاباً نحو بلوغ الأهداف الرئيسة لتلك الجماعة، أو تكون سبباً في إعاقتها عن بلوغ تلك الأهداف.

إن فهمنا للقيادة عامّة يقتضي تحديداً مسبقاً لمبررات وجودها ومقوماته، ويقتضي كذلك تبين الأسس النفسية والاجتماعية التي تقوم عليها؛ وإبراز الدور المهم للقيادة الذي لا يمكن بحال الاستغناء عنه في تفعيل الإدارة، إلى حد أصبحت معه الحاجة ملحةً إلى القادة الأكفاء لإدارة التنظيمات الحديثة وقيادتها.



## أولاً: معنى القيادة:

تشكّل القيادة في الواقع محوراً مركزياً مهمّاً تدور في فلكه مختلف الأنشطة في المنظمة، وتتعدّد تعريفات القيادة في الفكر الإنساني وتتنوّع؛ «فإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني - بوصفه نقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة - وجدنا أن كلمة «قيادة» (Leadership) مشتقة من الفعل: يفعل، أو يقوم بمهمة ما؛ ذلك أن الفعل اليوناني (Archein)، ومعناه: يحرك أو يقود أو يحكّم، يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere)، ومعناه: يحرك أو يقود. وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. واستنتاجاً من هذا التحليل فإن كلمة قيادة تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل، وبين من يُنجزه، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين، يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل؛ وهو القائد، ووظيفته إعطاء الأوامر، وهذا حق مقتصر عليه، ويمثّل الدور الثاني من ينجزون العمل، وهم الأتباع، ووظيفتهم تنفيذ الأوامر، وهذا واجب عليهم. وإن قوة من يبدأ بالفعل ومقدرته - وهو القائد - تتجسد في روح المبادرة بالفعل وفي المخاطر التي يتحملها في سبيله، أكثر من تجسدها في إنجازه لهذه المهمة»<sup>(١)</sup>.

وفي «لسان العرب»: «القَوْدُ: نقيضُ السَّوْقِ؛ يقال: يقودُ الدابةَ مِنْ أمامها ويسوقُها مِنْ خَلْفها»<sup>(٢)</sup>، وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة؛ مفادها أن مكان القائد دوماً في المقدمة؛ من أجل أن يكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم، وقدوةً لأتباعه في سلوكه وإخلاصه وحكمته وتضحيته، وكونه في المقدمة يستلزم كذلك أن يكون

متميزًا عن جماعته معرفةً ونباهةً وجرأةً وتخطيطًا لكي يتمكن من الوصول بهم إلى بر الأمان<sup>(٣)</sup>.

ويقال أيضًا: «فرسٌ وبعيرٌ قَوُودٌ؛ كـ«صَبُور»، وقَيِّدٌ وقَيِّدٌ؛ كـ«مَيِّتٌ ومَيِّتٌ»، وكذلك فرسٌ أَقْوَدٌ؛ أي: سَلِسٌ ذُلُولٌ مُنْقَادٌ»<sup>(٤)</sup>.

وقد أطلق مجمع دار العلوم على الرتبة العسكرية الإفرنجية «قومندان» كلمة «القائد»؛ وهو الذي يقود العسكر وإليه تديره<sup>(٥)</sup>.

ويشير قاموس «أكسفورد» إلى أن مصطلح «قائد» قد تم اشتقاقه عام ١٣٠٠م، كما أن المعاني المختلفة للفعل توضح بصورة عامة أن القائد هو: ذلك الذي يقود أو يتقدم كمرشد، أو يقود شخصًا من يد، أو حيوانًا بحبل<sup>(٦)</sup>.

وإن إلقاء مزيد من الضوء على فكرة القيادة، يتطلب استعراضًا لبعض التعريفات، ومن ثم استخلاص الحد الأدنى من الشروط اللازمة لوجودها. وفي هذا السياق فإن مصطلح «القيادة» يشير إلى القادة الأقوياء الذين يقودون الجيوش، ويحققون الانتصارات، ويضعون بصماتهم على مسار الأمة بأكملها. وبالنظر إلى أحداث التاريخ نرى أن الجزء الأكبر من فكرته يعول على قصص القادة العسكريين والسياسيين والاجتماعيين، كما أن المفهوم السابق يعزو نجاح عملية القيادة إلى شخصية القائد القوية، وليس إلى أسلوب القيادة ذاتها، فهو بذلك يشبه التعريفات القديمة المنبهرة بشخص القائد؛ إذ تقرر تلك التعريفات أن الإنجازات الباهرة إنما تحققت بفعل ما يملكه القائد من سمات متميزة تؤهله للقيادة.

وفي ميدان علم الاجتماع تُعرّف «القيادة» بأنها: «ظاهرة اجتماعية تساعد على بروز شخص - أو أشخاص - بسبب مقدرته على حل مشكلات المجموعة وخدمة مصالحها، والقيادة يمكن أن تعتمد على مؤهلات ومميزات شخصية: قوة، شجاعة، كرم، شكل، ...، أو على مميزات مكتسبة: علم، وسمعة، ومهارة، ومعرفة، وحكمة، وخبرة، ومنصب، أو أي صفات أخرى، أو على بعض من هذه الصفات مجتمعة»<sup>(٧)</sup>.

ويُظهر هذا التعريف أثر المنحى العلمي لدى علماء الاجتماع؛ إذ يميلون فيه إلى تقرير معنى «القيادة» من منظور اجتماعي؛ فهم يؤكّدون أهمية التفاعل الاجتماعي الذي يتيح بروز شخص أو أشخاص، كما أنهم يجمعون بين منهجين في تفسير القيادة؛ إذ يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة، أو جامعة بين الأمرين.

وإذا نظرنا إلى مجموعة أخرى من التعريفات، فإننا نجد أن «مدرسة المشاة الأمريكية» تعرّف «القيادة» بأنها: «فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين»<sup>(٨)</sup>.

ويشير التعريف السابق إلى افتراض وجود علاقة مؤثرة بين شخص يوجّه وأشخاص يُوجّهون، أي: يقبلون هذا التوجيه، بقصد تحقيق أغراض معينة.

ويعرّف أحد المهتمين بالقيادة الإدارية «القيادة» بأنها: «الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون جميعهم في تحقيقه ويجدونه صالحًا لهم جميعًا، وهم يرتبطون معًا في مجموعة واحدة متعاونة»<sup>(٩)</sup>.

وقد حدد هذا التعريف القيادة بأنها العمل الذي يتم به التأثير في الناس لتحقيق هدف واحد، ومن محترزات ذلك: أن أي نشاط غير مؤثر لا يفترض صدوره عن القيادة، كما أنه يشير إلى ضرورة كون الأهداف مشتركة بين القائد والأتباع.

وفي تعريف مشابه تظهر «القيادة» بأنها: «القدرة على الحصول على الإجماع والالتزام من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذه يتم تحقيقها بواسطة خبرة ومساهمة المجموعة العاملة وإشباع رغباتها وحاجاتها»<sup>(١٠)</sup>.

يُعتبر هذا التعريف أن القيادة هي القدرة التي تستطيع تحقيق هدفين مهمين من أهداف القيادة، وهما: الإجماع، والالتزام. كما يشير - مثل سابقه - إلى أهمية المشاركة في وضع الأهداف بين القائد والأتباع، وفي هذا أيضًا إشارة إلى تأكيد مبدأ القبول من المجموعة العاملة، ولكي تحصل على الإجماع والالتزام من وجهة نظر هذا التعريف، فإنه يترتب عليك إشراك العاملين في وضع الأهداف والعمل على إشباع رغباتهم.

وإذا أردنا فهم تعقيدات هذا المصطلح الإداري فلا بد من معرفة بعض الطرق التي تم تعريف القيادة بها؛ حيث قام كثير من الباحثين في مجال القيادة بتعريف القيادة بطرق مختلفة، وقد جمع كيرفي بعضها في كتابه القيادة: تحسين دروس الخبرة، ونورد منه الآتي<sup>(١١)</sup>:

- القوى المبدعة والموجهة للأخلاقيات (Munson, 1921).

- الآلية التي يقوم من خلالها المدير بتوجيه وتحفيز التابع؛ ليتصرف بسلوك مرغوب فيه (Bennis, 1959).
  - وجود علاقة مخصّصة مؤثّرة بين شخصين أو أكثر (Holander & Julian, 1969).
  - توجيه وتنسيق عمل أعضاء المجموعة (Fiedler, 1967).
  - علاقة داخلية شخصية يتحقق من خلالها الالتزام بعمل ما؛ لأنهم يريدون القيام بذلك، لا لكون ذلك واجباً عليهم عمله (Merton, 1969; Hogn, 1964; Curphy & Hugn 1964).
  - الارتقاء بالتابعين، وإيجاد رؤى من الأهداف الممكن تحقيقها، وإبداع طرق للتابعين للوصول إلى هذه الأهداف (Bass, 1985; Tichy & Deranna, 1984).
  - الآلية للتأثير في مجموعة منظمة لتحقيق أهدافها (Roosch & Behling, 1984).
  - الأعمال التي تستثمر موارد المنظمة لإيجاد الفرص المرغوب فيها. (Campbell, 1991).
  - عمل القائد هو إيجاد ظروف لفريق العمل لجعله أكثر فاعلية (Ginnett, 1996).
- كما نرى، فإن هذه التعريفات تتجه باتجاهات عديدة، وهذه الاتجاهات المختلفة هي التي أدت إلى أن العديد من الباحثين أخذوا يسبرون نواحي مختلفة في مجال القيادة.
- هذا؛ ويُلاحظ من خلال استقراء التعريفات السابقة للقيادة أنّ ثمة اختلافًا

في وجهات النظر حول تحديد مفهومها، ويمكن رد ذلك الاختلاف إلى مجموعة من العوامل؛ هي:

١- اختلاف اختصاص من حاول تعريف القيادة؛ فنجد مثلاً أن علماء النفس يركّزون على أثر صفات القائد الشخصية في الجماعة، بينما يُظهر علماء الاجتماع أثر الجماعة في بروز القائد.

٢- اختلاف مناهج الباحثين وأساليبهم في تحليل السلوك القيادي على مدى المراحل التي مرت بها القيادة؛ وقد أدى ذلك إلى تباين في النتائج؛ ومن ثمَّ اختلاف في وجهات النظر حول تحديد مفهوم القيادة.

٣- اختلاف الظروف الزمانية والمكانية؛ فمعنى القيادة لدى كُتّاب النصف الأول من القرن العشرين يختلف عن معناها عند من عرّفها في النصف الثاني منه.

لكن مع حصول ذلك التباين في تعريف القيادة، فإنه يمكن استقراء ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة، هي:

- ١- وجود جماعة من الناس (ثلاثة أشخاص أو أكثر).
- ٢- وجود شخص بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الأعضاء.
- ٣- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

## ثانياً: معنى القيادة الإدارية:

من أجل تحديد معنى «القيادة الإدارية» بدقة، فإنه ينبغي التمييز بين مفهوم «القيادة» و«الرئاسة»، وتحديد خصائص كل منهما.

«منذ أوائل الخمسينيات بدأ الفكر الإداري يتجه إلى التمييز بين القيادة والرئاسة، ويحدد الخصائص المميزة لكل منهما»<sup>(١٢)</sup>، وقد وضع مؤيدو هذا التمييز بينهما قاعدةً موضحَةً لذلك تنص على أن «كُلُّ قائِدٍ رَئِيسٌ، وليس كُلُّ رَئِيسٍ قائِداً». وقبل استعراض خصائص كلٍّ من القيادة والرئاسة فإنه يجدر بنا أن نذكر أن القيادة هي إحدى وظائف «المدير»، وإذا كان الرئيس الإداري يُعرَّف بأنه الشخص الذي يحتلُّ مركزاً رئاسياً في منظمة رسمية، ويكون مسؤولاً عن شخص واحد على الأقل، ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص - فإن هذا يصدِّق كذلك على القائد دوماً، في حالة عمله في منظمة رسمية، ونحن في هذا الكتاب نركز على «المدير القائد»، بمعنى: المدير الذي يمتلك السلطة الرسمية والشخصية القيادية، آخذين بالاعتبار حصر الفروق بين «القيادة» و«الرئاسة» بالأمور الآتية:

أ - يتم تحقيق الرئاسة من خلال نطاق منسق، وليس بواسطة المعرفة التلقائية لأفراد الجماعة.

ب - يتم اختيار هدف الجماعة من قبل الرؤساء وفقاً لمصالحهم الشخصية، ولا يتم تحديده من قبل الجماعة نفسها.

ج - في حالة الرئاسة لا معنى للشعور بالجماعة العاملة، أو بالعمل المشترك، سعيًا لتحقيق الهدف المنشود.

د - في حالة الرئاسة ثمة فجوة اجتماعية كبيرة بين أفراد الجماعة



ورئيسها؛ بحيث يسعى الرئيس دومًا للحفاظ على المسافة الاجتماعية بينه وبين الجماعة.

هـ - «يُنظر إلى المديرين على أنهم أصحاب مهمة يؤديونها وفق نظم وأساليب وإجراءات رسمية نمطية مقننة، بينما يكون القادة أصحاب رسالة، ويملكون إحساسًا عميقًا وإيمانًا قويًا بهذه الرسالة، ولهم قدرة على ترجمتها للآخرين»<sup>(١٣)</sup>.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مفهوم القيادة الإدارية: هو عبارة عن مزيج بين الرئاسة والقيادة، يستند إلى تأييد قاعديٍّ وقيميٍّ قويٍّ هو أقرب إلى التأييد الروحي.

ويتضح معنى «القيادة الإدارية» من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعض منها استخلاص عناصرها ومقوماتها:

فـ «القيادة الإدارية» عند كونتز وأدونيل (Koontz and O'Donnell)<sup>(١٤)</sup> هي: «عملية التأثير التي يقوم بها المدير على رؤوسه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني»<sup>(١٥)</sup>.

ومع أن هذا التعريف يهتم بـ«التأثير» إلا أنه حدده بشخص المدير كما اهتم بدرجة التأثير المطلوبة والتي تعتبر إحدى نتائجه، وهي التعاون على العمل بثقة وحماس.

وفي تعريف آخر يتخذ بُعدًا مغايرًا؛ حيث يعتبر أن «القيادة الإدارية - إلى حد كبير- هي نشاط نفسي ومسألة تتعلق بالشخصية والقُدوة»<sup>(١٦)</sup>، ويحاول هذا التعريف إيضاح مصدرين للتأثير في القيادة، هما: الشخصية:

شخصية القائد؛ من حيث نضوجها وقوتها وتكاملها...، والمصدر الآخر هو اعتبار القائد مثلاً للمرؤوسين؛ حيث إن سلوك القائد هو مَحْطُّ إعجاب من الأتباع؛ لذا فإنهم سرعان ما يقلّدونه متأثرين به.

ويعرّفها سالم القحطاني بأنها: «الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة»<sup>(١٧)</sup>.

و«تختلف القيادة الإدارية (Management leadership) عن القيادة بشكل عام؛ حيث إن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما تعتمد القيادة الإدارية على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوافر لها من السمات والصفات الشخصية. بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه»<sup>(١٨)</sup>.

وفي الحقيقة إن موضوع القيادة الإدارية واسع ومتشعب؛ لذا فإنه من الصعوبة البالغة أن نستقر فيه على تعريف واحد يكون جامعاً بما فيه الكفاية؛ بحيث يحقق متطلبات النواحي العملية كافة.

"ويعتبر نموذج كوزس وبوزنر (Kowzes & Pozner Model) - الذي وَصَفَاهُ لأول مرة في كتابهما «تحدي القيادة» (The leadership challenge)، والذي قام على أبحاث لهما في ممارسات القيادة تحت مسمى (المديرون الفاعلون) - من النماذج الهامة في دراسة القيادة الإدارية؛ إذ قاما بجمع

البيانات من عدة آلاف من المديرين العاملين في مستويات عدة في المنظمات، والذين كان يُشار إليهم باعتبارهم من الأشخاص الناجحين في قيادة الآخرين. ومن خلال محاولة الوصول للممارسات والسلوكيات المشتركة بين هؤلاء المديرين القياديين الفاعلين؛ وجد كلٌّ من كوزس وبوزنر أن هؤلاء جميعًا يشتركون في خمس مزايا:

- تحدي الوضع القائم.
- إلهام التابعين لوضع رؤية مشتركة.
- تحفيز التابعين وتمكينهم من العمل.
- رسم الطريق.
- تشجيع القلوب»<sup>(١٩)</sup>.

ومهما يكن من أمر، فإنه يتبيّن - من مجموع تلك التعريفات السابقة للقيادة الإدارية - أن ثمة عناصرَ جوهريةً لازمة لوجود القيادة الإدارية؛ وهذه العناصر هي:

- ١ - عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ٢ - ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتفعيل جهودهم وتنشيطهم.
- ٣ - الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

مما ذكر آنفًا فإنه يبدو أن «القيادة الإدارية» هي: عملية التأثير الإيجابي، في نشاط مرؤوسين أفراد أو جماعات، بهدف تفعيله، مع توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق هدف معين.

وعليه، فإنها الدور الذي يتقّمه الشخص المكلف بإدارة المنظّمة عندما يقوم بالتأثير في المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

### ثالثاً - منزلة القيادة في العملية الإدارية:

ترجع المكانة المهمة للقيادة ودورها الفعال إلى كونها تقوم بدور أساسي يسري في جميع جوانب العملية الإدارية؛ فهي تجعل الإدارة أكثر فاعلية، كما أنها أداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها؛ حيث ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى اعتبار القيادة «المحرّك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بتميز»<sup>(٢٠)</sup>، وهي المعيار الذي يتم به تحديد نجاح أي تنظيم إداري.

لذا، فقد جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيساً في دراساتهم؛ واحتل حيزاً بارزاً في معظم الكتابات المتعلقة بالإدارة العامة وإدارة الأعمال.

وإن توضيح أهمية دور القيادة في الإدارة يقتضي ابتداءً بيان معنى الإدارة، ومن ثمّ توضيح دور القيادة في كافة جوانب العملية الإدارية؛ من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة.

#### ١- تعريف «الإدارة»:

إن كلمة «إدارة» (Administration) مشتقة من أصلها اللاتيني (Administratio) المكون من مقطعين هما: (ad) ومعناه: أن (to)، و (ministratio) ومعناه: يخدم = (serve)؛ فيجتمع فيها معنى أن يخدم (to serve). وإن الشخص الذي يتولى القيام بهذه المهمة (الإدارية) إنما يقوم بتنظيم شؤون الناس، وتنسيق جهودهم، والعناية بأمورهم.

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

وقد تنوعت الأفكار وتعددت الآراء والتوجهات التي تناولت تعريف الإدارة وتحديد مفهومها، وقد تضمنت المؤلفات في علم الإدارة عددًا كبيرًا من التعريفات؛ إذ تباينت مفاهيم الباحثين للإدارة تبعًا لاختلاف نظرتهم إلى مكونات الوظيفة الإدارية، ووفقًا لمفهومهم الأساسي للعملية الإدارية ذاتها. ومن الممكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف محدد للإدارة في ثلاثة أسباب رئيسة:

أولاً: أن الإدارة - نظريًا - تعتبر علمًا حديثًا نسبيًا، وهذه الحداثة لم تتح فترة زمنية كافية للمفكرين والباحثين في مجال الإدارة للتوافق على تعريف واحد جامع مانع، شامل لكل جوانبها، مع الإشارة إلى أن الإدارة قد عُرِفَتْ عمليًا منذ أكثر من خمسة آلاف سنة؛ حيث عثر بعض الباحثين على وثائق مكتوبة من تراث الحضارة السومرية، ووجدوا فيها ما يدل على أن السومريين عرفوا ألوانًا من القيادة الإدارية.

ثانيًا: أن الإدارة تشمل مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية كافة، وهذا الشمول - مع اختلاف طبيعة العمل وتنوعها في هذه المجالات، إلى جانب حداثة علم الإدارة - قد أسهم في صعوبة الوصول إلى تعريف شامل لـ«الإدارة»، وإلى اتفاق تام حول مفاهيمها وأسسها.

ثالثًا: أن الإدارة تُصنَّف ضمن العلوم الإنسانية، ولا تدخل تحت مسمى العلوم الطبيعية؛ فهي تتعامل مع الإنسان بوصفه وحدة مستقلة، وتتعامل معه أيضًا بوصفه عضوًا في جماعة عملٍ يخضع لضغوطها ويتأثر بها، وهي تدرس في سبيل ذلك الشخصية الإنسانية وسلوكياتها المتصفة بالحركة المستمرة وعدم الثبات؛ مما أدى إلى اختلاف المفكرين في تفسير الشخصية

الإنسانية وسلوكها ودوافعها.

ونعرض فيما يأتي لمجموعة من تعريفات «الإدارة»، مستقاة من رؤاد الفكر الإداري؛ للإحاطة بمضمونها:

لقد عرّف فريدريك تايلر (F.Taylor)<sup>(٢١)</sup> «الإدارة» بأنها: «المعرفة الصحيحة لما يُراد للعاملين أن يقوموا به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف»<sup>(٢٢)</sup>.

كما عرّف هنري فايول (H. Fayol)<sup>(٢٣)</sup> «الإدارة» - من خلال تحديد مهمات المدير بقوله: "إن معنى «مدير» هو أن تتنبأ وتخطّط وتنظّم وتصدر أوامر وتنسّق وتراقب»<sup>(٢٤)</sup>.

وينظر كونتز و أدونل (Koontz and O'Donnell) لـ«الإدارة» على أنها: «سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمتكاملة، والتي تبدأ بتحديد الأهداف، ثم رسم طريقة الوصول إليها؛ من خلال إعداد أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو ما يُعرّف بالعملية الإدارية (The Management Process)»<sup>(٢٥)</sup>.

أما علي عبدالوهاب فيعرّفها بأنها: «عملية اجتماعية مستمرة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة؛ للوصول إلى هدف محدد»<sup>(٢٦)</sup>.

ويعرّفها الشميمري وزملاؤه بأنها: «وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين؛ باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل»<sup>(٢٧)</sup>.

ويقول بيتر دراكر (Drucker)<sup>(٢٨)</sup> في كتابه الشهير «ممارسة الإدارة»، في إجابته عن السؤال: ما هي الإدارة؟ وماذا تفعل؟: "هناك إجابتان شائعتان: الأولى: أن الإدارة هي الأفراد الذين في القمة، ومصطلح الإدارة أكثر لطفًا من مصطلح «رئيس».

والإجابة الثانية: تُعرّف المدير على أنه الشخص الذي يقوم بتوجيه أعمال الآخرين، وهو كرمز، يقوم بالعمل، ينقذ أعماله عن طريق عمل الآخرين تحت إدارته»<sup>(٢٩)</sup>.

ولكن هاتين الإجابتين تخبراننا عن ينتمي إلى الإدارة، ولم تخبرانا عن ماهية الإدارة، وماذا تفعل؟ هذه الأسئلة يمكن الإجابة عنها فقط عن طريق تحليل الإدارة ووظائفها؛ لأن الإدارة هي أداة، والإدارة يمكن تعريفها ووصفها عن طريق وظائفها فقط.

على ضوء ما تقدم، ومن خلال الاطلاع على بعض التعريفات لعدد من المفكرين ورواد الفكر الإداري قديمًا وحديثًا، نلاحظ أن الإدارة بمفهومها الحديث لا بد من النظر إليها بصورة متكاملة وشاملة؛ وذلك لتضم في عناصرها مختلف المداخل الفكرية، وأن مفهومها يتركز على عمل ذهني يسعى إلى الاستخدام الأمثل لجميع الطاقات والإمكانات المتاحة في المنظمة بأعلى كفاءة متاحة، وأقل كلفة ممكنة؛ لذا فإن تعريف الإدارة من وجهة نظر الكاتب مستندًا إلى التعريفات السابقة أنها: (القيام بعناصر العملية الإدارية؛ لإنجاز أهداف محددة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة). وسيتم تحليل هذه العناصر لإبراز الدور المهم للقيادة الإدارية في كل جانب منها، ومسؤوليتها في تحقيق التكامل بين هذه الجوانب المتعددة



وتوجيهها، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها.

## ٢ - دور القيادة في العملية الإدارية:

### أ- التخطيط والقيادة الإدارية:

يعتبر التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة، وقد «شاع استعمال اصطلاح التخطيط في عالمنا المعاصر، وأصبح يستخدم على نطاق واسع؛ ابتداءً من المحيط الشخصي والعائلي، وانتهاءً بالتخطيط على مستوى الدولة، مروراً بالمنظمات والشركات والمؤسسات وغيرها من الأنشطة البشرية التي ترنو إلى إنجاز أهداف معينة.

ويحتل التخطيط المركز الأول بين عناصر العملية الإدارية بحكم مفهومه ومضمونه؛ إذ يتم رسم الخطوط العريضة للمستقبل عن طريق تحديد أهداف المنظمة الإدارية، ثم تعيين وسائل تحقيق هذه الأهداف بخطوات متوافقة ومتناسقة باستخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وأخيراً بمتابعة ومراقبة ما تم إنجازه من الخطة وما تبقى منها؛ لتقييم مدى النجاح أو أوجه القصور في هذا الإنجاز. ودون التخطيط السليم يصبح النشاط الإداري عملاً ارتجالياً لا هدف له، وبلا خطوات منظمة يسير على هداها؛ مما يؤدي إلى الفوضى في العمل، وهذا أمر لم يعد يتماشى مع روح العصر، وسرعة التقدم، وطموح الأهداف التي تصبو إليها شعوب العالم»<sup>(٣٠)</sup>.

وقد عرّف هنري فايول (H. Fayol) «التخطيط» بأنه: «توقع المستقبل، والاستعداد له»<sup>(٣١)</sup>، وثمة تعريفات أخرى عديدة للتخطيط، تدور بمجملها حول هذا المعنى، وإن تم التعبير عنه بأساليب مختلفة؛ لهذا فإن معنى التخطيط - في نظر الباحث - لا يخرج عن كونه: (تحديد الأهداف

المستقبلية، وتعيين وسائل تحقيقها، في مدة زمنية مناسبة).

وبناءً على ذلك، فإن مفهوم التخطيط يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية: تحديد الأهداف، وتعيين الوسائل، وتحديد مدة مناسبة للتنفيذ. ومن ثمّ فإنه يمكن القول: إن «تنظيم النشاط الجماعي في داخل التنظيم الإداري يستهدف تحقيق أهداف إدارية معينة، ولا بد من أن يكون هناك هدف يسعى التنظيم إلى تحقيقه؛ ذلك أن التنظيم دون أهداف محددة يسعى لتحقيقها يصبح فوضوياً، تتبدّد فيه جهود العاملين، ويضيع النشاط الجماعي.

وبالرغم من تعدّد الأهداف التنظيمية وتباينها، فإن وظيفة «القائد» تبقى - في كونه مطالباً بتحقيق الأهداف - واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وذلك بالعمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها لمروؤسيه، أو الحيلولة دون تعارض أهداف التنظيم ومتطلّباته مع أهداف الموظفين ومتطلّباتهم من جهة، ومع أهداف المجتمع العامة من جهة أخرى.

وعندما تكون «القيادة قادرة على المحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه، إلا أن دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم - من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم - يضع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف أو المتناقضات، والتي تتمثل في المواقف الآتية: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً من العمل وبين ما يُراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات التنظيم ومتطلّباته، وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال

الرسمي من جهة، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي من جهة أخرى؛ فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل المتناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشكلات التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية وتشابكها»<sup>(٣٢)</sup>.

#### ب- التنظيم والقيادة الإدارية:

لا يعتبر التنظيم هدفًا بذاته، وإنما هو يمثل وسيلة للوصول إلى الهدف بطريقة أفضل، وإذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي يتم بها إنجاز هذه الأهداف.

«والتنظيم هو توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة؛ وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه أو تترايط فيها الأنشطة بشكل منطقي، ويعمل التنظيم كذلك على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية؛ ما يؤدي في النهاية إلى العمل كمجموعة متسقة معتمدة بعضها على بعض، مكونة تنظيمًا موحدًا يحقق في النهاية هدف الإدارة بأقل تكلفة وجهد ممكن. ويتطلب ذلك من القيادة أن تكون قادرة على وضع كل عمل وكل فرد في مكانه الصحيح، وربطها بعضها مع بعض بشكل أكثر منطقية وواقعية»<sup>(٣٣)</sup>.

ودون تنظيم إداري سليم، فإن المنظمة لن تنجح في الوصول إلى غاياتها بالكفاءة المطلوبة وفي الوقت المحدد لذلك؛ فالتنظيم ضرورة لا بد

منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها في سبيل الوصول إلى الغايات التي أنشئت من أجلها المنظمة، أيًا كان حجم تلك المنظمة وطبيعة عملها؛ لذا فإن «التنظيم» عبارة عن: «التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كلٍّ موحدٍ تُمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة؛ لتحقيق غاية محددة»<sup>(٣٤)</sup>.

وهكذا يمثل التنظيم كيان المنظمة أو هيكلها الذي بواسطته تمارس نشاطها، وعن طريقه تحقق أهدافها؛ فهو الجزء الذي يُتوقع من كل عضو في المنظمة ممارسته، وتتم العلاقات بين هؤلاء الأعضاء بغرض أن تكون جهودهم أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.

ولكي يسير العمل في المنظمة بدقة وانتظام، فلا بد من تطبيق مبادئ التنظيم تطبيقًا سليمًا على الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويؤدي القائد الإداري دورًا كبيرًا في هذا المجال؛ حيث يضع أسس تقسيم العمل، ويحدد وظائف الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، ويوزع العاملين توزيعًا يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية.

كما يقع على القائد عبء القضاء على أي مخالفة لمبادئ التنظيم الإداري، ومجابهة الظروف الاستثنائية والأوضاع غير العادية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي، وذلك بتعديله بما يتلاءم مع هذه الظروف وتلك الأوضاع.

وقد يتطلب الأمر إعادة التنظيم بأكمله، أو إجراء إصلاحات إدارية على نطاق واسع؛ حتى يضمن القائد سير المنظمة في طريقها الصحيح في سبيل إنجاز أهدافها.

ويجب أن تكون الحلول التي يتخذها القائد لإحداث هذا الإصلاح

والتطوير نابعة من داخل المنظمة؛ كي تكون واقعية ومعبرة عن احتياجاتها ومتلائمة مع مطالب العمل والتزامات تحقيق الأهداف.

وعلى هذا، فإنه يمكن القول بأن دور القائد داخل التنظيم لا يقتصر على إصدار الأوامر إلى المرؤوسين، ومتابعة الأنشطة الإدارية داخل المنظمة للتحقق من تنفيذها ضمن الحدود التي تم رسمها فحسب، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى العمل على تحفيز مرؤوسيه وتشجيعهم والمحافظة على الروح المعنوية العالية بينهم من أجل إيجاد روح التعاون، وغرس حب العمل المشترك في نفوسهم.

كما أن دور المدير القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق أنشطة العاملين وجهودهم وتوجيهها، حيث يستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين، وتوجيه جهودهم كلها، وذلك من خلال عدة أمور من أهمها: وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، وربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود جميع العاملين داخل التنظيم؛ وهذا ما جعل البعض يصف عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه.

### ج- التوجيه والقيادة الإدارية:

يعتبر التوجيه هو الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة التي يمارسها الإداري داخل العملية الإدارية، ويجب على كل قائد إداري أن يوفق بين

نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ولكي يسير العمل الجماعي في المنظمة في طريق تحقيق الأهداف المرجوة.

فالتوجيه من المهمات الرئيسة للقيادة حيث يتم من خلاله دفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات التي تمكن الإدارة متمثلة بالمدير القائد - أيًا كان مستواه الإداري - من إنجاز أعمالها.

وعندما يعمل القائد على إبراز أهداف المنظمة بصفة دائمة أمام العاملين فيها في كل اتصال معهم، ويشحذ هممهم ويحفز عزائمهم لإنجاز تلك الأهداف، ويجعل العاملين معه يعملون معًا كفريق متكامل في تناسق وانسجام وتعاون تامّ واضعين نصب أعينهم الأهداف المرجوة للمنظمة، فإنه يكون قد حقق نجاحًا كبيرًا في وظيفة التوجيه.

وإذا أدركنا أن إنجاز الأهداف إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى المنظمة توجيههم لتحقيق أهدافها، فإن دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني يبرز أكثر من الجوانب الأخرى. وذلك من خلال عملية التوجيه التي تعتبر محور نشاط القيادة التي تنصبُّ أساسًا على السلوك الإنساني للعاملين، مستهدفةً تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة المنظمة والعاملين فيها، والذي يؤدي إلى نقل الاتجاهات والمشاعر المساندة أو المعوّقة لأهداف التنظيم.

ويتضح لنا دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني إذا استعرضنا مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على أساس من التفاهم المتبادل،

وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، والاعتداد بما يبدو منه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى «الإدارة بالمشاركة» (Participative Administration)، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماسٍ ورضًا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وتسوية المنازعات فيما بينهم، وتمكينهم بالتالي من استخدام مهاراتهم كاملة في العمل. كل ذلك في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة، وحاجات ومتطلبات المجتمع الذي يعمل التنظيم في نطاقه من جهة أخرى.

#### د - الرقابة والقيادة الإدارية:

لا يمكن القيام بالعملية الإدارية على أكمل وجه دون وجود رقابة تضبط إيقاع العمل في المنظمة، لذلك فإن «الرقابة تعتبر جوهر عملية الإدارة، وهي حاجة حيوية لكل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نُفذت، وأن النتائج المرغوبة قد تحققت، وهي وظيفة كل مدير مكلف بتنفيذ الخطط المرسومة مسبقًا»<sup>(٣٥)</sup>.

فالرقابة إذاً هي: «التحقق من أن كل شيء قد تم وفقاً للخطة التي اختيرت، والمبادئ التي أُرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى»<sup>(٣٦)</sup>.

ويعرّفها آخرون بأنها: «التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة؛ وذلك بهدف الكشف عن مواطن الضعف وتصحيحها»<sup>(٣٧)</sup>.

ويخلص الكاتب مما سبق إلى تحديد معنى «الرقابة» بأنها عبارة عن:

(عملية التحقق من تنفيذ أهداف الخطة بأعلى كفاءة ممكنة، وكذلك التحقق من مدى صحة الأساليب الإدارية ومناسبتها في تصحيح ما يُكتشف - عند وضع الخطة موضع التنفيذ - من أخطاء ومعوّقات).

«ولكي يضمن القائد الإداري إنجاز أهداف المنظمة على أكمل صورة فإن عليه أن يتابع العمل ليتأكد من سيره وفقاً للخطة الموضوعة، وطبقاً للقرارات التي أصدرها. وبالنسبة للعاملين فإن قيام قائد المنظمة بهذه المتابعة يتيح له أن يقوم نشاط العاملين فيها، وأن يشجّع المتحمسين منهم؛ لذلك كان لا بد للقائد الإداري الناجح أن يمارس الرقابة، ليس باعتبارها وسيلة للعقاب والجزاء عند حدوث خطأ فادح أو تقصير بسوء نية نتيجة عدم الولاء للمنظمة وأهدافها وحسب، وإنما أيضاً باعتبار الرقابة أداة للإصلاح والتقويم، ووسيلة لتنمية أصحاب القدرات وتحفيز ذوي الكفاءات»<sup>(٣٨)</sup>.







## هوامش الفصل الأول

- (١) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٩م، ص: ٨٦-٨٧، بتصرف.
- (٢) ابن منظور، محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، ج٥، دار المعارف، القاهرة، ص: ٣٧٧٠، مادة (ق و د).
- (٣) انظر: الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، دار الثقافة، الدوحة، ١٩٩٠م، ص: ٨.
- (٤) الزبيدي، محمد مرتضى الحسيني، تاج العروس من جواهر القاموس، مطبعة حكومة الكويت، ج٩، ص: ٢٠٩، مادة (ق و د).
- (٥) انظر: رضا، أحمد، معجم متن اللغة، ج٤، دار مكتبة الحياة، بيروت، ١٣٧٩هـ، ص: ٦٧٣، مادة (ق و د).
- (٦) The Oxford English Dictionary, Volume viii, Oxford Clarendon Press, 1989, p. 1300.
- (٧) قلوباي، محمد صالح، القيادة السياسية والإدارية في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة العامة، عدد ٤٣، محرم ١٤٠٥هـ، ص: ٢٣.
- (٨) عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم الإداري المعاصر، مسقط س١٢، ع ٤٢، ديسمبر ١٩٩٠م، ص: ٧٢.
- (٩) تيد، أردوي، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٥م، ص: ١٦.
- (١٠) Cribbin, James, Leadership, Strategies of organizational Effectiveness, Macom 1981, p p. 12-13
- (١١) Curphy, Hughes Ginnett, Leadership, Enhancing the lessons of Experience, McGraw-Hill Irwin, 4th Edition, 2002, P7.
- (١٢) العبودي، محسن، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٤م، ص: ٣٨.

- (١٣) الطيب، حسن أبشر، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، المجلة العربية للإدارة، ج١٢، ع٢، ربيع ١٩٨٨م، ص: ١٥، بتصرف.
- (١٤) كونتز وأدونيل: كاتبان أمريكيان بيّنا في كتابهما «الإدارة: نظام لتحليل الوظائف الإدارية» أن المهمة الرئيسة للمدير هي إيجاد المناخ الذي يعمل فيه الأفراد كمجموعة متعاونة لتحقيق أهداف الإدارة. انظر: عسكري، سمير أحمد، أصول الإدارة، دار القلم العربي، دبي، ٢٠٠١م، ص: ٢٣.
- (١٥) انظر: Koontz and O'Donnell, Principles of Management: Analysis of Managerial Functions, McGraw-Hill, N.Y. 1959, pp. 429-436
- (١٦) Urwick, L., The Elements of Administration, London: Pitaman, 1965. p. 49
- (١٧) القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة، الرياض، ١٤٢٢هـ، ص: ٨.
- (١٨) القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرجع سابق، ص: ٧.
- (١٩) Topping, Peter. A, Managerial leadership, McGraw-Hill, 2001, P10.)
- (٢٠) القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرجع سابق، ص: أ.
- (٢١) فريدريك تايلر (١٨٥٦-١٩١٥م): يعتبر المُنظّر الرئيس لحركة الإدارة العلمية، صدر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة ١٩١١م، واشتهر شهرة كبيرة عندما وقفت ضده نقابات العمال؛ ما دفع بالكونجرس الأمريكي إلى عقد جلسات خاصة للتحقيق معه في الفترة الممتدة من سنة ١٩١٢م إلى حين وفاته سنة ١٩١٥م، متأثراً بمرض رئوي.
- انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، دم، دن، ١٩٩٤م، ص: ١٣١-١٣٢.
- (٢٢) Taylor, F., Shop Management, Harper and Brothers, N.Y.: 1903, p. 21
- (٢٣) هنري فايول: (١٨٤١ - ١٩٢٥) فرنسي الجنسية، اهتم بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاماً فكرياً وإدارياً يمكن تعليمه ودراسته، وكان يعمل على وضع نظرية عامة للإدارة اتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا سنة ١٩١٦م، بعنوان: «الإدارة العامة والصناعية».
- انظر: النمر، سعود بن محمد، وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مطابع

- الفرزدق، الرياض ٢٠٠١م، ص: ٥٤-٥٥.
- Fayol, H., General and Industrial Management, Pitam Pub. Co., (٢٤)  
N.Y.: 1949, p.6
- (٢٥) عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٢٣.
- (٢٦) عبد الوهاب، علي، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٢م، ص: ١٣.
- (٢٧) الشميمري، أحمد عبد الرحمن وزملاؤه، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٥م، ص: ٢٦.
- (٢٨) بيتر دراكر: ولد في فيينا عام ١٩٠٩م، وكان لكتابه "مفهوم الشراكة" الذي صدر عام ١٩٤٦م الأثر في ظهوره عالمياً، ومن خصائصه كتاباته في إدارة الوقت، ومن أهم كتبه "الإدارة في الأوقات العصيبة" الذي صدر عام ١٩٨٠م، وكتابه «المنظم والإبداع» الذي صدر عام ١٩٨٥م.
- انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٣٦٤-٣٧٠.
- (٢٩) بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط ١، ٢٠٠٠م، ص: ١٦.
- (٣٠) بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة.. دراسة لأصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الإسلام، والولايات المتحدة، وفرنسا، ومصر، ولبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٣م، ص: ١٦٣.
- (٣١) Fayol. H., General and Industrial Management, op. cit p.43.
- (٣٢) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ١١٩-١٢٠.
- (٣٣) القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ١٥، بتصرف.
- (٣٤) بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص: ٢٠٣.
- (٣٥) عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٩٣.
- (٣٦) بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص: ٤٠٣ - ٤٠٤.
- (٣٧) الشميمري، أحمد عبد الرحمن وزملاؤه، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص: ٣٢٤.
- (٣٨) بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص: ٣٣٠.





## الفصل الثاني

### القيادة في النظريات الإدارية

أولاً: القيادة في ضوء النظريات الإدارية التقليدية (الكلاسيكية)

ثانياً: القيادة في ضوء النظريات الإنسانية

ثالثاً: القيادة في ضوء النظريات الحديثة



## الفصل الثاني

### القيادة في النظريات الإدارية

ترجع نشأة علم الإدارة الحديث إلى بداية المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حين شعر رجال الأعمال بضرورة قيام فكر إداري ينظم إنتاج سلعهم وتسويقها، ويحدد العلاقات بينهم وبين العاملين، كما يضع الأسس والوسائل والأساليب التي من شأنها أن تطور الإنتاج الصناعي؛ حينها بدأت نظريات الإدارة تتعدد وتتنوع، بل وتتعارض أحياناً في بعض جوانبها، ولا تزال على هذا الحال إلى يومنا هذا. وليس ذلك معيباً إذا ما أخذنا بالاعتبار عدداً من الحقائق التي توضح مفهوم النظرية، وهي: <sup>(١)</sup>:

[١] "إن النظرية ليست مجرد تخمين، بل هي محاولة علمية للكشف عن ظاهرة ما.

[٢] يهتم العلماء بالنظرية قدر اهتمامهم بالبحث عن الحقيقة ذاتها.

وعلى هذا الأساس فإن الاستخدام العلمي لتعبير «النظرية» هو أنها المشاهدة التي يمكن التحقق منها؛ وبالتالي فإن مفهوم النظرية يشير إلى العلاقة بين الحقائق، أو هي ترتيب الحقائق بطريقة مفهومة ذات معنى.

وسنُجمل عرضنا للنظريات الإدارية لنقف على الجهود التي قدمها أنصار هذه النظريات، والتي أسهمت في تطوير مفهوم القيادة وتحديده، وتحليل



أساليبها من خلال الدراسات التي تمت؛ للوصول إلى أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أهداف التنظيم.

### أولاً - القيادة في ضوء النظريات الإدارية التقليدية (الكلاسيكية):

ظهرت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين، وسادت حتى أواخر الثلاثينيات منه.

وتعتبر هذه النظريات نتاجاً للتفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، تمثلت في: سيطرة الآلة والثورة الصناعية على الإنسان؛ حيث كان محور تفكير رُوّادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية<sup>(٢)</sup>. وقد أرسى أفكار هذه النظريات روادها الأوائل: فريدريك تايلر، وهنري فايول، فضلاً عن الأفكار التي قدّمتها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر<sup>(٣)</sup>. ونجمل فيما يأتي جهود هؤلاء الرواد في مجال القيادة الإدارية:

#### ١ - القيادة و«نظرية الإدارة العلمية»:

لقد نشأت «نظرية الإدارة العلمية» وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مجموعة من المفكرين، وقد ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلر (F. Taylor 1856-1915) الذي أوضح في كتابه «مبادئ الإدارة العلمية» - الذي نشر في عام ١٩١١م - أن الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل، مصحوبة بأكثر رفاهية ممكنة للعامل. وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن ثمة تعارضاً بين هدف صاحب العمل وهو تحقيق الربح، وبين رغبة العمال في زيادة أجورهم؛ حيث إن زيادة الأجور ستؤدي بالضرورة إلى زيادة التكاليف، ومن ثمّ إلى تخفيض أرباح المشروع، وأوضح تايلر أن زيادة إنتاجية العامل بالطرق

العلمية هي السبيل الوحيد لزيادة الأرباح وزيادة الأجور في الوقت نفسه. ويتلخّص أسلوب الإدارة العلمية عند تايلر في وجود طريقة نموذجية وحيدة لأداء أي عمل (The One Best Way)، وبأن هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل إتماماً أمثل. ولاحظ تايلر أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات؛ وذلك بهدف اختصار الحركات غير الضرورية وتفاديها، ومن ثمّ تحسين الأداء؛ وتحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وعرفت هذه الطريقة في البحث باسم: «دراسة الوقت والحركة» (Time and Motion Study) وتتلخص أفكار ومفاهيم تايلر عن الإدارة العلمية فيما يأتي:

- ١- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة والعمال، وذلك يعني - بالضرورة - التخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ، وإحلال الأساليب العلمية محلها.
- ٢- استخدام الطرق العلمية في اختيار العمال وتدريبهم.
- ٣- البحث عن أحسن طريقة ممكنة لأداء عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرقه هذا الأداء.
- ٤- العمل على توفير جو من التعاون بين العمال والإدارة بدلاً من الصراع والتناقض؛ وذلك من أجل إنجاح المشروع وتحقيق مصلحة الطرفين.
- ٥- التركيز على وظيفة التخطيط، وفصلها عن وظيفة التنفيذ.
- ٦- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف؛ وذلك يعني تقسيم عمل

المشرف العام إلى عدة أجزاء؛ يتولى كلَّ جزء ملاحظٌ مباشر من ذوي الاختصاصات الدقيقة، وبالتالي فإن العامل الواحد يتلقى تعليماته اليومية من أكثر من ملاحظ مباشر؛ وذلك حسب تخصص كلِّ منهم<sup>(٤)</sup>.

وبالرغم من أن نظرية الإدارة العلمية قد أغفلت قدرات العاملين، وتناست تقدير سلوكهم، فإن تايلر أسهم - من خلال دراساته وأبحاثه - بتقديم عدد من المبادئ والتوجيهات التي كان لها تأثير في تحديد مفهوم القيادة الإدارية وتطويره، ويتضح ذلك من خلال تصوُّراته لمهام المدير؛ فقد رأى أن «على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلاً من اعتماد الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل.... وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيه؛ بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه، في حين يتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ»<sup>(٥)</sup>. كما أشار تايلر إلى «أهمية الحوافز المادية وفعاليتها في تشجيع المرؤوسين، وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهي ما سماه بالمغريات أو المشجِّعات (Incentives)، وربط - طردًا - بينها وبين الأداء الجيد، كما بيَّن أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صورًا متعددة؛ كزيادة الأجور، والترقية السريعة، وتهيئة الظروف الجيدة للعمل، وتخفيض ساعات العمل، كل ذلك مع تقدير المدير لمرؤوسيه واحترامه لمشاعرهم»<sup>(٦)</sup>.

إن مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية وأثرها في النشاط الإداري، وكذلك نظرتها إلى العاملين على أنهم آلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية

وتجربتها الإدارة من العواطف والمشاعر الإنسانية<sup>(٧)</sup> - إلا أنها بالرغم من ذلك كلّه، فقد كان لأفكار تايلر في نظريته تلك أثر بارز في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج.

## ٢ - القيادة و «نظرية المبادئ الإدارية»:

في الوقت الذي نادى فيه تايلر (Taylor) بتطبيق مبادئ «الإدارة العلمية» في الولايات المتحدة الأمريكية على المستوى التشغيلي في المصانع، كان هنري فايول (1841-1925) (H. Fayol) يجري عدة دراسات متعلقة بالمنهج العلمي؛ لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، وقام بنشر مؤلفه عام 1916م بعنوان: الإدارة العامة والصناعية.

وقد أبرز فايول وظيفة الإدارة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى من أمثال وظائف التمويل والمحاسبة والإنتاج، وأوضح أن وظيفة الإدارة تشمل نشاط التخطيط، والتنظيم، والتوجيه - أو إصدار الأوامر - والتنسيق، والرقابة. «وقد بين أن هذه المهمات توجد في كل منظمة مهما كان حجمها، كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهمات الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة. كما تضمّن مؤلف فايول - الإدارة العامة والصناعية - معالجة لموضوع صفات الإداريين؛ حيث يرى أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة يجب توافرها، وهي صفات جسمية، وصفات ذهنية، وصفات أخلاقية، يضاف إليها سعة اطلاع المديرين وثقافتهم العامة، وأشار إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية، وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات

والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى»<sup>(٨)</sup>.

ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها «نظرية المبادئ الإدارية»، التي يرى أنصارها وجوب اتباعها لضمان تحقيق الكفاءة الإدارية: «الالتزام بمبدأ تدرُّج السلطة أو التسلسل الهرمي، الذي يعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل، وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة، والالتزام بمبدأ وحدة الأمر (Unity of Command)<sup>(٩)</sup> وهو يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد فقط يتلقى منه الأوامر، ويرفع إليه التقارير.

ويرى بعض الكُتَّاب أن فايول قد حدد عناصر الإدارة لتشمل: «التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة»<sup>(١٠)</sup>، وبهذا فهو يعني بالقيادة هنا التوجيه، حيث إن ثمة اعتبارات جعلته يبرز القيادة على أنها أحد العناصر المهمة للوظيفة الإدارية؛ منها: أن القيادة ضرورة لمباشرة جهاز الموظفين في التنظيم لأعماله، وأن مبادئ القيادة مبادئ إدارية، وأخيراً أهمية القيادة ودورها في الإدارة.

«فالخطوط التي رسمها فايول للقائد الإداري سليمة، ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة بالأهمية ذاتها التي تمثلها في نطاق المشروعات الخاصة»<sup>(١١)</sup>.

ولعل ما يرجِّح الاعتقاد بأن فايول جعل القيادة عنصراً من عناصر الوظيفة الإدارية: أن النشاط الخاص بإصدار الأوامر لا يعني عند فايول مجرد الأمر، بل يتضمن أيضاً التوجيه في القيادة لضمان تطبيق هذه الأوامر وتنفيذها على أكمل وجه. يضاف إلى ذلك أن فرنسا شهدت في زمن فايول فترة من الاضطراب بسبب ضعف جهازها الإداري وافتقاره إلى الكفاءات

الإدارية التي يمكن أن يُعهد إليها تولّي المراكز القيادية؛ ما جعله يدعو إلى إقامة مراكز للدراسات الإدارية في باريس لإيجاد مجموعة من القادة تكون لديهم التجربة الكافية والقدرة المثلى لإصلاح الجهاز الإداري.

وقد اقترح فايول أربعة عشر توجيهاً لترشيد سلوك المدير هي على النحو الآتي: «على المدير أن يتأكد من أن خطة العمل قد أُعدت بحكمة ورؤية، وأنها ستنفذ بدقة، وأن يراعي وجود تناسب بين إمكانات التنظيم المادية والبشرية والأهداف المطلوب تحقيقها، وإقامة سلطة واحدة قادرة على التوجيه بكفاءة وحزم، والتوفيق بين أنشطة المرؤوسين وتنسيق جهودهم، واتخاذ القرارات الواضحة والمختصرة، وتنظيم العمل وتنسيقه، وذلك بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، مع تحديد الاختصاصات لكل موظف، وتشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة وتحمل المسؤولية، ومنح المكافآت العادلة والمناسبة (Fair and Suitable Recompense) للمرؤوسين تقديراً لما يقدمونه من أداء جيد، وتوقيع الجزاءات عند إهمال الموظف، والمحافظة على النظام والأمن، والتأكيد على أن المصلحة العامة مُقدّمة على المصالح الخاصة، وإعطاء اهتمام خاص لوحدة الرئاسة داخل التنظيم، والرقابة الشاملة لضمان سلامة تنفيذ الخطة، وأخيراً أن يستنفذ المدير جهده كاملاً لمقاومة الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي أو ما يسمى بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين، والرقابة على جميع المعاملات الدائرة بين إدارات التنظيم»<sup>(١٢)</sup> (Fight against excess of regulations, red tap, and paper control).

## ٣ - القيادة و«النظرية البيروقراطية»:

كلمة «بيروقراطية» هي ترجمة للاصطلاح الإنجليزي (Bureaucracy)، وهي مشتقة من الأصل الإغريقي (Kratia)، ومعناها: أن تكون قويًا = (To be strong)، ثم انتقلت الكلمة إلى الفرنسية واشتُقَّ منها المصطلح المعروف حاليًا، والذي يتكون من مقطعين الأول: (Bureau) بمعنى: «مكتب»، أما المقطع الثاني (cracy) فيقصد به: «حكم»؛ ومن ثَمَّ فإن كلمة «بيروقراطية» موازية لمعنى «حكم المكتب»، أي: الحكم عن طريق المكتب، أو أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي.

وقد استخدم ماكس ويبر (Max Weber) هذا المصطلح ليشير إلى تمركز السلطة في المكتب والوظيفة، وليس فيمن يشغل الوظيفة. وتعد نظرية «البيروقراطية» كما وصفها ماكس ويبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف ويبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، وقد قصد ويبر بتعبير «البيروقراطية» أن يصف النموذج المثالي (Ideal type) للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي. ويكاد الباحثون في العلوم الإدارية يُجمِعون على أن أهم الدراسات التي أسهم بها ويبر فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية هي «نظريته الخاصة بهياكل السلطة؛ إذ قاده هذه الدراسات إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات، وكانت هذه الدراسات تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الفرد الأوامر التي تصدر إليه من القادة والرؤساء؟ ولماذا يقوم المرؤوسون بأداء الأعمال وفقًا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة، والتي تتلخص في مفهوم (افعل ما

تؤمر به)؟ وقد قام في هذه الدراسات بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل المنظمات، وقسمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية (Charismatic Authority).

النوع الثاني: السلطة التقليدية (Traditional Authority).

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة (Rational Legal Authority).

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأنها يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد. كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد؛ لذلك فقد استخدم كلمة (Charism) وهي مقتبسة من اللغة اليونانية، وتعني مدى تحلي الإنسان بمواصفات خارقة تمكّنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يحقق له قدرًا هائلًا من ضبط النفس، وطاقة استثنائية في ممارسة هذه السلطة في التأثير على العاملين معه والتابعين له؛ بحيث يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضا كامل. وقد أدى هذا إلى توجه عدد من العلماء والمفكرين الذين تأثروا بدراسات ماكس ووبر إلى البحث عن سمات وصفات هؤلاء القادة (كما سنرى عند دراسة «نظرية السمات» كإحدى نظريات القيادة في الفصل الثالث).

أما النوع الثاني القائم على العلاقات التقليدية: فإن القائد يمارس سلطته فيها من خلال موقعه في التنظيم. وكثيرًا ما يمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد المتوارثة؛ وقد ضرب ماكس ووبر في بحوثه كثيرًا من الأمثلة التي توضح هذا الأسلوب؛ ومن بينها الأساليب التي أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم، وأوضح أن المراكز الإدارية كانت تنتقل بالوراثة



من الأب إلى الابن. (Handed down from father to son).

وأما الثالث منها: فهو ترشيده العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم، وهو التنظيم السائد في المنشآت الحديثة.

ويرى ويبر أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات في المجتمعات الحديثة والمعاصرة؛ ذلك أن شرعية أو قانونية السلطة يمارسها القائد من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات (System of rules and procedures).

هذه القواعد والإجراءات هي التي تُكسب القائد شرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يوجد فيه أثناء الفترة الزمنية التي يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته، وهذه المجموعة من القواعد والإجراءات التي تُمارس من خلال المراكز التي تشغلها المستويات الإدارية المختلفة في التنظيمات الضخمة الحديثة هي التي أطلق عليها ويبر كلمة (بيروقراطية)»<sup>(١٣)</sup>.

كما قدم ويبر تصورًا خاصًا للنمط القيادي الذي يتناسب مع أنواع السلطة الثلاثة التي قام بتحديددها بهدف التعرف على موقف المرؤوسين داخل التنظيم البيروقراطي من القائد الإداري:

«ففي ظل نموذج السلطة البطولية (أو العظيمة) فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة. وفي ظل هذا النمط القيادي لا وجود لأي مظهر من مظاهر تفويض السلطة، فالسلطة بأكملها يمارسها القائد باسمه؛

لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

أما في ظل نموذج السلطة التقليدية، فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة، وحق القائد الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه. ويظهر هنا أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن سلسلة من التقاليد تكون مصدرًا لشرعية كل السلطات والأعمال التي يملكها وينفذها، وأن تبعية المرؤوسين تكون هنا لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

وإذا كان هذا النمط من القيادة قد أتبِع في بعض التنظيمات الإدارية التي كانت تسمى شركة الرجل الواحد (One-man Company)، إلا أن التنظيمات الحديثة قد رفضت هذا النمط من القيادة حتى صار شبه منعدم.

أما في ظل نموذج السلطة الرشيدة، فإن سلطة القائد الرسمي تقوم - في تصوره - على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم؛ وحتى قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية تشكل دستور التنظيم. فسلطة القائد الرسمي هنا نابعة من مركزه القيادي، وأن هذا المركز يبقى ثابتًا مهما تبدل شخص القائد؛ لذلك يكون ارتباط المرؤوسين بمركز القائد وليس بشخصه<sup>(١٤)</sup>.

ومن الانتقادات لنظرية ويبر أنه:

١. قَدَم صورة مثالية للتنظيم البيروقراطي.
٢. أغفل جوانب العلاقات غير الرسمية.

٣. اهتم بالصورة والشكل العام الرسمي للمنظمة، وأغفل الطرق المختلفة التي تؤثر في تشكيل المنظمة في صورة غير رسمية؛ وبهذا أغفل في تحليله أهم النواحي الديناميكية للمنظمة الرسمية.

يتبين لنا - مما سبق - أن معظم الدراسات التي تمت في إطار النظريات (الكلاسيكية)، قد جعلت اهتمامها منصباً على تطبيق مبادئ آلية لحل المشكلات الإدارية في التنظيم الإداري، والكشف عن قوانين مرتبة للتنظيم والإدارة يلتزم بها القادة الإداريون في العمل، ويبدو ذلك جلياً من خلال اتباع نظرية الإدارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل العملية الإدارية وفهمها، في محاولة لإيجاد التنظيم الفعال وتنسيق النشاط بين العاملين فيه، ومن خلال المبادئ والتوجيهات التي نادى بها أنصار نظرية المبادئ الإدارية لترشيد سلوك المديرين وضمان حسن أدائهم للمهام، كما اتضح ذلك عبر المعايير التي وضعها ويبر لنمط التنظيم البيروقراطي المثالي الذي نادى به وتحليله لنماذج السلطة وأنماط القيادة التي تتلاءم معها.

وقد تعرّضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية لبعض الانتقادات، قد يكون من أهمها: إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية، وتركيزها على الحوافز الاقتصادية (المادية) باعتبارها المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل، متناسية أن له رغبات ومشاعر وتوجهات قد تحكم سلوكه غالباً.

### ثانياً - القيادة في ضوء «النظريات الإنسانية»:

إن التحول المهم الذي شهدته العملية الإدارية بعد العقد الثالث من القرن العشرين - بدءاً بالاهتمام الكلي بالفرد العامل ومدى إنتاجيته، وصولاً إلى الاهتمام بالعوامل الإنسانية والاجتماعية في موقع العمل - لم يكن تحولاً ظاهراً بعيداً عن جذوره المتمثلة في التغييرات التي طرأت على أيديولوجية الإدارة (Managerial Ideology)؛ ذلك أن تطور التنظيمات صغيرة الحجم إلى تنظيمات كبيرة الحجم رافقه قناعة فكرية تتمثل في أن نجاح القيادات الإدارية في ظل الظروف الجديدة يتطلب قدرات ومهارات متباينة تستطيع تنسيق العلاقات بين العاملين وإقامة علاقات إنسانية سليمة معهم، بعد أن كانت مقدرة الرئيس الإداري التي تنبع من مركزه الوظيفي هي التي تضيء عليه السلطة الشرعية في ظل التنظيمات صغيرة الحجم. كل ذلك أدى إلى تغيير المفهوم المثالي للتنظيم الإداري الذي يعزو مشكلات الإدارة إلى العوامل الفردية، إلى مفهوم جديد يعزوها إلى مدى سلامة العلاقات الإنسانية، كما أن المشكلات الاجتماعية التي أظهرتها الأزمة الاقتصادية (الكساد الكبير) في سنة ١٩٢٩م قد حثت الباحثين في المجال الإداري على التحول إلى المنحى الاجتماعي للعملية الإدارية؛ وذلك بتحليل العوامل الاجتماعية المؤثرة في العاملين ضمن إدارة ما.

وقد تم في هذا البحث التمييز في النظريات الإنسانية بين نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي؛ على اعتبار أن هذا التقسيم يتوافق والمراحل التاريخية لظهور كل من النظريتين:

## ١- القيادة و«نظرية العلاقات الإنسانية»:

بعد إصرار النقابات العمالية على معارضة مبادئ تايلر في الإدارة العلمية، بل محاربتها لذلك التوجه في العقد الثاني من القرن العشرين، بدأت ملامح توجُّه مستجد في النظرية الإدارية وتمثَّلت في إعطاء حيز مهم للعلاقات الإنسانية من خلال دفع العامل بقناعة ذاتية إلى العمل على رفع كفاية الإنتاج؛ وذلك بتحقيق عامل الرضا لدى العمال.

«إن فكرة العلاقات الإنسانية تعني: ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي الذي يهتم - على وجه الخصوص - بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، عامَّةً كانت أم خاصَّةً، وذلك من واقع الاعتقاد بأنَّ العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية، تمارس تأثيرًا حاسمًا على الكيفية التي يتحقق بها الأداء، ومن ثمَّ التأثير على كل عمل يمكن أن تتمخَّض عنه نتائج في النهاية، خاصة وأن العلاقات الإنسانية هي التي تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني، لذا فإن على القيادة الإدارية المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة: النظر إلى العلاقات الإنسانية كأسلوب مهم يساعد في التنسيق بين جهود الأفراد، ويسهم في إيجاد جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناءً؛ يحقق أهداف التنظيم من ناحية، ويشبع رغبات الأفراد من ناحية أخرى<sup>(١٥)</sup>.

فالمفهوم العام للعلاقات الإنسانية يدور حول تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وتعتبر ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett)<sup>(١٦)</sup> (١٨٦٨-

١٩٣٢م) أول من اهتم بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وقد اهتمت

اهتماماً خاصاً بالجوانب السيكلوجية في المبادئ الأساسية للتنظيم الإداري، لكن بدء حركة العلاقات الإنسانية ترجع عادة إلى تجربة هوثورن (Hawthorne Experiment)؛ فقد «عرف منهج العلاقات الإنسانية من مجموعة التجارب التي أجريت بمصانع (الهُوثورن) بشركة ويسترن إلكترونيك في شيكاغو ما بين عامي ١٩٢٤م و١٩٣٢م تحت إشراف إلتون مايو<sup>(١٧)</sup>. وقد استهدفت التجارب في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل؛ كالإضاءة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، وتوزيع فترات الراحة، والأجور التشجيعية المترتبة على إنتاجية العمال.

ولاختبار صحة الفرض تم اختيار مجموعتين؛ إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وتم إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها، غير أنه تم ملاحظة أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين؛ فاستنتج أن ثمة عاملاً آخر غير الإضاءة أدى إلى ارتفاع معدل الإنتاج؛ ما دفع إلى التوصل إلى نتيجة، مفادها: أن ثمة مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل تدخلت في ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وهذه العوامل هي العوامل الإنسانية؛ حيث إن اختيار أفراد المجموعة الضابطة منحهم شعوراً بالأهمية لقيامهم بدور أساسي في برنامج تجريبي معين، كما نمّت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أساسها التعاون والثقة المتبادلة والصدقة والتماسك؛ ما أسهم في إيجاد شعور بالمسؤولية الجماعية التي تحفز عادة على العمل دون حاجة إلى إشراف مباشر؛ كما أدى حرص المشرفين على إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصّة بالعمل على رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية مع الإدارة<sup>(١٨)</sup>. وقد أبطلت هذه التجربة افتراض النظرية الكلاسيكية التي تقول: إن الإنسان راشد

وعقلاني يسعى إلى تحقيق المنفعة القصوى للعمل، وإن مشاعره وعواطفه لا مكان لها في موقع العمل.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يأتي:

١- يعتبر السلوك الإنساني من العناصر الأساسية المحددة للكفاءة الإنتاجية؛ باعتبار أن المشروع يتكون من مجموعة أفراد لديهم رغبات وآمال ومشاعر مطلوب من الإدارة تفهمها وإشباعها.

٢- تعتبر الحوافز المعنوية لدى الأفراد ذات أهمية بالغة في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم؛ مثل الحاجة للأمن، والانتماء، وتحقيق الذات، وهي تفوق أهمية الحوافز المادية في المساعدة على رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

٣- يعتبر التنظيم والاتصال غير الرسمي داخل العمل مؤثر بشكل فعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل.

٤- إن الإدارة الديمقراطية - أي: مشاركة العاملين في الإدارة - هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع، لاسيما مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.

بناء على ما ذكر آنفًا: فإنه يمكن اعتبار إجراء هذه التجارب المنطلق العلمي للتغيير النظري في توجهات الباحثين في المجال الإداري، والتي اعتبرت العلاقات الإنسانية عاملاً فعالاً في نجاح العملية الإدارية، كما أنه لا يمكن إنكار ما قدمته من مفاهيم في مجال الإدارة عامة والقيادة الإدارية خاصة؛ فهي تعتبر بحق منطلقاً للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في الثلاثينيات من القرن العشرين.

وقد حاولت «نظرية العلاقات الإنسانية» كسابقتها - «نظرية الإدارة العلمية» - التوصلَ إلى الطريقة المثلى لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج. ففي حين ركزت نظرية «الإدارة العلمية» على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل، ومن ثمَّ قامت بتطوير دراسات الوقت والحركة للتوصل إلى الطريقة المناسبة لأداء العمل، نجد أن حركة «العلاقات الإنسانية» ركزت على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان، وتوصّلت إلى أن القيادة الديمقراطية وفن التعامل والاتصال بالأفراد ورفع روحهم المعنوية هو السبيل الأهم لتحسين أداء العمل، ورفع كفاية الإنتاج، كما نجد - في هذه النظرية - أن الحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ في العاملين، وذلك بخلاف تأثيرها المحدود في نظرية «الإدارة العلمية» التي أكدت على أهمية الأجر والحوافز المادية واعتبرتها العوامل الوحيدة التي تدفع إلى زيادة الإنتاج.

خلاصة القول: أنه من خلال مدرسة «العلاقات الإنسانية» لم يعد يُنظر للعامل على أنه امتداد للآلة، وإنما هو كائن حي معقد، له حاجاته النفسية والاجتماعية والشخصية وغيرها من العوامل التي تؤثر في الإنتاج.

يتضح مما سبق أن مدرسة «العلاقات الإنسانية»، وإن جاءت على أنها ردُّ فعل للمدرسة «الكلاسيكية»، لكنها تعتبر نموًّا طبيعيًّا في الفكر الإداري لا يكتمل إلا به، فهي تُعدُّ إضافةً جديدةً مكتملة لما سبقها، وليست بديلاً عنه.



## ٢- القيادة و«نظرية التنظيم الاجتماعي»:

تُصوّر «نظرية التنظيم الاجتماعي» التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وهي تنظر إليه باعتباره مجموعة من الأفراد مجتمعين يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية؛ لتحقيق أهداف شخصية وجماعية، بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وإشباع متطلبات العاملين فيه. وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد - مع كون كلٍّ منهم له قدراته ومعتقداته - يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في الوقت نفسه، وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية، ومن هنا تتبين أهمية دور القيادة وصعوبته.

ومن أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي دراسات باك (E. Bakke) وليكترت (R. Likert)<sup>(١٩)</sup>. فقد حدد باك أربعة مكونات أساسية للتنظيم؛ هي: «النظام الذي يحكمه، والموارد البشرية والمادية والطبيعية، والأنشطة التي تتم في إطاره، ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم (Fusion Process)».

ويرى (باك) أنه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشكلاتهم وتوجيههم؛ وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم؛ حيث يسعى فيه الفرد إلى تحقيق ذاته في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم إلى تحقيق أهدافه، كما يتطلب من الإدارة إدراك العوامل الشخصية التي تساعد

على انصهار الفرد وتلاحمه مع التنظيم، وتفهم العوامل التنظيمية التي تساعد على انصهار الفرد مع التنظيم.

أما ليكرت فهو يرى في تحليله لعملية القيادة أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تركز فيه اتجاهات القائد على الاهتمام بالموظفين وتعكس ثقة عالية واطمئناناً بين الجميع، حيث تنشأ هذه الاتجاهات عن إشباع دوافع ال(أنا) لديهم؛ فيكون التنظيم الذي تسوده هذه الاتجاهات متماسكاً، ما يساعد على الاتصال الفعال، ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتخذ مثل هذا التنظيم من قياس مستويات الأداء أساساً للإرشاد الذاتي، ويجعل القائد يركز اهتمامه على موظفيه إلى جانب اهتمامه بالعمل.

كما يرى ليكرت أن المبدأ الذي يمكن أن يستند إليه القادة في اتباع النمط القيادي الناجح يتمثل في أن ينظر القادة إلى مرؤوسيهم باعتبارهم كائنات إنسانية أكثر من كونهم أشخاصاً يؤدون عملاً؛ بحيث ينظر المرؤوسون إلى قائدهم على أنه صديق متعاون عطوف وحازم، ولكن دون اللجوء إلى التهديد؛ يهتم برفاهيتهم، ويعدل في معاملتهم، ويثق فيهم<sup>(٢٠)</sup>.

### ٣ - القيادة و«النظرية السلوكية»:

كان للنظرية السلوكية في تطور الفكر الإداري دور فعال في تحديد ناتج عمل الظاهرة الإدارية؛ حيث إن المدرسة السلوكية التي ظهرت في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها؛ بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ «المدرسة الكلاسيكية»؛ مثل التأكيد على الكفاءة، وتبني أيضاً بعض مبادئ العلاقات الإنسانية؛ نحو التأكيد على

أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وتهيئة مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين. وتعد إسهامات ماسلو (Maslow)<sup>(٢١)</sup>، وماكليانند (McClelland)<sup>(٢٢)</sup>، وماكجريجور (McGregor)<sup>(٢٣)</sup>، وآرجيرس (Argyris)<sup>(٢٤)</sup> وغيرها من الإسهامات الرائدة في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تمثل نقطة بداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز، باعتبارها أداة يستخدمها القائد في قيادة منظمته؛ حيث يمكن اعتبارها:

- ١- «مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات متعلقة بالسلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، وتفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي، ومن ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.
- ٢- مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل، بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة.
- ٣- مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل واعتبار أن حوافز الإنسان وحاجاته هي التي تحدد سلوكه؛ ومن ثم فإنها تؤكد على أهمية هذه الحاجات، وهي تتميز أيضًا بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الإبداع والإنتاج والإسهام الفاعل في تحقيق أهداف الإنسان (Maslow).
- ٤- تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ، ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية؛ مثل الأحوال الطبيعية كالإضاءة، أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل؛ فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال (Mc Gregor)، وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم (Mc Clelland).

٥- مدرسة تهتم بتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات فيما بين الأفراد، وكذلك بين الأفراد والمجموعات، ويشمل ذلك مستوى الثقة في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم، ومنح عناية خاصّة بالتعارض الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل، واعتبار الصراع ظاهرة صحية مادام أنه يُعالج في العلانية، أي: أن وضع موضوع التعارض على مائدة البحث أمر ضروري يساعد على حل النزاع بين الأطراف المختلفة، ويسمى ذلك مبدأ التعارض البنّاء<sup>(٢٥)</sup>.

ويمكن تلخيص الرؤية السلوكية في القيادة الإدارية بشكل أكثر دقة من خلال ما قدمه أرجيرس الذي أسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم، والذي يقيّمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما: الفرد، والتنظيم الرسمي؛ لذلك فإنه يرى أن استخدام قيادة التنظيم للأساليب الآمرة والرقابة المشددة يجعل الأفراد يُمعنون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي، وقد يصل بهم الأمر إلى إيجاد تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذًا لتخفيف أسباب التوتر والإحباط. ومن هنا يرى أرجيرس أن «السبيل إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي، يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد العاملين في التنظيم ومشكلاتهم، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد وتخفيف حدة الرقابة»<sup>(٢٦)</sup>، وبهذا تعمل القيادة على توفير الإحساس لدى الفرد العامل بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتتيح له مجالاً لتحقيق نموه وتطوره، وتعمل بالتالي على زيادة قدراته في العمل.

ويعرض أرجيرس نظريته في القيادة من خلال المزج بين النمط الديمقراطي للقيادة والنمط الدكتاتوري المتسلط، ويعتمد هذا المزج على كُُلِّ من الموقف والمرؤوسين، فطبيعة المهمة التي يواجهها القائد هي التي تفرض

عليه اتباع النمط القيادي المناسب؛ وبذلك فتح أرجيس المجال لما سمي لاحقًا بنظرية القيادة الموقفية<sup>(٢٧)</sup>.

### ثالثًا - القيادة في ضوء النظريات الحديثة

حاولت النظريات الحديثة للإدارة - بما قدمته من أفكار - تلافى الانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة، وقد كان للجهود التي قدمها أنصار النظريات الحديثة في تحليلهم للتنظيم وكيفية العمل فيه أثرٌ مهم في تنمية وتحسين دور القيادة وتحسينه، الأمر الذي شرَّعت بتحديد النظريات السابقة، كما أسهمت النظريات الحديثة في الكشف عن الأسلوب القيادي المفضَّل في التنظيمات الإدارية؛ فركَّزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها، والنظر للتنظيم باعتباره نظامًا مفتوحًا تنشأ بينه وبين البيئة المحيطة علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي.

#### ١ - القيادة ونظرية اتخاذ القرارات:

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية للتنظيم سائدًا، كان ثمة تيار آخر في الفكر الإداري أكثر تعمقًا وأصالة، وهو يتطور ببطء، لكنه مع ذلك فقد ترك أثرًا بالغًا في نظرية التنظيم. ففي عام ١٩٤٨م ظهر كتاب «وظائف المديرين» للعالم تشستر برنارد (Ch. Barnard)<sup>(٢٨)</sup>، ثم تلاه كتاب «السلوك الإداري» للعالم هربرت سايمون (H.Simon)<sup>(٢٩)</sup> الذي كتبه في ١٩٤٥م.

ولقد أثر هذان الكتابان تأثيرًا جذريًا في طبيعة الفكر الإداري، كما أحدثا تحولًا أساسيًا في النظريات التي تتناول المنظمات وطبيعة العمل فيها،

فبعد أن كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمي، وبعد أن بلغت النظريات الإنسانية في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لتحفيز الأفراد على الإسهام في العمل التنظيمي، جاء برنارد وسايمون فوضعا أساساً جديداً في النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات؛ ومن ثم فقد أصبحت دراسة التنظيم متوجهة أساساً إلى تتبع عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات التي تتفاعل للتوصل إلى قرارٍ ما.

فقد أقام برنارد فهمه للتنظيم باعتباره نشاطاً تعاونياً، لا بد لتحقيقه واقعاً من توافر أشخاص قادرين على الاتصال بعضهم ببعض، ولديهم الرغبة في الإسهام في العمل لتحقيق هدف مشترك، وأن بقاء التنظيم واستمرار وجوده يقتضي توافر أمرين هما: الكفاءة، والفاعلية، وأن حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفرادها في الإسهام بجهودهم في نشاطه، وأن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، ولكن ثقتهم بتضائل كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه؛ ومن ثمّ فحين تتوقف الفاعلية تنتفي الرغبة في الإسهام.

ويرى برنارد بأن «وجهات النظر المختلفة للأفراد في المصلحة هي السبب الأساس في عدم تحقق الهدف، واختلاف وجهات النظر هذه تجدها عادة بين مديرين يتصفون بالتشابه من حيث التخصص العلمي، بينما يرى أن ثمة احتمالاً كبيراً لتشابه وجهات النظر بين المديرين من ذوي التخصصات المختلفة؛ حيث يرى بعضهم ضرورة أعمال المنطق والعقلانية وإجراء البحوث والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، بينما يرى آخرون أن استخدام الحكمة والمفهوم الناتج عن تجارب وخبرة عملية هما السبيل الأمثل لاتخاذ

القرار. وهو - برنارد - تبعًا لذلك يبني نظريته على افتراض ضرورة الدمج بين المنطق والحكمة معًا، بما يُكوّن النسيج البيئي للمدير؛ فالنظرية تعتبر مكوّنات المدير الجسمانية الطبيعية والوراثية بتفاعلها معًا يجعل منه إنسانًا اجتماعيًا، وتعتبر كذلك من الخصائص النفسية للمدير وأسلوب تفكيره، واعتبار هذا النسيج بدايةً ينطلق منها ليتعامل مع التنظيم الرسمي في صناعة القرارات واتخاذها، مبتدئًا بقابلية المدير للتعاون مع رؤسائه ومرؤوسيه؛ ومن ثمّ فهو يتفاعل من هذا التعاون بالاتصالات الرسمية والشخصية. ويرى أن التنظيم الرسمي ينطلق من التعاون الرسمي نحو تحقيق الهدف، وكذلك يتأثر التنظيم الرسمي في تحقيقه لهذا التعاون بالدوافع والحوافز والفرص المتاحة والتأثير عليه من القيادة وتأثره بالولاء والانتماء ضمن روابط محددة، فهو - برنارد - يخشى في كتاباته على ضياع شخصية المدير في المنظمة بذوبانها في التنظيم الرسمي دون أن يشعر، ويحاول بالتالي أن يوجد التوازن ما بين حفاظ المدير على شخصيته، واندماجها النسبي مع التنظيم الرسمي، وذلك في حديثه الواسع عن التنظيم غير الرسمي والعلاقات الشخصية مع الرؤساء والمرؤوسين»<sup>(٣٠)</sup>.

أما سايمون فقد كان من الأوائل الذين اعترفوا بأثر برنارد في النظرية الإدارية، وقد استحدث مفهوم الرجل الإداري، حيث كان لفكره أثرٌ في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة، وارتباطها بموضوع القيادة الإدارية، ودور القائد في إدارة المنظمة من خلال تفريقه «بين القرار الهادف وغير الهادف، والقرار الرشيد وغير الرشيد، والقرار المُبرمج وغير المُبرمج؛ فالقرار الهادف هو الذي يرتبط بالهدف النهائي، أما القرار غير الهادف فهو الذي لا يُوَدِّي إلى تحقيق الهدف النهائي، أو أنه لا يرتبط به، والقرار

الرشيد هو الذي يعود لاختيار بدائل تؤدي لتحقيق الهدف النهائي، أما القرار غير الرشيد فهو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للغاية المرجوة، والقرار المبرمج هو القرار الذي يخضع لحسابات دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة، أما القرار غير المبرمج فيتطلب قدرًا كبيرًا من الابتكار<sup>(٣١)</sup>.

ويمكن القول: إن من أهم العوامل التي تؤثر في نوع القرار المتخذ:

١. الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد.
٢. الوسط المحيط باتخاذ القرار.
٣. النواحي السيكولوجية لمتخذ القرار.
٤. توقيت القرار.
٥. طريقة توصيل القرار.
٦. اشتراك المعنيين بالقرار، أو من يشملهم.

ويصور سايمون مفهوم التوازن في التنظيم من خلال نظريته إلى التنظيم باعتباره مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس، وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إليه وقبولهم لسلطته هو اقتناعهم بأن هذا الانضمام للتنظيم والمشاركة في أعماله سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية؛ وعلى هذا الأساس يقدم فهمه لنظرية التوازن التنظيمي القائمة على التوازن بين الإسهامات التي يقدمها الفرد في التنظيم والمغريات التي يحصل عليها، ويعتبرها أساسًا لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال التنظيمية؛ ذلك أن الفرد يستمر في تقديم خدماته وإسهاماته للتنظيم ما دامت المغريات التي تقدم له تعدل أو تزيد على قيمة الإسهامات التي



يقدمها.

ويفترض سايمون أن القيادة الإدارية تقوم على الإكراه والشدة، ويبرّر ذلك بأن القيادة يجب أن تكون قائمة على إجبار القائد لمروسيه على إطاعته، ما دام هذا الإجبار قائماً أساساً على قوة القائد ونفوذه النابع من سلطته الرسمية، وأن طاعة المرؤوسين للقائد تمثّل في نظره ثمناً لبقائهم واستمرارهم في العمل ولما يحصّلون عليه من أجر وترقية وغيرها من الامتيازات، وأن الإجبار والطاعة يتطلبان إعطاء القائد الحقّ في أن يعاقب مرؤوسيه ويكافئهم بوسائل شتى استناداً إلى سلطة المركز، ودون ذلك فلن يستطيع القائد إنجاز المهمات المنوطة به.

ويقيم سايمون نظريته هذه للقيادة على مجموعة من الافتراضات هي:

أ - أن الأفراد مطبوعون على طاعة أولئك الذين يعتبرونهم رمزاً لهم، وينظرون إليهم على أنهم مثلهم الأعلى؛ وهذه رواسب نفسية تعود لأيام طفولتهم.

ب - أن الأفراد مطبوعون أيضاً على حاجتهم إلى الأمن والطمأنينة، وأن الأبوين يوفران لهم إشباع هذه الحاجة أيام طفولتهم، وعندما يكبرون ويدخلون ميدان العمل يصبح إشباع هذه الحاجة منوطاً بالقائد، بفضل ما له من قوة نابعة من مركزه الوظيفي.

ج - أن مشاركة الفرد العامل لقائده في تحقيق الأهداف المشتركة تكون عن طريق خضوعه لأوامره وطاعته العمياء لتوجيهاته؛ ذلك لأن الفرد العامل يتخوف عادة من تحمل مسؤوليته والبت في الأمور واتخاذ القرارات الحاسمة والصعبة، وأن رئيسه - بحكم تجربته والسلطة المخولة له - هو

أقدر منه على تحمل المسؤولية؛ لذلك كان عليه أن يمثل لأوامر رئيسه.

د - أن المسؤوليات التي يفرضها المركز القيادي على القائد هي التي تدفعه إلى استخدام أسلوب الشدة والحزم لإنجاز هذه المهمات التي يتحمّل مسؤولية إنجازها وحده<sup>(٣٢)</sup>.

## ٢ - القيادة و«النظرية الموقفية»:

إن تطور الفكر الإداري قد أسهم في ظهور نظريات علم الإدارة كافة؛ حيث إن كلاً منها تنتقد سابقتها، ثم تكمل مسيرة التطور من منظور جديد، وقد أتت النظرية الموقفية نتيجة لهذا التطور، وهذه النظرية «تركّز على أن ما يفعله المديرون عملياً إنما يعتمد على مجموعة من الحوادث أو الحالات (ظرف أو موقف)، وبشكل جوهري فإن «النظرية الموقفية» تؤكد علاقة (إذا) بـ(عندئذ) (If-then relationship)، بمعنى: «إذا» توافر هذا المتغير الظرفي، «عندئذ» هذا هو الإجراء الذي من المحتمل أن يتخذه المدير. فعلى سبيل المثال: إذا كان لدى مدير ما مجموعة من المساعدين من غير ذوي الخبرة، عندئذ فإن المدخل الظرفي الموقفى سوف يوحي في هذه الحالة بإدارتهم بطريقة مختلفة عما إذا كان لدى هذا المدير مجموعة من المرؤوسين من ذوي الخبرة»<sup>(٣٣)</sup>.

وتُعتبر «النظرية الموقفية» في الوقت الحاضر من أكثر النظريات حداثة، والتي تعالج موضوع المنظّمات وتصميمها وسلوك العاملين فيها والإدارة، من منظور كُليّ وجزئيّ؛ حيث إنها تحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام سواء كان عاماً أو فرعياً، وبين الأنظمة عموماً والبيئة؛ مُحاولَةً من خلال ذلك التوصل إلى تصميم ممارسات إدارية ملائمة للظروف والمواقف.

«وقد تم تعريفها بأنها: «المدخل الإداري الذي يؤكّد بأنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف».

وتأسيسًا على ذلك، فإنه يمكن القول: إن الأسس التي قامت عليها نظرية الموقف:

١ - وجوب الإقرار بأن هناك اختلافات بين الناس والأوقات والظروف كافتراض أساسي يمكن اعتباره مقبولاً نسبياً.

٢ - استحالة التأكيد على أن ثمة أساليب ثابتة مثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف والظروف.

٣ - رفض الأساليب الثابتة التي تعكس الأهواء الشخصية والمتحيزة للقائد أو المدير، دون مراعاة للمواقف والظروف والبيئة التي تواجههم.

٤ - لا يوجد وصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية على أنها طريقة مثلى لمواقف وظروف معينة.

٥ - ضرورة الإقرار بأن الترابط ما بين المنظمة من جهة، والبيئة ومتغيراتها من جهة أخرى، هي أمر أساس يؤدي إلى تغيير الأساليب والتصاميم والنظم في المنظمة بناء على المتغيرات البيئية؛ لأن البيئة تؤثر في الإدارة.

٦ - أهمية النظر إلى الإطار العام والكلّي كأساس لمعالجة الأمور الجزئية؛ فلا يمكن للمدير أن ينظر للعملية الإدارية بصفتها أجزاء غير مترابطة؛ حيث إن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أجزاء مترابطة يجب أن ننظر إليها من منظور جامع كلي.

٧ - يجب على المدير أن يعمل على توسيع الأفق في منهجه؛ وذلك باعتباره جميع القوى البيئية نظامًا منفتحًا وغير منغلق، وهو بالتالي قابل لاستلام التغذية الراجعة (المعلومات والبيانات التي تعود إليه من المرؤوسين)»<sup>(٣٤)</sup>.

وتدور كل الإسهامات التي قدّمها أنصار هذه النظرية - فيما يتعلق بالقيادة الإدارية - حول مفهوم مؤداهُ أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذي تستخدم فيه. ومعنى ذلك: أنه كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد ملائمًا لمتطلبات الموقف الذي يواجهه، ازدادت عندها فرصة نجاحه في القيادة، وكلما كان النمط القيادي غير ملائم لتلك المتطلبات، ضعفت بذلك فرص نجاحه.

وعليه، فقد اتجهت كل المحاولات التي ظهرت في إطار هذه النظرية نحو تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر، ومن ثمّ معرفة ما إذا كان النمط القيادي المستخدم فعلاً، أي: يحقق النتائج التي وجد من أجلها المنصب القيادي؛ أو غير فعال فهو لا يحقق النتائج المتوقعة من المنصب القيادي؛ لذلك فقد قامت نظرية الموقف بالربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري؛ وهي بهذا المفهوم لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور مهم في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها ترى أن هذه السمات لا يمكن تعميمها في كل زمان ومكان، وأنه لا بد لتحديد السمات القيادية المطلوبة من وضع الموقف الإداري في المقام الأول باعتباره العامل المؤثر في تحديد هذه السمات.

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدّم مفهومًا ديناميكيًا للقيادة؛ لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للمدير فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري

أولاً، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة الشخص القائد ومركزه ومدى نجاحه.

كما أنها من ناحية أخرى تقدّم مفهومًا ديمقراطيًا للقيادة؛ وذلك من خلال عدم احتكار القيادة من قِبَل عددٍ محدود من الأفراد ممن تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدًا في بعض المواقف. كما أنّ من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يُولَدون ولا يُصنَعون، وتأكيدًا على أن ثمة بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب.

وقد أسهم فيدلر<sup>(٣٥)</sup> في تقرير مفهوم الموقف القيادي من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية؛ وذلك من خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت في الفترة ما بين عام ١٩٥١م إلى عام ١٩٦٧م. وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة «السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعًا لتغير واختلاف الموقف الإداري وتركزت جهوده كذلك حول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه، ويتفق فيدلر مع غيره من الباحثين من أنصار النظرية الموقفية في أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وفي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف»<sup>(٣٦)</sup>.



## هوامش الفصل الثاني

- (١) مذهب، معدي بن محمد، نظريات التنظيم، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٥هـ، ص: ٣-٤.
- (٢) انظر: الهواري، سيد، التنظيم، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٢م، ص: ٣٩.
- (٣) ماكس ويبر: عالم اجتماع ألماني (١٨٦٤-١٩٢٠م)، يعتبر النموذج البيروقراطي الذي قدمه أول نموذج متكامل للمنظمات، كما أنه يمثل البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف من نمودجه عن البيروقراطية: إلى وصف الجهاز الإداري للمنظمات، وكيفية تأثيره على الأداء والسلوك. انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ١٠٣.
- (٤) عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٦-٣٧.
- (٥) Taylor, F., The Principles of Scientific Management, Harper and Brothers, N.Y.: 1949, pp: 36-38
- (٦) Taylor, F., The Principles of Scientific Management, Op. cit., pp: 33-34
- (٧) راجع في هذه الانتقادات: أ- عقيلي، عمر وصفي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، عمان، ١٩٩٧م.  
ب- مرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ١٩٩٨م.
- (٨) النمر، سعود بن محمد، وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٥٦.
- (٩) عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٩.
- (١٠) زهير، مصطفى، ويونس، عادل، وعبيد، عاطف، أصول التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٥م، ص: ٥٢-٥٤.
- (١١) الطماوي، سليمان، مبادئ الإدارة العامة، الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٩م، ص: ١٦٤.
- (١٢) Fayol, H., General and Industrial Management, op. cit., pp: 53-54

- (١٣) النمر، سعود بن محمد، وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٣٨ و٤١-٤٣.
- (١٤) انظر: كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٦٩-٧٠.
- (١٥) القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ٤٩، بتصرف.
- (١٦) ماري باركر فوليت: من الرواد في فهم العلاقات الإنسانية، قامت بتحليل الأسس النفسية والاجتماعية للنشاط الإنساني، وأظهرت اهتمامًا خاصًا بمشكلة القوة والسلطة، وظهور الصدام، وكيفية معالجته.
- انظر: عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٤٣.
- (١٧) إلتون مايو (١٨٨٠ - ١٩٤٩م): أستاذ البحوث الصناعية بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، قام بمجموعة تجارب أجريت بمصانع ويسترن إلكترونيك الأمريكية ما بين عامي ١٩٢٤ - ١٩٣٢م عرفت بتجارب الهوثورن.
- انظر: عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٤٠-٤١.
- (١٨) عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٤٠-٤١، بتصرف.
- (١٩) رنسيس ليكرت: كتب عن القيادة والعمل الجماعي، وقام في جامعة ميتشيجن بتطوير أربعة أنظمة للقيادة تتراوح ما بين الأوتوقراطية الكاملة والديمقراطية الكاملة، ورأى أن اتخاذ القرارات لا يتم داخل المنظمة إلا بما توجيه الجماعة.
- انظر: وتر، محمد ضاهر، دور الزمن في الإدارة، المطبعة العلمية، دمشق، دت، ص: ٢٤. وانظر: عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٤٥.
- (٢٠) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٧٨-٨١، بتصرف.
- (٢١) إبراهيم ماسلو (١٩٠٨-١٩٧٠م): كتب مقالة عام ١٩٤٣م بعنوان: «مقدمة لنظرية التحفيز» أوضح فيها: أن من بين جميع عناصر الإنتاج تبقى الثروة البشرية هي الأهم. ويعتبر كتابه الجامع الذي نشره عام ١٩٧٠م بعنوان: «الحوافز الشخصية» -إضافة إلى نظريته في الحاجات الإنسانية - أشهر ما قدمه.
- انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٣٣.
- (٢٢) ديفيد ماكلياند: صاحب نظرية «حافز الإنتاج» التي توضح أن الحافز على الإنتاج يجذب الانتباه أكثر من غيره من الحوافز التي تحكم سلوك الفرد. صدر له عام ١٩٦١م كتاب «المجتمع المُنجَز»، وكان له أثر واسع النطاق في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية.
- انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٣٥.

(٢٣) دوجلاس ماكجريجور: صدر له كتاب «الوجه الإنساني للشركة» عام ١٩٥٨م وأحدث أثرًا بالغًا في المديرين في العالم أجمع، وهو صانع نظريته السلوكية (Y) التي وجهت السلوك الإداري بشكل متوازن؛ وذلك باستعراضه لعكسها، وأسماها النظرية (X) والتي تمثل النظرية التقليدية لدور الإنسان وإنتاجيته.

انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٣٤.

(٢٤) كريس آرجيرس: انتقد في كتاباته النظرية الكلاسيكية، وقال: ثمة تناقض أساسي بين مقومات الشخصية الناضجة وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية.

انظر: وتر، محمد ظاهر، دور الزمن في الإدارة، مرجع سابق، ص: ٢٤.

(٢٥) النمر، سعود بن محمد وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٧٠-٧٢، بتصرف.

(٢٦) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٨٠.

(٢٧) انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٣٠١-٣٠٢.

(٢٨) تشستر برنارد: مؤسس مدرسة النظام الاجتماعي، ناقش الجانب السلوكي في النظرية الحديثة، واعتبر المنظمة نظامًا تعاونيًا، وأن وظيفة المدير الرئيسة هي إيجاد جو التعاون الجماعي في سبيل تحقيق هدف معين، وكذلك أعطى أهمية كبيرة لتدريب القادة وإعدادهم إعدادًا يرفع من مستواهم القيادي؛ وذلك في كتابه «وظائف المديرين» الذي نشره عام ١٩٤٨م.

انظر: وتر، محمد ظاهر، دور الزمن في الإدارة، مرجع سابق، ص: ٢٣. وعقيلي، عمر وصفي، الإدارة.. أصول وأسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص: ١٣٢.

(٢٩) هربرت سايمون: أستاذ في العلوم الاجتماعية والسياسية بجامعة كارينجي ميلون في الولايات المتحدة، كان اهتمامه بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية واضحًا من خلال كتاباته في هذا المجال، وكان بدايتها كتابه «السلوك الإداري» الذي نشر سنة ١٩٤٧م، وقد اختار له عنوانًا فرعيًا هو: دراسة لعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري.

انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٣٤٥. وانظر: النمر، سعود بن محمد وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٨٠.

(٣٠) المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٣٤١-٣٤٣.

(٣١) النمر، سعود بن محمد وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٨٠.



- (٣٢) انظر: كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٨٢، ١٣٦.
- (٣٣) شاويش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة.. مفاهيم، ووظائف، وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، ١٩٩٣م، ص: ١٣٦.
- (٣٤) المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٧٤-٤٧٥، بتصرف.
- (٣٥) فريدريك فيدلر: صاحب نظرية الموقف في القيادة؛ حيث يرى أن القائد الفعال هو من يستطيع أن يكيف أسلوبه الفردي ليتناسب مع مجموعة معينة، وفي وقت معين، وفي ظل ظروف محددة. وقد وضع جدولاً للأساليب القيادية المناسبة في ظل ظروف ومواقف مختلفة. انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٥٤.
- (٣٦) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٦٥.



## الفصل الثالث

### الأنماط القيادية في ظل نظريات القيادة

أولاً: الأنماط القيادية في نظريات المدخل الفردي للقيادة (مدخل السمات والصفات)

ثانياً: الأنماط القيادية في نظريات المدخل السلوكي للقيادة

ثالثاً: الأنماط القيادية في نظرية المدخل (الشرطي - الموقف) للقيادة

الفصل الثالث

الأنماط القيادية في ظل نظريات القيادة

٨٠

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

## الفصل الثالث

### الأنماط القيادية في ظل نظريات القيادة

لقد توصل الباحثون في مجال الإدارة بعامة وفي مجال القيادة الإدارية بخاصة، إلى معالم كثيرة حددت طبيعة القيادة وما يتعلق بها من مزايا وصفات متباينة، فبينما اعتمد بعض الباحثين على مفاهيم عديدة لخصائص القائد الإداري (المدخل الفردي للقيادة - مدخل السمات والصفات)، ركَّز آخرون على الاتجاه السلوكي في العملية القيادية وعلى تحديد النمط المستخدم في قيادة الآخرين؛ بناءً على محددات سلوكية (المدخل السلوكي للقيادة)، أعقب ذلك كُتَّابٌ إداريون حاولوا أخذ الموقف القيادي بعين الاعتبار عند ممارسة العملية القيادية؛ فتوجه اهتمامهم إلى افتراض أن الموقف هو الذي يحدّد الخصائص التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري، ومن ثمّ فقد قاموا بتطوير أنماط قيادية تجمع بين خصائص ومميزات القائد ومتطلبات الموقف، آخذين بالاعتبار بعض المتغيرات البيئية المحيطة به (المدخل الشرطي - الموقف للقيادة).

والكاتب يتناول في هذا الفصل المداخل المختلفة للقيادة؛ من خلال تركيزه على أهم النظريات التي تدرج تحت كلٍّ من هذه المداخل:

## أولاً - الأنماط القيادية في نظريات المدخل الفردي للقيادة (مدخل السمات والصفات):

كان لدى الباحثين في مجال القيادة الإدارية رغبة أكيدة في معرفة ماهية القيادة، وكيفية تبوؤ القادة لمناصبهم، وتبيّن أوجه الاختلاف المميزة للقيادة عمّن سواهم.

«ويعتبر المدخل الفردي من المداخل الأولى التي سعت إلى الوصول إلى سمات شخصية عالمية يجب أن تتوافر بدرجة كبيرة في القائد الناجح»<sup>(١)</sup>؛ حيث يعزو هذا المدخل في تفسيره نشأة القيادة وظهورها إلى «شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية»<sup>(٢)</sup>؛ لذا، فإنه يفترض «أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكنه أن يكون قائداً ناجحاً»<sup>(٣)</sup>. ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة، ولعل من أشهر تلك النظريات:

### ١ - نظرية الرجل العظيم:

تعتبر هذه النظرية من النظريات المبكرة الظهور في إطار المدخل الفردي للقيادة؛ إذ تعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى العهد الإغريقي والروماني، حينما كان الاعتقاد السائد لديهم بأن القادة يُولَدون قادة؛ لذا فإن هذه النظرية تفترض «أن القائد يملك مواهب وقدرات غير عادية، ويقود الآخريين من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية»<sup>(٤)</sup>؛ كما تتصور هذه النظرية أن «القادة هم رجال من ذوي الشخصيات الزعامية والكفاءات المتميزة ممن يمارسون دوراً بارزاً في التأثير بحركة التاريخ؛ فالقائد شخص ذو صفات

متفرّدة تمكّنه من أسر عقول الجماهير، بحيث يجعلها تتبنى أهدافه بل وتدركها على أنها أهدافها. ويظهر ذلك من خلال الدراسات حول الخلفية الوراثية والدور الجوهري الذي يؤدّيه العامل الوراثي في بروز القادة، وأن القادة يشيع وجودهم في أُسرٍ معينة وطبقات حائزة للصفات الوراثية المؤهّلة للقيادة»<sup>(٥)</sup>.

ومن الواضح أن أفكار هذه النظرية قد تركّزت حول المعايير الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، وأن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصًا ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم، وأن الرجل العظيم يستطيع أن يُحدِث في الجماعة تغييرات متى كانت هي مستعدة لتقبّلها، ويرجع السبب في تركيز اهتمام أنصار هذه النظرية على المعايير الشخصية التي تصنع الرجل العظيم، إلى تأثرهم بالاعتقاد الذي كان سائدًا لدى الأقدمين، والذي يقوم على أسطورة القائد البطل؛ ومن ثمّ فإنه يربط النجاح في القيادة بوجود قوى غير طبيعية تُوهب للقائد؛ فالقائد في إطار ذلك الاعتقاد هو شخص لديه قدرات أسطورية خارقة تفوق ما يتمتع به الشخص العادي من قدرات.

وتُعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاسًا لمجمل الظروف السياسية والاجتماعية التي سادت ثقافات الشعوب في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، واستمدت منها مغزاها وحقيقتها، وأسهمت في صياغتها، لكن إذا تمّ تناول هذه النظرية بنظر ناقد، فإنه سيُلاحظ أنها تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكانًا للجماعة؛ لأن المطلوب منها هو الخضوع والطاعة وحسب، وعليه فإن القائد يعتمد في اختيار معاونيه على توافر عنصر الولاء قبل الكفاءة؛ ما يساعد على تكوين سياج بشري حوله تسود علاقاته المصالح الشخصية.

وغالبًا ما يبقى القائد فترة طويلة في موقعه ما دام حيًّا؛ ما يؤدِّي - في أغلب الأحوال - إلى عدم تكيف القائد وتطوره مع التغيرات التي تحدث حوله، سواء في المجموعة المحيطة به، أو في المجتمع بعامته.

## ٢ - «نظرية السمات»:

تعتبر نظرية السمات امتدادًا لنظرية الرجل العظيم؛ حيث تركزت جهود رُوّادها حول اختبار فروض نظرية الرجل العظيم، مستعينين في ذلك بأساليب الاستدلال العلمي وطرقه، ومصرِّين في الوقت نفسه على الاعتقاد بأن القادة يُولَدون ولا يُصنَعون، وأن السمات القيادية هي صفات موروثه وليست مكتسبة؛ فإن لدى القادة بعض سمات شخصية تميزهم عن غيرهم، حتى وإن تشابهت تلك السمات مع سمات غير القادة، فإن مقدار ما يملكه القائد منها يبقى متميزًا. فما هي تلك السمات التي يتميز بها القادة أو الزعماء مقارنة بغيرهم؟

لقد تناول كُتَّاب الإدارة والباحثون - من أنصار نظرية السمات - تحديد وتحليل صفات وسمات خاصّة لا يمتلكها إلا القادة، وبالتالي فهي لازمة لممارسة عملية القيادة، وإذا ما توافرت في شخص ما فإنها تُحِيله بالضرورة قائدًا فذًّا.

«وقد توصَّل ستوجديل (R. Stogdill)<sup>(٦)</sup> - من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية، تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين، لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائدًا ناجحًا - إلى أن أهم هذه السمات ما يأتي:

١- المقدرة: وتتضمن الذكاء، وطلاقة اللسان، واليقظة، والأصالة،

والعدالة.

٢- المهارة في الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، وسعة المعرفة، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

٣- الحس بالمسؤولية: ويتطلب ذلك: المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق، والطموح.

٤- روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، وروح الفكاهة والدعابة.

٥- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي: أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي.

٦- القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهنياً جيداً، ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

وقد لاحظ ستوجديل أن هذه الدراسات افترضت أن القائد يتمتع ببعض السمات التي تؤهله للقيادة، أما التابع - المرؤوس - فيفتقر إلى بعض هذه السمات؛ لذلك فإنه لا يتمكن من القيام بدور القائد<sup>(٧)</sup>.

كذلك فإن من تلك السمات التي تعد ضرورة لازمة للقيادة الناجحة، ما يأتي<sup>(٨)</sup>:

١- أن يكون معدل الذكاء لدى القائد أكثر من معدل الذكاء لدى مرؤوسيه.



- ٢- أن يكون لديه اطلاع واسع وإلمام كافٍ بأمور العمل.
- ٣- أن يكون لديه القدرة على التعبير عن أفكاره.
- ٤- أن يكون ناضجًا عقليًا وعاطفيًا.
- ٥- أن يكون لديه الدافع الذاتي الذي يحفزه إلى العمل لتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- ٦- أن يكون لديه المهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه.
- ٧- أن يكون اعتماده على مهاراته الإدارية بشكل يفوق اعتماده على مهاراته الفنية.

كما قام دايل (A. Dale)<sup>(٩)</sup> بجمع السمات التي تعتمد عليها ثمانى شركات معيارًا عند اختيار مديريها؛ فتبين له أن هذه السمات هي: الدقة في العمل، القدرة على التفويض، القدرة على الترويج لقبول أفكاره لدى مرؤوسيه قبل مديره، القدرة على التكيف، الطموح، القدرة التحليلية، الاستعداد للتعلم، الاستعداد للإشراف، الاستعداد للتعاون، الحزم، الاستقرار العاطفي، الصحة الجيدة، الذكاء، المبادأة، الأخلاق الممتازة، المظهر الخارجي الحسن، حسن التصرف.

وقد نشر تيد (Tead)<sup>(١٠)</sup> قائمة بعشر صفات (سمات) للقائد، واعتبر أن القائد المثالي هو الذي يمتلك هذه الصفات؛ وهي: «القدرة العصبية والجسدية، الحماسة، الود والحب، الاستقامة والنزاهة، الإدراك الفني، الحزم، الذكاء، مهارة التعليم، الإيمان، المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه.

أما برنارد (Barnard) فيؤكد أن للقيادة وجهين :

١- التفوق الشخصي: وذلك بتوافر القدرة الجسدية المميزة، ومهارات الحديث والاتصال، والمعرفة، والتذكر، والتصور.

٢- التحلي بالتصميم، والمثابرة، والاحتمال<sup>(١١)</sup>.

بيد أن البحوث الأكثر حداثة والتي أجريت في فترات لاحقة قد حملت في طياتها تصوراً مختلفاً عما سبق؛ «ففي مراجعة تالية أجراها ستوجديل (R. Stogdill) عام ١٩٧٠م شملت ١٦٣ دراسة في القيادة، تبين أن نتائج الدراسات لم تتفق فيما بينها على هوية سمات الشخصية التي ترتبط إيجابياً بالقيادة»<sup>(١٢)</sup>.

مما ذكر آنفاً يتبين أن أهم الدراسات التي عنيت بالمراجعة النقدية لأبحاث الصفات والسمات القيادية قد لحظت عدم وجود صفة قيادية معينة وقوية، أو مجموعة معينة ومحدودة من الصفات التي تميز القادة عن غيرهم؛ فهي تركز على القدرات والسمات الجسمية والشخصية للقائد، وتتجاهل صفات الجماعة التي يقودها، كما أن هذه السمات متعددة بحيث يصعب توافرها جميعاً في شخص معين، وبالتالي فإنه يمكن القول «بأن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلاً مثمراً لشرح وبيان حقيقة القيادة، فليس جميع القادة يملكون كل هذه السمات، كما أن كثيراً من غير القادة قد يمتلكون معظم هذه السمات، ناهيك عن الاختلاف حول الكم الضروري من كل سمة واللازم لنجاح القيادة»<sup>(١٣)</sup>. لكن مع ذلك فإن نظرية السمات تبقى أكثر تطوراً من نظرية الرجل العظيم.

## ٣ - «نظرية المهارات القيادية»:

يمكن القول - تأسيسًا على ما سبق - أن معظم الدراسات كانت تتم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة موروثة تمتاز بها شخصيات القادة العظماء عن غيرهم، وبالرغم من ذلك فقد فشلت تلك الدراسات في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، ما استدعى ظهور اتجاه يفترض بأن القادة يُصنَعون ولا يُولَدون قادة، فظهرت تبعًا لهذا الافتراض «نظرية المهارات القيادية» التي تُعتبر امتدادًا لما سبق، لكنها تمايزت عنه بأن القائد إلى جانب تحلّيه بالسمات الضرورية للقيادة، فإنه لا بد له من الإلمام بعدد من المهارات المكتسبة التي تؤثر إيجابًا في عمل القائد وأدائه، باعتبار أن المهارة هي القدرة على أداء العمل بسرعة ودقة، وهي قدرة فائقة متطورة، وتتميز بأنها مكتسبة وقابلة للنمو. وتعتبر هذه النظرية مرتكزًا لظهور المدخل السلوكي فيما بعد، فما هي تلك المهارات الأساسية التي افترضت هذه النظرية وجوب توافرها في القادة؟

## الأولى - المهارات الفنية:

تعد المهارة الفنية أولى المهارات في أي عمل؛ حيث إن الإنسان يحتاج إليها لإنجاز أي نشاط حركي، وتتطلب هذه المهارة معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم، وقدرته على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبعبارة أخرى: فإن مهارة القائد الفنية يقصد بها «قدرته على استخدام معرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل. ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية:

أ- أنها مهارة أكثر تحديدًا من باقي المهارات، بمعنى: أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة؛ فالمهارة الفنية للمهندس أو المحاسب تبدو

واضحة لدى أدائهما لعملهما .

ب - أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل في مجال التخصص، وكذلك المقدرة على تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ج - أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات؛ لكونها باتت حاجة ملحة في الإدارة الحديثة وفي ظل عصر التخصص؛ حيث إن الوظائف التخصصية أصبحت بحاجة إلى شغلها بقيادة لديهم المعرفة الكافية والخبرة العالية كي يتمكنوا من فهم عملهم جيداً وإتقانه.

د - أنها أكثر سهولة في اكتسابها وتنميتها من باقي المهارات؛ فقد ثبتت عملياً فائدة برامج التدريب في تنمية المهارات الفنية للمتخصصين في مختلف المجالات»<sup>(١٤)</sup>.

#### الثانية - المهارات الإنسانية:

إن قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه لتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، هي مهارة مهمة على جميع المستويات الإدارية، وإن هذه القدرة تستلزم إيجاد تفاهم متبادل بينه وبينهم، وذلك بمعرفته آراءهم وميولهم، واتجاهاتهم. وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد والجماعات. وعليه فإن اكتساب القائد للمهارة الإنسانية هو أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية، ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد هو أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

ومن أهم السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية: « استقامة القائد وتكامل شخصيته وأمانته وإخلاصه، وهي سمات توفر في القائد الانسجام والاتزان في سلوكه؛ ما ينعكس إيجاباً على تعامله مع الأفراد.

إن إدراك القائد لميول مرؤوسيه واتجاهاتهم، وفهمه لمشاعرهم، وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم، وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وإيجاد الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم في إشباع حاجاتهم، كلُّ هذه الأمور يجب أن تشكّل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه»<sup>(١٥)</sup>، حيث إن من شروط القيادة أن يكون القائد «مُلهمًا لتابعيه من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل والقدوة في الأداء، كما يتطلع المرؤوسون إلى معونة القائد ونصيحته وآرائه حتى فيما يتعلق بمشكلاتهم الشخصية؛ فهم لديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم، وأنه يشعر بآدميتهم»<sup>(١٦)</sup>. وهذا ما ركزت عليه النظريات الإنسانية في الفكر الإداري (وقد تم تناولها فيما سبق)، ولسنا نجانب الحقيقة بقولنا: إن المديرين الذين تتوافر فيهم المهارات الإنسانية في التعامل اللبق يصلون إلى نتائج إيجابية ومتميزة عن المديرين ذوي الفظاظة أو الذين لا يجيدون المهارة الإنسانية<sup>(١٧)</sup>.

### الثالثة - المهارات الذهنية:

تعني المهارة الذهنية « قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على

هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد»<sup>(١٨)</sup>. فهي إذن مهارة تتعلق بمدى كفاءة القائد في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتفنن في التوصل إلى آراء متعلقة بها، ومن ثمّ حلّها.

وتبدو أهمية المهارات الذهنية من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية؛ وذلك لأن المهارة الذهنية تعتبر الأداة المهمة التي تمكّن القائد من استخدام مهارته الإنسانية على النحو الأمثل؛ إذ إنه ما لم تكن لدى القائد مهارة ذهنية جيدة، فإن مهارته الإنسانية قد تتبدّد. كما تظهر أهمية المهارة الذهنية من حيث إن توافرها لدى القائد ينعكس على سلوك مرؤوسيه، ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تسهم في جعلهم مجموعة متعاونة.

فالمهارة الذهنية تعتمد ابتداءً على قدرة المدير التفكيرية؛ حيث إن القائد محتاج إلى القدرات العقلية المتميزة لتفهّم العلاقة بين السبب والنتيجة في المنظمة وتشكيل الكلّ من الأجزاء المكونة له؛ وذلك بتصوّرٍ مستقبليٍّ ومنظورٍ ترابطيٍّ؛ لذلك يمكن القول: إن توافر قدر مناسب من القدرات العقلية والإبداعية يعد شرطاً لازماً لأداء المهمات القيادية بكفاءة، لا سيما ما يأتي<sup>(١٩)</sup>:

أ - الحساسية للمشكلات، أي: استشعار المشكلات وتبنيّ مواضيعها التي قد تخفى على آخرين، وإدراك الثغرات الموجودة في الأنظمة الإدارية أو الفنية أو التي تتصل بأداء الأتباع على نحوٍ يمكّنه من إدخال مزيدٍ من التحسينات بما يجنب المنظمة قدرًا من العواقب السلبية الناجمة عنها.

ب - القدرة الاستدلالية: وهي التي تمكّن القائد من تحليل الأحداث والفصل بين السبب والنتيجة، وتتبع المقدمات وما تُفضي إليه من نتائج

بالقدر الذي يمكن من تشخيص الموقف على نحو دقيق، فضلاً عن أنها تجعله أكثر قدرة على التنبؤ بمسار الأحداث، وتمكّنه أيضاً من توقع عواقب سلوكه ونتائج قراراته، وتأثير إجراءات فنية معينة على الأداء وكفاءته.

ج - المرونة العقلية: وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة؛ حيث تتمثل في قدرة القائد على النظر للمشكلات الفنية في العمل من أكثر من زاوية، والقدرة على استيعاب وجهات نظر مخالفه وإقراره بحقهم في التعبير عن آرائهم، وتقبل التعديلات التي تطرأ على العمل. ومجمل القول: أن القائد الذي يتمتع بالمهارة الذهنية يتمتع «بالمهارات الإدراكية أو التصورية والتشخيصية والتحليلية»<sup>(٢٠)</sup>.

#### الرابعة - المهارات الإدارية:

هي المهارات التي تتضمن « قدرات المدير التحليلية، والتفكير المنطقي، وابتكار الأفكار الجديدة، وإدراك الاتجاهات»<sup>(٢١)</sup>؛ حيث تتمثل المهارة الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، ويكفّل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. ومن الدلائل المهمة التي تثبت توافر المهارة الإدارية لدى القائد: كفاءته في التخطيط وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، مع إبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم؛ حيث يوضّح خطوط السلطة ويستفيد من كفاءات الأفراد المتنوعة، ومن سلوكهم، عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق، وتحميلهم مسؤولية الواجبات المنوطة بهم والسلطة المفوضة إليهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن.

ومن متطلّبات المهارة الإدارية كذلك: القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية؛ وذلك بتبسيط الإجراءات، والتنسيق بين مختلف الإدارات، والتخفيف من حدة المركزية، ومقاومة مظاهر الجمود في التنظيم، وكسب موظفيه وإثارة حماسهم لمشاركته في حل المشكلات التي تعرض له، كذلك كفاءته وقدرته على الاتصال بالآخرين، والتعبير عن الرأي بطريقة واضحة تساعد على نقل وجهات النظر إلى الآخرين، وشرح الأهداف المراد تحقيقها خاصّة عند اتخاذ قرارات مهمة.

لذلك فإنّ قدرة القائد على القيام بعملية الاتصال من خلال ما يتمتع به من مهارات اتصالية تتمثّل في القدرة على التعبير اللغوي من حيث الطلاقة والبلاغة، واستخدام المهارات غير اللفظية في الحوار، ما يسمح بإيصال رسائل مزدوجة المعنى أو لأكثر من شخص في آن واحد، والاستعانة بها في تقوية المعنى حتى تسهم في دعم ما يقوله لفظياً.

فالقائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على إقامة علاقة مع الآخر بأبعادها الثلاثة؛ من حيث البدء، وتحديد مستوى العلاقة، وتعديل طبيعة العلاقة أو إنهاؤها في الوقت المناسب، إضافة إلى امتلاك القائد القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم، وتفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين؛ فيدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أو المدى الذي يمكن للمرؤوسين الاضطلاع به من مهمات؛ فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم، ويتوقع المزيد منهم.

وقد استخلص جاك تايلر (J. Taylor)<sup>(٢٢)</sup>، من خلال مجموعة من



الدراسات التجريبية التي قام بها، مجموعةً من المهارات الإدارية أطلق عليها تسمية: (الخصائص الرئيسية للقيادة)، وهي تدور في فلك ما تم تناوله من مهارات قيادية، وهي «على النحو الآتي:

- ١- القدرة العقلية.
  - ٢- الاهتمام بالعمل، والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
  - ٣- المهارة في الاتصال، وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع بالكتابة أو الكلام.
  - ٤- القدرة على حفز المرؤوسين إلى إنجاز العمل؛ من خلال استمالتهم وترغيبهم فيه.
  - ٥- المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.
  - ٦- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصوّر والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقرير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم»<sup>(٢٣)</sup>.
- يتضح لنا من العرض السابق للمهارات القيادية مدى أهمية ذلك في تحقيق نجاح القيادة، لكن يبقى موضوع المزج المناسب لهذه المهارات؛ حيث «إن أهمية توافر هذه المهارات تختلف باختلاف الظروف والتنظيمات وباختلاف المستويات القيادية في التنظيم الواحد»<sup>(٢٤)</sup>، وهذه المهارات تختلف كذلك تبعاً لمدى أهمية الحاجة إلى توافرها بوصفها مؤشراً يساعد على اختيار القادة الأكفاء، خاصّةً في ظل هذا التطور في الإدارة وتطبيقاتها الحديثة، مع التركيز على الموقف أو الحالة القيادية، وأخذ جميع المهارات باعتبارها كتلةً واحدة غير مجزأة .

### ثانياً - الأنماط القيادية في نظريات المدخل السلوكي للقيادة:

يعتبر المدخل السلوكي من المداخل المهمة في القيادة، وقد كان أحد مظاهر الإدارة في الخمسينيات والستينيات؛ وبخاصة عندما ظهر بوضوح لدى الباحثين في القيادة: أن مدخل السمات بات غير قادر على معرفة السبب الرئيس للقيادة الفعالة؛ فقد «أدى عدم الحصول على نتائج متسقة وثابتة من الأبحاث والدراسات المنبثقة من مدخل السمات والصفات القيادية، إلى محاولة استكشاف محدّدات أخرى للفعالية القيادية؛ فدراسة سلوكيات القائد عن طريق تقييم مرؤوسيه كانت إحدى هذه المحاولات»<sup>(٢٥)</sup>، حيث أولى الباحثون خلال فترة الأربعينيات حتى الستينيات اهتماماً كبيراً بفكرة النمط القيادي المعياري أو الأمثل، وهذا النمط القيادي يسمح بإسهام المرؤوسين في تحديد الأهداف من خلال أساليب المشاركة الإدارية المرتكزة على كُـل من الأفراد ومهمات العمل. ويتضمن هذا المفهوم مظهرًا فكريًا وأخلاقيًا في الدول الصناعية المتقدمة؛ حيث يتم إشباع الحاجات الأولية للأفراد نسبيًا، كما يبدو أن مستوى الحاجات العليا للأفراد يمكن إشباعها في العمل من خلال القيادة الواعية؛ مثل نظرية (x و y) للعالم ماكجريجور (McGregor)، والإدارة بالمشاركة للعالم ليكترت (R. Likert)، والنمط المشارك ٩، ٩ في نظرية الشبكة الإدارية للعالمين بليك وموتون (Blake and Mouton)<sup>(٢٦)</sup>؛ ما حدا بكثير من كُـتاب التنظيم مثل الهواري<sup>(٢٧)</sup> إلى التأكيد على ضرورة المشاركة والرقابة الذاتية ومنح الثقة؛ ولهذا فإن المدخل السلوكي يرى أن العملية القيادية يجب ألا «تركز فقط على العمل المزمع إنجازه، لكنها يجب أن تركز على إشباع حاجات أعضاء الجماعة العاملة»<sup>(٢٨)</sup>.

وقد حاولت دراسات وأبحاث عديدة أن تحدد «السلوكيات القيادية»

على أنها مصطلح مرادف لما يسمى بـ«الأنماط القيادية» التي يظهرها القائد أثناء عملية القيادة. وسوف يتم التركيز في هذا المطلب على النظريات الآتية:

### ١- نظرية (y و x) لـ ماكجريجور (McGregor):

الفكرة الأساسية التي قامت عليها هذه النظرية تفترض أن سلوك القائد مع مرؤوسيه يتوقف إلى حد كبير على بعض الفروض التي يتبناها حول الطبيعة البشرية، وهي ما يطلق عليه: «التصورات المضمرة» التي تتدخل في تكوين الإستراتيجيات العامة التي يستعين بها في إدارة سلوكه معهم؛ فالقائد الذي يؤمن بوجود متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق من أجل التأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، فإنه يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة العامل تختلف عن ذلك الذي يترك مرؤوسيه يؤدون العمل بحرية إيماناً منه بأن ثمة رقابة ذاتية تتولى متابعتهم.

وفي محاولة للوقوف على طبيعة تلك التصورات الضمنية التي تبناها القائد حول طبيعة العامل وماهية الدور الذي تقوم به في تشكيل سلوكه تجاههم، قدم ماكجريجور (McGregor) نظريته الشهيرة (y و x) التي نشرها في كتابه: «الجوانب الإنسانية في المشروع»، «وقد طرح مجموعة من الافتراضات التي بُنيت عليها هذه النظرية، وهي تلخص فيما يأتي:

١- إن الجهود العقلية والجسمية في العمل حسب نظرية (y) هي شيء طبيعي كاللعب أو الراحة، بخلاف نظرية (x)؛ فإن المهم فيها هو الجهد الجسمي فقط، ولو كان الفرد ليست لديه قابلية للعمل.

٢- إن ممارسة الضغوط النفسية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود باتجاه الأهداف التنظيمية؛ فالأفراد قد يدرّبون على

التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف التي تعهدوا بالقيام بها؛ في نظرية (y)، بينما يختلف الوضع في نظرية (x)؛ حيث إن الإكراه والإجبار والعقاب هو الأسلوب الوحيد لتحقيق هدف التنظيم.

٣- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل؛ في نظرية (y)، بينما في النظرية (x) لا وجود لنظام حوافز، بل يُكتفى بالأجر فقط.

٤- الإنسان العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة، ليس من أجل أنه يتقبل المسؤولية وحسب؛ إنما ليبحث عنها؛ هذا في نظرية (y)، بينما في نظرية (x) فإن الفرد يتجنب تحمل المسؤولية، وليست لديه أي طموحات.

٥- القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين تكون موزعة بدرجة كبيرة على أفراد عديدين في نظرية (y)، وهي مقصورة بشكل محدود على بعض الأفراد في نظرية (x).

من هنا نلاحظ أن ثمة فرقاً بين نظرية (x) ونظرية (y) في القيادة؛ حيث تبدو نظرية (x) بأنها تسلطية، تشاؤمية، ثابتة وليس فيها مرونة؛ حيث تكون السيطرة فيها خارجية، ولا تنطلق من الفرد العامل نفسه. بالمقابل فإن نظرية (y) تبدو ديمقراطية، وتشكل نوعاً من التكامل بين حاجات الفرد ومطالب التنظيم، وتأخذ بالاعتبار مشاعر الآخرين ولا تنكرها»<sup>(٢٩)</sup>.

لذلك كان من المفترض - تبعاً لماكجريجور - أن القائد الذي يتبنى نظرية (x) ستكون قيادته ذات طابع أوتوقراطي، في حين أن الذي يتبنى نظرية (y) سينحو نحو القيادة المشاركة الديمقراطية. وفي هذا إقرار بأن «اتجاهات المديرين (القادة) حول طبيعة الأفراد تؤثر إلى درجة كبيرة في سلوك هؤلاء

المديرين (القادة)»<sup>(٣٠)</sup>.

## ٢- نظرية الأدوار القيادية لـ مينتزرغ (Mintzberg)<sup>(٣١)</sup>:

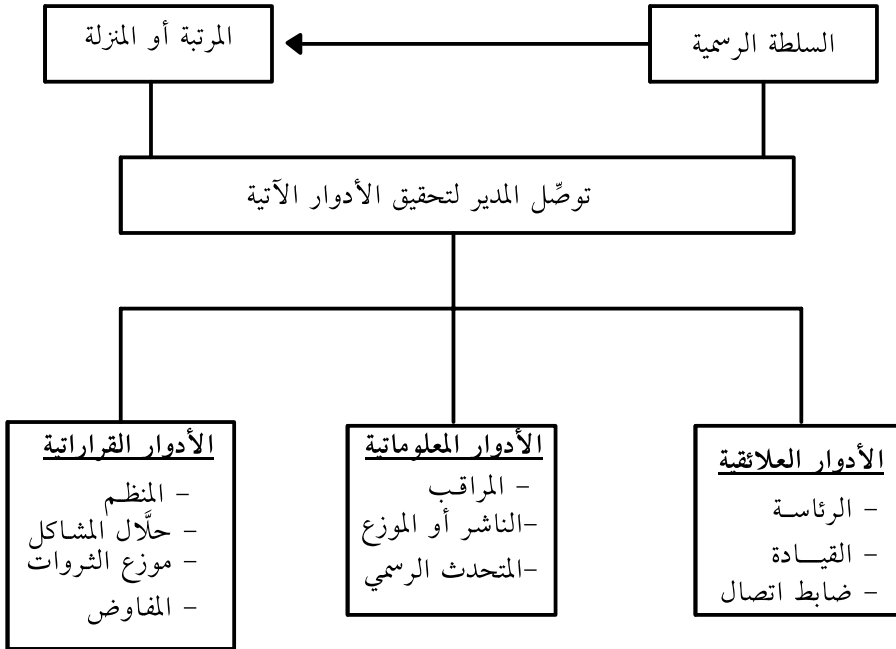
تتجلى المهمات الرسمية للقائد الإداري في قيامه بتحديد أهداف المنظمة الإدارية والتخطيط لتنفيذها، ووضع هيكل التنظيم الإداري المحدد لها موضع التنفيذ مع مراعاة مبادئ التنظيم الإداري، وإشرافه على عملية التنسيق بين مختلف أجهزة المنظمة وتسهيل الاتصالات بين فروع المنظمة، كذلك بينها وبين المنظمات الأخرى، ومتابعة سير العمل ومراقبته للعاملين في المنظمة.

نلاحظ أن مفهوم «مهمات القائد» هنا يتجلى في «الهدف المتمثل في القيام بالوظائف الإدارية؛ إذ يتم الربط بين القيادة الإدارية والهدف متجاهلاً الوسائل»<sup>(٣٢)</sup>، أي: أن التحديد منصباً على مكونات العملية الإدارية دون النظر إلى باقي العناصر كالسلطة والقبول مثلاً؛ وهذا ما لاحظته مينتزرغ من خلال بحثه الاستقرائي الذي قام به حول عمل المدير اليومي؛ وذلك لمجموعة تصل إلى ٧٠ رئيساً تنفيذياً لشركات كبيرة في أمريكا وكندا، حيث تابع عمل هؤلاء المديرين لفترة ستة أشهر بشكل يومي، وأدت النتائج التي توصل إليها إلى تغيير كثير من الأفكار التقليدية حول وظيفة المدير، وخاصة فيما يتعلّق بالعملية الإدارية التي تقدّر أن عمل المدير مقتصر على أن يخطّط وينظّم ويوجّه ويراقب؛ فقد «توصّل إلى قواعد لأدوار يعمل المدير من خلالها؛ إذ إن السلطة الرسمية الممنوحة يرافقها درجة محددة من المنزلة (Status)، وهذه المرتبة أو المنزلة تسهّل على المدير العلاقات الترابطية الشخصية بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه وأقرانه؛ حيث يمدّه جميع هؤلاء بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. ومن خلال تحليلاته توصّل مينتزرغ

إلى أدوار ثلاثة للمدير؛ وهي: العلائقية، والمعلوماتية، والقراراتية. ومن هذه الأدوار تنبع ثلاثة أدوار علائقية، وثلاثة أدوار معلوماتية، وأربعة أدوار قراراتية؛ كما هو موضح في النموذج الآتي:

### شكل رقم (١)

#### أدوار المدير حسب مينتزرغ



## أ- الأدوار العلائقية:

يبتدئ المدير هنا بدوره المعهود بأنه غالباً ما يكون مسؤولاً أو يطلب منه أن يمثل المجموعة بوصفه رئيساً صورياً؛ بإجراء حفل استقبال أو افتتاح مكتب جديد؛ كما أن له دوراً قيادياً في تعيين وتدريب وتحفيز الموظفين، أضف إلى ذلك دوره كضابط اتصال مع المنشآت الأخرى بحكم علاقته غير الرسمية مع كثيرين من أقرانه كالموردين والحكوميين، واستخدامه لهذه العلاقة بالاتصال معهم في حالة الحاجة لمساعدتهم لأمر محدد.

## ب- الأدوار المعلوماتية:

من دُوري الرئاسة والقيادة السابقين تنبع أدوار المدير في جمع المعلومات وتوزيعها؛ فدوره في مراقبة المعلومات ودخولها وخروجها من المنشأة، وتقديره لقيمة المعلومات الداخلة والخارجة في مراقبتها وتصنيفتها وتوزيعها على الرؤساء والمرؤوسين. فالمراقبة والتوزيع هنا يمثلان أهمية خاصة وقيمة أساسية في الاتصال والمعلومات للمنشأة، ويبرز دوره المعلوماتي الثالث بوصفه المتحدث الرسمي في نقل المعلومات وإعطائها لطرف ثان بطريقة رسمية.

## ج- الأدوار القرارية:

بما أن المعلومات تتوافر لدى المدير؛ لذا كان متحتماً عليه أن يؤدي دور متخذ القرار، باعتبار أن القرارات الفعالة مرتبطة بالمعلومات. وأدواره القرارية الأربعة تبتدئ بدور المنظم الذي يبتكر ويبتدئ بالتغيير ويقع في هذه القرارات إنشاء مشاريع جديدة أو سلعة وخدمة جديدة. أما دوره الثاني والذي لا يتحكم فيه بل يعرض عليه في حل المشكلات أو إيقاف أي نزاع

داخلي بين المرؤوسين. ودوره الثالث يتمثل في توزيع المُدخّلات أو الثروات على الإدارات المختصة مثل الأموال والمعدات والموظفين لتنفيذ الأعمال؛ إذ إن هذه الثروات تعتبر من الندرة بمكان، ولا بد من قرارات لتوزيع الميزانية أو ما يَرِدُ المنشأة على النشاطات حتى تقوم بأعمالها، ودوره الرابع في التفاوض باسم المنشأة مع الأجهزة الأخرى والموردين والمشتريين.

إن معرفة الأدوار العشرة تلك أوصلت مينتزرغ للقول بأن عمل المدير لا يمكن أن يوصف بالمرحلية من عمل لآخر؛ كما كان البعض يعتقد بأنه بدايةً يخطّط ثم ينظّم ويوجّه ويراقب؛ إذ إن هذه النشاطات تعتبر المنجز النهائي لعمله في القيادة والاتصال واتخاذ القرارات؛ بحسب الموضح بالجدول الآتي:

النشاطات	الوظائف	الأدوار
توجيه ورقابة	القيادة	١- العلائقية
تخطيط	الاتصالات	٢- المعلومات
تنظيم <sup>(٣٣)</sup>	اتخاذ القرارات	٣- القرارات

وعلى هذا الأساس فإن هذه النظرية تؤكد أن تعريف القيادة الإدارية - على الأساس الوظيفي - هو تعريف ناقص، وأن التعريف الأمثل للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الهدف والوسائل، ولا يكتفي بالتركيز على أحدهما؛ حيث إن مكونات العملية الإدارية هي عبارة عن أهداف تتم من خلال وظائف وأدوار، والمدير - من خلال ذلك - يعتمد أنماطاً قيادية معينة تساعد في تحقيق تلك الأهداف.

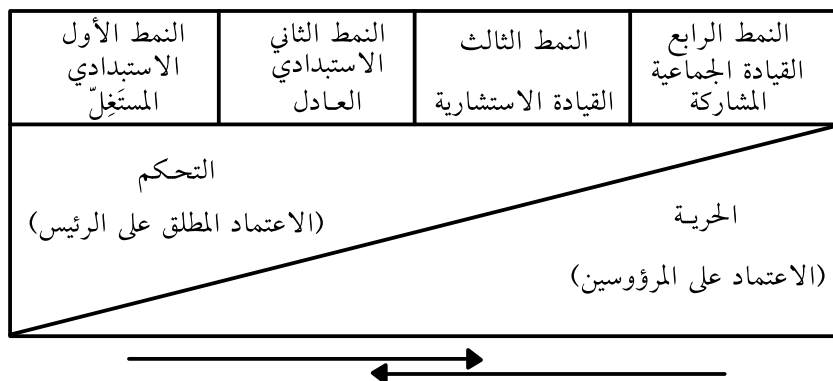


## ٣- نظرية الأنماط القيادية لـ ليكرت (R. Likert):

إن من أهم الإسهامات في مجال القيادة تلك الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية التي قدمها ليكرت؛ وذلك من خلال تحليله وتقييمه لنتائج الدراسات التي قامت بها جامعتا أوهايو وميتشيجان الأمريكيتين، لا سيما فيما يتعلق بتحديد مجموعتين من السلوك المؤثرة في كفاءة القائد: التركيز على مهمات العمل والإنتاج، مع اعتبارات التركيز على العاملين، ومن ثمَّ أمكن إنشاء شبكة رباعية أصبحت فيما بعد الأساس لشبكة بليك وموتون (Blake & Mouton) ونظرية الموقف. فقد اقترح ليكرت أربعة سلوكيات إدارية يجب العمل بها؛ حيث «استحدثت مع زملائه الباحثين في جامعة ميتشيجان نظرية الأنماط التي تقوم على أساس أن القيادة تقع ما بين أربعة أنماط على طرفي النقيض: الاستبدادي، والمشارك، ويقع بينهما الاستبدادي العادل، والتشاورى؛ كما يأتي:

## شكل رقم (٢)

## الأنماط القيادية حسب ليكرت



القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

وتقوم نظرية ليكرت على استخدام النمط الديمقراطي (القيادة المُشارِكة)؛ إذ يرى أن القائد الإداري يعتمد على السلطة المقبولة من مرؤوسيه؛ لأنهم يشعرون بتماثل القيم والطموحات والتوقعات والأهداف مع رئيسهم، ولا يعتمد على السلطة المعطاة له وحسب. ولاحظ ليكرت أن المديرين الذين يستخدمون النمط الرابع يحققون أقصى حالات النجاح، كما لاحظ أن بعض الشركات التي استخدمت هذا النمط كانت أكثر فعالية في تحديد الأهداف بالمشاركة<sup>(٣٤)</sup>. كما يشير إلى أن «المدير حين يستخدم هذا النمط القيادي، فإن معدل الإنتاج ومستوى الرضا يزيدان، وينخفض كلٌّ من معدل الغياب ونسبة الشكاوى. وقد طور ليكرت أسلوبًا لقياس طبيعة القيادة في المنظمة يتأتى من خلاله تصنيفها في أحد الأنماط الأربعة؛ وذلك من خلال استبيان مكون من ثلاثة وأربعين بندًا منها: في أي مستوى من المنظمة تتخذ القرارات؟ وما مدى كفاية المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات»<sup>(٣٥)</sup>.

وفيما يأتي نقدم موجزًا لهذه الأنماط الأربعة<sup>(٣٦)</sup>:

#### أ - القيادة المُستغلة المُتسلطة:

ومن أهم مظاهر هذا النمط ومواصفاته:

- ١- انخفاض درجة ثقة الإدارة في المرؤوسين لدرجة كبيرة.
- ٢- التركيز على استخدام أسلوب التهديد والعقاب في تحفيز المرؤوسين.
- ٣- الاعتماد في الاتصال على قناة أحادية الاتجاه، هي من أعلى إلى أسفل.
- ٤- القرارات تتخذ غالبًا في قمة التنظيم، وتفرض عن طريق الأوامر؛ حيث يكون هناك قدر كبير من المركزية.

- ٥- المدير يدير بالسلطة الرسمية، وغالبًا ما تنمو لدى التنظيمات غير الرسمية في المنظمة اتجاهات تعارض أهداف التنظيمات الرسمية.
- ٦- التركيز على الأساليب الرقابية البوليسية من جانب القيادات.

### ب - القيادة المتسلطة العادلة أو النمط الاستبدادي العادل:

ومن أهم مظاهر هذا النمط ومواصفاته:

- ١- تصاعد ثقة المدير في المرؤوسين نسبيًا.
- ٢- الاعتماد في دفع المرؤوسين للعمل على الترغيب مع قليل من التهديد؛ حيث تستخدم المكافآت وبعض الأساليب العقابية لحفز العاملين.
- ٣- السماح ببعض الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- ٤- تتخذ القرارات في القمة مع السماح لبعض من في المستويات الأقل بإبداء بعض الآراء والأفكار.
- ٥- تمنح بعض القيادات الوسطى تفويضًا لممارسة بعض الصلاحيات، ولكن من خلال مراقبة قريبة ومكثفة.
- ٦- يشبه القائد إلى درجة كبيرة الوالد الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

### ج - القيادة الاستشارية:

ومن أهم مظاهر هذا النمط:

- ١- تصاعد ثقة المدير في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم لكن في حدود معينة، أي: أن هذه الثقة ليست مطلقة تمامًا.
- ٢- يسمح للمستويات الإدارية الدنيا باتخاذ بعض القرارات اليسيرة، إلا أن القرارات المهمة يتخذها المدير نفسه.

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

٣- استخدام كثير من الأساليب الإيجابية، ومنها السماح ببعض المشاركة في تحفيز المرؤوسين.

٤- يوجد قدر مناسب من التفاعل والاتصالات المتبادلة بين القيادة والعاملين، حيث يسمح بالاتصال في اتجاهين تصاعدي وتنازلي.

٥- يتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

٦- يعمل القائد على الاستشارة في الظروف غير الاعتيادية.

#### د - القيادة الجماعية المُشاركة (الديمقراطية):

ومن أهم ما يميز هذا النمط:

١- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.

٢- استخدام نظم الحوافز المبنية على درجة مشاركة العاملين الفعالة.

٣- مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتحسين أساليب العمل، وتقييم نتائجه.

٤- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد والجماعات؛ حيث يسود الطابع الودي في العلاقات.

٥- درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعها: نازلة، صاعدة، أفقية.

٦- تطابق أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف التنظيم الرسمي؛ ما يدفع بكل القوى للتضافر لتحقيق أهداف المنظمة.

وكما ذكرنا فإن ليكرت يفترض أن النمط الأمثل والأكفأ للإدارة هو النمط الرابع (المشاركة والديمقراطية في القيادة)، وهذا ينطوي على منطقتين مضمينتين مفاده أن نمط القيادة وحده هو الذي يحدد فعالية القائد، في حين أن

هذا التصور أصبح غير مقبول حالياً؛ نظراً لأن الفعالية في القيادة تتوقف على متغيرات وعناصر عديدة وهي لا تقتصر على النمط القيادي.

٤- نظرية الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون (Blake and Mouton):

ومن النظريات المعروفة في المدخل السلوكي للقيادة: نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid) التي قام بتطويرها بليك وموتون في الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية؛ حيث اقترحا تصوراً يشغل فيه بُعداً دراساً جامعة ميتشيجان الأمريكية في القيادة (الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات) مكانة مركزية. وقد استقطبت هذه النظرية اهتمام المتخصصين في الإدارة لجاذبيتها العملية، ولتمكّن بليك وموتون من نقلها إلى الواقع التدريبي بمنطقية وأسلوب مبلور، بنماذج كان لها أثر كبير في إحداث التغيير المتوقع لدى المتدربين، كما أن قيمتها النظرية تتمحور في تجنب التطرف نحو مفهوم محدد ومعين، بل تعتمد على بعدين رئيسيين، هما:

١- اهتمام القائد بالإنتاج.

٢- اهتمام القائد بالأفراد.

يتضح أن القاسم المشترك هو مدى اهتمام المدير بالإنتاج وبالعامل، ومدى اهتمامه بالناس أو بالعلاقات الإنسانية؛ ومن ثمّ فإن «نظرية الشبكة الإدارية تقوم على مفهوم أساسي مفاده: أن اهتمام القائد ينحصر في العادة ضمن مجالين اثنين هما الفرد والإنتاج، وقد قام العالمان بتصوير هذا الاهتمام في شكل توضيحي أسمياه الشبكة الإدارية التي تبين مستويات الاهتمام، سواء بالفرد أو بالإنتاج، على شكل درجات»<sup>(٣٧)</sup>؛ حيث تم تمثيل الاهتمام بالإنتاج على المحور الأفقي، والاهتمام بالأفراد على المحور

العمودي. وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بُعدٍ فقد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من ١-٩)، ما يعني أن هناك (٨١) مزيجًا من الاهتمامات تشكل (٨١) نمطًا قياديًا ممكنًا، ولكنهما اقتصرنا في التعامل على ثلاثة مستويات فقط على المحور الواحد، وهي: المستوى (١): منخفض، المستوى (٥): متوسط، المستوى (٩): مرتفع، وتشكل النقطة التي يلتقي فيها المحوران معًا نمط القيادة السائد لدى القائد؛ ما أدى إلى التقليل من عدد الأنماط الناتجة إلى خمسة أنماط قيادية؛ كما في الشكل الآتي:

### شكل رقم (٣)

الشبكة الإدارية لدى «بليك وموتون»

٩	٩،١								٩،٩
٨									
٧									
٦									
٥				٥،٥					
٤									
٣									
٢									
١	١،١								١،٩
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالاهتمام

الاهتمام بالإنتاج

وفيما يلي توضيح لمضمون هذه المواقع الخمسة على الشبكة التي تشير إلى خمسة أنماط قيادية رئيسة ركز عليها بليك وموتون نظراً لتمييزها واقترانها ببعض النظريات في الفكر الإداري؛ حيث تقع هذه الأنماط في زوايا الشبكة وفي وسطها<sup>(٣٨)</sup>:

أ- الموقع (١، ١): يشير هذا الموقع إلى اهتمام ضعيف سواء بالفرد أو بالإنتاج؛ فالإدارة هنا سلبية تتمثل بالقائد السلبي المنسحب بقيادة ضعيفة، حيث يُظهر القائد هنا قدرًا كبيرًا من اللامبالاة بحاجات الأفراد أو بأهداف المنظمة على حد سواء؛ فهو يسعى لإيجاد السبل التي تجنبه المشكلات في العمل، ويبرر أخطائه بإلقاء اللوم على الآخرين، كما يحرص بشكل كبير على تطبيق اللوائح حتى لو أضر ذلك بالعلاقات؛ فهو قائد متساهل ضعيف الشخصية، حذر، يفضل الأعمال الورقية، وفي هذا النمط يكون من الصعب إقامة علاقات طيبة وناجحة بين العاملين؛ حيث تسود بينهم الصراعات والخلافات، ولا يتم لهم تحقيق الرضا الوظيفي، كما ينعكس ذلك سلباً على القدرة الإنتاجية للمنظمة.

ب- الموقع (٩، ١): يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالإنتاج وإلى درجة اهتمام ضعيفة بالأفراد؛ حيث يسود أسلوب الإدارة العلمية المتمثلة بالقائد الرسمي، وقيادة تؤمن بالأوتوقراطية والنظر للإنسان نظرة آلية، حيث يتم التعامل مع العاملين كأدوات لإنجاز العمل فقط؛ فكل همّ القائد: الإنتاج المرتفع وتحقيق أهداف المنظمة، دون الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، فيستخدم هنا القائد السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل، ويفرض أساليب الرقابة على أعمالهم، ولا يبالي بموضوع المشاركة في العمل؛ فهو قائد مصمّم، متحدّ، واثق من نفسه، يحدّد مهام الآخرين،

يوجّه ويتحكّم في عمل مرؤوسيه؛ فنمط القيادة هنا أوتوقراطي يعكس أساساً افتراضات نظرية ليكرت في نمطها القيادي الأول (المتسلّط).

ج - الموقع (١،٩): يشير هذا الموقع إلى قيادة تُولي اهتماماً كبيراً بالفرد، أما الاهتمام بالإنّتاغ فهو ضعيف؛ حيث يسود أسلوب القائد الاجتماعي المتعاطف وقيادة تؤمن بالمعاملة الإنسانية، تراعي مشاعر الفرد، وتسعى إلى إشباع حاجاته وتحقيق الرضا لديه، وإقامة علاقات حسنة بين أعضاء الجماعة التي ترأسها، والسعي الحثيث للقضاء على ظواهر الخلافات بين العاملين دون أن يعير الأهمية نفسها لتحقيق الأهداف الإنتاجية؛ وذلك لقناعته بأنه ما دام العاملون سعداء يتمتعون برئيس لطيف ومحبوب وغير رسمي، وصديق يقبل الناس كما هم، فإنه لا بد أن ينتج عن ذلك عمل يحقق الأهداف.

د- الموقع (٥،٥): يشير هذا الموقع إلى درجة معتدلة من الاهتمام بكل من الفرد والإنّتاغ؛ ومن ثمّ فهو يشير إلى فلسفة حل الوسط، فمن خلال التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة، فإنه يمكن تحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية، فالقائد في هذا الموقع متأرجح يؤمن بالحل الوسط؛ تارة يعمل لمصلحة الفرد، وتارة يعمل لمصلحة المنظمة، متقلّباً بالأساليب؛ فهو قائد متردد ضعيف الثقة بالنفس تتأرجح إدارته بين التشدد واللين، أي: تعمل بين إطار الموقع (١،٩)، والموقع (٩،١).

هـ- الموقع (٩،٩): يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالإنّتاغ وبالأفراد معاً؛ فالإدارة هنا جماعية متمثلة بالقائد الجماعي المتكامل



التوجُّه، وبقيادة تؤمن بروح الفريق؛ تستمد سلطتها من الأهداف والآمال، فيسعى القائد فيها إلى تحقيق إنتاجية عالية من خلال المشاركة؛ ومن ثمَّ تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معًا عن طريق إحداث التكامل بينهما؛ حيث يركز مثل هذا القائد على انتظام العمل وتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة؛ كما يولي قدرًا مساويًا من الاهتمام لحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها؛ فيربط الأفراد بالمنظمة، ويعمل لما فيه خير ومصصلحة الطرفين: المنظمة والعاملين.

وكما هو واضح فإن الشبكة الإدارية تعطينا مصطلحات فنية لخمسة أنواع من القيادة<sup>(٣٩)</sup>:

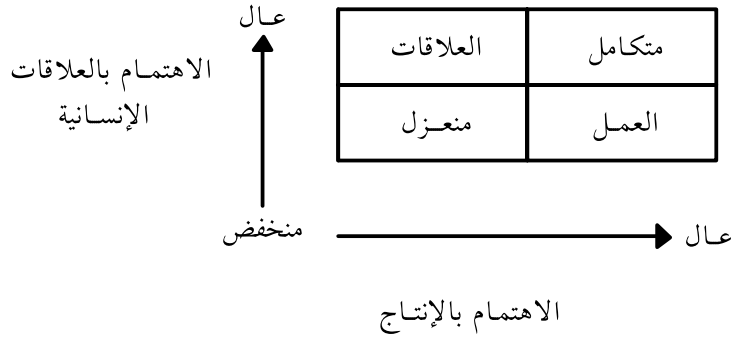
- ١- القيادة الجماعية (٩، ٩).
- ٢- القيادة المتسلطة (٩، ١).
- ٣- قيادة النادي - الترفيهية (١، ٩).
- ٤- القيادة الضعيفة (١، ١).
- ٥- القيادة الوسط (٥، ٥).

وإن النمط المثالي للقيادة الذي يجب أن تسعى الإدارة إلى تحقيقه هو النمط (٩، ٩)<sup>(٤٠)</sup>؛ حيث «يسمح هذا النمط القيادي بإسهام المرؤوسين في تحديد الأهداف من خلال أساليب المشاركة الإدارية، والتركيز على كلِّ من الأفراد ومهمات العمل»<sup>(٤١)</sup>.

٥- نظرية الكفاءة الإدارية لـ ريدن (W. Reddin)<sup>(٤٢)</sup>:

قدَّم ريدن تحليلًا عميقًا لمفهوم الأنماط القيادية؛ حيث ركَّز على معرفة

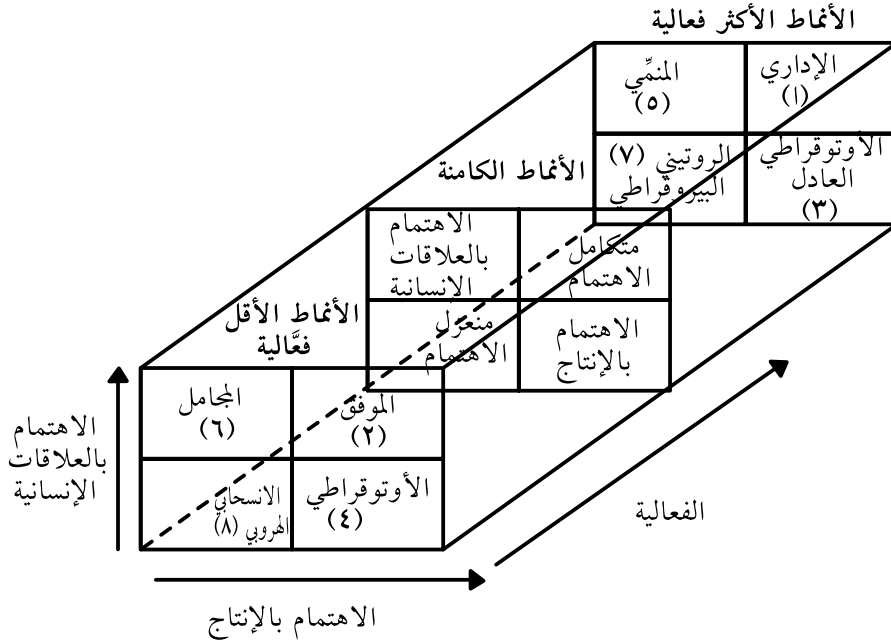
متى تكون الأنماط القيادية فعّالة؟ وبيّن أن أهم عنصرين للسلوك الإداري القيادي هما: الاهتمام بالإنتاج والعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع العاملين، واعتبر أن هذين العنصرين يكونان ما يسمى بالأنماط الكامنة؛ كما يظهر في الشكل الآتي:



ولكن ريدن أضاف إلى البعدين المذكورين في الشبكة الإدارية بعداً ثالثاً مهماً، وهو: الفعالية، ويشير هذا البعد إلى حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب منه تحقيقها، وبذا تضمّن النموذج ثلاثة أبعاد، كلٌّ منها ينقسم إلى مستويين (مرتفع، منخفض)<sup>(٤٣)</sup>، فإذا أخذنا بالاعتبار بأن المجموعة الكامنة في مصفوفة ريدن ليست ذات أهمية؛ إذ إنها في نقطة الوسط ما بين الفعّال وغير الفعّال: فإننا سنجد بين أيدينا ثمانية أنماط من المديرين هي كما يأتي:

## شكل رقم (٤)

## الأنماط القيادية في شبكة ريدن



١- القائد الإداري: وهذا النمط يشبه إلى حد بعيد نمط (٩، ٩) في مصفوفة بليك وموتون، ويتصف بما يأتي:

• يوجّه أقصى الطاقات تجاه العمل المطلوب في الأجلين الطويل والقصير.

• يحدّد مستويات طمّوحة للأداء والإنتاج.

• يتفهم التنوع في القدرات الفردية، ويتعامل معها على هذا الأساس.

• تظهر فاعليته من خلال اهتمامه وتركيزه على كلّ من العمل

والعاملين؛ فهو النمط المثالي للمدير الفعال.

- يحقق أهدافًا إنتاجية عالية.

٢- القائد الموفق أو الوَسْطِي: وإن كان اهتمامه بالعمل والناس عاليًا إلا أنه يحاول دائمًا التوفيق ما بين أهمية العمل واحتياجات الناس؛ مما يفقده عامل الفعالية في النظر إلى الأهداف والعمل على تحقيقها، ومن أبرز صفاته:

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين، لكنه غير راغب أو غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

- تعتبر الحلول الوسط أسلوبه المستمر في العمل.

- تركيزه موجّه على الضغوط التي يواجهها في الحاضر.

- يحاول التقليل من المشكلات الحاضرة، ولو تمّ ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية المتعلقة بالإنتاج.

- يحاول جهده إرضاء من يملكون التأثير على مكانته أو وظيفته.

٣- القائد الأوتوقراطي العادل: ومن أهم صفاته:

- يضع ثقته الضمنية في نفسه.

- يهتم بالأجلين القصير والطويل من عمله.

- تركز فاعليته في قدرته ومهارته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون أن يولّد لديهم مقاومة تصل إلى درجة تقلل من إنتاجهم.

- يعمل على كسب طاعة مرؤوسيه وولائهم؛ وذلك بمهارة إيجاد مناخ يقلل إلى أقصى حد ممكن من احتمال ظهور أي سلوك عدواني ضده.

## ٤- القائد الأوتوقراطي (الإنتاجي): ومن أهم صفاته:

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- تظهر عدم فاعليته نتيجةً لإعلانه الواضح عدم اهتمامه بالعلاقات الإنسانية.
- قليل الثقة بالآخرين.
- يخافه الكثيرون ولا يحبونه؛ لذلك فهم يعملون فقط في ظل ضغطه المباشر والمستمر.

## ٥- القائد المنمّي التطوّري: ومن أهم صفاته:

- يضع ثقته الضمنية في الآخرين، ويعمل على تنمية مهاراتهم.
- يهيئ المناخ المناسب الذي يساعد على إيجاد أقصى قدر من الدافعية والتحفيز والرضا بين العاملين.
- تنبع فعاليته من جو العمل الذي يوجد؛ فيزيد من ولاء مرؤوسيه للعمل، ويساعد على الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية، إلا أن اهتمامه بالعلاقات الإنسانية بين العاملين قد يقوده أحياناً إلى أن يضع نموهم الذاتي قبل الإنتاج في المدى القصير أو الطويل، حتى لو كان هذا النمو الذاتي لا يتصل بالعمل أو يتضمن تنمية آخرين ليخلفوه في منصبه.

## ٦- القائد المجامل: ومن أهم صفاته:

- يضع العلاقات الإنسانية والتوفيق بين العاملين فوق كل الاعتبارات الأخرى.

● تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه لدى الآخرين كشخص طيب.

● لا يوظف العلاقات الإنسانية حتى يحصل على إنتاج أعلى من قبل مرؤوسيه.

#### ٧- القائد الروتيني أو البيروقراطي: ومن أبرز صفاته:

● لا يهتم في حقيقة الأمر العمل أو العلاقات الإنسانية، إلا أنه لا يجهر بذلك بين العاملين، بل يخفيه في إطار اتباع القوانين والتعليمات حرفياً.

● تأثيره محدود على الروح المعنوية للعاملين.

● يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات، ويعمل وراء قناع الرغبة والاهتمام بالعمل.

#### ٨- القائد الانسحابي أو الهروبي: ومن أبرز صفاته:

● يظهر للجميع عدم اهتمامه بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية.

● غير فعال؛ لأنه ليست لديه الرغبة في العمل، ويؤثر تأثيراً سلبياً على الروح المعنوية للعاملين معه.

● ينسحب من العمل، وقد يعيق الآخرين عن أداء وظائفهم بتدخله في أعمالهم أو بحجب المعلومات عنهم<sup>(٤٤)</sup>.

بعد استعراض هذه الأنماط القيادية يمكن أن نلاحظ أنها تصف السلوك القيادي، لكنها بالمقابل لا تفسر كيفية حدوثه، فضلاً عن أن البحوث التي أجريت للتحقق من الفروض المستمدة منها، أظهرت أن الأنماط ليست فعالة

بشكل مستقل؛ ذلك أن فعاليتها مرهونة بخصائص الموقف. بالإضافة إلى ذلك فإن نتائج الدراسات التي تم إجراؤها في كثير من الجامعات الأمريكية أكدت على نتيجة مهمة، وهي: أن كل نمط قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملاءمته أو عدم ملاءمته للموقف، فأى نمط منها تم استخدامه في مواقف ملائمة كان أكثر فاعلية، وإذا كان مستخدمًا في مواقف غير ملائمة كان أقل فاعلية.

### ثالثاً - الأنماط القيادية في نظرية المدخل (الشرطي - الموقفي) للقيادة:

إن الفشل الجزئي لنظريات المدخل السلوكي والأنماط القيادية يرجع أساساً إلى محاولة الباحثين والعلماء الكشف عن علاقات واضحة ومباشرة بين هذه الأنماط وسلوك المرؤوسين، ولقد أوضحت كثير من الدراسات - كما سنرى - أن هذه العلاقة يظهر اتجاهها وقوتها في مواقف وظروف قيادية معينة؛ بمعنى أنه يمكن لنمط القيادة المشاركة أن يكون فعالاً إذا توافرت الظروف والموقف الذي يسمح لهذه المشاركة أن تؤتي ثمارها؛ حيث يجب أن يكون المرؤوسون على قدر معقول من الخبرة والقدرة والرغبة في المشاركة. والعكس صحيح؛ فإن النمط التسلطي في القيادة قد يفيد في ظروف مملوءة بالضغط، أو في حال أن المرؤوسين ليس لديهم الخبرة أو الرغبة في المشاركة. «فالمدخل الموقفي يشرح أوجه الاختلاف بين متغيرات الموقف التي قد تُقوّي أو تُضعف تأثير السمات والسلوكيات على الفعالية القيادية في موقف ما»<sup>(٤٥)</sup>.

ومن ثمّ، فإن مجموع النظريات التي تشكّل هذا المدخل تقوم حول افتراضٍ مؤدّاه أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذي تستخدم فيه، بمعنى: أنه كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، ازدادت فرصة نجاحه في القيادة، وكلما كان النمط القيادي غير متلائم مع متطلبات الموقف، ضعفت فرصة نجاحه في القيادة. ومن هنا فإن جميع المحاولات التي ظهرت في إطار هذا المدخل اتجهت نحو العمل على تحديد المتغيرات الموقفية التي يصبح معها سلوك القائد ذو فعالية عالية عندما يواجه موقفاً ما؛ حيث إن جميع النظريات المكوّنة للمدخل الموقفي تشترك في شرح ودراسة المتغيرات التي تعتبر من



محددات الموقف التي تؤثر في مدى الفعالية القيادية.

والمدخل القيادي بهذا المفهوم «يقدم مفهومًا ديناميكيًا للقيادة؛ لأنه لا يربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما يربطها بالموقف، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه.

كما أنه - من ناحية أخرى - يقدم مفهومًا ديمقراطيًا للقيادة؛ وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد الذين تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل يجعل قاعدة الترشح للقيادة عريضة؛ بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدًا في بعض المواقف»<sup>(٤٦)</sup>.

وسنقوم في هذا المطلب باستعراض أهم النظريات الموقفية (أو الشرطية) التي ظهرت لتحديد عناصر الموقف الإداري، وهي النظريات التي تُعنى خاصة بالفعالية القيادية:

١- نظرية سلسلة السلوك لـ تانينبوم وشميث (R. Tannenbaum & W. Schmidt)<sup>(٤٧)</sup>:

قدم الباحثان تانينبوم وشميث هذه النظرية التي أوضحت عددًا من المستويات لاستخدام سلطة القائد، وفي المقابل قدمت أيضًا عددًا من مستويات حرية التصرف التي يمارسها المرؤوسون؛ ففي عام ١٩٥٨م كتب الباحثان مقالًا بعنوان «كيفية اختيار الأسلوب القيادي»، وقد لاقى صدى واسعًا بين المديرين التطبيقيين، ما أدى إلى إعادة كتابته عام ١٩٧٣م كمقال كلاسيكي مع تعليقات من قبل المؤلفين<sup>(٤٨)</sup>؛ وذلك لبيان أهمية البيئة الخارجية (الموقف أو الظرف)، والعلاقة المتبادلة بين المنظمة (ممثلة

بمديرها) والعاملين فيها؛ حيث استنتج الباحثان أنه «عندما يقوم المديرون بأي محاولة لصنع القرار، فعليهم اعتبار القوى الموجودة في أنفسهم، والقوى الموجودة في الأتباع، كما أن عليهم اعتبار القوى الموجودة في الموقف:

١- قوى المدير: وتتضمن نظامه القيمي، وثقته بالمرؤوسين، وميوله القيادية، وشعوره بالأمن أو عدمه.

٢- قوى المرؤوسين: وتتضمن شعورهم بالاستقلالية، وحاجتهم إلى تحمل المسؤولية، ومدى اهتمامهم وامتلاكهم للمعلومات اللازمة لمعالجة المشكلات وتوقعاتهم فيما يتعلق بالمشاركة في صنع القرارات.

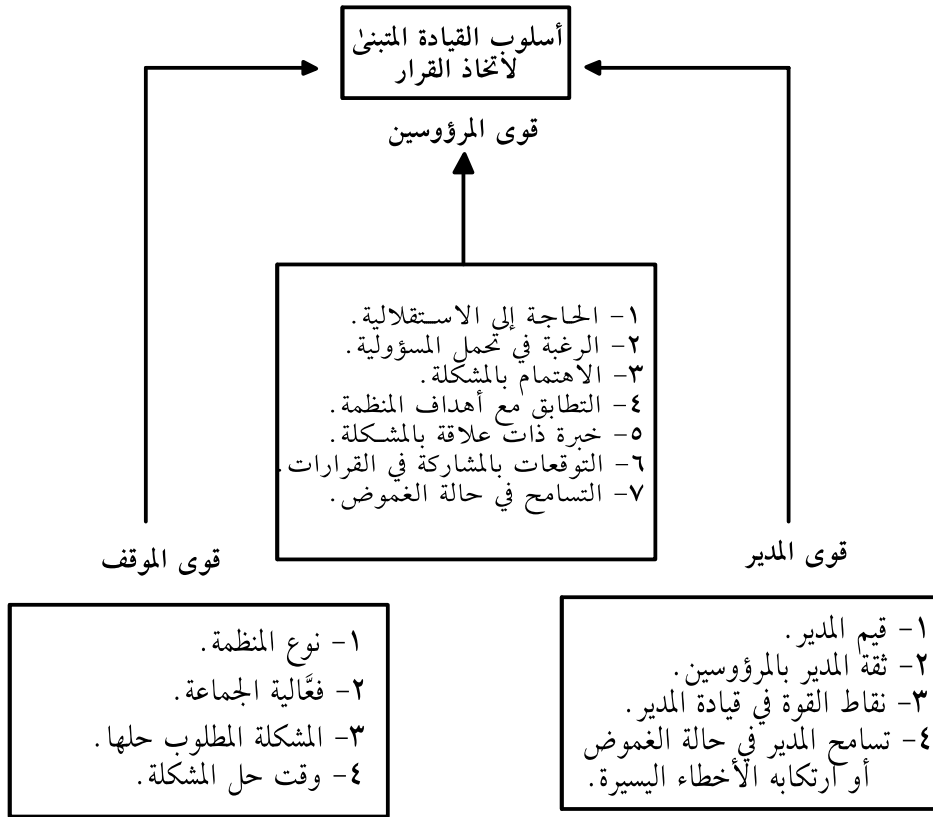
٣- قوى الموقف: وتتضمن نوع المنظمة، وفعالية الجماعة، وضغط الوقت، وطبيعة المشكلة نفسها، ووقت حلها»<sup>(٤٩)</sup>.

والشكل الآتي يوضح ويلخص القوى (العوامل) الرئيسة التي تؤثر في كيفية اتخاذ المدير لقراراته، باعتباره قائداً، ما يؤكد أن ذلك إنما يتم نتيجة لتأثير تلك العوامل مجتمعة:

## شكل رقم (٥)

تأثير قوى (عوامل) كُـلِّ من: المدير، والمرؤوسين،

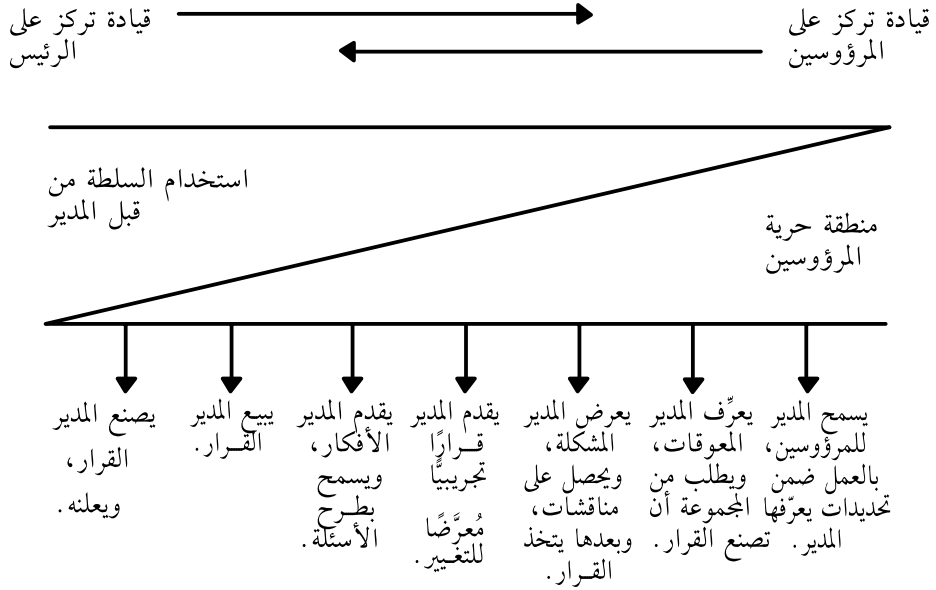
والموقف؛ مجتمعة في أسلوب القيادة المتبنى لاتخاذ القرار<sup>(٥٠)</sup>.



أما مدى السلوك القيادي الممكن توافره في القائد الذي يرجع إلى مدى تركز السلطة لديه وإلى كمية الحرية الممنوحة للمرؤوسين ضمن العوامل السابقة، فيمكن تمثيله بالشكل الآتي:

## شكل رقم (٦)

## موقع المدير/ القائد تبعًا لمتغيرات السلطة والحرية



إذن، ثمة مقياس متدرج من سبعة احتمالات نستطيع أن نحدد من خلاله موقع القائد؛ وذلك تبعًا لمتغيرات السلطة والحرية، ونصنف القائد عندها: هل هو ديمقراطي أم ديكتاتوري أو فيما بينهما؛ حيث تبين نظرية سلسلة السلوك ثلاثة نماذج قيادية واضحة؛ هي:

- ١- قائد ذو سلطة مطلقة (ديكتاتوري متسلط).
- ٢- قائد ديمقراطي (متساهل، يسمح بالمشاركة وإبداء الرأي).
- ٣- قائد وسط أو متغير حسب طبيعة الموقف والظروف وديناميكية الجماعة المرؤوسة.

وحتى ندرك كيفية تنوع القادة باتخاذهم القرار في هذه النماذج القيادية، فإنه لا بد من تفسير ذلك، كل على حدة:

١- القائد الذي يصنع القرار، ويعلنه: فالقائد هنا يعرف المشكلة، ويشرع بوضع الحلول والحلول البديلة، ويختار بنفسه الحل الأفضل، ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه؛ فهو لا يضع باعتباره ما يعتقد الآخرون، أو يفكرون به. ولا يحاسب على شعورهم في قراره، ولا يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي أو المشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما أن علاقاته مع مرؤوسيه تتسم بالصلابة والقسوة والرسمية، وهذا النوع من القادة يكون غالبًا عابسًا لا يجامل، ونادرًا ما يكون موجودًا بين مرؤوسيه إلا في المواقف التي يعلن فيها قراره؛ فهو مستبد ديكتاتوري؛ يملئ قراراته، ويأمر بتنفيذها.

٢- القائد الذي يبيع قراره (يُقنع بالقوة): القائد هنا يعرف طبيعة المشكلة ويحددها، ويضع الحلول المفترضة والحلول البديلة، ويختار واحدة منها، ويبلغ قراره للمرؤوسين لتنفيذه؛ فهو يتحدث عن طبيعة قراره، ويأخذ خطوة إضافية، وهي إقناع المرؤوسين بتقبل القرار الذي اتخذه، وهو هنا يدرك إمكانية وجود معارضة أو مقاومة من بين الذين سيواجهون القرار؛ فهو يبحث في تقليل المقاومة بأن يشير إلى المكتسبات المتوقعة لقراره، ويبقى القرار هنا قرارًا فرديًا نابعًا من القائد دون مشاركة الآخرين أو الأخذ برأيهم أو مراعاة مشاعرهم.

٣- القائد الذي يقدم أفكاره ويدعو للأسئلة: هو القائد الذي وضع القرار، ويبحث عن تقبل المرؤوسين لأفكاره ويعطي المرؤوسين فرصة ليحصلوا على تفسير كامل لطريقة تفكيره واهتماماته؛ فهو بعد تقديمه للأفكار

يدعو للأسئلة؛ لهذا فإن المرؤوسين والمجتمعين معه يستطيعون أن يدركوا بشكل أفضل ماذا يحاول القائد عمله ولماذا؛ ولهذا فإن القائد والمرؤوسين يتبادلون الأخذ والعطاء (Give and Take)، ويحاولون تفسير تطبيقات القرار العملية وآثارها. والقائد هنا يمارس حدًا معينًا من المرونة بعد اتخاذه للقرار في تحليل الأبعاد التطبيقية والمكاسب والثغرات، ويحاول أن ينشئ روح الفريق إلا أن شخصيته تبقى هي المسيطرة.

٤- القائد الذي يقدم قرارًا غير نهائي خاضع للتغيير: هذا النوع من السلوك القيادي يسمح للمرؤوسين بالتأثير في اتجاه القرار ونوعيته، إلا أن القائد هنا هو الذي يعرف المشكلة ويشخصها، وتبقى كافة الأمور بيده لحين اجتماعه مع أركانه بعد أن يكون قد فكر بشكل جيد وتوصل إلى قرار بينه وبين نفسه، لكن قراره هذا غير نهائي؛ فهو يقدم الحل المناسب للمشكلة لمرؤوسيه، وبعدها يعطيهم الفرصة لمناقشة القرار، وذلك بالسماح لهم بإبداء آرائهم، ومحاولة أخذه ردود فعلهم باهتمام؛ فهو قد يعدّل في قراره تبعًا لذلك، لكنه يبقى في النهاية صاحب الحق الأخير باتخاذ القرار النهائي.

٥- القائد الذي يعرض المشكلة، ويحصل على مناقشات وبعدها يتخذ قراره: التطور المهم في هذا النموذج القيادي يكمن في أن القائد يأتي بحل للمشكلة من قبل المجموعة؛ فالمرؤوسون لديهم الفرصة لاقتراح الحلول المناسبة، والدور الأول للقائد هو تعريف المشكلة ثم محاولته تبادل الأفكار والمناقشات والاقتراحات، وأخذ آراء المرؤوسين للاطلاع عليها والتزود بها لإيجاد الحلول الممكنة لهذه المشكلة. والهدف هنا هو الاستفادة من المعلومات والخبرة المتوافرة لدى المرؤوسين، وبعد ذلك يختار هو الحل المناسب، وهذا الحل أو القرار نابع من آراء أفكار

الجماعة وليس مفروضًا عليهم.

٦- القائد الذي يعرف المشكلة ويحددها، ثم يطلب من الجماعة صنع القرار: فهو هنا يعرف المشكلة، ويضع الحدود التي يجب أن يقع القرار ضمنها؛ ومن ثمَّ يطلب من الجماعة وضع القرار المناسب؛ فهو يعتبر نفسه عضوًا في المجموعة، وروح الفريق هي التي تسود بطريقة ديمقراطية، والقرار هنا ملك للجماعة ضمن الأسس والحدود الموضوعة سلفًا، فمثلاً قد يحدد القائد مبلغًا معينًا ليصرف على رفاهية الجماعة، هنا الجماعة هي التي تقرّر كيف يصرف هذا المبلغ، وما هي المواد التي تشتري به، إلا أنها يجب ألا تتجاوز حدود المبلغ المحدد سلفًا لهذه الغاية.

٧- القائد الذي يسمح للجماعة بعمل قرار ضمن تحديدات عرفها لهم سلفًا: هنا يقدم القائد درجة قصوى من الحرية للمرؤوسين؛ فالجماعة هي التي تبحث في المشكلات التي تواجهها وتعرفها وتقوم بتشخيص المشكلة وتطوير الإجراءات لحلها؛ ومن ثمَّ وضع الحلول الممكنة، واختيار الحل المناسب من بينها. وبالرغم من أن وجود القائد في هذه الحالة هو اعتباري أكثر من كونه فعليًا في عملية اتخاذ القرار، إلا أن هذا لا يمنع من وجوده كقائد، فهو في المقدمة، وتبقى له صلاحية أكبر من الصلاحيات الممنوحة لأي عضو من أعضاء المجموعة، فهو الذي يضع ما تتخذه المجموعة من قرارات موضع التنفيذ<sup>(٥١)</sup>.

يتضح من التحليل السابق أن ثمة اعتبارات مهمة تؤثر في الموقف، يمكن للقائد على ضوءها تحديد النمط القيادي الأكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يواجهه، وأن استخدام القائد للنمط القيادي الملائم كفيل بتمكينه من النجاح.

٢- نظرية دورة حياة القيادة لـ هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard)<sup>(٥٢)</sup>:

اعتمدت هذه النظرية بشكل كبير على ما سبقها من أبحاث، وبخاصة دراسات جامعة ولاية أوهايو والشبكة الإدارية لـ بليك وموتون (Blake & Mouton)، ونموذج الكفاءة الإدارية لـ ريدن (Reddin)؛ حيث تستخدم هذه النظرية بُعْدَيْنِ للسلوك القيادي: المهمة والعلاقات، إضافة إلى مستوى نضوج المرؤوسين بوصفه عاملاً موقفيًا معناه:

١- مدى قدرة المرؤوسين ورغبتهم في تحمل المسؤولية لأداء الوظيفة.

٢- مستوى الدافعية على الإنجاز.

٣- المعارف والخبرات المناسبة للمهام<sup>(٥٣)</sup>.

وتركز هذه النظرية على العلاقة بين العوامل الآتية:

أ- مقدار اهتمام القائد - في سلوكه القيادي - بالمهمة (تقديم التوجيه، والتركيز على تنفيذ الأعمال).

ب- مقدار اهتمامه بالفرد (الاهتمام بالأفراد، ومستوى تقديم الدعم العاطفي لهم).

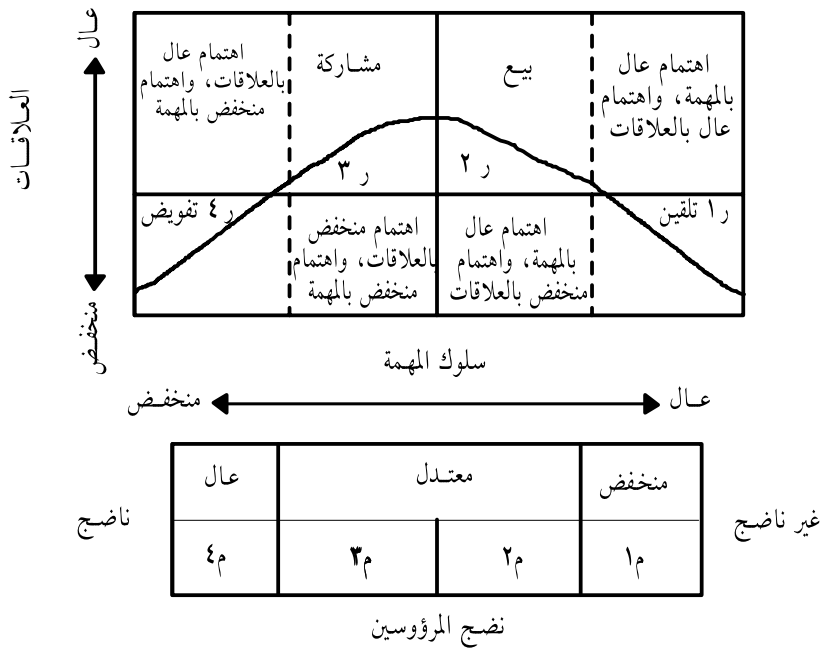
ج- مستوى نضج المرؤوسين المتعلق بالمهمة والموجه نحو تحقيق هدف محدد أو مهمة أو وظيفة يريد القائد تحقيقها<sup>(٥٤)</sup>.

ومن ثمَّ: فإنَّ نظرية دورة حياة القيادة تحاول أن تزوِّد القائد بتفهم العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للمرؤوسين؛ حيث تقترح النظرية أن سلوك القائد ينبثق من:



- ١- اهتمام عالٍ بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الأول).
  - ٢- اهتمام عالٍ بالمهمة - اهتمام عال في العلاقات (المربع الثاني)
  - ٣- اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام عال في العلاقات (المربع الثالث)
  - ٤- اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الرابع) (٥٥).
- وكما يوضح الشكل الآتي فإن الأسلوب القيادي المناسب والمستخدم من قبل المدير يختلف باختلاف مستوى البلوغ (النضج) للأتباع؛ حيث إن ثمة أربعة أساليب قيادية مميزة تناسب مستويات النضج المختلفة:

## شكل رقم (٧)

الأسلوب القيادي ومستوى النضج للمرؤوسين  
نمط القائد

«كلما زاد مستوى النضج المتعلق بالمهمة للأفراد، قام المدير بتقيص السلوك المهتم بتحقيق المهمة وزيادة السلوك المهتم بالعلاقات مع الأتباع. وقد تم بيان هذه التصنيفات بالأنماط الآتية:

١- تلقين: اهتمام عال بالمهمة، علاقات منخفضة مع الأفراد.

٢- بيع: اهتمام عال بالمهمة، اهتمام عال بالعلاقات.

٣- مشاركة: اهتمام عال بالعلاقات، اهتمام منخفض بالمهمة.

٤- تفويض: اهتمام منخفض بالعلاقات، اهتمام منخفض بالمهمة.

ففي حالة (١ - تلقين) والذي يمثل أسلوباً قيادياً كثير الاهتمام بالمهمة قليل الاهتمام بالأفراد، يستخدم المدير نظاماً للاتصالات ذا اتجاه واحد، ويعرّف الأهداف والأدوار لمروؤوسيه، ويخبرهم بماذا وكيف ومتى يجب أن يعمل، ويُعتبر هذا النمط مناسباً عندما نتعامل مع مروؤوسين ينقصهم النضج المتعلق بالمهمة، فمثلاً عند الإشراف على مجموعة جديدة وقليلة الخبرة فإن نمط القيادة العالي الاهتمام بالمهمة والقليل الاهتمام بالأفراد هو النمط المناسب لهذه الحالة؛ فالموظفون الجدد بحاجة إلى مَنْ يخبرهم ماذا سيعملون وكيف سينجزون هذه الأعمال؟

عندما يلم الموظفون بوظائفهم، يبدأ المدير باستخدام نمط (٢- بيع) حيث لا زالت ثمة حاجة إلى سلوك مرَكَّز على المهمة؛ لأن الموظفين ما زالوا بحاجة إلى الخبرة أو المهارة لتحمل المسؤولية الإضافية، ويقوم المدير بتقديم مستوى أعلى من الدعم العاطفي أو بتقديم سلوك يركز على العناية بالمروؤوسين، فيشجّع المدير المروؤوسين ويظهر ثقة عالية بهم.

بتقدمنا نحو نمط القيادة (ر٣- مشاركة)، يظهر المرؤوس نضجًا أكثر في اهتمامه بالمهمة بازدياد خبرة ومهارات المرؤوسين وبازدياد حافزيتهم للإنجاز وبازدياد رغبتهم في تحمل المسؤولية؛ وعلى القائد هنا أن يقلل من قوة السلوك المركّز على المهمة، لكن عليه الاستمرار في تقديم المستوى العالي للدعم العاطفي والاهتمام بالمرؤوسين؛ حيث تعتبر عملية الاستمرار بالمستوى العالي للعلاقات السلوكية هي طريقة المدير في دعم الإنجاز المسؤول للمرؤوس؛ لذا، فإن نمط القيادة (ر٣) يصبح الأسلوب القيادي المناسب.

يمثل نمط القيادة (ر٤- تفويض) أعلى مستوى لنضج الأتباع؛ حيث يمتلك المرؤوسون في هذه المرحلة مستوى عاليًا من النضج؛ فهم أكثر مهارة وخبرة، ويمتلكون حافزية عالية للإنجاز، ويستطيعون ممارسة الرقابة الذاتية؛ لذا، فإن النمط القيادي الأفضل في مثل هذه الحالة هو (ر٤)، أي: اهتمام قليل بالأفراد وكذلك بالمهمة؛ حيث لا يحتاج المديرون فيه إلى سلوك مركّز على دعم الأفراد أو المهمة.

وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه ليس من السهل تحديد النمط القيادي المناسب؛ حيث إن القدرة على تشخيص مستوى النضج للأتباع، وتقدير متطلبات كل ظرف بعينه هو من الأمور البالغة التعقيد، وعلى القائد أن يتحلى ببعد نظر في معرفة حاجات الأتباع وطلباتهم وتوقعاتهم، وعليه أن يعي أن مثل هذه العوامل ستتغير في المستقبل، كما أن على المديرين أن يتكيفوا مع التغيير، أو أن يغيروا أسلوبهم القيادي كلما تغير مستوى نضج أتباعهم لأي سبب<sup>(٥٦)</sup> إن كان باتجاه إيجابي أو باتجاه سلبي؛ حيث لاحظ هيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard أنه مع ظهور بوادر انخفاض الكفاءة (النضج)، فإنه من الملائم للقائد أن يتحول إلى الأنماط

الأولية والتي استخدمت بكفاءة مع المرؤوسين الأقل نضجًا.

وباختصار: فإن نظرية هيرسي وبلانشارد تشكّل إطارًا مفهوميًا ومفيدًا للقيادة الموقفية؛ حيث يبيّن النموذج الذي قدمته النظرية أنه لا يوجد نمط قيادي أمثل يمكن تطبيقه في جميع الظروف، بل يجب أن يكون النمط القيادي مرناً لدرجة يفني معها بالحاجات المتغيرة للموظفين والظروف المحيطة بهم؛ فالمدير الفعال هو الذي يغير أسلوب القيادة كلما تغير نضج أتباعه نموًا أو انخفاضًا.

### ٣- نظرية المسار والهدف ل روبرت هاوس<sup>(٥٧)</sup> (R.House)

يقدم هاوس نظرية أخرى في المدخل الخاص بدراسة تأثير موقف القيادة وبيئتها على فعالية هذه القيادة؛ حيث قام بتطوير نموذج يعتمد على نظرية التوقع في الدافعية؛ وعليه فقد افترض هاوس ما يلي:

١. تشمل وظيفة القائد بداية على شرح الأهداف وتوضيحها لمرؤوسيه.
٢. كما يقوم القائد بشرح المسار المؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف.
٣. ثم يحرص القائد على زيادة مستوى الرضا لدى مرؤوسيه من خلال ربط مستوى أدائهم بمكافآت تحفيزية.

أي أن نمط القيادة الفعال هو «ذلك النمط الذي يؤثر في دافعية المرؤوسين ورضاهم، إلا أن هذا النمط القيادي ليس ثابتًا، بل قد يتغير بحسب الموقف القيادي.

هذا؛ وقد اعتبر هاوس أن ثمة أربعة أنماط للقيادة: القيادة الإنسانية (المساندة، الداعمة)، والقيادة المشاركة، والقيادة الموجّهة، والقيادة المهمة

بالإنجاز والعمل (قيادة التحصيل).

أما بالنسبة للموقف القيادي، فكان يعني له شيئين:

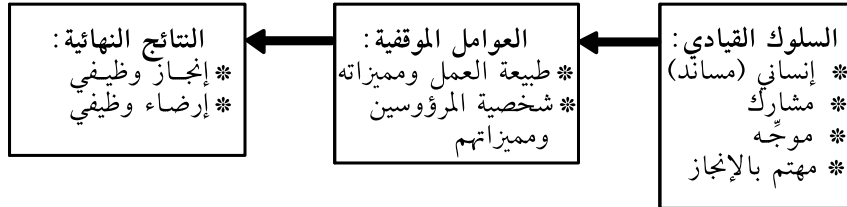
١- طبيعة العمل (مميزات المهمات).

٢- شخصية المرؤوسين<sup>(٥٨)</sup>.

وعليه، فإنه يمكن تمثيل العلاقات في نظرية المسار والهدف للقيادة بالشكل الآتي:

### شكل رقم (٨)

الأنماط القيادية في نموذج هاوس



وفيما يأتي شرح للأنماط الأربعة للسلوك القيادي في نموذج هاوس للمسار والهدف<sup>(٥٩)</sup>:

١- القيادة الإنسانية (المساندة، الداعمة): حيث يهتم القائد بالعملين ومشاعرهم بدرجة كبيرة، فيكون ودودًا، ويسعى إلى إيجاد جو من الصداقة في جماعة العمل؛ حيث قد يقوم القائد بعمل صغير لكي يجعل جو العمل بشكل عام ممتعًا ومريحًا للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساو. وقد افترضت النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثير

إيجابي في رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط، وينفذون مهمات لا تؤدي إلى القناعة والراحة النفسية.

٢- القيادة المشاركة: حيث يهتم النمط المشارك بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار؛ وذلك من خلال التشاور معهم وتقييم آرائهم واقتراحاتهم، وتؤكد هذه النظرية أن المشاركة في صنع القرار تقود إلى وضوح كبير للطرق التي تؤدي إلى الأهداف المحددة، وأن المرؤوسين من خلال مشاركتهم هذه يختارون الأهداف التي يرغبون فيها؛ ما يؤدي إلى مزيد من التطابق والتوافق بين أهدافهم وأهداف التنظيم، كما أن ذلك يقلل من فرص ظهور الصراع بينهما.

٣- القيادة الموجهة: وتهتم بإرشاد العاملين وتوجيههم أكثر من اهتمامها بأخذ آرائهم؛ حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله، وكيف يتم عمله، ودور كل فرد في المجموعة، وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية، ويضع معايير محددة للإنجاز، ثم يطلب من المرؤوسين أن يتقيدوا بالقوانين والتعليمات والأنظمة التي تقود عملية الإنجاز؛ فالقائد يسمح للمرؤوسين بمعرفة ما هو متوقع منهم مع إعطائهم توجيهات محددة؛ حيث وُجد أن ثمة علاقة إيجابية بين رضا المرؤوسين وبين توجيه القائد، خاصة في المهمات الغامضة.

٤- القيادة المهتمة بالإنجاز والعمل (قيادة التحصيل): وهو نمط يهتم بطموحات العاملين وأهدافهم، ويثق بقدراتهم، ويهتم بالعمل؛ حيث تتضمن أهدافاً تحمل روح التحدي والبحث عن طرق تحسين الإنجاز والتركيز على التميّز فيه، وما على المرؤوسين إلا أن يرتفعوا إلى مستوى ثقة القائد بهم،

ويعملوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز مرتفعة، والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها. هذا؛ وقد توصل هاوس إلى النتائج الآتية<sup>(٦٠)</sup>:

١- يؤدي النمط الإنساني في القيادة إلى دافعية ورضا عال لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والإحباط، ويركز سلوك القائد وتصرفاته في هذا الموقف على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

٢- يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى دافعية ورضا عال لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض، وحينما يكون المرؤوسون ذوي نزعات للاستقلال؛ إن مثل هذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذاتهم، وذلك يتأتى لهم من خلال المشاركة الفاعلة.

٣- يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عال للمرؤوسين في حالة كون العمل غامضاً أو صعباً، وحينما يكون المرؤوسون منغلقيين وغير مبادئين؛ إن غموض العمل وانغلاق المرؤوسين يحتاج إلى توجيه القائد لهم لتجلية طبيعة العمل وتوضيحه لهم وإرشادهم إلى كيفية أدائه.

٤- يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عال للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضاً وغير متكرر؛ إن هذا العمل المرن مع اهتمام القائد بالإنجاز وثقته في قدرات المرؤوسين يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين.

والخلاصة: أن نظرية هاوس (المسار والهدف) لم تقترح فقط ماهية النمط القيادي الذي يكون له تأثير فعال في كل موقف معين، بل إنها عللت لكون هذا النمط قد صار فعّالاً؛ حيث شرحت التعقيد الذي تنطوي عليه

العملية القيادية، وساعدت في شرح لماذا قد يكون نمطٌ ما فعّالاً في موقفٍ ما، وغير فعال في مواقف أخرى، وبذلك تكون قد أسهمت بشكل كبير في نظريات القيادة، لا سيما أنها أكدت على أنه عندما تكون الأهداف والطرق المؤدية للأهداف واضحة وظاهرة، فإن تحقيق الأهداف والإنجاز يتم بشكل أفضل؛ فإذا كان عمل الموظف صعباً ومعقداً فإن نمطاً قيادياً متحلياً بمراعاة المشاعر ربّما يؤدي إلى خفض درجة الغموض والصعوبة في العمل ويرفع ثقة الموظف بنفسه، وبمعنى آخر فإن النمط القيادي الموجّه لمراعاة مشاعر المجموعة سوف يرفع درجة التوقع بين الجهد والأداء لدى الموظف ما يؤدي إلى رفع أداء الموظف نتيجة لذلك.

#### ٤- النظرية (الشرطية - الموقفية) لـ فيدلر (Fiedler):

ارتبطت النظرية الشرطية الموقفية في القيادة باسم فيدلر الذي ركّز في دراسته مع مساعديه على تحديد أنماط القيادة الفعالة التي تصلح لمواقف معينة، فهو لم يقتصر على تحديد بعض المواقف التي تؤثر في اختيار النمط القيادي، بل ذهب إلى أبعد من ذلك؛ حيث اقترح بعض أنماط القيادة التي يمكن للمدير استخدامها في مواقف معينة، فهذه النظرية تقوم على فلسفة مؤدّاه أن الظروف هي التي تصنع القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها؛ فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد وحسب، بل إن ثمة سماتٍ وخصائصٍ نسبيةً ترتبط بموقف أو ظرف قيادي معين، ونجاح القائد في منظمّة ما ليس دليلاً على نجاحه في جميع المنظمات<sup>(٦١)</sup>؛ حيث إن اختلاف المنظمات من حيث اتجاهاتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها؛ فهي «نظرية شرطية حاولت صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة



ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف» (٦٢).

ويتفق فيدلر مع غيره من الباحثين من أنصار هذا المدخل في أن «خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وفي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، إلا أن فيدلر نهج في تحليله للموقف نهجاً مستجداً يقوم على التساؤل عن ماهية الموقف الإداري؟ وعن عناصر هذا الموقف ومتطلبات كل عنصر منها؟ يتصور فيدلر أن الإجابة عن هذه التساؤلات جميعها يمكن أن توضح متى يكون الموقف ملائماً لاستخدام نمط قيادي معين؛ حيث يرى أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومروءوسه العمل في إطاره، وذلك من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة هي:

١- العلاقة بين القائد ومروءوسيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل المرؤوسين وارتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم له، وولائهم لقيادته، وهذا من العوامل المهمة التي يعتمد عليها تفاعل القائد مع مروءوسيه، ويمكن الاستدلال على هذا العنصر من خلال المؤشرات التي تدل على الجو الإداري للمجموعة العاملة.

٢- البناء التنظيمي للعمل (هيكل العمل): وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً؛ ذلك أن الأنشطة التي تتم داخل التنظيم إنما تتم لتحقيق هدف معين، فكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملًا، كان عمل القائد سهلاً وناجحًا. ومن أهم المؤشرات في بناء التنظيم: التأثيرات من أعلى؛ وهي التي تتم في الإدارة العليا للتنظيم،

والتأثيرات من أسفل؛ ويدل عليها مدى اعتراف المرؤوسين بسياسة التنظيم وتعاونهم مع قيادته، والتأثيرات من خارج التنظيم؛ وتتمثل في القوانين السائدة والتغييرات التي تحدث في السوق، وهذه التأثيرات جميعاً تحدد إلى أي درجة يكون البناء التنظيمي للعمل متكاملًا؛ وهذا بدوره يساعد القائد على تحديد مدى ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه.

٣- سلطة القائد المعطاة له بحكم منصبه (قوة مركز القائد): وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة بحيث تمكن القائد من إيقاع الجزاء وتقديم الثواب، كان الموقف أكثر ملاءمة لاستخدام نمط قيادي معين<sup>(٦٣)</sup>.

ومن ثمَّ فإن هذه العناصر الثلاثة السابقة تعتبر الأكثر أهمية في تحديد تأثير القائد على المجموعة التي تعمل تحت قيادته، من وجهة نظر فيدلر، وهي التي تحدد:

أ- نوع علاقة القائد بمرؤوسيه (جيدة أو رديئة).

ب- شكل هيكل العمل، ومدى تحديد الوظيفة (بسيط أو مركب).

ج - مركز القائد داخل التنظيم، ودرجة قوته الوظيفية (قوية أو ضعيفة).

وخلص فيدلر بأبحاثه إلى «تحديد مواقف تختلف باختلاف العناصر الثلاثة، ويتطلب كلُّ ظرفٍ منها نمطًا قياديًا مختلفًا. فالنمط - بنظره - هو سلوك القائد المتكرر في ظل موقف معين. وفيما يأتي جدول يبين الأساليب القيادية المناسبة في ظل ظروف مختلفة:

## شكل رقم (٩)

## الأساليب القيادية حسب مواقف مختلفة

الطرف	علاقة القائد بأتباعه	مدى تحديد الوظيفة	درجة القوة الوظيفية	أسلوب القيادة المناسب
١	جيدة	محددة	قوية	الأسلوب الآمر
٢	جيدة	محددة	ضعيفة	الأسلوب الآمر
٣	جيدة	غير محددة	قوية	الأسلوب الآمر
٤	جيدة	غير محددة	ضعيفة	الأسلوب التشاوري
٥	ردیئة نسبياً	محددة	قوية	الأسلوب التشاوري
٦	ردیئة نسبياً	محددة	ضعيفة	لم تتوافر معلومات عن هذا الطرف
٧	ردیئة نسبياً	غير محددة	قوية	الأسلوب التشاوري
٨	ردیئة نسبياً	غير محددة	ضعيفة	الأسلوب التشاوري

ويرى فيدلر أن فاعلية القيادة مرتبطة بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة متطلبات كل عنصر منها؛ لذلك فهو ممن ينادون بتكوين الموقف الملائم من خلال تغيير أحد العناصر الثلاثة للموقف، وهو المنهج الذي أسماه: هندسة أبعاد الوظيفة القيادية<sup>(٦٤)</sup>؛ لذلك فإن «تغيير نوعية العلاقة بين القائد ومروؤسيه يمكن أن يتم عن طريق تغيير بناء وتركيب المجموعة العاملة؛ وذلك بإدخال عناصر جديدة، واستبعاد عناصر أخرى ممن لا تتفق ثقافتهم واتجاهاتهم مع ثقافة واتجاه القائد، كما أن التغيير في بناء التنظيم يمكن أن يتم عن طريق تغيير الأعمال التي حُدِّدت لكل موظف. وأخيراً: فإن إجراء تغيير في حدود السلطة الرسمية للقائد يتم عن طريق توسيع أو تضيق

اختصاصات الوظيفة القيادية ومسؤولياتها، وهكذا فإن القائد يمكنه دومًا إيجاد الموقف الملائم من خلال التغيير في عناصر الموقف»<sup>(٦٥)</sup>.

لذلك استنتج فيدلر « أنه ليس من الدقة أن نتحدث عن قائد جيد وقائد سيء، لكن يجب أن نفكر في القائد الذي يؤدي عمله بكفاءة في ظروف معينة أو مواقف معينة، وهو لا يستطيع ذلك في مواقف أخرى. كما أن الإدارة تستطيع تغيير فاعلية القيادة بمحاولة تغيير دوافع القائد نحو نمط قيادي معين من خلال التدريب أو محاولة تغيير أفضلية الموقف بالنسبة للقائد»<sup>(٦٦)</sup>. وتبعًا لفيدلر فإنه « من الممكن تمييز القادة بناءً على ما يحصلون عليه من درجات في مقياس (Least Preferred Co-worker [LPC])؛ فالقادة الذين يحصلون على درجات عالية في مقياس [LPC] يكون توجُّههم القيادي نحو العلاقات الإنسانية والشخصية، بينما القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة في هذا المقياس يكون توجُّههم القيادي نحو العمل. وتقع جميع الحالات القيادية الأخرى بين الحد الأقصى والحد الأدنى من التفضيل»<sup>(٦٧)</sup>؛ وذلك بناءً على العناصر الموقفية المحددة في النظرية.



الفصل الثالث

الأنماط القيادية في ظل نظريات القيادة

١٣٨

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

## هوامش الفصل الثالث

- (١) بسيوني، إبراهيم، أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية.. دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، م٤، العلوم الإدارية (١)، ١٩٩٢م، ص: ٨.
- (٢) أبو الفضل، عبد الشافي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط ١، ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م، ص: ١٦.
- (٣) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٠٩.
- (٤) هلال، محمد عبد الغني، مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨م، ص: ٢٢.
- (٥) شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، ١٩٩٢م، ص: ٥٦، بتصرف.
- (٦) رالف ستوجديل: أحد الكتاب المهتمين بالقيادة ممن توصلوا من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات العامة التي يمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً.  
انظر: كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣١٣.
- (٧) المرجع السابق، ص: ٣١٣.
- (٨) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣١٤ - ٣١٦، بتصرف.
- (٩) آرسنت دايل: من أشهر كتبه «الإدارة: نظرية وتطبيق» الذي صدر عام ١٩٦٥م، حيث ضمَّه أهم دراساته الإدارية لاسيما السمات المعتمدة لدى الشركات في اختيار مديريها.
- (١٠) تيد: نشر عام ١٩٦٣م كتاباً بعنوان «فن القيادة» ضمَّه قائمة بالسمات التي يرى أنه يجب على القائد المثالي أن يتحلى بها. انظر: هلال، محمد عبد الغني، مهارات قيادة الآخرين، مرجع سابق، ص: ٢٤.
- (١١) هلال، محمد عبد الغني، مهارات قيادة الآخرين، مرجع سابق، ص: ٢٣ - ٢٤.
- (١٢) شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص: ٦١.
- (١٣) أبو الفضل، عبد الشافي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص: ١٩.

- (١٤) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٢٧.
- (١٥) النمر، سعود بن محمد وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٣٢٠.
- (١٦) منصور، علي محمد، مبادئ الإدارة.. أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩م، ص: ٢١٢ - ٢١٣.
- (١٧) المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٣٨، بتصرف.
- (١٨) النمر، سعود بن محمد وآخرين، الإدارة العامة. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٣٢١.
- (١٩) شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص: ٧٤-٧١، بتصرف.
- (٢٠) المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٣٩-٤٤٠.
- (٢١) نصير، نعيم، القيادة في الإدارة العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٧م، ص: ٢٦.
- (٢٢) جاك تايلور: عالم أمريكي أصدر كتاباً عام ١٩٦٢م بعنوان: كيف تختار القادة وتنميتهم، تحدث فيه عن الأساليب الأساسية في القيادة: القيادة الاستبدادية أو المتسلطة، القيادة الاستشارية أو الإنسانية، القيادة السميحة أو المتساهلة.
- انظر: كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ١٢٩.
- (٢٣) منصور، علي محمد، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص: ٣١٤.
- (٢٤) المرجع السابق، ص: ٣٣٩.
- (٢٥) الكلابي، سعد عبد الله، نحو نموذج شامل في القيادة.. دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢١هـ، ص: ١٩.
- (٢٦) بليك وموتون: عالمان أمريكيان اعتبرت دراستهما التي أجريها في أوائل الستينيات تكملةً للبحوث التي أجريت في الأربعينيات في جامعة أوهايو بما تم تسميته «عوامل القيادة».
- انظر: المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٥٣.
- (٢٧) سيد الهواري: أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة جامعة عين شمس بالقاهرة، له العديد من الدراسات والكتب في الإدارة، من أهمها كتاب المدير الفعال للقرن الـ٢١، وكتاب الإدارة الديمقراطية بالأهداف والنتائج، وغيرها.
- (٢٨) نصير، نعيم، القيادة في الإدارة العربية، مرجع سابق، ص: ٣١.

- (٢٩) كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧م، ص: ١٤٤ - ١٤٥، بتصرف.
- (٣٠) بسيوني، إبراهيم، أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية.. دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص: ٩.
- (٣١) ميتزبرغ: عالم أمريكي قدّم عام ١٩٧٣م كتابه «طبيعة عمل المدير»، وضمّنه بحثاً رائداً في مجال الأدوار القيادية، وتوصل إلى قواعد الأدوار ليعمل المدير من خلالها. انظر: المنيف، إبراهيم عبدالله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٥٢ - ٥٣.
- (٣٢) بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص: ٣١٨.
- (٣٣) المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٤١ - ٤٤٤، بتصرف.
- (٣٤) المرجع السابق، ص: ٤٤٩-٤٥١.
- (٣٥) شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص: ١١٢-١١٤.
- (٣٦) انظر: السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ٢٠٠٠م، ص: ٤١ - ٤٢. والمنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٥٠. وشوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص: ١١٣.
- (٣٧) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، ١٩٩٠م، ص: ٣٨٢ - ٣٨٣.
- (٣٨) انظر: عقيلي، عمر وصفي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص: ٣٨٣ - ٣٨٥. والمنيف، إبراهيم عبدالله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٤٥ - ٤٤٧. وشوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص: ١٠٩ - ١١٠. والسويدان، طارق محمد، العدلوني، محمد أكرم، القيادة في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص: ٤٣ - ٤٤. وماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م، ص: ٣٢٣.
- (٣٩) كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ١٢٨.
- (٤٠) عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٤٨.
- (٤١) بسيوني، إبراهيم، أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية.. دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص: ١٠.



- (٤٢) وليام ريدن: باحث أمريكي وضع نظريته عام ١٩٧٠م؛ بناء على نتائج دراسات جامعة أوهايو، حيث ميز بين الأنماط القيادية الناتجة عن أبعاد ثلاثة، هي: درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، والفعالية.
- انظر: القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ١٤٢٢هـ، ص: ٨٠.
- (٤٣) شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص: ١١١.
- (٤٤) انظر: السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم، القيادة في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص: ٤٥-٤٧.
- المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٥٣-٤٥٥.
- (٤٥) الكلابي، سعد عبدالله، نحو نموذج شامل في القيادة.. دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٠.
- (٤٦) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٥٧-٣٥٨، بتصرف.
- (٤٧) روبرت تانينبوم ووارين شميث: قدما نموذجًا في القيادة لتوضيح أن اختيار النمط القيادي الفعال يعتمد على عدد من المتغيرات الموقفية. انظر: عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٥٣.
- (٤٨) انظر: نصير، نعيم، القيادة في الإدارة العربية، مرجع سابق، ص: ٤٧.
- (٤٩) نصير، نعيم، القيادة في الإدارة العربية، مرجع سابق، ص: ٤٧، بتصرف.
- (٥٠) شاويش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة.. مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، ص: ٦١٢ - ٦١٣.
- (٥١) كاللدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٩٤-١٠٠، بتصرف.
- (٥٢) بول هيرسي وكينيث بلانشارد: تحدثا عن نظرية دورة الحياة للقيادة، وقاما بنائها على علاقات المنحنى الخطي في العلاقات باعتبار كل من: المهمة، والعلاقات، والنضج.
- انظر: كاللدة، محمود ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ١٣٣.
- (٥٣) بسيوني، إبراهيم، أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية.. دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص: ١٤.
- (٥٤) نصير، نعيم، القيادة في الإدارة العربية، مرجع سابق، ص: ٤٨-٤٩.
- (٥٥) كاللدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ١٣٤.

- (٥٦) نصير، نعيم، القيادة في الإدارة العربية، مرجع سابق، ص: ٤٩-٥١، بتصرف.
- (٥٧) روبرت هاوس: طور نموذجًا للقيادة أطلق عليه المسار والهدف، وقد افترضه على أساس نظرية التوقع في الدافعية للعالم فروم.
- انظر: عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٦٠.
- (٥٨) ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: ٣٣٤، بتصرف.
- (٥٩) انظر: كلالدة، ظاهر محمود، الانجازات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ١٥٤-١٥١.
- نصير، نعيم، القيادة في الإدارة العربية، مرجع سابق، ص: ٦٠.
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: ٣٣٤.
- (٦٠) انظر: ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: ٣٣٥-٣٣٦.
- (٦١) النمر، سعود بن محمد وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٣٢٢، بتصرف.
- (٦٢) منصور، علي محمد، مبادئ الإدارة.. أسس ومفاهيم، مرجع سابق، ص: ٢١٣.
- (٦٣) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٦٥-٣٦٦.
- (٦٤) المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٤٨-٤٤٩.
- (٦٥) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٦٧.
- (٦٦) عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٥٩ - ٣٦٠.
- (٦٧) الكلابي، سعد عبد الله، نحو نموذج شامل في القيادة.. دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٠-٣١.





## الفصل الرابع

### متطلبات القائد الإداري

- أولاً - الكفاءة والفعالية الإدارية
- ثانياً - خصائص وسمات شخصية
- ثالثاً - الفعالية في اتخاذ القرارات
- رابعاً - الفعالية في الاتصالات
- خامساً - الفعالية في إدارة الوقت
- سادساً - الفعالية في إدارة الأهداف
- سابعاً - الفعالية في إدارة التغيير



## الفصل الرابع

### متطلّبات القائد الإداري

تعرّضنا - فيما سبق - لخصائص القيادة الإدارية في ظل النظريات والاتجاهات المختلفة التي بحثت موضوع القيادة الإدارية؛ كما تعرّضنا لبعض ما توصلت إليه دراسات العلماء من تصنيفات لأنماط القيادة وأساليبها. ولعل الدراسات العديدة والنظريات والأبحاث التي تناولت موضوع القيادة قد أدت إلى جعل مفهوم القيادة الحكيمة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛ فاتجهت معظم الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة. وفي هذا الفصل نتعرّض لبعض السمات والخصائص التي قد تجعل من القائد قائداً فعّالاً لعملية القيادة، واعتبارها معايير يمكن على أساسها اختيار القادة، بالإضافة لبعض العوامل والاعتبارات التي تجعل من العملية القيادية عملية فعالة داخل المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

#### أولاً - الكفاءة والفعالية الإدارية:

يجب على القائد أن يكون على معرفة تامة بالعمل المراد إنجازه؛ وإلا فسيؤدي ذلك إلى فقدته احترام مرؤوسيه، ومما يساعد بشكل كبير في إنجاز العمل تمتع القائد بخبرة سابقة في إنجاز أعمال ناجحة.

ومن النادر أن يحترم الموظفون المديرين الذين يعتمدون على الآخرين عند اتخاذهم قرارات، أو إعطاء توجيهات، أو في حل المشكلات.

وبالرغم من أن الموظفين يُبدون بعض الصبر تجاه أي قائد جديد، لكنهم قد يفقدون الصبر والثقة بقائد فشل في تعلم العمل المطلوب وفهمه خلال فترة زمنية مقبولة، ومما يتوجب على القائد أن يحدّث معلوماته ومعرفته بالعمل بشكل مستمر؛ وإلا فإنه سيفقد ثقة الموظفين ودعمهم، كما يجب عليه أن يتمتع بذهن حريص على فهم المعلومات، ورسم الإستراتيجيات، واتخاذ القرارات السليمة<sup>(١)</sup>.

ومن المتحتم على كل مدير أن يبادر إلى سؤال نفسه: هل أقوم بالأشياء الصحيحة؟ قبل أن يسأل: هل أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة؟

إن المفهوم السابق يقودنا إلى التفرقة بين مصطلحي الكفاءة (Efficiency) والفاعلية أو الفَعَالِيَّة (Effectiveness)؛ لأن «الكفاءة تعني القيام بالعمل بشكل صحيح، بينما تعني الفاعلية أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح»<sup>(٢)</sup>. ولتوضيح هذا الفرق لنفترض أن سائقًا يقود سيارته متجهًا بها إلى الجنوب فمهما كانت السرعة التي يقود بها، فإن كفاءته تلك تُبقيها غير فعّال متى كانت وجهته الحقيقية نحو الشمال»<sup>(٣)</sup>. ولعل هذا ما دفع الجمعية الأمريكية لتقويم المهندسين إلى تبني شعار: «اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر، كمحاولة للتمييز بين الشغل والانشغال، أو بين الكفاءة والفاعلية»<sup>(٤)</sup>، أي: بين إنجاز عمل ما بكفاءة، وإنجاز العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.

ومن ثمّ، فإنه يمكن القول: «إن معيار الكفاءة يركّز على قياس نسبة المُدخَلات إلى المُخرجات في ظل الاستثمار الأفضل للإمكانات المتاحة، بينما يركّز معيار الفاعلية على الكيفية التي تتحقّق بها الأهداف، وعلى عمق

الآثار الذي يحدثه تحقيقها؛ فقد يحقق القائد مثلاً في إحدى المشروعات الإنتاجية زيادة في الإنتاج، يترتب عليه تحقيق أرباح كثيرة - وهذا مظهر من مظاهر الكفاءة - لكن قد يكون ذلك على حساب تقديم خدمات ضرورية لبقاء المشروع على المدى البعيد، ومن المقرر أن استمرار المشروع مظهر من مظاهر الفاعلية.

وبالمثل، فإن زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في شركة معينة، ربما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين العاملين فيها، وهو أمر لا يوافق عليه الموظفون عادة؛ لأنه في غير صالحهم، ويترتب عليه انخفاض في مستوى روحهم المعنوية، وهذا ينعكس سلباً على القيادة، ما يحد من فاعليتها؛ لهذا فإنه يجب عدم التضحية بالفاعلية لحساب الكفاءة<sup>(٥)</sup>.

فالمدير الفعال هو «المدير الذي يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، بمعنى أنها موضوعية مرتبطة بالمبرر من وجود المنصب، وليس اختياراً شخصياً لتحقيق مصالح شخصية؛ وهذا ما يميز الفعالية القيادية عن الفعالية الشخصية؛ فالفعالية هي مسألة تحقيق نتائج، فإذا كان المتوقع من مدير تسويق تحقيق حصة معينة في السوق، بتكاليف محددة للبضاعة المباعة، في ضوء اجتذاب عدد معين من العملاء الجدد، وتغلغل في أسواق معينة، من خلال قوة بيع ماهرة قادرة راغبة بمستوى معين، وبتكلفة ترويج محددة، على أن يتم ذلك في مدة معينة، وقام فعلاً بتحقيق ذلك كله في المدة المحددة، فإنه يقال: إن مدير التسويق مدير فعّال؛ لأنه حقق النتائج المتوقعة منه. وإذا كان المتوقع من رئيس مجلس الإدارة مثلاً أن يحقق عائداً على رأس المال المستثمر ١٥٪ في فترة معينة، وأن يحقق صفًا ثانيًا من



رجال الإدارة العليا بمستوى كفاءة معينة، ويحقق سلامة قرارات المديرين في الاجتماعات وغيرها، ويحقق علاقات طيبة مع العاملين بشكل يكون فيه رضا العملاء عند مستوى معين، إلى غير ذلك من النتائج المستهدفة في فترة معينة، وقام بتحقيق ذلك ضمن الفترة المحددة، قيل: إن رئيس مجلس الإدارة رئيس مجلس إدارة فعّال»<sup>(٦)</sup>.

لذلك كان من الأفضل للمدير أن «يوجّه نظره نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات»<sup>(٧)</sup>، أي: «أن يوجّه نظره نحو الهدف أولاً ثم إلى الإطار ثانياً، الرؤية أولاً والطريقة ثانياً، أي: إلى الفاعلية أولاً والكفاءة ثانياً»<sup>(٨)</sup>؛ وذلك بأن يصرف المدير وقته في بناء العلاقات القادرة على إيجاد اتصال فعال مثلاً، بدلاً من صرفه في حل المشكلات الناجمة عن سوء الاتصال وتظاهره بالانشغال أمام أنظار الجميع.

وبذلك نصل إلى تحديد مفهوم الفاعلية في الإدارة على أنها: إنجاز المدير لأهدافه الصحيحة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وإن نجاح المدير في أداء دوره القيادي يرتبط بمدى فاعليته؛ حيث «تتوقف فعّالية القيادة على التوفيق بين ما هو موجود بالمنظمة من موارد، وما تتطلبه المنظمة من أهداف»<sup>(٩)</sup>، فالفعّالية القيادية مرتبطة بتحقيق النتائج من خلال تحديد الأهداف، وبكفاءة في الأداء كمّاً وكيفاً. وينبغي التذكير في هذا السياق «بأن طبيعة الأهداف التي تروم المنظمة تحقيقها من خلال مستوياتها القيادية المتنوعة، تتدخل في تحديد طبيعة إدراكنا وتقويمنا لمفهوم الفعّالية، باعتبار أن مدى ما ينجز من أهداف يُعدُّ العنصر المحوري في مفهوم الفعّالية؛ ومن ثمّ فإن نمط القيادة الذي سيكون فعالاً حين يكون الهدف تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، لن يُنظر إليه على أنه فعال حين تكون الغاية

تحقيق مستوى مرتفع من الرضا لدى العاملين، وهذا ينطوي على نسبة مفهوم الفعّالية، والذي يترتب عليه تباين تقويم مدى فعّالية أساليب القيادة المتنوعة»<sup>(١٠)</sup>.

مع الاتفاق في هذا المجال على أن نجاح القائد في أداء دوره القيادي يرتبط بمدى فاعليته، وذلك بالمفهوم الشامل للأهداف والنتائج، مع الإشارة إلى بعض «المحركات الموضوعية: (الإنتاجية، التطوير والابتكار، التغيب، الجزاءات، ترك العمل أو تغييره، التظلمات والشكاوي)، والمحركات الذاتية: (الرضا عن العمل، تماسك الجماعة، الدافعية، الاتجاه نحو القائد)<sup>(١١)</sup>، بمعنى: أن «الفعّالية هي القدرة على تحقيق النتائج من خلال إدارة عناصر الموقف الإداري من مرؤوسين وزملاء ورؤساء ومتطلبات عمل ومناخ المنظمة؛ فكل عنصر من هذه العناصر له متطلبات من المدير، ويلزمه معرفة طبيعة هذه المتطلبات وكيفية التعامل معها، وإلا أثرت على فاعليته، وربما جعلته قليل الفعّالية أو عديمها»<sup>(١٢)</sup> - لكن إذا كان نجاح القائد مرتبطاً بمدى فاعليته، فما هي إذن متطلبات الفعّالية الإدارية اللازمة للقائد؟

إن القيادة كعملية تأثير تركز على العلاقة بين فردين أو أكثر يعتمد كل منهم على الآخر لتحقيق أهدافهم المشتركة من خلال موقف معين، هذه القيادة تتطلب عددًا من القدرات التي يمكن للقائد أن يتعلّمها وينميها لتجعل منه قائداً فعالاً، وتتمثل في: الفعّالية في اتخاذ القرارات، والاتصال، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير. هذه القدرات تمثل - من وجهة نظر المنادين بالاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية - الأساس الذي تقوم عليه القيادة الفعّالة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة. وسيتعرّض الباحث فيما يأتي لشرح هذه القدرات وتحليلها، بعد تحديد سمات القائد

الإداري وخصائصه.

### ثانياً - خصائص وسمات شخصية :

لقد اتجهت معظم الجهود في الفكر الإداري إلى تحديد خصائص القائد القادر على أداء دوره داخل المنظمات بفاعلية، استناداً إلى أن من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها: نجاح وفاعلية القيادة الإدارية، الذي يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات وعلامات مميزة لشخصيته. وبعد عرض نظريات القيادة في المبحث السابق، يجدر بنا أن نوضح الخصائص الضرورية للقائد الناجح؛ فقد «ذكر تشستر برنارد (Ch.Barnard) في كتابه «وظائف المديرين»: أن صفات القائد الناجح خمس هي:

- ١- الحيوية والقدرة على التحمل.
- ٢- الحزم في اتخاذ القرار.
- ٣- القدرة على الإقناع.
- ٤- القدرة على تحمُّل المسؤولية.
- ٥- قدرة عقلية متقدمة.

وذكر كونتز وأودونيل (Koontz and O'Donnell) في كتابهما «مبادئ

الإدارة» أن صفات القائد الناجح سبع هي:

- ١- ذكاء أعلى من المتوسط.
- ٢- اهتمامات واسعة متكاملة.
- ٣- قدرة على إعطاء تعليمات جيدة.
- ٤- قدرة غير عادية على النطق الجيد.

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

- ٥- نضج عقلي وعاطفي.
- ٦- حافز داخلي للقيادة.
- ٧- فهم أهمية التعاون.

وذكر سيد الهواري في كتابه «المدير الفعال للقرن الـ٢١»، تسعاً من صفات المدير هي:

- ١- الصحة والنشاط.
- ٢- الدافع .
- ٣- الطموح .
- ٤- المثابرة.
- ٥- الشجاعة .
- ٦- قدرة على تحمل المسؤولية.
- ٧- العقل المفتوح.
- ٨- المبادأة.
- ٩- قدرة تنظيمية.

وميز بين الصفات التي لا يجوز التنازل عنها، والصفات التي يمكن أن يتم فيها تنازلات؛ فذكر أن الصفات التي لا يجوز أن تخضع لأي تنازل ما يأتي:

١- الشخصية (التزام بالمبادئ المرعية، واستعداد طبيعي للتصرف بناء عليها).

٢- الذكاء.

٣- الحدس (البصيرة).

أما الصفات التي يمكن أن تتم فيها تنازلات:

- ١- خبرة (في العمل وغير العمل).
  - ٢- قدرة على التكيف مع الناس ومع الظروف.
  - ٣- مهارات متخصصة: في الإحصاء، وفي العلاقات العامة.
- وفي دراسة ميدانية تم التوصل إلى إحصاء سبع وعشرين صفة يجب توافرها في القائد الإداري؛ وهي أن يكون:
- ١- أكبر في العمر.
  - ٢- أطول.
  - ٣- أثقل وزناً.
  - ٤- أنسب صحة.
  - ٥- ذا مظهر حسن.
  - ٦- ذا قدرة أكبر على الكلام الشفوي الواضح.
  - ٧- أذكى.
  - ٨- أكثر علمًا وتقدمًا في الدراسة النظرية.
  - ٩- أكثر ثقافة.
  - ١٠- أصوب حكمًا.
  - ١١- أنفذ بصيرة.
  - ١٢- ذا قدرة ابتكارية أكبر.
  - ١٣- ذا قدرة أكبر على التكيف.
  - ١٤- أكثر انطلاقةً من الناحية الاجتماعية.
  - ١٥- أكثر تسلطًا.
  - ١٦- ذا قدرة على التحمل والمثابرة.
  - ١٧- ذا قدرة أكبر على تحمل المسؤولية.

- ١٨- ذا أخلاقيات أكثر امتيازاً.
- ١٩- ذا ثقة أكبر في النفس.
- ٢٠- ذا تحكم أكبر في الحالة المزاجية.
- ٢١- أكبر تحكماً في الانفعال.
- ٢٢- ذا مركز اقتصادي واجتماعي أعلى.
- ٢٣- ذا نشاط اجتماعي أكبر.
- ٢٤- أكثر نشاطاً (بدنياً).
- ٢٥- أكثر شعبية.
- ٢٦- أكثر مهارة في العلاقات الاجتماعية.
- ٢٧- أكثر استعداداً للتعاون<sup>(١٣)</sup>.

ولقد استطاع العديد من العلماء خلال بحوثهم اكتشاف صفات يتسم بها القادة؛ ومن أشهر هذه الدراسات شيوعاً «دراسة تمت على ٣٠٠ مدير و٩٠ منظمة في أمريكا، ولقد استطاع الباحثون فيها تقرير أن المديرين الناجحين يتمتعون بست صفات شخصية هي:

- ١- القدرة على الإشراف، وهي أهم الصفات، وتعني القدرة على تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يُحدث تكاملاً وتحقيقاً للهدف.
- ٢- الذكاء .
- ٣- الحسم.
- ٤- الثقة بالنفس .
- ٥- الدافع العالي للإنجاز .
- ٦- الدافع العالي لتحقيق الذات.

وفي الوقت نفسه استطاع علماء وباحثون آخرون التوصل إلى صفات وسمات للقائد الناجح تشابه جزئياً ما توصل إليه جيسيلي، ومن هذه الصفات: المبادأة، والنضج، ودافع القوة والحيوية<sup>(١٤)</sup>.

وقد نتج عن الدراسات العديدة التي أجريت في ظل هذا المنحى قائمةٌ تحوي عدداً كبيراً من السمات اللازمة للقادة تم تصنيفها في ثلاث فئات:

١- سمات مزاجية، وتشمل: الاتزان الانفعالي - تحمّل المشقة - المثابرة.

٢- قدرات عقلية وإبداعية، وتتضمن: الاستدلال - المرونة العقلية - الحساسية للمشكلات.

٣- مهارات اجتماعية، وهي: توكيد الذات - إقامة علاقة وثيقة مع الآخرين - القدرة على الإقناع.

لكن نمة حقيقة مهمة يجب الإشارة إليها في هذا المجال، وهي استحالة العثور على أشخاص تتوافر فيهم جميع تلك الصفات، وبعبارة أخرى: إننا قد نجد قادة ناجحين في مجالات الأعمال، وبالرغم من ذلك فهم لا يتمتعون ببعض من الصفات سالفة الذكر، وفي حال توافر ذلك فإن عددهم يبقى محدوداً جداً؛ فالمديرون الناجحون يختلفون من حيث الصفات فيما بينهم، بالقدر نفسه الذي يختلف فيه المديرون غير الناجحين.

ومن ثمّ فإن المسألة ليست مسألة صفات شخصية، فالصفات الشخصية هي أحد العوامل المحددة لسلوك القيادي الفعال وليست هي العامل الوحيد؛ حيث يوجد سمات المرؤوسين وخصائص المنظمة وغيرها من المتغيرات الموقفية، التي تساعد على ظهور القيادة بمظهر فعال؛ «فالطاقة، والمواظبة،

والتعليم، والمهارة، والذكاء، والحكم الجيد، والشخصية، والثقة بالنفس، والمبادرة، وروح الابتكار، والموضوعية، والتوازن، والحماس، والتفاؤل»<sup>(١٥)</sup> - كل هذه السمات ضرورة للقائد كي ينجح في عمله، لكنها غير كافية وحدها؛ بل يجب أن يكون ثمة تلاؤم بينها وبين احتياجات الجماعة التي يقودها، وكذلك ظروف العمل أو الهدف الذي يسعى إليه.

فإذا انتقلنا من المفاهيم الأساسية للقيادة في إطارها الفكري العام، إلى حيز الواقع، فإننا نجد أن «لكل قائد إداري خصائصه التي يتميز بها عن غيره، سواء في ممارسة مهامه أو في سلوكه»<sup>(١٦)</sup>، وبناء عليه يمكن أن نَحْلُصَ إلى أن أهم الخصائص الجوهرية للقائد الإداري الناجح والفَعَّال ما يأتي:

- ١- وجود حد أدنى من الصفات الذاتية؛ كالصحة، والذكاء، والقدرة على التحمُّل.
- ٢- وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة؛ كالقدرة على الإقناع، والاتصال، والإحاطة بجوانب الأمور قبل اتخاذ قرار فيها، والقدرة على إيجاد الحلول للمشكلات، والثبات في مواجهة الأزمات.
- ٣- توافر الجانب الأخلاقي في القائد الإداري، وذلك باتصافه بالصبر والأمانة، والشرف والنزاهة، والإخلاص والتفاني في العمل؛ حتى يصبح القدوة الحسنة لجميع العاملين في المنظمة.
- ٤- تفهُم الأهداف العامة للمنظمة، والعمل على تحقيقها بما يتماشى مع المصلحة العامة.
- ٥- توافر قَدْرٍ معيَّن من المهارات والخبرات الخاصَّة فيما يتعلق بالعمل



الذي يتولى القيادة في مجاله.

يتضح مما سبق أن تحديد معايير (سمات) ثابتة يمكن على أساسها اختيار القائد الفعال أمرٌ بالغ الصعوبة؛ نظرًا لاختلافها من وظيفة لأخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد، وفضلاً عن كونه أمرًا صعبًا؛ فهو غير مُجدٍ؛ لأن القيادة سلوك، وليست منحصرة في شخص يتمتع بسمات معينة؛ لذلك فإن ثَمَّةَ متطلبات جوهرية للقيادة الفعالة لا بد من توافرها، إضافة إلى وجود سمات شخصية للقائد الفعال، وسيتم تناول هذه المتطلبات في الفقرات الآتية من هذا الفصل.

### ثالثاً - الفعّالية في اتخاذ القرارات:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً وثيقاً بالقيادة؛ نظراً للدور الرئيس الذي يؤديه القادة في هذه العملية من ناحية، ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهمات القيادة الإدارية نحو إنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى؛ ولذلك « تعد عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للإدارة، بل هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري؛ ذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، بل هي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التي تتم في المنظمة.

ومن ثمّ فقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، بل هي قلب الإدارة، وقد اعتبرها هيربرت سايمون (H.Simon) مرادفة للإدارة؛ فهو يرى أن الإدارة هي اتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات هو الإدارة»<sup>(١٧)</sup>.

وعليه فقد أصبح القادة الذين يتخذون القرارات يمثلون العامل الأول والأساس في عملية اتخاذ القرارات؛ وبذا، فإن مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة إنما يتوقّف ابتداءً على قدرة القادة الإداريين وكفاءتهم، ومدى فهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشداً للقرارات المتخذة وفعاليتها.

والقرار عبارة عن «اختيار طريقة للتصرف من بين طريقتين أو أكثر مطروحة أمام القائد»<sup>(١٨)</sup>، وقد اهتمّت الإدارة الحديثة بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات المتمثّل في تشخيص المشكلة وتحديدتها، ووضع المقترحات

المناسبة لحلها، ثم تقويمها، ومن ثمَّ اختيار المناسب منها وتنفيذه، ومتابعة نتائجه. وقد جاء هذا الاهتمام «من منطلق زيادة فاعلية اتخاذ القرارات، والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك؛ ولهذا فقد قلَّ الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات - مثل أسلوب الخبرة - إلا في حدود ضيقة جدًا قد لا تتعدى القرارات الروتينية أو العادية التي تواجه الإداري يوميًا، ولا تتطلب منه جهدًا وإبداعًا»<sup>(١٩)</sup>. لذلك فإنَّ عملية اتخاذ القرارات بشكل فعَّال ستكون السمة المميزة التي تتصف بها القيادة الإدارية أثناء أدائها لعملها الإداري من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ حيث أصبح النجاح الذي تحقَّقه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على اتخاذ القرارات الفعَّالة من قبل القيادة الإدارية فيها.

ولقد اهتم الباحثون والمفكِّرون في علم الإدارة بهذا الجانب، وأجمعوا على أن «اتخاذ القرارات ينبع أساسًا من مشكلة تواجه المنظمة؛ لذلك فإن تعريف المشكلة ضمن نطاق الأهداف العامة للمصلحة هو حجر الأساس لاتخاذ القرارات، أما إيجاد الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل فيُعتبر مشتقًا من تحديد المشكلة وتعريفها»<sup>(٢٠)</sup>؛ لذلك فإن اتخاذ القرار الفعال يقوم أساسًا على الاختيار الواعي بين عدد من البدائل المتاحة في موقف معين؛ وهذا معناه أن تكون ثمة مشكلة إدارية تتطلب حلًّا معينًا؛ وعليه فإن الفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد - حين الاختيار من بين البدائل المتاحة - على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام الموارد نفسها للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار على أساس دراسة علمية وتقدير سليم للواقع.

فالقرار الفعّال يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة القائد على تحديد المشكلة، وهذه القدرة ترتبط بدورها بمدى فهمه للمشكلة، ومدى تقديره لوجهات النظر المختلفة التي تطرح بدائل متعددة، ما يساعده على التوصل للبدائل الأمثل الذي يحقق الهدف المطلوب. وهذا يتفق مع الأسلوب الياباني لاتخاذ القرارات الفعّالة؛ فالتركيز على فهم المشكلة وتحديدّها وكذلك الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة هو الذي يتيح الفرصة للاشتراك في صنع القرار؛ وهذا أسلوب أكثر فاعلية؛ حيث إنه بمجرد صدور القرار فإنه سيتحلل آلياً إلى شكل عمل، بمعنى أن القائد الذي يتخذ مثل هذا القرار يجد نفسه تلقائياً في مرحلة التنفيذ، حيث إنه لا يحتاج إلى إقناع الآخرين بالقرار، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ، لأنهم قد شاركوا أساساً في صنعه.

وفي مجال اتخاذ القرارات الفعّالة، لا بد من الإشارة إلى عدد من العوامل التي قد تؤثر في سلوك القائد عندما يقوم بالاختيار بين البدائل المتاحة أمامه لاتخاذ القرار؛ والتي تؤثر بالتالي في فاعلية القرار.

وهذه العوامل تتمثل فيما يأتي:

١- القيود التي تفرضها القوانين:

وتكون هذه القيود «مفروضة على القائد بحكم منصبه الرسمي؛ لذلك فهي تشكّل عقبات رسمية؛ حيث يكون القائد مضطراً - حتى يضمن فاعلية القرار - أن يأخذ باعتباره عوامل معينة، من أهمها: الالتزام بالقوانين، الاعتمادات المالية المخصّصة، أثر القرار على الخطة المرسومة.

٢- القائد متخذ القرار:

حيث إن شخصية القائد وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع

الأعمال التي سبق أن مارسها ومركزه الاجتماعي والمالي خارج التنظيم، كلها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه؛ فالقائد إنسان وعضو في مجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف، وكل ذلك ينعكس على سلوكه، كما أن قدرة القائد على الاستفادة من المعلومات المتوافرة، وعلى موازنة الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل، والتنبؤ بآثارها؛ كلها عوامل تساعد على اتخاذ القرار الفعّال.

### ٣- المساعدون والمستشارون المتخصصون الذين يستعين بهم القائد:

فأسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات، تؤثر أيضاً في فاعلية القرار؛ فالقائد الذي يُحسّن اختيار معاونيه يمكنه أن يتحكم في نوعية القرارات التي يصدرها؛ إلا أن الملحوظ أن أول ما يشترط القادة - بخاصة في الدول النامية - فيمن يعملون معهم، هو اتفاقهم معهم في أفكارهم واتجاهاتهم تفادياً للاحتكاك، مع أن ذلك يحرمهم من ميزة الحوار الحرّ المفتوح الذي يساعد على جعل القرار المراد اتخاذه أكثر نضوجاً وفاعلية.

### ٤- الضغوط الخارجية والداخلية:

حيث يتعرض القائد لكثير من الضغوط التي تؤثر في توجيه القرار أو تحُدُّ من فاعليته.

#### وأهم هذه الضغوط:

أ- الضغوط الخارجية: وتتمثل في ضغوط الرؤساء أو السلطات العليا؛ فالقائد الذي لا يعرف حدود سلطاته، أو الذي لا يخوّل السلطة الكافية من رؤسائه لإنجاز واجباته، ويخشى لومهم، يُحجم غالباً عن اتخاذ القرارات القاطعة، كما أن العلاقات الشخصية للقائد خارج نطاق العمل تؤدي دوراً

بارزاً في توجيه قراراته بخاصة في الدول النامية؛ إذ إن القائد في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات الأسرية والروابط الإقليمية؛ وهذه كلها تمارس ضغوطاً على القائد لتشكيل قراراته وفقاً للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات. وتبرز هذه الضغوط بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة، وعند إجراء حركة ترقية أو تنقلات، وعند التعاقد على الإنشاءات أو التوريدات... إذ يحاول أصحاب المصلحة استخدام صلاتهم بالقائد لخدمة مصالحهم، بصرف النظر عن القواعد والنظم الموضوعية.

ب- الضغوط الداخلية: وأهمها ضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي توجد لها، كذلك ضيق الوقت لدى القائد واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة؛ حيث لا تكون الفرصة كافية لديه للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل المتاحة ودراساتها<sup>(٢١)</sup>. وهذا ما قد يقع فيه القائد عند اتخاذ القرار؛ فيؤثر في فعاليته، حيث إن التسرع في اتخاذ القرار دون عقد المقارنات والموازنة بين الآثار السلبية والإيجابية لعدد من البدائل وطلب المشورة من الآخرين، قد يدفع بالقائد إلى اتخاذ القرار بسرعة على نحو لا يمكنه من الإحاطة بتلك الجوانب، ما يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار<sup>(٢٢)</sup>؛ ومن ثم فإن فاعلية القرار تنخفض عن مستواها المطلوب.

فالقرار الناجح هو الذي يتميز بالغرضية (غرض) والمعقولة والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة؛ وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق، وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، وهذا يعني أيضاً أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزوداً

بالمعلومات بصورة مستمرة.

وأخيراً: لا بد من الإشارة إلى أنه ليس من أهداف هذه الدراسة التوسع في هذا المجال، وإنما تكتفي بالتأكيد على ضرورة اتخاذ القرار الفعّال لدى القائد؛ ليكون أسلوبه القيادي فعّالاً، «ويكون القرار في النهاية نتاج منهجية منظمة ومنضبطة ودقيقة، بعيداً عن الانحياز الذاتي والاعتبارات الشخصية؛ ما يوفر للقرار المتخذ غطاء من الشرعية والموثوقية والعدالة»<sup>(٢٣)</sup>، فيكون للقرار المتخذ الفعّالية، كما يوفر لمتخذ هذا القرار صفة القيادة الإدارية الفعّالة.

## رابعا - الفعالية في الاتصالات:

يقول البروفسور وارن بينيز (Bennis)<sup>(٢٤)</sup>:

«يجب على القادة دائماً أن يتأكدوا من أنهم يحصلون ويصلون إلى كل نطاق البيانات والآراء. ويضيف البروفسور بينيز: في اعتقادي أن أفضل القادة يجدون أن أفضل شيء يفعلونه: هو كما فعل الملك هنري الخامس، حين نزع عن نفسه ملابسه الملكية في الليلة التي سبقت المعركة، ولبس ملابس الجيش، ونزل بين قواته وسألهم عن مشاعرهم وآرائهم»<sup>(٢٥)</sup>.

وإذا كانت المعلومات هي عصب المنظّمات، فإن الاتصالات الإدارية هي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات؛ فهي إذن تمثل الجهاز الذي يوصل المعلومات إلى جميع أجزاء المنظمة حتى تصبح في متناول جميع الأفراد ما يسهّل عليهم عملية تدقيق الأمور وتفسيرها وإدراك المواقف وتحليلها بطريقة فعّالة تؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

وتتجلى أهمية الاتصالات في «اضطلاع القيادة الإدارية بمهامها ومباشرتها لسلطاتها التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري؛ حيث يجعل من الاتصالات أداة فعّالة لمباشرة مهامه القيادية الأخرى؛ فعن طريق شبكة الاتصالات يضمن القائد علمه المستمر بمجريات الأمور، وبمدى انتظام العمل الإداري، وبوصول المعلومات بالسرعة الكافية، وبالوقت المناسب، وبسير عملية تنفيذ القرارات المتخذة، وما يواجهه هذا التنفيذ من مشكلات وصعوبات؛ فإذا نجح القائد الإداري في تحقيق ذلك فإنه يستطيع أن يدير دفة المنظمة بدراية وبصيرة نحو شاطئ الأمان»<sup>(٢٦)</sup>.

لذلك يعتبر تحقيق الاتصال الفعال من متطلبات القيادة الإدارية؛ حيث



إنه عامل مؤثر في كل الوظائف التي تقوم بها، حتى إنه ليصعب تصور إمكانية القيام بهذه الوظائف إلا عن طريق تحقيق هذا الاتصال؛ فالإدارة ليست في جوهرها سوى نقل بيانات ومعلومات من خلال معاملات وتقارير قد تمت معالجتها، ونقل النتائج، سواء عمودياً من المستوى الأعلى إلى الأدنى وبالعكس، أو أفقياً بين الإدارات فيما بينها من جهة، وبينها وبين المتعاملين معها من جهة ثانية.

ومن ثمَّ فإنه يمكن تعريف الاتصال بأنه «عملية نقل المعلومات من شخص لآخر، بطريقة مفهومة وواضحة. ويُقصد بالمعلومات التي تتداول في عملية الاتصالات: البيانات والأفكار والآراء والحقائق والأوامر والتعليمات والقرارات وغيرها. وقد تتم عملية تبادل المعلومات بين الأفراد داخل المشروع (الاتصال الداخلي)، أو بين العاملين والجهات الخارجية التي تتعامل مع المنظمة (الاتصال الخارجي)»<sup>(٢٧)</sup>.

وإذا كانت القيادة الفعالة تجعل الأهداف العامة والأهداف الخاصة في نسيج متلاحم، فإنه من أجل التوصل إلى تلك الغاية «تبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعّالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء؛ فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوّي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه؛ كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم وسياساته، كما أنه بالاتصال يفسّر القائد للمرؤوسين برامج العمل؛ وبهذا تقدّم الاتصالات الإطار الأساس لكل علاقات العمل.

ونظرًا لأهمية الاتصالات بالنسبة للقائد، فقد أصبح الاهتمام بتهيئة وسائل الاتصالات الفعّالة من أهم ما يُعنى به علماء الإدارة، وأصبحت فاعلية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات التي يجربها مع موظفيه، حيث تتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية التفاهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كلٍّ منهم .

#### ومن أهم مقومات الاتصال الفعّال:

١- «السرعة: بمعنى وصول المعلومات في الوقت المناسب؛ حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف»<sup>(٢٨)</sup>.

٢- «الإصغاء: فمن مقومات الاتصال الفعّال إصغاء القائد لموظفيه؛ لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها؛ لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه مشافهة.

فالقائد الفعّال: هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه، ويتقن تهيئة الجو الملائم في علاقاته بهم، من خلال اهتمامه بمقترحاتهم ومشكلاتهم؛ وهذا كله يتأتى من خلال إصغائه إليهم. كما أوضحت بعض الدراسات التي أجريت تحت إشراف جامعة أوهايو الأمريكية أن أهم العادات السيئة في الإصغاء، والتي يجب على القائد أن يتجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية؛ كانشغاله بمكالمة هاتفية، أو توقيع بعض الخطابات، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته، ومحاولة التهرب

من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي هو بوجهة نظره.

٣- الشرح: إن الاتصال الفعّال يتطلب من القائد أن يوضّح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه؛ وهذا يعني أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها؛ لأن الرسالة الصعبة قد لا تفهم، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، وأن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحًا في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه، وألا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

وبالقدر الذي يكون فيه شرح القائد واضحًا تكون اتصالاته فعّالة؛ فإذا طلب القائد من موظفيه تقديم تقرير أو مذكرات مكتوبة، وجب عليه أن يحدد المسؤول عن إعدادها، والمعلومات التي يجب أن تتضمنها، وتاريخ تقديمها، والجهة التي يجب أن تقدم إليها، وكل ذلك يسهّل فهمهم لطلبه، ويحقق الهدف من الاتصال.

٤- السؤال والمناقشة: فالقائد الفعّال هو الذي يحدد قبل الاتصال الهدف منه؛ وعلى ضوء الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف، والمدخل الذي يحقق الهدف من اتصاله.

وعلى القائد - لضمان فاعلية الاتصال - أن يعطي الفرصة لموظفيه في أن يسألوا ويستفسروا، وأن يشجعهم على المبادأة؛ وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من التعرض للنقد، ويجب على القائد أيضًا إذا سئل عن معلومات يرى أنه لم يحن الوقت بعد للكشف عنها أن يوضح أسباب ذلك، وهكذا يمكن للقائد بمعرفته لأهداف الاتصال أن يعمل هو وموظفوه كزملاء

متعاونين للكشف عن المشكلات والصعوبات والوصول إلى الإجابات والحلول الفعالة.

٥- الاستجابة: فالاتصال الفعّال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته؛ فتوقيت الاتصال مثلاً له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من القائد أن يغتنم الفرصة لنقل كل ما هو مفيد أو ذي قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه»<sup>(٢٩)</sup>.

أما أهم معوقات الاتصال الفعّال فيمكن إرجاعها إلى عوامل مختلفة منها :

١- «معوقات شخصية: ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات، وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتُعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم، وفي عواطفهم، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له. ومن هذه المعوقات: تباين الإدراك لدى الأفراد، واختلاف فهمهم للأمور، وعدم تفسيرهم للمواقف تفسيراً سليماً، وضعف الثقة بينهم، ما يؤدي إلى عدم تعاونهم؛ وبالتالي حجب بعض منهم المعلومات عن الآخرين، ما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها»<sup>(٣٠)</sup>.

٢- معوقات تنظيمية: «وتعود في الغالب إلى أسباب نابعة من طبيعة التنظيم، أهمها: كبر حجم التنظيم، وانتشار أقسامه في أماكن متعددة، وتعدد مستوياته الإدارية. يضاف إلى ذلك: عدم سلامة العلاقات بين القائد

ومساعديه، ومن مظاهرها: إحاطة القائد نفسه بمجموعة كبيرة من المساعدين والمستشارين الذين يعملون على عزله عن العاملين، ما يجعل الاتصال متعذرًا إلا ضمن حدود ضيقة، وضمن قنوات يتحكمون هم فيها بحجة المحافظة على وقت القائد وجهده»<sup>(٣١)</sup>.

٣- «زيادة حجم المعلومات: حيث يعاني القائد أحياناً من الحجم الكبير من البيانات والمعلومات التي يستقبلها من مختلف المصادر، وقد يلجأ في هذه الحالة إما إلى حذف بعض المعلومات عن طريق عدم استقبالها أو سماعها، أو إلى تأجيل بعضها بصفة دائمة، أو بأمل الرجوع إليها مرة أخرى. ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق تطوير قنوات متخصصة للمعلومات من خلال الهيكل التنظيمي، ولا مركزية السلطة، وإنشاء نظام للمعلومات يخدم أغراضاً محددة؛ مثل: التسويق، والتمويل، والعلاقات العامة»<sup>(٣٢)</sup>.

نُحْلِصُ مما تقدّم إلى أن فاعلية الاتصال تقاس بمدى النتائج التي يحققها، وأن القائد الفعّال هو الذي يقيم اتصالاته على أساس حسن إصغائه لموظفيه بالشكل الذي لا يضيّع الكثير من الوقت والجهد، والشرح الوافي لأفكاره عند التخاطب، ومعرفته بالاتصال قبل إجرائه، مع إعطائه فرصة لموظفيه للاستفسار، وتشجيعهم على المبادأة؛ حتى يتمكن من معرفة مدى فاعلية اتصالاته، فيعمل على تدعيم مظاهرها الإيجابية وتلافي مظاهرها السلبية، كما أن القائد الفعّال هو الذي يكون قادراً على تذليل العوائق التي قد تعترض اتصالاته، وخاصة العوائق الشخصية التي يمكن التخفيف من تأثيرها بإقامة علاقات إنسانية جيدة تقرب المسافة مع مرؤوسيه، وكذلك العوائق التنظيمية من خلال فكر إداري يتكيف مع المواقف بفعالية.

### خامساً - الفعّالية في إدارة الوقت:

العمل الإداري نشاط يهدف إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة، ويرتبط تحقيق الأهداف بجدول زمني وخطّة محددة بوقت. والنجاح أو الإبداع في تحقيق النتائج لا يتم الاعتراف به وتقديره بالشكل الكامل إلا إذا كان في حدود الوقت أو الزمن المطلوب؛ ومن هنا تظهر مشكلة الوقت لدى القادة في المستويات الإدارية كافة، كيف لهم أن يحققوا الأهداف أو ينجزوا الأعمال في الوقت المحدد لها؟ ولو أمعنا النظر في القضية لأدركنا أن المشكلة لا تكمن في عدم توافر الوقت، فالوقت متاح للجميع على حدّ سواء، إنما تكمن المشكلة في مدى فعّالية القائد من حيث إدارته للوقت وحسن الاستفادة منه.

وعندما يكثّر الحديث في الوقت الحاضر عن ندرة الموارد، فإنه ينبغي أن يؤخذ بالاعتبار أهمية مسألة الاقتصاد في أهم مورد، وهو وقت المديرين الأكفاء. يقول بيتر دراكر (Drucker): «الوقت هو أكثر الموارد ندرة؛ فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر»<sup>(٣٣)</sup>.

وثمة أكثر من تعريف لإدارة الوقت؛ حيث يمكن تعريفها بأنها «تحديد ووضع أولويات لأهدافنا؛ بحيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الأساسية، ووقت أقل للمهام التافهة»<sup>(٣٤)</sup>. ويرى آخرون أن إدارة الوقت هي: «استثمار الوقت بشكل فعّال، لتحقيق الأهداف المحددة، في الفترة الزمنية المعينة لذلك»<sup>(٣٥)</sup>، أما عبدالعزيز ملائكة<sup>(٣٦)</sup> فيعرّف الوقت تعريفاً حاول فيه الجمع بين كلٍّ من المنظورين الإداري والإسلامي معاً فيقول: «هي تخطيط استخدام الوقت، وأسلوب استغلاله بفاعلية؛ لجعل حياتنا منتجة،

وذاًت منفعة أخروية ودينوية لنا ولمن أمكن من حولنا، وبالذات لمن هم تحت رعايتنا»<sup>(٣٧)</sup>.

فإدارة الوقت: هي الاستخدام الأفضل للوقت، وللإمكانات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف. ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل.

ونظراً لأهمية الوقت بالنسبة للقائد، فقد أجريت عدة دراسات تمحورت حول أهمية الوقت، وكيف يقضي القادة الإداريون أوقاتهم؛ حيث كتب الباحث جيمس ماكي (J.McCay)<sup>(٣٨)</sup> عبارته الشهيرة التي لا تزال تتردد حتى الآن: «إذا كنت تشعر بنقص في الوقت، فهذا دليل على أن مهارتك ومعلوماتك الإدارية باتت غير صالحة للمستجدات»<sup>(٣٩)</sup>.

وفي دراسة أجريت «على بعض القادة الإنجليز شملت (١٦٠) قائداً إدارياً من مستويات إدارية مختلفة، لمعرفة كيف يقضي القائد الإداري الإنجليزي وقته، اتضح أنه في المتوسط يقضي (٤٢) ساعة ونصفاً أسبوعياً في عمله، و(٥١٪) من وقته اليومي في المكتب، والباقي خارجه»<sup>(٤٠)</sup>، وأن أهم ما يبدد فيه وقته هو «الاجتماعات المطوّلة، وكذلك الاتصالات الهاتفية»<sup>(٤١)</sup>.

كما أشار الباحث دراكر (Drucker)<sup>(٤٢)</sup> إلى العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير بشكل عام، وقد تمثلت في: سوء الإدارة، وعدم كفاية التنظيم، وتضخم عدد العاملين، وزيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، وعدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال، والزيارات المفاجئة،

والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات، والمكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات، والبدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

وفي مقابلة أجريت مع أليك ماكنزي (A.Mackenzie)<sup>(٤٣)</sup> سُئل فيها عن أهم مضيعات الوقت بالنسبة للإداري؟ ذكر أن هذه المضيعات مرتبة حسب تسلسلها في الأهمية: «المكالمات الهاتفية، كثرة جدولة المهمات، الأعمال الورقية والمكتب المزدهم بالأوراق، الزائرون المفاجئون، الاجتماعات، المعلومات الناقصة، الأزمات، التعب، محاولة إنجاز الكثير في وقت واحد، الانهماك الزائد في العمل»<sup>(٤٤)</sup>.

وفي دراسة قام بها محمد القريوتي<sup>(٤٥)</sup> ونادر أبو شيخة<sup>(٤٦)</sup> تحمل عنوان «إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية الأردنية» أرادوا من خلالها مد يد العون إلى المديرين في تنمية إدراكهم عن أهمية الوقت وكيفية تنظيمه واستثماره، فبيننا فيها أن الدافع لهما لإجراء الدراسة هو عدم وجود فلسفة واضحة لأهمية الوقت لدى المدير الأردني، إضافة إلى إضاعة الوقت الناتجة عن سوء إدارته؛ ما يعد من المشكلات الحادة التي تعاني منها الإدارة في الدول العربية بعامة وفي الأردن بخاصة<sup>(٤٧)</sup>.

وفي المملكة العربية السعودية نجد عددًا من الدراسات التي تناولت أهمية الوقت لدى المدير السعودي؛ حيث توصلت دراسة أجريت على عينة من العاملين بالقطاع الحكومي تحت عنوان «الإنتاجية في القطاع الحكومي»،



إلى أن «٥٧٪ من عينة البحث أعلمت عن أن الوقت المتاح لها غير كافٍ للوفاء باحتياجات العمل»<sup>(٤٨)</sup>، كما توصلت تلك الدراسة إلى قائمة تضمنت عشرة بنود تمثل أهم مضيعات الوقت للمديرين العاملين بالحكومة في المملكة العربية السعودية.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي قام بها عبدالعزيز ملائكة للتعرف على مدى أهمية وقيمة الوقت والأسباب أو المؤثرات فيه، وشملت بعض المديرين السعوديين والغربيين العاملين في مؤسسات حكومية - وخاصة في مدينة جدة - إلى تأكيد ٨٨٪ من السعوديين و١٠٠٪ من المديرين الغربيين على أهمية الوقت، وضرورة استخدامه بشكل فعال، كما تم في هذه الدراسة إرجاع أسباب عدم إدارة الوقت واستخدامه كما ينبغي إلى أساليب بعض المديرين غير الفعالة كعدم التفويض، وكذلك نقص الكفاءة الإدارية<sup>(٤٩)</sup>.

وفي الدراسة الميدانية التي أجراها الكاتب<sup>(٥٠)</sup> للتعرف على نظرة المدير السعودي في القطاع الخاص لأهمية الوقت، ومدى قدرته على إدارته بشكل فعال، تبين أن فعالية إدارة الوقت يجب أن ينظر إليها من خلال التكامل بين أمرين:

١- قدرة المدير القائد على القيام بعناصر العملية الإدارية بشكل فعال.

٢- قدرة المدير القائد على اتخاذ إجراءات إيجابية للتحكم في الأنشطة المضیعة للوقت.

وعليه، فإن دراسة الكاتب للإدارة الفعّالة للوقت تبني على ما يأتي:

١- عملية التخطيط التي تتمثل في:

أ- تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأهمية.

ب- تخصيص الوقت حسب الأولوية.

ج - تحليل الوقت.

٢- عملية التنظيم التي تتمثل في:

أ- تفويض السلطات والأعمال.

ب- تنظيم مهمات العمل وترتيبها.

٣- إدارة المكالمات الهاتفية والشخصية.

٤- إدارة الاجتماعات.

٥- إدارة مكان العمل.

وقد أوصت الدراسة - المشار إليها - بضرورة الحد من الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوب فيها، والتي تتسبب في ضياع الوقت، ومنها الزيارات الشخصية، وقراءة الصحف والمجلات، والمكالمات الهاتفية، والاجتماعات المطولة دون جدوى، والحرص على الاطلاع على كل التفاصيل؛ وذلك من خلال تطوير مفاهيم قيمة الوقت، وقيمة العمل، والإحساس بأهمية العمل، وتقدير الإنجاز، والأداء الحسن؛ ومن ثمّ التوصل إلى توعية المدير القائد بأهم مضيّعات ومبدّدات وقته.

فاستخدام الوقت بفعالية شيء أساسي من أجل استمرارية نجاح الأعمال؛ وذلك من خلال التركيز على مفهوم أن الوقت مورد من موارد الإنتاج التي يجب تنميتها والحرص عليها؛ «فإساءة استخدام وإدارة الوقت يعد أحد الأمراض القيادية، حتى إن بعض الباحثين يقرّ أن فشل القادة قد لا يعزى إلى انخفاض كفاءتهم بقدر ما يرجع إلى ضعف قدرتهم على إدارة الوقت»<sup>(٥١)</sup>؛ فالقائد الفعّال هو الذي يدير الوقت، ولا يترك الوقت يتحكم به.

إن هذا الفهم لمضمون الفعّالية في إدارة الوقت تحدّد في ضرورة إنجاز القائد لأهدافه الصحيحة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فيحدد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت، ويعرف أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم؛ فيسجل وقته، ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام؛ حيث تعتمد الإدارة الفعّالة للوقت ضمن ما تعتمد على قدرة القائد على اتخاذ إجراءات إيجابية لمواجهة مضيّعات الوقت وقدرته على التحكم فيه للحيلولة دون ضياعه سدى.

## سادساً - الفعّالية في إدارة الأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف أحد محاور الفكر الإداري الحديث ودعائمه؛ فهي منهجية علمية للخطوات والمراحل المتدرّجة لتحقيق أهداف مرحلية تكتيكية وصولاً إلى الهدف الإستراتيجي النهائي. وفي مجال الفعّالية في إدارة الأهداف، لا بد من تقرير أن: «لكل عمل هدف أو أهداف، وأن أي هدف يمكن الوصول إليه بأساليب مختلفة، فإذا تم اختيار الأسلوب الذي يحقق الأهداف بفعّالية، فيجب أن يكون التركيز على الأهداف باعتبارها معايير للتخطيط وأسساً للمفاضلة واتخاذ القرار؛ وبذلك تصبح الإدارة أكثر كفاءة وأعلى فعّالية»<sup>(٥٢)</sup>.

ومن هذا المنطلق أبرز دراكر (Drucker) في كتابه «الإدارة في التطبيق» عام ١٩٥٤م مفهوم الإدارة بالأهداف؛ حيث وصف هذا المفهوم بقوله: إن ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفّر لهم في الوقت نفسه التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، والمدخل الذي يمكن أن يحقق ذلك هو الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية؛ حيث يساعد هذا الأسلوب على الكشف عن سوء الفهم الذي قد يحدث بين القائد ومرؤوسيه، علاوة على أنه يبرز الأولويات المطلوب الالتزام بها، والسلوك المطلوب تغييره.

وفي الواقع: إن فلسفة الإدارة بالأهداف بالرغم من ظهورها في الخمسينيات على يد دراكر (Drucker)، إلا أنه قد تم تداولها ومناقشة أفكارها الأولية ومحاولة إثرائها بكثير من الآراء والاتجاهات الإدارية

المدعومة من قِبَل كثير من العلماء؛ ما جعل الفكر الإداري الحديث بمنهجيته العلمية في قيادة المنظمة يعتمد هذا المفهوم كأسلوب إداري قيادي يجمع بين الوسائل والأهداف، ويربط أهداف التكتيك بإستراتيجية واحدة تؤدي إلى تحقيق الهدف العام؛ «فهناك نوع من القيادة الديمقراطية التي تحمل طابعاً قانونياً شرعياً، ونمط قيادة المشاركة الذي يؤدي إلى شعور المرؤوسين بأهميتهم بالتنظيم، ويؤدي إلى رضاهم الوظيفي، وإلى ما يحقق ذاتهم، ويشعرهم بالطمأنينة، ويعزز سلوكهم باتجاه الأهداف العامة»<sup>(٥٣)</sup>.

وقد تعرض ماكجريجور (McGregor) لمفهوم الإدارة بالأهداف من خلال «مناقشته لبرامج تقييم الأداء التي رأى أن من أهم أسباب فشلها المعارضة التي صادفتها من جانب القادة والمرؤوسين. وتوصل ماكجريجور إلى أن حل هذه المشكلة إنما يتأتى عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي، وأن الإدارة التي تؤمن بالافتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y) - القائلة بأن الفرد العامل محترم يحب عمله، ويعرف الحق والواجب، ويريد أن يحقق ذاته - هي التي تؤمن بضرورة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، وأن تطبيق هذا المنهج يمكّن القادة من أن يواجهوا أنفسهم ذاتياً ويراقبوا أنفسهم ذاتياً في تحقيقهم لأهداف المنظمة إذا التزموا بها.

فالإدارة بالأهداف منهج مهني للإدارة يحدد المطلوب عمله، وكيفية تنفيذه؛ بوضع البرامج التنفيذية لذلك، وتحديد التكاليف اللازمة، وما الذي يعتبر أداءً مقبولاً، ثم متابعة التقدم الذي تحقق واتخاذ الإجراءات التصحيحية»<sup>(٥٤)</sup>.

لذلك فإن الإدارة بالأهداف تقوم على «المشاركة في وضع الأهداف مع

المروّوسين، مع توافر المهارات الإدارية اللازمة لدى القائد والعاملين، تلك المهارات التي تتلخّص في:

١- القدرة على التخطيط: (وضع الخطط القصيرة المدى، والمتوسطة، والبعيدة).

٢- القدرة على التنظيم: (تنظيم العمل، الموارد، التفويض، الهيكل التنظيمي... إلخ).

٣- القدرة على الرقابة: (قياس النتائج، التقييم).

٤- التوجيه: (القدرة على الاتصال الفعال، وتوجيه العاملين)<sup>(٥٥)</sup>.

يتضح من العرض السابق أن ثمة ثلاثة أسس للإدارة بالأهداف:

١. الإدارة بالمشاركة للاتفاق بين القائد والعاملين على وضع الأهداف المراد تحقيقها وترتيب الأولويات، وكذلك توفير أكبر قدر من التفاهم والتنسيق والتعاون بين جميع العاملين في المنظمة.

٢. المراجعة الدورية والمستمرة لهذه الأهداف حسب ما هو متفق عليه من معايير ومقاييس للأداء، وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء ما تحقق من أهداف، مع تقديم النصح من القائد ما أمكن.

٣. التغذية العكسية (الراجعة أو المرتدة)؛ حيث يقوم القائد في البداية بتبادل الرأي مع المرؤوسين حول الأهداف، ثم يقوم بتزويد العاملين بمعلومات عن مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

وبناء عليه: فإن للإدارة بالأهداف عددًا من المقومات التي تساعد في إنجاحها، منها:

١. مهارة القائد في وضع الأهداف.
  ٢. المشاركة بين القائد والمرؤوسين في وضع الأهداف في المستويات التنظيمية كافة.
  ٣. توافر المقدر لدى القائد على التمييز بين الأهداف المهمة والأهداف الأقل أهمية لكل منصب إداري؛ حيث تحدد الأولويات للأهداف بحسب أهمية الهدف في النتيجة الكلية.
  ٤. التكامل والتوافق بين الإدارة بالأهداف والنظم الإدارية المتبعة في المنظمة؛ كنظم الأجور، والتقييم، والتنمية الإدارية.
- إن اعتبار أسلوب الإدارة بالأهداف معياراً لتحديد فاعلية القيادة في أدائها لعملها الإداري والقيادي داخل المنظمة، يجد ما يبرره؛ لاسيما من حيث تركيزه على أهمية الأهداف وضرورة وضوحها؛ ما يسهم بفاعلية في تفادي مشكلة تحوُّل القيادة داخل المنظمة عن الأهداف المرسومة وانشغالها بالوسائل والأساليب والإجراءات، كما أنه يمكِّن القادة من التخطيط بشكل أفضل، ويحسن من مستوى الرقابة الذاتية والعلاقات بين القادة والمرؤوسين من خلال تركيزه على ضرورة المشاركة والاتفاق بين القائد والمرؤوسين على أهداف محدّدة للعمل تكون أهدافاً عامة، وتحقق في الوقت نفسه أهدافهم الخاصة؛ فيتشكل روح الفريق في المنظمة، وتتطور القدرات والمهارات الإدارية للقادة.

وختاماً: فإن الإدارة بالأهداف تزيد من فاعلية القيادة؛ «لأنها تجمع في فلسفتها بين أسلوب المدارس «الكلاسيكية» واتجاهاتها التي تركز اهتمامها على العمل، وبين المدارس السلوكية واتجاهاتها التي تركز اهتمامها على

الفرد العامل وحاجاته؛ بحيث يتكامل بعضها مع بعض»<sup>(٥٦)</sup>.

فالقائد الفعّال هو الذي يدير بالأهداف والنتائج؛ حيث تقوم القيادة الإدارية بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها مشاركة بينها وبين المرؤوسين؛ «بحيث تترابط هذه الأهداف بعضها ببعض وتكون أساساً لأي تحسين أو تطوير في الهيكل التنظيمي، والسلطات، والعلاقات، ونظم المكافآت والترقيات، وبرامج التدريب، والتطوير الذاتي، والرقابة الذاتية، وتقييم الأداء»<sup>(٥٧)</sup>.



### سابعًا - الفعالية في إدارة التغيير:

إن الأفكار والقيم والعادات التي ينبع منها السلوك تتكوّن ضمن البيئة العامة والخاصة للمجموعة، وتكوّن سلوكها الاجتماعي الذي يطبع تصرفات الفرد في ذلك المجتمع، وإن العلاقة بين أفكار المجتمع وسلوكه هي التي تحدد فعاليته، وعليه فإن ثمة صراعًا بين عناصر التغيير والقوى المقاومة للتغيير؛ لذلك يجب على القائد التعامل مع التغيير وإدارته بفعالية، لكن لا بد من التفريق بين التغيير كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول؛ «إن الفرق بينهما مشابه تمامًا للفرق بين الفعل وردة الفعل، ومن ثمّ الانتقال في المراحل المتقدمة إلى رسم مسارات هذا التغيير واتجاهاته وحجمه ونوعه؛ لأن الفعالية الإدارية هي الأداة التي توفر المتطلبات والأرضية المناسبة للتغيير ولعناصره وهي التي تستوعبه؛ فالخطورة تكمن في التغيير كظاهرة من دائرة إدارة التغيير»<sup>(٥٨)</sup>.

وإن القيادة التي تستطيع أن «تضع رؤى جديدة لإدارة نُظُمها بحيث تخدم غاياتها تكون بذلك قد قطعت شوطًا في حركية التغيير داخل المجموعة، ويبقى عليها التحرك للحصول على التزام المجموعة بهذه الرؤى، وبالقدر الذي تنجح فيه القيادة بالتزام السلوك الأمثل تصبح بذلك قدوة للآخرين، وبالقدر الذي توجّههم بفعلها وقولها نحو هذا السلوك، فإنها تبني جواً عامًا مساعدًا يعيد صياغة منظومة قيم كل طارئ على هذه المجموعة من أفراد جدد أو أعمال مستجدة»<sup>(٥٩)</sup>.

وبناء على ما ذكر آنفًا فقد «أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة - وخاصة في المستويات العليا - مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد

التطورات التّقنية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن ثمّ فقد أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهمات منصبه، تعتمد بشكل أساس على فاعليته في إدارة التغيير؛ فإدارة التغيير باعتبارها أداة لتحقيق الفعّالية الإدارية قد تتطلب من القائد إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري؛ كإعادة تحديد الواجبات، أو تصحيح طرق العمل، أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات، أو إعادة بناء هيكل التنظيم؛ وهذا يتطلب أن يكون لدى القائد القدرة على وضع إستراتيجية للتغيير إذا أريد تحقيقه بكفاءة<sup>(٦٠)</sup>. بمعنى أنه يتوجب على القائد قبل أن يبدأ في تنفيذ عمليات التغيير أن يقوم بعمليات التخطيط أو التنظيم له، «ويُقصد بعملية تخطيط التغيير وصفٌ ما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصفٌ للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك. أما تنظيم التغيير فهو تحديد من يقوم، ومتى، وكيف تتم عملية التغيير؛ حيث يمكن التمييز بين ثلاث حالات:

الأولى: أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير.

والثانية: على طرف النقيض؛ وهي أن تقوم بذلك الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا.

والثالثة: هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين؛ حيث تشترك كلٌّ من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في التغيير في نظام واحد.

ولكل حالة من الحالات نمط قيادي يتوافق معها؛ حيث تتشابه الفعّالية العامة لطريقة التغيير بواسطة الإدارة العليا مع الفعّالية العامة لطريقة التفويض إلا في بعض الاختلافات البسيطة، ويبدو أن التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج<sup>(٦١)</sup>؛ حيث «إن إدارة التغيير قد تُحدِث ردود فعلٍ عند

الموظفين تتفاوت بين قبولهم للتغيير (المشاركة)، ومعارضتهم له (الإدارة العليا والتفويض)؛ وهذا يتطلب أن يكون القائد على درجة من المرونة تمكنه من تيسير عملية التغيير عن طريق محاولة تحقيق قبول الموظفين له أو التقليل من معارضتهم له<sup>(٦٢)</sup>.

فدرجة تقبل العاملين للتغيير تعتمد على النمط القيادي الذي تتبعه الإدارة داخل المنظمة، «ومن أهم مظاهر التغيير: تعديل السياسات وأساليب العمل الذي قد يؤدي إلى نزاع بين الإدارات والوحدات حول الاختصاصات ونطاق العمل، وتغيير الهيكل التنظيمي ومراكز الموظفين والرؤساء الذي قد يثير نوعاً من عدم الارتياح وحتى المقاومة، كما أن تغيير القائد قد يربط آثاراً تنعكس على الموظفين الذين يجب أن يعلموا كل شيء عن القائد الجديد، فهم يخشون للوهلة الأولى سلوك القائد الجديد نحوهم؛ لأنهم لا يعلمون نوعية ونمط تفكيره واتجاهاته، وغالباً ما يكون رد فعلهم نحوه متأثراً إلى حد بعيد بانطباعاتهم عن القائد السابق، وهذه المظاهر كلها تتطلب قدرات ومهارات عالية لدى القائد لوضع إستراتيجية التغيير ومواجهة هذه المظاهر بفاعلية.

وقد أثبتت التجارب أن فاعلية القائد في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها، تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى مرؤوسيه، ومعرفة كيفية معالجتها، كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير<sup>(٦٣)</sup>؛ وهذا ما تنادي به المدرسة الحديثة التي لا تتبنى نمطاً قيادياً واحداً؛ حيث إن لكل موقف نمطاً يقابله، والقائد يجب أن يكون مرناً ومنطقياً وذا عقل منفتح، وأن تكون قراراته تحوز على التزام الأغلبية في

التنفيذ؛ فالقائد الفعّال هو الذي يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، ومعرفة أسباب قبول التغيير، وأسباب معارضته؛ بحيث يستطيع اختيار إستراتيجية التغيير، وإيجاد الوسائل اللازمة لقبوله، والوسائل اللازمة للتغلب على معارضته، بمعنى أن يقوم القائد بالتغيير المخطط المدروس بهدف زيادة الفاعلية، لاسيما أن هناك «هدفين رئيسين للتغيير هما:

١- التكيف مع التغييرات التي تحدث في محيط المنظمة التي يديرها القائد.

٢- تعديل نماذج سلوك العاملين داخل المنظمة»<sup>(٦٤)</sup>.

ونخلص مما تقدم إلى أن إدارة التغيير بفعّالية تركز على عنصرين أساسيين هما:

١- إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى مرؤوسيه؛ حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة للتغيير والتخفيف من القوى المعارضة؛ وذلك من خلال تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير، وإيجاد الجو المناسب لإحداثه، وتبادل وجهات النظر المختلفة، والوصول إلى استنتاجات علمية منطقية لاستيعاب التغيير، والتكيف معه، واستثماره بطريقة لا تلحق ضرراً بأي طرف من الأطراف، بما يجعل عملية التغيير مقبولة ومهياً لها من قبل المرؤوسين.

٢- مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

وعليه، فإن قائد التغيير يتصف بما يأتي:

١. مخطط علمي دارس لعملية التغيير.

٢. منظم علمي دارس لعملية التغيير.
٣. موجّه علمي فعّال لقوى التغيير.
٤. متابع باستمرار لسير عملية التغيير.
٥. قائد ذو رؤية خاصة.
٦. واقعي وقادر على التأثير من خلال التواصل مع الآخرين.



## هوامش الفصل الرابع

- (١) Manning, George, The art of leadership, McGraw-Hill, Irwin, 2003, P 26.
- (٢) تيمب، دايل، إدارة الوقت، ترجمة وليد هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١م، ص: ١٢٣.
- (٣) كوفي، ستيفن، إدارة الأولويات، ترجمة سيد متولي حسن، مكتبة جرير، الرياض، ١٩٩٨م، ص: ٢٨.
- (٤) أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩١م، ص: ٢٦.
- (٥) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٨٦ - ٣٨٧، بتصرف.
- (٦) الهواري، سيد، المدير الفعال للقرن الـ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨م، ص: ٣.
- (٧) تيمب، دايل، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص: ٥٦٠.
- (٨) كوفي، ستيفن، إدارة الأولويات، مرجع سابق، ص: ٣٠٥.
- (٩) البقري، أحمد ماهر، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٧م، ص: ٢١.
- (١٠) شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعاليتها الإدارية، مرجع سابق، ص: ١٩٤ - ١٩٥.
- (١١) المرجع نفسه، ص: ٢٠٣.
- (١٢) الهواري، سيد، المدير الفعال للقرن الـ٢١، مرجع سابق، ص: ٧.
- (١٣) الهواري، سيد، المدير الفعال للقرن الـ٢١، مرجع سابق، ص: ١٣-١٦، بتصرف.
- (١٤) ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: ٣١٤، بتصرف.
- (١٥) ملائكة، عبدالعزيز محمد، تنمية مهارات القيادة الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٨٩م، ص: ١٩-٢١، بتصرف.
- (١٦) نور الله، كمال، مهارات القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، ١٩٩٢م، ص: ٢٧٧.
- (١٧) النمر، سعود بن محمد وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٣٤٩ - ٣٥٠.

- (١٨) شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص: ٢٦٢.
- (١٩) سلامة، سهيل فهد، إدارة الوقت.. منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، ١٩٩٨م، ص: ٨٥ - ٨٦.
- (٢٠) المنيف، إبراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص: ٣٣٧.
- (٢١) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٣٩٣ - ٣٩٧.
- (٢٢) انظر: شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص: ٢٦٥.
- (٢٣) كاللدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٢٥٣.
- (٢٤) وارن بينيز: هو أستاذ إدارة الأعمال في جامعة جنوب كاليفورنيا، ويقوم بدور استشاري في كلية هارفرد لإدارة الأعمال.
- (٢٥) Becoming an effective leader, Harvard Business school, 2005 P. 173.
- (٢٦) بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص: ٣٨٦ - ٣٨٧.
- (٢٧) عسكري، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٦٨ - ٣٦٩.
- (٢٨) ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: ٣٦٢.
- (٢٩) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٤٠٣ - ٤٠٧.
- (٣٠) النمر، سعود بن محمد وآخرين، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص: ٣٨٨، بتصرف.
- (٣١) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٤٠٧ - ٤٠٨.
- (٣٢) عسكري، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٩٠.
- (٣٣) تيمب، دايل، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص: ٣٢.
- (٣٤) Helmer, P.E., Time Management for Engineers and Constructors, N.Y.: American Society of Civil Engineers, 1991, P. 2
- (٣٥) سلامة، سهيل فهد، إدارة الوقت.. منهج متطور للنجاح، مرجع سابق، ص: ١٧.
- (٣٦) عبدالعزيز ملائكة: حصل على بكالوريوس الإدارة العامة من جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ثم تابع دراساته العليا في جامعة كاليفورنيا، عمل في مجال التدريب والتنمية. انظر: ملائكة، عبد العزيز محمد، تنمية مهارات القيادة الإدارية، مرجع سابق.
- (٣٧) ملائكة، عبد العزيز محمد، إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، بنك القاهرة السعودي، سلسلة إصدارات إدارة الأبحاث الاقتصادية والمعلومات، جدة، ١٩٩١م، ص: ٧.

- (٣٨) جيمس ماكي: عالم كندي يعمل مستشاراً ومنسقاً لأكبر الشركات الكندية والأمريكية، ويهتم بدراسة إدارة الوقت داخل الشركات. انظر: McCay, J., The Management of Time, Prentice Hall INC., N.Y.: 1995.
- (٣٩) McCay, J., The Management of Time, op.cit, P. 19.
- (٤٠) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٤١٢.
- (٤١) انظر: Stewart. R. M., Managers and Their Jobs, McGraw Hill Co., N. Y.: 1967, pp 44-45.
- (٤٢) انظر: Drucker, P., The Effective Executive, Harper and Row, N.Y.: 1982, PP 42-45
- (٤٣) أليك ماكنزي: رئيس مؤسسة ماكنزي وشركاه الموجودة في جرينوش بولاية نيويورك الأمريكية، وقد شارك بحماسة في تشجيع المديرين الكبار في جميع أنحاء العالم على تعلم الإدارة والتنمية المهنية، ومن أشهر منشوراته: «مصيدة الوقت»، «إدارة وقتك»، «طرق جديدة في إدارة الوقت»، وغيرها. انظر: تيمب، دايل، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص: ٩٣، ١٧٥.
- (٤٤) تيمب، دايل، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص: ٤٩٤ - ٤٩٥.
- (٤٥) محمد القريوتي: عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأردن بعمّان بالمملكة الأردنية الهاشمية، له عدد من المؤلفات والأبحاث الإدارية.
- (٤٦) نادر أبو شيخة: أستاذ مشارك ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعة الهاشمية بالمملكة الأردنية الهاشمية، له عدد من المؤلفات والأبحاث الإدارية.
- (٤٧) انظر: أبو شيخة، نادر أحمد، والقريوتي، محمد، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، العدد الأول، ج ٢٠، ١٩٩٣م، ص: ١١٩ - ١٢٠.
- (٤٨) الغيث، محمد بن عبد الله، الإنتاجية في القطاع الحكومي.. المفهوم والمعوقات ووسائل وطرق تحسين الإنتاجية، مجلة الإداري، س (١٢)، عدد (٤١)، معهد الإدارة، مسقط، يونيو ١٩٩٠م، ص: ١٢٨.
- (٤٩) انظر: ملائكة، عبد العزيز محمد، إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص: ١٤٧ - ١٤٨.
- (٥٠) انظر: الجريسي، خالد بن عبد الرحمن، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري..



- دراسة ميدانية لفعالية المدير السعودي في استثمار الوقت، رسالة ماجستير، كلية الإمام الأوزاعي، بيروت، ٢٠٠٠م.
- (٥١) شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص: ٢٨٤.
- (٥٢) السلمي، علي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب، القاهرة، ١٩٩٩م، ص: ٧٧ - ٧٨ و٨١.
- (٥٣) كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٢٧٥.
- (٥٤) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٤١٧ - ٤١٨.
- (٥٥) ملائكة، عبد العزيز محمد، تنمية مهارات القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٦٠.
- (٥٦) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٤٢٥، بتصرف.
- (٥٧) الهواري، سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٦م، ص: ٦٩.
- (٥٨) كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٢٨٤.
- (٥٩) الجابري، بشير شكيب، القيادة والتغيير، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ١٩٩٤م، ص: ٦٤ و٦٨.
- (٦٠) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٤٢٩.
- (٦١) ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص: ٤٤٠ - ٤٤١، و٤٤٨ - ٤٥٠.
- (٦٢) كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: ٤٢٩.
- (٦٣) المرجع السابق، ص: ٤٢٩ - ٤٣٠، بتصرف.
- (٦٤) عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٤٧٠.



## الباب الثاني

### القيادة : رؤية إسلامية



## الفصل الخامس

### ماهية القيادة ومقومات السلوك القيادي في الفكر الإسلامي

أولاً - المفهوم اللغوي والاصطلاحي للقيادة في الفكر الإسلامي

ثانياً - أهمية القيادة في حياة المسلم

ثالثاً - مقومات السلوك القيادي في ضوء الإسلام

ماهية القيادة ومقومات السلوك القيادي في الفكر الإسلامي الفصل الخامس

١٩٤

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

### تمهيد:

إن إدارة أي تنظيم - مهما بلغ حجمه - يحتاج إلى أساس راسخ قوي من العلم الإداري؛ لفهم كيفية التعامل مع الآخرين والتفاهم مع أفراد هذا التنظيم بما يتناسب مع اختلاف طبائعهم وميولهم وتوجهاتهم وخبراتهم.

وتتميز العملية القيادية في الإسلام بأنها ظاهرة حتمية وضرورة اجتماعية؛ لذلك فقد بنى الإسلام أنظمتَه بمختلف أشكالها على أسس متوازنة متكاملة شاملة لا يطغى فيها جانب على آخر؛ كما أنه نَظَمَ العلاقة بين أفراد مجتمعه على أسس واضحة حدّد فيها واجبات كل فرد وحقوقه.

وضمناً لأداء الحقوق والالتزام بالقيام بالواجبات، ومنعاً للتسيّب والفوضى، فقد اقتضت المصلحة اختيار مسؤول يشرف على حسن سير العمل وعلى أداء الحقوق والقيام بالواجبات؛ فظهرت القيادة في الإسلام على أنها مسؤولية مشتركة يقُدّم القائد فيها إمكاناته وخبراته لتطوير الجماعة ومساعدة أفرادها، كما يقُدّم الأفراد طاعتهم وولاءهم ونصحهم لذلك المسؤول.

ويقوم الكاتب فيما يأتي ببيان مفهوم القيادة في الفكر الإسلامي، وأهميتها في حياة المسلم، كما يلقي الضوء على مقومات السلوك القيادي لدى القائد المسلم؛ وذلك من خلال الاحتكام إلى النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الدالة على ذلك.

ماهية القيادة ومقومات السلوك القيادي في الفكر الإسلامي الفصل الخامس

١٩٦

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

## الفصل الخامس

### ماهية القيادة ومقومات السلوك القيادي في الفكر الإسلامي

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تعتمد عليها وظائف الإدارة كافة؛ من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إضافة إلى أنها المحدد الأساسي لعملية اتخاذ القرارات، وهي الموجه للجهد الجماعي في أي منظمة لتحقيق الأهداف. ومن المقرر أن تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية مرهون بتوافر قائد قادر على توجيه العملية الإدارية بمختلف وظائفها وعناصرها. فإدارة أي تنظيم - صغيراً كان أو كبيراً - يحتاج إلى أساس راسخ قوي من العلم الإداري؛ لفهم كيفية التعامل مع الآخرين والتفاهم مع أفراد هذا التنظيم بما يتناسب مع اختلاف طبائعهم وميولهم وتوجهاتهم وخبراتهم.

وتتميز العملية القيادية في الإسلام بأنها ظاهرة حتمية وضرورة اجتماعية؛ لذلك فقد بنى الإسلام أنظمتها بمختلف أشكالها على أسس متوازنة متكاملة شاملة لا يطغى فيها جانب على آخر؛ كما أنه نظم العلاقة بين أفراد مجتمعه على أسس واضحة حدّد فيها واجبات كل فرد وحقوقه.

وضمناً لأداء الحقوق والالتزام بالقيام بالواجبات، ومنعاً للتسيب والفوضى، فقد اقتضت المصلحة اختيار مسؤول يشرف على حسن سير العمل وعلى أداء الحقوق والقيام بالواجبات؛ فظهرت القيادة في الإسلام على أنها مسؤولية مشتركة يقدم القائد فيها إمكانياته وخبراته لتطوير الجماعة ومساعدة أفرادها، كما يقدم الأفراد طاعتهم وولاءهم ونصحهم لذلك المسؤول.



ماهية القيادة ومقومات السلوك القيادي في الفكر الإسلامي الفصل الخامس

١٩٨

وفي هذا الفصل ستتم مناقشة مفهوم القيادة من المنظور الإسلامي، والتركيز على أهمية القيادة في حياة المسلم؛ وذلك مقدمة لإلقاء الضوء على مقومات السلوك القيادي لدى القائد المسلم.

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

### أولاً - المفهوم اللغوي والاصطلاحي للقيادة في الفكر الإسلامي:

لقد أفرز الفكر الإداري المعاصر فيضاً من التعريفات للقيادة، سبقت الإشارة إليها في الفصل الأول من الباب الأول، ولاحظنا أنه على الرغم من هذا الكم الكبير من التعريفات فإنها لم تستطع أن تهتدي لموقف محدد تجاه حقيقة القيادة؛ وذلك لانتماء أصحاب هذه النظريات إلى مدارس متباينة التوجه في الفكر الإداري، ادّعت كل منها تفسيراً للقيادة مخالفاً لتفسير النظريات الأخرى. بينما نرى أن الشريعة الإسلامية - من خلال مصادرها الأساسية (القرآن والسنة النبوية) - تعطي مفهوماً شاملاً للقيادة يشير إلى العملية التي بواسطتها يقود الفرد جماعة، بطريق التوجيه أو التأثير في أفكارهم أو مشاعرهم أو سلوكهم؛ ومن ثمّ فإن القيادة ضمن المفهوم الإسلامي تأخذ بُعداً إنسانياً روحانياً أكثر من بعدها المادي الذي ركزت عليه نظريات الفكر الإداري المعاصر.

فالقيادة هي فنُّ التعامل مع الطبيعة البشرية؛ فهي فن التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق الإقناع والاستمالة وتقديم المثل من أجل حثهم على اتباع خط معين أو أسلوب معين في العمل؛ ومن ثمّ فإنها لا تتشابه مع عملية الدفع أو السّوق التي تعبر عن أسلوب إلزام أو إجبار الأفراد قسراً على اتباع خطّ معين في العمل؛ فهي وسيلة تربط وتوحد بين أفراد الجماعة لتحقيق هدف مشترك. وهذا ما يؤكده المفهوم اللغوي للقيادة؛ فقد جاء في لسان العرب: «القَوْدُ نقيضُ السّوقِ؛ يُقال: يقود الدابةَ مِنْ أمامها، وَيَسُوْفُهَا مِنْ خلفها»<sup>(١)</sup>.

فالقيادة بمعناها العام في الإسلام هي ذلك «السلوك الذي يقوم به شاغلُ

مركزِ الخلافة (القائد)، أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة؛ فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجّه ومؤثّر، علاوة على كونه مركزًا وقوة؛ فالقيادة في المفهوم الإسلامي مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالعبقيرة الإسلامية؛ لأن العبقرية عبارة عن مُثُلٍ عليا يؤمن بها الإنسان المسلم، ويضحى من أجلها بماله ونفسه حيث إنها أعلى من المال والنفس.

ومن هذا المنطلق يرى باحثون أن العناصر الأساسية للقيادة في المفهوم الإسلامي هي:

١ - القائد: وجود قائد يتمتع بصفات قيادية إسلامية تمكّنه من القدرة على تنسيق وتوجيه جهود مجموعة من الأفراد.

٢ - الجماعة: وجود جماعة من الأفراد يعتقدون المنهج الإسلامي للحياة.

٣ - الهدف: أن ذلك القائد يؤثّر في سلوك هؤلاء الأفراد بالأسلوب الإسلامي من أجل تحقيق أهداف محددة في ظل النظام الإسلامي، كما يهتم أفراد الجماعة بتحقيق تلك الأهداف.

ومما ذكر آنفًا يتضح أن جوهر القيادة يكمن في تلك القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير في أفراد الجماعة، وحسن إدارتهم، وتوجيههم بطريقة إسلامية يمكنه معها اكتساب طاعتهم، وضمان ولائهم وتعاونهم لما فيه خيرهم، وتحقيقهم لهدف مشترك؛ فالإقتناع بالهدف المشترك والإيمان به يبعث في أفراد الجماعة الدافع والحماس، وتكون مهمة القائد استثمار هذا الحماس لبلوغ الهدف<sup>(٢)</sup>.

وإذا كان لنا من تعقيب فإن القيادة من المنظور الإسلامي مرتبطة بقوة

الأثر وعمقه في النفوس بما يحقق روحًا معنوية عالية لدى العاملين وكفاءةً في الأداء كمًّا وكيفًا، وإن اختيار العاملين لقائدهم مرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى نضجهم وسعيهم إلى تحقيق المثل العليا؛ حيث كان النبراس الإسلامي للخلفاء الراشدين: «أَطِيعُونِي مَا أَطَعْتُ اللَّهَ وَرَسُولَهُ»<sup>(٣)</sup>.

## ثانياً - أهمية القيادة في حياة المسلم:

تبين لنا في الفصول السابقة أن للقيادة الإدارية مكانة وأهمية في الفكر الإداري المعاصر، لكن قد يغيب عن البعض الأهمية العظيمة، والمكانة الكبيرة للقيادة الإدارية في الشريعة الإسلامية، ولسنا نقول هذا مبالغاً؛ فقد أفاضت نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية بذلك، وهي خير شاهد على ذلك:

## أ- النصوص القرآنية الدالة على أهمية القيادة:

لقد حفلت آيات القرآن الكريم بنصوص كثيرة تبين أهمية القيادة في الإسلام، والصفات التي ينبغي أن تتوافر فيها، والدور الذي يمكن أن تؤديه في الجماعة.

وفيما يأتي بعض تلك النصوص الدالة على ذلك، مثلاً لا حصراً؛ يقول الله تعالى:

- ١- ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ﴾ [البقرة: ٣٠].
- ٢- ﴿يٰۤاٰدَمُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ ۗ﴾ [ص: ٢٦].
- ٣- ﴿وَإِذْ اٰتٰىنَا اِبْرٰهٖمَ رُبُّهُ بِكَلِمٰتٍ فَاَتَمَّنَّهٗنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ اِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِيْنَ ۗ﴾ [البقرة: ١٢٤].
- ٤- ﴿اِنَّ اللّٰهَ يٰۤاْمُرُكُمۡ اَنْ تُوَدُّواْ الْاٰمَنٰتِ اِلٰى اَهْلِهَا وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِ ۗ﴾ [النساء: ٥٨].
- ٥- ﴿اِنَّ اللّٰهَ اصْطَفٰنٰهُ عَلٰىكُمْ وَاَزَادَهُۥ بَسْطَةًۢ فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللّٰهُ يُؤْتِي مَلِكَهُۥ مَن يَشَآءُ وَاللّٰهُ وَّاسِعٌ عَلِيْمٌ ۗ﴾ [البقرة: ٢٤٧].

- ٦- ﴿وَأَسْطَوْا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمَقْسِطِينَ﴾ [الحجرات: ٩].
- ٧- ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الشعراء: ٢١٥].
- ٨- ﴿وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَلَكُمُ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ [هود: ٨٨].
- ٩- ﴿ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [النحل: ١٢٥].
- ١٠- ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ 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: ١٥٩].
- ١١- ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ [النساء: ٥٩].
- ١٢- ﴿وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا﴾ [آل عمران: ١٠٣].
- ١٣- ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ﴾ [آل عمران: ٣١].
- ١٤- ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١].
- ١٥- ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [النحل: ٩٠].
- ١٦- ﴿وَمَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلْغُ الْمُبِينُ﴾ [النور: ٥٤].
- ١٧- ﴿وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَىٰ تَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الذاريات: ٥٥].
- ١٨- ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [المؤمنون: ٩٦ - فصلت: ٣٤].

- ١٩- ﴿وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾ [القصص: ٧٧].
- ٢٠- ﴿وَجَزَّوْا سَيِّئَةَ سَيِّئَةٍ مِّثْلَهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ﴾ [الشورى: ٤٠].
- ٢١- ﴿وَإِنْ طَافَيْنَا مِنْ الْمُؤْمِنِينَ أَفْتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا﴾ [الحجرات: ٩].
- ٢٢- ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [الحجرات: ١٠].
- ٢٣- ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ [الحجرات: ٦].
- ٢٤- ﴿وَاصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ [لقمان: ١٧].
- ٢٥- ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤].

### ب - الأحاديث النبوية الدالة على أهمية القيادة:

- لقد وردت الأحاديث النبوية مبيّنة للنصوص القرآنية، ومؤكدة على أهمية القيادة ومكانتها في الفكر الإسلامي؛ ومن ذلك قول الرسول ﷺ:
- ١- «كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»<sup>(٤)</sup>.
- ٢- «مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رَعِيَّةً فَلَمْ يَحْطُهَا بِنُصْحِهِ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ»<sup>(٥)</sup>. وفي رواية: «مَا مِنْ وَالٍ يَلِي رَعِيَّةً مِنَ الْمُسْلِمِينَ فَيَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لَهُمْ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ»<sup>(٦)</sup>.
- ٣- «سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمُ اللَّهُ فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ: إِمَامٌ عَادِلٌ...»<sup>(٧)</sup>.
- ٤- «مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ، وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ، وَمَنْ يُطِيعِ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي، وَمَنْ يَعْصِ الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي»<sup>(٨)</sup>.

- ٥- «اللَّهُمَّ مَنْ وَلِيَ مِنْ أُمَّتِي شَيْئًا، فَشَقَّ عَلَيْهِمْ فَاشْتَقُّ عَلَيْهِ، وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أُمَّتِي شَيْئًا فَارْفُقْ بِهِ»<sup>(٩)</sup>.
- ٦- «إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ، عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ، وَكَلَّتَا يَدَيْهِ يَمِينٌ؛ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا»<sup>(١٠)</sup>.
- ٧- «اسْمَعُوا وَأَطِيعُوا وَإِنْ اسْتَعْمِلَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ حَبَشِيٌّ كَانَ رَأْسَهُ زَبِيئَةً»<sup>(١١)</sup>.
- ٨- «خِيَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ، وَتُصَلُّونَ عَلَيْهِمْ وَيُصَلُّونَ عَلَيْكُمْ، وَشَرَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تُبْغِضُونَهُمْ وَيُبْغِضُونَكُمْ، وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ»<sup>(١٢)</sup>.
- ٩- «الدِّينُ النَّصِيحَةُ» قلنا: لمن؟ قال: «لِلَّهِ، وَلِكِتَابِهِ، وَلِرَسُولِهِ، وَلِأُمَّةِ الْمُسْلِمِينَ، وَعَامَّتِهِمْ»<sup>(١٣)</sup>.
- ١٠- «مَنْ لَا يَرْحَمُ لَا يُرْحَمُ»<sup>(١٤)</sup>.

على ضوء الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الآنفه الذكر تتضح أهمية القيادة في الإسلام، بل ووجوبها في حق مَنْ هو أهلٌ لها؛ لما يترتب على ذلك من مصالح للمجتمع المسلم، ولما ينجم عن مخالفة ذلك من شر ومفسدة للمجتمع.



### ثالثاً - مقومات السلوك القيادي في ضوء الإسلام:

كنا قد تناولنا - فيما سبق - المقومات والاشتراطات القيادية والشروط الواجب توافرها في الفرد، ما يجعله مؤهلاً للقيادة، ويكسبه الصلاحية للقيادة الإدارية؛ وذلك بالرجوع إلى دراسات وكتابات متخصصة في دراسة القيادة في الفكر الإداري الغربي.

وسيتم في هذا الباب تحديد المقومات القيادية السلوكية للقائد الإداري في الفكر الإسلامي؛ وهي تلك المقومات التي تُكسب القائد الإداري القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية له ولجماعته بكفاءة وفعالية، كما تكسبه القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات في الظروف البيئية المحيطة به؛ ومن ثمَّ تكفل له الاستمرار في القيادة.

ومن خلال التحاكم إلى هدي القرآن وسنة الرسول عليه الصلاة والسلام وسيرته، فقد ظهرت بعض المحاولات من علماء الإدارة في العالم العربي والإسلامي لرصد أهم المقومات السلوكية القيادية الإسلامية، والصفات التي تتميز بها القيادة في الإدارة الإسلامية<sup>(١٥)</sup>، ومن أهم تلك المقومات:

١ - الشورى.

٢ - القدوة الحسنة.

٣ - الفطنة والكياسة.

٤ - الكفاءة الإدارية.

وفيما يأتي تفصيل للكلام على كلٍّ من هذه المقومات:

### ١ - الشورى:

تعد الشورى في الإسلام ركناً جوهرياً يرتكز عليه نظام الدولة الإسلامية. والشورى - في اللغة - اسم من المشورة، والمشورة: استخراج الرأي، يقال: شاورته في الأمر، استشرته، وطلبت منه المشورة<sup>(١٦)</sup>

وهي مأخوذة من قول العرب: شَارَ العسلَ: استخرجه واجتناه من مواضعه، وشَارَ الدابةَ: عَرَضَهَا للبيع<sup>(١٧)</sup>، كأنه من الشور، وهو عرض الشيء وإظهاره<sup>(١٨)</sup>.

قال الراغب الأصفهاني<sup>(١٩)</sup> رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: «هي استخراج الرأي، بمراجعة البعض إلى البعض، من قولهم: شَرْتُ العسلَ إذا اتخذته من موضعه واستخرجته منه»<sup>(٢٠)</sup>.

ويقول ابن العربي<sup>(٢١)</sup>: «هي الاجتماع على الأمر، ليستشير كل واحد منهم صاحبه، ويستخرج ما عنده»<sup>(٢٢)</sup>.

وقال الطاهر بن عاشور<sup>(٢٣)</sup> رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: «هي أن قاصد عمل يطلب ممن يظن فيه صواب الرأي والتدبير، أن يشير عليه بما يراه في حصول الفائدة المرجوة من عمله»<sup>(٢٤)</sup>.

وعرّفها الدكتور جابر الأنصاري - من المعاصرين - بقوله: «هي استطلاع رأي الأمة، أو من ينوب عنها في الأمور العامة المتعلقة بها»<sup>(٢٥)</sup>.

فالتعريفات تواطأت على معنى واحد للشورى، يفيد جميعها بأنها قائمة على تبادل الآراء؛ للتوصل إلى الرأي الأصوب.

أما في مجال الرأي والفكر، فإن معنى كلمة «شورى» هو: «الاجتماع

على الأمر، أي: أنها عَرَضُ المعضلة أو المعضلات في أمور الدنيا والدين على الذين عَرَفُوا بالتجربة العملية والرأي السديد، وسماع الآراء المختلفة، واستخلاص الحل المناسب لتلك المعضلة من تلك الآراء المعروفة، بما مِنْ شأنه أن يحقق مصلحة المجتمع الإسلامي بما يتفق وقواعد الشريعة الإسلامية» (٢٦).

وقد جاء أمر الله تعالى لعباده بالشورى في كثير من الآيات القرآنية؛ فقال: ﴿فَمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩]؛ حيث تُوجِب هذه الآية الشورى على الرسول ﷺ، وهو المبعوث رحمةً للعالمين من قِبَل الحكيم العليم، والمؤيَّد بالوحي، فإذا كان الله سبحانه قد أوجب الشورى على خاتم رسله فوجوبها متحتمٌ علينا من باب أولى، وأجدر بنا التزامها لإصلاح أمرنا كله اقتداءً بالرسول ﷺ وسيراً على مناجاه.

وإذا كانت الشورى بمثل هذه الأهمية بالنسبة لعامة الناس، فإن أهميتها تتضاعف بالنسبة للقائد الإداري، وهي تعد بحق إحدى أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فيه؛ وذلك نظراً لما لها من آثار إيجابية مادية ومعنوية على كل من القائد ومرؤوسيه، ولإسهامها في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وقد حرص الإسلام على بيان أهمية الشورى وإبراز ضرورتها للقيادة الإدارية، وشاهدنا على ذلك من القرآن الكريم والسنة والسير النبوية ما يأتي:

أ- من القرآن الكريم:

- ١- ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩].
- ٢- ﴿وَأَجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِ بَيْتِي﴾ [٢٠] ﴿أَشَدُّ بِهِ﴾ [٢١] ﴿وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِي﴾ [٣٢-٢٩]. [طه: ٣٢-٢٩].
- ٣- ﴿فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعَىٰ قَالَ يَبْنَؤُاْ إِنِّي أَرَىٰ فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْبَحُكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَىٰ﴾ [الصافات: ١٠٢].
- ٤- ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى: ٣٨].
- ٥- ﴿مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُون﴾ [النمل: ٣٢].

ب- ومن السنة النبوية وسيرة الرسول ﷺ:

- ١- قوله ﷺ: «المُستَشَارُ مُؤْتَمَنٌ» (٢٧).
- ٢- واستشار الرسول ﷺ أصحابه في أمر القتال في غزوة بدر حين بلغه خروج قريش ليمنعوا غيرهم، فأشار أصحابه بالقتال وقال له المقداد ابن الأسود: لا نقول كما قال قوم موسى: ﴿فَاذْهَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقَتِلَا﴾ [المائدة: ٢٤]، ولكننا نقاتل عن يمينك وعن شماليك وبين يديك وخلقك (٢٨).
- ٣- واستشار ﷺ أبا بكر وعمر رضي الله عنهما في أمر أسارى بدر؛ قائلاً: «مَا تَرَوْنَ فِي هَؤُلَاءِ الْأَسَارَى» (٢٩).
- ٤- ويوم أحدٍ شاور النبي ﷺ أصحابه في المقام والخروج، فرأوا له الخروج، فلما لبس لأمته وعزم قالوا: أقم، فلم يميل إليهم بعد العزم،

وقال: «لَا يَنْبَغِي لِنَبِيِّ يَلْبَسُ لِأُمَّتِهِ فَيَضَعُهَا حَتَّى يَحْكُمَ اللَّهُ»<sup>(٣٠)</sup>.

٥- وفي الحديبية أخبر رسول الله ﷺ أن قريشاً جمعوا له جموعاً، وقد جمعوا له الأحابيش، وأنهم مقاتلوه وصادّوه عن البيت ومانعوه، فقال ﷺ لأصحابه: «أَشِيرُوا أَيُّهَا النَّاسُ عَلَيَّ» فأشار عليه أبو بكر بالمُضِيِّ إلى البيت فمن صدّه حاربه، فقال ﷺ: «امْضُوا عَلَيَّ اسْمِ اللَّهِ»<sup>(٣١)</sup>.

٦- وشاور ﷺ علياً وأسامة رضي الله عنهما فيما رمى به أهل الإفك عائشة رضي الله عنها فسمع منهما، حتى نزل القرآن، فجلد الرامين<sup>(٣٢)</sup>.

إن استشارة الرسول ﷺ للمسلمين هو احترامٌ لآرائهم ومشاركتهم في إبداء الرأي فيما لم ينزل به وحي، وعدوله عن رأيه إنما هو ذروة التزام الشورى وتبادل الرأي والمشاركة الحقيقية في الإدارة، هذا فضلاً عن أهميتها وضرورتها بوصفها مقوماً من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد.

ويجدُر بنا أن نشير هنا إلى أن الشورى سلاحٌ ذو حدين، فإذا ما أحسن القائد الإداري استخدامها، وحرص على توفير بيئة العمل المناسبة لها - لا سيما من حيث العلاقة الجيدة بين القائد الإداري وكل من رؤسائه ومرووسيه - كانت من أكثر أدوات القائد فعّالية، أما إذا أساء القائد استخدامها، فأهمل توفير البيئة المناسبة لها، ولم يحرص على توفير اشتراطاتها، صارت الشورى مصدرًا للزيف والتضليل، وأصبح القائد أقل فعّالية، وكانت قراراته أبعد ما تكون عن الموضوعية؛ ومن ثمَّ «فإذا كان التشريع الإسلامي قد قرّر مبدأ الشورى، وجعله نظاماً عاماً تسيّر عليه الأمة في تنظيم أمورها وتدبير وتصريف جميع شؤونها، وليكون وقاية من أخطاءٍ

قد تكون مفتاحًا لكثير من الشر - فإنه قد يكون مناسبًا أن نورد ما ذكره المرادي<sup>(٣٣)</sup> في الباب الثالث من كتابه «الإشارة»، إلى أدب الإمارة<sup>(٣٤)</sup> من الصفات التي ينبغي أن يتصف بها المستشار، وهي:

- أ - العقل والفتنة، وفي هذا يقول المرادي: إن الأحق الجاهل إذا استشرته أدخل عليك التخليط في رأيك، ولم يَقمُ بحقوق نصحك.
- ب - المحبة الخالصة والطوية النقية: فإذا كان المستشار محبًا أمنت من غشه، واجتهد لك في نصحه، ونظر لك في أمرك بجميع أجزاء قلبه.
- ج - الحفظ للأسرار والمعلومات، وذلك خوفًا من أن يفسد الأمر قبل إحكامه.

أما في أخلاقيات المستشار فلا بد له من أن يتخلق في أثناء تأديته الاستشارة بما يأتي:

- أ - ألا يخون رأيه أو يقصّر من جهده أو يزيّن للمستشير المحالّ من رأيه؛ لأن ذلك غاية في غشه.
- ب - ألا يُكثّر من الافتخار برأيه والتسفيه لرأي غيره.
- ج - أن يدرك أن قبول المستشار لرأيه ليس ضربة لازم، وألا يجاهد المستشار بالرجوع إلى رأيه، لكن عليه أن ينبّه المستشار إلى الصواب، ويتركه حتى يظهر على غلظه؛ فإن ذلك مما يدفعه على اتباعه ويزيده معرفة بقدره.
- وفي أخلاقيات المستشار: أنه إذا أشار عليه أحد برأي أفضى به إلى الغلط فلا يأخذ في تأنيبه؛ فإن الآراء ربّما خفيت وجوهها وغابت أسبابها؛ إذ ليس كلُّ رأي مقطوعًا بصوابه. وبالمقابل فإن على المستشار كذلك أن يجرّه الإنصاف إلى

شكر من استشاره والاعتراف بحسن رأيه إذا ما ثبت صوابه.

تلك هي الشورى في الإسلام، وتلك هي مكانتها باعتبارها من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري، ويتقارب معها إلى حد كبير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الذي ينادي به أصحاب النظريات في الفكر الإداري المعاصر، والذي تناوله الكاتب فيما سبق<sup>(٣٥)</sup> بوصفه أحد متطلبات القائد الإداري الفعال؛ حيث تبين أن القرار الناجح يستدعي أن يكون قائمًا على مجموعة من الحقائق، وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، كما يستدعي أن يكون متخذ القرار مزودًا بالمعلومات؛ فيكون القرار في محصلته نتاج منهجية منظمة ومنضبطة أطلق عليها التشريع الإسلامي تسمية (مبدأ الشورى).

## ٢ - القدوة الحسنة:

وينضوي تحت مفهوم «القدوة» الالتزام بالسلوك القويم؛ ليكون مثلاً للآخرين في الصدق، والصبر، والأمانة، والتضحية، والمطابقة بين القول والفعل، وغيرها من المكارم التي يجب أن يتحلَّى بها القائد القدوة، «وقد كان الرسول ﷺ إذا بعث أميرًا على سرية أو جيش أو ضاه في خاصّة نفسه بتقوى الله وبمن معه من المسلمين خيرًا<sup>(٣٦)</sup>، أي: أنه كان يوصي الراعي - قبل الرعية - بأن يكون أسوة حسنة في سلوكه للآخرين؛ لأن للقائد أثرًا كبيرًا في المجتمع<sup>(٣٧)</sup>؛ فالقائد القدوة صادق لا يكذب؛ والصدق من أفضل الخصال، والكذب ليس من خصال المؤمنين؛ لقوله تعالى: ﴿إِنَّمَا يَقْتَرِي الكَذِبَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الكَذِبُونَ﴾ [النحل: ١٠٥]، ويقول تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ [التوبة:

[١١٩]. والصدق عاقبته الجنة بينما عاقبة الكذب النار؛ يقول النبي ﷺ: «إِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصْدُقُ حَتَّى يَكُونَ صِدِّيقًا. وَإِنَّ الْكُذْبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ، وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ، وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا»<sup>(٣٨)</sup>، وإذا كثر كذب الإنسان انعدمت الثقة به، والقيادة في حقيقتها هي عبارة عن ثقة مرؤوس برئيسه.

والقائد القدوة أمين ومستقيم، ومن متطلبات الأمانة: العدل والإنصاف، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والنصح للرعية والمرؤوسين، والبعد عن العصبية والأهواء والغش، قال الله تعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَيْكُمْ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [المائدة: ٨]، وقال رسول الله ﷺ: «مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رَعِيَّةً فَلَمْ يَحْطَ بِنُصْحِهِ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ»، وقال رسول الله ﷺ: «مَا مِنْ وَاٰلٍ يَلِي رَعِيَّةً مِنَ الْمُسْلِمِينَ فَيَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لَهُمْ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ»<sup>(٣٩)</sup>.

والقائد القدوة هو من يقرن القول بالفعل ويلزم نفسه بما يلزم به مرؤوسيه؛ قال تعالى على لسان نبيه شعيب ؑ: ﴿وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهٰكُمْ عَنْهُ إِنِّي أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ﴾ [هود: ٨٨]، فإذا فعل القائد ذلك، بادر المرؤوسون إلى الاقتداء به، وكانوا لأوامره ونواهيها أطوع، ولكلامه أسمع، وازدادت مكانته لديهم وتأثيره فيهم.

«وليحذر القائد أن يتهاون في التطبيق والسلوك والاستقامة؛ لئلا يُغضب الله فلا يوفق في عمله؛ فإن المتقين إذا مسهم طائف من الشيطان تذكروا فإذا هم مبصرون. وما كان لله دام واتصل، ومن يتق الله يجعل له فرقاناً، ومن



يتق الله يجعل له من أمره يسراً» (٤٠).

والقائد القدوة هو الزاهد المتواضع الذي لا يميز نفسه عن الآخرين ولا يألو جهداً في نصحتهم وتوجيههم؛ «فحينما سأل عمر بن الخطاب رضي الله عنه أن يدلّوه على رجل يستعمله على عمل، بيّن الصفات المطلوبة فيه بأنه: إذا كان في القوم كان كأنه أميرهم، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم، فدّلّوه على رجل فولّاه ذلك العمل» (٤١).

وقد حرصت الشريعة الإسلامية على تأكيد أهمية القدوة باعتبارها مقوماً من أهم المقومات القيادية الواجب أن يتصف بها القائد الإداري في سلوكه وتصرفاته؛ ويتضح ذلك من خلال التحاكم إلى نصوص آيات القرآن الكريم والاسترشاد بهدي رسولنا العظيم وسنته المطهرة، نذكر منها ما يأتي:

أ- من القرآن الكريم:

- ١- ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدْهُمُ افْتَدَتْهُ قُلٌ لَّا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعَالَمِينَ﴾ [الأنعام: ٩٠].
- ٢- ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ﴾ [الأحزاب: ٢١].
- ٣- ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ [آل عمران: ٣١].
- ٤- ﴿قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ﴾ [المتحنة: ٤].
- ٥- ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمَنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾ [البقرة: ١٢٤].

- ٦- ﴿وَمَنْ يَرْعُبْ عَن مِّلَّةِ إِبْرَاهِيمَ إِلَّا مَنْ سَفِهَ نَفْسَهُ وَلَقَدْ اصْطَفَيْنَاهُ فِي الدُّنْيَا وَإِنَّهُ فِي الْآخِرَةِ لَمِنَ الصَّالِحِينَ﴾ [البقرة: ١٣٠].
- ٧- ﴿وَمِن قَبْلِهِ كَتَبْتُ مُوسَى إِمَامًا وَرَحْمَةً وَهَذَا كِتَابٌ مُصَدِّقٌ لِّسَانَا عَرَبِيًّا لِيُنذِرَ الَّذِينَ ظَلَمُوا وَيُشْرَى لِلْمُحْسِنِينَ﴾ [الأحقاف: ١٢].
- ٨- ﴿إِنَّهُ هُوَ إِلَّا عَبْدٌ أَنْعَمْنَا عَلَيْهِ وَجَعَلْنَاهُ مَثَلًا لِّبَنِي إِسْرَائِيلَ﴾ [الزخرف: ٥٩].
- ٩- ﴿قُلْ أَعْيَرَ اللَّهُ أَخْذُ وَإِلْيَا فَاطِرِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ يُطْعَمُ وَلَا يُطْعَمُ قُلْ إِنِّي أُمِرْتُ أَنْ أَكُونَ أَوَّلَ مَنْ أَسَمُ وَلَا تَكُونَتْ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ [الأنعام: ١٤].

#### ب - من السنة النبوية:

- ١- قال الرسول ﷺ: «مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَلَهُ أَجْرُهَا وَأَجْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا بَعْدَهُ مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أَجْرِهِمْ شَيْءٌ، وَمَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً كَانَ عَلَيْهِ وِزْرُهَا وَوِزْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا مِنْ بَعْدِهِ مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ مِنْ أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ» (٤٢).
- ٢- سئلت عائشة رضي الله عنها: ما كان النبي ﷺ يصنع في بيته؟ قالت: كان يكون في مهنة أهله - تعني خدمة أهله - فإذا حضرت الصلاة خرج إلى الصلاة (٤٣).
- ٣- قال الرسول ﷺ: «مَا بَالُ أَقْوَامٍ يَنْزَهُونَ عَنِ الشَّيْءِ أَصْنَعُهُ؟! فَوَاللَّهِ إِنِّي أَعْلَمُهُمْ بِاللَّهِ وَأَشَدَّهُمْ لَهُ حَشِيَّةً!!» (٤٤).
- ولقد اقتدى برسول الله ﷺ خلفاؤه الراشدون - فكانوا قدوة حسنة

ماهية القيادة ومقومات السلوك القيادي في الفكر الإسلامي الفصل الخامس

٢١٦

للمسلمين؛ فاستطاعوا بذلك مساءلة الناس ومحاسبتهم ومعاقبتهم من غير أن يلومهم لائم، بل كان الناس يعترفون لهم بالسَّبْقِ والفضل ويطيعونهم في طاعة الله.

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

### ٣ - الفطنة والكياسة:

يواجه القائد مواقف عارضةً وليس أمامه إلا قواعد وتوجيهات عامّة يمكن أن تكون مرجعاً له؛ وفي مثل هذه المواقف وخاصة تحت ضغط الظروف وعنصر الزمن يتحتم على القائد الإداري أن يكون فطناً وأن يكون متعللاً وموضوعياً، أما إذا غلب الأهواء والمصالح والرغبات فإن مآل المجتمع - برمته جماعات وأفراداً - إلى التناحر والتنافر والاضطراب، وسينعكس ذلك في النهاية على مدى تقدّم ورخاء ذلك المجتمع ومدى طمأنينة وسعادة جماعته وأفراده.

«والقائد المتعلّل هو الذي يستطيع بتصرفاته الحكيمة وسلوكه المستقيم أن يكسب محبة أصدقائه وأتباعه، وكذلك احترام خصومه، فيمايز بين الحق والباطل، والنافع والضار؛ قال تعالى:

أ- ﴿إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا﴾ [الإنسان: ١٣].

ب- ﴿أَلَمْ يَجْعَلْ لَهُ عَيْنَيْنِ ﴿٨﴾ وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ ﴿٩﴾ وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ ﴿١٠﴾﴾ [البلد: ٨-١٠].

ج- ﴿كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ [الروم: ٣٠].

فالعاقل هو الذي يُقدّم عقله على هواه؛ فيلتزم الحق ويجتنب الباطل، فإن لم يفعل كان غير مُدركٍ لمغبّة ما يفعله، وإذا تأملنا قوله تعالى: ﴿تَحْسَبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ شَتَّىٰ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَعْقِلُونَ﴾ [الحشر: ١٤]، نجد أن معنى قوله تعالى: ﴿لَّا يَعْقِلُونَ﴾ أي: اتبعوا أهواءهم فاختلفوا، مع أنهم يعرفون أن نتيجة الانقسام والاختلاف الضعف والخسارة.

وتأتي فطنة القائد من خلال: حسن التصرف، وبُعد النظر، والالتزان، فحسن التصرف هو خير وسيلة لتألف الناس وكسب ودّهم، سواء في ذلك الأخيار والأشرار؛ قال تعالى: ﴿وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْوًا بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾ [الأنعام: ١٠٨].

وبُعد النظر لدى القائد يكون بدراسة المقدمات وتوقع النتائج، فهو لا ينظر إلى ظواهر الأمور بل إلى أبعادها وآثارها؛ فعندما رأى بعض المسلمين في بنود صلح الحديبية إجحافاً بحقهم وصرّحوا بذلك إلى رسول الله ﷺ، وجدنا أن الرسول ﷺ أخبرهم بأنه أعلم بالحكمة في ذلك<sup>(٤٥)</sup>. فنجاح القائد وفشله يتعلّقان بصدق حدّسه وحسن تنبؤاته وعمق النظرة التي يليقها نحو المستقبل فيتوقّع ما سيصادفه من متاعب وعقبات في مختلف الظروف المحتملة<sup>(٤٦)</sup>؛ وذلك للعمل على إيجاد حلول مناسبة.

ويعتبر الاتزان وعدم التسرع من أهم مميزات القائد الفطن؛ فلا يُستدرج إلى تصريحات ومواقف قد تُسجّل عليه فيستخدمها أعداؤه ضده في المستقبل. وقد «سئل الشيخ محمد الحامد<sup>(٤٧)</sup> - رحمه الله - في إحدى حصص الدين عن (جول جمال) الذي قُتِلَ أثناء مهاجمة الباخرة إيلات: أشهيدٌ هو أم لا؟ فأدرك الشيخ أنهم يريدون استدراجه إلى موقف مُخرج يهاجمونه بسببه فيما بعد؛ حيث كان جول جمال مسيحياً، وقد سبق للشيخ أن أخبرهم بأن من قاتل لتكون كلمة الله هي العليا فهو في سبيل الله، فرد عليهم الشيخ ردّاً فوّت عليهم غرضهم حين سألهم عن جول جمال أمسلم هو أم مسيحي؟ فقالوا: بل مسيحي. فقال لهم: اسألوا عنه الخوري، أي: رجل الدين النصراني.

وحين زار الملك فيصل - رحمه الله - أمريكا، وكان حينها أميراً تكلم مع رئيسها نيكسون الإنكليزية بطلاقة، وحينما زار نيكسون المملكة العربية السعودية التقى الملك فيصل بعد أن صار ملكاً، فراح الملك فيصل يحدث نيكسون من خلال مترجم لكي يسمع حديث نيكسون مرتين؛ مرة من نيكسون، ومرة من المترجم، وبذلك الوقت يكون قد أعدَّ هو الجواب»<sup>(٤٨)</sup>. فالملك لا يمثّل نفسه الآن بل يمثّل بلدًا بأكمله، وستكون لإجاباته انعكاساتٌ ليس عليه وحده بل على بلده أيضًا.

وفي المحصلة، فإن الفطنة والتعقل والكياسة من ألزم المقومات الواجب توافرها في القائد الإداري؛ كونه تعدد دعامة أساسية بها تستقيم الأمور في جماعته، ويأمن في ظلها المرؤوسون على حقوقهم، وهنا تتحقق لهم الإيجابية فيكونون أكثر قدرة وفعالية على تحقيق الأهداف، فهي من أهم العوامل المؤدية إلى تماسك أفراد الجماعة والتفافهم حول قائدهم وانقيادهم له، كما أن افتقادها في القائد الإداري سيؤدي في المآل إلى انصراف أفراد جماعته عنه.

#### ٤ - الكفاءة الإدارية:

يقوم النشاط الإداري للقائد على أساس التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة المسؤول عن قيادتها، إضافةً إلى ممارسة مختلف عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف العناصر التي يرأسها داخل المنظمة؛ ومن ثمَّ فإن نشاط القائد داخل المنظمة يُنظر إليه إضافةً إلى كونه نشاطًا إنسانيًا، فهو كذلك إداري مهني يتطلب توافراً قدر كبير من العلم والممارسة والخبرة، و«يمكن أن يتجلى ذلك في عدة أمور منها:

## أ - الإيمان بالهدف وتوضيحه لأفراد الجماعة:

لقد كان موقف الرسول ﷺ مع عمه أبي طالب، وكذلك مع عتبة بن ربيعة، مثلاً حياً على الثبات على المبدأ، والإصرار على بلوغه وتحقيقه، مهما كانت الصعاب والتضحيات. ونجد أن الموقف يتكرر في عهد الخليفة الراشد الأول ﷺ عند تصميمه على إخماد فتنة الردة بعد وفاة الرسول ﷺ. كما نجد الموقف يتكرر في عهد الخليفة الراشد عثمان بن عفان ﷺ في تصميمه على جمع المسلمين على المصحف الإمام، وذلك حينما خشي الفتنة من كثرة اختلاف المسلمين في وجوه قراءة القرآن الكريم.

## ب - القدرة على تحمل المسؤولية وقت الشدائد والأزمات:

تتجه الأنظار عادة إلى القيادة ذات الثبات والشجاعة ورباطة الجأش، فتتكاتف الجماعة وتلتف حول قيادتها؛ لكي يتم تجاوز المرحلة بأقل الخسائر والتضحيات، والأمثلة على ذلك كثيرة في صدر الإسلام وفي حياة الرسول ﷺ، حيث ثبت في معركة أحد حينما تخلى الرماة عن مواقعهم طلباً للغنائم، ما دفع خالد بن الوليد ﷺ للالتفاف حول جيش المسلمين، إلا أن الرسول ﷺ رغم كسر رباعيته وشج وجهه ثبت في المعركة والتف المسلمون حوله بعد أن كانوا قد لاذوا بالفرار. وكذلك في معركته مع قبيلة هوازن في حنين، حيث انهزم المسلمون رغم كثرتهم بسبب إعجابهم بأنفسهم وبكثرتهم، لكن ثبات الرسول ﷺ ونفيه إشاعة قتله، والأمر بنداء أهل الشجرة واستجابتهم لذلك النداء، قلب الهزيمة إلى نصر بإذن الله تعالى.

كما أن موقف الصديق ﷺ وثباته عند سماعه خبر وفاة الرسول ﷺ جعل الناس يلتفون حوله في المسجد، وينصتون له، وينصرفون عن عمر

ﷺ الذي لم يكن مصدقاً بحصول ذلك الحدث الجلل. كما أن موقف عمر ﷺ في عام الرمادة كان موقفاً عظيماً، فقد ألزم نفسه وأهل بيته بالتقشُّف والاكتفاء بالحد الأدنى من القوت، وأمر واليه على مصرَ بحمل الغلال منها إلى الحجاز؛ للتوسعة على المسلمين وتجاوز المجاعة بأقل ضرر ممكن.

### ج - التطوير والإصلاح للمنظمة:

إن من مهمات القيادة الرشيدة التحرك والسير قُدماً بالمنظمة وتحسين أوضاعها وأحوال العاملين فيها والمجتمع ككل، فقد شهد المجتمع الإسلامي في عهد الرسول ﷺ وعهد الخلافة الراشدة قيادة تعمل نهاراً وتسهو ليلاً، وتتفقد أحوال الرعية دون كللٍ أو مللٍ، مع عدم الإخلال بأمور العبادات الأخرى؛ فهذا عمر ﷺ يرى عدم توزيع الأراضي المفتوحة على المسلمين الفاتحين، وإنما يتركها كمصدر دخل ثابت لبيت المال، كما أنه أمر بإنشاء الدواوين عندما دعت الحاجة إلى ذلك» (٤٩).

### د - القدرة على التخطيط:

يقول الله تعالى حكاية عن يوسف ﷺ: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِوْنَ ﴿٤٩﴾﴾ [يوسف: ٤٧ - ٤٩].

تدل هذه الآيات على أن يوسف الصديق ﷺ قد أعلم - بما أوحى إليه ربُّه - بخطة اقتصادٍ للسنوات المقبلة، وعليه، فإن التخطيط لا ينافي كمال التوكل، حيث إنه من باب الأخذ بالأسباب، والحقيقة أن التخطيط يعطي الإنسان صورة أوضح وأشمل للمستقبل، ما يدفعه إلى جعل جميع أعماله



تَنْصَبُ لتحقيق الأهداف المرسومة، أما إذا لم يكن للقائد خطة فقد يعمل أعمالاً يراها جيدة لكنها في الواقع قد تترد سلباً فلا تخدم الهدف النهائي.

وقد عرّف بعض الباحثين التخطيط الإسلامي بأنه: «أسلوب عمل جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، ويعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر، ويتوكل على الله، ويسعى لتحقيق هدف شرعي، هو عبادة الله وتعمير الكون»<sup>(٥٠)</sup>.

فالتخطيط في الإدارة الإسلامية: هو إعمال الفكر في رسم أهداف مشروعة، مع تحديد الوسائل المتاحة وَفَقَ الموارد المباحة شرعاً، وبذل الطاقات في استثمارها، لتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن، مع تعليق النتائج بقضاء الله وقدره.

وباستعراض بعض نصوص القرآن ومراجعة السُّنة النبوية نجد أن أهم عناصر التخطيط الإسلامي تتمثل فيما يأتي:

### ١ - تحديد الأهداف وترتيب الأولويات:

يعد تحديد الأهداف من سمات التخطيط البارزة التي دعا إليها القرآن الكريم؛ إذ يقول المولى عزَّ وجلَّ: ﴿أَمَّنْ يَمْشِي مَكْبًا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾ [الملك: ٢٢]. ولا شك أن من يمشي إلى هدف وغاية هو أهدى ممن يَخْبُطُ خَبُطَ عَشْواء.

وبعد تحديد الأهداف يتم تحديد الأولويات، أي: ترتيب الأهداف حسب أهميتها الأهم فالأهم؛ وهذا ما يعين على كسب الوقت بإعطاء الأهداف ذات الأهمية الكبرى أولوية في التنفيذ، فحين أمر المولى عزَّ وجلَّ النبي ﷺ بالدعوة في قوله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الْمُدْتَرِّقُ ﴿١﴾ قُرْ فَأَنْذِرْ ﴿٢﴾﴾ [المدثر: ١ - ٢] فإنه

حدّد له أولوية دعوة الأقربين من عشيرته بقوله: ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾ [الشعراء: ٢١٤]. وحين أمر الله سبحانه وتعالى المسلم بالحدز من النار واتخاذ سبل الوقاية منها أمره أن يبدأ بنفسه ثم أهله، وذلك في قوله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قَوْأً أَنفُسِكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ﴾ [التحریم: ٦].

كما تتضح أهمية تحديد الأهداف وترتيب الأولويات من خلال وصية النبي ﷺ لمعاذ بن جبل رضي الله عنه حين بعثه إلى اليمن، وكان الهدف من بعثه دعوة أهل اليمن إلى الإسلام؛ فعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ لمعاذ بن جبل: «إِنَّكَ سَتَأْتِي قَوْمًا أَهْلَ كِتَابٍ، فَإِذَا جِئْتَهُمْ فَادْعُهُمْ إِلَى أَنْ يَشْهَدُوا أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ، فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ خَمْسَ صَلَوَاتٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ وَلَيْلَةٍ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ، فَأَخْبِرْهُمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ فَرَضَ عَلَيْهِمْ صَدَقَةً تُؤْخَذُ مِنْ أَعْيُنَائِهِمْ فَرُدُّ عَلَى فُقَرَائِهِمْ، فَإِنْ هُمْ أَطَاعُوا لَكَ بِذَلِكَ فَإِيَّاكَ وَكَرَائِمَ أَمْوَالِهِمْ، وَاتَّقِ دَعْوَةَ الْمَظْلُومِ؛ فَإِنَّهُ لَيْسَ بَيْنَهُ وَبَيْنَ اللَّهِ حِجَابٌ»<sup>(٥١)</sup>.

ونلاحظ من سياق هذا الحديث أن النبي ﷺ قد حدّد لمعاذ بن جبل رضي الله عنه أهداف البعثة، ورُتب له أولويات الدعوة؛ حتى لا تذهب جهوده سُدًى؛ كل ذلك من أجل أن تحقّق البعثة أهدافها المرسومة، وقد رُتب الرسول ﷺ الأهداف ترتيباً منطقيّاً حسب أهميتها وألويتها؛ قال الحافظ ابن حجر<sup>(٥٢)</sup>: «وأما قول الخطابي<sup>(٥٣)</sup>: «إن ذكر الصدقة أُخِر عن ذكر الصلاة؛ لأنها إنما تجب على قوم دون قوم، وأنها لا تكرر تكرار الصلاة» فهو حسن، وتمامه أن يقال: بدأ بالأهم فالأهم، وذلك من التلطف في الخطاب؛ لأنه لو طالبهم بالجميع في أول مرة لم يأمن النفرة»<sup>(٥٤)</sup>.

## ٢ - استثمار جميع الموارد المتاحة:

يقول الله عز وجل: ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ﴾ [المك: ١٥]، ويقول أيضاً: ﴿اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمْ الْفُلْكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَسَخَّرَ لَكُمْ الْأَنْهَارَ ﴿٣٢﴾ وَسَخَّرَ لَكُمْ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمْ الَّيْلَ وَالنَّهَارَ ﴿٣٣﴾ وَءَاتَاكُمْ مِن كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا إِنَّ الْإِنْسَانَ لظَلُومٌ كَفَّارٌ ﴿٣٤﴾﴾ [إبراهيم: ٣٢ - ٣٤]، وما أكثر الموارد المتاحة التي أحل الله للإنسان استغلالها، وسخرها الله لنفع الإنسان كما هو ظاهر الآيات السابقة.

## ٣ - بذل الجهد والأخذ بالأسباب والوسائل المشروعة:

إن تحقيق الأهداف لا يكون إلا بالسعي وبذل الجهد والأخذ بالأسباب في استثمار كل الوسائل المتاحة؛ وفي ذلك يقول الله عز وجل: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾ [الأنفال: ٦٠]، على أنه من الواجب على المسلم التحري في مشروعية الوسائل التي يستخدمها في تحقيق الأهداف؛ فالغاية في الإسلام لا تبرر الوسيلة. كما أن النبي ﷺ قد حث على الأخذ بالأسباب المشروعة، وتوفير الإمكانيات للتوصل بها إلى الغايات وتحقيق الأهداف المشروعة في قوله: «الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ، إِحْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ»<sup>(٥٥)</sup>.

## ٤ - تعليق النتائج بمشيئة الله:

القصود من ذلك: أنه مع تحديد الأهداف وبذل الوسع في تعاطي الأسباب يجب التوكل على الله في تحقيق النتائج وتعليقها بمشيئة الله

وتقديره؛ قال تعالى: ﴿وَلَا تَقُولَنَّ لِسَائِيءٍ إِنِّي فَاعِلٌ ذَلِكَ غَدًا ﴿٢٣﴾ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ﴾ [الكهف: ٢٣-٢٤]، وقال تعالى: ﴿وَتَوَكَّلْ عَلَى الْحَيِّ الَّذِي لَا يَمُوتُ وَسَبِّحْ بِحَمْدِهِ وَكَفَى بِهِ بِذُنُوبِ عِبَادِهِ خَبِيرًا﴾ [الفرقان: ٥٨]، وقال تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩]، والخطاب في الآيات للنبي ﷺ ولأمته من بعده، وقد ربي النبي ﷺ أمته على ذلك؛ إذ علمهم أن تحقيق الهدف مرهونٌ بأمرين؛ أولهما: فعل السبب الملائم، وثانيهما: توفيق الله عزَّ وجلَّ؛ لذا عندما سأل رجل النبي ﷺ في شأن الناقة: أَيُطْلِقُهَا وَيَتَوَكَّلُ عَلَى اللَّهِ فِي حِفْظِهَا وَعَدَمِ ضِيَاعِهَا، أم يعقلها ويتوَكَّلُ عَلَى اللَّهِ؟ قال له النبي ﷺ: «اعْقِلْهَا وَتَوَكَّلْ»<sup>(٥٦)</sup>؛ وهذا توجيهٌ من النبي ﷺ للرجل بفعل السبب الملائم لحفظ الناقة من أن تفلت، وهو أن يقوم بعقلها، أي: ربطها، ثم يتوَكَّلُ عَلَى اللَّهِ فِي حِفْظِهَا بَعْدَ أَنْ يُؤَدِّيَ مَا يَجِبُ عَلَيْهِ نَحْوَهَا.

#### ٥ - القدرة على التنظيم:

يعد التنظيم من أهم مقومات نجاح العمل الإداري، وهو: «وظيفة إدارية رئيسة، تسعى إلى تحديد كل النشاطات المباحة في المؤسسة، وتحدّد أوجهها، ثم تقسيمها إلى مجموعات من الأعمال، يمكن إسناد كلٍّ منها إلى الشخص الذي تتوافر فيه صفات وشروط معينة، مع توضيح كل الحقوق والالتزامات، وكذلك العلاقات الداخلية بين الموظّفين، رؤساء ومرؤوسين، والمتعاملين من الخارج أفرادًا ومؤسسات، في ضوء أحكام وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف مشروعة»<sup>(٥٧)</sup>.

وفي ضوء هذا التعريف يمكننا أن نستعرض أهم خصائص التنظيم في

القرآن الكريم والسُّنة النبوية من خلال المحاور الآتية:

### ١ - التنظيم الهرمي للمناصب:

لا تخلو مؤسسة إنتاجية أو خدمية من وجود عدد من الموظفين، مع تفاوتٍ بينهم في المناصب ما بين رئيس ومروّوس، ومرجع ذلك إلى تفاوت الاختصاصات والخبرات والقدرات الوظيفية من موظف إلى آخر، ويشير القرآن الكريم إلى ذلك في قوله تعالى: ﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾ [الزخرف: ٣٢]، أي: ليكون كلٌّ منكم مسخرًا لخدمة الآخر، وسببًا في معاشه<sup>(٥٨)</sup>.

وقد عرف المسلمون التنظيم والتسلسل الهرمي في العمل الوظيفي من خلال ممارسات النبي ﷺ؛ إذ كان يرأس إدارة الدولة الإسلامية، وكان يستعمل آخرين في وظائف متنوعة من ولاية البلدان، وقيادة الجيوش، وجباية الصدقات، إلى غير ذلك من الوظائف التي تأخذ شكل الهيكل الإداري.

### ٢ - تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات:

ونلمس ذلك من قول الله عزَّ وجلَّ على لسان يوسف عليه السلام: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا﴾ [يوسف: ٥٥]؛ إذ نجد أن يوسف عليه السلام «يرشَّح نفسه لمنصب يقابل وزير المالية أو التموين في عصرنا الحاضر، وهو منصب يتعلق بالأرقام والأموال والتخزين والتوزيع، وكل هذه المهمات تحتاج إلى العلم والحفظ، وهما الصفتان اللتان أبرزهما يوسف عليه السلام في عرض مؤهلاته»<sup>(٥٩)</sup>، وقد قدّم الحفظ على العلم؛ لاشتماله على معنى العدل والأمانة، وهما أساس القيادة في المفهوم الإسلامي.

ومن ذلك أيضاً قوله عز وجل: ﴿وَمَا كَانُوا الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ لِيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾ [التوبة: ١٢٢]؛ وهذا يعد نصاً في تقسيم المهمات وتخصيص الأعمال؛ ففي الآية الكريمة - كما ذكر المفسرون - : توجيه للمؤمنين بعدم الخروج للجهاد جميعاً، بل تخرج طائفة منهم وتبقى الأخرى عند رسول الله ﷺ لتتفقه في الدين، حتى إذا رجع إخوانهم من الجهاد أخبروهم بما تعلموه من رسول الله ﷺ من أمور دينهم (٦٠).

وفي ذلك دلالة واضحة على أن القدرة الإنسانية تقصر عن أداء عدد من المهمات في آن واحد؛ إذ ليس لأحد من الناس قلبان يعقل بهما، كما ادعى ذلك رجل من قريش فنزلت الآية تكذبُ زعمه؛ في قوله تعالى: ﴿مَا جَعَلَ اللَّهُ لِرَجُلٍ مِنْ قَلْبَيْنِ فِي جَوْفِهِ﴾ [الأحزاب: ٤] (٦١).

وقد جاء عن النبي ﷺ التحذير من إسناد الأمور إلى غير أهلها، واعتبر ذلك من تضييع الأمانة؛ فقال ﷺ: «إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ»، قيل: وكيف إضاعته يا رسول الله؟ قال: «إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ» (٦٢).

وأما قوله ﷺ: «أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ، وَأَشَدُّهُمْ فِي دِينِ اللَّهِ عُمَرُ، وَأَصْدَقُهُمْ حَيَاءً عُثْمَانُ، وَأَفْضَاهُمْ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ، وَأَقْرَبُهُمْ لِكِتَابِ اللَّهِ أَبِي ابْنُ كَعْبٍ، وَأَفْرَضُهُمْ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ، وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ، أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ أُمَّةٍ أَمِينًا، وَإِنَّ أَمِينَ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ» (٦٣)، فهو تنبيه نبوي واضح إلى أهمية التخصص في تلقي العلم، ومثل ذلك في إنجاح إدارة الأعمال..

وإن إسناد العمل إلى المختصّ به لمن الأسباب المهمة المسهمة في إنجاز العمل، وإن إتقان العمل والإحسان فيه والإتيان به على أكمل وجه أمرٌ أوجبه الإسلام ووجه إليه، حتى لو كان هذا العمل هو القتل لمن يستحق القتل شرعاً، يقول النبي ﷺ في جوامع كلمه: «إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ؛ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ»<sup>(٦٤)</sup>. فهذا الحديث «يدل على وجوب الإحسان في كل شيء من الأعمال، لكن إحسان كل شيء بحسبه»<sup>(٦٥)</sup>.

### ٣ - التفويض:

إن توكيل بعض المهام إلى المرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذها يعد خطوة مهمة نحو قيادة فعّالة؛ فهذا موسى عليه السلام يطلب من ربه عزّ وجلّ أن يُعيّنه بأخيه هارون كي يساعده في تبليغ الرسالة ويشاطره تبعاتها؛ قال تعالى حكاية عن موسى ﷺ: ﴿وَأَجْعَلْ لِي وَزِيْرًا مِّنْ أَهْلِ بَيْتِي هَارُونَ أَخِي﴾<sup>(٣٠)</sup> أَشَدُّ بِهِ أَزْرَى<sup>(٣١)</sup> وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِي<sup>(٣٢)</sup> [طه: ٢٩-٣٢].

كما استخدم الرسول ﷺ التفويض بفعّالية، فهاهو ذا يفوض أمته في التبليغ عنه بقوله ﷺ: «بَلِّغُوا عَنِّي وَلَوْ آيَةً»<sup>(٦٦)</sup>؛ أي: ولو آية واحدة؛ ليسارع كلُّ سامع إلى تبليغ ما وقع له من الآي ولو قلّ ليتصل بذلك نقلُ جميع ما جاء به ﷺ<sup>(٦٧)</sup>.

## ٤ - مراعاة حال العامل المكلف:

فمن بديهيات العمل أن تسند المهام إلى الشخص الذي تتوافر فيه صفات تؤهله القيام بها، وألا يُكَلَّفَ بما لا يطيق من الأعمال، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿لَا تُكَلِّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا﴾ [البقرة: ٢٣٣]؛ ذلك أن الإنسان إذا كُلفَ بما ليس في وسعه عَجَزَ عن أدائه، وإن أداه، أداه وفيه خلل وقصور.

فقد خلق الله الناس في هذه الحياة وقَسَمَ بينهم معيشتهم فيها، وسخر بعضهم لخدمة بعض، ﴿أَهْرَ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ﴾ [الزخرف: ٣٢]، والإسلام أوصى المسلم بالرفق بمن تحت يده من الناس؛ فقال الرسول ﷺ: «إِخْوَانُكُمْ خَوْلُكُمْ» (٦٨) جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ، فَمَنْ كَانَ أَخُوهُ تَحْتَ يَدِهِ فَلْيُطْعِمْهُ مِمَّا يَأْكُلُ، وَلْيُلْبِسْهُ مِمَّا يَلْبَسُ، وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ» (٦٩). وهو ﷺ يَحْتُمُّ أُمَّتَهُ بهذا التوجيه على الرِّفْقِ بِمَنْ هُمْ تَحْتَ وَلَايَتِهِمْ وقيادتهم، وعلى معاملتهم بالحسنى، ومراعاة أحوالهم، وعدم تكليفهم من الأعمال أكثر من طاقتهم، وإن كُلفُوا بذلك فقد وجب عونهم ومساندتهم.





ماهية القيادة ومقومات السلوك القيادي في الفكر الإسلامي الفصل الخامس

٢٣٠

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

## هوامش الفصل الخامس

- (١) ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ج ٥، ص: ٣٧٧٠، مادة (ق و د). وانظر الكلام على تعريف القيادة لغةً، في ص: ١٦-١٧، من هذا الكتاب.
- (٢) المطيري، حزام ماطر، الإدارة الإسلامية.. المنهج والممارسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ١٩٩٧م، ص: ٢٣٥ - ٢٣٦.
- (٣) انظر: ابن هشام، عبد الملك بن هشام بن أيوب، السيرة النبوية، تحقيق أحمد شمس الدين، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ط ١، ١٩٩٨م، ج ٤، ص: ٢٥٦. وهو جزء من خطبة أبي بكر الصديق رضي الله عنه.
- (٤) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، بيت الأفكار الدولية، الرياض - عمان، ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م، الحديث رقم (٨٩٣). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، بيت الأفكار الدولية، الرياض - عمان، ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م، الحديث رقم (١٨٢٩).
- (٥) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٧١٥٠).
- (٦) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٧١٥١)، وأخرج نحوه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٤٢).
- (٧) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٦٦٠، ١٤٢٣، ٦٤٧٩، ٦٨٠٩). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٠٣١).
- (٨) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٩٥٧، ٧١٣٧). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٨٣٥).
- (٩) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٨٢٨).
- (١٠) أخرجه مسلم، المرجع السابق، الحديث رقم (١٨٢٧).
- (١١) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم

- (٦٩٣، ٧١٤٢). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٢٩٨، ١٨٣٨).
- (١٢) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٨٥٥).
- (١٣) أخرجه مسلم، المرجع السابق، الحديث رقم (٥٥).
- (١٤) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٥٩٩٧، ٦٠١٣، ٧٣٧٦). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٣١٨، ٢٣١٩).
- (١٥) لمزيد من التفصيل انظر: أبوسن، أحمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي، الرياض، ١٤١٧هـ. والضحيان، عبدالرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام.. الفكر والتطبيق، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧هـ.
- (١٦) انظر: ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ج ٤، ص: ٢٣٥٨. الرازي، محمد بن أبي بكر ابن عبدالقادر، مختار الصحاح، تحقيق محمود خاطر، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ١٤١٥هـ-١٩٩٥م، ص: ٣١٢، مادة (ش و ر). البيضاوي، ناصر الدين أبي سعيد عبد الله بن عمر بن محمد، تفسير البيضاوي المسمى أنوار التنزيل وأسرار التأويل، منشورات: محمد علي بيضون، دار الكتب العلمية، بيروت، ط ١، ١٤٢٠هـ-١٩٩٩م، ج ٢، ص: ٣٦٥.
- (١٧) ابن قتيبة، عبد الله بن مسلم الدينوري، غريب الحديث، تحقيق: عبد الله الجبوري، مطبعة العاني، بغداد، ١٣٩٧هـ، ج ١، ص: ٥٥٨. ابن منظور: لسان العرب، مرجع سابق، ج ٢، ص: ٤٣٤، ٤٣٥.
- (١٨) ابن الأثير، المبارك بن محمد، النهاية في غريب الحديث والأثر، تحقيق طاهر أحمد الزاوي ومحمود محمد الطناحي، دار إحياء التراث العربي، بيروت - لبنان، ج ٢، ص: ٥٠٨. ابن منظور: لسان العرب، مرجع سابق، ج ٤، ص: ٤٣٤.
- (١٩) هو الحسين بن محمد بن المفضل، أبو القاسم الأصفهاني (أو الأصبهاني) المعروف بالراغب: أديب، من الحكماء العلماء، من أهل (أصبهان) سكن بغداد، واشتهر، حتى كان يقرب بالإمام الغزالي، وفاته (٥٠٢هـ - ١١٠٨م). انظر: الزركلي، خير الدين، الأعلام، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٩٩م، ج ٢، ص: ٢٥٥.
- (٢٠) الراغب الأصفهاني، الحسين بن محمد بن المفضل، المفردات في غريب القرآن، تحقيق: محمد خليل عيتاني، دار المعرفة، بيروت، ١٤١٨هـ - ١٩٩٨م، مادة: سُور، ص: ٢٧٣.
- (٢١) أبو بكر بن العربي (٤٦٨-٥٤٣ = ١٠٧٦-١١٤٨م): محمد بن عبدالله بن محمد المعافري

- الإشبيلي المالكي؛ أبو بكر بن العربي: قاض، من حُقِّظَ الحديث، ولد في إشبيلية - من بلاد الأندلس - ورحل إلى المشرق، وبرع في الأدب، وبلغ رتبة الاجتهاد في علوم الدين. وولي قضاء إشبيلية، ومات بقرب فاس، ودفن بها. انظر: الزركلي، خير الدين، الأعلام، مرجع سابق، ج ٦، ص: ٢٣٠.
- (٢٢) ابن العربي، أبو بكر محمد بن عبد الله، أحكام القرآن، راجعه: محمد عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م، (٣٨٩/١).
- (٢٣) هو محمد الطاهر بن محمد الشاذلي بن عبد القادر بن محمد بن عاشور: نقيب أشرف تونس وكبير علمائها، ولي قضاءها سنة ١٢٦٧هـ، ثم الفتيا (سنة ١٢٧٧) فنقابة الأشراف. توفي بتونس عام ١٢٨٤هـ - ١٨٦٨م. انظر: الزركلي، خير الدين، الأعلام، مرجع سابق، ج ٦، ص: ١٧٣.
- (٢٤) ابن عاشور: محمد الطاهر، التحرير والتنوير المعروف بتفسير ابن عاشور التونسي، مؤسسة التاريخ، بيروت، ط ١، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م (١٧١/٢٥).
- (٢٥) الأنصاري، عبد الحميد إسماعيل، الشورى وأثرها في الديمقراطية «دراسة مقارنة»، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م، ص ٤.
- (٢٦) أبو شيخة، نادر أحمد، وعبدالله، أحمد، الإدارة في التراث العربي الإسلامي، جامعة القدس، عمان، ٢٠٠٣م، ص: ٥٠.
- (٢٧) أخرجه أبو داود، سليمان بن الأشعث السجستاني، سنن أبي داود، بيت الأفكار الدولية، الرياض - عمان، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، الحديث رقم (٥١٢٨). والترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، بيت الأفكار الدولية، الرياض - عمان، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، الحديث رقم (٢٣٦٩، ٢٨٢٢، ٢٨٢٣)، وابن ماجه، محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، بيت الأفكار الدولية، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، الحديث رقم (٣٧٤٥).
- (٢٨) انظر: ابن هشام، عبد الملك بن هشام بن محمد، السيرة النبوية، مرجع سابق، ج ٢، ص: ١٨٩. وأخرج نحوه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٣٩٥٢).
- (٢٩) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٧٦٣).
- (٣٠) انظر: ابن هشام، عبد الملك بن هشام بن محمد، السيرة النبوية، مرجع سابق، ج ٣، ص: ٥٦. وعلقه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، قبل الحديث رقم (٧٣٦٩).
- (٣١) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٤١٧٨).

## ماهية القيادة ومقومات السلوك القيادي في الفكر الإسلامي الفصل الخامس

٢٣٤

- (٣٢) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٦٦١، ٧٣٦٩). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٧٧٠).
- (٣٣) هو: أبو بكر محمد بن الحسن الحضرمي المرادي، المالكي، قدم الأندلس وأخذ عنه أهلها، وكان نبيها عالمًا بالفقه وإمامًا في أصول الدين، وله في ذلك تأليف حسان. توفي سنة ٤٨٩هـ.
- انظر: ابن بشكوال، خلف بن عبد الملك بن مسعود بن بشكوال، الصلة، تحقيق إبراهيم الأبياري، دار الكتاب المصري- القاهرة، دار الكتاب اللبناني- بيروت، ط ١، ١٤١٠هـ- ١٩٨٩م، ج ٣، ص: ٨٧٣-٨٧٤.
- (٣٤) انظر: المرادي، أبو بكر محمد بن الحسن الحضرمي، الإشارة إلى أدب الإمارة، تحقيق رضوان السعد، دار الطليعة، بيروت، ١٩٨١م، ص: ٦٣-٧١.
- (٣٥) انظر: الفصل الثاني من هذا الكتاب.
- (٣٦) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٧٣١).
- (٣٧) المطيري، حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية.. المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٥٥.
- (٣٨) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٦٠٩٤). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٦٠٧).
- (٣٩) تقدم تخريج الحديتين بالهامشين (٥) و(٦).
- (٤٠) الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص: ٩٥.
- (٤١) المطيري، حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٥٦.
- (٤٢) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٠١٧).
- (٤٣) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٦٠٣٩، ٥٣٦٣، ٦٧٦).
- (٤٤) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٦١٠١، ٧٣٠١). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٣٥٦).
- (٤٥) تقدم الاستشهاد بموقف صلح الحديبية وتخريجه، ص: ١٦٨.

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

- (٤٦) الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص: ٨٤، بتصرف.
- (٤٧) هو: العلامة المجاهد محمد محمود الحامد، أحد علماء سورية، ولد بمدينة حماة سنة ١٣٢٨هـ - ١٩١٠م، وتوفي بها في ١٨/٢/١٣٨٩هـ الموافق ٥/٥/١٩٦٩م.  
انظر: طهماز، عبد الحميد محمود، الشيخ محمد الحامد العلامة المجاهد، دار القلم، بيروت، ٢٠٠٢م.
- (٤٨) الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص: ٨٦، بتصرف.
- (٤٩) المطيري، حزام ماطر، الإدارة الإسلامية.. المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٤٤ - ٢٤٦.
- (٥٠) البنّا، فرناس عبد الباسط، دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة، دن، دم، ١٤٠٥هـ، ص: ٨٥.
- (٥١) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (١٤٩٦).
- (٥٢) هو: الحافظ أبو الفضل شهاب الدين أحمد بن علي بن محمد بن علي بن أحمد الكناني العسقلاني، المعروف بابن حجر، أمير المؤمنين في الحديث، من أئمة العلم والتاريخ، شرح صحيح البخاري، ولد ٧٧٣هـ، وتوفي ٨٥٢هـ.  
انظر: السخاوي، شمس الدين محمد بن عبد الرحمن، الضوء اللامع لأهل القرن التاسع، دار مكتبة الحياة، بيروت، ١٤١٢هـ - ١٩٩٢م، ج ٢، ص: ٣٦. و: الزركلي، خير الدين، الأعلام، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٩٩م، ج ١، ص: ١٧٨.
- (٥٣) هو: الإمام أبو سليمان حمد بن محمد بن إبراهيم الخطابي البستي، الفقيه المحدث اللغوي، له أعلام الحديث في شرح صحيح البخاري، وغريب الحديث، توفي ٩٣١هـ.  
انظر: الذهبي، محمد بن أحمد بن عثمان، سير أعلام النبلاء، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٤١٣هـ، ج ١٧، ص: ٢٣. والزركلي، خير الدين، الأعلام، مرجع سابق، ج ٢، ص: ٢٧٣.
- (٥٤) ابن حجر، أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، المكتبة السلفية، القاهرة، ط ٣، ج ٣، ص: ٤٢١.
- (٥٥) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٦٦٤).
- (٥٦) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٥١٧).
- (٥٧) المزجاجي، أحمد داود، التنظيم الإداري في الإسلام.. مفهومه وخصائصه، مجلة جامعة

- الملك سعود، مجلد (٣)، العلوم الإدارية (١)، ١٩٩١م، ص: ٣٩.
- (٥٨) انظر: القرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، تحقيق عبدالرزاق المهدي، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٤٢١هـ، ج١٦، ص: ٧٣.
- (٥٩) علي، مراد محمد، الأساليب الإدارية في الإسلام، دار الاعتصام، القاهرة، ١٩٩٨، ص: ٥٦، بتصرف.
- (٦٠) انظر: ابن كثير، إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، دار المعرفة، بيروت، ١٤٠٦هـ-١٩٨٦م، ج٢، ص: ٤١٥-٤١٦.
- (٦١) انظر: الطبري، محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، مكتب التحقيق والإعداد، دار الإعلام، عمان-الأردن، ط١، ١٤٢٣هـ-٢٠٠٢م، مج ١١، ج٢١، ص: ١٤٣.
- (٦٢) أخرجه البخاري محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٥٩)، و(٦٤٩٦).
- (٦٣) أخرجه الإمام ابن حنبل، أحمد بن محمد، المسند، حققه شعيب الأرنؤوط وآخرون، مؤسسة الرسالة - بيروت، ط١، ١٤١٦-١٤٢١هـ، ج٣، ص: ١٨٤، الحديث رقم (١٢٩٠٤). والترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث رقم (٣٧٩٠، ٣٧٩١). وابن ماجه، محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، الحديث رقم (١٥٤، ١٥٥). والحاكم، محمد بن عبدالله، المستدرک علی الصحیحین، دار المعرفة، بيروت، ج٣، ص: ٤٢٢.
- (٦٤) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٩٥٥).
- (٦٥) ابن رجب، عبد الرحمن بن أحمد بن رجب الحنبلي، جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم، تحقيق: شعيب الأرنؤوط وإبراهيم باجس، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط٧، ١٤٢٢هـ-٢٠٠١م، ج١، ص: ٣٨١.
- (٦٦) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٣٤٦١).
- (٦٧) انظر: ابن حجر، أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ج٦، ص: ٥٧٥.
- (٦٨) خَوْلَكُمْ، أَي: خَدَمَكُمْ وَحَسَمَكُمْ. انظر: الفيومي، أحمد بن محمد بن علي، المصباح المنير، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٨٧م، ص: ٧٠.
- (٦٩) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٣٠)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٦٦١).

## الفصل السادس

### السمات القيادية في المفهوم الإسلامي

أولاً - السمات الخُلُقِيَّة

ثانياً - السمات الخُلُقِيَّة

ثالثاً - السمات العِلْمِيَّة





## الفصل السادس

### السمات القيادية في المفهوم الإسلامي

حاول كثير من الباحثين مرارًا تحديد صفات يمكن - على أساسها - المفاضلة بين القيادة الناجحة الحكيمة ونقيضها؛ وتبعًا لذلك فقد توصل البحث المضمني عن قائد فعّال في التاريخ الإداري القديم والحديث، باعتبار أن بعض الصفات إن توافرت في شخص ما أمكنه أن يكون قائدًا يسير بالمنظمة نحو النجاح، لا سيما أن الأبحاث المعاصرة في موضوع القيادة قد دلت على وجود ترابط قوي طردي بين القيادة الفعّالة ومدى نجاح المنظّمات في مختلف المجالات.

للقوف على السمات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري في الإسلام سيتم الاحتكام إلى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة؛ وذلك في محاولة لوضع قائمة بها من منظور إسلامي؛ إذ إن الإطار العام لهذه السمات موجود بلا شك في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهّرة؛ قال تعالى: ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ [الأنعام: ٣٨]، وقال تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ بَيِّنَاتٍ لِكُلِّ شَيْءٍ﴾ [النحل: ٨٩].

وقد انتهى الكاتب إلى الوقوف على بعض سمات القائد من المنظور الإسلامي، وسيتم تفصيلها في الفقرات الثلاث التي يتكون منها هذا الفصل، حيث سيتم تناول سمات القائد المسلم بوصفها شروطًا للقيادة مع تأكيد أن القيادة الفعّالة لا بد أن تكون جماعية، إذ يصعب اجتماع كل تلك الصفات بشكلها المطلق في شخص بعينه إنما قد تتكامل في فريق عمل.

## أولاً - السمات الخَلْقِيَّة:

من السمات الخَلْقِيَّة في القائد من منظور القيادة الإسلامية الجسم والنفس؛ حيث يخبر النبي ﷺ أن نعمة الصحة من النعم التي يُعَبَّن فيها كثيرٌ من الناس، ومنهم القائد، فيقول: «نِعْمَتَانِ مَغْبُونٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ: الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ»<sup>(١)</sup>، ولا غرابة في ذلك؛ فالقائد الضعيف السقيم لن يستطيع تصريف الأمور ولو اكتملت لديه الصفات الأخرى؛ فكمال بنيته وقوته البدنية مطلب أساس له<sup>(٢)</sup>؛ حيث «يُشْتَرَطُ فِي الْقَائِدِ أَنْ يَكُونَ سَلِيمَ الْجِسْمِ مَعَافَى لَا عَاهَةَ فِيهِ؛ وَذَلِكَ لِأَمْرَيْنِ:

أ - لئلا يصبح مجالاً للتندر والاستهزاء من التنظيمات المنافسة بغير وجه حق، وقد يكون القائد معافى ثم يصاب بمرض يقعده، عندها لا مانع من استمراره بعمله إن استطاع مزاولة مهامته دون حرج.

ب - لئلا يعيقه وضعه الصحي عن ممارسة نشاطه والقيام بأعباء مسؤولياته»<sup>(٣)</sup>.

وقد أكد القرآن أهمية الصحة الجسمية للقيادة الإسلامية؛ إذ أخبرنا الله سبحانه وتعالى عن أسباب اصطفاء الملك طالوت، فقال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: ٢٤٧]؛ فالآية تبين ضرورة قوة البدن في القائد؛ ليعظم خطرُه في القلوب ويقدر على مقاومة الأعداء ومكابدة الشدائد، وتقرر: أن الملك «ينبغي أن يكون ذا علم وشكل حسن وقوة شديدة في بدنه ونفسه»<sup>(٤)</sup>.

أما سلامة النفس: فيقصد بها ألا يكون القائد «عصبي المزاج، يُثار لأتفه الأسباب، ولا معقدًا، ولا حاقدًا، ولا حسودًا، ولا هزليًا، ولا قاسيًا، ولا مغرورًا؛ ذلك لكي يسهل التعاون معه، والاستفادة منه، ولكيلا يحتاج الأفراد إلى وسيط للتفاهم معه في حل مشكلاتهم؛ إذ المفروض به أن يكون وسيطًا لحل المشكلات الحاصلة بين أفراد تنظيمه، كما يجدر بالقائد أن يكون متفائلًا لا يعرف الضعف والتشاؤم؛ فالمتفائل هو الذي ينظر إلى المحاسن قبل المساوئ، والتواضع من الصفات النفسية المحببة في القائد؛ فالقائد المتواضع هو الذي يشعر بأنه إنسان يخطئ ويصيب؛ فيتسع صدره للنقد والنصح والمشورة، ويؤمن بأن العمل هو نتاج الجهد الجماعي»<sup>(٥)</sup>.

## ثانياً - السمات الخُلقية:

تتجلى السمات الخُلقية في سلوك الإنسان، فهي بمثابة مقومات سلوكية قيادية متعلقة بسلوك القائد الإداري؛ إذ إن توافرها في شخصية القائد يكفل لهذا القائد فعاليةً واستمراراً لقيادته، كما تكسبه قدرة متميزة على مواجهة التغيرات والتطورات في الظروف البيئية المحيطة به، وسيتم في هذا المطلب تناول عدد من السمات الخُلقية في القائد الإداري من خلال التحاكم إلى هدي القرآن والاسترشاد بسنة الرسول عليه الصلاة والسلام وسيرته المطهرة:

## ١ - الإيمان:

قد يرى البعض أن هذا المقوم القيادي من الأمور الباطنة التي لا يمكن الوقوف عليها؛ فقد يدَّعي مُدَّع الإيمان بأهداف وقيم ومبادئ مجتمع ما رياءً ونفاقاً بهدف الوصول إلى غايته، وهي تولي منصب قيادي، كما كان الحال عندما ادعى المنافقون في المدينة المنورة الإيمان، وكانوا يريدون بذلك الكيد للإسلام وأهله، لكن بالرغم من كون مقوم الإيمان من الأمور الباطنة فإن له حقيقة يتضح مظهرها الخارجي في سلوك الإنسان؛ فإن التكامل بين حقيقة الإيمان وسلوك الإنسان من الأمور الظاهرة الجلية، وفي هذا يقول الرسول ﷺ: «إِذَا رَأَيْتُمُ الرَّجُلَ يَعْتَادُ الْمَسْجِدَ، فَاشْهَدُوا لَهُ بِالْإِيمَانِ»<sup>(٦)</sup>، ويتوافق معنى هذا الحديث الشريف مع قوله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسْجِدَ اللَّهِ مَنَ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ﴾ [التوبة: ١٨]؛ فالمظاهر السلوكية في الإسلام تعبر عن حقيقة الإيمان.

وخير شاهد على التوافق بين السلوك الظاهري ومقتضيات الإيمان الكامن في النفس: «موقف النبي ﷺ وصاحبه أبي بكر الصديق رضي الله عنه في

صلح الحديبية؛ إذ كان الصحابة لا يشكّون في الفتح لرؤيا رآها رسول الله ﷺ، فلما رأوا الصلح دخلهم من ذلك أمر عظيم حتى كادوا يهلكون، حتى إن عمر بن الخطاب رضي الله عنه ناقش رسول الله في ذلك وراجعته؛ يقول عمر: «فأتيت نبي الله ﷺ فقلت: أأنت نبي الله حقا؟ قال: «بلى». قلت: ألسنا على الحق وعدونا على الباطل؟ قال: «بلى». قلت: فلم نعطي الدين في ديننا إذن؟ قال: «إني رسول الله، ولست أعصيه، وهو ناصري». قلت: أو ليس كنت تحدثنا أنا سنأتي البيت فنطوف به؟ قال: «بلى، فأخبرتكم أنا نأتيه العام؟» قال: قلت: لا. قال: «فإنك آتية ومطّوف به». قال: فأتيت أبا بكر، فقلت: يا أبا بكر، أليس هذا نبي الله حقا؟ قال: بلى. قلت: ألسنا على الحق وعدونا على الباطل؟ قال: بلى. قلت: فلم نعطي الدين في ديننا إذن؟ قال: أيها الرجل، إنه لرسول الله ﷺ، وليس يعصي ربه، وهو ناصره، فاستمسك بغرزه، فوالله إنه على الحق. قلت: أليس كان يحدثنا أنا سنأتي البيت ونطوف به؟ قال: بلى فأخبرك أنك تأتيه العام؟ قلت: لا. قال: فإنك آتية ومطّوف به»<sup>(٧)</sup>. يظهر من هذا الموقف وردّ النبي ﷺ على عمر قوة إيمانه وثقته بوعده الله، وبعده نظرتة، ويظهر من ردّ أبي بكر وموافقته لردّ النبي ﷺ - ولم يكن سمعه - أحقيته في أن يكون أكمل الأمة إيمانا بعد نبيها ﷺ.

وقبل ذلك موقف النبي ﷺ حين ضيق كفار قريش عليه، وذهبوا يساومونه على إيمانه، وأرسلوا إليه عمه يكلمه في هذا الشأن؛ فقال المصطفى ﷺ لعمه مقالة الإيمان الحق التي تكشف عن أسمى درجات الإيمان: «يا عمّاه، والله لو وّصعوا الشمس في يميني، والقمر في يساري، على أن أترك هذا الأمر، ما تركته حتى يُظهره الله أو أهلك فيه»<sup>(٨)</sup>.

إن إيمان القائد بالمنهج وبالأهداف والغاية التي يسعى إليها، لمن المقومات الأولية الواجب توافرها فيه؛ ليكون أهلاً لتولي القيادة؛ فإيمان القائد مُقوِّمٌ قيادي أساسي، ونحن نهتدي في هذا بالهدي النبويِّ ونتأسى به ونقيس عليه، وشاهدنا على ذلك القرآن والسُّنة:

#### أ - النصوص القرآنية:

- ١- ﴿ءَامَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ﴾ [البقرة: ٢٨٥].
- ٢- ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾ [البقرة: ١٢٤].
- ٣- ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١١٦﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١١٧﴾﴾ [الأنعام: ١٦٢-١٦٣].

#### ب - السنة والسيرة النبوية:

سبق أن أشرنا إلى موقف النبي عليه السلام في صلح الحديبية وموقفه من إغراءات قومه وتهديداتهم له، وكيف كان لثبات إيمانه وقوة عقيدته أثرٌ بالغ في استقامة سلوكه مع مقتضيات ذلك الإيمان العميق. والحقيقة أن المواقف الإيمانية للرسول ﷺ وصحابته كثيرة، وكتب السيرة زاخرة بالعديد منها، ولكن الأثر البالغ لهذا الإيمان إنما وجد في نفوس المؤمنين برسالته المتبعين لدعوته، وفي مقدمة هذا الركب الإيماني آل ياسر الذين لاقوا من العذاب وصنوفه ما لا يحتمل، والرسول لا يملك إلا أن يقول لهم: «صَبْرًا يَا آلَ يَاسِرٍ، فَإِنَّ مَوْعِدَكُمْ الْجَنَّةَ»<sup>(٩)</sup>، وآل ياسر صابرون؛ لأنهم مؤمنون بالرسول ﷺ وبدعائه، وغيرهم كثير من النماذج الرائعة التي أفرزها إيمان

القائد الرسول ﷺ في نفوس جماعته.

فهل بعد ذلك دليل على أهمية تأثير إيمان القائد في نفوس تابعيه، وأن إيمان القائد بما يدعو له يعتبر مطلباً أساسياً وأحد المقومات المهمة التي تؤهله للقيادة؟!

يتأكد لنا - مما ذكر آنفاً - أن الإيمان الذي هو يقين أو وثوق أو طمأنينة الإنسان إلى أمر من الأمور - مادياً كان أو معنوياً - واستقرار هذا اليقين في عقل الإنسان ووجدانه؛ بحيث ينعكس ذلك على تصرفاته وسلوكه، هذا الإيمان يعتبر من أهم المقومات الخلقية الذاتية في القيادة الإسلامية الذي يمتد ليشمل الجوانب الآتية:

أ - الإيمان بقيم وأهداف المجتمع والمنظمة والجماعة التي يتولى القائد قيادتها.

ب - إيمان القائد وثقته بنفسه وبكل من رؤسائه ومرؤوسيه.

ج - «الإيمان الذي يترجم إلى شعلة عمل وحماس لا يكاد يفتر؛ مؤثراً في نفوس العاملين»<sup>(١٠)</sup>.

## ٢ - الأمانة والاستقامة والصدق:

وكل من هذه السمات الخلقية يرتبط بمقوم الإيمان الذي سبق أن عرضناه؛ إذ جعل الله تعالى أداء الأمانة من صفات المؤمنين الذين قد أفلحوا؛ يقول تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ﴾ [المؤمنون: ١]، ثم عدد صفاتهم ومنها: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رِعُونَ﴾ [المؤمنون: ٨]، ونفى النبي ﷺ الإيمان عن الذي لا أمانة له وجعل خيانة الأمانة من علامات المنافق؛ يقول



ﷺ: «آيَةُ الْمُنَافِقِ ثَلَاثٌ إِذَا حَدَّثَ كَذَبَ، وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ، وَإِذَا اتَّخَذَ خَانَ» (١١).

وهكذا كان الرسول ﷺ في قيادته للجماعة الإسلامية التي آمنت برسالته، وبذلت النفس والنفيس من أجل نشر دعوته، فقد كان أميناً صادقاً مستقيماً؛ فكان القدوة الحسنة مصداقاً لقوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَذِكْرًا﴾ [الأحزاب: ٢١].

ومن العجب: أن يتجاهل بعض القياديين ذلك، ليصير مقياس التفاضل بين القيادات عندهم مبنياً على تحقيق المصالح المادية والأغراض الشخصية، مفرطين في الأمانة التي وضعت في أعناقهم، مراوغين في سلوكهم، متناسين أن الوضوح هو أساس العلاقة القويمة بين القائد ومرؤوسيه؛ فيقول الرسول ﷺ: «الإثم ما حاك في صدرك وكرهت أن يطلع عليه الناس» (١٢).

وعن الاستقامة يقول الله تعالى مخاطباً نبيه ﷺ، ومن بعده أمته: ﴿فَاسْتَقِمُّ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ﴾ [هود: ١١٢]، ويأمره ﷺ أن يقول للناس: ﴿قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَحْدَهُ فَاسْتَقِيمُوا إِلَيْهِ وَاسْتَغْفِرُوهُ وَوَيْلٌ لِّلْمُشْرِكِينَ﴾ [فصلت: ٦]، ويقول النبي ﷺ للذي طلب منه أن يقول له في الإسلام قولاً لا يسأل عنه أحداً بعد النبي ﷺ: «قُلْ آمَنْتُ بِاللَّهِ، فَاسْتَقِمُّ» (١٣).

أما خلق الصدق لدى القائد فهو من أفضل الخصال والسمات التي يجب أن يتحلَّى بها؛ يقول تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ [التوبة: ١١٩]، ويقول تعالى: ﴿إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَذِبَ الَّذِينَ لَا

يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ ﴿النحل: ١٠٥﴾، كما ذمَّ القرآنُ الكريم تلك الفئة من المؤمنين الذين لا يُطابقون بين القول والفعل؛ فقال سبحانه وتعالى: ﴿يَتَأْتِيَ الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ [الصف: ٢٠].

إن تكامل وتوافر كل تلك السمات في شخصية القائد يشكل أهمية كبرى في قيادته لمرؤوسيه، ويزرع الثقة به في نفوسهم؛ فيكون بذلك قدوة لهم، ويكسب قلوبهم - بعد جذبهم إليه - بصفاته السامية من أمانة واستقامة وصدق، ولا يوجد في التاريخ الإنساني قديماً أو حديثاً مثال يقارب ما يُكَنُّهُ الصحابة في قلوبهم للنبي ﷺ من حب وإخلاص وتفان، واستعداد تام لبذل المهج والأموال بين يديه.

### ٣ - الحزم:

يعمل القائد الإداري في ظل ظروف وأوضاع متباينة ومتغيرة، إلا أن هذا التباين قد يكون أحياناً ملائماً لأهداف القائد وغاياته، وقد لا يكون؛ إذ يواجه القائد كثيراً من التحديات والعقبات التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه وغاياته، وهنا في مثل هذه الظروف والأوضاع يظهر أثر حزم القائد وقوة عزمته في قيادته، فيُقدِّم على تحمل مسؤولياته بلا خوف أو تردُّد، ويتخذ القرارات التي يتطلبها الموقف الذي يواجهه، فبقوة العزيمة يزداد القائد نجاحاً وقرباً من تحقيق أهدافه وغاياته.

وعلى ذلك: فإن الحزم يعني قوة العزيمة؛ امتثالاً لقول رسول الله ﷺ: «لَا يَمْنَعَنَّ أَحَدَكُمْ مَهَابَةُ النَّاسِ أَنْ يَقُولَ بِالْحَقِّ إِذَا عَلِمَهُ»<sup>(١٤)</sup>.

وإن موقف سيدنا إبراهيم عليه السلام عندما جاءه الأمر بذبح ابنه لهو أبلغ صور الحزم وقوة العزيمة في تنفيذ الأمر الرباني؛ يقول الله سبحانه

وتعالى: ﴿... قَالَ يَبْنَئُ إِيَّيَ أَرَىٰ فِي الْمَنَارِ آيَةَٰ أَدْبَحَكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَىٰ قَالَ يَبَاتٍ أَفْعَلُ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّادِقِينَ ﴿١٣﴾ فَلَمَّا أَسْلَمَا وَتَلَّهُ لِلْجَبِينِ ﴿١٤﴾ وَنَدَيْتَهُ أَنْ يَا بَرهَيْمُ ﴿١٤﴾ قَدْ صَدَّقْتَ الرُّيَا إِنَّا كَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴿١٥﴾ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْبَلَاءُ الْمُبِينُ ﴿١٦﴾﴾ [الصَّافَات: ١٠٢-١٠٦]، إن هذا التوجيه الرباني والإرشاد النبوي لِيُكْسِبَانَ «المسلم بوجه عام والقائد بوجه خاص الشجاعة وقوة العزيمة في سلوك طريق الحق والصواب، مع مراعاة الحكمة والرشد في تقدير المصلحة العامة»<sup>(١٥)</sup>.

والحزم يكون في عدد من الأمور منها:

- ١ - «الحزم في اتخاذ القرار، بمعنى: دراسة القرار من جوانبه كافة لتحديد ما إذا كان يحقق هدف الجماعة ومصحتها أم لا؛ إذ لا مانع من التراجع عن القرار إن وُجِدَ فيه ثُغرات؛ حيث إن القائد الحازم يراعي في اتخاذ قراراته ما يأتي:
- أ - انسجام القرار مع تعاليم الشريعة وعدم مخالفته لأي جزئية من جزئياتها لِيُقْبَلَ الأفراد على تنفيذه دون حرج.
- ب - مراعاة القرار للناحية القانونية؛ بحيث لا يخالف الأنظمة واللوائح السائدة تجنباً للاضطراب والفوضى، وأن يكون ضمن صلاحيات القيادة التي تصدره حتى يتخذ الصفة الشرعية القانونية.
- ج - أن يصاغ القرار صياغة واضحة لا تحتمل اللبس أو الغموض؛ فلا يتحير المرؤوسون في فهم مراميهِ ومعرفة مقاصده.
- د - أن تختار القيادة أفضل السبل لتنفيذه؛ إذ لا يجوز في نظر الإسلام التوصلُ إلى الحق بطريق باطل على مبدأ مكيا فيللي<sup>(١٦)</sup>: (الغاية تبرر الوسيلة).

هـ - أن يكون القرار مرناً قابلاً للتطور والتعديل بما تقتضيه ضرورة الظروف المحتملة.

و - أن يُعَمَّم على من يهمهم الأمر ليتقيدوا به، ولئلا يصدروا ما يخالفه.

٢ - ومن الحزم الاستفادة من الفرص، بمعنى: أن على القائد أن يبادر فوراً للاستفادة من أي فرصة لا يحتمل توافرها مستقبلاً؛ يقول الإمام عليٌّ عليه السلام: «انتهزوا هذه الفُرَصَ؛ فإنها تمر مرَّ السحاب، ولا تطلبوا أثراً بعد عَيْنٍ»<sup>(١٧)</sup>، بمعنى: لا تطلبوا ما فات، وكونوا واقعيين في طلباتكم»<sup>(١٨)</sup>.

٣ - ومن الحزم أيضاً التكتُّم والتزام السرية في التحضير للقرارات، وعدم نشرها قبل الموعد المحدد لذلك؛ حيث يفضل أن يفاجئ القائد جماعته بقراراته المدروسة بدلاً أن يقدم المواعيد الجزافية؛ فهو بذلك يوجد نوعاً من عدم الثقة في القرار الذي سيصدر<sup>(١٩)</sup>، ولم يكن النبي صلى الله عليه وسلم يريد غزوة إلا ورى غيرها<sup>(٢٠)</sup>.

٤ - ومن الحزم التعاون في تنفيذ القرارات: «فإذا كان القائد مهملاً ومتساهلاً أو متردداً، سادت الفوضى وضاعت الأوقات دون فائدة»<sup>(٢١)</sup>.

ويتم الحزم في تنفيذ القرارات عن طريق:

أ - «المتابعة من قبل القائد للتأكد من سير العمل على الوجه المطلوب.

ب - المساءلة للمكلفين عما كلفوا به من مهام؛ فيلوم المقصرين، ويبين لهم خطورة تهاونهم ومردوده السيئ عليهم، فإن تكرر منهم ذلك ينبغي البحث عن بديل عنهم»<sup>(٢٢)</sup>.

بناء على ما سبق: فإن الحزم في سلوك المدير - لا سيما في اتخاذ القرارات - مقوم قيادي أساس وعامل مهم في نجاح العملية الإدارية؛ لذلك عاتب الله نبيه داود عليه السلام عندما حكم بين رجلين سمع حجة أحدهما ولم يسمع حجة الآخر، كما في قوله تعالى: ﴿وَهَلْ أُنذِرَكَ نَبَأُ الْخَصْمِ إِذْ تَسَوَّرُوا الْمِحْرَابَ ﴿٢١﴾ إِذْ دَخَلُوا عَلَى دَاوُدَ فَفَزِعَ مِنْهُمْ قَالُوا لَا تَخَفْ خَصْمَانِ بَغَى بَعْضُنَا عَلَى بَعْضٍ فَاحْكُم بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلَا تُشْطِطْ وَاهْدِنَا إِلَى سَوَاءِ الصِّرَاطِ ﴿٢٢﴾ إِنَّ هَذَا أَخِي لَهُ تِسْعٌ وَتِسْعُونَ نَجْمَةً وَلِي نَجْمَةٌ وَاحِدَةٌ فَقَالَ أَكْفِلْنِيهَا وَعَزَّنِي فِي الْخِطَابِ ﴿٢٣﴾ قَالَ لَقَدْ ظَلَمَكَ بِسُؤَالِ نَعِيمِكَ إِلَيَّ نِعَاجِيٍّ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخَالِطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ وَظَنَّ دَاوُدُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ ﴿٢٤﴾﴾ [ص: ٢١-٢٤]، والأولى بالحاكم أن يمنح كلاً من المتخاصمين فرصة للإدلاء بمقالته وبيان حجته ولا يكتفي بسماع أحدهما؛ إذ بسماعه للآخر قد يتغير وجه المسألة كله أو بعضه، ما يؤثر في اتخاذ القرار وإصدار الحكم المناسب.

والحزم لفظٌ دالٌّ على القوة والاجتماع<sup>(٢٣)</sup>، وإذا ما عرف القائد الخير والشرف في الأمر امتنع في موقف ما عن أي تصرف، بناء على الرأي والتعقل، وليس بناء على الجبن والضعف. فالقائد الحازم: هو من يحلّل الأشياء ويدرسها باهتمام ويرى المساوىء والمحاسن ويوازن بينها، ويسير بعد أن رجحت لديه كفة إحداهما. فهو يكون حازماً في الحق مدافعاً عن العاملين معه بالحق والعدل، وبقدر ما يكون مفهوم القائد للحزم على هذا النحو فإنه يزداد حب مرؤوسيه له وتقبُّلهم لأوامره وتوجيهاته.

## ٤ - الخُلُقُ الحسن:

الخُلُقُ لغةً يعني: السَّجِيَّةُ، والخِلْقَةُ تعني: الفطرة<sup>(٢٤)</sup>؛ وعلى ذلك فإن المراد بحسن الخُلُق هو حسن السجية التي هي من الفطرة. ولقد شبَّ رسولُ الله ﷺ مفطوراً على حسن الخلق، وما بلغ مبلغ الرجال حتى كان أحسن قومه مروءة، وأعظمهم خُلُقاً وأبلغهم حِلْماً وأمانة، وأصدقهم حديثاً، وأبعدهم عن الفحش والأخلاق السيئة، حتى وُصف في قومه: الصادق الأمين، مِنْ قَبْلِ بَعَثته ﷺ.

وإذا كان المرء بفطرته يستاء من أصحاب الخُلُق السيئ ممن حوله، فإن استيائه يكون أشد إذا كان سوء الخلق سمة في قائده باعتبار أن القائد ينبغي أن يكون قدوة وأسوة. وعندما نقرأ الآية الكريمة: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤] فإننا نلاحظ في معناها أمرين:

١ - عظمة خُلُق رسول الله ﷺ وعلو شأنه، والعلو يعني: الفوقية والسمو والشرف<sup>(٢٥)</sup>.

٢ - أن هذا العلو والسمو الأخلاقي كان فطرة متأصلة في المصطفى عليه الصلاة والسلام الذي اختاره العلي القدير على علم؛ و﴿اللَّهُ أَعْلَمُ حَيْثُ يَجْعَلُ رِسَالَتَهُ﴾ [الأنعام: ١٢٤].

ومن هنا يتأكد لنا كيف كان هذا الخُلُق العظيم واحداً من أهم الدعائم والمقومات الأساسية التي جعلت الرسول ﷺ أهلاً لتلقي رسالة الرحمة والنور للعالمين، وقيادة الإنسانية جمعاء، وأن تكون ريادته وقيادته نموذجاً يُحتذى به إلى قيام الساعة.

ويتأكد لنا ذلك المعنى بالرجوع إلى النصوص القرآنية والشواهد من

السُّنَّة والسيرة النبويَّة:

أ - النصوص القرآنية:

- ١- ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤].
- ٢- ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ إِنَّكَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].
- ٣- ﴿وَمَا أَتَ عَلَيْهِمْ بِجَبَّارٍ﴾ [ق: ٤٥].
- ٤- ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾ [التوبة: ١٢٨].
- ٥- ﴿وَلَقَدْ أَصْطَفَيْنَاهُ فِي الدُّنْيَا وَإِنَّهُ فِي الْآخِرَةِ لَمِنَ الصَّالِحِينَ﴾ [البقرة: ١٣٠].
- ٦- ﴿أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَىٰ اللَّهُ فَبِهِدَاهُمُ اقْتَدِهْ﴾ [الأَنْعَام: ٩٠].
- ٧- ﴿قَالَتْ إِحَدِهْمَا يَتَأْتِبِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦].
- ٨- ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾ [الفتح: ٢٩].

ب - السنة والسيرة النبويَّة:

- ١- قال عبد الله بن عمرو رضي الله عنه: لم يكن رسول الله فاحشًا ولا مُتَفَحِّشًا، وإنَّه كان يقول: «إِنَّ خِيَارَكُمْ أَحَاسِنُكُمْ أَخْلَاقًا» (٢٦).
- ٢- وقال النواس بن سمعان الأنصاري رضي الله عنه: سألت رسول الله صلى الله عليه وسلم عن البر والائتم؟ فقال: «البرُّ حُسْنُ الخُلُقِ، والائتمُّ ما حاك في صَدْرِكَ وكرهت أن يطلع عليه النَّاسُ» (٢٧).

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

٣ - وعن أنس رضي الله عنه قال: خَدَمْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَشْرَ سِنِينَ، فما قال لي: أُمَّ، ولا: لِمَ صَنَعْتَ؟ ولا: أَلَا صَنَعْتَ! <sup>(٢٨)</sup>.

٤ - سُئِلَتْ عَائِشَةُ: ما كان يصنع النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ في أهله؟ قالت: كان في مِهْنَةِ أَهْلِهِ، إِذَا حَضَرَتِ الصَّلَاةَ خَرَجَ إِلَى الصَّلَاةِ <sup>(٢٩)</sup>.

وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والشواهد من السُّنَّةِ والسيرة النبوية يتأكد لنا مدى أهمية الخُلُقِ الحسن بوصفه من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري؛ ليكون أهلاً للقيادة في الإسلام. ونستطيع أن نخلص كذلك إلى أن الخُلُقَ الحسن - بوصفه سمة قيادية - إنما يعني: عدم الفحش في القول أو الفعل في تعامل القائد مع الآخرين وبخاصة مع مرؤوسيه، وأنه يشمل كظم الغيظ ولين الجانب والتواضع.

#### ٥ - الصبر:

الصبر: حَبَسَ النَّفْسَ عَنِ الْجَزَعِ، وَإِمْسَاكُهَا وَالسَّيْطِرَةُ عَلَيْهَا فِي الضِّيقِ وَالْفَزَعِ <sup>(٣٠)</sup>، ومنه: الصابر والصبور، وهو الذي لا تحمله العجلة على المسارعة إلى الفعل قبل أوانه، والصبور: اسم من أسماء الله سبحانه وتعالى، وحظ العبد منه أن يصبر على التكاليف من أوامر ونواهٍ، وأن يغالب دواعي العجلة والهوى، وأن يصبر عند الشدائد.

وإذا كان توافر الصبر من الأمور المحمودة بالنسبة لسائر الناس، فإنه بالنسبة للقائد الإداري يمثل ضرورة، ويعتبر من أهم السمات المطلوب توافرها فيه؛ إذ يُطلب من القائد الإداري تحقيق غايات وأهداف محددة، والعمل في ظل ظروف وأوضاع متغيرة، وما أكثر العقبات التي تعترضه والتحديات التي تواجهه في مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات، وإنه



في مواجهة كل ذلك غالبًا ما يكون الصبر هو العلاج الناجع والوسيلة الفعالة. كما أن الصبر يعتبر ضرورة لا غنى عنها لتوافر عدد من السمات والمقومات القيادية الإدارية، وهو في الوقت ذاته نتاج لعديد من هذه المقومات، منها: الرحمة واللين والشورى والقدوة، فجميع تلك المقومات وغيرها يتطلب اكتسابها توافر قدر كبير من الصبر لدى القائد الإداري؛ وهذا يؤكد مدى تكامل السمات القيادية لدى القائد الإداري.

ولقد كان الرسول ﷺ هو المثل والنموذج الكامل في ذلك؛ إذ جمع بين جميع المقومات والسمات. وإن تلاوة آيات القرآن والاطلاع على الأحاديث النبوية الشريفة وتدبرها ليُظهر لنا بوضوح أهمية الصبر باعتباره واحدًا من أهم دعائم القيادة الأساسية للرسول الكرام الذين اصطفاهم الله سبحانه وتعالى لقيادة وهداية الإنسانية:

#### أ - النصوص القرآنية:

- ١- ﴿وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَاهْجُرْهُمْ هَجْرًا جَمِيلًا﴾ [المزمل: ١٠].
- ٢- ﴿فَاصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تَطِعْ مِنْهُمْ ءَاثِمًا أَوْ كَفُورًا﴾ [الإنسان: ٢٤].
- ٣- ﴿وَاتَّبِعْ مَا يُوحَىٰ إِلَيْكَ وَأَصْبِرْ حَتَّىٰ يَحْكُمَ اللَّهُ وَهُوَ خَيْرُ الْحَاكِمِينَ﴾ [يونس: ١٠٩].
- ٤- ﴿فَاصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تَكُنْ كَصَاحِبِ الْمَثْوَىٰ إِذْ نَادَىٰ وَهُوَ مَكْظُومٌ ﴿٤٨﴾ تَوَلَّىٰ أُن تَذَرَكُمْ نِعْمَةً مِّن رَّبِّهِ لَنُبَدِّلَ بِالْعَرَاءِ وَهُوَ مَذْمُومٌ ﴿٤٩﴾﴾ [القلم: ٤٨-٤٩].
- ٥- ﴿إِنَّا وَجَدْنَاهُ صَابِرًا نِّعَمَ الْعَبْدُ إِنَّهُ أَوَّابٌ﴾ [ص: ٤٤].
- ٦- ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ [البقرة: ١٥٣].

١٥٣

- ٧- ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: ٢٠٠].
- ٨- ﴿وَلَمَن صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنَ عَظِيمِ الْأُمُورِ﴾ [الشورى: ٤٣].
- ٩- ﴿إِنَّهُ مَن يَتَّقِ وَيَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [يوسف: ٩٠].

ب - الأحاديث النبوية:

- ١- قول الرسول ﷺ: «مَنْ يَتَصَبَّرْ يُصْبِرْهُ اللَّهُ، وَمَا أُعْطِيَ أَحَدٌ عَطَاءً خَيْرًا وَأَوْسَعَ مِنَ الصَّبْرِ»<sup>(٣١)</sup>.
- ٢- وقوله ﷺ: «وَالصَّبْرُ ضِيَاءٌ، وَالْقُرْآنُ حُجَّةٌ لَكَ أَوْ عَلَيْكَ»<sup>(٣٢)</sup>.
- ٣- وقال له رجل: أوصني. فقال ﷺ: «لَا تَغْضَبْ»، فَرَدَّدَ مِرَارًا قَالَ: «لَا تَغْضَبْ»<sup>(٣٣)</sup>.
- ٤- وقوله عليه الصلاة والسلام: «ليس الشديدُ بالصُّرَعَةِ، إنما الشديدُ الذي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْعَضْبِ»<sup>(٣٤)</sup>.

ومن خلال تدبر تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد مدى أهمية الصبر بوصفه سمةً قيادية لازمة للقائد، ومقومًا للقيادة الإدارية الرشيدة؛ ومن ثم فإنه يتوجب على القائد الإداري أن يتجمل بالصبر، ويسلك سلوك الصابرين، ولا يتسرع في الأمور، بل يزنها بميزان العقل وقسطاس الحكمة، ثم يضعها في موضعها الصحيح؛ فالصبر هو أحد الأسباب القوية لنجاح القائد في تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

## ثالثاً - السمات العلمية:

قال تعالى: ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ﴾

[فاطر: ٢٨].

«إن العلم بالأمر المُسند إلى الشخص يُعدُّ كالبصر الذي لا يمكن رؤية الأشياء دونهُ؛ قال تعالى في فضل العلم والعلماء: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: ١١]، ويقول أيضاً في محكم كتابه: ﴿أَمَّنْ هُوَ قَلْبُكَ عِندَ آتَاءِ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ [الزمر: ٩]؛ فالآية الأولى توضح تفاوت درجات الناس بحسب تفاوت درجات العلم والإيمان بينهم؛ فالإيمان يعصم من الهوى، والعلم يعصم من الزلل؛ وينتج عن ذلك العدل والصواب، وهما قوام حياة الناس. كما تبين الآية الثانية أن أهل العلم هم الذين يداومون على طاعة الله وعبادته ويحذرون عذابه ويرجون رحمته، وهؤلاء هم الذين يأمنهم الناس على أنفسهم وأعراضهم وأموالهم، فإذا ما تولوا أمور الناس قاموا بها خير قيام»<sup>(٣٥)</sup>.

وإذا كان العلم ضرورة لا غنى لأي إنسان عنها، فإنه كذلك يمثل ضرورة لنجاح القائد الإداري في تمكينه من ممارسة مسؤولياته القيادية، ومن ثمَّ كان لا بد لكل قائد من تحصيل العلم بشكليه؛ التخصصي والشرعي:

١ - من حيث العلم التخصصي: «على القائد الإداري أن يعلم بأصول الإدارة وحسن معاملة مرؤوسيه، وأن يُحسِّن تجنيدهم لأداء مهام عملهم بجد وإخلاص، كما يتوجَّب عليه معرفة الأهداف والوسائل التي يسعى إليها، وأن يعرف الأفكار المطروحة في بيئته ومدى اختلافها والتقاءها مع الإسلام.

٢ - من حيثُ العلمُ الشرعي: على كل قائد - في أي مجال كان - أن يكون سليم العقيدة، وأن يعرف معالم سيرة رسول الله ﷺ وسيرة الصحابة الذين أسهموا في نشر تعاليم الإسلام»<sup>(٣٦)</sup>.

«وإن من كمال علم الإنسان أن يحيط علمًا بكل ما ينفعه في دنياه وأخراه وأن يحرص على اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التي تمكنه من تفهّم الحياة من حوله، والاستفادة من إمكاناتها المادية والبشرية واستثمارها، وتوجيهها لما فيه خيره وسعادته، وخير مجتمعه وسعادته.

فالعلم هو أداة الإنسان ووسيلته لتحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية؛ فهو يتيح للإنسان الوقوف على حقائق الأشياء والأمور وتجنب الانزلاق إلى متاهات الجهل؛ ومن ثمّ فهو يتيح للإنسان دوام التقدم والرفي وصلاح أمور دنياه وأخراه؛ فإذا كان الإنسان الفرد العادي في نطاق أسرته وعمله لا غنى له عن التزود بالعلم، فما بال القائد الإداري المسؤول عن قيادة وتوجيه غيره من أفراد جماعته؛ فلا شك أن مثل هذا الإنسان هو أشد حاجة من غيره إلى التزود بالعلم»<sup>(٣٧)</sup> بمختلف الوسائل الممكنة وبشكله التخصصي والشرعي.

ولئن كانت القوانين الوضعية المختلفة تحرص على اشتراطات الكفاية العلمية لتولي الوظائف الإدارية، وتنص على وجوب توافر التأهيل العلمي المناسب في المرشح للمنصب الإداري ليكون أهلاً لتولي مسؤوليات وواجبات ذلك المنصب الإداري فإن الإسلام كان له فضل السبق في التأكيد على أهمية العلم، وشاهدنا على ذلك من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية وسيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام:

## أ - النصوص القرآنية:

- ١- ﴿أَفَرَأَى بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَفَرَأَى وُكُوكَ الْأَكْرَمِ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾﴾ [العلق: ١-٥].
- ٢- ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه: ١١٤].
- ٣- ﴿وَلَيْنِ اتَّبَعَتِ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ﴾ [البقرة: ١٢٠].
- ٤- ﴿يَتَابَتِ إِيَّيْ قَدْ جَاءَنِي مِنَ الْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَاتَّبِعْنِي أَهْدِكَ صِرَاطًا سَوِيًّا﴾ [مريم: ٤٣].
- ٥- ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا﴾ [يوسف: ٢٢].
- ٦- ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ [الزمر: ٩].
- ٧- ﴿وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ﴾ [العنكبوت: ٤٣].
- ٨- ﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ﴾ [آل عمران: ١٨].
- ٩- ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ [البقرة: ٢٤٧].
- ١٠- ﴿وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِ كُلٌّ مِّنْ عِنْدِ رَبِّنَا﴾ [آل عمران: ٧].
- ١١- ﴿وَأوتِينَا الْعِلْمَ مِنْ قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ﴾ [النمل: ٤٢].

- ١٢- ﴿بَلْ هُوَ آيَاتٌ يَبْدُتُ فِي صُدُورِ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ﴾ [العنكبوت: ٤٩].  
 ١٣- ﴿قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَبِعَكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَني مِمَّا عَلَّمْتَ رُشْدًا﴾ [الكهف: ٦٦].

## ب - الأحاديث النبوية:

- ١- قوله ﷺ: «مَنْ يُرِدِ اللهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّينِ»<sup>(٣٨)</sup>.  
 ٢- «لَا حَسَدَ إِلَّا فِي اثْنَتَيْنِ رَجُلٌ آتَاهُ اللهُ مَالًا فَسَلَّطَ عَلَىٰ هَلَكَةِ فِي الْحَقِّ وَرَجُلٌ آتَاهُ اللهُ الْحِكْمَةَ فَهُوَ يُفْضِي بِهَا وَيَعْلَمُهَا»<sup>(٣٩)</sup>.  
 ٣- «مَثَلُ مَا بَعَثَنِي اللهُ بِهِ مِنَ الْهُدَى وَالْعِلْمِ، كَمَثَلِ الْغَيْثِ الْكَثِيرِ أَصَابَ أَرْضًا، فَكَانَ مِنْهَا نَقِيَّةٌ قَبِلَتِ الْمَاءَ فَأَنْبَتَتِ الْكَلَأَ وَالْعُشْبَ الْكَثِيرَ، وَكَانَتْ مِنْهَا أَجَادِبُ أَمْسَكَتِ الْمَاءَ فَتَنَعَ اللهُ بِهَا النَّاسَ فَشَرِبُوا وَسَقَوْا وَزَرَعُوا، وَأَصَابَتْ مِنْهَا طَائِفَةٌ أُخْرَىٰ إِنَّمَا هِيَ قَيْعَانٌ لَا تُمْسِكُ مَاءً وَلَا تُنْبِتُ كَلَأً؛ فَذَلِكَ مَثَلٌ مِنْ فَقْهِ فِي دِينِ اللهِ وَنَفَعَهُ مَا بَعَثَنِي اللهُ بِهِ، فَعَلِمَ وَعَلَّمَ، وَمَثَلٌ مِنْ لَمْ يَرْفَعْ بِذَلِكَ رَأْسًا وَلَمْ يَقْبَلْ هُدَى اللهِ الَّذِي أُرْسِلْتُ بِهِ»<sup>(٤٠)</sup>.  
 ٤- «وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ»<sup>(٤١)</sup>.  
 ٥- «إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ»<sup>(٤٢)</sup>.

مما ذكر آنفًا، فإنه يمكن اعتبار العلم سمة قيادية تستلزم استمرار المداومة عليه وتنمية القائد لمعارفه ومعلوماته والمهارات اللازمة له؛ كي تعينه على القيام بمسؤولياته القيادية بكفاءة وفعالية، ولا يليق بقائد أن يكون ذلك الشخص القانع الخامل الغافل عما فيه نفعه ونفع جماعته ومجتمعه، العاجز عن ملاحقة التغيرات والتطورات من حوله.

وباختصار: فإن العلم - بوصفه سمة قيادية - يستلزم الحرص باستمرار على طلب العلم والاستزادة منه؛ تأسياً بقول الله سبحانه وتعالى لصفوة القادة محمد ﷺ: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه: ١١٤]، وكما قيل لبعض السلف: «مَنْ مَتَى التَّعَلَّمَ وَإِلَى مَتَى؟ فَقَالَ: مِنَ الْمَهْدِ إِلَى اللَّحْدِ» (٤٣).



## هوامش الفصل السادس

- (١) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٦٤١٢).
- (٢) انظر: المطيري، حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية.. المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٥٠.
- (٣) الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٣.
- (٤) ابن كثير، إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، مرجع سابق، ج ١، ص: ٣٠٨.
- (٥) الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٣ - ٤٤.
- (٦) أخرجه الإمام ابن حنبل، أحمد بن محمد، المسند، مرجع سابق، ج ٣، ص: ٦٨، ٧٦، الحديث رقم (١١٦٥١، ١١٧٢٥)، والترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى، الجامع، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٦١٧، ٣٠٩٣)، وابن ماجه، محمد بن يزيد القزويني، السنن، مرجع سابق، الحديث رقم (٨٠٢).
- (٧) هذه القصة أخرجها بتمامها البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٣٧٣١، ٢٧٣٢).
- (٨) انظر: ابن هشام، عبد الملك بن هشام بن أيوب، السيرة النبوية، مرجع سابق، ج ١، ص: ٢٠٨.
- (٩) أخرجه الحاكم، أبو عبدالله محمد بن عبدالله، المستدرک علی الصحیحین، مرجع سابق، ج ٣، ص: ٣٨٣.
- (١٠) البقري، أحمد ماهر، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، مرجع سابق، ص: ٢٧.
- (١١) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٣٣)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٥٩).



(١٢) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٥٥٣).

(١٣) المرجع السابق، الحديث رقم (٣٨).

(١٤) أخرجه الإمام ابن حنبل، أحمد بن محمد، المسند، مرجع سابق، ج ٣، ص: ٥، ٥٣، ٨٤، ٩٢، الأحاديث (١١٠١٧، ١١٤٩٨، ١١٧٩٣، ١١٨٦٩).

(١٥) المطيري، حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية.. المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٥٦.

(١٦) نيقولا مكيا فيللي (١٤٦٩-١٥٢٧): ولد سنة ١٤٦٩م في مدينة فلورنسا الإيطالية، وبدأ حياته العامة موظفًا عاديًا في حكومة مدينة فلورنسا الملكية، وألّف كتابه: "الأمير" عام ١٥١٣م محاولاً من خلاله التقرب إلى العناية الحاكمة شارحاً فيه مجموعة النصائح للحاكم. انظر: بركات، نظام وآخرون، مبادئ علم السياسة، ط ٣، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٣م، ص: ٩٣.

(١٧) انظر: ابن الأزرق، محمد بن علي بن محمد الغرناطي، بدائع السلك في طبائع الملك، تحقيق: د.علي سامي النشار، وزارة الإعلام، العراق، ط ١، ١٩٧٧م، ج ١، ص: ٤٩٩.

(١٨) الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص: ١٠٤.

(١٩) انظر المرجع السابق نفسه.

(٢٠) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٩٤٧، ٢٩٤٨).

(٢١) الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص: ١٠٥.

(٢٢) المطيري، حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية.. المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٥٧.

(٢٣) انظر: ابن فارس، أحمد بن فارس بن زكريا، مقاييس اللغة، تحقيق عبدالسلام هارون، دار الجليل، بيروت - لبنان، ط ٢، ١٤٢٠هـ- ١٩٩٩م، ج ٢، ص: ٥٣، مادة (ح ز م).

(٢٤) الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر، مختار الصحاح، مرجع سابق، ص: ١٨٧، مادة (خ ل ق).

(٢٥) المرجع السابق، ص: ٤٥٢، مادة (ع ل و).

(٢٦) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم

- (٢٥٥٩، ٣٧٥٩، ٦٠٣٥)، ونحوه الحديث رقم (٦٠٣١، ٦٠٤٦)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٣٢١).
- (٢٧) تقدم تخريجه.
- (٢٨) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٦٠٣٨)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٣٠٩).
- (٢٩) سبق تخريجه.
- (٣٠) انظر: الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر، مختار الصحاح، مرجع سابق، ص: ٣٥٤ - ٣٥٥، مادة (ص ب ر).
- (٣١) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (١٤٦٩).
- (٣٢) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٢٣).
- (٣٣) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٦١١٦).
- (٣٤) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٦١١٤)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٦٠٩).
- (٣٥) المطيري، حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية.. المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٤٨.
- (٣٦) الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص: ٤٩ - ٥٠.
- (٣٧) أبو الفضل، عبد الشافي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص: ٢٠٠ - ٢٠١.
- (٣٨) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٧١)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٠٣٧).
- (٣٩) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم

- (٧٣)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٨١٦).
- (٤٠) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٧٩)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٢٨٢).
- (٤١) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٦٩٩).
- (٤٢) المرجع السابق، الحديث رقم (١٦٣١).
- (٤٣) الحبيشي، جمال الدين محمد بن عبد الرحمن بن عمر، نشر طي التعريف في فضل حَمَلَة العلم الشريف، دار المنهاج، جدة، ط٢، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م، ص: ٢١٤.



## الفصل السابع

### عوامل انعقاد القيادة وفعاليتها في الإسلام

- أولاً - عامل الاختيار والانتقاء
- ثانياً - عامل المنهجية
- ثالثاً - عامل التدريب والإعداد
- رابعاً - عامل التحفيز والتشجيع



## الفصل السابع

### عوامل انعقاد القيادة وفعاليتها في الإسلام

تناولنا في الفصلين السابقين (الخامس والسادس) سمات القائد ومقومات سلوكه القيادي في ضوء الإسلام، حيث تم إيضاح أن توافر هذه السمات والمقومات ضرورة لانعقاد القيادة وفعاليتها للقائد الإداري في الإسلام. وإذا كانت مشكلات العمل كثيراً ما يرجعها بعضُ الكُتَّاب - من وجهة نظرهم - إلى عدم فعالية القيادة، فإن ذلك يدفعنا إلى البحث عن العوامل التي تربط القيادة بفعاليتها من خلال التحاكم إلى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

ويمكن تلخيصها في أربعة عوامل، مع التأكيد فيها على شروط قيادية تعيد إلى واقعنا المعاصر نماذج حية من قادة سلفنا الصالح الذين بنوا لنا مجدنا وحفظوا لنا إسلامنا، وتلك العوامل هي:

١ - عامل الاختيار والانتقاء.

٢ - عامل المنهجية.

٣ - عامل التدريب والإعداد.

٤ - عامل التحفيز والتشجيع.

وفيما يأتي تفصيل لكل من تلك العوامل:

## أولاً - عامل الاختيار والانتقاء:

الاختيار والانتقاء: هو الاصطفاء الصادر من صاحب الأمر لخصوصية يراها في القدرات والمهارات التي يتميز بها الشخص الذي تم اختياره دون غيره، بمعنى أن يقوم عامل الاختيار والانتقاء - أي: الاصطفاء - بناء على مبررات موضوعية حقيقية، وليس انقياداً وراء أهواء أو مصلحة معينة.

أما أن يزكي المرء نفسه للقيادة فهذا ليس بالأمر المقبول في المفهوم الإسلامي للقيادة؛ كَوْن ذلك يُظهر إعجاب المرء بنفسه، واستعلاءه بذاته على الغير، كما أن فيه من الأنانية وحب الذات شيئاً كثيراً، وظلماً في حق الشخص الجدير القادر على تحمل تبعات ومسؤوليات المنصب القيادي بكفاءة وفعالية، فضلاً عما فيه من مناقضة لمسلّمات الشريعة الإسلامية التي تطالب عموم الناس بتجنب تزكية النفس استجابة لقول الله سبحانه وتعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ يَزُكُّونَ أَنْفُسَهُمْ بَلِ اللَّهُ يُزَكِّي مَن يَشَاءُ﴾ [النساء: ٤٩]، وقوله سبحانه وتعالى: ﴿فَلَا تُزَكُّوْا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَى﴾ [النجم: ٣٢] . وقال النبي ﷺ للصحابي عبدالرحمن بن سُمرة: «يا عبد الرحمن بن سُمرة، لا تَسْأَلِ الإمارة؛ فَإِنَّكَ إِنْ أُعْطِيتَهَا عن مسألةٍ وَكَلْتَ إليها، وَإِنْ أُعْطِيتَهَا عن غير مسألةٍ أُعِنْتَ عليها»<sup>(١)</sup>.

يتضح - مما ذكر آنفاً - أن الاختيار والانتقاء للقائد يعد شرطاً أساسياً ومطلوباً ليكون هذا القائد أهلاً للقيادة الرشيدة، ويتضح ذلك من خلال الاستناد إلى القرآن والسنة والسيرة النبوية؛ إذ يتأكد لنا أن الاختيار والانتقاء - بمعنى: الاصطفاء - كان دائماً سنة لم تتخلف في اختيار الله لأبيائه أولئك القادة العظماء، وكذلك في اختيار نبيه ﷺ لأمرائه وعماله الذين

اختارهم واصطفاهم على علم ليكون ذلك أسوة وقدوة ونماذج للبشر يحتذون بها عند اختيار القادة في مختلف المجالات والأزمنة والأمكنة:

أ - من القرآن الكريم:

- ١ - ﴿ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ﴾ [الحديد: ٢١].
- ٢ - ﴿اللَّهُ أَعْلَمُ حَيْثُ يَجْعَلُ رِسَالَتَهُ﴾ [الأنعام: ١٢٤].
- ٣ - ﴿وَمَا كُنْتَ تَرْجُو أَن يُلْقَىٰ إِلَيْكَ الْكِتَابُ إِلَّا رَحْمَةً مِّن رَّبِّكَ﴾ [القصص: ٨٦].
- ٤ - ﴿هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ﴾ [الفتح: ٢٨].
- ٥ - ﴿قَالَ إِنِّي عَبْدُ اللَّهِ ءَاتَنِي الْكِتَابَ وَجَعَلَنِي نَبِيًّا﴾ [مريم: ٣٠].
- ٦ - ﴿قَالَ يَمُوسَىٰ إِنِّي اصْطَفَيْتُكَ عَلَى النَّاسِ بِرِسَالَاتِي وَبِكَلِمِي﴾ [الأعراف: ١٤٤].
- ٧ - ﴿وَأَنَا اخْتَرْتُكَ فَاسْتَمِعْ لِمَا يُوحَىٰ﴾ [طه: ١٣].
- ٨ - ﴿وَلَقَدْ اصْطَفَيْنَاهُ فِي الدُّنْيَا﴾ [البقرة: ١٣٠].
- ٩ - ﴿وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا﴾ [البقرة: ١٢٤].
- ١٠ - ﴿يٰدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ﴾ [ص: ٢٦].
- ١١ - ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ﴾ [البقرة: ٢٤٧].



## ب - من السنة النبوية:

- ١- قوله ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَى كِنَانَةَ مِنْ وَلَدِ إِسْمَاعِيلَ، وَاصْطَفَى قُرَيْشًا مِنْ كِنَانَةَ، وَاصْطَفَى مِنْ قُرَيْشٍ بَنِي هَاشِمٍ، وَاصْطَفَانِي مِنْ بَنِي هَاشِمٍ»<sup>(٢)</sup>.
- ٢- قال أبو موسى الأشعري رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: دخلتُ على النبي ﷺ أنا ورجلان من بني عمي، فقال أحد الرجلين: يا رسولَ الله، أَمَرْنَا على بعض ما وَلاكَ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ، وقال الآخر مثلاً ذلك، فقال الرسول ﷺ: «إِنَّا وَاللهِ لَا نُؤَلِّي على هذا العَمَلِ أَحَدًا سَأَلَهُ، وَلَا أَحَدًا حَرَصَ عَلَيْهِ»<sup>(٣)</sup>.
- ٣- قوله ﷺ لعبد الرحمن بن سَمُرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: «يا عبدَ الرحمنِ بنِ سَمُرَةَ، لَا تَسْأَلِ الإمارةَ؛ فَإِنَّكَ إِن أُعْطِيتَهَا عن مَسْأَلَةٍ وَكُلْتَ إليها، وَإِنْ أُعْطِيتَهَا عن غيرِ مَسْأَلَةٍ أُعِنْتَ عَلَيْهَا»<sup>(٤)</sup>.
- ٤- وقال أبو ذَرٍّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: قلت يا رسولَ الله، ألا تستعملني؟ قال: فضربَ بيده على مَنْكَبِي، ثم قال: «يا أبا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنها أمانةٌ، وَإِنها يَوْمَ القِيامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلا مَنْ أَخَذها بِحَقِّها وَأَدَّى الذي عليه فيها»<sup>(٥)</sup>.

يتضح من هذه النصوص القرآنية والأحاديث النبوية: أن الاختيار والانتقاء شرط أساس لانعقاد القيادة الإدارية في الإسلام، وأن تزكية المرء لنفسه والحرص على المناصب القيادية والتهافت عليها ليس من سمت المسلم الحصيف في شيء؛ فالقيادة أمانة ومسؤولية وحساب شديد من الله الجبار العدل؛ فعلى المرء أن يحتاط لذلك الموقف الرهيب بين يدي الله سبحانه وتعالى، ويختار له طريق السلامة، إلا إذا اختير فأنس في نفسه القدرة على القيام بمسؤوليات المنصب الذي اختير من أجله؛ عندئذ يصير

لزاماً عليه قبوله وتحمل تبعاته. أما طلب يوسف عليه السلام الإمارة، فكان منحصرًا في اختياره مجال العمل الذي يظن بنفسه قدرة على أدائه بكفاءة وفعالية؛ ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ﴾ [يوسف: ٥٥]، أما أصل الاختيار والانتقاء: فقد جاء أساسًا من الملك له ليكون ذا مكانة رفيعة ونفوذ؛ بدليل الآية قبلها: ﴿فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ [يوسف: ٥٤].

وأخيرًا - وعلى ضوء ما سبق - يمكن القول: إن الاختيار والانتقاء بوصفه شرطًا قياديًا من منظور إسلامي يتحقق للشخص المرشح للمنصب القيادي بتوافر أمرين:

- ١ - ألا يكون الشخص حريصًا على تولي القيادة، ويُستدلُّ على ذلك من خلال سلوكه الفعلي والمفردات المستخدمة مِنْ قِبَلِهِ.
- ٢ - أن يتم اختياره وتزكيته للقيادة مِنْ قِبَلِ قَائِدٍ أَعْلَى مِنْهُ.

## ثانياً - عامل المنهجية:

المنهجية لغةً: مشتقةٌ من المنهج، والمنهج والمنهاج بمعنى: الطريق الواضح<sup>(٦)</sup>، ومن ثمَّ يقصد بالمنهجية - بوصفها أحد الشروط القيادية المطلوبة في القائد الإداري ليتوافر لديه الكفاءة والفعالية في قيادته -: ضرورة توافر المنهج الواضح الذي يحدّد أسلوب وكيفية تحقيق القائد للمبادئ والقيم والأهداف المحددة له ولجماعته؛ فمعيار نجاح العمل القيادي لا يتمثل في وجود أهداف وقيم ومبادئ جيدة وحسب، إنما أيضاً في توافر القائد الإداري القادر على وضع هذه الأهداف والقيم والمبادئ موضع التطبيق والتنفيذ.

ولا شك أن توافر المنهج الواضح الذي يحدد للقائد الإداري - بجلاء وواقعية - كيفية تحقيق هذه الأهداف والقيم والمبادئ يُعدُّ أحد المتطلبات الأساسية التي يكفل توافرها نجاح القائد الإداري في القيام بمهامه ومسؤولياته القيادية بكفاءة وفعالية؛ فالتحدي الحقيقي الذي يواجهه القائد الإداري يكمن في توافر المنهج المناسب الذي يكفل الانتقال بتلك الأهداف والقيم والمبادئ إلى حيز الوجود وقبول الناس بها والتزامها؛ فكم من هدف جيد وقيمة عالية ومبدأ سام بقي أسيراً في الأذهان؛ حيث لم يجد منهجاً صحيحاً يكفل له الخروج إلى دنيا الواقع، أو آل إلى الاندثار بعد أن اشتد توهجه، ولم يجد المنهج المناسب الذي يراعاه فيكفل له الدوام والاستمرار.

ومن ثمَّ كانت أهمية توافر المنهج المناسب بمثابة الدليل العلمي الذي يوضح للقائد ولمرؤوسيه الطرق والوسائل التي تكفل تحقيق تلك الأهداف وتطبيق تلك القيم والمبادئ تطبيقاً سليماً يكفل لها البقاء والاستمرار؛ فالعبرة

ليست في الكلام والأحلام، وإنما في كيفية تنفيذ هذا الكلام وتحقيق تلك الأحلام؛ فالإسلام مع تميزه بسمو غاياته وعلو قيمه ومبادئه، يتميز - فضلاً عن ذلك - بمنهج واضح سليم يتلاءم مع الواقع، ويتفق مع الفطرة، ويستجيب للمتغيرات، فهو حقاً منهج السمو والكمال الذي تكفل بتنزيله وحفظه ربُّ العباد، وتكفل بتفسيره وتطبيقه القائد الأول محمد رسول الله ﷺ؛ فجعل من نفسه وسيرته ترجمةً مثلى لهذا المنهج، فعاش بين الناس قرآناً يمشي على أرض الواقع، ونموذجاً توضيحياً لجميع المبادئ والقيم السامية التي جاء بها هذا المنهج؛ فقد سئلت عائشة رضي الله عنها عن خلق النبي ﷺ؛ فقالت للسائل: ألسن تقرأ القرآن؟ قال: بلى. قالت: فإن خلق نبي الله ﷺ كان القرآن<sup>(٧)</sup>.

وهكذا كان الحال في جميع الشرائع المنزلة على الرسل والأنبياء كافة، فكانت منهجاً واضحاً مستقيماً يتلاءم مع الواقع ويطبقه صفوة الناس أنبياء الله ورسوله صلوات الله وسلامه عليهم أجمعين؛ يقول تعالى: ﴿لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا﴾ [المائدة: ٤٨]. ويتأكد لنا أهمية المنهجية في انعقاد القيادة وفعاليتها في الإسلام من خلال الاحتكام إلى آيات الله سبحانه وتعالى وسنة رسوله الكريم ﷺ:

#### أ - النصوص القرآنية:

- ١ - ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيِينًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ﴾ [النحل: ٨٩].
- ٢ - ﴿وَهَذَا صِرَاطٌ رَبِّكَ مُسْتَقِيمًا قَدْ فَضَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَذَّكَّرُونَ﴾ [الأنعام: ١٢٦].
- ٣ - ﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ﴾ [الإسراء: ٩].

- ٤- ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيِّمًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ﴾ [المائدة: ٤٨].
- ٥- ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ [المائدة: ٣].
- ٦- ﴿وَلَقَدْ جِئْتَهُم بِكِتَابٍ فَصَلْنَاهُ عَلَىٰ عِلْمٍ هُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾ [الأعراف: ٥٢].
- ٧- ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ﴾ [النحل: ٤٤].
- ٨- ﴿وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ﴾ [الزمر: ٢٧].
- ٩- ﴿وَمُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ التَّوْرَةِ وَلِأَجْلِ لَكُمْ بَعْضَ الَّذِي حُرِّمَ عَلَيْكُمْ﴾ [آل عمران: ٥٠].
- ١٠- ﴿وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِكُلِّ شَيْءٍ فَخَذَهَا بِقُوَّةٍ وَأَمَرَ قَوْمَكِ بِأَخْذِهَا بِحَسَنِهَا﴾ [الأعراف: ١٤٥].
- ١١- ﴿ثُمَّ آتَيْنَا مُوسَىٰ الْكِتَابَ تَمَامًا عَلَىٰ الَّذِي أَحْسَنَ وَتَفْصِيلًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً﴾ [الأنعام: ١٥٤].
- ١٢- ﴿وَأَجْنِبْنَاهُمْ وَهَدَيْتَهُمْ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾ [الأنعام: ٨٧].

## ب - من السنة النبوية :

١- قوله ﷺ: «مَثَلُ مَا بَعَثَنِي اللَّهُ بِهِ مِنَ الْهُدَى وَالْعِلْمِ، كَمَثَلِ الْغَيْثِ الْكَثِيرِ أَصَابَ أَرْضًا، فَكَانَ مِنْهَا نَقِيَّةٌ قَبِلَتِ الْمَاءَ فَأَنْبَتَتِ الْكَلَأَ وَالْعُشْبَ الْكَثِيرَ، وَكَانَتْ مِنْهَا أَجَادِبُ أَمْسَكَتِ الْمَاءَ فَنَفَعَ اللَّهُ بِهَا النَّاسَ فَشَرِبُوا وَسَقَوْا وَزَرَعُوا، وَأَصَابَتْ مِنْهَا طَائِفَةٌ أُخْرَى إِنَّمَا هِيَ قَيْعَانٌ لَا تُمْسِكُ مَاءً وَلَا تُنْبِتُ كَلَأً؛ فَذَلِكَ مَثَلٌ مَنْ فَقَهُ فِي دِينِ اللَّهِ وَنَفَعَهُ مَا بَعَثَنِي اللَّهُ بِهِ، فَعَلِمَ وَعَلَّمَ، وَمَثَلٌ مَنْ لَمْ يَرْفَعْ بِذَلِكَ رَأْسًا وَلَمْ يَقْبَلْ هُدَى اللَّهِ الَّذِي أُرْسِلْتُ بِهِ»<sup>(٨)</sup>.

٢- وقوله ﷺ: «وَقَدْ تَرَكْتُ فِيكُمْ مَا لَنْ تَضِلُّوا بَعْدَهُ إِنْ اعْتَصَمْتُمْ بِهِ: كِتَابُ اللَّهِ»<sup>(٩)</sup>.

٣- وقوله ﷺ: «كِتَابُ اللَّهِ فِيهِ الْهُدَى وَالنُّورُ، مِنْ اسْتَمْسَكَ بِهِ وَأَخَذَ بِهِ كَانَ عَلَى الْهُدَى، وَمَنْ أَخْطَأَهُ ضَلَّ»<sup>(١٠)</sup>.

٤- وعن أبي سعيد بن المعلّى قال: قلت للنبي ﷺ: أَلَمْ تَقُلْ: «لَأَعْلَمَنَّكَ سُورَةً هِيَ أَعْظَمُ سُورَةٍ فِي الْقُرْآنِ»؟، قال: «﴿الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ هِيَ السَّيِّعُ الْمَثَانِي، وَالْقُرْآنُ الْعَظِيمُ الَّذِي أُوتِيَتْهُ»<sup>(١١)</sup>.

٥- وعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: كيف تسألون أهل الكتاب عن كتبهم وعندكم كتاب الله أقرب الكتب عهدًا بالله تقرأونه محضًا لم يُشَبَّ<sup>(١٢)</sup>.

ومن جماع ما سبق من نصوص القرآن وأحاديث المصطفى عليه الصلاة والسلام، وقياسًا على الهدي الرباني والنور القرآني وسنة الله مع رُسُلِ الحقِّ وقيادة الهدي والنور: يتبين لنا أن توافر المنهجية يعتبر شرطًا أساسيًا لانعقاد القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام؛ كما يتبين لنا عدة أمور وملاحظات

تتعلق بالمنهجية منها :

أ - أن تعدد الشرائع والمناهج لا يعني تزامنها؛ فالشريعة الأخيرة تحل محل الشريعة السابقة، ولها القوامه والهيمنة عليها؛ والدليل على ذلك نستخلصه من قول الله تعالى في حق الرسول ﷺ: ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ﴾ [المائدة: ٤٨]، وقوله تعالى في حق عيسى عليه السلام: ﴿وَمُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ التَّوْرَةِ وَإِلَّا لَكُم بِعَصِ الْأَيْدِي حُرْمٌ عَلَيْكُمْ﴾ [آل عمران: ٥٠].

ب - أنه كلما كان المنهج عامًّا شموليًّا، كان من الأفضل اتباع التدرج في إصدار تشريعاته وأحكامه؛ فمثل هذا التدرج في التشريع وارتباطه بالضرورات العملية لواقع الحياة اليومية، يجعل تلك التشريعات والأحكام المنهجية أدعى للفهم الدقيق والاستيعاب الصحيح من قبل القائد أولاً والمرؤوسين ثانياً، ومن ثمَّ فهو يساعد القائد على حسن توجيهه والمتابعة، ويساعد المرؤوسين على الالتزام الواعي والتنفيذ الصحيح؛ والدليل على ذلك يظهر في قوله تعالى في حق الرسول ﷺ: ﴿وَقَرَأْنَا لَهُ آيَاتِنَا فَكَرَهُهُ عَلَى النَّاسِ عَلَىٰ مُكْثٍ﴾ [الإسراء: ١٠٦]، وقوله تعالى: ﴿وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَوْلَا نُزِّلَ عَلَيْهِ الْقُرْآنُ جُمْلَةً وَاحِدَةً كَذَلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِ فُؤَادَكَ وَرَتَّلْنَاهُ تَرْتِيلًا﴾ [الفرقان: ٣٢].

ج - أنه يجب أن يقتصر المنهج على تقديم الأمثلة والقواعد والأصول العامة دون الدخول في التفصيل الممل أو التقصير المخل في تشريعاته وأحكامه. وإن تقديم الأمثلة والنماذج لخير معين على ذلك؛ وانظر إلى قوله تعالى في حق كتابه العظيم: ﴿وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِن كُلِّ مَثَلٍ لَّعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ﴾ [الزمر: ٢٧]، ﴿وَلَقَدْ صَرَّفْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِن كُلِّ مَثَلٍ فَأَبَىٰ

أَكْثَرُ النَّاسِ إِلَّا كُفُورًا ﴿ [الإسراء: ٨٩]، ﴿وَلَقَدْ صَرَّفْنَا فِي هَذَا الْقُرْآنِ لِلنَّاسِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا ﴿ [الكهف: ٥٤]، ﴿وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ وَلَئِنْ جِئْتَهُمْ بِآيَةٍ لَيَقُولَنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا إِنْ أَنْتُمْ إِلَّا مُبْطِلُونَ ﴿ [الروم: ٥٨] .

د - ويجب أن يتميز المنهج ببسر في لغته، ووضوح وبساطة في أحكامه وتشريعاته؛ بدليل قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ يَسَّرْنَا الْقُرْآنَ لِلذِّكْرِ فَهَلْ مِنْ مُدَكِّرٍ ﴿ [القمر: ١٧]، وقوله تعالى: ﴿فَرَأَانَا عَرَبِيًّا غَيْرَ ذِي عِوَجٍ لَعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ ﴿ [الزمر: ٢٨] .

هـ - أن للقائد دوراً أساساً في بيان وشرح المنهج، وتفسير وتوضيح أحكامه وتشريعاته للمرؤوسين؛ ومن ثمَّ يحثهم على العمل بمقتضى تلك الأحكام والتشريعات؛ بدليل قوله تعالى في حق رسوله الأمين ﷺ: ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ ﴿ [النحل: ٤٤] .

و - وجوب التزام القائد بالمنهج الذي يدعو إليه، وأن يلزم نفسه وأسرته بأحكامه وتشريعاته، وأن هذا الالتزام يعد أمراً جوهرياً وضرورياً، نلمس هذا واضحاً من قوله تعالى في حق رسول الله ﷺ: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا ﴿ [الجاثية: ١٨]، وقوله: ﴿وَأَسْتَقِمَّ كَمَا أُمِرْتُ وَلَا نُنَجِّ أَهْوَاءَهُمْ ﴿ [الشورى: ١٥]، وقوله: ﴿فَأَسْتَقِمَّ كَمَا أُمِرْتُ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ ﴿ [هود: ١١٢] .

تلك هي المنهجية في الإسلام، التي تعد من أبرز الاشتراطات القيادية الواجب توافرها لنجاح القائد الإداري. ولقد تميز المنهج الإسلامي وعلا على غيره من المناهج، وحُقَّ له أن يتميز، وأن يعلو؛ فهو المنهج الإلهي الذي أنزله الله على الرسول الخاتم؛ ليكون نبزاً ودليلاً عملياً يهتدي به الإنسان في كل مكان وزمان، إلى أن يرث الله الأرض وما عليها؛ ﴿قُلِ اللَّهُ



يَهْدِي لِلْحَقِّ أَفْئِن يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ أَحَقُّ أَنْ يُتَّبَعَ أَمَّنْ لَا يَهْدِي إِلَّا أَنْ يَهْدِيَ مَا لَكُمْ  
كَيْفَ تَحْكُمُونَ ﴿٣٥﴾ [يونس: ٣٥]

### ثالثاً - عامل التدريب والإعداد:

يكاد كُتِّبَ الفكر الإداري المعاصر يُجْمَعُونَ على ضرورة إعداد القائد الإداري وتدريبه قبل أن تُسند إليه الأعمال والمسؤوليات القيادية المرتبطة بمنصبه الوظيفي داخل المنظمة. ويمكن أن نلاحظ هذا الاهتمام من جانب الشريعة الإسلامية إذا ما تتبعنا سنة الله سبحانه وتعالى في اصطفاؤه لرسله، وسنته في إعدادهم وتهيئتهم نفسياً وعقائدياً وبدنياً لتحمل تبعات القيادة ومسؤولياتها.

ومن خلال التحاكم إلى النصوص القرآنية والأحاديث والسنة النبوية يتبين أن الإعداد والتدريب والتهيئة المسبقة للقائد الإداري، كل ذلك يُعتبر شرطاً ضرورياً لانعقاد القيادة من المنظور الإسلامي، ومؤهلاً له لممارسة مهامه القيادية بكفاءة وفاعلية:

#### أ - من النصوص القرآنية:

- ١- ﴿يَأْتِيهَا الْمَزِيدُ ﴿١﴾ فُرُ أَلَيْلَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٢﴾ يَصْفَهُ؛ أَوْ أَنْقَضَ مِنْهُ قَلِيلًا ﴿٣﴾ أَوْ زِدَ عَلَيْهِ وَرَبُّكَ الْفُتْرَانَ تَرْبِيًّا ﴿٤﴾ إِنَّا سَأَلْنَا عَلَيْكَ قَوْلًا تَقِيلاً ﴿٥﴾﴾ [المزمل: ١-٥].
- ٢- ﴿قُلْ إِنِّي هَدَيْتِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾ [الأنعام: ١٦٦].
- ٣- ﴿أَلَمْ يَهْدِكَ يَتِيمًا فَاوَى ﴿٦﴾ وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَى ﴿٧﴾ وَوَجَدَكَ عَائِلًا فَأَغْنَى ﴿٨﴾﴾ [الضحى: ٦-٨].
- ٤- ﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾ [النساء: ١١٣].

- ٥- ﴿سُنِّقِرُكَ فَلَا تَنْسَوِ﴾ [الأعلى : ٦].
- ٦- ﴿وَيُنِيرُكَ لِلْيُسْرَى﴾ [الأعلى : ٨].
- ٧- ﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٢٥﴾ وَبَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢٦﴾ وَأَحْلِلْ عُقْدَةَ مِنِّ لِسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾﴾ [طه : ٢٥-٢٨].
- ٨- ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا﴾ [القصص : ١٤].
- ٩- ﴿أَجْتَبَلْنَاهُ وَهَدَيْنَاهُ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾ [النحل : ١٢١].
- ١٠- ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا﴾ [يوسف : ٢٢].
- ١١- ﴿وَعَلَّمَ ءَادَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾ [البقرة : ٣١].

ب - من السنة النبوية :

قول عائشة رضي الله عنها : «أول ما بُدئ به رسول الله صلى الله عليه وسلم من الوحي : الرؤيا الصالحة في النوم؛ فكان لا يرى رؤيا إلا جاءت مثل فلق الصبح، ثم حُبب إليه الخلاء؛ وكان يخلو بغار حراء فيتحنث فيه - وهو التعبد - الليالي ذوات العدد قبل أن ينزع إلى أهله، ويتزوّد لذلك، ثم يرجع إلى خديجة فيتزوّد لمثلها، حتى جاءه الحق وهو في غار حراء»<sup>(١٣)</sup>.

وذكر العلماء أنه صلى الله عليه وسلم إنما ابتدئ بالرؤيا؛ لثلا يفجأه الملك ويأتيه صريح النبوة بغتة فلا تحتملها قواه البشرية، فبدئ بأول خصال النبوة وتباشير الكرامة من صدق الرؤيا وغيره<sup>(١٤)</sup>.

يتضح مما ذكر آنفاً أن الإعداد يعتبر سنةً وأصلاً ثابتاً للرسول والأنبياء كافة وشرطاً لانعقاد قيادتهم؛ والمتتبع لقصص الأنبياء الواردة في القرآن يلمس هذا واضحاً جلياً؛ كقصة يوسف وموسى عليهما وعلى نبينا أفضل

الصلاة والسلام.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإعداد المسبق يكاد يكون من السنن الواجب الحرص عليها في مجال العبادات؛ إذ يُلاحظ في شأن الصلاة مثلاً وجوب التطهر قبل الوقوف بين يدي الله سبحانه، ثم تأتي السنن القبليّة وبعدها تأتي الفريضة. ومن المعلوم أن من بين غايات العبادات أنها ترشدنا إلى المسلك القويم في المعاملات؛ يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿أَتْلُ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ لِابْنِ الصَّلَاةِ تَتَّعَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ﴾ [العنكبوت: ٤٥]، وفي ذلك دلالة صريحة على أن من أهم غايات الصلاة النهي عن الفحشاء والمنكر، وإعداد وتأهيل الفرد المسلم على المسلك السوي المستقيم في معاملاته.

ومن جماع ما سبق يتأكد لنا أن الإعداد كان سمة أساسية ثابتة اقتضت حكمة العليم الخبير توافرها في هؤلاء الصفوة من القادة العظماء الذين اختارهم الله لقيادة البشرية وهدايتها إلى طريق الخير والسعادة.

وقياساً على ذلك الهدي الرباني يتبين مدى أهمية الإعداد باعتبار أنه مقوم أساس تأهيلي للقائد الإداري، كما يتضح أيضاً عدد من الأمور الواجب التنويه بها في هذا المجال؛ ومن أهمها:

١ - أن إعداد الأفراد المرشحين للقيادة وتدريبهم يعود أصلاً إلى القائد الإداري الأعلى الذي اختار وزكى هؤلاء الأفراد للقيادة؛ ومن ثمّ فإن قيام القائد الإداري بتدريب وإعداد مرؤوسيه يعتبر من الدعائم الأساسية لنجاح وفعالية القائد في تحقيق المهام المطلوبة منه؛ فهو المسؤول الأول والأخير عن تنمية اتجاهات ومعلومات ومهارات مرؤوسيه، وإكسابهم القدرة على

تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، باعتباره المسؤول عن تحقيق أهداف المنظمة؛ فنجاح القائد الإداري في تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية رهنٌ بمدى قدرة رؤوسه على القيام بتنفيذ هذه الأهداف.

٢ - أن مجالات الإعداد والتدريب للأفراد المرشحين للقيادة الإدارية تشمل بصفة أساسية: التأهيل الفكري والعقدي، والإعداد النفسي والمعنوي، كما أنها تمتد لتشمل التأهيل والإعداد المهني.

وشاهدنا على ذلك النصوص القرآنية الآتية:

أ - النصوص الدالة على الإعداد الفكري والعقدي:

﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ﴾ [النساء: ١١٣].

﴿وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَى﴾ [الضحى: ٧].

﴿وَإِذْ أُنزِلَتْ إِبْرَاهِيمَ رُؤْيَاهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ﴾ [البقرة: ١٢٤].

ب - النصوص الدالة على الإعداد النفسي والمعنوي:

﴿أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ﴾ [الشرح: ١].

﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي﴾ [طه: ٢٥].

﴿كَذَلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِ فُؤَادَكَ﴾ [الفرقان: ٣٢].

ج - ومن الآيات التي تشير إلى التأهيل والإعداد المهني:

﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾ [البقرة: ٣١].

﴿وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ﴾ [البقرة: ٢٤٧].

﴿وَاحْتَلَّ عُقَدَةَ مِنَ لِسَانِي ﴿٢٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾﴾ [طه: ٢٧-٢٨].

٣ - أن إعداد القائد الإداري وتدريبه، وإن كان توقيت البدء فيه والشق الأكبر منه يتحتم إتمامه قبل ممارسة القائد الإداري لمهام منصبه، إلا أن هذا الإعداد يمثل عملية مستمرة؛ إذ إن استمرار هذا الإعداد ضروري لاستمرار نجاح القائد الإداري، كما أن حاجة هذا القائد إلى مزيد من الإعداد والتدريب تتزايد كلما ازداد حجم مسؤولياته والتحديات التي تواجهه.

ونلاحظ ذلك من خلال الآية الكريمة التي يأمر فيها الله سبحانه وتعالى رسوله بقيام الليل وترتيل القرآن استعدادًا لتلقي تكليفات جديدة؛ ﴿يَأْتِيهَا الْمُرْمَلُ ﴿١﴾ فُرُّ اللَّيْلِ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٢﴾ يَصْفَهُ أَوْ أَنْقَضَ مِنْهُ قَلِيلًا ﴿٣﴾ أَوْ زِدَ عَلَيْهِ وَرَزَلَ الْقُرْآنَ تَرْتِيلًا ﴿٤﴾ إِنَّا سَنُلْقِي عَلَيْكَ قَوْلًا ثَقِيلًا ﴿٥﴾﴾ [المزمل: ١-٥]؛ ومن هدي تلك الآية نلاحظ أن حكمة الحكيم بخلقه وفي تدبيره قد اقتضت أن يسبق التكليف إعداد وتدريب، وأن يتناسب هذا الإعداد والتدريب مع خطورة وأهمية ذلك التكليف.

ومن خلال ما سبق من نصوص وشواهد يتأكد أن الإعداد والتدريب يُعدُّ أحد الاشتراطات القيادية التي بتوافرها يتوافر للقائد الإداري الكفاءة والفعالية في قيادته وتوجيهه لأفراد جماعته؛ ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ [الأحزاب: ٢١].

## رابعاً - عامل التحفيز والتشجيع:

إن تحفيز القائد الإداري الأعلى وتشجيعه للقيادات الإدارية الدنيا يعتبر دعامة من الدعومات الأساسية التي لا غنى عن توافرها لنجاح تلك القيادات، ويعتبر ذلك منطقيًا؛ حيث إن القائد الإداري الأعلى هو الذي اختار وزكى تلك القيادات لتولي مهماتها، وهو الذي أعدهم وأهلهم لمباشرة المسؤوليات القيادية، وهو الذي حدّد لكلّ منهم اختصاصاته وأهدافه؛ ومن ثمّ فمن غير المنطقي أن ينجح أي قائد إداري مهما بلغت كفاءته في القيادة بغير معونة وتحفيز وتشجيع القيادة العليا، فما أكثر التحديات التي تواجه القائد الإداري لا سيما في مستهل قيادته للجماعة؛ لذا فقد كان توافر مثل هذا التأييد والتشجيع، منذ اللحظة الأولى مطلبًا أساسًا لنشأة ونجاح أي قيادة إدارية.

وإذا أخذنا بمنهج التحاكم إلى هدي الإسلام والقياس على سُنّة وتديبير الله سبحانه وتعالى في اختياره، وإعداده لهؤلاء القادة العظماء من الرسل والأنبياء نجد أن التأييد كان دائمًا سنّة ثابتة ودعامة من الدعومات الأساسية التي قامت عليها دعوات هؤلاء الرسل والأنبياء الكرام، وشاهدنا على ذلك من النصوص القرآنية والسُنّة النبويّة:

أ - من النصوص القرآنية:

- ١- ﴿مَنْ كَانَتْ يَدُكَ أَنْ لَنْ يَنْصُرَهُ اللَّهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ فَلْيَمَدُدْ بِسَبَبٍ إِلَى السَّمَاءِ ثُمَّ لِيَقْطَعْ فَلْيَنْظُرْ هَلْ يُدْهِبَنَّ كَيْدُهُ مَا يَغِيظُ﴾ [الحج: ١٥].
- ٢- ﴿إِلَّا نَنْصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ اللَّهُ﴾ [التوبة: ٤٠].
- ٣- ﴿هُوَ الَّذِي أَيْدَكَ بِنَصْرِهِ وَبِالْمُؤْمِنِينَ﴾ [الأنفال: ٦٢].

- ٤- ﴿وَلَوْلَا أَنْ ثَبَّتْنَاكَ لَقَدْ كِدْتَ تَرْكُنْ إِلَيْهِمْ شَيْئًا قَلِيلًا﴾ [الإسراء: ٧٤].
- ٥- ﴿فَالَّذِينَ ءَامَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ ۗ أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [الأعراف: ١٥٧].
- ٦- ﴿وَيَنْصُرَكَ اللَّهُ نَصْرًا عَظِيمًا﴾ [الفتح: ٣].
- ٧- ﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُدَ مِنَّا فَضْلًا يَجْعَالُ آوِيَّ مَعَهُ وَالطَّيْرَ وَأَنَا لَهُ الْحَدِيدَ﴾ [سبأ: ١٠].
- ٨- ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ [الكهف: ٨٤].
- ٩- ﴿حَتَّىٰ إِذَا اسْتَيْسَسَ الرُّسُلُ وَظَنُّوا أَنَّهُمْ قَدْ كَذَّبُوا جَاءَهُمْ نَصْرُنَا﴾ [يوسف: ١١٠].

### ب - من الأحاديث النبوية:

- ١- «ما من الأنبياء نبي إلا أُعطي ما مثله آمن عليه البشر، وإنما كان الذي أوتيته وحياً أوحاه الله؛ فأرجو أن أكون أكثرهم تابعا يوم القيامة»<sup>(١٥)</sup>.
- ٢- «إني رسول الله، ولست أعصيه، وهو ناصرِي»<sup>(١٦)</sup>.

فالإسلام يؤكد على التحفيز؛ فإنه - بالإضافة إلى اقتناع المكلف بعمله - هناك أمران يدفعان الإنسان إلى الإخلاص في أدائه عمله هما: الرغبة في المكافأة والثواب، والخوف من المساءلة والعقاب، وجاء المنهج الإسلامي مطابقاً لذلك من جهة مكافأة المحسن على قدر إحسانه، ومعاقبة المسيء على قدر إساءته؛ قال الله تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾﴾ [الزلزلة: ٧-٨]، وقال سبحانه وتعالى على لسان ذي القرنين: ﴿قَالَ أَمَا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نَعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ

عَذَابًا نُّكَرًا ﴿٨٧﴾ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحَسَنُ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴿٨٨﴾ [الكهف: ٨٧-٨٨].

كما أن لموضوع التحفيز منزلة في توجيهات النبي ﷺ؛ حيث يؤكد ﷺ أهمية أن يُعطى العامل والمرؤوس أجره كاملاً إذا أدى ما عليه، فيقول ﷺ فيما يرويه عن ربه جلّ وعلا: «قال الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة...»، وذكر منهم: «وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوَىٰ مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ»<sup>(١٧)</sup>، بل يضع النبي ﷺ المكافآت التشجيعية قبل مزاولة العمل وبعده؛ فها هو ﷺ قائداً لجنده البواسل في حنين يحفزهم ويشجعهم على القتال والإثخان في العدو، فيقول: «من قَتَلَ قَتِيلًا لَهُ عَلَيْهِ بَيْنَةٌ فَلَهُ سَلْبَةٌ»<sup>(١٨)(١٩)</sup>، كما كان ﷺ ينقل<sup>(٢٠)</sup> بعض من يبعث من سرايا لأنفسهم خاصة سوى قسَمِ عامة الجيش<sup>(٢١)</sup>.

ومن مجموع تلك النصوص القرآنية والأحاديث يتأكد لنا أن التأييد والتحفيز والتشجيع سمة أساسية ضرورية لنجاح القائد الإداري في الإسلام؛ وهو كذلك شرط لانعقاد القيادة للقائد الإداري المسلم.







## هوامش الفصل السابع

- (١) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٦٦٢٢، و٦٧٢٢، و٧١٤٦، و٧١٤٧)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٦٥٢).
- (٢) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٢٧٦).
- (٣) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٢٦١، و٦٩٢٣، و٧١٤٩)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٨٢٤)، واللفظ لمسلم.
- (٤) تقدم تخريجه بالهامش السابق.
- (٥) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٨٢٥).
- (٦) الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبدالقادر، مختار الصحاح، مرجع سابق، ص: ٦٨١، مادة (ن هـ ج).
- (٧) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (٧٤٦).
- (٨) تقدم تخريجه بالهامش (٤٠) من هوامش الفصل السادس.
- (٩) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٢١٨).
- (١٠) أخرجه مسلم، المرجع السابق، الحديث رقم (٢٤٠٨).
- (١١) جزء من حديث أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٤٤٧٤، و٤٦٤٧، و٤٧٠٣، و٥٠٠٦).
- (١٢) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، المرجع السابق، الحديث رقم (٧٥٢٢).
- (١٣) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٣). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٦٠).

- (١٤) انظر: النووي، يحيى بن شرف بن مري، صحيح مسلم بشرح النووي، مكتبة دار الفيحاء، دمشق، ج ٢، ص: ١٩٧-١٩٨.
- (١٥) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٤٩٨١، و٧٢٧٤)، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٥٢).
- (١٦) جزء من حديث الحديبية، تقدم تخريجه ص: ١٩٥.
- (١٧) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٢٢٢٧، ٢٢٧٠).
- (١٨) السَّلْبُ: ما يأخذه أحد المتحاربين في الحرب من قِرْنِهِ مما يكون عليه ومعه من سلاح وثياب وغيره. انظر: ابن الأثير، المبارك بن محمد، النهاية في غريب الحديث والأثر، مرجع سابق، ج ٢، ص: ٣٨٧.
- (١٩) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٣١٤٢).
- (٢٠) أي: يزيدهم في القسم. انظر: ابن الأثير، المبارك بن محمد، النهاية في غريب الحديث والأثر، مرجع سابق، ج ٥، ص: ٩٨.
- (٢١) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٣١٣٥). ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٧٤٩).



## الفصل الثامن

### شخصيات قيادية رسمت خطوط الدولة في عصرها

أولاً - العصر الراشدي: الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه

ثانياً - العصر الأموي: عبد الملك بن مروان

ثالثاً - العصر العباسي: أبو جعفر المنصور

رابعاً - العصر العثماني: محمد الفاتح

شخصيات قيادية رسمت خطوط الدولة في عصرها

الفصل الثامن

٢٩٠

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

## الفصل الثامن

### شخصيات قيادية رسمت خطوط الدولة في عصرها

إن من المسلّم به استحالة إيقاف عجلة الزمن، بيد أن المستقبل في حقيقته ليس إلا امتداداً للماضي، وأن شجرة لا يمكن أن تمتد في الهواء إلا بمقدار ما تضرب جذورها في باطن الأرض، ومن البدهي أن المجتمعات الحاضرة هي صور تعكس تاريخها الاجتماعي، وإن اختلفت ظروف كل منها، لذا كان من المتحتم عليها الاستفادة من تجاربها من أجل التغلب على مشكلاتها الحاضرة.

من أجل ذلك فقد ارتأى الكاتب إنهاء هذه الدراسة بالتعريف بشخصيات قيادية كان لها أثر بارز في التاريخ الإسلامي، وإن من يُقَلَّبُ صفحات التاريخ لا بد أن تستوقفه مواقف لكبار القادة المسلمين في مجال السياسة والإدارة، لكن لوفرة هؤلاء فقد اقتصرْتُ على ذكر أربع شخصيات أثرت كلُّ منهنم تراث عصره بشكل لافت، لعل ذلك أن يكون بداية لدراسات تالية لشخصيات أخرى.

ففي هذا الفصل سيتم تناول شخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه صاحب الشخصية الفذة والذي كان له الدور الأبرز في تثبيت الأسس الإدارية للدولة الإسلامية الجديدة، ودراسة شخصية القائد الأموي عبد الملك بن مروان باعتباره أحد أبرز من يتردد اسمه عند الحديث عن العصر الأموي، ثم العصر العباسي ممثلاً في شخصية أبي جعفر المنصور الذي نجح في إقامة دولة ربطت شرق الأرض بمغربها، وأخيراً القائد محمد الفاتح الذي أعاد

للأمة الإسلامية هيبتها.

وإن الهدف من تدوين سيرة هؤلاء القادة، والتركيز على المواطن المهمة في حياتهم: إعطاء أمثلة واقعية لكل قائد أينما كان موقعه في سلم القيادة؛ كيما يضع سيرة هؤلاء نصب عينيه، ويتخذ من سلوكهم وخُلُقهم وشدة اهتمامهم بشؤون الرعية ودأبهم في العمل مثلاً يحتذي به في إدارته وأسلوب قيادته؛ فحياة أمثال هؤلاء الرجال شهادات مملوءة بالعبء التي تبين كيفية نجاحهم، وتحتم علينا حسن الاستفادة منها.

### أولاً - العصر الراشدي: الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه:

إن المتتبع للتاريخ الإسلامي منذ نزول الوحي على نبيِّنا العظيم محمدٍ صلى الله عليه وسلم وحتى يومنا هذا، سيقف - لا شك - وقفة إعجاب وإكبار أمام شخصية قيادية فذة، قلَّ أن يجود الزمان بمثلها، أعني: الخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه؛ فهو "شخصية إسلامية فذة، دفعها الإسلام إلى القمة، فأدت دوراً خطيراً في تثبيت الأسس الإدارية للدولة العربية الإسلامية الجديدة. شخصية ندر أن ينساها من عرفها رغم صعوبة تحليلها وسبر أغوارها. شخصية رجلٍ تولى إمرة المؤمنين؛ فكان لها تاجاً، ولهم أباً وأخاً وراعياً وحامياً وحاكماً. عمر بن الخطاب الذي إذا ذُكر العدلُ اقترن اسمه به، وإذا ذُكرت الرحمةُ اتجه الفكر إليه، وإذا ذُكر البأسُ، كان هو الغاية فيه"<sup>(١)</sup>.

«ولقد تمثلت عظمة عمر بإيمانه الراسخ بدين الله، واجتهاده المبتكر، وإداراته الحكيمة العادلة لمواجهة الحياة الجديدة بعد التوسع الإسلامي والفتوحات الإسلامية السريعة؛ فكان إدراكه ووعيه لأهمية بناء نظام سياسي واجتماعي تتوافر فيه الحرية والمسؤولية والعدالة»<sup>(٢)</sup>.

### ١ - التعريف بالخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه:

هو: عمر بن الخطاب بن نُفَيْل بن رَزَّاح بن عَدِي بن كَعْب بن لُؤَي بن غالب بن فِهْرٍ<sup>(٣)</sup> القرشي، وبنو عَدِيٍّ بطن من بطون قريش، اشتهروا بالشرف والمجد، وقد كناه الرسول صلى الله عليه وسلم أبا حَفْصٍ<sup>(٤)</sup> لِمَا رأى فيه من الشدة والحزم في الحق. وروى الطبريُّ أن عمر ولد بمكة قبل حرب الفِجَارِ الأعظم بأربع سنوات<sup>(٥)</sup>، وروى ابن الأثير أنه وُلِدَ بعد عام الفيل (العام الذي وُلِدَ فيه الرسول صلى الله عليه وسلم) بثلاث عشرة سنة<sup>(٦)</sup>، أي: عام ٥٨٤م.



٢ - الخطوط الأساسية لصفات شخصية عمر بن الخطاب رضي الله عنه (٧):

كنا قد ذكرنا في الفصول السابقة أن للقيادة الفعّالة مجموعة من الصفات بعضها خُلِقِيٌّ موروث، وبعضها مكتسب، وأن الإمام بهذه الصفات هو مفتاح الدراسة بالنسبة للقائد الفعّال، وفيما يأتي عَرَضُ لصفات القائد عمر ابن الخطاب رضي الله عنه كما فصلتها كتب التاريخ والأدب:

## ١ - الصفات الجسدية:

تولى عمر الخلافة وسنّه حول الخمسين، وهي سنٌّ تكفل النضج العقلي، والمحافظة في الوقت ذاته على قوى الجسد وسلامة الحواس خصوصًا إذا ما كانت البنية الجسدية سليمة كما كانت عليه عند عمر بن الخطاب.

وإذا رجعنا إلى المؤلفات التي تناولت عمر بن الخطاب بالوصف، وجدناها تذكر أنه كان: ضخم الجثّة، فارع القامة، يمشي فيشرف على الناس كأنه راكب دابة، حسن الخدين والأنف والعينين، مُشْرَبًا بحمرة، غليظ القدمين والكفين، مجدول اللحم، قويًا، شديدًا، إذا مشى أسرع ووطئ الأرض وطمًا شديدًا، جَهْوَريّ الصوت يصيح الصيحة فيكاد من يسمعها يُضْعَق وَيُغْشَى عليه. وكان أروح؛ إذا مشى تباعدت صدور قدميه وتدانى عقباه، وكان أعسر أيسر، أي: يعمل بيديه جميعًا.

ولقد مكنت هذه الصفات الجسدية عمر من أن يمارس هوايات لا يصلح لها إلا مَنْ كان قوي البدن سليم الحواس، ومن ذلك: المصارعة، وركوب الخيل، كما مكنته من القيام بأعمال البطولة في الحرب، سواء في الجاهلية أو في الإسلام؛ حيث أصبح لما أسلم كالدرع الواقية لكل مسلم ضعيف،

وتميز به المسلمون وظهروا بعد أن كانوا متخفين؛ فاستحق أن يسميه الرسول ﷺ: «الفاروق»؛ كما مكنته هذه القوة الجسدية من القيام على شؤون المسلمين العامة والخاصة عن كثب؛ فكان بحق: القوي الأمين.

## ٢ - الصفات الأخلاقية:

إن الصفات الجسدية وحدها لا يمكن أن تبلغ بصاحبها تلك المرتبة التي بلغها عمر إذا لم تصاحبها صفات خلقية ونفسية على المستوى عينه من القوة والمتانة، وهو ما أجمع عليه جميع الكُتَّاب بالنسبة لعمر بن الخطاب. ويمكن إجمال الصفات الخلقية الأساسية لعمر، بما يأتي:

### أ - الإحساس الكامل بالمسؤولية:

إن إحساس عمر بمسؤوليته تجاه الرعية يمكن إرجاعه إلى إيمانه العميق وعقيدته الراسخة التي ملكت عليه شغاف قلبه، والتي شهد له بها الجميع وفي مُقدِّمهم رسول الله ﷺ؛ فالعقيدة وحدها هي التي تبلغ بالمرء هذا المستوى وتجعل منه رقيباً على نفسه في جميع حركاته وسكناته، ولن تغني عنها أي رقابة أخرى. ولن أطيل الحديث في هذا الجانب؛ لكن أذكر له صفات جليلة أخرى كان لها أثر عظيم في حياته قائداً إدارياً وسياسياً.

### ب - شدة عمر:

اشتهر عمر بالصلابة والشدة، سواء في جاهليته أو بعد إسلامه؛ فعمر - قبل إسلامه - كان من أشد الناس غلظة على المسلمين الأوائل، وعمر في حياة النبي ﷺ كان يميل دائماً إلى الحلول الجذرية التي تتسم بالشدة؛ وكذلك كان شأنه في خلافة أبي بكر. وثمة وقائع كثيرة ثابتة ومشهورة تثبت

هذه الشدة، لكنها كانت شدةً بحق، ولم تكن غايةً في حد ذاتها، ولكي يُفهمَ هذا الأمر بلغة العصر، يمكن توضيحه بما يأتي:

إن التنظيم في جميع العصور يدور حول فكرتين أساسيتين، هما: فكرة السلطة التقديرية، والسلطة المقيدة. فإذا وُضِعَ الحكم، وحددت شروط تطبيقه، فلا بد من إعمال الحكم كلما توافرت تلك الشروط، وتعدو السلطة في هذه الحالة مقيدة، ولكن هذا الأسلوب لا يمكن اتباعه دائماً نظراً إلى تغير الظروف؛ وحينئذ يُترك للحاكم أن يترخّص طبقاً لمقتضيات الصالح العام، وهنا تكون السلطة تقديرية؛ فيميل بعض الحكام إلى التشدد أو اليسر، حسب التقدير العام للظروف ولمصالح الناس (القيادة الموقفية). وفي هذا المجال كان عمر يميل إلى الشدة، ولو أننا وزَّنا الأمور بميزان العصر، لوجدنا أن شدة عمر في الظروف التي أحاطت به كانت ضرورةً لسلامة الحكم؛ فكانت شدته على أهل الظلم والتعدي على المسلمين، أما أهل السلامة والدين والقصد فكان ألين لهم من بعضهم لبعض، وفي وصف ذلك يقول الرسول ﷺ: «أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ، وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللَّهِ عُمَرُ»<sup>(٨)</sup>.

### ج - فِرَاسَة عُمَر:

الفِراسَة هي خَليط من الذكاء والإلهام، ولا غنى عنها لمن يتولى الأمور العامّة أو الخاصّة، فإذا كانت القاعدة تقرّر وجوب إصدار المدير قراره عن بصيرة وبينة، وبعد أن تتوافر لديه المعلومات الضرورية اللازمة للحكم في الأمر موضع القرار؛ فإن كثيراً من المواقف المتعجّلة قد لا تتيح له فرصة التأمّني وجمع البيانات؛ وحينئذ يكون القول الفصل، والذي قد ترتبط به أمور مستقبلية مصيرية، موكولاً إلى حسن تقدير القائد، وما يتوافر لديه من فِراسَة.

وقد كان عمر مشهوراً بين معاصريه بالفراصة، والظن الصادق، والنظر البعيد، وهي الهبات التي يُلحِقها علماء العصر بالعبقرية. ولقد استفاد عمر من هذه الهبة كثيراً، سواء في اختيار قادة الجيوش، أو حكام الأقاليم، أو فيما يتعلق بإبداء الرأي في أمور الدولة الكبرى، وما أبدى رأياً إلا كان فيه الخير، وهي صورة نادرة لا نكاد نجد لها مثلاً إلا في حالة الفاروق عمر بن الخطاب؛ ولهذا كان أكثر الصحابة سبباً وموافقة للتشريع الإسلامي. وتورد كتب السنة كثيراً من موافقاته، أي: الأحكام التي كان عمر سبباً في تشريعها، ومن أشهرها: اتخاذ مقام إبراهيم مصلى، ونزول آية الحجاب ووعظه لنساء النبي ﷺ، يقول عمر عن نفسه: وافقتُ الله في ثلاثٍ - أو: وافقني ربي في ثلاثٍ - قلتُ: يا رسولَ الله، لو اتخذتَ من مقام إبراهيم مصلى، وقلتُ: يا رسولَ الله، يدخلُ عليك البرُّ والفاجرُ، فلو أمرتَ أمهاتِ المؤمنينَ بالحجاب؛ فأنزل اللهُ آيةَ الحجابِ. قال: وبلغني معاتبَةُ النبي ﷺ بعضَ نساءِه فدخلتُ عليهنَّ، قلتُ: إن انتهيتنَّ أو لبيدلتنَّ اللهُ رسولَهُ ﷺ خيراً منكُنَّ، حتى أتيتُ إحدى نساءِه، قالت: يا عمرُ، أما في رسولِ الله ﷺ ما يعظُ نساءَهُ حتى تعظهنَّ أنت؟! فأنزل اللهُ: ﴿عَسَى رَبُّهُ إِنْ طَلَّقَكُنَّ أَنْ يُبَدِّلَهُ أَزْوَاجًا خَيْرًا مِنْكُنَّ﴾ الآية<sup>(٩)</sup> [التحریم: ه]؛ وغيرها كثير كنزول آية الخمر وآية الاستئذان. ولقد كانت هذه الموافقات في حياة الرسول إيداناً بمولد القائد الإسلامي الكبير الذي واجه مواقف لم يكن لها مثيل أيام الرسول ﷺ وبظروف مختلفة؛ فكان في تدبيرها خير قائد بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى.

## د - عدل عمر:

لعل هذه الصفة هي أبرز صفات عمر بن الخطاب؛ حتى أصبح لفظ «عمر» أو «الفاروق» عَلَمًا على العدل ورمزًا له في جميع العصور التي تلت وفاته. وتذكر كتب التاريخ أن عدل عمر قد أَظَلَّ الجميع، فلم يميز بين قريب وغريب، أو بين عربي وأعجمي، بل شمل الجميع، ولا غرو فعدل عمر يقوم على قواعد الشريعة، وهو ما تفتقر إليها البشرية في كثير من الدول، وبخاصة في عصرنا الحاضر.

فعمر بن الخطاب من قبيلة عَدِيّ بن كعب، وهي قبيلة كانت تمتاز بالدراية والعلم والحكمة؛ ما أهلها لوظيفة السفارة والحكم في المنافرات، حسب المألوف في قريش من توزيع الوظائف العامة بين القبائل؛ فكان عمر بنسبه وبيئته معدًّا للقضاء والتحكيم. وجاء الإسلام فنمى في قلب عمر الإحساس بالعدل؛ لأن العدل هو جماع الفضائل، وقد تعهد الإسلام نفسه عمر الخصب للعدل؛ إذ أتيح له صقلها تحت إشراف الرسول الكريم ﷺ، ثم كان قاضيًا في عهد أبي بكر، ولما ولي الخلافة وضع دستور القضاء وآدابه ونظمه.

وقد كان عدل عمر مقيدًا بكتاب الله وسُنَّة رسوله ﷺ فضلًا عن خشية الله التي ملكت عليه نفسه؛ ومن هنا أقام عمر العدل الذي أصبح مضرب الأمثال، ثم اختفى هذا العدل من بين الناس في كثير من فترات الحكم فيما بعد، حينما ضعف الوازع الديني، وغلبت شهوات الدنيا على النفوس.

## هـ - هيبه عمر:

تسجل كتب التاريخ أن عارفي عمر كانوا أكثر مهابة له ممن لا يعرفونه. وقد أحبَّ الرسول عليه الصلاة والسلام هذه الخاصية في عمر، وحرص على تنميتها. وقد كان عمر نفسه يعتز بهذه المهابة؛ لأن من شأنها أن تجعله أقدر على إدارة شؤون الدولة؛ فهيبه عمر تلك هي التي يسَّرت له محاسبة ولاته وقادته بطريقة لم تستقم إلا لعمر، وهيبه عمر تلك هي التي جعلته سداً منيعاً ضد الفتنة؛ ولهذا أتعب عمر من بعده كما تنبأ بذلك معاصروه، ولم يستطع عثمان رضي الله عنه - على جلالته وكثرة مناقبه - أن يكافئ هيبه عمر، وكثيراً ما ضاق بالناس، وقال لهم: إنكم ما كنتم لتقولوا هذا لعمر، أو لتنكروا هذا من عمر.

## و - علم عمر وثقافته:

تسمَّ عمر - بواسع علمه بشؤون الدنيا وأمر الدين - منزلةً لم يقاربها أحد من بعده من الخلفاء، وقد ساعده على ذلك ظروف عديدة؛ ترجع إلى استعداد الفطري، وإلى نشأته الأولى قبل الإسلام، وإلى سنَّه المناسب، سواء يوم أسلم أو يوم آلت إليه الخلافة. وعلاوة على ذلك كله استقرار حكمه مدة طالت لم ينازعه فيه أحد، ما أفسح له مجالاً من الاجتهاد في جميع ضروب الحياة، وخروج علمه من الدائرة النظرية المجردة إلى مجال التطبيق العملي.

وقد بدأ علمه وثقافته قبل الإسلام بتعلمه القراءة والكتابة في طفولته وصباه، ولمَّا شب تذوق الشعر، ثم برز في أنساب العرب؛ إذ تلقاها عن أبيه، وكان جيد البيان حسن الكلام؛ ولهذا كان يذهب في سفارات قريش

إلى غيرها من القبائل. ولما أسلم عمر لزم رسولَ الله ﷺ فتفقه في شؤون الدين، كما أنه تفرس في شؤون الحكم، واستطاع بعبقرية نادرة استنباط تطبيق أسس الشريعة، بل واستمداد أحكام مستجدة منها لمواجهة ظروف المجتمع المتغيرة.

إن عظمة عمر تكمن في قدرته على الموافقة بين العلم النظري والتطبيق العملي؛ لقد جمع بين الإيمان الراسخ والمرونة التي تستجيب لحاجات الناس المشروعة؛ فهو رجل نادر بما تراه منه العين، نادر بما تشهد به الأعمال والأخلاق، نادر في مقاييس الأقدمين والمحدثين؛ ولهذا كان عُمرُ: الفاروق.

### ٣ - أسلوب عمر بن الخطاب في القيادة:

إن قمة نجاح القائد الإداري تكمن في قدرته على رسم الأهداف وتخطيطها؛ ومن ثمَّ تطبيق هذه الأهداف بطريقة تؤدي إلى تحقق نتائج إيجابية. ولقد نجح عمر بن الخطاب - كما يسجل التاريخ؛ بل قد بلغ قمة النجاح - في أن يجعل التطبيق في مستوى روعة الأهداف الإسلامية التي تقررت في دعوة الإسلام كما فهمها عمر من رسول الله ﷺ، ومن ثمَّ فقد ارتكز أسلوبه في القيادة على عدد من المراكز، من أهمها:

#### أ- القدوة الحسنة:

نجح عمر بن الخطاب؛ لأنه أدرك حقيقة خالدة وبسيطة في الوقت ذاته، وهي أنه استطاع أن يجعل من حياته الخاصّة والعامة صورة حية للعقيدة التي يدعو إليها، وكان يقول باستمرار: لست معلّمكم إلا بالعمل. فأدرك عمر وأعلن للملأ في أكثر من مناسبة أن الدولة الإسلامية الناشئة أحوج ما تكون

إلى القدوة؛ لهذا لم يكن تقشُّفه ﷺ وزهده في الدنيا مجرد عبادة وتقرب إلى الله، بل أيضًا سياسة إدارية أدرك عمر بفراسته حاجة الدولة إليها، فكانت مسؤولية مضاعفة، وكان عليه أن يعلم الناس بأعماله قبل أن يعلمهم بأقواله.

وتفيض كتب التاريخ بأسلوبه في الحياة من حيث المأكل والملبس والمركب، وغيرها، حتى إن البعض قد يعتبرها اليوم من قبيل المبالغة؛ لكنه بهذا السلوك العُمري استطاع أن يحاسب المقصّر، وأن تكون أوامره منقّذة حرفيًا، وأن يزرع الأمانة في نفوس تابعيه؛ إذ يقول له علي بن أبي طالب: إنك عَفَقْتَ فَعَفَّتْ رَعِيَّتُكَ<sup>(١٠)</sup>.

وكانت أحكامه يطبقها على الجميع بلا استثناء، وبذلك كان قدوة حسنة لغيره؛ لإدراكه أن استقامته هي استقامة لحكمه، وصلاحه صلاح لحال رعيته.

وإذا كانت القدوة الحسنة هي المميز الأساس لأسلوب عمر في القيادة، فإن هذا الأسلوب - من حيث كونه فنًا عُمريًا يميزه عن غيره من القادة - لا يستقيم إلا إذا اقترن بميزتين كان لهما أيضًا فضل في تحقيق النجاح الكبير لقيادة عمر بن الخطاب، وهما: حرصه على الإحاطة بشؤون الرعية بنفسه مباشرة في جميع شؤونها، ثم تطبيقه لمبدأ الشورى، وفي الفقرتين الآتيتين (ب - ج) تفصيل لذلك.

#### ب - الإحاطة المباشرة بشؤون الرعية:

كان أسلوب عمر يقوم على الإحاطة بشؤون الرعية بنفسه مباشرة، لا عن طريق وسيط ما وجد إلى ذلك سبيلًا. وهنا أيضًا وضع عمر يده على



موطن داء يفتك بالإدارة وأسلوبها، يتمثل في احتجاب القائد عن رؤوسيه، واكتفائه من أمورهم بما يصل إليه عن طريق معاونيه؛ حيث تنتقل السلطة تدريجاً من القائد إلى معاونيه، ويتردد بين الأفراد القول المؤلف: إن المدير ليس سيئاً، ولكن الشر يكمن في معاونيه، لكن لو كان المدير صالحاً حقاً لما سمح بوجود هذه الطبقة العازلة بينه وبين رؤوسيه. إن حاجة المدير إلى معاونين أمرٌ لا بد منه؛ لكن أن يعزل نفسه عن الآخرين، وأن يعجز عن الإحاطة بمشكلاتهم فذلك - من وجهة نظرنا - أصلٌ لكل فساد.

وهنا أيضاً نتلمس جانباً مضيئاً من أهم جوانب العبقرية في قيادة عمر بن الخطاب؛ إذ كان يمشي في الأسواق، ويعسُ بالليل، ويضع نفسه في الظروف التي تجعله يعيش في الأوضاع نفسها التي تحياها رعيتُه؛ فأحس بمشكلات الناس، ووضع لها حلولاً حاسمة، كما سمحت له مخالطة الناس أن يعلمهم ويؤدّبهم بأداب الإسلام. وقد كانت عبقرية عمر تتجلى في أمرين كان لهما أبلغ الأثر في هذا الخصوص، وهما:

١ - سياسة الباب المفتوح بالنسبة إلى الرعية.

٢ - اتخاذ موسم الحج مؤتمراً عاماً للولاة.

ج - تطبيقه لمبدأ الشورى:

إن الشورى في الإسلام من المبادئ الثابتة التي وردت في القرآن الكريم في أكثر من موضع، وقد حثَّ عليها الرسول عليه الصلاة والسلام. وإن المشهور من فعل عمر بن الخطاب - كما تروي كتب السير - أنه لم يكن يُبرم أمراً دون مشورة المسلمين؛ ومن ثم فقد كان عمر يستشير الناس<sup>(١١)</sup> في بعض الأحكام الفقهية، كما كان يستشيرهم في اختيار الولاة وقواد

الجيوش، وربما أعانهم على حسن المشورة بتحديد الصفات التي يتطلبها شاغل المنصب، كما أن استشارته قد امتدَّت إلى تنظيم مرافق الدولة وكيفية الاستفادة من الأموال العامة.

وإن تبرير عمر في عزل خالد بن الوليد يكشف عن موهبة فذة وفن أصيل في القيادة، فهو يعلم تمامًا أن أحدًا لن يعصي قراره، ولا حتى خالد نفسه، ولكنه يدرك بفطرته الحاجة إلى اقتناع الرأي العام، وأنه لا بد من تفسير مُقنع للقرارات الكبرى التي قد تصادم الرأي العام في شعوره، وهو أمر لم يُتنبَّه إلى أهميته إلا في تاريخ متأخر في علم الإدارة الحديث.

هذا هو القائد عمر بن الخطاب: «الحاكم العادل، والسياسي الماهر، والمسلم المتمسك بدينه، القائد العام لجيوش المسلمين، المدبّر للخطط، المخترار للقوّاد، كان شديدًا في الحق، حافظًا لوقاره وهيبته، مدافعًا عن الأعراس، قاطعًا لبذور الفساد، مُطعمًا للفقراء، يطوف على الناس بالليل ليرى ويسمع بنفسه أحوال المسلمين؛ فيعطي المحتاج، وينصف المظلوم»<sup>(١٢)</sup>.

## ثانياً - العصر الأموي: عبد الملك بن مروان:

يُعَدُّ الخليفة الأموي عبدالملك بن مروان بن الحَكَم بن أبي العاص ابن أمية: المؤسِّس الحقيقي لدولة بني أمية؛ إذ نجح في ضبط الأمور، والقضاء على الفتن؛ فانتشل الدولة من الفوضى التي آلت إليها، وأعاد الأمن والاستقرار إلى ربوعها؛ وبهذا توطدت دعائم الدولة في عهده، وانتشر الأمن في البلاد، وتفرَّغ عبد الملك لجانب من الإصلاح الداخلي؛ فأصدر أمره بسكِّ النقود الإسلامية، وعليها شهادة التوحيد: «لا إله إلا الله، محمد رسول الله، بسم الله»؛ فكان أول من ضرب الدينار والدرهم الإسلامية الرسمية<sup>(١٣)</sup>، لِتُحَلَّ محل العملة البيزنطية والفارسية؛ فيتحقق بذلك للدولة استقلالها المالي والاقتصادي، كما أصدر أمرًا باعتماد اللغة العربية لغةً رسمية للبلاد، تكتب بها الدواوين في أرجاء الدولة بما يُعرَف بـ«تعريب الدواوين»، وقد نفَّذ ابنه عبدالله بن عبدالملك بن مروان والي مصر هذه التعليمات؛ إذ كانت مصر حينئذ ما تزال تكتب باللغة القبطية، وكانت اللغة البيزنطية - اليونانية - هي المستخدمة في دواوين بلاد الشام، كما كانت الفارسية معتمدة في دواوين العراق، وقد أدى أمر عبدالملك هذا إلى انتشار اللغة العربية لغة القرآن والحديث؛ فهي بلا شك إحدى المقومات الأساسية للدولة الإسلامية، وسوف تظل هذه الخطوة الرائدة صفحةً مشرقةً يسجلها التاريخ لعبدالملك بن مروان على مر الأزمان.

## ١ - الخطوط الأساسية لصفات عبدالملك بن مروان:

مما قيل في أمير المؤمنين عبدالملك: «كان عبدالملك عاقلاً حازماً أديباً لبيباً عالمًا، وفيه قال أبو الزناد: كان فقهاء المدينة أربعة: سعيد بن

المسيب، وعروة بن الرُّبَيْر، وقبيصة بن ذؤيب، وعبدالملك بن مروان»<sup>(١٤)</sup>.  
 قال الشعبي: «ما ذكرت أحداً إلا وجدتُ لي الفضل عليه، إلا  
 عبدالملك؛ فإني ما ذاكرتهُ حديثاً إلا زادني فيه، ولا شعراً إلا زادني فيه»<sup>(١٥)</sup>.  
 قال جعفر بن عقبة الخطائي: «قيل لعبدالملك: أسرع إليك الشيب؟!  
 فقال: شيبني ارتقاء المنابر، وخوف اللحن»<sup>(١٦)</sup>.

ووقف الوليد بن عبدالملك، راثياً أباه يوم وفاته، فقال: «أيها الناس!  
 لا مقدم لِمَا أَّخَّرَ اللهُ، ولا مؤخَّر لِمَا قَدَّمَ. وقد كان من قضاء الله وسابق  
 علمه وما كَتَبَ على أنبيائه وحملة عرشه: الموت، وقد صار إلى منازل  
 الأبرار وليُّ هذه الأمة، بالذي يحق لله عليه في الشدة على المريب، واللين  
 لأهل الحق والفضل، وإقامة ما أقام الله من منار الإسلام وأعلامه؛ من حج  
 البيت، وغزو الثغور، وشن الغارة على أعداء الله، فلم يكن عاجزاً ولا  
 مفرطاً. أيها الناس! عليكم بالطاعة ولزوم الجماعة؛ فإن الشيطان مع الفرد.  
 أيها الناس! من أبدى لنا ذات نفسه ضربنا الذي فيه عيناه». ثم نزل<sup>(١٧)</sup>.

## ٢ - أسلوب عبدالملك بن مروان في القيادة:

حج أمير المؤمنين عبدالملك بن مروان بالناس (سنة ٧٥هـ)، ووقف  
 بالحجاج خطيباً في المدينة النبوية، «فقال - بعد حمد الله والثناء عليه -:  
 «أما بعد: فإني لست بالخليفة المستضعف - يعني عثمان - ولا بالخليفة  
 المداهن - يعني معاوية بن أبي سفيان - ولا بالخليفة المأفون»<sup>(١٨)</sup> - يعني  
 يزيد بن معاوية - ألا وإني لا أداوي هذه الأمة إلا بالسيف حتى تستقيم لي  
 قناتكم، وإنكم تحفظون أعمال المهاجرين الأولين ولا تعملون مثل  
 أعمالهم، وإنكم تأمروننا بتقوى الله وتسنون ذلك من أنفسكم، والله! لا

يأمرني أحد بتقوى الله - بعد مقامي هذا - إلا ضربت عنقه!!» ثم نزل» (١٩).

فهل كان أمير المؤمنين عبدالملك متنكراً لسيرة أسلافه عثمان، ومعاوية، ويزيد، فوصفهم بمثل تلك الأوصاف؟ وهل بلغ أمير المؤمنين عبدالملك مبلغاً من الكبر والجبروت فأخذ يرفض النصح بتقوى الله؟

لم يكن عبدالملك متنكراً لسيرة أسلافه، وهو المرواني القرشي، ووالده مروان بن الحكم الصحابي الذي عاش مع الإسلام إشراقة، ولزم رسول الله ﷺ لا يفارقه، حتى إنه شهد معه صلح الحديبية وهو غلام صغير، وهو الذي وقف إلى جانب أمير المؤمنين عثمان، وكان الوحيد الذي رافق جثمان عثمان ﷺ إلى قبره يوم ابتعد الناس - كل الناس - عن دار عثمان، ولم يكن عبدالملك يجهل سيرة خير من ساس الحكم في الدنيا أمير المؤمنين معاوية، ولم يكن متنكراً لما قام به من دور في إعزاز العرب المسلمين، وإرساء قواعد الدولة الأموية، غير أن أمير المؤمنين عبدالملك استوعب تجارب من سبقه، وأدرك تغير الأحوال بتغير الأزمان، فانتهج لنفسه نهجاً يغير ما سلكه عثمان ومعاوية ويزيد.

إنه نهجٌ يستند إلى القوة، ولكن هل كانت القوة المادية وحدها هي وسيلة عبدالملك في توطيد دعائم حكمه؟

لقد أجمعت المصادر التاريخية، وكتب السير، على صلاح أمير المؤمنين عبدالملك، وصفاء سريره في سره وعلانيته، في أموره الخاصة والعامة، في سياسته للولاء والرعية. من ذلك يُعرف أن عبدالملك كان ينطلق من رصيده المعنوي، ومن عمق إيمانه، ومن ثقته غير المحدودة بحقه في ممارسة حكم المسلمين حكماً يستند إلى قواعد الدين وأسسها، وكان هذا

الرصيد المعنوي متممًا ومكملاً لرصيده المادي؛ ومن هذا المنطلق ذاته: رَفَضَ أمير المؤمنين عبدُالملك نُصَحَ الناصحين بـ«تقوى الله»؛ إذ وجد أن نصحهم يفتقر إلى الرصيد؛ فهو يعلم يقينًا أنه من أكثر الناس صلاحًا، وأوفرهم إخلاصًا لدين الله وعباده، هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية: فقد وجد أن وسيلة «النصح» قد اتُّخِذت «ذريعة»؛ ظاهرها الحق، وباطنها الباطل، مثل نصيحة السَّبئية: «المالُ مالُ الله»، أو تلك التي رفعها الخوارج: «لا حكم إلا لله»؛ فكانت نصائحهم - شعاراتهم - معاول هدم تفتت في عضد أركان الإسلام، وتسهم في انتهاك حرمت الله، ولا يعني ذلك - بدهاءة - استثثار عبدالمملك بحق الاجتهاد في الحكم؛ فقد عمل على تقريب العلماء والفقهاء، وملاً بهم مجالسه، ولجأ إليهم واستشارهم، وركن إلى آرائهم إذا ما عرف فيهم الحق والخير.

لقد أدرك أمير المؤمنين عبدالمملك ذلك الفارق الكبير بين الاستشارة طلبًا للنصح، والمبادرة إلى إسداء النصح؛ فالحكم لله ولمصلحة عباد الله، ومن المحال القطع برأي واتخاذ موقف من غير اللجوء إلى الاستشارة، وهو ما فعله رسول الله ﷺ في كثير من المواقف<sup>(٢٠)</sup>، وسار الخلفاء الراشدون على نهجه. غير أن التبرع بالنصح، يعني - من وجهة نظر عبدالمملك - الفوقية وانتحال الشرعية التي هي من حق الحاكم، إذا ما توافرت له صفات الإمارة وفضائلها.

وكان عبدالمملك - من وجهة نظره على الأقل - يجد أنه بقية من قريش، وأنه من أكثر الناس التزامًا بالدين وشرائعه وقواعده؛ وعلى ذلك فإن رفضه للنصح يُعدُّ أمرًا لا يتناقض مع لجوئه إلى إعمال مبدأ الشورى.

ولعل من أبرز مواقفه في الشورى موقفه من «سك النقود العربية الإسلامية»، و«تعريب الدواوين»، و«قضية الخلافة لمن بعده»، وهي من المواقف الحاسمة في بناء الدولة العربية الإسلامية، أما فيما عدا ذلك من أمور الدولة: فإن اتخاذ القرار هو من حقه، إذ إنه يتحمل وحده تبعات قراره ونتائجه، وهو إذا لجأ إلى الشورى فهو من أجل الإحاطة بأكبر عدد من العوامل التي تتدخل في اتخاذ القرار. والشورى هنا، والأخذ بها، غير ملزمين إلا بقدر ما يراه أمير المؤمنين، في حين أن النصح يتخذ شكل الوصاية، وهو ما كان يرفضه أمير المؤمنين عبدالملك بن مروان.

كان عبدالملك بن مروان أشبه الناس بأمر المؤمنين عمر بن الخطاب في سياسته مع الولاة؛ فكان يتابع أعمالهم، ويقدم لهم ما يحتاجونه من دعم ومواساة، ويقربهم إليه على قدر غنائهم في الحرب، وكفاءتهم في القيادة، ونجاحهم في اكتساب محبة الناس؛ غير أنه كان لا يغفر للمسيء إساءته، ولا يتجاوز للمخطئ عن خطيئته، ويأخذهم بالحزم والشدة، بقدر ما يتطلبه الموقف من الحزم والشدة، وقصته مع الحجاج خير نموذج لذلك؛ فعندما أساء الحجاج إلى الصحابي أنس بن مالك رضي الله عنه، من غير ذنب جناه، ولا إثم ارتكبه، قرّعه وعنّفه حتى ألزمه جادة الحق والصواب<sup>(٢١)</sup>.

فاللجوء إلى القوة وحمل الأمور على محمل الشدة، لم يكن غاية في ذاته، إنما كان وسيلة لبلوغ غاية أسمى وأنبى: «ضمان أمن الإنسان المسلم، وحماية مقدساته من الانتهاك».

ولنقرأ وصية عبدالملك لبنيه - وهو على فراش الموت - لتتعلم منها دروساً في مبادئ الحكم والإدارة؛ إذ يقول فيها:

«أوصيكم بتقوى الله؛ فإنها أزين حلية، وأحصن كهف، ليعطف الكبير منكم على الصغير، وليعرف الصغير حق الكبير. وانظروا مسلمة، فاصدروا عن رأيه؛ فإنه نابئكم الذي عنه تفترون، ومجننكم الذي عنه ترمون. وأكرموا الحجاج - يعني: ابن يوسف الثقفي - فإنه الذي وطأ لكم المنابر، ودوخ لكم البلاد، وأذل الأعداء. وكونوا بني أم برة لا تدب بينكم العقارب. وكونوا في الحرب أحراراً؛ فإن القتال لا يقرب ميتة. وكونوا للمعروف مناراً؛ فإن المعروف يبقى أجره وذكره. وضعوا معروفكم عند ذوي الأحساب؛ فإنهم أضون له وأشكر لما يؤتى إليهم منه. وتعهدوا ذنوب أهل الذنوب، فإن استقلوا فأقبلوا، وإن عادوا فانتقموا»<sup>(٢٢)</sup>.

وأوصى عبد الملك أخاه عبد العزيز بقوله: «... ابسط بشرك، وألن كتفك، وأثر الرفق في الأمور فهو أبلغ بك. وانظر حاجبك، وليكن من خير أهلك، فهو وجهك ولسانك. ولا يقفن أحد ببابك إلا أعلمك مكانه لتعلم أنت الذي تأذن له أو تردّه. فإذا خرجت إلى مجلسك فابدأ جلساءك بالكلام يأنسوا بك وتثبت في قلوبهم محبتك. وإذا انتهى إليك مشكل فاستظهر عليه بالمشاورة؛ فإنها تفتح مغاليق الأمور المهمة. واعلم أن لك نصف الرأي ولأخيك نصفه، ولن يهلك امرؤ عن مشورة. وإذا سخطت على أحد، فأخر عقوبته؛ فإنك على العقوبة بعد التوقف عنها أقدر منك على ردّها بعد إمضائها»<sup>(٢٣)</sup>.



## ثالثًا - العصر العباسي: أبو جعفر المنصور:

إن أهم أحداث التاريخ: سيرُّ الرجال، وأعظم هؤلاء: مَنْ ترك آثاره باقية ببقاء التاريخ، بقوة شخصيته، ورجاحة عقله، وعظمة مقدرته، وحسن سياسته وتدييره. وقد كان المنصور أحد هؤلاء العظماء.

ويُعَدُّ المؤرِّخون أبا جعفر المنصور عبدالله بن محمد بن علي بن عبدالله ابن العباس بن عبدالمطلب الهاشمي، وكنيته: أبو جعفر مؤسس الدولة العباسية، وباني مجدها، ومشيد عظمتها، ومثبت أركانها. فقد كان سائسًا محنَّكًا، وذا بصيرة نافذة، وعقل ناضج، ورأي سديد، عركته الأيام بتقلُّبه فيها، فزادته خبرة واطلاعاً، فتمكَّن - بفضل شخصيته القوية متعددة الجوانب - من قيادة الدولة الفتية وسط بحر متلاطم مملوء بثورات عارمة، ومشكلات معقدة؛ فأرساها على بر الأمان، وأصلَّ قواعد حكمها على أسس راسخة ثابتة الأركان، وأسلمها لمن جاء بعده عزيزة الجانب عظيمة الهيبة، فسَهَّلَ لأبنائه وأحفاده قيادتها، ودفعها خطوات متسارعة نحو التقدُّم والازدهار؛ فظَلَّتْ تحمل منار الحضارة للعالم أجمع لأجيال عدة.

## ١ - الخطوط الأساسية لصفات أبي جعفر المنصور:

إن صفات الرجل وأخلاقه وعلمه مرآة تعكس أفعاله وأسلوبه في معالجة الأمور؛ وإن من أهم الميَّزات التي ميَّزت المنصور عن غيره من الخلفاء، فجعلت له شخصية مستقلة ذات ملامح خاصَّة به: أنه كان «معرق الوجه، رحب الجبهة، كأن عينيه لسانان ناطقان، تخالطه أُبَّهة الملك بزي الناسك، تقبله القلوب وتتبعه العيون»<sup>(٢٤)</sup>، وكان فحل بني العباس هيبَّة وشجاعةً ورأيًا وحزمًا ودهاءً وجبروتًا<sup>(٢٥)</sup>، روى العلم، وعرف الحلال والحرام، ولم

يدخله فتور عند حادثة<sup>(٢٦)</sup>، وَقورًا شديد الوقار، حسن الخلق في الخلوة، من أشد الناس احتمالاً لما يكون من عبث أو مزاح، فإذا لبس ثيابه، وخرج إلى المجلس العام، تغير لونه، واحمرت عيناه، وانقلبت جميع أوصافه<sup>(٢٧)</sup>. وكان في الشدائد رابط الجأش، قويّ العزيمة، لا يدع لمشكلة أن تنال من عزيمته أو توهنها، قال عنه إسحاق بن مسلم: «والله، قد سيرته ولمست عوده فوجدته خشناً، وغمرته فوجدته صلباً، وذفته فوجدته مرّاً»<sup>(٢٨)</sup>.

وكان بفضل ما أوتي من صلابة العود وقوة الرأي: أن استطاع تصفية خصومه السياسيين الواحد تلو الآخر؛ فصفا له الجو، وتمهدت له الخلافة؛ فدانت له الممالك، وكان مع هذا كله يتحمل شديد الكلام ويصفح عنه، ويلبس خشن الثياب، وربما رقع ثوبه بيده<sup>(٢٩)</sup>.

وقد كان لتجوال المنصور في البلدان قبل خلافته، ومخالطته الناس، وتقلبه في الأعمال، ومصاحبته للعلماء، وجلوسه في حلقات الذكر والحديث<sup>(٣٠)</sup>، أثر في إنماء مداركه، وزيادة معارفه واطلاعه؛ فاكسب بذلك خبرة وثقافة واسعتين؛ «فكان حافظاً لكتاب الله العظيم، متبعاً لآثار رسول الله ﷺ، فقيهاً محدثاً كاتباً بليغاً»<sup>(٣١)</sup>، «أعلم الناس بالحديث والأنساب مشهوراً بطلبه»<sup>(٣٢)</sup> وقد عُرف بالزهد والفضل وطلب العلم، وهو بالإضافة إلى ذلك كله كان «كامل العقل جيد المشاركة في العلم والأدب فقيه النفس، فصيحاً بليغاً مفوهاً، خليقاً للإمارة»<sup>(٣٣)</sup>.

ومن هذا نستنتج أن المنصور كان واسع الثقافة، عُرف بالفصاحة والبلاغة في القول والإبانة عن مقصده أحسن إبانة؛ ما مكّنه من تفادي المواقف الحرجة، وقد خطب مرة، فقال: «الحمد لله، أحمده وأستعينه،

وأومِنُ به وأتوكلُ عليه، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له. فقام إليه رجل فقال: يا أمير المؤمنين، اذكُرْ مَنْ أَنْتَ فِي ذِكْرِهِ. فقال: مرحبًا مرحبًا؛ لقد ذكَّرتَ جليلاً، وخوَّفتَ عظيمًا، وأعوذُ بالله أن أكونَ ممن إذا قيل له: اتق الله أخذته العِزَّةُ بالإثم، والموعظةُ منا بدت ومن عندنا خرجت، وأنت يا قائلها، فأحلفُ بالله ما الله أردتَ بها، وإنما أردتَ أن يقال: قام فقال فعوقب فصبر، وأهون بها من قائلها، ويَلِكُ؛ إني قد غفرتُها، وإياكم - يا معشر الناس - أمثالها. وأشهدُ أن محمدًا عبده ورسوله... فعاد إلى خطبته، فكانما يقرؤها من قرطاس<sup>(٣٤)</sup>.

هذا؛ وقد كان لشخصية المنصور وقيادته تأثير واضح فيمن جاء من بعده، فامتثلوها، وساروا على هديها في سياستهم وإدارتهم للدولة الإسلامية.

## ٢ - أسلوب أبي جعفر المنصور في القيادة:

لم تكن القضية بالنسبة لأبي جعفر المنصور قضية إقامة دولة - أي دولة - ولا قضية إرساء قواعد الحكم - أي حكم - إنما كانت قضية بناء الدولة العربية الإسلامية على قواعد ثابتة، وأسس سليمة؛ فأمضى حياته في جهد مستمر، وعمل متواصل لبناء الدولة العباسية، دولة العرب والمسلمين.

لقد كان المنصور «يتابع بدقة ما يحدث في كل مكان من دولته المترامية الأطراف، يهتم بالأمر كبيرها وصغيرها على السواء، لا تصرفه الصغائر عن عظيم المشكلات، ولا تحجُبُ عنه المسائل الكبرى ما تتضمنه من دقائق التفاصيل، ويعمل على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة»<sup>(٣٥)</sup>.

«وقد باشر المنصور الحكم بنفسه، وركَّز جميع السلطات بيده، كصورة

من صور مركزية الحكم المتمثلة في شخصه. وهو - مع هذا - كان يستشير أهل العلم والمعرفة والتجربة والخبرة في الأمور المهمة<sup>(٣٦)</sup>؛ «فلم يكن باستطاعته - رغم ما توافر له من القدرة والإمكانات - أن يجابه المآزق الصعبة والمواقف العسيرة بمفرده، وهنا تظهر ميزة الشورى التي جاء بها الإسلام لتضع السلاح الفعّال في يد الحاكم»<sup>(٣٧)</sup>.

وقد كان المنصور حريصاً على إقامة العدل، ووضّح الرجل المناسب في المكان المناسب، وإلى جانب هذا: فقد كان يراقب عمّاله وولاته على الأقاليم، ويتتبع أخبارهم أولاً بأول، ويتلقى يومياً الكتب التي تتضمن الأحداث والوقائع ويبدى رأيه فيها، ويبعث في استقدام مَنْ ظلمَ ويعمل على إنصافه؛ متأسيّاً في ذلك بالخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

ومن أهم الجوانب التي اشتهر بها المنصور سياسته الإدارية الحازمة في الحكم، والتي فسّرها من وجهة نظره بقوله: «ما كان أحوجني إلى أن يكون على بابي أربعة نفر، لا يكون أعفّ منهم، قيل له: يا أمير المؤمنين، من هم؟ قال: هم أركان المُلْك، ولا يصلحُ المُلْك إلا بهم، كما أنّ السرير لا يصلح إلا بأربع قوائم، إذا نقصت واحدة وهَي، أما أحدهم: فقاضٍ لا تأخذه في الله لومة لائم، والآخر: صاحب شرطة ينصف الضعيف من القوي، والثالث: صاحب خراجٍ يستقصي ولا يظلم الرعية؛ فإني عن ظلمها غني، والرابع - ثم عض على إصبعة السبابة ثلاث مرات، يقول في كل مرة: آه آه - قيل له: ومن هو يا أمير المؤمنين؟ قال: صاحب بريد يكتب إلي بخبر هؤلاء على الصحة»<sup>(٣٨)</sup>.

ومما أوصى به أبو جعفر المنصور ولده وولي عهده المهديّ ما يستشفُّ

منه منهجه وأساس الإدارة الصحيحة التي كان يراها؛ إذ يوضح في هذه الوصية اهتمامه بإقامة العدل بين الرعية، وعدم ترك الفرصة لوالٍ في تثبيت أقدامه في الولاية لمدة طويلة خشية أن تحدّثه نفسه بالاستقلال عن الدولة، والاهتمام بالرقابة، وشدة المحاسبة، وإدارة الوقت بشكل فعّال، واتباع سياسة الباب المفتوح مع الناس، وسماعهم والتقرب منهم دون شطط، والاهتمام بالأولويات في العمل، وعدم تأجيل عمل يوم إلى غد، ومباشرة الأمور بنفسه، والحرص على أموال المسلمين، والإشراف المستمر، والاتصال الفعّال.

قال المنصور لولده المهدي: «ولدتُ في ذي الحجة، ووُلِّيتُ في ذي الحجة، وقد هجس في نفسي أني أموت في ذي الحجة من هذه السنة، وإنما حداني على الحج ذلك؛ فاتق الله فيما أعهد إليك من أمور المسلمين بعدي، يَجْعَلْ لك في كربك وحزنك فَرَجًا ومخرَجًا، ويرزُقكَ السلامة وحسن العاقبة من حيث لا تحسب.

يا بني: احفظ محمّدًا في أمته، يحفظك الله، ويحفظ عليك أمورك، وإياك والدم الحرام؛ فإنه حُوبٌ<sup>(٣٩)</sup> عند الله عظيم، وعارٌ في الدنيا لازم مقيم، والزّم الحدود؛ فإنّ فيها خلاصك في الآجل، وصلاحك في العاجل، ولا تَعْتَدِ فيها فتبور؛ فإن الله تعالى لو علم شيئًا أصلح منها لدينه وأزجر عن معاصيه لأمر به في كتابه.

واعلم أنّ من شدة غضب الله لسلطانه، أنه أمر في كتابه بتضعيف العذاب والعقاب على من سعى في الأرض فسادًا، مع ما ادّخَرَ له عنده من العذاب العظيم؛ فقال: ﴿إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي

الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِمَّنْ خَلَفَ  
أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ حِزْبٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ  
عَظِيمٌ ﴿المائدة: ٣٣﴾

فالسُّلطان - يا بُنَيَّ - حبل الله المتين، وعروته الوثقى، ودينه القيم؛ فاحفظه وحصّنه، وذُبَّ عنه، وأوقع بالملحدين فيه، واقمع المارقين منه، واقتل الخارجين عنه بالعقاب، ولا تجاوز ما أمر الله به في محكم القرآن، واحكُم بالعدل ولا تُشَطِّطْ؛ فإن ذلك أقطع للشغب، وأحسم للعدو، وأنجع في الدواء، وعَفَّ عن الفيء؛ فليس بك إليه حاجة مع ما خلفه الله لك، وافتتح عملك بصلة الرحم وبرِّ القرابة، وإياك والأثرة والتبذير لأموال الرعية، واشحن الثغور، واضبط الأطراف، وأمن السبل، وسكّن العامة، وأدخل المرافق عليهم، وادفع المطاردة عنهم، وأعدّ الأموال واخزنها، وإياك والتبذير؛ فإن النوائب غير مأمونة، وهي من شيم الزمان، وأعدّ الكراع والرجال والجند ما استطعت، وإياك وتأخير عمل اليوم إلى الغد، فتتدارك عليك الأمور وتضيع. جدّ في إحكام الأمور النازلات لأوقاتها أولاً فأولاً، واجتهد وشمّر فيها، وأعدّ رجالاً بالليل لمعرفة ما يكون بالنهار، ورجالاً بالنهار لمعرفة ما يكون بالليل، وباشر الأمور بنفسك، ولا تضجر ولا تكسل، واستعمل حسن الظن بربك، وأسئ الظن بعمالك وكُتّابك، وخذ نفسك بالتيقظ، وتفقد من تثبت على بابك، وسهّل إذناك للناس، وانظر في أمر النزاع إليك، ووكّل بهم عيناً غير نائمة، ونفساً غير لاهية، ولا تنم، وإياك؛ فإن أباك لم ينم منذ ولي الخلافة، ولا دخل عينه النوم إلا وقلبه مستيقظ. هذه وصيتي إليك، والله خليفتي عليك» (٤٠).

وقال له أيضاً: «لا تُبرِّم أمراً حتى تفكر؛ فإن فكر العاقل مرآته، يا بني:

لا يصلح السلطان إلا بالتقوى، ولا تصلح الرعية إلا بالطاعة، ولا تُعَمَّرُ البلادُ بمثل العدل، وأقدرُ الناس على العفو أقدَرُهُم على العقوبة، وأعجزُ الناس مَنْ ظَلَمَ مَنْ هو دونه، واعتبرْ عَمَلَ صاحبك وعلمه باختباره، يا أبا عبدالله: لا تجلس مجلسًا إلا ومعك من أهل العلم من يحدثك، ومن أحب أن يُحَمَدَ: أحسن السيرة، ومن أبغضَ الحمدَ: أساءها، وما أبغض الحمد إلا استُذِمَّ، وما استُذِمَّ إلا كُرِهَ، يا أبا عبدالله: ليس العاقل الذي يحتال للأمر الذي غَشِيَهُ، بل العاقل الذي يحتال للأمر حتى لا يقع فيه»<sup>(٤١)</sup>.

وهكذا أمضى المنصور حياته في جهد مستمر، وعمل متواصل؛ ليكون قائداً قديراً للدولة الجديدة في مسيرتها الطويلة، وقد يعجب إنسان العصر الحديث بذلك النموذج الرائع من نماذج خلفاء المسلمين؛ فإنه يكشف عن مؤهلات نادرة اجتمعت في شخص القائد الخليفة؛ فتمكَّن - بفضل ما أوتيته من حزم، وصواب رأي، وحسن سياسة - من إرساء قواعد حكمه على أسس قوية ومتينة، فقدرَ لدولته الاستمرار لقرون عدة من بعده.

وإذا تفحصنا هذه الوصية القيمة نجد أنها تؤكد ما جاءت به نظريات وأساليب القيادة التي أوردناها عند الحديث عن تطور الفكر القيادي، كما أنها تزيد في كونها تستمد خصائصها من خصوصية الأسلوب الإسلامي، لا سيما من حيث:

١. التأكيد على أن العملية القيادية مسؤولية مشتركة بين القائد والمرؤوسين.

٢. وجوب قيام العملية القيادية في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

٣. وجوب توفير الرعاية اللازمة من القائد لمرؤوسيه عند قيامهم بالعمل

من خلال التدريب، وتهيئة المناخ الملائم للعمل، والتعاطف معهم حول مشكلاتهم.

٤. التأكيد على المشاورة والمشاركة عند اتخاذ القرار.

٥. وجوب الإخلاص في العمل، وأنه لا سبيل للقائد للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية إلا به.



## رابعاً - العصر العثماني: محمد الفاتح:

هو السلطان محمد خان الثاني بن مراد الثاني العثماني؛ فهو السلطان السابع في سلسلة آل عثمان، الملقَّب بالفاتح وأبي الخيرات، (٨٣٣-٨٨٦هـ = ١٤٢٩-١٤٨١م)

نشأ السلطان محمد الفاتح بجوار والده وتحت رعايته؛ فقد اهتم بتنشئته وتربيته جسمياً وعقلياً ودينيّاً، وقد مرَّنه على ركوب الخيل والرمي بالقوس والضرب بالسيف، وفي الوقت نفسه أقام عليه معلِّماً من خيرة أساتذة عصره، وهو المُلَّا أحمد بن إسماعيل الكوراني، الذي كان له الفضل في جعل السلطان محمد يختم القرآن الكريم وهو في نعومة أظفاره. ومن أساتذته أيضاً: الشيخ ابن التمجيد الذي كان تقيّاً وشاعراً يُحسِّنُ النظم بالعربية والفارسية، كذلك الشيخ خير الدين والشيخ سراج الدين الحلبي، كذلك دَرَسَ السلطان محمد الفاتح على يد معلِّمين آخرين في الرياضيات والجغرافية والفلك والتاريخ واللغات المختلفة؛ فصار حاذقاً باللغة العربية والفارسية واللاتينية والإغريقية، إضافة إلى لغته التركية.

## ١ - الخطوط الأساسية لصفات محمد الفاتح:

من الصفات الخُلُقِيَّة للسلطان محمد الفاتح أنه كان « قمحي اللون، متوسط الطول، متين العضلات » (٤٢).

أما صفاته الخُلُقِيَّة فقد كان « كثير الثقة بنفسه، ذا بصر ثاقب وذكاء حادّ، ومقدرة على تحمل المشاق، يحسن ركوب الخيل واستعمال السلاح، نذر أن أدى صلاة في غير مسجد جامع، يريد بذلك التقرب من الله سبحانه، وأن يوفَّق للعمل المفيد لأُمَّته وللإسلام. كان محباً للتفوق، ميّالاً للسيطرة،

طموحًا، سريعًا في فهم المواقف، يحسن معالجة الأمور، كبير اليقظة بعيد النظر. وكان محبًا للعلماء ورجال الأدب، لا تخلو مائدته من بعضهم، ويجد متعة في مناقشتهم وسماع نتائجهم، واتخذ من ندمائه الأدباء والشعراء والفلاسفة ورجال الفكر، ومن لم يستطع الوصول إلى بلاطه كان يرأسله، ويقدم إليه الهدايا والأموال في المناسبات.

كما كان السلطان محمد الفاتح يعيش حياة بسيطة للغاية، لا تعدو القراءة والتدريب على فنون الحرب ثم الصيد. كان عدوًا للترف، عاداته غير معقدة، ومائدته بسيطة كل البساطة، ولم يكن له ندماء كما هو معروف وشائع عن هذه الكلمة في العصر العباسي وغيره، ولا محظيات بالمعنى الذي كان يفهمه سلاطين وأمراء وأشرف ذلك العصر، مسلمين ونصارى، فعاش وحيدًا بعيدًا عن الاختلاط المبتذل في جو هادئ وسط أسرته ورجال دولته، أو في جو صاخبٍ كلُّه نزال ونضال وحرب»<sup>(٤٣)</sup>.

وعند دراسة شخصية هذا السلطان تظهر بعض الصفات القيادية التي تتمثل في :

#### أ - الحزم<sup>(٤٤)</sup> :

يظهر ذلك عندما غلب على ظنه أن ثمة تقصيرًا أو تكاسلاً من جانب قائد الأسطول العثماني بالطه أوغلي عند حصاره للقسطنطينية، فأرسل إليه فقال: «إما أن تستولي على هذه السفن وإما أن تغرقها، وإذا لم توفّق في ذلك فلا ترجع إلينا حيًّا».

ولمّا لم يحقّق بالطه أوغلي مهمته، عزله، وجعل مكانه حمزة باشا.

ب - الشجاعة<sup>(٤٥)</sup>:

كان ﷺ يخوض المعارك بنفسه، ويقا تل الأعداء بسيفه، وفي إحدى المعارك في بلاد البلقان تعرّض الجيش العثماني لكمين من قبل زعيم البوغدان استفان؛ إذ تخفّى مع جيشه خلف الأشجار الكثيفة المتلاصقة، وبينما كان المسلمون بجانب تلك الأشجار انهمرت عليهم نيران المدافع الشديدة من بين الأشجار، وانبطح الجنود على وجوههم، وكاد الاضطراب يسود صفوف الجيش لولا أن سارع السلطان الفاتح، وتباعد عن مرمى المدافع، وعنّف رئيس الإنكشارية محمد الطرابزوني على تخاذل جنده، ثم صاح فيهم: «أيها الغزاة المجاهدون، كونوا جند الله، ولتكن فيكم الحماية الإسلامية»، وأمسك بالترس، واستل سيفه، وركض بحصانه، واندفع به إلى الأمام لا يلوي على شيء، وألهب بذلك نار الحماس في جنده؛ فانطلقوا وراءه، واقتحموا الغابة على من فيها، ونشب بين الأشجار قتال عنيف بالسيوف استمر من الضحى إلى الأصيل.

ومزّق العثمانيون الجنود البوغدانية شرّ ممزّق، ووقع استفان من فوق ظهر جواده، ولم ينج إلا بصعوبة وولّى هاربًا، وانتصر العثمانيون وغنموا غنائم وفيرة.

ج - الذكاء<sup>(٤٦)</sup>:

ويظهر ذلك في فكرته البارعة، وهي نقل السفن من مرساها في بشكطاش إلى القرن الذهبي؛ وذلك بجرّها على الطريق البري الواقع بين الميناءين مبتعدًا عن حي غلطة خوفًا على سفنه من الجنويين، وقد كانت المسافة بين الميناءين نحو ثلاثة أميال، ولم تكن أرضًا مبسوطة سهلة ولكنها

كانت وهادًا وتللاً غير ممهّدة، وشرع في تنفيذ الخطة، ومُهّدت الأرض وسوّيت في ساعات قليلة، وأُتِيَ بِالْوَاحِ مِنَ الْخَشْبِ دَهْنَتٌ بِالزَيْتِ وَالشَّحْمِ، ثُمَّ وُضِعَتْ عَلَى الطَّرِيقِ الْمَمْهَدِ بِطَرِيقَةٍ يَسْهَلُ بِهَا انْزِلَاجُ السَّفِينِ وَجَرُّهَا، لَقَدْ كَانَ هَذَا الْعَمَلُ عَظِيمًا بِالنِّسْبَةِ لِلْعَصْرِ الَّذِي حَدَثَ فِيهِ، بَلْ تَجَلَّى فِيهِ سُرْعَةُ التَّفَكِيرِ وَسُرْعَةُ التَّنْفِيزِ؛ مِمَّا يَدُلُّ عَلَى الذِّكَاةِ الْمَتَوَقِّدِ لِلسُّلْطَانِ مُحَمَّدِ الْفَاتِحِ، رَحِمَهُ اللَّهُ.

#### د - العزيمة والإصرار<sup>(٤٧)</sup>:

عندما أرسل السلطان محمد الفاتح إلى الإمبراطور قسطنطين يطلب منه تسليم القسطنطينية حتى يحقن دماء الناس في المدينة، ولا يتعرضوا لأي أذى، ويكونوا بالخيار في البقاء في المدينة أو الرحيل عنها، رفض قسطنطين تسليم المدينة، عندها قال السلطان محمد: «لا بأس، عما قريب سيكون لي في القسطنطينية عرش أو يكون لي فيها قبر». وقد منَّ اللهُ عَلَى السُّلْطَانِ بِأَنْ أَمَّ عَلَى يَدَيْهِ فَتَحَ الْقُسْطَنْطِينِيَّةَ سَنَةَ ٨٥٧هـ = ١٤٥٣م.

وعندما استطاع البيزنطيون أن يحرقوا القلعة الخشبية الضخمة المتحركة، كان ردُّه: «غداً نصنع أربعاً أخرى».

هذه المواقف تدل على مبلغ عزمته وإصراره في الوصول إلى هدفه.

#### هـ - العدل<sup>(٤٨)</sup>:

عاملَ السُّلْطَانِ أَهْلَ الْكِتَابِ وَفَقَ الشَّرِيعَةَ الْإِسْلَامِيَّةَ، وَأَعْطَاهُمْ حَقُوقَهُمْ، وَلَمْ يَتَعَرَّضْ لِأَحَدٍ مِنَ النَّصَارَى بِظُلْمٍ أَوْ تَعَدٍّ؛ بَلْ أَكْرَمَ زَعَمَاءَهُمْ، وَأَحْسَنَ إِلَى رُؤَسَائِهِمْ، وَكَانَ شِعَارُهُ: «العدل أساس الملك».

و - التواضع<sup>(٤٩)</sup>:

لم يداخل الغرورُ نفسَ السلطان محمد الفاتح مع كثرة الجند وسعة السلطان، بل نجده عند دخول القسطنطينية يقول: «حمدًا لله، ليرحم الله الشهداء، ويمنح المجاهدين الشرفَ والمجد، ولشعبي الفخر والشكر»؛ فهو قد أسند الفضل إلى الله؛ ولذلك لهج لسانه بالحمد والثناء والشكر لمولاه الذي نصره وأيده؛ وهذا يدل على عمق إيمان محمد الفاتح بالله سبحانه وتعالى.

ز - الإخلاص<sup>(٥٠)</sup>:

إن كثيرًا من المواقف التي سُجِّلت في تاريخ الفاتح تدلنا على عمق إخلاصه لدينه وعقيدته، ويظهر ذلك في أشعاره ومناجاته لربه سبحانه وتعالى؛ فهو يقول:

نَيْتِي: امْتِثَالِي لِأَمْرِ اللَّهِ: ﴿وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾

[التوبة: ٤١]•

وحماسي: بذل الجهد لخدمة ديني: دين الله.

وعزمي: أن أقهر أهل الكفر جميعًا بجنودي: جند الله.

وتفكيري: منصبٌ على الفتح، على النصر، على الفوز، بلطف الله.

وجهادي: بالنفس والمال، فماذا في الدنيا بعد الامتثال لأمر الله؟!

وأشواقي: الغزو، الغزو مئات الآلاف من المرات، لوجه الله.

ورجائي: في نصر الله، وسموّ الدولة على أعداء الله.

٢ - أسلوب محمد الفاتح في القيادة<sup>(٥١)</sup>:

لم تكن الدولة العثمانية الإسلامية في مراحل نشوئها وتطورها خالية من التنظيمات الإدارية والسياسية؛ فقد عمل الخلفاء - كُلُّ بدوره - على ابتكار النظم، وَسَنِّ القوانين الضرورية؛ لمواكبة تطور الدولة، ولمجابهة ما يستجد من الأمور، غير أن السلطان محمد الفاتح قد سبق أسلافه فيما استحدثه من الأنظمة والقوانين؛ وقد يكون ذلك استجابة طبيعية لما عرفته الدولة من التوسع في عهده، ولما جابهته من العقبات والصعوبات؛ ولكن ذلك يعتبر برهاناً - في الوقت ذاته - على ما توافر للسلطان محمد من كفاءات تنظيمية وإدارية لا تقل بحال من الأحوال عما اشتهر به من الكفاءة القيادية في مجال إدارة الحرب.

وينسب إلى السلطان محمد - فيما ينسب إليه - وضع نظام جديد لعمل الحكومة، وهو الذي وسم الحكومة العثمانية بلقب: «الباب العالي»، وجعل أساسها يستند إلى أربعة أركان: الوزير، وقاضي العسكر، والدفتر دار (أو وزارة المالية)، والنيشانجي (أو كاتب سر السلطان وحامل أختامه).

وقد وجد السلطان محمد أنه بات من الضروري تعيين «قاضي عسكر مستقل» لإدارة أوروبا بعد أن اتسعت حدود الدولة في البر الأوروبي، وقد أطلق على هذا القاضي لقب «قاضي عسكر الروملي»، بالإضافة إلى تعيين قاضي عسكر آخر للأناضول. وكانت سلطات قاضي العسكر واسعة، تشمل - فيما تشمله - التعيين في وظائف القضاء - الإدارة - ما عدا بعض الوظائف التي ترك إشغالها لاختصاص الصدر الأعظم (رئيس الوزراء).

ثم نَظَّم القوات المسلحة، فجعل الإنكشارية سلاحاً مستقلاً خاضعاً

لقائد الإنكشارية (الآغا)، والذي كان من واجبه ضمان تأمين الانضباط في العاصمة (إسلام بول)، والمحافضة على الأمن، وكذلك فعَلَ بالنسبة لسلاح المدفعية «الطوبجية»، مع تعيين مسؤول إداري واجبه تأمين الذخائر والمواد التموينية للجيش.

ووضع السلطان محمد نظامًا محكمًا للإدارة الداخلية، وللإدارة الخاصة بأمور السلطان «البلاط».

ولعل من أهم أعماله التنظيمية المدنية، ترتيب وظائف القضاء وفَقَّ تسلسل هَرَمي يبدأ من أكبر مركز في قضاء الروملي، وينتهي عند أصغر مركز في المدن والأرياف.

لقد سار السلطان محمد على نهج أسلافه، من خلفاء المسلمين؛ فكان يعتبر أن من أول واجباته إقامة بيوت الله، والتوسع في تأمين خدمات المسلمين؛ لهذا فإنه لم يقف عند حدود تحويل كنيسة «آيا صوفيا» إلى مسجد، وإنما أمر بتشيد الجامع الذي حمل اسمه في العاصمة «إسلام بول»، وهو: «مسجد المحمدي»، أو «جامع السلطان محمد الفاتح». وقد تم تشيد هذا المسجد في قلب العاصمة، على أنقاض الكنيسة الرسولية التي كانت في وقت مضى مدفن أباطرة الروم البيزنطيين؛ فتم بناء هذا المسجد ما بين سنة ١٤٦٣م وسنة ١٤٦٩م. ولما اكتمل بناء المسجد، احتل مكانته باعتباره نموذجًا للروعة في البناء أيام العثمانيين، وأقرب آثارهم إلى الكمال.

ويبقى السلطان محمد الفاتح، في حياته العامة والخاصة، رجلاً مؤمناً صادق الإيمان، ومسلمًا مخلصًا في إسلامه، أمره في الدنيا ما قام به من أعمال لأهل الدنيا، وأمره في الآخرة لخالق الدنيا والآخرة.

ويظل السلطان محمد الفاتح واحداً من كبار قادة الحرب، وواحداً من عظماء رجال الدول، تفخر به الدنيا، بقدر ما يحق للعرب والمسلمين أن يعتزوا به ويفخروا.

ومن المناسب أن نختم حديثنا عن السلطان محمد الفاتح بهذه الوصية الرائعة، التي أوصى بها ابنه وخليفته من بعده، - بايزيد الثاني - والتي تعبرَ أتم تعبير عن آماله ومثله وفضائله التي عاش لها ومن أجلها، والتي مات وهو يتطلع إلى تحقيقها؛ فقد أوصى ابنه في ختام عمره المبارك قائلاً: «ها أنذا أموت، ولكنني غير آسف؛ لأنني تارك خلفاً مثلك! كن عادلاً صالحاً رحيماً، وابسط على الرعية حمايتك دون تمييز، واعمل على نشر الدين الإسلامي؛ فإن هذا هو واجب الملوك على الأرض.

قدّم الاهتمام بأمر الدين على كل شيء، ولا تفتّر في المواظبة عليه، ولا تستخدم الأشخاص الذين لا يهتمون بأمر الدين، ولا يجتنبون الكبائر، وينغمسون في الفحش، وجانب البدع المفسدة، وباعد الذين يحرضونك عليها.

وسّع رقعة البلاد بالجهاد، واحرس أموال بيت المال من أن تبدد. إياك أن تمدد يدك إلى مال أحد من رعيته إلا بحق الإسلام، وضمن للمُعوزين قوتهم، وابدل إكرامك للمستحقين.

واعلم أن العلماء هم أركان القوة المبنية في جسم الدولة؛ لذا عظّم جانبهم وشجّعهم، وإذا سمعت بأحد منهم في بلد آخر فاستقدمه إليك، وأكرمه بالمال. حذار حذار لا يغرتك المال ولا الجند، وإياك أن تبعد أهل الشريعة عن بابك، وإياك أن تميل إلى أي عمل يخالف أحكام الشريعة؛ فإن



الدين غايتنا، والهداية منهجنا، وبذلك انتصرنا.

خذ مني هذه العبرة: حَضَرْتُ هذه البلاد كَنَمَلَة صغيرة، فأعطاني الله تعالى هذه النعم الجليلة، فالزَمْ مسلّكي، واحْذُ حَذُوي، واعمل على تعزيز هذا الدين وتوقير أهله، ولا تصرف أموال الدولة في ترف أو لهو؛ فإن ذلك من أعظم أسباب الهلاك»<sup>(٥٢)</sup>.



## هوامش الفصل الثامن

- (١) ابن الجوزي، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، تحقيق زينب إبراهيم القاروط، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٠م، ص: ٣.
- (٢) مجدلاوي، فاروق، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٩١م، ص: ١١.
- (٣) يجتمع في نسبه مع الرسول ﷺ في الجد السابع من جهة أبيه، ويجتمع معه من جهة أمه حنتمة بنت هشام بن المغيرة المخزومي في الجد السادس، وخاله هو أبو جهل عمرو بن هشام بن المغيرة المخزومي.
- انظر: محمد رضا، الفاروق عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م، ص: ١٧. وحسن، حسن إبراهيم، زعماء الإسلام، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٨٠م، ص: ٢٥-٣٩.
- وابن الجوزي، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، مرجع سابق، ص: ٩.
- (٤) الحَفْصُ: وَلَدُ الْأَسَدِ، وبه كُنِيَ النَّبِيُّ ﷺ عمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ. الفيروزآبادي، مجد الدين، محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٥م. باب الصاد، والحاء، مادة (حفص)، ص ٦١٥.
- (٥) الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير، تاريخ الرسل والملوك، مراجعة صدقي جميل العطار، دار الفكر، بيروت، ١٤١٨هـ - ١٩٩٨م، ج ٥، ص: ٥٦.
- (٦) ابن الأثير، أبو الحسن، علي بن أبي الكرم محمد بن محمد بن عبدالكريم الشيباني، أسد الغابة في معرفة الصحابة، دار الكتب العلمية، بيروت، دت، ج ٤، ص: ١٣٨.
- (٧) لمزيد من التفصيل انظر: السيوطي، جلال الدين عبدالرحمن بن أبي بكر، خلفاء رسول الله، تحقيق عبدالناصر أبو هارون، دار الرشيد، دمشق، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م. ص: ١٢٩-١٨٥.
- والبرعي، محمد عبدالله، وعابدين، عدنان حمدي، الإدارة في التراث الإسلامي، ج ١، مكتبة الخدمات، جدة، ١٩٨٧م.
- والأبرش، محمد الرضا عبدالرحمن، السياسة القضائية في عهد عمر بن الخطاب

## شخصيات قيادية رسمت خطوط الدولة في عصرها

## الفصل الثامن

٣٢٨

- وصلتها بواقعنا المعاصر، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٩٩٦م.
- والعسلي، بسام، الفاروق القائد، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٥م.
- والقاضي، سعد، القدوة عمر بن الخطاب رجل بملايين الرجال، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- والظماوي، سليمان محمد، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، ١٩٧٦م.
- ورضا، محمد، الفاروق عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، مرجع سابق، ١٩٩٧م.
- والبكري، عبد الرحمن أحمد، من حياة الخليفة عمر بن الخطاب، الإرشاد للطباعة والنشر، بيروت، دن.
- والعقاد، عباس محمود، عبقرية عمر، مكتبة نهضة مصر، القاهرة، ١٩٧٧م.
- (٨) أخرجه الإمام ابن حنبل، أحمد بن محمد، المسند، حققه شعيب الأرنؤوط وآخرون، مؤسسة الرسالة - بيروت، ط ١، ١٤١٦-١٤٢١هـ، ج ٣، ص: ١٨٤، الحديث رقم (١٢٩٠٤). والترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث رقم (٣٧٩٠، ٣٧٩١). وابن ماجه، محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، الحديث رقم (١٥٤، ١٥٥). والحاكم، محمد بن عبدالله، المستدرک على الصحيحين، دار المعرفة، بيروت، ج ٣، ص: ٤٢٢.
- (٩) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث رقم (٤٤٨٣).
- (١٠) انظر: ابن عساکر، علي بن الحسن بن هبة الله، تاريخ مدينة دمشق، تحقيق عمر بن غرامة العمري، دار الفكر، بيروت، ١٩٩٥م، ج ٤٤، ص: ٣٤٣.
- (١١) انظر على سبيل المثال: مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث رقم (١٧٠٦، ٢٢١٩).
- (١٢) رضا، محمد، الفاروق عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، مرجع سابق، ص: ١٠-١١.
- (١٣) كان هذا السلک للنقود هو الأول؛ باعتبار اعتماده عملة رسمية للدولة، وإلا فقد ذكر أن عمر رضي الله عنه ضرب على الدراهم الفارسية، غير أنه زاد في بعضها (لا إله إلا الله وحده)، وقد عشر على نقود ضربها الأمراء والولاة في عهد الخلفاء الراشدين أقدمها ضرب سنة ٢٨هـ، وفي خلافة عثمان رضي الله عنه ضرب دراهم نقشها (الله أكبر)، وضرب معاوية وعبدالله بن

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

الزبير بمكة دراهم مدورة، وهو أول من ضرب الدراهم المستديرة، غير أن هذه المسكوكات جميعها لم تكن هي النقود الرسمية في الدولة الإسلامية، حيث استمر معها التعامل بالنقود الرومية والفارسية؛ وبهذا الاعتبار يكون ابن مروان هو أول من ضرب الدنانير والدراهم الإسلامية وأبطل التعامل بغيرها. بل قد عرّب نقود الفرس والروم في دُور سَكَّ النقود حتى لم يعد - في عهده - تعامل إلا بما ضربه من نقود. انظر: العسلي، بسام، عبدالملك القائد، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٨م، ص ٧٩-٨٠.

(١٤) ابن الأثير، أبو الحسن علي بن أبي الكرم محمد بن محمد بن عبدالكريم الشيباني، الكامل في التاريخ، دار الكتاب العربي، بيروت، ط ٢، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م، ج ٤، ص : ١٠٣-١٠٤.

(١٥) المرجع السابق نفسه.

(١٦) المرجع السابق نفسه.

(١٧) المرجع السابق، ج ٤، ص : ١٠٥.

(١٨) المأفون: الضعيف الرأي والعقل، والتمدّح بما ليس عنده، والمأفون من الطعام: هو الذي يعجبك ولا خير فيه. الفيروزآبادي، مجد الدين، محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٥م. باب النون، فصل الهمزة، مادة (أفن)، ص ١١٧٦.

(١٩) المرجع السابق ج ٤، ص : ٤١.

(٢٠) انظر ما تقدم ص : ١٦٤ وما بعدها.

(٢١) انظر: ابن الأثير، علي بن محمد بن محمد بن عبدالكريم، الكامل في التاريخ، مرجع سابق، ج ٤، ص : ٣٨-٣٩.

(٢٢) ابن الأثير، علي بن محمد بن محمد بن عبدالكريم، الكامل في التاريخ، مرجع سابق، ج ٤، ص : ١٠٣.

(٢٣) المرجع السابق ج ٤، ص : ١٠٢.

(٢٤) ابن عبدربه، الفقيه أحمد بن محمد بن عبد ربه الأندلسي، العقد الفريد، تحقيق محمد سعيد العريان، دار الفكر، دت، دم، ج ٥، ص : ٣٣١.

(٢٥) انظر: السيوطي، جلال الدين عبدالرحمن بن أبي بكر، تاريخ الخلفاء، تحقيق إبراهيم صالح، دار صادر، بيروت، ط ١، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م، ص : ٣٠٨.

(٢٦) انظر: المسعودي، أبو الحسن علي بن الحسين بن علي، التنبيه والإشراف، المكتبة

## شخصيات قيادية رسمت خطوط الدولة في عصرها

## الفصل الثامن

٣٣٠

- التاريخية، دن، ١٣٥٧هـ - ١٩٣٨م، ص: ٢٩٥-٢٩٦.
- (٢٧) انظر: ابن الطقطقي، محمد بن علي، الفخري في الآداب السلطانية والدول الإسلامية، مطبعة محمد علي صبيح، القاهرة، ١٩٦٢م، ص: ١٥٦.
- (٢٨) انظر: الطبري، محمد بن جرير، تاريخ الرسل والملوك، مرجع سابق، ج ٩، ص: ٢١٠.
- (٢٩) المرجع نفسه، ج ٩، ص: ٢٧٦.
- (٣٠) انظر: اليعقوبي، أحمد بن أبي يعقوب، مشاكلة الناس لزمانهم، تحقيق وليم ملورد، دار الكتاب الجديد، بيروت، ١٩٦٢م، ص: ٢٣.
- (٣١) ابن دحية، عمر بن الحسن الكلبي، النبراس في تاريخ خلفاء بني العباس، تحقيق مديحة الشراوي، مكتبة الثقافة الدينية، بور سعيد، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م، ص: ٣٣.
- (٣٢) السيوطي، جلال الدين عبدالرحمن بن أبي بكر، تاريخ الخلفاء، مرجع سابق، ص: ٣٢٠.
- (٣٣) المرجع نفسه، ص: ٣٠٨.
- (٣٤) الخطيب البغدادي، أحمد بن علي أبو بكر، تاريخ بغداد، دار الكتب العلمية، بيروت، دن، ج ١٠، ص: ٥٦-٥٧.
- (٣٥) العسلي، بسام، المنصور القائد، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٦م، ص: ١٥٤.
- (٣٦) العاني، حسن فاضل، سياسة المنصور أبي جعفر، منشورات وزارة الثقافة العراقية، ١٩٨١، ص: ٤٣٩.
- (٣٧) المرجع السابق، ص: ١٥٥.
- (٣٨) ابن الأثير، علي بن محمد بن محمد بن عبد الكريم، الكامل في التاريخ، مرجع سابق، ج ٥، ص: ٤٦.
- (٣٩) الحوب: الإثم. انظر: الفيومي، أحمد بن محمد بن علي، المصباح المنير، مرجع سابق، ص: ٦٠، مادة (ح و ب).
- (٤٠) ابن الأثير، علي بن محمد بن عبد الكريم، الكامل في التاريخ، مرجع سابق، ج ٥، ص: ٤٣-٤٤.
- (٤١) المرجع السابق، ج ٥، ص: ٤٧، وانظر: الطبري، محمد بن جرير، تاريخ الرسل والملوك، مرجع سابق، ج ٩، ص: ٢٧٠-٢٧١.
- (٤٢) فهمي، عبدالسلام عبدالعزيز، السلطان محمد الفاتح: فاتح القسطنطينية وقاهر الروم، دار القلم، دمشق، ط ٥، ١٤١٣هـ - ١٩٩٣م، ص: ٣٦.

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

- (٤٣) فهمي، عبدالسلام عبدالعزيز، السلطان محمد الفاتح: فاتح القسطنطينية وقاهر الروم، مرجع سابق، ص: ٣٦ - ٣٧.
- (٤٤) انظر: الصلابي، علي محمد محمد، المسك الفائح من سيرة محمد الفاتح، مكتبة الصحابة، الشارقة، دت، ص: ١٣٦.
- (٤٥) انظر: الصلابي، علي محمد محمد، المسك الفائح من سيرة محمد الفاتح، مرجع سابق، ص: ١٣٦.
- (٤٦) انظر: الصلابي، علي محمد محمد، المسك الفائح من سيرة محمد الفاتح، مرجع سابق، ص: ١٣٧.
- (٤٧) انظر: الصلابي، علي محمد محمد، المسك الفائح من سيرة محمد الفاتح، مرجع سابق، ص: ١٣٧.
- (٤٨) انظر: المرجع نفسه، ص: ١٣٧.
- (٤٩) انظر: المرجع نفسه، ص: ١٣٨.
- (٥٠) انظر: الصلابي، علي محمد محمد، المسك الفائح من سيرة محمد الفاتح، مرجع سابق، ص: ١٣٩.
- (٥١) انظر: العسلي، بسام، الفاتح القائد، دار النفائس، بيروت، ط١، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م، ص: ١٠٣-١٠٥.
- (٥٢) فهمي، عبد السلام عبد العزيز، السلطان محمد الفاتح: فاتح القسطنطينية وقاهر الروم، مرجع سابق، ص: ١٧١-١٧٢.



الفهارس



القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

## الفهارس

- ١- فهرس الآيات القرآنية
- ٢- فهرس الأحاديث والآثار
- ٣- فهرس الأعلام المترجم لها
- ٤- قائمة المصادر والمراجع
- ٥- فهرس المحتويات





## ١- فهرس الآيات القرآنية

## فاتحة الكتاب

﴿أَحْمَدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ (المراد السورة كلها) ..... ٢٧٥

## سورة البقرة

﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ [البقرة: ٣٠] ..... ٢٠٢

﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾ [البقرة: ٣١] ..... ٢٧٩ ، ٢٨١

﴿وَلَمَّا أَتَبَعَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ

وَلَا نَصِيرٍ﴾ [البقرة: ١٢٠] ..... ٢٥٨

﴿وَإِذْ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ

لَا يَتَّبِعُكَ فِي الْأَرْضِ الْمُظَلِمِينَ﴾ [البقرة: ١٢٤] ..... ٢٠٢ ، ٢١٤ ، ٢٤٤ ، ٢٦٩ ، ٢٨١

﴿وَمَنْ يَرْغَبْ عَن مِّلَّةِ إِبْرَاهِيمَ إِلَّا مَن سَفِهَ نَفْسَهُ وَلَقَدِ اصْطَفَيْنَاهُ فِي الدُّنْيَا

وَإِنَّهُ فِي الْآخِرَةِ لَمِنَ الصَّالِحِينَ﴾ [البقرة: ١٣٠] ..... ٢١٥ ، ٢٥٢ ، ٢٦٩

﴿يَتَّبِعُهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ [البقرة: ١٥٣] ..... ٢٥٤

﴿لَا تُكَلِّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا﴾ [البقرة: ٢٣٣] ؛ ..... ٢٢٩

﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ

مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: ٢٤٧] ..... ٢٠٢ ، ٢٤٠ ، ٢٥٨ ، ٢٦٩ ، ٢٨١

﴿ءَامَنَ الرُّسُلُ بِمَا أَنزَلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ وَالْمُؤْمِنُونَ كُلُّ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ

وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ﴾ [البقرة: ٢٨٥] ..... ٢٤٤

## سورة آل عمران

- ﴿وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِ كُلٌّ مِّنْ عِنْدِ رَبِّنَا﴾ [آل عمران: ٧] ..... ٢٥٨
- ﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ﴾ [آل عمران: ١٨] ..... ٢٥٨
- ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ﴾ [آل عمران: ٣١] ..... ٢١٤ ، ٢٠٣
- ﴿وَمُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ التَّوْرَةِ وَلِأَجْلِ لَكُمْ بَعْضَ الَّذِي حُرِّمَ عَلَيْكُمْ﴾ [آل عمران: ٥٠] ..... ٢٧٦ ، ٢٧٤
- ﴿وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا﴾ [آل عمران: ١٠٣] ..... ٢٠٣
- ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩] ..... ٢٥٢ ، ٢٢٥ ، ٢٠٩ ، ٢٠٨ ، ٢٠٣
- ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: ٢٠٠] ..... ٢٥٥

## سورة النساء

- ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ [النساء: ٥٨] ..... ٢٠٢
- ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوِيَ الْأَمْرِ مِنكُمْ﴾ [النساء: ٥٩] ..... ٢٠٣
- ﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾ [النساء: ١١٣] ..... ٢٨١ ، ٢٧٨

## سورة المائدة

- ﴿أَيُّومَ اكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتِمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ [المائدة: ٣] ..... ٢٧٤
- ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ﴾

- وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ۤأَلَّا تَعْدِلُوۡا أَعْدِلُوۡا هُوَ  
 أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿المائدة: ٨﴾ ..... ٢١٣
- ﴿فَإِذْ هَبَّ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَفَقْتِلَا﴾ ﴿المائدة: ٢٤﴾، ..... ٢٠٩
- ﴿إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا  
 أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِّنْ خَلْفٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ  
 ذَلِكَ لَهُمْ جِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ ﴿المائدة: ٣٣﴾ ..... ٣١٤
- ﴿لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا﴾ ﴿المائدة: ٤٨﴾ ..... ٢٧٣
- ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيِّمًا عَلَيْهِ  
 فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ﴾ ﴿المائدة: ٤٨﴾ ..... ٢٧٤

## سورة الأنعام

- ﴿قُلْ أَعْيَرَ اللَّهُ أَخِيذًا وَلِيًّا فَاطِرَ السَّمٰوٰتِ وَالْأَرْضِ وَهُوَ يُطْعِمُ وَلَا يُطْعَمُ قُلْ إِنِّي أُمِرْتُ  
 أَنْ أَكُونَ أَوَّلَ مَنْ أَسْلَمَ وَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ ﴿الأنعام: ١٤﴾ ..... ٢١٥
- ﴿وَأَجْنِبْنِيَّمْ وَهَدِيْنِيْهُمْ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيْمٍ﴾ ﴿الأنعام: ٨٧﴾ ..... ٢٧٤
- ﴿أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَىٰ اللَّهُ فَيُهْدِنُهُمْ أَقْدَرَهُ قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا  
 إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعٰلَمِيْنَ﴾ ﴿الأنعام: ٩٠﴾ ..... ٢٥٢ ، ٢١٤
- ﴿وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدُوًّا بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾ ﴿الأنعام: ١٠٨﴾ ..... ٢١٨
- ﴿اللَّهُ أَعْلَمُ حَيْثُ يَجْعَلُ رِسَالَتَهُ﴾ ﴿الأنعام: ١٢٤﴾ ..... ٢٦٩ ، ٢٥١
- ﴿وَهَذَا صِرَاطٌ رَبِّكَ مُسْتَقِيمًا قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَذَّكَّرُونَ﴾ ﴿الأنعام: ١٢٦﴾ ..... ٢٧٣
- ﴿ثُمَّ ءَاتَيْنَا مُوسَىٰ الْكِتَابَ تَمَامًا عَلَىٰ الَّذِي أَحْسَنَ وَتَفْصِيْلًا لِّكُلِّ شَيْءٍ  
 وَهُدًى وَرَحْمَةً﴾ ﴿الأنعام: ١٥٤﴾ ..... ٢٧٤

- ﴿قُلْ إِنِّي هَدَيْتِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾ [الأنعام: ١٦١] ..... ٢٧٨
- ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ [١٦٦] لَا شَرِيكَ لَهُ، وَبِذَلِكَ  
أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾ [الأنعام: ١٦٢-١٦٣] ..... ٢٤٤

## سورة الأعراف

- ﴿وَلَقَدْ جِئْنَاهُمْ بِكِتَابٍ فَصَّلْنَاهُ عَلَىٰ عِلْمٍ هُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾ [الأعراف: ٥٢] ..... ٢٧٤
- ﴿قَالَ يَمُوسَىٰ إِنَّي اصْطَفَيْتُكَ عَلَىٰ النَّاسِ بِرِسَالَاتِي وَبِكَلِمِي﴾ [الأعراف: ١٤٤] ..... ٢٦٩
- ﴿وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِن كُلِّ شَيْءٍ مَّوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِّكُلِّ شَيْءٍ فَخَذَهَا  
يَقُوَّةً وَأَمَرَ قَوْمَك بِأَخْذُوا بِأَحْسَنِهَا﴾ [الأعراف: ١٤٥] ..... ٢٧٤
- ﴿فَالَّذِينَ ءَامَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ  
أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [الأعراف: ١٥٧] ..... ٢٨٤

## سورة الأنفال

- ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِن قُوَّةٍ﴾ [الأنفال: ٦٠] ..... ٢٢٤
- ﴿هُوَ الَّذِي آتَاكَ بِبَصْرِهِ وَإِلْمُومِينَ﴾ [الأنفال: ٦٢] ..... ٢٨٣

## سورة التوبة

- ﴿إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسْجِدَ اللَّهِ مَن ءَامَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ﴾ [التوبة: ١٨] ..... ٢٤٢
- ﴿إِلَّا نَضْرِبُوهُ فَعَدَّ نَصْرَهُ اللَّهُ﴾ [التوبة: ٤٠] ..... ٢٨٣
- ﴿وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾ [التوبة: ٤١] ..... ٣٢٢
- ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنفِقُوا اللَّهُ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ [التوبة: ١١٩] ..... ٢١٢
- ﴿وَمَا كَانَتِ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَنفِقُوا

- ٢٢٧..... ﴿فِي الدِّينِ وَيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾ [التوبة: ١٢٢]؛
- ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ
- بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ [التوبة: ١٢٨] .

## سورة يونس

- ﴿قُلِ اللهُ يَهْدِي لِلْحَقِّ أَفَمَن يَهْدِي إِلَى الْحَقِّ أَحَقُّ أَن يُنَبَّعَ أَمَّن لَّا يَهْدِي إِلَّا أَن يُهْدَىٰ
- فَمَا لَكُمْ كَيْفَ تَحْكُمُونَ﴾ [يونس: ٣٥] .
- ٢٧٧.....
- ﴿وَاتَّبِعْ مَا يُوحَىٰ إِلَيْكَ وَأَصِرْ حَتَّىٰ يَحْكُمَ اللهُ وَهُوَ خَيْرُ الْحَاكِمِينَ﴾ [يونس: ١٠٩] .
- ٢٥٤.....

## سورة هود

- ﴿وَمَا أُرِيدُ أَن أَمْلِكُكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَدَكُمْ عَنْهُ إِنِ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ
- وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ [هود: ٨٨] .
- ٢١٣ ، ٢٠٣.....
- ٢٧٧..... ﴿فَأَسْتَفِمْ كَمَا أُمِرْتُ وَمَن تَابَ مَعَكَ﴾ [هود: ١١٢] .

## سورة يوسف

- ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا﴾ [يوسف: ٢٢] .
- ٢٧٩ ، ٢٥٨.....
- ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾
- ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾
- ٢٢١..... [يوسف: ٤٧ - ٤٩] .
- ٢٧١..... ﴿يَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ [يوسف: ٥٤] .
- ٢٢٦..... ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ﴾ [يوسف: ٥٥] ؛
- ٢٥٥..... ﴿إِنَّهُ مَن يَتَّقِ وَيَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [يوسف: ٩٠] .

﴿حَتَّىٰ إِذَا اسْتَيْسَسَ الرُّسُلُ وَظَنُّوا أَنَّهُمْ قَدْ كُذِبُوا جَاءَهُمْ نَصْرُنَا﴾ [يوسف: ١١٠] . . . . . ٢٨٤

### سورة إبراهيم

﴿اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَأَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجَ بِهِ مِنَ الثَّمَرَاتِ رِزْقًا لَكُمْ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْفَلَكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ وَسَخَّرَ لَكُمُ الْأَنْهَارَ ﴿٣٢﴾  
وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبَيْنِ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ ﴿٣٣﴾ وَآتَاكُم مِّنْ كُلِّ مَا سَأَلْتُمُوهُ وَإِن تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا إِنَّ الْإِنسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ ﴿٣٤﴾﴾

[إبراهيم: ٣٢ - ٣٤] . . . . . ٢٢٤

### سورة النحل

﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ﴾ [النحل: ٤٤] . . . . . ٢٧٧ ، ٢٧٤  
﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَيِّدًا لِّكُلِّ شَيْءٍ﴾ [النحل: ٨٩] . . . . . ٢٧٣ ، ٢٣٩  
﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ  
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [النحل: ٩٠] . . . . . ٢٠٣  
﴿أَجْبَدُهُ وَهَدَنَهُ إِلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾ [النحل: ١٢١] . . . . . ٢٧٩  
﴿أَدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [النحل: ١٢٥] . . . . . ٢٠٣

### سورة الإسراء

﴿إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ﴾ [الإسراء: ٩] . . . . . ٢٧٣  
﴿وَلَوْلَا أَن تُبَيِّنَنَّكَ لَقَدْ كِدْتَ تَرْكَنُ إِلَيْهِمْ شَيْئًا قَلِيلًا﴾ [الإسراء: ٧٤] . . . . . ٢٨٤

### سورة الكهف

﴿قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَعْبُكَ عَلَيَّ أَنْ تَعْلَمَ مِنِّي مِمَّا عَلَّمْتَ رُسُدًا﴾ [الكهف: ٦٦] . . . . . ٢٥٩

- ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبِيلاً﴾ [الكهف: ٨٤] ..... ٢٨٤  
 ﴿قَالَ أَمَا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكْرًا ﴿٨٧﴾ وَأَمَا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءً الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴿٨٨﴾﴾ [الكهف: ٨٧-٨٨] ..... ٢٨٤

## سورة مريم

- ﴿قَالَ إِنِّي عَبْدُ اللَّهِ ءَاتَنِي الْكِتَابَ وَجَعَلَنِي نَبِيًّا﴾ [مريم: ٣٠] ..... ٢٦٩  
 ﴿يَأْتِبِ إِنِّي قَدْ جَاءَنِي مِنَ الْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَاتَّبِعْنِي أَهْدِكَ صِرَاطًا سَوِيًّا﴾ [مريم: ٤٣] ..... ٢٥٨

## سورة طه

- ﴿وَأَنَا أَخَذْتُكَ فَاسْتَمِعْ لِمَا يُوحَىٰ﴾ [طه: ١٣] ..... ٢٦٩  
 ﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿١٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٢١﴾ وَأَحْلِلْ عُقْدَةً مِن لِسَانِي ﴿٢٧﴾  
 يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٢٨﴾﴾ [طه: ٢٥-٢٨] ..... ٢٧٩ ، ٢٨١  
 ﴿وَأَجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي ﴿٢٩﴾ هَٰزُونَ أَخِي ﴿٣٠﴾ أَشَدُّ بِهِ أَزْرَىٰ ﴿٣١﴾  
 وَأَشْرِكُهُ فِي أَمْرِي ﴿٣٢﴾﴾ [طه: ٢٩-٣٢] ..... ٢٠٩ ، ٢٢٨  
 ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه: ١١٤] ..... ٢٥٨ ، ٢٦٠

## سورة الحج

- ﴿مَنْ كَانَتْ يَدُهُ رَافِعَةً إِلَىٰ اللَّهِ أَن لَّنْ نَبْصُرَهُ اللَّهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ فَلْيَمْدُدْ بِسَبَبٍ إِلَى السَّمَاءِ ثُمَّ لْيَقْطَعْ فَلْيَنْظُرْ هَلْ يُدْهَبَ كَيْدُهُ مَا يَغِيظُ﴾ [الحج: ١٥] ..... ٢٨٣

## سورة المؤمنون

- ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ [المؤمنون: ٨] ..... ٢٤٥  
 ﴿أَدْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [المؤمنون: ٩٦] ..... ٢٠٤



## سورة النور

﴿وَمَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلَّغُ الْمُبِينُ﴾ [النور: ٥٤] ..... ٢٠٣

## سورة الفرقان

﴿وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا لَوْلَا نُزِّلَ عَلَيْهِ الْقُرْآنُ جُمْلَةً وَاحِدَةً كَذَلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِ فُؤَادَكَ وَرَتَّلْنَاهُ تَرْتِيلًا﴾ [الفرقان: ٣٢] ..... ٢٨١ ، ٢٧٦

## سورة الشعراء

﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِِمَنِ ابْتَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الشعراء: ٢١٥] ..... ٢٠٣

## سورة النمل

﴿مَا كُنْتَ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونَ﴾ [النمل: ٣٢] ..... ٢٠٩  
﴿وَأَوْيْنَا آلِمًا مِنْ قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ﴾ [النمل: ٤٢] ..... ٢٥٨

## سورة القصص

﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ ءَأَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا﴾ [القصص: ١٤] ..... ٢٧٩  
﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّكِ اسْتَجَرْتِ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦] ..... ٢٥٢  
﴿وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾ [القصص: ٧٧] ..... ٢٠٤  
﴿وَمَا كُنْتَ تَرْجُو أَنْ يُلْقَىٰ إِلَيْكَ الْكِتَابُ إِلَّا رَحْمَةً مِّن رَّبِّكَ﴾ [القصص: ٨٦] ..... ٢٦٩

## سورة العنكبوت

﴿وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ﴾ [العنكبوت: ٤٣] ..... ٢٥٨  
﴿بَلْ هُوَ آيَاتٌ يَبْنِي فِي صُدُورِ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ﴾ [العنكبوت: ٤٩] ..... ٢٥٩  
﴿أَتْلُ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ

عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ ﴿العنكبوت: ٤٥﴾ ..... ٢٨٠

### سورة الروم

﴿كَذَلِكَ نَفْصَلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ [الروم: ٣٠] ..... ٢١٧

﴿وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ وَلَئِنْ جِئْتَهُمْ بِآيَةٍ لَيَقُولُنَّ

الَّذِينَ كَفَرُوا إِنَّهُمْ إِلَّا مُبْطِلُونَ﴾ [الروم: ٥٨] ..... ٢٧٦

### سورة لقمان

﴿وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ [لقمان: ١٧] ..... ٢٠٤

### سورة الأحزاب

﴿مَا جَعَلَ اللَّهُ لِرَجُلٍ مِنْ قَلْبَيْنِ فِي جَوْفَيْهِ﴾ [الأحزاب: ٤] ..... ٢٢٧

﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ

وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب: ٢١] ..... ٢٨٢ ، ٢٤٦ ، ٢١٤ ، ٢٠٣

### سورة سبأ

﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُدَ مِنَّا فَضْلًا يَجِبَالٍ أَوْيٍ مَعَهُ وَالطَّيْرَ وَالنَّارَ لَهُ الْحَدِيدَ﴾ [سبأ: ١٠] ..... ٢٨٤

### سورة فاطر

﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّكَ اللَّهُ عَزِيزٌ غَفُورٌ﴾ [فاطر: ٢٨] ..... ٢٥٦

### سورة الصافات

﴿فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعَىٰ قَالَ يَبْنَئُ إِنِّي آرَىٰ فِي السَّمَاءِ آتٍ أَذْبَحُكَ

فَأَنْظِرْ مَاذَا تَرَىٰ﴾ [الصافات: ١٠٢] ..... ٢٠٩

﴿فَكَالَ يَبْتِئَىٰ إِلَيَّ أَرَىٰ فِي الْمَنَامِ آتَىٰكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَىٰ قَالَ يَتَابَتُ  
أَفْعَلُ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ ﴿١٠٦﴾ فَلَمَّا أَسْلَمَا وَتَلَّهُ لِلْجَبِينِ ﴿١٠٧﴾  
وَنَدَيْتُهُ أَنْ يَتَّبِعْنِي أَفْعَلُ فَأَبَىٰ تَوْبَهُ ۖ فَيَتَّبِعْنِي عَلَىٰ كَدِّ الْقَوْمِ ﴿١٠٨﴾  
إِنَّ هَذَا لَهُ الْبَلَاءُ الْعَمِيمُ ﴿١٠٩﴾﴾ [الضافات: ١٠٢-١٠٦] ..... ٢٤٨

## سورة ص

﴿وَهَلْ أُنذِرَكَ نَبَأُ الْخَصْمِ إِذْ سُورُوا الْمِحْرَابَ ﴿٢١﴾ إِذْ دَخَلُوا عَلَىٰ دَاوُدَ فَفَزِعَ مِنْهُمْ  
قَالُوا لَا تَحَفُّ خَصْمَانِ بَعَىٰ بَعْضُنَا عَلَىٰ بَعْضٍ فَاحْكُم بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلَا تُشْطِطْ  
وَاهْدِنَا إِلَىٰ سَوَاءِ الصِّرَاطِ ﴿٢٢﴾ إِنَّ هَذَا أَخِي لَهُ تِسْعٌ وَتِسْعُونَ نَجْمَةً وَلِيَ نَجْمَةٌ  
وَاحِدَةٌ فَقَالَ أَكْفِلْنِيهَا وَعَزَّنِي فِي الْخِطَابِ ﴿٢٣﴾ قَالَ لَقَدْ ظَلَمَكَ بِسُؤَالِ  
نَجْمِكَ إِلَىٰ نِعَاجِهِ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لِيَبْغِيَ بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلَّا  
الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ وَظَنَّ دَاوُدُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ  
فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ ﴿٢٤﴾﴾ [ص: ٢١-٢٤] ..... ٢٥٠  
﴿يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ﴾ [ص: ٢٦] ..... ٢٦٩ ، ٢٠٢  
﴿إِنَّا وَجَدْنَاهُ صَابِرًا نِّعَمَ الْعَبْدُ إِنَّهُ أَوَّابٌ﴾ [ص: ٤٤] ..... ٢٥٤

## سورة الزمر

﴿أَمَّنْ هُوَ قَنِتٌ ءَانَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ  
هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمَلُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْمَلُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ [الزمر: ٩] ..... ٢٥٨ ، ٢٥٦  
﴿وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِن كُلِّ مَثَلٍ لَّعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ﴾ [الزمر: ٢٧] ..... ٢٧٤  
﴿قُرْءَانًا عَرَبِيًّا غَيْرَ ذِي عِوَجٍ لَّعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ﴾ [الزمر: ٢٨] ..... ٢٧٧

## سورة فصلت

- ﴿قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهٌُ وَاحِدٌ فَاسْتَقِيمُوا  
إِلَيْهِ وَاسْتَغْفِرُوهُ وَوَيْلٌ لِلْمُشْرِكِينَ﴾ [فصلت: ٦]، ..... ٢٤٦
- ﴿أَدْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ [فصلت: ٣٤] ..... ٢٠٤

## سورة الشورى

- ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى: ٣٨] ..... ٢٠٩
- ﴿وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ﴾ [الشورى: ٤٠] ..... ٢٠٤
- ﴿وَلَمَنْ صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ [الشورى: ٤٣] ..... ٢٥٥

## سورة الزخرف

- ﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾ [الزخرف: ٣٢]، ..... ٢٢٦
- ﴿إِنَّ هُوَ إِلَّا عَبْدٌ أَنْعَمْنَا عَلَيْهِ وَجَعَلْنَاهُ مَثَلًا لِّبَنِي إِسْرَائِيلَ﴾ [الزخرف: ٥٩]، ..... ٢١٥

## سورة الأحقاف

- ﴿وَمِنْ قَبْلِهِ كَتَبَ مُوسَىٰ إِمَامًا وَرَحِمَةً وَهَذَا كِتَابٌ مُّصَدِّقٌ لِّسَانِ عَرَبِيًّا لِّيُنذِرَ  
الَّذِينَ ظَلَمُوا وَبَشِّرِ الْمُحْسِنِينَ﴾ [الأحقاف: ١٢] ..... ٢١٥

## سورة الفتح

- ﴿وَيَنْصُرَكَ اللَّهُ نَصْرًا عَظِيمًا﴾ [الفتح: ٣] ..... ٢٨٤
- ﴿هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ﴾ [الفتح: ٢٨] ..... ٢٦٩
- ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾ [الفتح: ٢٩] ..... ٢٥٢

## سورة الحجرات

- ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِمَهَلَةٍ فَتُصْحِرُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ [الحجرات: ٦] ..... ٢٠٤
- ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا﴾ [الحجرات: ٩] ..... ٢٠٤
- ﴿وَاقْسِطُوا إِنَّا اللَّهُ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ [الحجرات: ٩] ..... ٢٠٣
- ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [الحجرات: ١٠] ..... ٢٠٤

## سورة ق

- ﴿وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِجَبَّارٍ﴾ [ق: ٤٥] ..... ٢٥٢

## سورة الذاريات

- ﴿وَذَكِّرْ فَإِنَّ الذِّكْرَىٰ تَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الذاريات: ٥٥] ..... ٢٠٣

## سورة النجم

- ﴿فَلَا تُرْكُوا أَنفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَىٰ﴾ [النجم: ٣٢] ..... ٢٦٨

## سورة الحديد

- ﴿ذَٰلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ﴾ [الحديد: ٢١] ..... ٢٦٩

## سورة الممتحنة

- ﴿قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ﴾ [الممتحنة: ٤] ..... ٢١٤

## سورة الصف

- ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ [الصف: ٢] ..... ٢٤٧

## سورة التحريم

- ﴿عَسَىٰ رَبُّهُ إِنْ طَلَّقَنَّ أَنْ يُبْدِلَهُ أَزْوَاجًا خَيْرًا مِّنْكَ مُسْلِمَاتٍ﴾ [التحريم: ٥] ..... ٢٩٧
- ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسُهُمْ وَأَهْلِيَهُمْ نَارًا وَقُوْدَهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ﴾ [التحريم: ٦] ..... ٢٢٣

## سورة الملك

- ﴿أَمَّن يَمْشِي مَكْبًا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّن يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾ [الملك: ٢٢] ..... ٢٢٢

## سورة القلم

- ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: ٤] ..... ٢٥٢ ، ٢٥١ ، ٢٠٤
- ﴿فَاصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تَكُن كَصَاحِبِ الْحُوتِ إِذْ نَادَىٰ وَهُوَ مَكْظُومٌ ﴿٤٨﴾ لَوْلَا أَن تَذَكَّرَهُ يَغْمَهُ مِّنْ رَبِّهِ لَنُبَذَ بِالْعَرَاءِ وَهُوَ مَذْمُومٌ ﴿٤٩﴾﴾ [القلم: ٤٨-٤٩] ..... ٢٥٤

## سورة المزمل

- ﴿يَأْتِيهَا الْمُرْسَلُ ﴿١﴾ فُرُ الْبَلِّ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٢﴾ يُصَفِّهُ؛ أَوْ أَنْقَضَ مِنْهُ قَلِيلًا ﴿٣﴾ أَوْ زِدَ عَلَيْهِ وَرَتَلَ الْقُرْآنَ تَرْتِيلًا ﴿٤﴾ إِنَّا سَنُلْقِي عَلَيْكَ قَوْلًا ثَقِيلًا ﴿٥﴾﴾ [المزمل: ١-٥] ..... ٢٨٢ ، ٢٧٨
- ﴿وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَأَهْرُجْهُمْ هَجْرًا حَمِيلًا﴾ [المزمل: ١٠] ..... ٢٥٤

## سورة الإنسان

- ﴿إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا﴾ [الإنسان: ١٣] ..... ٢١٧
- ﴿فَاصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تُطِعْ مِنْهُمْ ءَاثِمًا أَوْ كَفُورًا﴾ [الإنسان: ٢٤] ..... ٢٥٤

## سورة الأعلى

- ﴿سَنُقْرِئُكَ فَلَا تَنسَىٰ﴾ [الأعلى: ٦] ..... ٢٧٨

﴿وَيُسِرُّكَ لِلْغَيْبِ﴾ [الأعلى: ٨] ..... ٢٧٩.....

## سورة البلد

﴿أَلَمْ نَجْعَلْ لَهُ عَيْنَيْنِ ﴿٨﴾ وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ ﴿٩﴾ وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ ﴿١٠﴾﴾ [البلد: ٨-١٠] ..... ٢١٧.....

## سورة الضحى

﴿أَلَمْ يَجِدْكَ يَتِيمًا فَآوَى ﴿٦﴾ وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَى ﴿٧﴾﴾

﴿وَوَجَدَكَ عَائِلًا فَأَغْنَى ﴿٨﴾﴾ [الضحى: ٦-٨] ..... ٢٧٨.....

﴿وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَى ﴿٧﴾﴾ [الضحى: ٧] ..... ٢٨١.....

## سورة الشرح

﴿أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ ﴿١﴾﴾ [الشرح: ١] ..... ٢٨١.....

## سورة العلق

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾﴾

﴿الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾﴾ [العلق: ١-٥] ..... ٢٥٨.....



## فهرس الأحاديث والآثار

- ٢٢٩..... إِيْحُوا نِكْمَ حَوَلِكُمْ جَعَلَهُمُ اللهُ تَحْتِ . . .
- ٢٢٧ ..... إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ
- ٢٤٢..... إِذَا رَأَيْتُمُ الرَّجُلَ يَعْتَادُ الْمَسْجِدَ فَاشْهَدُوا لَهُ بِالْإِيمَانِ
- ٢٢٧ ..... إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ
- ٢٥٩..... إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ . . .
- ٢٩٦ ، ٢٢٧..... أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ، وَأَشَدُّهُمْ فِي دِينِ اللهِ عُمَرُ
- ٢٠٩..... لَا نَقُولُ كَمَا قَالَ قَوْمُ مُوسَى: ﴿فَاذْهَبْ أَنْتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا﴾
- ٢٠٥..... اسْمَعُوا وَأَطِيعُوا وَإِنِ اسْتَعْمَلَ عَلَيْكُمْ عَبْدٌ حَبَشِيٌّ كَانَ رَأْسُهُ زَيْبَةً
- ٢١٠..... أَشِيرُوا أَيُّهَا النَّاسُ عَلَيَّ
- ٢٢٥..... اعْقِلْهَا وَتَوَكَّلْ
- ٢١٠..... امْضُوا عَلَى اسْمِ اللهِ
- ٢١٣..... إِنَّ الصَّدَقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ . . .
- ٢٧٠..... إِنَّ اللهَ اصْطَفَى كِنَانَةَ مِنْ وَلَدِ إِسْمَاعِيلَ، وَاصْطَفَى قُرَيْشًا مِنْ كِنَانَةَ . . .
- ٢٢٨..... إِنَّ اللهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ . . .
- ٢٠٥..... إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ . . .
- ٢٧٠..... إِنَّا وَاللهِ لَا نُؤَلِّي عَلَى هَذَا الْعَمَلِ أَحَدًا سَأَلَهُ وَلَا أَحَدًا حَرَصَ عَلَيْهِ
- ٢٢٣ ..... إِنَّكَ سَتَأْتِي قَوْمًا أَهْلَ كِتَابٍ
- ٢٤٣..... إِنِّي رَسُولُ اللهِ وَلَسْتُ أَعْصِيهِ وَهُوَ نَاصِرِي



- أول ما بُدئ به رسول الله ﷺ من الوحي الرؤيا الصالحة في النوم ..... ٢٧٩
- آيةُ المُنَافِقِ ثلاثٌ إذا حَدَّثَ كَذَبَ وإذا وَعَدَ أُخْلَفَ وإذا ائْتَمَنَ خَانَ ..... ٢٤٦
- البرُّ حُسْنُ الحُلُقِ والإيْثَمُ ما حاك في صَدْرِكَ . . . . . ٢٥٢
- بَلَّغُوا عَنِّي ولو آيَةً ..... ٢٢٨
- خَدَمْتُ النَبِيَّ ﷺ عَشْرَ سِنِينَ فما قال لي أَفَّ ولا لِمَ صَنَعْتَ ولا أَلَا صَنَعْتَ (قول أنس) ..... ٢٥٣
- خِيَارُ أَيْمَتِكُمُ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ ..... ٢٠٥
- الدِّينُ النَّصِيحَةُ . . . . . ٢٠٥
- سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمُ اللهُ في ظِلِّهِ يَوْمَ لا ظِلَّ إِلا ظِلُّهُ . . . . . ٢٠٤
- صَبْرًا يا آلَ ياسِرٍ فَإِنَّ موعِدَكُمْ الجَنَّةَ ..... ٢٤٤
- فإنك آتية ومطوف به ..... ٢٤٣
- قال الله تعالى ثلاثة أنا خَصْمُهُمْ يَوْمَ القِيامَةِ ..... ٢٨٥
- قُلْ آمَنْتُ بِاللَّهِ، فَاسْتَقِيمْ ..... ٢٤٦
- كان الرسول ﷺ إذا بعث أميرًا على سرية أو جيش أوصاه في خاصّة نفسه
- بتقوى الله وبمن معه من المسلمين خيرًا ..... ٢١٢
- كان النبي ﷺ في مِهْنَةٍ أهله فإذا حَضَرَتِ الصَّلَاةُ خرج إلى الصَّلَاةِ (قول عائشة) ..... ٢٥٣
- كِتَابُ اللَّهِ فيه الْهُدَى وَالنُّورُ . . . . . ٢٧٥
- كُلُّكُمْ رَاعٍ وكُلُّكُمْ مسؤولٌ عن رَعِيَّتِهِ ..... ٢٠٤
- كيف تسألون أهل الكتاب عن كتبهم وعندكم كتاب الله . . . (قول ابن عباس) ..... ٢٧٥
- لا تَغْضَبْ ..... ٢٥٥
- لا حَسَدَ إِلا في اثْنَتَيْنِ . . . . . ٢٥٩
- لا يَمْنَعَنَّ أَحَدَكُمْ مَهَابَةَ النَّاسِ أن يقولَ بِالْحَقِّ إذا عَلِمَهُ ..... ٢٤٧

- ٢٠٩..... لا يَنْبَغِي لِنَبِيِّ يَلْبَسُ لِأُمَّتِهِ فَيَضَعُهَا حَتَّى يَحْكُمَ اللَّهُ
- ٢٧٥..... لِأَعْلَمَنَّكَ سُورَةً هِيَ أَعْظَمُ سُورَةٍ فِي الْقُرْآنِ
- ٢٠٥..... اللَّهُمَّ مَنْ وَلِيَ مِنْ أُمَّتِي شَيْئًا، فَشَقَّ عَلَيْهِمْ فَاشْتَقُّ عَلَيْهِ
- ٢٥٥..... لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصَّرْعَةِ إِنَّمَا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ
- ٢٢٤..... الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ
- ٢١٥..... مَا بَالُ أَقْوَامٍ يَنْتَزِعُونَ عَنِ الشَّيْءِ أَصْنَعُهُ؟! فَوَاللَّهِ إِنِّي أَعْلَمُهُم بِاللَّهِ وَأَشَدُّهُمْ لَهُ خَشِيَةً
- ٢٠٩..... مَا تَرَوْنَ فِي هَؤُلَاءِ الْأَسَارَى
- ٢٨٤..... مَا مِنَ الْأَنْبِيَاءِ نَبِيٍّ إِلَّا أُعْطِيَ مَا مِثْلُهُ آمَنَ عَلَيْهِ الْبَشَرُ
- ٢٠٤..... مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رَعِيَةً فَلَمْ يَحْطِهَا بِنُصْحِهِ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ
- ٢٠٤... مَا مِنْ وَالٍ يَلِي رَعِيَةً مِنَ الْمُسْلِمِينَ فَيَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لَهُمْ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ
- ٢٧٥ ، ٢٥٩..... مَثَلُ مَا بَعَثَنِي اللَّهُ بِهِ مِنَ الْهُدَى وَالْعِلْمِ كَمَثَلِ الْغَيْثِ الْكَثِيرِ
- ٢٠٩..... الْمُسْتَشَارُ مُؤْتَمَنٌ
- ٢٠٤..... مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ
- ٢١٥..... مَنْ سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَلَهُ أَجْرُهَا وَأَجْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا
- ٢٨٥..... مَنْ قَتَلَ قَتِيلًا لَهُ عَلَيْهِ بَيْنَةٌ فَلَهُ سَلْبُهُ
- ٢٠٥..... مَنْ لَا يَرْحَمُ لَا يُرْحَمُ
- ٢٥٥..... مَنْ يَتَصَبَّرْ يُصْبِرْهُ اللَّهُ وَمَا أُعْطِيَ أَحَدٌ عَطَاءً خَيْرًا وَأَوْسَعَ مِنَ الصَّبْرِ
- ٢٥٩..... مَنْ يُرِدِ اللَّهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّينِ
- ٢٤٠..... نِعْمَتَانِ مَعْبُودٌ فِيهِمَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ الصَّحَّةُ وَالْفَرَاغُ
- ٢٥٥..... وَالصَّبْرُ ضِيَاءٌ وَالْقُرْآنُ حُجَّةٌ لَكَ أَوْ عَلَيْكَ
- ٢١٠..... وَشَاوَرَ ﷺ عَلِيًّا وَأَسَامَةَ فِيمَا رَمَى بِهِ أَهْلَ الْإِفْكِ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا

- وقد تَرَكْتُ فِيكُمْ مَا لَنْ تَضِلُّوا بَعْدَهُ إِنْ اعْتَصَمْتُمْ بِهِ كِتَابُ اللَّهِ ..... ٢٧٥
- وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ ..... ٢٥٩
- يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنِّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ. . . ٢٧٠
- يَا عَبْدَ الرَّحْمَنِ لَا تَسْأَلِ الْإِمَارَةَ فَإِنَّكَ إِنْ أُعْطِيَتْهَا عَنْ مَسْأَلَةٍ وُكِلَتْ إِلَيْهَا ..... ٢٦٨ ، ٢٧٠
- يَا عَمَّاهُ ، وَاللَّهِ لَوْ وَضَعُوا الشَّمْسَ فِي يَمِينِي وَالْقَمَرَ فِي يَسَارِي عَلَى  
أَنْ أَتْرَكَ هَذَا الْأَمْرَ مَا تَرَكْتُهُ ..... ٢٤٣



## فهرس الأعلام المترجم لهم في البحث

رقم الصفحة	اسم العلم
١٧٣.....	أبو شيخة، نادر أحمد
٢٣.....	أدونيل
٦٤.....	آر جيرس، كريس
٨٦.....	آرسنت، دايل
٦٢.....	باك
٦٦.....	برنارد، تشستر
١٢٥.....	بلانشارد، كينيث
١٢٥.....	بليك
١٦٥.....	بينيز، وارن
١١٨.....	تانيبوم، روبرت
٢٨.....	تايلر، فريدريك
٨٦.....	تيد، أردوي
٢١٨.....	الحامد، محمد محمود
٢٢٣.....	ابن حجر، أحمد بن علي بن محمد، العسقلاني
٢٢٣.....	الخطابي، أبو سليمان حمد بن محمد بن إبراهيم
٢٩.....	دراكر، بيتر
١١٠.....	ريدن، وليام
٦٦.....	سايمون، هيربرت
٨٤.....	ستوجديل، رالف
١١٨.....	شميث، وارين

٢٠٧.....	ابن عاشور
٢٠٧.....	ابن العربي، محمد بن عبدالله بن محمد، المالكي
٢٨.....	فايول، هنري
٥٨.....	فولبيت، ماري باركر
٧٤.....	فيدلر، فريدريك
١٧٣.....	القريوتي، محمد
٦٤.....	ماكلياند، ديفيد
٢٣.....	كونتز
١٩.....	كيرفي
٦٢.....	ليكرت، رنسيس
٦٤.....	ماسلو، أبراهام
٦٤.....	ماكجريجور، دوغلاس
١٧٣.....	ماكنزي، أليك
١٧٢.....	ماكي، جيمس
٥٩.....	مايو، إلتون
٢٤٨.....	مكيافيللي، نيقولا
١٧١.....	ملائكة، عبدالعزیز
٩٥.....	موتون
٩٨.....	ميترزبرغ
١٢٩.....	هاوس، روبرت
٩٥.....	الهوري، سيد
١٢٥.....	هيرسي، بول
٤٦.....	ويبر، ماكس



# المراجع



## قائمة المصادر والمراجع

### أ - المراجع العربية

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: كتب التفسير وعلوم القرآن :

- ١- ابن العربي، أبو بكر محمد بن عبد الله، أحكام القرآن، راجعه: محمد عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م.
- ٢- ابن عاشور: محمد الطاهر، التحرير والتنوير المعروف بتفسير ابن عاشور التونسي، مؤسسة التاريخ، بيروت، ط١، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م.
- ٣- ابن كثير، إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، دار المعرفة، بيروت، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.
- ٤- البيضاوي، ناصر الدين أبي سعيد عبد الله بن عمر بن محمد، تفسير البيضاوي المسمى أنوار التنزيل وأسرار التأويل، منشورات: محمد علي ييضمون، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
- ٥- الراغب الأصفهاني، الحسين بن محمد بن المفضل، المفردات في غريب القرآن، تحقيق: محمد خليل عيتاني، دار المعرفة، بيروت، ١٤١٨هـ - ١٩٩٨م.
- ٦- الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، مكتب التحقيق والإعداد بدار الإعلام، عمان - الأردن، ط١، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م.
- ٧- القرطبي، محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، تحقيق عبد الرزاق



المهدي، دار الكتاب العربي، بيروت، ٢٠٠٠م.

### ثالثًا: كتب الحديث:

- ٨- ابن قتيبة، عبد الله بن مسلم الدينوري، غريب الحديث، تحقيق: عبدالله الجبوري، مطبعة العاني، بغداد، ١٣٩٧هـ.
- ٩- البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، بيت الأفكار الدولية، الرياض - عمان، ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م.
- ١٠- الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، بيت الأفكار الدولية، الرياض - عمان، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
- ١١- الحاكم، محمد بن عبدالله، المستدرک علی الصحیحین، دار المعرفة، بيروت، دت.
- ١٢- ابن حنبل، أبو عبدالله أحمد بن محمد بن حنبل الشيباني، المسند، تحقيق شعيب الأرنؤوط وآخرين، مؤسسة الرسالة - بيروت، ط ١، ١٤١٦ - ١٤٢١هـ.
- ١٣- أبو داود، سليمان بن الأشعث السجستاني، سنن أبي داود، بيت الأفكار الدولية، الرياض - عمان، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
- ١٤- ابن ماجه، محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، بيت الأفكار الدولية، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
- ١٥- مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، بيت الأفكار الدولية، الرياض - عمان، ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م.

### رابعًا: كتب شروح الأحاديث:

- ١٦- ابن حجر، أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري بشرح صحيح

- البخاري، دار المعرفة، بيروت، دت.
- ١٧- ابن رجب، عبد الرحمن بن أحمد بن رجب الحنبلي، جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم، تحقيق شعيب الأرنؤوط وإبراهيم باجس، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط٧، ١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م.
- ١٨- النووي، يحيى بن شرف بن مري، صحيح مسلم بشرح النووي، مكتبة دار الفيحاء، دمشق، دت.
- خامساً: كتب اللغة والغريب:**
- ١٩- ابن الأثير، المبارك بن محمد، النهاية في غريب الحديث والأثر، تحقيق طاهر أحمد الزاوي ومحمود محمد الطناحي، دار إحياء التراث العربي - مؤسسة التاريخ العربي، بيروت - لبنان، دت.
- ٢٠- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، مختار الصحاح، تحقيق محمود خاطر، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ١٤١٥هـ - ١٩٩٥م.
- ٢١- رضا، أحمد، معجم متن اللغة، دار مكتبة الحياة، بيروت، ١٣٧٩هـ.
- ٢٢- الزبيدي، محمد مرتضى الحسيني، تاج العروس، مطبعة حكومة الكويت، دت.
- ٢٣- ابن فارس، أحمد بن فارس بن زكريا، مقاييس اللغة، تحقيق عبد السلام هارون، دار الجيل، بيروت - لبنان، ط٢، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
- ٢٤- الفيومي، أحمد بن محمد بن علي، المصباح المنير، المكتبة العصرية، صيدا، بيروت، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م.
- ٢٥- ابن منظور، محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب،

دار المعارف، القاهرة، دت.

سادسًا: كتب السيرة والتراجم:

- ٢٦- ابن الأثير، أبو الحسن علي بن أبي الكرم محمد بن محمد بن عبدالكريم الشيباني، الكامل في التاريخ، دار الكتاب العربي، بيروت، ط ٢، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م.
- ٢٧- ابن الأثير، أبو الحسن علي بن أبي الكرم محمد بن محمد بن عبدالكريم الشيباني، أسد الغابة في معرفة الصحابة، دار الكتاب العربي، القاهرة، ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م.
- ٢٨- ابن الأزرق، محمد بن علي بن محمد الغرناطي، بدائع السلك في طبائع الملك، تحقيق علي سامي النشار، وزارة الإعلام، العراق، ط ١، دت.
- ٢٩- ابن بشكوال، خلف بن عبد الملك بن مسعود بن بشكوال، الصلة، تحقيق إبراهيم الأبياري، دار الكتاب المصري- القاهرة، دار الكتاب اللبناني- بيروت، ط ١، ١٤١٠هـ - ١٩٨٩م.
- ٣٠- البكري، عبد الرحمن أحمد، من حياة الخليفة عمر بن الخطاب، الإرشاد للطباعة والنشر، بيروت، دت.
- ٣١- ابن الجوزي، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، تحقيق زينب إبراهيم القاروط، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٠م.
- ٣٢- الحبيشي، جمال الدين محمد بن عبد الرحمن بن عمر، نشر طي التعريف في فضل حَمَلَة العلم الشريف، دار المنهاج، جدة، ط ٢، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.
- ٣٣- حسن، حسن إبراهيم، زعماء الإسلام، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة،

- ١٩٨٠م.
- ٣٤- الخطيب البغدادي، أحمد بن علي أبو بكر، تاريخ بغداد، دار الكتب العلمية، بيروت، دت.
- ٣٥- ابن دحية، عمر بن الحسن الكلبي، النبراس في تاريخ خلفاء بني العباس، تحقيق مديحة الشرقاوي، مكتبة الثقافة الدينية، بور سعيد، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م.
- ٣٦- الذهبي، محمد بن أحمد بن عثمان، سير أعلام النبلاء، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٤١٣هـ.
- ٣٧- رضا، محمد، الفاروق عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.
- ٣٨- الزركلي، خير الدين، الأعلام، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٩٩م.
- ٣٩- السخاوي، شمس الدين محمد بن عبد الرحمن، الضوء اللامع لأهل القرن التاسع، دار الجيل، بيروت، ١٤١٢هـ - ١٩٩٢م.
- ٤٠- السيوطي، جلال الدين عبدالرحمن بن أبي بكر، تاريخ الخلفاء، تحقيق إبراهيم صالح، دار صادر، بيروت، ط ١، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م.
- ٤١- السيوطي، جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر، خلفاء رسول الله، تحقيق عبد الناصر أبو هارون، دار الرشيد، دمشق، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.
- ٤٢- الصلابي، علي محمد محمد، المسك الفائح من سيرة محمد الفاتح، مكتبة الصحابة، الشارقة، دت.
- ٤٣- الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير، تاريخ الرسل والملوك، مراجعة: صدقي جميل العطار، دار الفكر، بيروت، ١٤١٨هـ - ١٩٩٨م.

- ٤٤- ابن الطقطقي، محمد بن علي، الفخري في الآداب السلطانية والدول الإسلامية، تحقيق ممدوح حسن محمد، مكتبة الثقافة الدينية، بورسعيد، دت.
- ٤٥- الطماوي، سليمان محمد، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، ١٩٧٦م.
- ٤٦- طهماز، عبد الحميد محمود، الشيخ محمد الحامد العلامة المجاهد، دار القلم، بيروت، ٢٠٠٢م.
- ٤٧- ابن عبدربه، الفقيه أحمد بن محمد بن عبد ربه الأندلسي، العقد الفريد، تحقيق محمد سعيد العريان، دار الفكر، دت، دم .
- ٤٨- ابن عساكر، علي بن الحسن بن هبة الله، تاريخ مدينة دمشق، تحقيق عمر بن غرامة العمري، دار الفكر، بيروت، ١٩٩٥م.
- ٤٩- العسلي، بسام، الفاتح القائد، دار النفائس، بيروت، ط ١، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.
- ٥٠- العسلي، بسام، الفاروق القائد، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٥م.
- ٥١- العسلي، بسام، المنصور القائد، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٦م.
- ٥٢- العقاد، عباس محمود، عبقرية عمر، مكتبة نهضة مصر، القاهرة، ١٩٧٧م.
- ٥٣- ابن العماد، شهاب الدين عبد الحي بن أحمد بن محمد العسكري، شذرات الذهب في أخبار من ذهب، تحقيق محمود الأرناؤوط، دار ابن كثير، دمشق - بيروت، ط ١، ١٤١٣هـ - ١٩٩٢م.
- ٥٤- فهمي، عبد السلام عبد العزيز، السلطان محمد الفاتح فتح القسطنطينية وقاهر الروم، دار القلم، دمشق، ط ٥، ١٤١٣هـ - ١٩٩٣م.

- ٥٥- القاضي، سعد، القدوة عمر بن الخطاب رجل بملايين الرجال، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٥٦- ابن القيم، محمد بن أبي بكر بن أيوب الزرعي، زاد المعاد في هدي خير العباد، تحقيق شعيب الأرنؤوط وعبد القادر الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، مكتبة المنار الإسلامية، بيروت- الكويت، ط ١٥، ١٤٠٧هـ- ١٩٨٧م.
- ٥٧- المرادي، أبو بكر محمد بن الحسن الحضرمي القيرواني، الإشارة إلى أدب الإمارة، تحقيق رضوان السيّد، دار الطليعة، بيروت، ١٩٨١م.
- ٥٨- المسعودي، أبو الحسن علي بن الحسين بن علي، التنبيه والإشراف، المكتبة التاريخية، تحقيق عبد الله إسماعيل الصاوي، دن، دم، ١٣٥٧هـ - ١٩٣٨م.
- ٥٩- ابن هشام، عبدالملك بن هشام بن أيوب، السيرة النبوية، تحقيق أحمد شمس الدين، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ط ١، ١٩٩٨م.
- ٦٠- اليعقوبي، أحمد بن إسحاق، مشاكلة الناس لزمانهم، تحقيق وليم ملورد، دار الكتاب الجديد، بيروت، ط ٢، ١٩٨٠م.

#### سابعًا: كتب الإدارة:

- ٦١- الأبرش، محمد الرضا عبد الرحمن، السياسة القضائية في عهد عمر بن الخطاب وصلتها بواقعا المعاصر، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٩٩٦م.
- ٦٢- أبو الفضل، عبد الشافي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط ١، ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م.

- ٦٣- أبو سن، أحمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي، الرياض، ١٤١٧هـ.
- ٦٤- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩١م.
- ٦٥- أبو شيخة، نادر أحمد، والقريوتي، محمد، إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، العدد الأول، ج ٢٠، ١٩٩٣م.
- ٦٦- أبو شيخة، نادر أحمد، وعبد الله، أحمد، الإدارة في التراث العربي الإسلامي، جامعة القدس، عمان، ٢٠٠٣م.
- ٦٧- الأنصاري، عبد الحميد إسماعيل، الشورى وأثرها في الديمقراطية «دراسة مقارنة»، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م.
- ٦٨- بدر، أحمد، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، ط ٨، ١٩٨٦م.
- ٦٩- البرعي، محمد عبد الله، وعابدين، عدنان حمدي، الإدارة في التراث الإسلامي، مكتبة الخدمات، جدة، ١٩٨٧م.
- ٧٠- بسيوني، إبراهيم، أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية.. دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، م ٤، العلوم الإدارية (١)، ١٩٩٢م.
- ٧١- بسيوني، عبد الغني، أصول علم الإدارة العامة.. دراسة لأصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الإسلام، والولايات المتحدة، وفرنسا، ومصر، ولبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٣م.
- ٧٢- البقري، أحمد ماهر، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، مؤسسة شباب

- الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٧م.
- ٧٣- البنّا، فرناس عبد الباسط، دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة، دن، دم، ١٤٠٥هـ.
- ٧٤- بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط١، ٢٠٠٠م.
- ٧٥- تيد، أردوي، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٥م.
- ٧٦- تيمب، داييل، إدارة الوقت، ترجمة وليد هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١م.
- ٧٧- الجابري، بشير شكيب، القيادة والتغيير، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ١٩٩٤م.
- ٧٨- الجريسي، خالد بن عبد الرحمن، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري.. دراسة ميدانية لفعالية المدير السعودي في استثمار الوقت، رسالة ماجستير، كلية الإمام الأوزاعي، بيروت، ٢٠٠٠م.
- ٧٩- حسن، عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٢م.
- ٨٠- الحسن، محمد، أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، دار الثقافة، الدوحة، ١٩٩٠م.
- ٨١- درويش، إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٦م.
- ٨٢- الدلال، سامي محمد صالح، المرأة المسلمة والولايات العامة، مركز المستشار الإعلامي، الكويت، ط١، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م.



- ٨٣- الرفاعي، أحمد حسين، مناهج البحث العلمي.. تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، ١٩٩٨م.
- ٨٤- رفاعي، رنا علي، الإدارة بين مفهوم الرئاسة ومفهوم القيادة دراسة تطبيقية، المجلة العربية للإدارة، عدد يناير ١٩٨٠م.
- ٨٥- زهير، مصطفى، ويونس، عادل، وعبيد، عاطف، أصول التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٥م.
- ٨٦- سلامة، سهيل فهد، إدارة الوقت.. منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، ١٩٩٨م.
- ٨٧- السلمي، علي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ٨٨- السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ٢٠٠٠م.
- ٨٩- شاويش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة.. مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، ١٩٩٣م.
- ٩٠- الشميمري، أحمد عبد الرحمن وزملائه، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٥م.
- ٩١- شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، ١٩٩٢م.
- ٩٢- الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم، الإدارة في الإسلام.. الفكر والتطبيق، دار الشروق، جدة، ١٤٠٧هـ.
- ٩٣- الطماوي، سليمان، مبادئ الإدارة العامة، الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٩م.

- ٩٤- الطيب، حسن أبشر، فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته، المجلة العربية للإدارة، ج١٢، ع٢، ١٩٨٨م.
- ٩٥- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم الإداري المعاصر، مسقط، س١٢، ع٤٣، ديسمبر ١٩٩٠م.
- ٩٦- عبد الوهاب، علي، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٢م.
- ٩٧- العبودي، محسن، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٤م.
- ٩٨- عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، دار القلم العربي، دبي، ٢٠٠١م.
- ٩٩- العطار، فؤاد، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٤م.
- ١٠٠- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، ١٩٩٠م.
- ١٠١- عقيلي، عمر وصفي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، عمان، ١٩٩٧م.
- ١٠٢- علي، مراد محمد، الأساليب الإدارية في الإسلام، دار الاعتصام، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ١٠٣- الغيث، محمد بن عبدالله، الإنتاجية في القطاع الحكومي.. المفهوم والمعوقات ووسائل وطرق تحسين الإنتاجية، مجلة الإداري، س (١٢)، عدد (٤١)، معهد الإدارة، مسقط، يونيو ١٩٩٠م.
- ١٠٤- القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة، الرياض، ١٤٢٢هـ.

- ١٠٥- قلوباي، محمد صالح، القيادة السياسية والإدارية في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة العامة، عدد ٤٣، محرم ١٤٠٥هـ.
- ١٠٦- الكلابي، سعد عبد الله، نحو نموذج شامل في القيادة.. دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢١هـ.
- ١٠٧- كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧م.
- ١٠٨- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٩م.
- ١٠٩- كوفي، ستيفن، إدارة الأولويات، ترجمة سيد متولي حسن، مكتبة جرير، الرياض، ١٩٩٨م.
- ١١٠- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- ١١١- مجدلاوي، فاروق، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٩١م.
- ١١٢- مذهب، معدي بن محمد، نظريات التنظيم، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٥هـ.
- ١١٣- مرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ١٩٩٨م.
- ١١٤- المزجاجي، أحمد داود، التنظيم الإداري في الإسلام.. مفهومه وخصائصه، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد (٣)، العلوم الإدارية (١)، ١٩٩١م.

- ١١٥- المطيري، حزام ماطر، الإدارة الإسلامية.. المنهج والممارسة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ١٩٩٧م.
- ١١٦- ملائكة، عبد العزيز محمد، إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، بنك القاهرة السعودي، سلسلة إصدارات إدارة الأبحاث الاقتصادية والمعلومات، جدة، ١٩٩١م.
- ١١٧- ملائكة، عبد العزيز محمد، تنمية مهارات القيادة الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٨٩م.
- ١١٨- منصور، علي محمد، مبادئ الإدارة.. أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ١١٩- المنيف، إبراهيم عبدالله، تطور الفكر الإداري المعاصر، ١٩٩٤م.
- ١٢٠- النمر، سعود بن محمد، وآخرين، الإدارة العامة.. الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، ٢٠٠١م.
- ١٢١- نور الله، كمال، مهارات القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، ١٩٩٢م.
- ١٢٢- هلال، محمد عبد الغني، مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ١٢٣- الهواري، سيد، الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٦م.
- ١٢٤- الهواري، سيد، التنظيم، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٢م.
- ١٢٥- الهواري، سيد، المدير الفعال للقرن الـ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ١٢٦- وتر، محمد ضاهر، دور الزمن في الإدارة، المطبعة العلمية، دمشق، دت.

## ب - المراجع الأجنبية

- 1- The Oxford English Dictionary, Volume viii, Oxford Clarendon Press, 1989.
- 2- Cribbin, James, Leadership, Strategies of organizational Effectiveness, Macom 1981.
- 3- Hughes, Ginnett, Curphy Leadership, Enhancing the lessons of Experience, McGraw-Hill Irwin, 4th Edition.
- 4- Depree, Max, Leadership is an art, Michigan State University, 1987.
- 5- Koontz and O'Donell, Principles of Management: Analysis of Managerial Functions, McGraw-Hill, N.Y. 1959.
- 6- Urwick, L., The Elements of Administration, London: Pitaman, 1965.
- 7- Topping, Peter. A, Managerial leadership, McGraw-Hill.
- 8- Taylor, F., Shop Management, Harper and Brothers, N.Y.: 1903.
- 9- Fayol, H., General and Industrial Management, Pitam Pub. Co., N.Y.: 1949.
- 10- Taylor, F., The Principles of Scientific Management, Harper and Brothers, N.Y.: 1949.
- 11- Manning, George, The art of leadership, McGraw-Hill, Irwin.
- 12- Becoming an effective leader, Harvard Business school, 2005.
- 13- Helmer, P.E., Time Management for Engineers and constructors, N.Y.: American Society of civil Engineers, 1991.
- 14- McCay, J., The Management of Time, Prentice Hall INC., N.Y.: 1995.

- 15- Stewart. R. M., Managers and Their Jobs, McGraw Hill Co., N. Y.: 1967.
- 16- Drucker, P., The Effective Executive, Harper and Row, N.Y.: 1982.



الفهارس

قائمة المصادر والمراجع

٣٧٢

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

## فهرس الموضوعات

٥.....	الإهداء
٧.....	المقدمة
١١.....	الباب الأول / القيادة: رؤية إدارية
١٣.....	الفصل الأول / ماهية القيادة وأهميتها في الإدارة
١٦.....	أولاً: معنى القيادة
٢٢.....	ثانياً: معنى القيادة الإدارية
٢٦.....	ثالثاً - منزلة القيادة في العملية الإدارية
٢٦.....	١- تعريف «الإدارة»
٣٠.....	٢- دور القيادة في العملية الإدارية
٣٠.....	أ- التخطيط والقيادة الإدارية
٣٢.....	ب- التنظيم والقيادة الإدارية
٣٤.....	ج- التوجيه والقيادة الإدارية
٣٦.....	د- الرقابة والقيادة الإدارية
٣٩.....	هوامش الفصل الأول
٤٣.....	الفصل الثاني / القيادة في النظريات الإدارية
٤٦.....	أولاً: القيادة في ضوء النظريات الإدارية التقليدية (الكلاسيكية)



١. القيادة و«نظرية الإدارة العلمية» ..... ٤٦
٢. القيادة و«نظرية المبادئ الإدارية» ..... ٤٩
٣. القيادة و«النظرية البيروقراطية» ..... ٥٢
- ثانيًا: القيادة في ضوء «النظريات الإنسانية» ..... ٥٧
١. القيادة و«نظرية العلاقات الإنسانية» ..... ٥٨
٢. القيادة و«نظرية التنظيم الاجتماعي» ..... ٦٢
٣. القيادة و«النظرية السلوكية» ..... ٦٣
- ثالثًا: القيادة في ضوء النظريات الحديثة ..... ٦٦
١. القيادة ونظرية اتخاذ القرارات ..... ٦٦
٢. القيادة و«النظرية الموقفية» ..... ٧١
- هوامش الفصل الثاني ..... ٧٥
- الفصل الثالث / الأنماط القيادية في ظل نظريات القيادة ..... ٧٩**
- أولاً: الأنماط القيادية في نظريات المدخل الفردي للقيادة
- (مدخل السمات والصفات) ..... ٨٢
١. نظرية الرجل العظيم ..... ٨٢
٢. نظرية السمات ..... ٨٤
٣. «نظرية المهارات القيادية» ..... ٨٧
- ثانيًا: الأنماط القيادية في نظريات المدخل السلوكي للقيادة ..... ٩٥

١. نظرية (X و Y) ل ماكجريجور (McGregor) ..... ٩٦
٢. نظرية الأدوار القيادية ل مينتزرغ (Mintzberg) ..... ٩٨
٣. نظرية الأنماط القيادية ل ليكرت (Likert) ..... ١٠٢
٤. نظرية الشبكة الإدارية ل بليك وموتون (Blake and Mouton) ..... ١٠٦
٥. نظرية الكفاءة الإدارية ل ريدين (W. Reddin) ..... ١١٠
- ثالثاً: الأنماط القيادية في نظرية المدخل (الشرطي - الموقفي) للقيادة. ١١٧.
١. نظرية سلسلة السلوك ل تانينبوم وشميث
- ١١٨..... (R. Tannenbaum & W. Schmidt)
٢. نظرية دورة حياة القيادة ل هيرسي وبلانشارد
- ١٢٥..... (Hersey and Blanchard)
٣. نظرية المسار والهدف ل هاوس (House) ..... ١٢٩
٤. النظرية (الشرطية - الموقفية) ل فيدلر (Fiedler) ..... ١٣٣
- ١٣٩..... هوامش الفصل الثالث
- الفصل الرابع / متطلبات القائد الإداري** ..... ١٤٥
- أولاً - الكفاءة والفعالية الإدارية ..... ١٤٧
- ثانياً - خصائص وسمات شخصية ..... ١٥٢
- ثالثاً - الفعالية في اتخاذ القرارات ..... ١٥٩
- رابعاً - الفعالية في الاتصالات ..... ١٦٥

- ١٧١..... خامسًا - الفعّالية في إدارة الوقت
- ١٧٧..... سادسًا - الفعّالية في إدارة الأهداف
- ١٨٢..... سابعًا - الفعّالية في إدارة التغيير
- ١٨٧..... هوامش الفصل الرابع
- ١٩١..... الباب الثاني / القيادة: رؤية إسلامية
- الفصل الخامس / ماهية القيادة ومقومات السلوك القيادي**
- ١٩٣..... في الفكر الإسلامي
- ١٩٩... أولاً - المفهوم اللغوي والاصطلاحي للقيادة في الفكر الإسلامي
- ٢٠٢..... ثانيًا - أهمية القيادة في حياة المسلم
- ٢٠٦..... ثالثًا - مقومات السلوك القيادي في ضوء الإسلام
- ٢٠٧..... ١- الشورى
- ٢١٢..... ٢- القدوة الحسنة
- ٢١٧..... ٣- الفطنة والكياسة
- ٢١٩..... ٤- الكفاءة الإدارية
- ٢٣١..... هوامش الفصل الخامس
- ٢٣٧..... **الفصل السادس / السمات القيادية في المفهوم الإسلامي**
- ٢٤٠..... أولاً - السمات الخُلُقِيَّة
- ٢٤٢..... ثانيًا - السمات الخُلُقِيَّة
- ٢٤٢..... ١- الإيمان

- ٢ - الأمانة والاستقامة والصدق ..... ٢٤٥
- ٣ - الحزم ..... ٢٤٧
- ٤ - الخلق الحسن ..... ٢٥١
- ٥ - الصبر ..... ٢٥٣
- ثالثاً - السمات العُلمية ..... ٢٥٦
- هوامش الفصل السادس ..... ٢٦١
- الفصل السابع / عوامل انعقاد القيادة وفعاليتها في الإسلام ..... ٢٦٥**
- أولاً - عامل الاختيار والانتقاء ..... ٢٦٨
- ثانياً - عامل المنهجية ..... ٢٧٢
- ثالثاً - عامل التدريب والإعداد ..... ٢٧٨
- رابعاً - عامل التحفيز والتشجيع ..... ٢٨٣
- هوامش الفصل السابع ..... ٢٨٧
- الفصل الثامن / شخصيات قيادية رسمت خطوط الدولة في عصرها ..... ٢٨٩**
- أولاً - العصر الراشدي: الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه ..... ٢٩٣
- ثانياً - العصر الأموي: عبد الملك بن مروان ..... ٣٠٤
- ثالثاً - العصر العباسي: أبو جعفر المنصور ..... ٣١٠
- رابعاً - العصر العثماني: محمد الفاتح ..... ٣١٨
- هوامش الفصل الثامن ..... ٣٢٧

٣٣٣.....	الفهارس
٣٣٥.....	فهرس الآيات القرآنية
٣٤٩.....	فهرس الأحاديث والآثار
٣٥٣.....	فهرس الأعلام المترجم لهم في البحث
٣٥٥.....	المراجع
٣٥٧.....	قائمة المصادر والمراجع
٣٥٧.....	أ - المراجع العربية
٣٥٧.....	أولاً : القرآن الكريم
٣٥٧.....	ثانياً : كتب التفسير وعلوم القرآن
٣٥٨.....	ثالثاً : كتب الحديث
٣٥٨.....	رابعاً : كتب شروح الأحاديث
٣٥٩.....	خامساً : كتب اللغة والغريب
٣٦٠.....	سادساً : كتب السيرة والتراجم
٣٦٣.....	سابعاً : كتب الإدارة
٣٧٠.....	ب - المراجع الأجنبية
٣٧٣.....	فهرس الموضوعات



## هذا الكتاب

جمع فيه مؤلفه بين الدراسة النظرية والبحث الميداني لإدارة الوقت ، فهو :

دراسة تأصيلية لأهمية الوقت وإدارته المنظور الإسلامي في ضوء نصوص القرآن الكريم والسنة المطهرة وأقوال السلف الصالح .

دراسة لإدارة الوقت من خلال النظريات العلمية التي تناولت موضوع إدارة الوقت في الفكر الإداري .

دراسة تطبيقية لمعرفة مدى فعالية المدير السعودي في القطاع الصناعي في إدارة واستثمار وقت العمل ، إضافة إلى بيان الأمور التي تسهم في هدر وقت المديرين ، مع تحديد خطوات عملية لإدارة الوقت بشكل فعال .

وطرح العديد من التوصيات التي تهتم المدير .