

تمهيد:

إن للقائد الإداري المسلم صفة ليست لغيره، فمع أنه يمكن أن يستفيد من أفكار ونظريات وأساليب القيادة التي أوردناها عند حديثنا في فصل سابق عن تطور الفكر القيادي، إلا أن هناك صفات ومحددات ومعايير يجب أن يخضع لها القائد المسلم، وأن يتصف بها، لكن ليس قبل أن تقيم وتعرض على ضوء الشريعة الإسلامية، لنستبين بذلك صحتها.

ولنا أن ندرك درجة اهتمام الإسلام بالقيادة منذ بزوغ فجر يومه الأول، خاصة وأنه نظر إلى القيادة على أنها جزء هام من الطبيعة البشرية، إذ أنها تشكل النظام الذي ترتكز عليه حياة الإنسان وتفاعله مع غيره من بني البشر. وقد بين لنا الإسلام أن الحياة تتطلب التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين أعضاء المجتمع، وبالتالي فقد شرع الإسلام القيادة التي تتولى تنظيم حياة ذلك المجتمع بشكل لا يترك أي فرصة فيه لسيادة الفوضى والجهل؛ ولهذا يفرض الإسلام وجود القيادة حفاظاً على تماسك المجتمع واستمراريته في تحقيق أهداف الفرد والجماعة.

وفي ضوء هذا الطرح سنقدم ثلاث مباحث نستعرض فيها على التوالي: مقارنة لعناصر القيادة الإدارية بالمنظور الإسلامي، ثم يليها مبحث تقييمي للمداخل المفسرة للقيادة وفق المنظور الإسلامي، لنصل في الأخيرة إلى تقديم مساهمة متضمنة للطرح الذي اشتمله البحث بغية تقديم نموذج إسلامي للقائد الإداري لمنظمات عصرنا الحالي -دائماً في حدود البحث-.

المبحث الأول: مقارنة عناصر القيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي

بعد أن تم بحث موضوع القيادة في الفكر الإداري المعاصر، وما توصل إليه علماء ومفكرو الغرب في هذا المجال من نظريات وأفكار، وبعد أن تم كذلك دراسة القيادة من وجهة النظر الإسلامية، فإنه سيتم لاحقاً المقارنة بين الفكرين الغربي والإسلامي لإيجاد أوجه الشبه والاختلاف، وذلك حتى يتم استنتاج الفوارق، مع استخلاص ما يناسب منظمات المجتمع الإسلامي، خلال المطالب الأربعة التالية:

المطلب الأول: مقارنة المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي

هناك مجموعة من المفاهيم التكوينية للقيادة الإدارية والتي اجتمع وكذا اختلف حولها منظرو الفكرين الإسلامي والغربي، وهو ما سيتم تسليط الضوء عليه في هذا المطلب، من باب الذكر لا الحصر لأبرز وأهم هاته المفاهيم التقاطعية، مع مراعاة وجهي التشابه والاختلاف إن وجدا.

الفرع الأول: البناء المفاهيمي للقيادة

يورد ستيفن ر. كوفي في كتابه (العادة الثامنة، ص 472) ملخصاً مهماً لماهية نظريات القيادة قائلاً: "هناك خمس مقاربات أساسية في نظريات القيادة نشأت في القرن العشرين وهي تشمل القيادة بالسمات التي يتميز بها القائد، والقيادة السلوكية، والقيادة بالسلطة والتأثير والقيادة الظرفية، والقيادة التفاعلية. إن نظريات الرجل العظيم التي كانت سائدة عن القيادة قبل القرن العشرين فسحت المجال أمام النظريات التي تعتمد على سمات القائد، ثم بدأ المنظرون يركزون على العوامل المتعلقة بالظروف والبيئة. وأخيراً بدأت النظريات التكاملية بالظهور، تلك النظريات التي تجمع بين الأشخاص والظروف والتحليل النفسي والتغيير والأهداف والمكاسب والظروف الطارئة، إن نظريات القيادة منذ عام 1970 تطورت من هذه النظريات الأساسية".

فالمتمثل في خط سير التطور الإداري لمفهوم القيادة وممارساتها، وكذا محاولة المنظرين تحديد كنهها وجوهرها بشيء من الدقة، يجد نفسه أمام مصطلح ضبابي غير واضح المعالم يبين لنا في المقابل أن الانتقال المرحلي الذي عرفه مصطلح القيادة كما بينه ستيفن كوفي لم يكن انتقالاً تطورياً في عمومته بقدر ما كان انتقالاً بحثي يجرى مداخل جديدة فشلت سابقتها في إعطاء شيء من الدقة والتحديد لمفهوم القيادة، إذ يعلق المفكر جيننجز (Jennings) قائلاً:¹ "إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة أو مجموعة منها يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة أو غير القادة"، وهذا نص كلماته:

¹ - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 24.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

«Fifty years of study have failed to produce one personality or set of qualities that can be used to discriminate between leaders and no leaders »

وبالرغم من عدم الاجتماع على تعريف محدد للقيادة من الجانب الغربي المعاصر لعدم الاتفاق على محددات معرفية واضحة، إلا أننا نجد في المقابل علم القيادة في الفكر الإسلامي مبني على قواعد شرعية مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، التي هي أساس منهاج الإنسان حيث جاء الإسلام ضمن تشريع متكامل لجميع نواحي الحياة، قال الله تعالى: ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيِينًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ﴾ (النحل: 89)، وهذا التشريع جاء من رب الخلق

والذي هو أعلم بهم وبما يصلح أحوالهم.

فالمعنى الحقيقي للقيادة من المنظور الإسلامي هو تحقيق الخلافة في الأرض، من أجل الصلاح والإصلاح، ولذلك كان أمر الله واضحاً في قوله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي

الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة: 30)، وقد أمر النبي (ﷺ) بها، ولو كانت في الاجتماع القليل العدد، أو المتواضع الهدف، ويقول صلى الله عليه وسلم: "إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (حديث حسن¹)، فما بالك بالاجتماع الكثير والهدف الأسمى². فهي مطلب شرعي وضرورة نبوية-أخروية في آن واحد للجمع من الناس سواء أقل عددهم أم أكثر، ويقول شيخ الإسلام ابن تيمية في "السياسة الشرعية": "يجب أن يُعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع، لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس"³.

أما علم القيادة في الفكر الغربي فهو اجتهاد بشري قابل للخطأ والصواب، ومجموعة من التجارب والنظريات التي يناقض بعضها البعض الآخر في الكثير من الأحيان، وقد ثبت فشل بعض منها بشهادة بعض مفكري الغرب أنفسهم أمثال "وارن بينيس"؛ ومن ثم يتبين لنا على ضوء ما سبق أن موقف الفكر الإداري حول حقيقة القيادة يمكن أن يلخص في التالي:⁴

أ. التثبت من أن الفكر الإداري المعاصر ليس له موقف موحد من حقيقة القيادة الإدارية، بل إن له مواقف مختلفة ومتباينة، بل والأكثر من هذا أن تلك المواقف متزامنة - بالرغم من اختلافها وتباينها.

ب. أن هذا التزايد والتعدد في نظريات القيادة الإدارية التي أفرزها الفكر الإداري المعاصر، إنما تحسب على هذا الفكر ولا تحسب له، حيث أن ظهور أو إضافة أي نظرية مستحدثة لهذا الفكر إنما يسهم في مزيد من التعمية على حقيقة القيادة، مادام هذا التعدد والتباين المتزامن أمراً مقبولاً من رجال الفكر الإداري المعاصر.

1- محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مرجع سابق، الجزء الثاني، حديث رقم: 589، ص 56.

2- جمال ماضي، القيادة المؤثرة، مرجع سابق، ص 07.

3- أحمد بن عبد الحليم بن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، مرجع سابق، ص 118.

4- أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 30.

الفرع الثاني: محور الاهتمام

القيادة في الفكر الإسلامي تكاملية، فهي تهتم بالعامل والإنتاج والبيئة الداخلية والخارجية بشكل متوازي، متضمنة مجالي عمل الفرد المسلم في الدنيا ودار الآخرة، وما يترتب على كلا المجالين من واجبات عليه وحقوق له في تناغم تام، دون الإخلال بأي منهما، مشكلة ثنائية إدارية الأداء- إسلامية المعنى هي: التعاون والرحمة.

فالقائد مطالب بتحقيق التعاون في سائر علاقاته بالمحيطين به سواء في داخل الجماعة (المنظمة) أو خارجها من زملاء ورؤساء ومرؤوسين أو جمهور يتعامل معه، وذلك ابتغاء تحقيق الصالح والخير المشترك للجماعة وأعضائها.

وهو ما أمرنا به الإسلام إذ يقول سبحانه وتعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا

عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 02)، ويقول الرسول الكريم (ﷺ): "من نفس عن مسلم كربة من

كرب الدنيا، نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله عليه في الدنيا والآخرة، ومن يسر على معسر، يسر الله عليه في الدنيا والآخرة، والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه..¹ (حديث صحيح¹)، ويرتبط التعاون بالرحمة بل ويستند إليها وهي أساس رسالة الإسلام إذ

يخاطب المولى سبحانه وتعالى رسوله عليه أفضل الصلاة والسلام فيقول: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً

لِّلْعَالَمِينَ﴾ (الأنبياء: 107)، ويقول الرسول الكريم (ﷺ): "إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه

ولا ينزع من شيء إلا شانه" (رواه مسلم²). ليصبح التعاون والرحمة سلوك الفرد بطابع إنساني يتسم بالرفق مع سائر المخلوقات، فهما من أسمى القيم الإنسانية في الإسلام التي تحقق ترابطاً اجتماعياً فعالاً وعلاقات عمل بناءة.³

بينما نجد نداءات المفكرين الغرب ترتفع مع نهايات القرن الماضي مذكرة القائمين على الإدارة عموماً والقيادة خصوصاً، بهذا الجوهر الإنساني الراقى الذي ظلت عنه أسهم البحوث السابقة وأداء القيادة المتنوعة، ما جعل المفهوم العام للقيادة قابعا في دائرة عدم الوضوح والتحديد كما سبق وأن أشرنا، حيث كشف المفكر رون ولينجهام (Ron Willingham) في كتابه عن مفهوم القيادة: "الناس هم الأساس- The People Principle" هاته الحقيقة لكل المنظرين الإداريين وكذلك قادة المنظمات قائلاً:⁴ "الناس أهم من العمليات هذا هو الاكتشاف الذي عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخراً. فبعد رحلات مضيئة عبر نظريات وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة والهندرة والإنتاج

¹ - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، رقم الحديث: 225، ص 57.

² - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 640، ص 279.

³ - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1990، ص ص 166-167.

⁴ - Ron Willingham, *The People Principle A Revolutionary Redefinition of Leadership*, ST. Martin's Griffen, New York, 1997, P01, P137 .

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

اللحظي والتحسين المستمر، لم يجدوا بُدًّا من العودة إلى المبدأ الأول، وهو البشر أنفسهم، فأنت تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكنك لا تستطيع امتلاك قلوبهم. العمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين من يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون. لذلك كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد. أما السؤال الأبدي الذي لا يتغير ولا يغيب أبداً عن أي بيئة عمل في أي زمان ومكان، فقد كان وما زال: **كيف نقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة الشركة؟**، ومن هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوكيات أو هندسة العلاقات، ورغم هذه العودة مازالت الممارسات والمفاهيم الإدارية فيما يتعلق بالإدارة غامضة في أذهان الكثيرين".

إذ يعتبر الفكر الإداري الغربي أن الهدف الأساسي هو الاهتمام بالإنتاج وتضخيم الأرباح، حتى لو تم استغلال بعض المفاهيم الأخلاقية كتوطيد العلاقات الإنسانية بين القائد والأتباع لتعظيم الأرباح وليس بغية استثمار أفضل لفريق العمل. وهو ما نجد مفكري الغرب يعودون إليه رويداً رويداً، من خلال ما أثبتته بحوثهم التي طالت لعدة سنوات.

وفي هذا الصدد يورد علي محمد جبران صلاح في ورقته البحثية المقارنة بين الفكر الإداريين الغربي والإسلامي قوله: "إن علماء المسلمين نجحوا في الفترة الأخيرة إلى لفت الانتباه نحو هذا البعد المهم للقيادة في الإسلام..، للتمييز بين وجهات النظر الإسلامية والغربية من القيادة، على عكس المفاهيم المشتركة للإدارة، فالإسلام يشتمل على أبعاد الإيمان بالله سبحانه وتعالى والدار الآخرة". ويضيف موضحاً: "أن لهذه الأبعاد عواقب لا حصر لها من الإجراءات وأشكال التفاعل بين الأفراد والمنظمات والمجتمعات، مع التأكيد على أن الأخلاق تلعب دوراً كبيراً في وجهات النظر الإسلامية.."¹ لا تزال الأطروحات الغربية بعيدة عنه.

وقد صور بعض هاته الأطروحات الفكرية التي تجلت في ممارسات قادة المنظمات للقرنين العشرين والحادي والعشرين وليام بلاك (William Black) المدير التنفيذي السابق لمعهد الوقاية من الاحتيال (The Institute of Fraud Prevention) خلال 2005-2007، في الكتاب المثير الصادر عن مطابع جامعة تكساس عام 2005 يتحدث فيه عن الأزمة المصرفية التي شهدتها أمريكا في ثمانينات وتسعينات القرن الماضي بعنوان "أحسن طريقة لنهب مصرف هي امتلاك واحد"، حيث أقر بأن المسؤولية الكبرى لتطورات هذه الكارثة تقع على هيئة الإشراف والمؤسسات المالية خاصة المصارف التي كانت حاضرة على الدوام بشكل وبآخر في سلسلة الاضطرابات المالية الممتدة، وذلك بالنظر للمكانة الخاصة التي تحتلها القيادات والدور الحساس الذي تقوم به. وقد كتب غيره الكثير عن ذلك خاصة مسألة المكافآت الكبرى للمديرين التنفيذيين والتي تناقش على مستوى هيئات الإشراف العالمية ومجموعة العشرين، لوضع

¹ - Ali Mohammad Jubran Saleh, **LEADERSHIP: AN ISLAMIC PERSPECTIVE**, Department of Islamic Studies-Islamic Education, Yarmouk University, Islamic Business Researches Centre, <http://www.kantakji.com/fiqh/Manage.htm>, day: 24/02/2010.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

القواعد واللوائح التي تحد كم هذه الممارسات التي كان لها دور كبير في تحريض الجهاز المالي لمخاطر كبيرة.¹

الفرع الثالث: بيئة ونمط القيادة

من خلال استعراض أغلبية النماذج القيادية المتعددة الطرح، وعلى ضوء الظروف المحيطة بالعمل في المنظمة، والتمثلة في اختلاف نوعية الأفراد، الكفاءة الإدارية والتاريخ القيادي، يبرز السؤال عن: ما هي الأنماط القيادية الأكثر فاعلية؟

وقد انتهت دراسات جامعة أيوا (Iowa) إلى أن النمط القيادي الديمقراطي الذي يؤمن بمبدأ المشاركة بينه وبين تابعيه، هو النمط القيادي الأمثل، وأن أسوأ نمط قيادي هما النمطين الواقعيين على طرفي النقيض على التوالي: الأوتوقراطي (الدكتاتوري) والمتسيب (الفوضوي).

بينما انتهت دراسة ميتشجان في نهاية الأربعينات، إلى أن نمط القادة المهتمين بالمشاركة الجماعية هو النمط المثل والأكفأ، حيث يشجع الاتصال المتبادل بينه وبين العاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع مما يدفعهم إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، ولكن هاته الدراسة أثارت العديد من الشكوك حول العلاقة السببية بين السلوك المعبر عن أنماط القيادة وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا).

في حين حددت دراسة جامعة أوهايو أن النموذج الأفضل للقيادة، هو الذي ظهر في نموذج هالين للقيادة (شكل رقم "02"، ص 50)، والذي أظهر اهتماما كبيرا بالمشاعر (العاملين) والهيكلية (النشاط الموجه نحو العمل)، إلا أن الدراسة انتقدت بسبب إهمالها لمتغير الموقف القيادي وماله من دور عميق في تحديد النمط القيادي الأفضل كتحصيل حاصل لأداء قادة المنظمة.

لتأتي نظرية تاننوم وشميت محددة النمط القيادي الناجح بأنه القائد الذي يقدر جيدا الأسلوب الصحيح الذي ينتهجه بحسب المواقف المتنوعة، حيث افترضت عرضا أن القائد عنده معلومات كافية لتقرير الأداء المناسب مبسطة من دور القرارات المعقدة في العملية القيادية، وهو ما كان مصدر انتقاد لها فيما بعد.

أما نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون (دراسات ولاية تكساس)، فقد اتخذ من أبعاد شبكة تحليلية لكل من الاهتمام بالمرؤوسين والعمل وسيلة لتحديد نموذج القائد المتكامل كنمط مثالي بين 81 نمط قيادي توصلت إليها هاته الدراسة، أين يعطي هذا النمط اهتماما عاليا لكل من العاملين والإنتاج لكي

¹ - موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، أحمد مهدي بلوافي، الأبعاد الفكرية والأخلاقية للأزمة المالية العالمية، <http://iefpedia.com/arab/?p=17240>، نشرت يوم: 2010/04/08. (كتبت مسودة هذه المقالة الأولى كتعليق في محور "البعد الأخلاقي للأزمة" ضمن ندوة "الأزمة المالية والاقتصاديات الوطنية"، في إطار المهرجان الوطني للتراث والثقافة (الجنادرية 25) - عالم واحد .. ثقافات متعددة الذي عقد بجامعة الملك عبد العزيز، يوم الأحد 5 ربيع الآخر 1431 هـ الموافق 21 مارس 2010م).

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

يتحقق للمنظمة النجاح والأداء المتميز، إلا أن هاته الدراسة لم تنطوي على عدة عناصر سلوكية في نمط قيادي يتسم بالتكامل والمثالية كالمخاطرة، تطوير الرؤية، الهدف، التغذية العكسية... الخ.

ليقوم بعد ذلك ريدن (William Reddin) بتطوير الشبكة الإدارية، مستخرجا نموذج ثلاثي الأبعاد، الذي جاء فيه أن النمط القيادي الفعال هو النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف الإداري المستخدم فيه.

بينما جاء نموذج فيدلر متضمنا الموقف القيادي كمحور أساسي لتحديد النمط القيادي الأمثل، حيث اعتبر أن ملاءمة الموقف مقرونة بنمط القائد تحدد درجة الفاعلية، وهو ما يتضح من نموذج فيدلر (الشكل: 06- "تطابق أسلوب القيادة مع الموقف"، ص 59) إذ تم التركيز على العمل كنموذج مفضل عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة، وعندما تكون عناصر الموقف معتدلة فيكون الأفضل هو التركيز، لتصطدم نتائج هذا النموذج بجزها عن التعميم نظرا لصغر حجم عينة البحث، وعدم تمثيلها تمثيلا واقعا للمجتمع.

أما نظرية هاوس فقد انتهت نحو الهدف إلى أن القادة الفاعلين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين، من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحية باتجاه أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات، فهي بذلك ركزت على سلوك القائد ودوره في تعزيز دافعية الأتباع للعمل.

في حين عزز نموذج فروم ويتون فرضية مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف، مركزاً على طبيعة القرارات التي يجب أن يتخذها القائد.

بينما دعمت نظرية النضج الوظيفي للعاملين لهرسي وبلانشارد التي تقوم على أن السلوك القيادي المناسب يتطلب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والعلاقات، فهي تفترض أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تمر بأربعة مراحل أساسية تدعى النضج الوظيفي.

ويتضح من العرض السابق لأهم النماذج المحددة للنمط المثالي للقيادة الإدارية، أنه لا يوجد نمط معين من القيادة هو الأفضل بصورة مطلقة، وكل نموذج قيادي خاص له مزايا وعيوب، والنموذج الذي يلائم مواقع تنظيمية معينة قد لا يلائم مواقع أخرى كما أن الأفراد، الذين يتميزون بخصائص معينة سواء في درجة الثقافة أو الخبرة أو المهارة أو الرغبة في تحمل المسؤولية يؤثرون في تحديد النمط المناسب، كما أن لمفهوم القائد وخصائصه تأثيرا فعالا في أسلوب قيادته.

وعليه يمكننا القول أن النمط القيادي الفعال في الدراسات الغربية التي وضعت نظريات القيادة وأنماطها يختلف باختلاف الموقف ويرتبط في عومه بالعناصر التالية (سبق شرحها في الفصل الأول):

أ. خصائص القائد

ب. خصائص المرؤوسين

ت. طبيعة الموقف القيادي

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

فهي إذن لا تخرج في عموم تقسيمها عن فكرة رئيسية مكونة من ثلاث أطياف أساسية لأنماط القيادة، هي: الدكتاتورية والديمقراطية والفوضوية. بينما التطبيقات العملية لهاته الأنماط القيادية، فلم تتجح أو تلقى رواجاً طيباً على المدى المتوسط والبعيد إلا في بيئات محدودة، بينما بيئة مثل اليابان والمجتمع الإسلامي فكان ذلك بشكل محدود للغاية.

ولئن كانت نظريات القيادة الإدارية وأنماطها في المدارس الغربية قد عجزت عن إيجاد نموذج قيادي مثالي صالح لكل زمان ومكان، فإن ديننا الإسلامي الحنيف قد وفر لنا مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل القيادة الإدارية قادرة -بإذن الله تعالى- على استثمار طاقات العاملين فيما يعود بالخير والنفع على الإنسانية جمعاء، وقد حاول العديد من المنظرين حصر هذا الطرح الإسلامي ضمن إطار نمطي قيادي بما تعارفت عليه النظريات السابقة بغية تقريب المعنى العام لما جاءت به توصيات الشريعة الإسلامية، في أن نمط القيادة في الإسلام هو ديمقراطي تشاوري، وقد جاء في قوله تعالى:

﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

(آل عمران: 159). وقوله عز وجل: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ

بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٢٨﴾ (الشورى: 38). فالقيادة وفق طرح الفكر الإسلامي لا تقتصر على حدود معينة بل عالمية وشاملة تصلح لكل زمان ومكان، ويمكن إيجاز هذا الطرح في النقاط التالية:¹

أ. حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، لقوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ

أَسْتَعَجَرَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ (القصص: 26).

ب. التعليم والتدريب المستمر والتهيئة للعمل، وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب، يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته لمالك الأشتر حين ولاه على مصر: "واشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبباً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق".

ت. الحفز والتشجيع، القيادة والتوجيه، المساندة والرعاية لتجنب العامل الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه. يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها: "فأفسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعدد ما أبلى ذو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع وتحرض الناكل".

¹ - سامية خميس أبو رندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة-، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، منشورة، 2007، ص ص 112-113.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ث. التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسن والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل. يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته: "ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً". ولكي تتحقق فعالية القيادة الإدارية في التأثير على العاملين، لا بد للقيادة من التمسك بمبادئ الإسلام والتحلي بأخلاقه والتي يكتمل بها إيمان المسلم نتبينها في القادم من العناصر.

المطلب الثاني: مقارنة أهم أسس القيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي

الفرع الأول: الأسس الأخلاقية

القيادة في الفكر الإسلامي مبنية على أساس أخلاقي وأخلاق المسلم وركائزها الصدق والإخلاص والاستقامة والصلاح، قال تعالى: ﴿فَأَسْتَقِمَّ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ (هود: 112). وقال جل جلاله: ﴿فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمَّ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَقُلْ ءَأَمِنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَلْنَا وَلَكُمْ أَعْمَلْنَا لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾ (الشورى: 15). كما وصف الله عز وجل نبيه الكريم بالخلق العظيم فقال تعالى في محكم

تنزيله: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 04)، ويعلق سيد قطب على الآية بقوله: ¹ "لهذه اللفظة دلالتها على تمجيد العنصر الأخلاقي في ميزان الله، وأصالة هذا العنصر في الحقيقة الإسلامية كأصالة الحقيقة المحمدية" حيث تعتبر بهذه المكانة التي حددها لها الله منها قائماً بذاته ينتهي كما جاء ابتداءً إلى الله متمثلة في شخص الرسول الكريم (ﷺ)، إذ يقول قطب: ² "...إنها ليس فضائل مفردة: صدق. وأمانة. وعدل. ورحمة. وبر... إنما هي منهج متكامل، تتعاون فيه التربية التهذيبية مع الشرائع التنظيمية، وتقوم عليه فكرة الحياة كلها واتجاهاتها جميعها. وتنتهي في خاتمة المطاف إلى الله. لا إلى أي اعتبار آخر من اعتبارات هذه الحياة، وقد تمثلت هذه الأخلاقية الإسلامية بكمالها وجمالها وتوازنها واستقامتها واطرادها وثباتها في محمد (ﷺ) وتمثلت في ثناء الله العظيم، وقوله: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾

¹ - سيد قطب، في ظلال القرآن، مرجع سابق، المجلد السادس، ص 3657.

² - نفس المرجع السابق، ص 3657-3658.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

﴿٤﴾. "وقد اعتبر النبي (ﷺ) أن الهدف من رسالته هو إرساء قواعد الأخلاق الفاضلة، فقال

النبي الكريم (ﷺ):¹ "إنما بُعثت لأتمم صالح الأخلاق"، ويقول النبي (ﷺ): "استقيموا ولن تحصوا، واعلموا أن خير أعمالكم الصلاة، ولا يحافظ على الوضوء إلا مؤمن" (حديث صحيح²).

أما في الفكر الغربي فليست مبنية في أصولها على أساس أخلاقي، بل إن معظم طرحها ميكيافلي، إذ يقول أن على القيادة أن تسعى لتحقيق أهدافها، حتى ولو أدى ذلك إلى الكذب أو الغش أو غير ذلك من الأخلاق السيئة، وفي ظل الفلسفة الرأسمالية الفردية لم تسلم القيادة من استغلال المنصب وتفشي الرشوة وغيرها.

إلا أن ذلك لا يعني توقف الغرب لدى هاته النقطة، بل ما إن ما ترتب من نتائج سلبية عن انعدام الأخلاق الحسنة في بيئة العمل، دفع الكثير من المفكرين الغربيين للعمل على كشف أوجه النقص والحاجة لدى الأفراد العاملين، والوقوف على أهم الأخلاق القيادية التي يؤمنون بها، فجاءت أبحاث كل من كوزس وبوسنر لتؤكد ذلك، إذ يقولان: "في كل استفتاء قمنا به، كانت الأمانة هي أكثر الميزات التي تم اختيارها، حيث يجب أن يتحلى بها القائد. إنها تتبع من كونها أهم عنصر فردي من عناصر علاقة القائد بمرؤوسيه"، ويضيفان: "لقد تنوعت نسب الاختيار، ولكن لم تختلف النتيجة، ومنذ قيامنا بأول دراسة لنا بداية الثمانينات كانت الأمانة على قمة القائمة دائماً". فالأفراد كما وضح كوزس وبوسنر يريدون أن ينفذوا بكامل إرادتهم تعليمات الشخص الذي يستحق ثقتهم: "إنهم يريدون أن يؤمنوا بأن هذا الشخص صادق، ومخلص، وذو مبادئ". واعتبرا أن أهم شيء اكتشفاه: "أن الناس يحتاجون القادة الذين يتميزون بالمصداقية، فهي أساس القيادة"³.

كما تجدر الإشارة إلا أن ما توقف لديه المسلمون من تفعيل للمحتوى الثري للخطابين القرآني والنبوي الشريف من استخلاص للأدوات اللازمة لتطوير فاعلية الجوهر الأخلاقي في الأداء المنظماتي، هو ما انطلق يبحث عنه العمل الغربي، فأن تجد مراكز للأخلاق على مستوى قطاع العمال وإدارة المنظمات في صيغة صالحة متمثلة في لجان وهيئات للأخلاق تعمل بجهد لتحسين وتفعيل الأداء الأخلاقي للمنظمات من خلال مجموعة مستمرة من البحوث والنشاطات العلمية المختلفة لهو آلية جدير بالذكر والوقوف العلمي عليها، ولنا في منظمة الشفافية الدولية⁴ خير مثال.

¹ - محمد ناصر الدين الألباني، ترتيب أحاديث صحيح الجامع الصغير وزيادته، مكتبة المعارف، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2007، الجزء الثاني، ص 436.

² - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 277، ص 66.

³ - جيمس كوزس، باريز بوسنر، القيادة تحد، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثالثة، 2005، ص 50-57.

⁴ - منظمة الشفافية الدولية: يُرمز لها اختصاراً (TI) هي منظمة دولية غير حكومية معنية بالفساد هي مجموعة من 100 فرع محلي، مع سكرتارية دولية في برلين، بألمانيا. تأسست في عام 1993 بألمانيا كمؤسسة غير ربحية، وهي الآن منظمة عالمية غير حكومية، وتدعو لأن تكون منظمة ذات نظام هيكلي ديمقراطي متكامل. وتقول المنظمة عن نفسها: "الشفافية الدولية هي منظمة مجتمع مدني عالمية تقود الحرب ضد الفساد. تجمع الناس معاً في تجمع عالمي قوي للعمل على إنهاء الأثر المدمر للفساد على الرجال، النساء والأطفال حول العالم. مهمة الشفافية الدولية هي خلق تغيير نحو عالم من دون فساد"، وترفض المنظمة فكرة تفوق الشمال فيما يتعلق بالفساد وتلتزم بكشف الفساد حول العالم، (أنظر موقعها الرئيسي: <http://www.transparency.org>).

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وذلك ما انتهجه قادة الإسلام الأوائل عن طريق خلقهم لمراكز الحسبة والقضاء، ونشر مبدأ المساءلة الدورية (كالمساءلات السنوية التي نظمها عمر بن الخطاب في كل حج لولائه على الإمارات الإسلامية بكاملها)، فبذلك ضمن هؤلاء القادة للمجتمع عامة وللمنظمات خاصة ديناميكية التنظيم الأخلاقي، من خلال دوام تفعيله أداءً ومراقبته نتائجاً، وذلك بالموازاة مع ديناميكية النظام القيادي ككل عن طريق استحداث آليات مواكبة للضرورات الفردية المتاحة وتماشياً مع الواقع المعاش، وذلك دوماً بالاستناد إلى ثبات المرجعية التشريعية التي تحفظ الدين والمصالح المرسله للأفراد.

إلا أن هذه الجهود الغربية في تطوير الأدوات الأخلاقية للارتقاء بآدائها، لا زالت تفتقد لفاعلية مضمونها كفلسفة متبناة فعلاً من طرف أبرز قادة المنظمات، ففي السادس من أوت عام 2009 كتب أستاذ الاقتصاد المتميز بجامعة شيكاغو روبرت لوكاس (Robert Lucas)، الحائز على جائزة نوبل في علوم الاقتصاد عام 1995 وأحد الاقتصاديين الذين ساهموا في تطوير نماذج قياسية لفرضية التوقعات الرشيدة (Rational Expectation Hypothesis)، كتب مقالاً في مجلة الايكونوميست (Economist) البريطانية بعنوان "في دفاع عن العلم الكئيب" (In defense of the dismal science)، حاول فيه الدفاع والرد على الكتابات والتساؤلات بل وخيبة الأمل واسعة النطاق -كما أشار في المقال- التي بدأت تثور عقب الآثار الكبيرة وغير المتوقعة التي خلفتها أزمة الرهن العقاري الأمريكية، تساؤلات من قبيل: لماذا فشل الاقتصاديون في التنبؤ بالأزمة؟ وهل يعاني علم الاقتصاد من فشل منظم؟ ولماذا همشت أفكار شخصيات ومدارس حذرت من هذه الكوارث مراراً وتكراراً؟، بل لماذا لم يلتفت أحد لتحذيرات أطلقت قبل وقوع الكارثة بسنوات قليلة أو بضعة شهور؟ ولماذا يسبق الفشل الأخلاقي حدوث الأزمات؟؟ وما هو دور الأخلاق في ذلك؟، وقد ردّ قائلاً: "إني على قناعة تامة بأن الخلل يتجاوز الممارسات والتطبيقات ليتعداها إلى الفلسفة الخاصة، فكفاءة السوق ليست سبيلاً لتحقيق التوازن التلقائي للاقتصاد الكلي، ولا رفع كلفة الائتمان على أصحاب الدخول المتدنية أو المعدمة مبرراً، والقول بأن التدخل والرقابة والتقنين في حقل جني ثمار الفقاعات المالية الصاخب "مستهجناً"، واللجوء إليه لتوزيع الخسائر بعد وقوع الكوارث حلاً ومخرجاً، أليست هذه الأوضاع إذا نظرنا إليها بنظرة فاحصة تتجاوز حدود آلاف المليارات التي تبخرت في أسواق المال وغيرها تشير إلى وجود فشل فكري وأخلاقي منظم".¹

في حين يقدم لنا المنظور الإسلامي رداً عميقاً على تساؤلات روبرت لوكاس من خلال عمق تأصيله المعرفي وقوة فحواه وواقعية تطبيقه بدءاً من شخص الرسول الكريم (ﷺ) منذ أزيد من أربعة عشر قرناً وهو ما اعتبره في المقابل كل من كوزس وبوسنر اكتشافاً، حيث إن المتأمل في السيرة النبوية الشريفة، حيث يجد التاريخ الإنساني يسجل لرسول الله (ﷺ) صفتين أساسيتين لقب بهما من قبل زمن البعثة وهما: "الصادق الأمين"، إذ كانتا كنيته التي عرف بها بين الأتباع والخصوم على السواء.

¹ - موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، أحمد مهدي بلوافي، الأبعاد الفكرية والأخلاقية للأزمة المالية العالمية، مرجع سابق.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وقد أخرج الترمذي عن علي: "أن أبا جهل قال للنبي (ﷺ): إنا لا نكذبك ولكن نكذب ما جئت به. فأنزل الله تعالى: ﴿فَأَيُّهُمْ لَا يُكَذِّبُونَكَ وَلَكِنَّ الظَّالِمِينَ بِآيَاتِ اللَّهِ تَجَحَّدُونَ﴾ (الأنعام: 33).¹

وبهذا نخلص إلى أن الأسس الأخلاقية والقيمية التي يزخر بها المنظور الإسلامي، هي بحد ذاتها الحاجة العالمية التي تدفعنا اليوم -وأكثر من أي وقت مضى- إلى أن نبسط أمام العالمين بكل وسائل التواصل الممكنة، منظومة القيم الحضارية الإسلامية انطلاقاً من تأصيلها الموجودة في المرجعية النصية (القرآن الكريم والحديث الشريف) وتجلياتها التطبيقية في السيرة العطرة، وكذا التاريخ الحضاري المشرق للأمة الإسلامية، بالإضافة إلى إبراز الرؤية الشمولية المتكاملة لهذه المنظمة -منظومة القيم-.²

الفرع الثاني: مراعاة الجانب الإنساني

على القائد أن يكون من المنظمة وأفرادها في موقف الراعي لشؤونها، الحريص على خيرها وتقدمها فهذه مسؤوليته في الإسلام، إنها قيادة مسؤولة عن تحقيق صالح الجماعة وأفرادها والحفاظ عليها عن طريق الرعاية لا التسلط، وما الإدارة في أساسها سوى رعاية شؤون الآخرين.

إذ يوجب الإسلام على القائد التزام جانب الرعاية ومسؤولية تحقيقها إنما يقدم الجانب الإنساني في القيادة السوية في أسمى صورها وإنها قيادة واعية تشعر بمسؤوليتها الاجتماعية وهو المبدأ الذي قرره الرسول الكريم في الحديث المعروف: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته.." (متفق عليه).³

فالقيادة من المنظور الإسلامي قيادة إنسانية رحيمة، قال تعالى في قائد البشرية رسول الله (ﷺ):

﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ

رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ (التوبة: 128). وقال عليه الصلاة والسلام: "اللهم من ولي من أممي شيئاً

فشق عليهم فأشقق عليه ومن ولي من أممي شيئاً فرفق بهم فرفق به" (صحيح مسلم).

حيث أن القيادة من المنظور الإسلامي إذا ما حللنا جانب اهتمامها بالعنصر البشري، تعد تطبيقاً فعلياً لأحد أهم مقاصد الشريعة الإسلامية ألا وهو المحافظة على مصالح العباد، حيث يقول ابن قيم الجوزية:⁴ "هذا فضل عظيم النفع جداً، وقع بسبب الجهل به غلط عظيم في حق الشريعة، أوجب من الحرج والمشقة وتكليف ما لا سبيل إليه، ما يُعلم أن الشريعة الباهرة التي في أعلى رتب المصالح لا تأتي به، فإنَّ الشريعة مبناها وأساسها على الحكم ومصالح العباد في المعاش والمعاد، وهي عدل كلها، ورحمة

¹ - سعيد حوى، الرسول - صلى الله عليه وسلم -، دار السلام، القاهرة، الطبعة الثامنة، 2007، ص 52-26.

² - خالد الصمدي، القيم الإسلامية في المنظومة التربوية: دراسة للقيم الإسلامية وآلية تعزيزها، منشورات الابيسكو، المملكة المغربية، 2008، ص 19.

³ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، ص 161.

⁴ - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، مرجع سابق، ص 181.

⁵ - ابن القيم الجوزية، أعلام الموقعين عن رب العالمين، دار الكتب العلمية، لبنان، الطبعة الأولى، 1991، الجزء الثالث، ص 12.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

كلها، ومصالح كلها، وحكمة كلها، فكل مسألة خرجت عن العدل إلى الجور، وعن الرحمة إلى ضدها، وعن المصلحة إلى المفسدة، وعن الحكمة إلى العبث، فليست من الشريعة وإن أدخلت فيها بالتأويل، فالشريعة عدل الله بين عباده، ورحمته بين خلقه، وظله في أرضه، وحكمته الدالة عليه وعلى صدق الرسول (ﷺ) أتمّ دلالة وأصدقها، وهي نوره الذي أبصر به المبصرون، وهداه الذي اهتدى به المهتدون، وشفأوه التام الذي به دواء كل عليل، وطريقه المستقيم".

وبذلك يتجلى اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية في اهتمامه بالإنسان لمكانته الإنسانية ابتداءً مهما كان لونه، جنسه أو صفته، وامتنالاً لأمر الله عز وجلّ انتهاءً، فمعاملة البشر فيما بينهم لا تحكمها الغرضية المحدودة في قضاء الحوائج منهم، وإلحاق الأذى بهم، بل إعاونتهم والتعاون معهم. عملاً للأخرة يرجو القائد من المنظور الإسلامي التقرب به إلى الله سبحانه وتعالى، ونلخص جوهر اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية فيما يلي:¹

أ. من خلال قوله تعالى: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران:

159)، فالشورى أقر بها الإسلام في الخطاب القرآني وفي امتثاله صلى الله عليه وسلم لهذا

الخطاب خير امتثال، لأن إشراك المرؤوسين بالشورى وأخذ رأيهم يرفع معنوياتهم.

ب. ركز الإسلام على جانب يعد من أهم جوانب التنظيم والقيادة وهي الأخلاق العامة وفرن معاملة

الغير، قال الله تعالى: ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الشعراء:

215).

ت. بين الإسلام أن استخدام العنف والفظاظة والكلمة القاسية تنفر القلوب وتباعد بينها، وتجعل

العلاقات متوترة ما قد يحرم القائد الإداري خاصة والمنظمة عامة وفي المستقبل القريب انعدام

الولاء والالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ما يعود سلباً على تحقيق الأهداف المسطرة، بينما

أوضح الإسلام كيف أن الرفق واللين والكلمة الطيبة أسرع وصولاً إلى القلب وقبولها لها، قال

تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: 159).

حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: 159).

ومن هذا المنظور الإسلامي نجد التطبيق المتميز للقيادة أمثال علي بن أبي طالب، حين أمر أحد ولاته

بعدم التطاول على الناس واحترام إنسانيتهم، لأن هذا المبدأ الإداري هام وله دور كبير في عطاء الأفراد

وإخلاصهم لقادتهم ومسؤوليتهم - كما أسلفنا الذكر -، فقد أوصاه علي قائلاً: "إني أكره أن تكونوا سبابين

¹ - منى حمدي قشقة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها (دراسة تقويمية)، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية الإسلامية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، منشورة، 2009، ص 36.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ولكنكم لو وصفت أعمالهم وذكرتهم حالهم لكان أصوب في القول وأبلغ في العذر وقلتم مكان سبكم إياهم: اللهم احقن دماءنا ودماءهم وأصلح ذات بيننا وبينهم واهدهم من ضلالتهم حتى يعرف الحق من جهله".¹ في حين نجد أن النظريات الغربية أعطت الجانب الإنساني قدراً يسيراً من الأهمية وذلك في شكل دعوات تجلت في نهجي المدرسة الإنسانية والسلوكية، لكنها لم ترقى إلى مستوى التطبيق الملزم مثل ما هو موجود في التشريع الإسلامي المنزل من لدن حكيم عليم، بل يتم الاهتمام بها تدريجياً كلما دعت الحاجة لذلك واعتزت أوجه النقص أداء المنظمات، فبعد عن اهتتمت نظريات الإدارة، بأداء المنظمة الإنتاجي والصناعي والمالي، وبالرغم من ذلك لم تحقق ما تصبو إليه من نجاح واستمرارية، انتقلت مع بدايات السبعينات لتعرف توجهها واسعاً نحو الموارد البشرية، بغية الاستفادة مما يمكن تحقيقه من جراء استثمارها -كعادتها للأفراد- من مكاسب وأرباح.

حيث انكبت الدراسات الغربية على إيجاد طرق التأثير في الآخرين وكسب المنفعة من ورائهم بأسرع الطرق وأدق الوسائل، واضعة على جنب البعد الأخلاقي المبني على أسس طويلة المدى والقائمة على هدف آدمية الإنسان في حد ذاتها لا غير.

الفرع الثالث: الدافعية والتحفيز

إن حوافز القيادة في الفكر الإسلامي تجمع بين الحوافز الدنيوية والمادية والمعنوية، مثل الأجور والمكافآت والتشجيع والتعاون، وبين الحوافز الروحية المتعلقة بالحياة الآخرة وهي الثواب من رب العالمين.

أما الحوافز في الفكر الغربي فهي تقتصر على الأمور الدنيوية والمادية والمعنوية فقط. فالفكر الغربي يهتم بالإنتاج والأرباح ويغفل عن الجانب الروحي والمادي. مع أننا لا ننكر وجود بعض الاهتمام بهذا الجانب من قبل قلة من المفكرين الحاليين، مثل ما ذكره "ستفين كوفي" في العادة السابعة ضمن كتابه "العادات السبع للناس الأكثر فعالية"، وكذلك ما تضمنه كتابه "العادة الثامنة".

ونستدل على ما سبق بالورقة البحثية التي قدمها نعيم نصير تحت عنوان "المنظور الإسلامي للحافزية وموقعه من النظريات المعاصرة"، حيث قوم أهم نظريات التحفيز بقوله:² "نظراً للطبيعة المزدوجة للإنسان (الروح والطين) وحرية الإرادة المعطاة له، فإنه قادر على السلوك والتصرف بشكل معاكس لحاجاته، ولذلك لا يمكننا اعتبار تسلسل الحاجات لماسلو تفسيراً مطلقاً للسلوك الإنساني، ففي الإسلام لم ترتب الحاجات بتسلسل هرمي حسب أهميتها مبتدئة من الحاجات السفلى وصولاً إلى الحاجات العليا، فترتيب الحاجات في تسلسل هرمي يتناقض مع حرية الإرادة للإنسان فقد يختار المسلم الملتزم أن يموت جوعاً في سبيل تحقيق هدف إرضاء الله تعالى، في الإسلام يعتبر تدرج النفس البشرية هو المحدد

¹ - هایل عبد المولى بطوش، أساسيات في القيادة والإدارة "النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة"، مرجع سابق، ص 306-307.
² - نعيم نصير، المنظور الإسلامي للحافزية وموقعه من النظريات المعاصرة، مجلة جامعة الملك سعود، 1، العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 74-87، بتصرف.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الأساسي لاختيار الإنسان لسلوك معين وليس تدرج الحاجات هو من يحدد مستوى النفس البشرية والحاجات التي يجب أن تشبع ومن ثم تحفز الإنسان.

وقد بين القرآن ثلاثة مستويات للنفس البشرية هي: النفس الأمارة، النفس اللوامة والنفس المطمئنة؛ ومن ثم يمكن أن نخلص إلى أن الحاجات الإنسانية هي: حاجات فسيولوجية، حاجات روحية وحاجات علمية.

والإسلام يدعو إلى إشباع معتدل للحاجات الإنسانية، فيجب ألا تحد عملية إشباع حاجة معينة من إشباع الحاجات الأخرى، وقد أكد القرآن الكريم على هذا الاعتدال في آيات كثيرة منها قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ (الفرقان: 67).

وعود على بدء نجد أن الإدارة عموماً والقيادة بوجه خاص كل من المنظور الإسلامي، اهتمت بإشباع حاجات الأفراد، فالأجر العادل في نظر الإسلام ليس المرتب الذي يعيش به الموظف أو العامل وإنما يتعداه ليشمل باقي حوائجه، فعن عبد الرحمن بن جبير قال كنا في مجلس فيه المستورد وعمرو بن غيلان بن سلمة فقال المستورد سمعت رسول الله (ﷺ): «من كان لنا عاملاً فليكتسب زوجة فإن لم يكن له خادم فليكتسب خادماً فإن لم يكن له مسكن فليكتسب مسكناً. قال: قال أبو بكر أخبرت أن النبي (ﷺ) قال من اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق» (حديث حسن¹).

ليخلص نعيم نصير في نهاية بحثه وبعد تقديمه للنموذج الإسلامي للطبيعة البشرية، ثم التدرج الإسلامي للنفس البشرية وتحديد الحاجات الإنسانية لكل مستوى، وانتهاءً إلى مقارنة النماذج الغربية والنموذج الإسلامي، إلى التالي:

أ. عجز النماذج الغربية للتحفيز على إعطاء تعريف شامل للطبيعة البشرية، أما التعريف الإسلامي فجاء شاملاً ودقيقاً، لأنه تعريف إلهي فالخالق عز وجل أدرى بطبيعة المخلوق، فلم يضع الإسلام الإنسان في إطار ثابت ومحدد، بل نظر إليه على أنه كائن يتمتع بحرية الإرادة والتغيير المستمر وله طبيعة مزدوجة ومتناقضة ودائمة التغيير والحركة، فهو مخلوق ذو بعدين يشكل نسقا ذا نهايتين يبدأ بتكوينه المادي وينتهي بتكوينه الروحي.

ب. دعا الإسلام إلى الإشباع المتوازن للحاجات الإنسانية (الфизиولوجية، الروحية والعلمية)، دون أن تتعارض عملية إشباع حاجة مع إشباع الحاجات الأخرى، بينما تشترك جميع نماذج الحافزية التقليدية الشائعة في أدبيات السلوك الغربي بفقدان إشباع حاجة أساسية وهي الحاجة الروحية، والتي تصل الفرد بخالفه وتمثل صمام الأمان ضد الإحباط والفشل ومواجهة الكوارث.

ت. يمكننا الاستفادة من المنهج الإسلامي في تحفيز العاملين بحيث نحقق مستوى رفيع من الإنتاجية والرضا الداخلي، وذلك بوضع خطة شاملة تحتوي على:

1. إشباع حاجاتهم الفسيولوجية من طعام جيد ومسكن ملائم ودخل يوفر لهم حد الكفاية.

¹ - محمد شمس الحق العظيم آبادي، عون المعبود، دار الفكر، بيروت، دبط، 1995، الجزء الثامن، ص 128.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

2. إشباع حاجاتهم الروحية وذلك بغرس الإيمان في نفوسهم وجعل العقيدة الإسلامية منارة لهم، فأشباع هاته الحاجات هو الذي يشبع حاجات الأمن والحب والانتماء والثقة والولاء والاعتراف والهيمنة والمكانة لدى الإنسان.
3. إشباع حاجاتهم الفكرية وذلك بتنمية عقولهم عن طريق التدريب والتأهيل، التكوين والأيام الدراسية والبعثات العلمية.

الفرع الرابع: المساواة

القيادة في الفكر الإسلامي تعتبر المساواة أساساً شرعياً يؤخذ به منذ ما يقارب خمسة عشر قرناً بين الأتباع والقائد، فلقد قال الله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا النَّاسُ آتِقُوا رَبَّكُمْ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالاً كَثِيراً وَنِسَاءً﴾ (النساء:1). وقال الرسول (ﷺ):¹ "لا فضل لعربي على عجمي، ولا لعجمي على عربي، ولا لأبيض على أسود، ولا لأسود على أبيض إلا بالتقوى، الناس من آدم، وآدم من تراب".

كما أن في الفكر الغربي يوجد مناداة بالمساواة بين جميع الأجناس، إلا أن هذه المناداة جاءت متأخرة ولم تطبق التطبيق السليم، فما هي إلا اجتهادات وضعية لم تسلم من الكثير من الأهواء والنزعات المتطرفة سواءاً للون أو العرق أو الجنس.

¹ - علي بن علي بن محمد بن أبي العز الدمشقي، شرح العقيدة الطحاوية، مؤسسة الرسالة، لبنان، دط، 1997، الجزء الثاني، ص 510.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

المطلب الثالث: مقارنة بعض عناصر المجال البحثي للقيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي

الفرع الأول: الباحثون والمفكرون

هناك قصور شديد من قبل الباحثين والمفكرين المسلمين في مجالات البحث العلمي والدراسات الإسلامية التي من ضمنها علم القيادة في الفكر الإسلامي، ما أدى إلى عدم بروز معالم ممنهجة لعلم لإدارة عامة والقيادة خاصة تعكس ثراء المنظور الإسلامي، بداية بالقرآن والسنة إضافة إلى باب الاجتهاد.

غير أن الباحثين في الفكر الغربي ساهموا بإسهامات كبيرة في خروج نظريات القيادة إلى حيز الوجود، وقاموا بعمل لتجارب الميدانية وتحليل النتائج مما أكسبها نوع من المصداقية والجدية مثل تجارب مصنع الهارثون وتجارب جامعة ميتشيغن وغيرها من التجارب العلمية وأبحاث المتابعة.

الفرع الثاني: درجة رواج البحوث في مجال القيادة

هناك قصور واضح أدى إلى عدم إظهار القيادة في الفكر الإسلامي إلى واجهة العلوم الأخرى، وهذا القصور يتمثل في النواحي الإعلامية سواء المرئية منها أو المقروءة أو المسموعة، والنواحي البحثية والنواحي الأكاديمية، حيث الاهتمام منصب على تدريس النظريات الغربية وروادها وذلك على حساب مناهج في الفكر الإسلامي وعلومه التي تتناول موضوع القيادة.

بينما حظيت النظريات الغربية بالدعاية والانتشار السريع وذلك لعدة أسباب منها: التقدم الحضاري الذي تعيشه المجتمعات الغربية، مما أدى إلى الانبهار بهذه الحضارة وتقليدها في الغث والسمين، بالإضافة إلى القوة الدعائية الهائلة للآلة الإعلامية الغربية وما تتميز به من إخراج جيد ومؤثر لمختلف دراساتها وأبحاثها. إذ يرجع الأمر في أغلبه إلى السخاء في الإنفاق على البحوث العلمية ودعمها معنوياً ومادياً.

الفرع الثالث: درجة النجاح

أثبتت التجارب من خلال النماذج التي تم الاستشهاد بها في ثنايا البحث، أن القيادة الإسلامية عندما طبقت تطبيقاً حرفياً وفق التعاليم الشرعية وما أثبتته السنة النبوية الشريفة قولاً وفعلاً، فإن نتائجها الحضارية والاجتماعية والاقتصادية قد نجحت نجاحاً باهراً وفي جميع المجتمعات والبيئات التي وصلها المد الإسلامي سواء عربية أو غربية.

في حين أن النظريات الغربية لم تثبت نجاحها في جميع المجتمعات والبيئات الأخرى، فرغم انتشارها وتدريسها في أغلب الجامعات العالمية فإنها لم تتجح بشكل تام في البيئة الإسلامية مثلاً، لأنها لا تتطابق مع المعتقدات والقيم والأخلاق في هذه المجتمعات.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وهو ما نجده ينطبق على البيئة اليابانية أيضاً، ما جعل هاته الأخيرة تنفرد بأطر مفاهيمية للقيادة تميزت كثيراً عن مثيلتها الغربية.

الفرع الرابع: درجة الوضوح وإمكانية التطبيق

إن القيادة في الفكر الإسلامي سهلة التطبيق وسريعة النتائج خصوصاً في المجتمع الإسلامي، وقد ثبت ذلك بالتجربة والنتائج من خلال النماذج التي ذكرت في ثنايا البحث، مثل الأنموذج القيادي لكل من الصحابي عمر بن الخطاب رضي الله عنه وحفيده عمر بن عبد العزيز وغيرهم ممن قادوا الأمة الإسلامية إدارياً واقتصادياً وسياسياً ممتثلين لقواعد الشارع جل جلاله وسنة نبيه (ﷺ) ما استطاعوا. فجاءت الدراسات الإدارية لنماذجهم متبلورة حول فكرة خلافة الأرض والنهوض بالإنسانية من خلال التعاليم الشرعية للإسلام، فلا يمكن للدارس لها أن تغيب عنه حقيقة المقصد الشرعي للتطبيق الإداري للقيادة من المنظور الإسلامي.

أما القيادة في الفكر الغربي المعاصر فيقول وارن بينيس من خلال ما أشير إليه في هذا البحث ما نصه التالي: "أن الغموض والتضارب في عدم وضوح الصورة لكل من يريد أن يتعلم القيادة سببه كثرة الكتابات التي لا تحدد إطار القيادة وكيف يمكن أن نوصلها إلى المدير ليصبح قائداً". ويحدد المشكلة بقوله: "أن هناك ما لا يقل عن 350 تعريفاً للقيادة وآلاف البحوث خلال السبعين عاماً، أي منذ بدء تطور علم الإدارة، إلا أننا لم نتوصل إلى ما يمكن من خلاله تحديد القادة من غيرهم أو تحديد القيادة الفعالة من غير الفعالة"، بالإضافة إلى افتقارها إلى الجوهر الفلسفي الذي تقوم عليه كعلم يبني صرح الإنسانية ويخدمها.

فقد قام ثلاثة اقتصاديين بريطانيين من كليات إدارة الأعمال - اثنتان من جامعة ليستر (Leicester) وآخر من جامعة لندن (London) -، باستعراض 2331 بحثاً تنشر في أرقى عشرين (20) مجلة علمية متخصصة في التمويل والأعمال خلال عامي 2003-2004، بغرض الإطلاع على نوعية الأبحاث التي تنشر في هذه المجالات والتي تستخدم على نطاق واسع كمراجع لطلاب كليات المال والأعمال وغيرهم، فتوصل الباحثون إلى أن ما ينشر بعيد بشكل كبير عن ملامسة القضايا التي يعاني منها المجتمع البشري من حروب، أوضاع البيئة، المسؤولية الاجتماعية، التفاوت في الدخل...، في حين أنها توصل مسألة "الجشع" من خلال التركيز على تعظيم الأرباح والمصلحة الخاصة، فعلى سبيل المثال يذكر الباحثون أن 90% من تلك المقالات التي استعرضوها لم تعر أهمية كبرى لظروف العمل غير الآمنة والاستغلالية التي يعاني منها العمال في العالم، ومن جهة أخرى فإنه على الرغم من كثرة الحديث عن أهمية الأخلاق في المال والأعمال، فإن 85% من تلك المقالات لم تتناول مسائل مرتبطة بحوكمة الشركات وأخلاق الأعمال.¹

¹ - موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، أحمد مهدي بلوافي، الأبعاد الفكرية والأخلاقية للأزمة المالية العالمية، مرجع سابق.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وهو ما حاول الباحثون تداركه على مستوى العالم بأسره الآن، إذ تعكف الكثير من كليات الأعمال والتجارة حول العالم على الاستفادة من مصادر الأخلاق والاعتماد على التقاليد لإعداد جيل المستقبل من قادة المنظمات التجارية لإدارة أعمالهم بشكل فعال وأخلاقي، وعلى سبيل المثال لا الحصر، طورَ معهد الإدارة والأبحاث في بومباي بالهند، عدة مبادرات بما فيها تأسيس مركز تطوير مواطنة الشركات، الذي يوفر للطلبة تجارب خارج حجرات الدراسة لتنمية حساسيتهم إزاء إدارة الأعمال من تأثير اجتماعي، وقد قام هذا المركز خلال العقد الأخير بتنفيذ أكثر من 800 مشروع شارك فيه أكثر من 50 شركة و 100 منظمة غير حكومية. وعلى رأس تلك المشروعات مشروع "جيتا شهبير" التابع للمركز، وهو عبارة عن ورشة عمل داخلية تدوم يومين وتقام في "أشرم" وهي مؤسسة للدراسات الروحية تعرف الطلاب على جوانب الحياة الروحية والإدارة الذاتية المرتكزة إلى تقاليد الكتب المقدسة الهندية.¹

¹ - موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، محمد جميل الشبشير، دور القيم وأخلاقيات قيادة الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) - نماذج وتطبيقات، - <http://iefpedia.com>، تاريخ الزيارة: 2010/10/10.

المبحث الثاني: المداخل المفسرة للقيادة من المنظور الإسلامي

إن النظرية ليست حقائق مطلقة وإنما تكوينات فرضية نشأت عن طريق المعرفة الإنسانية المحدودة، وهي قابلة للإثبات والرفض بصفة دائمة ومستمرة، لذا فالباحث لا يستطيع الحكم عليها بالخطأ أو الصواب بقدر ما يحكم عليها بالفائدة أو عدمها. وتكتسب النظرية قيمتها وأهميتها من مدى ما تحققه من فوائد في العلم الذي وضعت من أجله، فنظريات القيادة مثلا تتمثل فائدتها فيما تقدمه للقيادة بصورة عامة والإدارة بصفة خاصة من فرضيات منطقية تستند إلى الواقع والملاحظة، قابلة للتدعيم أو النفي. وقد حاول كثير من الباحثين في الإدارة والقيادة تحديداً، تحليل عمليتي القيادة والإدارة من خلال تطبيق النظريات الغربية في القيادة، في المجال الإداري؛ وبناءً على ذلك سوف نحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة تقييمية لأهم مداخل القيادة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، وفقاً للمنظور الإسلامي.

المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية من المنظور الإسلامي

وهو مدخل كما سبقت الإشارة إليه قائم على مبدأ أن القيادة هي هبة سماوية تمنح للقائد، ولا تمنح لغيره، وفي ضوء ذلك سنستقرئ الرد الإسلامي لهذا المدخل في إطار القرآن والسنة النبوية الشريفة.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم من المنظور الإسلامي

إن المنظور الإسلامي لا يؤيد النمط المثالي الذي جاءت به نظرية الرجل العظيم، والذي تجسد في قيادة الشخصية الكاريزمية لمجموعة تؤمن بقدسية وموهبة الشخصية القيادية، والتي تعتبرها شخصية استثنائية مثالية، حيث أن هذا الأنموذج هو أنموذج خيالي، في حين أن القيادة وفق المنظور الإسلامي قيادة واقعية لا تؤمن بالخيال أو الحدث الاستثنائي الذي يحدث مرة واحدة ولا يتكرر، وإنما القيادة من المنظور الإسلامي - تخضع للقواعد والأحكام الشرعية التي أتى بها الدين الإسلامي الحنيف، ولا يحق للقائد أو القادة أن يحدوا عنها، والرسول (ﷺ) رغم الصورة المثالية التي رسمها القرآن الكريم له كنبى، كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ ۗ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ﴾ (النجم: 03-04)، إلا أنه لم ينكر أنه إنسان كسائر البشر وإن تميز عنهم بهبات إلهية وقد أكد ذلك قول الله تعالى: ﴿قُلْ

إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَىٰ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهُهُ وَاحِدٌ ﴿فصلت: 06﴾، وقوله تعالى: ﴿قُلْ سُبْحَانَ رَبِّيَ هَلْ كُنْتُ إِلَّا بَشَرًا رَسُولًا﴾ ﴿الإسراء: 93﴾.¹

وبالعودة إلى القرآن الكريم نجد أن بني إسرائيل قد مالوا إلى تعزيز الطرح الأول، واعتبروا أن الملك إنما يكون فيمن ورثه عن أجداده، وهذا حسب ما جاء في قصة طالوت: ﴿قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ﴾ (البقرة، 247).

قال المفسرون: هذه الآية تدل على بطلان قول من يقول إن الإمامة موروثية، وذلك لأن بني إسرائيل أنكروا أن يكون ملكهم لمن لا يكون من بيت المملكة، فأعلمهم الله تعالى أن هذا ساقط.²

حيث تضمنت هذه الآية اعتراض ملاً بني إسرائيل على تعيين طالوت ملكاً عليهم بحجة أنه فقير من أسرة غير شريفة، وأنهم أحق بهذا المنصب منه، ورد عليهم نبيهم شمويل حجتهم الباطلة بقوله: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكُهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة، 247)،³ وهو ما يؤكد سيد قطب في معرض تفسيره لهااته الآية: "أن بني إسرائيل

استكروا أن يكون طالوت - الذي بعثه الله لهم - ملكاً عليهم، لأنهم أحق بالملك منه بالوراثة، فلم يكن من نسل الملوك فيهم، ولأنه لم يؤت سعة من المال تبرر التغاضي عن أحقية الوراثة.. وكل هذا غيبش في التصور".⁴ وكأنهم لما دمغتهم الحجة وهي أن الله اختار طالوت وفضله عليهم بهذا الاختيار وأهله للولاية بما أعطاه وزاده من العلم وقوة الجسم، والقيادات القتالية التي تعتمد على ذلك، طالبوا بأية تدل على أن الله حقا اختاره لقيادتهم فكان رد نبيهم ما ورد في نص الآية 248 من سورة البقرة.⁵

ونجد في موضع آخر من القرآن الكريم دلالة قوية على أن الإمامة - وهي إحدى معاني القيادة-، لا تورث ولا توهب إلى لمن كان أهلاً لها، وجديراً بتحمل أعبائها، وهو ما ورد رداً على قول سيدنا إبراهيم بعدما بشره الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا﴾ (البقرة، 124)، حيث يقول سيد قطب في تفسير هاته البشرية أن الإمام هو من يتخذ الناس قدوة، ويتبعونه ليقودهم إلى الله وفعل الخيرات.

وبمجرد أن أتبع سيدنا إبراهيم هذه البشرية الإلهية بطلب نابع من صميم فطرة البشر - الرغبة في الامتداد عن طريق الذراري والأحفاد- قائلاً: ﴿وَمِن ذُرِّيَّتِي﴾ (البقرة، 124)، جاءه الرد من ربه الذي

1- علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص ص 38-39.
2- فخر الدين الرازي، التفسير الكبير، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004، المجلد الثالث، ص 148.
3- أبي بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مرجع سابق، ص 130، بتصرف.
4- سيد قطب، في ظلال القرآن، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 267.
5- أبي بكر الجزائري، مرجع سابق، ص 130.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ابتلاه واصطفاه، يقرر القاعدة الكبرى التي أسلفنا، أن الإمامة لمن يستحقونها بالعمل والشعور، وبالصلاح والإيمان، وليست وراثية أصلاً وأنساب، فالقربى ليست وشيجة لحم ودم، إنما هي وشيجة دين وعقيدة، ودعوى القرابة والدم والجنس والقوم إن هي إلا دعوى الجاهلية، التي تصطم اصطداماً أساسياً بالتصور الإيماني الصحيح؛ الذي جاء في قوله عز وجل: ﴿لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ﴾ (البقرة، 124)، والمقصود من الظلم هنا هو كل أنواعه: ظلم النفس بالشرك، ظلم الناس بالبغي..، والإمامة الممنوعة على الظالمين تشمل كل معاني الإمامة: إمامة الرسالة، وإمامة الخلافة، إمامة الصلاة..، وكل معاني الإمامة والقيادة.¹

ونخلص هنا من فحوى تراث إسلامي تجاوز عمره أكثر من أربعة عشر قرناً، إلى ما توصل إليه كل من كوزس وبوسنر من وراء أبحاث خمس وعشرين سنة في ميدان الدراسات القيادية، وقولهم:² "إن نظرية الشخص العظيم -كنظرية للقيادة- تعتبر خاطئة، وبعبارة أخرى فإن نظرية أن هناك عدداً قليلاً من الرجال أو النساء يتميزون بالعظمة ويمكنهم قيادتنا نحو القمة تعتبر خاطئة..، إن القيادة صلة وعلاقة، إنها علاقة بين من يرغبون في القيادة ومن يقبلون الإرشاد والتوجيه".

الفرع الثاني: نظرية سمات القائد من المنظور الإسلامي

إن الجدير بالذكر أن هذا الانتقال المرحلي الذي عرفته دراسات القيادة الإدارية، بغية الوصول إلى بناء مفاهيمي مقبول لم يكن تطويرياً في معظمه، بقدر ما كان انتقالاً ضرورياً نتيجة تعثر المفاهيم السابقة والمحددات التعريفية التي تم التوصل إليها.

فبالرغم من كل هذا الجهد والدراسات والأبحاث من جانب الفكر الإداري الغربي، وخاصة فيما يتعلق بمدخل السمات طوال تلك السنوات، فإن هذا الفكر قد واجه من بين أنصاره من يتنكر لكل هذا الجهد، حيث يقول كونتز (Koontz) عن مدخل السمات: "إن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلاً مثمراً لشرح وبيان حقيقة القيادة، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات، كما أن كثيراً من غير القادة يمتلكون معظم أو كل هذه السمات"، ناهيك عن الاختلاف حول الكم الضروري من كل سمة واللازم لنجاح القيادة، ناهيك أيضاً عن اختلاف كثير من هذه الدراسات حول تلك السمات، تعريفها، وحول مدى ارتباطها بالنماذج والأمثلة القيادية الفعلية. وإذا كان البعض يقول هذا، فإن هناك آخرين يقولون خلاف ذلك، حيث يرون أن هناك سمات محددة لها مرتبطة بالقيادة الفعالة.³

وعلى الرغم من تلك الانتقادات الموجهة لنظرية السماتيين، إلا أنه من الخطأ تجاهل كل الجهود والمحاولات التي بذلها أنصار هذه النظرية، في نطاق الجهود العلمية التي بذلها العلماء لتحديد خصائص

1 - سيد قطب، في ظلال القرآن، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 112.

2 - جيمس كوزس، باريز بوسنر، القيادة تحذ، مرجع سابق، ص 40-41، بتصرف.

3 - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 220.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

أو سمات القيادة الناجحة، ذلك أن فشلها في تحديد السمات اللازمة للقيادة لا يعني أنها لم تترك أثراً في الفكر الإداري، فهي لا تزال تحظى بقبول واسع، ولا تزال آثارها واضحة في تفكير الكثير من الباحثين وهم بصدد تحديد المعايير اللازمة لاختيار القيادات الإدارية، ومن هنا يصعب التسليم برفض النظرية كلياً، وإنما يمكن قبولها مع شيء من الحكمة، بمعنى أنه لا بد من وجود سمات معينة بل ينبغي توافرها في القائد بما يتلاءم مع المركز القيادي ومناخه، إلا أن هذه السمات ليس سمات ثابتة غير قابلة للتغيير، إذ يمكن إثراؤها بسمات جديدة مستمدة من تراث حضارات المجتمعات الأخرى، وبالذات التراث العربي الإسلامي الذي يزخر بالعديد من السمات القيادية المستمدة من روح الدين الإسلامي الحنيف.¹

لذلك فقد جاء في القرآن الكريم ما يبين سمات القائد محمد (ﷺ) وأتباعه: ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضلاً مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَرَّعٍ أَخْرَجَ شَطْهَهُ فَكَازَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيماً﴾ (الفتح: 29).

ويقول ابن كثير في ذلك أن الله سبحانه وتعالى، يخبر عن محمد (ﷺ) أنه رسوله حقا بلا شك ولا ريب، فقال: ﴿مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ﴾، وهو لفظ مشتمل على كل وصف جميل، ثم تثنى بالثناء على أصحابه فقال: ﴿وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ﴾، وهذه صفة المؤمنين أن يكون أحدهم شديداً عنيفا على الكفار، رحيماً برا بالأخيار، غضوباً عبوساً في وجه الكافر، ضحوكاً بشوشاً في وجه أخيه المؤمن. ثم يورد سبحانه وتعالى سماتهم بقوله: ﴿تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضلاً مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا﴾، إذ وصفهم بكثرة العمل، وكثرة الصلاة وهي خير الأعمال، ووصفهم بالإخلاص فيها لله - عز وجل - والاحتساب عند الله جزيل الثواب، وقوله: ﴿سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ﴾، قال فيه علي بن أبي طلحة، عن ابن عباس: "سيماهم في وجوههم" يعني: السمات الحسن، وقال مجاهد وغير واحد: يعني الخشوع والتواضع.²

واستناداً إلى ذلك يرى علوي عبد الله طاهر أن السمات من المنظور الإسلامي ليست هي السمات الظاهرة فحسب ولكنها السمات الباطنية كذلك، والتي تنعكس آثارها على الظاهر؛ فقد قيل في الأثر: "إن للحسنة نوراً في القلب وضياء في الوجه، وسعة في الرزق ومحبة في قلوب الناس"، بما يعني أن الشيء

¹ - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص ص 47-48.

² - أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، مرجع سابق، الجزء السابع، ص ص 361-362.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الكامن في نفس المرء يظهر على صفحات وجهه، والقائد المؤمن إذا كانت سريرته صحيحة مع الله تعالى، فإن الله عزّ وجلّ يصلح ظاهره للناس، وفي ذلك قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "من أصلح سريرته أصلح الله تعالى علانيته".

والرسول (ﷺ) يقول: "ما أسر أحد سريرته إلا ألبسه الله تعالى رداءها، إن خيراً فخييراً وإن شراً فشرّاً". وفي حديث شريف آخر قال رسول الله (ﷺ): "لو أن أحدكم يعمل في صخرة صماء ليس لها باب ولا كوة لخرج عمله للناس كائناً ما كان" (حديث ضعيف¹). وفي ذلك قوة تأثير السرائر على الظواهر.

فإذا كانت السمات عند الغربيين تركز على الخصائص الظاهرة في القائد أو غيره، فإن السمات في التراث العربي الإسلامي تركز على ما هو كامن في نفسه، وفي ذلك قال الرسول (ﷺ): "إن الهدي الصالح والسمت الصالح والاقتصاد جزء من خمسة وعشرين جزءاً من النبوة" (حديث صحيح²).

ولذلك فإن القادة المسلمين الأوائل رضوان الله عليهم كانت نياتهم خالصة لوجه الله تعالى، وأعمالهم حسنة لإخلاصهم فيها، فكان كل من ينظر إليهم يعجب بهم وبسماتهم، وفي ذلك قال الإمام مالك رضي الله عنه: بلغني أن النصارى كانوا إذا رأوا الصحابة رضوان الله عليهم الذين فتحوا الشام يقولون: "والله هؤلاء من الحواريين فيما بلغنا"³.

والقائد في الإسلام لكي يكون وجيهاً لا يمكن أن يكون ذا وجهين والرسول (ﷺ) يقول: "وتجدون شر الناس ذا الوجهين الذي يأتي هؤلاء بوجه، وهؤلاء بوجه" (حديث صحيح⁴).

¹ - محمد ناصر الدين الألباني، سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، مرجع سابق، حديث رقم: 1807، ص 102.

² - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، مرجع سابق، حديث رقم: 1993، ص 113.

³ - علوي عبد الله طاهر، الأتموزج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 49.

⁴ - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الثاني، حديث رقم: 3494، ص 486.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة من المنظور الإسلامي

إن النظريات السلوكية المختلفة هي نظريات إنسانية مكتسبة تتعامل مع الإنسان كفرد، لذا فهي نظريا متغيرة دوماً بتغير السلوك الإنساني ذاته، وبالتالي فإن كل شيء فيها نسبي غير ثابت، كما أن النظريات السلوكية تفقد قيمتها وتضعف فاعليتها في كثير من المواقف، خاصة إذا لم تكن مقترنة بالأخلاق، وهو ما أكده تاريخ الحضارات الإنسانية، وبالذات الحضارة الإسلامية.

ومعروف أن الخاصية التي ميزت الحضارة الإسلامية عن سائر الحضارات هي أنها دارت رحاها على محور الأخلاق. في حين كانت حضارات أخرى قد أرست قواعدها على الفن أو على الزراعة أو على التجارة أو على الصناعة؛ أي أن الحضارة الإسلامية قد اختارت الأخلاق أساساً لها. فأنماط السلوك المتسقة التي يقوم بها القائد في المواقف المختلفة، هي ما تمثل شخصيته في رأي المدرسة السلوكية. ويقصد بالسلوك هنا هو التصرف الكلي للكائن إزاء منبه معين، أو بعبارة أخرى هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه، أو إزاء مشكلة يحلها أو خطر يتهدهده، أو قرار يتخذه.¹

بينما تعني الأخلاق القوى والسجايا النفسية الراسخة، التي تصدر عنها أنماط السلوك الإنساني الخارجي، من خلال إرادة حرة، وتمثل الصورة الباطنية للإنسان، كما أن الخلق يمثل الصورة الظاهرة، وكلاهما يكون حسناً أو قبيحاً، والأصل في الخلق أن يكون اختيارياً يكسب بالتخلق والجهد والمثابرة على التزام جانب التسامي، ولذلك يمدح الإنسان أو يذم، ويثاب عليه أو يعاقب.² (فيما سيتقدم وتحديداً في المبحث الأخير سيتم استيضاح مفهوم الأخلاق تعريفاً وتفصيلاً).

ومن هذا التباين البسيط بين التعريفين يمكن التفريق بين الأخلاق والسلوك، والتأكيد على أهمية الأخلاق في حياة الأفراد وبناء المجتمعات، وفقاً للمعايير الإسلامية، وصولاً إلى إبراز أثر الأخلاق في القيادة، على اعتبار أن مصطلح الأخلاق بالمفهوم الإسلامي هو البديل لمصطلح السلوك بالمفهوم الغربي، فالأخلاق في الإسلام مقترنة بالدين، وكأنهما وجهان لعملة واحدة، فإذا ما اقترنت الأخلاق بالدين فعلت فعلها في المجتمع.

غير أن الأخلاق التي تسود في مجتمع ما تختلف زمنياً ومكانياً في درجة سيادتها وعمقها حسب الظروف والمتغيرات، وقد يبدو للرائي أحياناً أنها اندثرت، ولكنها ما تلبث أن تظهر بأجلى معانيها في العرف العام، وربما تتغلغل عقب الحوادث أو الفتن، ويحصل مثل ذلك عندما تكون القيادة فاسدة في أخلاقها، ضعيفة الإيمان، مزعزعة العقيدة، أو تكون قيادة غير كفؤة، فحينئذ تسوء الأمور وتضطرب الأحوال. وحتى لا يكون ذلك فإن الإسلام نهى عن أن يوسد الأمر إلى غير أهله وحذر من عدم وضع

¹ - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص ص 79-80، بتصريف.

² - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 382.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الرجل المناسب في المكان المناسب، واعتبر أن إسناد الأمر إلى غير أهله إيدان بالخراب والدمار، وقد جاء في الحديث: "إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة" (حديث صحيح¹).

وفي الوقت نفسه دعا الإسلام إلى وضع الرجل الأصلح في المكان الصالح، لأن المسؤولية القيادية أمانة، قال النبي (ﷺ): "من استعمل رجلا على عصابة، وفي تلك العصابة من هو أرضى لله منه؛ فقد خان الله ورسوله، وخان جماعة المسلمين" (حديث ضعيف²).

والجدير بالذكر الوقوف على فصل كامل كتبه ستيفن كوفي في كتابه "العادة الثامنة" -الموجه للقيادة عموما والقادة الإداريين خاصة-، حيث عنوانه بالتالي: "كن قدوة في الأخلاق والأهلية"، إذ يقول أن: "أسمى صفة يتحلى بها القائد هي الاستقامة. فمن دونها لا يمكن تحقيق أي نجاح حقيقي سواء كنت تقود الناس في ملعب أو كرة أو في الجيش أو في المكتب"، ويضيف: "إن 90% من فشل القادة سببه فشل في الأخلاق"⁴.

وتترجم فعالية القائد الصالح في صحة علاقاته مع أتباعه، ونوعية العمل المنجز خلال فترة قيادته، ولعل هذه النقطة بالذات هي ما تتفق فيه الرؤية الإسلامية للقائد الإداري مع مداخل النظرية السلوكية، وتحديدًا فيما يطرحه نموذج الشبكة الإدارية التي تبرز لنا من خلال الشكل رقم (05)، حيث أنه ما من شك في أن السمات في النمط (9.9)، تتطابق مع ما دعا إليه الدين الإسلامي الحنيف من تعاون وتماسك وأخوة وألفة وشورى ومشاركة ورعاية لمصالح العامة والعاملين والمنظمة، ومن المصارحة والنصح والصدق والنزاهة، والمواظبة والمثابرة والمجاهدة، والبعد عن الرياء والنفاق والأنانية، ومن التحسين والتطوير والتجديد، مع السعي بكل جد واجتهاد لتحقيق أفضل النتائج وإنجاز الأهداف بأعلى المستويات وأقل كلفة ممكنة. ولكن ليس بالضروري أن يكون هذا الأسلوب هو الأمثل دائما؛ ففي حالات الأزمات والكوارث والضائقات الشديدة التي تمر على المنظمة أو المجتمع يكون لزاما على القائد التصرف بسرعة لا تترك مجالا للدراسات والأبحاث والاستشارات مما يدفعه عند الضرورة القصوى لاستخدام الأسلوب (9.1) التحكمي مؤقتا⁵.

¹ - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الأول، حديث رقم: 59، ص 33.
² - محمد ناصر الدين الألباني، سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة وأثرها السيئ في الأمة، مرجع سابق، حديث رقم: 4545، ص 523.
³ - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، ص 84-85، بتصريف.
⁴ - ستيفن كوفي، العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، ترجمة: ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق، الطبعة الثالثة، 2007، ص ص 206-207.
⁵ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 94.

المطلب الثالث: المدخل الموقفي من المنظور الإسلامي

مما سبق عرضه ضمن هذا المدخل في الفصل الثاني، نخلص إلى القول إن الموقف ليس في حد ذاته هو العامل الأساسي أو الرئيسي في ظهور القيادة، ولكن لعل توافر الأشخاص ذوي القدرات القيادية، والقادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره وتأثيره أيضا في ظهور القيادة؛ وفي ثقافتنا الإسلامية وعلى رأسها القرآن الكريم، فإن الاعتقاد الواجب هو أن إعطاء زمام القيادة إنما هو تقدير من الله - عز وجل - توفيقا أو امتحانا أو عقوبة، قال الله تعالى: ﴿قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكُ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعْزِزُ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ (آل عمران، 26)، وقوله تعالى: ﴿وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ﴾ (البقرة، 247).

وقد أعطى الله - عز وجل - زمام القيادة للأنبياء والرسل - كما رأينا سابقا - وكانوا جديرين بذلك وأهلا للقيام بأداء الأمانة، والتبليغ على أكمل وجه؛ فالموقف إنما يفسر بهذا الشكل، ومن ذلك ما رأينا في سورة البقرة عندما قال الله تعالى: ﴿وَقَتَلَ دَاوُدُ جَالُوتَ﴾ (البقرة، 251)، فقد تهيأت لداود - عليه السلام - الفرصة والظروف المواتية ليقتل عدوه جالوت.

حيث يقول الدكتور فاروق حمادة: فعن غير سابق علم، ومن رعاية الماشية وسياستها، انتقل داود - عليه السلام - إلى سدة الملك وسياسة البشر وحظوة النبوة. وبرزت هذه المواهب والمنح الإلهية عندما خار قومه، وتراجعوا وجبنوا عن لقاء عدوهم، ولم يكونوا أهلا لتحمل الابتلاء، عندئذ برز داود - عليه السلام - وحطم أكبر جبار عات في عصره على صغر سنه وقلة عدته، وقصر جسمه، وبهذا أصبح خليقا للملك والنبوة والرياسة والسياسة، وليبنتلي بقوته الفكرية والبدنية أعظم دولة آنذاك ويوطد أركان مملكة شامخة باذخة بإذن الله وتوفيقه، ومن هنا يظهر أن الموقف الذي تسنى لداود - عليه السلام - إضافة إلى ملكاته وسماته، جعلت منه بطلا يقتل جالوت، وينصر قومه، وبالتالي يتسلم زمام القيادة والزعامة.¹

والجدير بالذكر أنه بالرغم من عدم انفراد الموقف في تحديد الإطار القيادي، إلا أن نظرية القيادة وفق الحالات لا تتعارض مع القيادة في الإسلام إذ أنها تفترض أن القائد لا يستخدم أسلوب التسلط أو أسلوب الاستمالة إلا في الظروف الصعبة أو الحرجة والتي لا بد للقائد أن يأخذ فيها بيد الجماعة والأفراد، ليحقق الأهداف المثمرة والغايات المؤدية إلى تحقيق المقاصد وسلامة الجميع. كما أنها تفترض أن يعمل القائد على نمو وتطور المجموعة والأهداف والمنظمة، ويعمل كذلك للتحويل إلى أسلوب المشاركة في القرار والأخذ بالمشورة السديدة والتناصح والتعاون والعمل الجماعي. وفي حالات كثيرة يعمل القائد

¹ - قندوزي أحمد، القيادة في القرآن الكريم: أنواعها- أنماطها وشرروطها، مرجع سابق، ص ص 186-187، بتصرف.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

بأسلوب التفويض خاصة إذا ما لمس الإخلاص لدى الأفراد والقدرة لديهم على المبادرة بالأعمال الجيدة واتخاذ القرارات الصائبة.¹

إذ تعتبر هذه النظريات من أفضل النظريات، وقد ثبت نجاحها بشكل كبير في أرض الواقع، ونرى كيف أن النبي (ﷺ) كان يختار أفضل أصحابه من أهل الكفاءة والحماس والالتزام لقيادة الجيوش وولاية المناطق، ويعطيهم النصائح المحدودة ثم يترك لهم حرية التصرف، كما كان يفعل مع خالد بن الوليد وعمرو بن العاص رضي الله عنهما.

فبينما نرى النبي (ﷺ) يرفض إعطاء الولاية لبعض الجدد في الإسلام لنقص الكفاءة لديهم، إلا أننا نراه يعطيها للبعض الآخر مع درجة كبيرة من التشجيع لبالغ من الحكمة والساداد وفق إليهما المصطفى (ﷺ)، كما فعل مع عمرو بن العاص في غزوة "ذات السلاسل"؛ فقد ولاه على سرية فيها أبو بكر وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما، حتى قال عمرو بن العاص: "فحدثت نفسي أنه لم يبعثني على قوم فيهم أبو بكر وعمر إلا لمنزلة لي عنده".²

ونستنتج مما سبق أن اختلاف المواقف يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة، كما أن اختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف خصائص القيادة، واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات اللازمة للقيادة، واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة في كل منها، واختلاف المراحل التي يمر بها التنظيم يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية الواجب توافرها في القائد في كل مرحلة، واختلاف ظروف ممارسة القيادة الإدارية يؤدي إلى اختلاف السمات المطلوبة السمات لمواجهة كل ظرف.. وهكذا.³

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 100.

² - طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 114.

³ - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 96.

المطلب الرابع: المدخل التفاعلي من المنظور الإسلامي

على الرغم من أن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجالي القيادة والإدارة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن خصائص أخرى تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة.

إذ حددت النظرية التفاعلية -كما هي عند جوردن- خصائص القيادة على أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف ومتطلبات الأتباع، ما يجعلنا نتساءل بادئاً ذي بدء، عن إمكانية الوصول إلى ذلك التفاعل المطلوب في غياب الإخاء والتعاون، وغلبة الأنانية والأثرة.

وإذا كانت النظرية التفاعلية تنتظر إلى القيادة من زاوية التوفيق بين تأثير القائد في الأتباع في موقف معين، وتأثير الأتباع في القائد في هذا الموقف -كما يراها هولاند وجولان-، فهل يمكن إيجاد مثل هذا التوافق في ظل القيادة الفاسدة غير الرشيدة، وفي غياب مبدأ التواصي بمفهومه الإسلامي؟¹ ففي مقابل النظرية التفاعلية الغربية هناك ضوابط شرعية للعمل الجماعي يزودنا بها التراث الإسلامي، انطلاقاً من محكم آيات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، تتدرج تحت مفهومي الإخاء والتعاون.

فالإخاء والأخوة أصل شرعي أوجبه الآية الكريمة: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ﴾ (الحجرات:

10)، وهذه الآية فيها دلالة قوية على تقرير وجوب الأخوة بين المسلمين كما قال ابن عاشور،² أي: الجميع إخوة في الدين، كما قال رسول الله (ﷺ): "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه، ومن كان في حاجة أخيه، كان الله في حاجته" (حديث صحيح³). وجاء في الصحيح: ".والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه..". (حديث صحيح⁴)، وفي الصحيح أيضاً: "ما من عبد مسلم يدعو لأخيه بظهر الغيب إلا قال الملك: ولك بمثل" (رواه مسلم⁵)، وفي الصحيح: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم، مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (حديث متفق عليه⁶)، وفي الصحيح أيضاً: "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً" وشبك بين أصابعه (حديث متفق عليه⁷)، والأحاديث في هذا كثيرة.⁸

¹ - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 102- 105، بتصرف.

² - محمد الطاهر بن عاشور، التحرير والتنوير، دار سحنون، تونس، دط، 1997، الجزء السابع والعشرون، ص 245.

³ - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الرابع، حديث رقم: 6951، ص 411.

⁴ - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 225، ص 57.

⁵ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 1502، ص 510.

⁶ - نفس المرجع السابق، حديث رقم: 229، ص 140.

⁷ - نفس المرجع السابق، حديث رقم: 227، ص 140.

⁸ - أبي الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، مرجع سابق، ص 376.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

والتآخي هو اتخاذ الإخوان، وأخي: تعني ألف بينهم بإخوة الإسلام والإيمان، وفي الحديث الشريف: "أن النبي (ﷺ) أخى بين المهاجرين والأنصار"، أي ألف بينهم بإخوة الإسلام والإيمان.¹

أما التعاون يقول الله عز وجل فيه: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 02)، وقد جاء في تفسير أبي بكر الجزائري لهذه الآية، أن البر: كل طاعة لله ورسوله (ﷺ)، والتقوى: فعل ما أمر الله به ورسوله (ﷺ)، وترك ما نهى عنه الله ورسوله (ﷺ)، حيث أمر تعالى عباده المؤمنين بالتعاون على البر والتقوى، أي على أداء الواجبات والفضائل، وترك المحرمات والرذائل، ونهاهم عن التعاون على ضدها فقال عز وجل: ﴿وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 02).²

وفي نطاق التآخي والتعاون تبرز أهمية "التواصي بالحق والتواصي بالصبر" في القيادة، لكي يحقق التفاعل بين أفراد التنظيم غايته، فالحق هو ما تقرر من حقيقة ثابتة أو شريعة صحيحة، وهو ما أرشد إليه دليل قاطع أو جلاه رأي العيان والمشاهدة.

وكذلك الصبر فهو مطلب شرعي للقيادة وفق المنظور الإسلامي، وفضيلة تقع بين رذيلتين، فإذا انحرف الإنسان عن الصبر إما أن يقع في جزع وهلع وجشع وتسخط، وإما أن يقع في غلظة كبد، وقسوة قلب، وتحجر طبع، فالصبر من أبرز الأخلاق القرآنية التي عنى بها الكتاب العزيز في سوره المكية والمدنية،³ يقول ابن تيمية -رحمه الله تعالى-: "قد ذكر الله الصبر في كتابه الكريم في أكثر من تسعين موضعاً، وقرنه بالصلاة في قوله تعالى: ﴿وَأَسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ﴾ (البقرة: 45)، وجعل الإمامة في الدين موروثاً عن الصبر واليقين بقوله: ﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا﴾ (السجدة: 24)."

أما المصابرة فهي زيادة في الصبر، أو كما فسرها ابن القيم رحمه الله تعالى: "اصبروا وصابروا" أي: اصبروا في الله وصابروا بالله، ومعناها الصبر في طاعة الله والمصابرة في الاستعانة بالله.⁴ وقد جعله الله سبحانه وتعالى ابتلاء للقادة وتدريباً تربوياً ليخلصهم إلى طاعته وينقيهم من كل شبهة، ويحقق لهم النجاح في العمل بعد هذه الاختبارات، إذ يقول الله تعالى: ﴿الْمَرْءُ أَحْسَبَ النَّاسُ

¹ - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 103.

² - أبي بكر الجزائري، أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مرجع سابق، ص 319-321.

³ - علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 420.

⁴ - صفى الرحمن المباركفوري، وآخرون، وإنك لعلى خلق عظيم: الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، شركة كنده للإعلام والنشر، جدة، دبط، 2006، ص 292.

أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٣٠﴾ وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ^ط فَلْيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلْيَعْلَمَنَّ الْكٰذِبِينَ ﴿٣١﴾ (العنكبوت: 01-03).

والمدرسة النبوية تربي القادة على أمثل مستوى يجردها من كل هوى وشائبة لتخلص النفوس لله رب العالمين، وهذه التربية تتمشى مع التوجيه القرآني: ﴿فَأَصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ﴾ (الأحقاف: 35).¹

والتواصي بالحق والصبر في أمور القيادة معناه أن يوصي كل من القائد وأتباعه بعضهم بعضا بالحق والصبر، فإذا رأى أحدهم في زميله أو قائده خطأ يحاول إرشاده بإخلاص لإصلاح ذلك الخطأ، وإذا أحس منه تقصيراً عمد إلى مساعدته للنهوض بالعمل، وإذا وجد منه رعونة الأخذ بظواهر الأمور دون النظر إلى بواطنها، نصحه في رفق باستعمال الرؤية، والإمعان فيها بنافذ الفكرة، حتى تتجلى له الحقيقة واضحة، والشيء ذاته بالنسبة للمنصوح له.

وللنجاح في هذا التواصي شرع الإسلام ضرورة وجود ثقة متبادلة قوية بين القائد وأتباعه، حتى تعطي الوصية ثمرتها المرجوة، وإذا ما تبدل الحال وتغيرت الأوضاع بتغير الظروف والأحوال بحيث يصبح التابع قائدا واحتل كل منهما مكان الآخر، فأصبح الموصي بالأمس في حاجة إلى أن يتلقى النصيحة من قائده اليوم، وجب على القائد الجديد أن يلزم نفسه بالأخذ بأسلوب صاحبه عندما كان يتلقى منه وصيته بالأمس، من إخلاص في القصد، وحكمة بالغة في حسن التأني، وأناة بعيدة الغور في تجلية النصيحة، أمام ناظري صاحبه في ثوبها الواضح القشيب، حتى يكون شعور المنصوح له، أنه يريد نفعه حسن النية والقصد تجاهه.

ولن يؤدي التواصي الحكيم هذه الرسالة المهدبة في أية منظمة، إلا إذا كان الموصي بالحق متمسكا بعروة الحق، قبل أن يزجي وصيته الغالية إلى غيره. إذ ليس من المنطق السليم، ولا من الأسلوب الحكيم أن يوصي القائد أتباعه بشيء إلا إذا كان له منه أوفر الحظ، فإذا كان محروماً فلا يستطيع أن يهب لأحد منه شيئاً، ويرى علوي عبد الله الطاهر أنه في غياب مبادئ الإخاء والتعاون والتواصي بالحق والتواصي بالصبر، بمفاهيمها الإسلامية في أي تنظيم فإن ذلك التنظيم لن يكون فاعلاً وسيفقد حيويته وتفاعل أتباعه، لغلبة الأثرة والأنانية على أتباعه والله سبحانه وتعالى يقول في محكم كتابه: ﴿وَالْعَصْرِ

﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾ (العصر: 01-03).²

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص ص 245-246.
² - علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص ص 104-105، بتصرف.

وخلاصة ما تقدم أنه بالوقوف على المقومات والشروط القيادية الإسلامية فلم يعد هناك ضرورة للبحث والتتقيب وإجهاد النفس في البحث عن النظرية الإسلامية في القيادة، ومن ثم تقويم هذه النظريات الوضعية على ضوءها، حيث أن الغاية من مثل هذه النظرية هو الكشف عن المقومات والشروط القيادية التي تكفل كفاءة وفعالية القائد الإداري الرشيد، وحيث تحققت الغاية فقد انتفت الحاجة إلى هذه النظرية وبالرغم من ذلك نقول: إنه إذا كان المطلوب هو مجرد تقويم لتلك النظريات القيادية الوضعية فأنا نقول إن هذا قد صار في حيز الإمكان من خلال التحاكم أيضا إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وذلك من منطلق أن هذه المقومات والشروط القيادية إن هي إلا بمثابة ثمار ونتائج النظرية الصحيحة في القيادة التي قد يرى البعض أن تواجدها ضروري لتواجد هذه المقومات والشروط، وعلى ذلك يصبح في الإمكان تقويم هذه النظريات الوضعية من خلال الوقوف على مدى اتساق وتوافق كل نظرية من هذه النظريات الوضعية مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وبالتالي الانتهاء إلى نموذج ذو منظور إسلامي للقائد الإداري يكفل استحداث الأدوات الإدارية اللازمة للقيام بمهام منظمة اليوم، والحفاظ على أصول التشريع الإسلامي الذي يتعاهد حفظ الفطرة الإنسانية بقواعده ونصوصه، وهو ما حاولنا -كمساهمة- دمجه ومن طرحه في المبحث التالي.

المبحث الثالث: مساهمة لعرض نموذج إسلامي للقائد الإداري

كما طالعنا المباحث السابقة، فقد خلصنا إلى أن القيادة وفق المنظور الإسلامي هي مطلب حتمي لأي تجمع بشري وفق -دائماً- ما نصته الشريعة الإسلامية، ومنه يصبح من الضروري علينا بما كان وفي ظل المتغيرات الحديثة لمناهج الإدارة وقيادة المنظمات أن نحاول ولو من باب الاجتهاد تلمس نموذج استقرائي من التراث الفكري الإسلامي للقائد الإداري لمنظمات اليوم، وخاصة تلك المتواجدة ضمن نسيج مجتمعاتنا العربية المسلمة، وقد حاولنا ترتيب ما توفر لدينا من معطيات وفق نسق معرفي تحده متغيرات الموضوع وطبيعة التخصص، مستثمرين ما توصل إليه علماء الإدارة من مهارات ومرتكزين على ما قدمته الشريعة الإسلامية من مبادئ، لحصر ماهيته وأهم وظائفه، وكذا طبيعة أدواره.

المطلب الأول: ماهية القائد الإداري من المنظور الإسلامي

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فإن الإسلام قد أكد ضرورتها الاجتماعية الحتمية، إذ يقول رسول الله (ﷺ): "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم". ومن هنا يتجلى لنا مطلب وجود القائد على رأس مجموعة من الأفراد أو منظمة كاملة، لذا سنحاول أن نستخلص ماهية القائد الإداري وفق المنظور الإسلامي ضمن إطار عام، باعتباره لا يزال موضع بحث ودراسة، إذ لم يقف علماؤنا إلى اليوم على ماهية موحدة شأنهم في ذلك شأن الفكر الإداري الغربي.

الفرع الأول: تعريف القائد الإداري من المنظور الإسلامي

إن المتأمل في كتاب الله تعالى، سيقف حتماً أمام تراتبية الأدوار التي عُيّنت بها الشريعة الإسلامية لماهية القائد، بحسب ما تحكمه ظروف المرحلة المعاشة من قبل المجموعة، وما تود تحقيقه من أهداف وغايات. الأمر الذي يوصلنا إلى تعريف ماهية القائد الإداري من المنظور الإسلامي من خلال ما أجمله عمر بن الخطاب، وهو ذو البصيرة والحس الإداري الرفيع، في قوله: "إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوي في غير عنف".¹

وفي ضوء هذا الطرح الإسلامي وضح هشام الطالب أن القائد الإداري الإسلامي، هو ذلك القائد الفعال الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، وبحيث تصبح كفاءته رهنا برؤيته الواضحة، وبنظرة المتكاملة للعملية القيادية.

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 250.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يخلق جوانب العمل ويوفر الانسجام والمناخ الايجابي الملائم للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل.

بمعنى: ينبغي على القائد أن يكون ذا حساسية بالنسبة لإمكانيات العاملين معه وعلى بيئة بالقوى المختلفة التي تحقق المزيد من كفاءة العاملين ولا تعطلها.¹

نخلص إذن إلى أن القائد الناجح من المنظور الإسلامي هو الذي:²

- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في عين الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.
- يضع إستراتيجية راشدة - في ضوء ما وفرته الشريعة من أطر ووفرتة من تنظيمات- للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.
- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسية له والتي يعدّ تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.
- يستنهض همم النواة الرئيسية للعمل من حوله، والتي يعدّ تحركها أساسياً لتحقيق إستراتيجية المنظمة.

الفرع الثاني: أهم صفات القائد الإداري من المنظور الإسلامي

ونجمل أهم هذه الصفات في خمسة أمور يجب أن تتوفر وفقاً للمنظور الإسلامي في القائد الإداري:³

أ. الإيمان بمهمته: ونورده في العناصر التالية:

- **وضوح الهدف والقدرة على نقله:** فالإيمان بالمهمة، والاضطلاع بتكاليفها، والتضحية في سبيل تحقيقها، لن يتأتى إلا حينما يكون الهدف واضحاً في ذهن القائد، ويؤمن بتحقيقه، وينقل ذلك إلى شعور الأتباع، وهذا يبعث في رجاله الشجاعة والعمل، حين يرون بذله لطاقته وتشجيعه المستمر لهم، مما يشيع الثقة عند الأتباع، فتتقدم الأعمال وتدفع العلميات.
- **الهدوء وضبط النفس:** لا شك أن الهدوء وضبط النفس، لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان الملتزم بها، ولكنهما للقائد أكثر تأثيراً، ويحققان من الأعمال ما لا تحققه الكلمات الجذابة، وذلك لأنهما يحققان جواً من الطمأنينة ودفع الخوف عند الأخطار، وأوضح مثال لذلك فجيعة

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 201.

² - هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 52، بتصرف.

³ - جمال ماضي، القيادة المؤثرة، مرجع سابق، ص 37-57، بتصرف.

الصديق في موت النبي (ﷺ)، حين أسرع إليه وكشف عن وجهه الشريف وقبله، وقال: ما أطيبك حيا وما أطيبك ميتا، ثم رد عليه البرد، وخرج على الناس وخطب فيهم قائلا: "أيها الناس إنه من كان يعبد محمداً فإن محمداً قد مات، ومن كان يعبد الله فإن الله حي لا يموت"، ثم تلا الآية: ﴿وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ﴾ (آل عمران: 144).

■ **الشعور بالمسؤولية:** فمما يمنح القائد إيمانه بالمهمة التي يقوم بها هو شعوره بمسؤولية القيادة، وهذا يضيف على الأتباع الشعور بالثقة والإيمان بقائدهم وقدراته، وتجعل له هيبه في نفوسهم باختيارهم، كما أنها تقضي على التهاون من البعض والذي يسبب عدم ضبط العمل.

ب. **معرفته بالرجال:** إن الأتباع الذين ينفذون المهام، هم العناصر الرئيسية التي يعتمد القائد عليها، ولذلك فمعرفته بهم عن كثب، تصنع انسجاماً فريداً متبادلاً معهم، وتدفعهم لتقديم الجهود والإبداع في عملهم، كما أنها تقوي صف الجماعة فتجعله كالبنيان المرصوص، فمعرفة الرجال فرصة للقائد لمتابعة الأعمال عن قرب، ومعرفة الحقائق، كما أنها تشجعهم على البوح بأسرارهم ورغباتهم وتوجهاتهم للقائد، ولذلك كان حرص القائد عمر بن الخطاب على الرجال، فكانت وصيته لكل قائد: "لا تقدم المسلمين إلى هلكة رجاء غنيمة، ولا تنزلهم منزلاً قبل أن تستريده لهم، وتعلم كيف مأتاه".

ج. **المبادرة والإبداع:** إن صفة المبادرة صفة أساسية للقائد، وبدونها تتعطل الأعمال بل وتنتشر الفوضى، لذلك ينبغي للقائد التحلي بهذه الصفة، وربما كان القرار الحازم غير الكامل والمتبوع بتنفيذ جيد، أفضل من الانتظار الطويل لقرار مثالي مدروس ولكنه متأخر.

لما كثر اللغط وارتفعت أصوات المسلمين في سقيفة بني ساعدة لاختيار خليفة لرسول الله (ﷺ)، حسم عمر بن الخطاب الموقف قائلا: "يا معشر الأنصار، أستم تعلمون أن رسول الله (ﷺ) قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس؟ فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر. فقالت الأنصار: نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر..". فبادر عمر منتهزاً هذه الإشراقة الروحية قائلا: بسط يدك أبا بكر، فبسط يده، فبايعه عمر، ثم بايعه المهاجرون، ثم بايعه الأنصار، وحسم الأمر، بفضل من الله أولاً ثم ببداية عمر ومبادرته.

د. **القدوة والمثل:** ولكي يكون القائد قدوة ومثلاً، ويكسب ثقة أتباعه واحترامهم، يجب عليه أن يكون:

■ **منضبطاً:** فالانضباط لا يعني قتل الشخصية أو ذوبانها، إن الانضباط غذاء الأعمال، والطاعة المطلوبة ليست الطاعة السلبية، وإنما لا بد من إعمال الفكر وموافقة الشرع، فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق، ويعني الانضباط ألا يهمل القائد أفكار وآراء الأتباع.

■ **فعالاً:** ويعني بالفعالية نقل القرار إلى حيز التنفيذ بدقة، والدقة هنا لا تعني الاصطدام بالمرونة، وخاصة في الأمر الصادر عن القيادة من أعلى؛ فحينما صرح عمر رضي الله عنه أبا بكر الصديق رأيه في أمر المرتدين، قال الخليفة أبا بكر: حتى أنت يا عمر؟ أجبني في

الجاهلية خوار في الإسلام، والله لو منعوني عقال بغير كانوا يؤدونه لرسول الله (ﷺ) لقاتلتهم عليه، ولأقاتلنهم وحدي ما استمسك السيف بيدي، فرأى عمر صدق تصميمه وقوة حجته فتيقن أن سبيله أوثق، فقال: فو الله ما هو إلا أن رأيت الله شرح صدر أبي بكر للقتال، فعرفت أنه الحق.

■ **متواضعاً:** فالقدوة والمثل ما هما إلا صورة لا شعورية يستعيدها الأتباع فتحفزهم إلى العمل، فإن الاقتداء محله الشعور، وللتواضع وسائل تأثيرية عدّة، من بينها الاعتراف بالخطأ، فهذا عمر بن الخطاب يعترف في شجاعة قائلاً: أصابت امرأة وأخطأ عمر !!، إذ أن كثيراً ما يخالف رأي القائد رأي الأغلبية، أو يدلي بفكرة ولا يقبلها الأتباع، وهذا أمر طبيعي والتواضع هنا مطلوب، فقد تنازل النبي (ﷺ) كثيراً عن رأيه وفي أكثر من موضع لرأي الأغلبية والرأي الأصوب، وكان ذلك واضحاً في موقعة أحد.

■ **واقعيّاً:** ويقصد بها الواقعية في التنفيذ أي الانسجام مع الواقع، والرؤية لمتطلباته، ويعني ذلك نقل الأفكار من حيز التخليق والمثالية إلى الحياة العملية والتطبيق، وتكون الواقعية هنا في ثلاثة أوجه: مع النفس، مع الوسائل، في مواجهة العقبات.

■ **رحيماً:** فبالرحمة يشيع القائد جواً من الثقة، ويحوز على مفاتيح القلوب ويؤثر في أتباعه، وذلك أهم من وسائل تنفيذ المهام. فقد ثبت عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي (ﷺ) قال: "من لا يرحم لا يرحم"، فالرحمة بالناس عاطفة شريفة مدح الله بها رسوله في قوله: ﴿بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾ (التوبة: 128)، فيحب القائد لأتباعه ما يحب لنفسه،

ويكره لهم ما يكره لها.

هـ. **الحزم والعدل:** إن الحزم هو التفكير الهادئ الواضح المنطقي رغم المتاعب، ولذلك فإن الحزم هو أقصر طريق للتنفيذ، عندما يحقق معناه بلا تكلف ولا شطط، فقد كان عمر رضي الله عنه إذا قدم عليه وفد سأله عن أميرهم: أيعود المريض؟ أيجيب العبد؟ كيف صنيعه؟ من يقوم بابه؟، فإن قالوا لخصلة منها: لا..، عزله.

أما العدل فنضيف على ما تقدم ذكره في البحث ضمن هذا العنصر، أن على القائد أن يحرص على توزيع المديح أو التأييب على الأتباع في تبصر، والبصيرة المطلوبة تعني أن يشجع ويمدح كل عمل ابتكاري مبدع وينميه ويراعي أسباب الفشل أو التقصير، ويدرس مع أصحابها وسائل النهوض وعلاج العقبات.

الفرع الثالث: آلية الإعداد القيادي وفق المنظور الإسلامي

أولاً: المعايضة

إن المعايضة من أهم آليات الإعداد القيادي لما فيها من تأثير على شخصية المرشح للقيادة، نظراً للاحتكاك الدائم والاتصال المباشر والتلقي المستمر والتربية الموقفية والملاحظة الدقيقة للممارسة القيادية، وأداء أدوارها باختلاف ألوانها وأشكالها في إطار السياسة المرسومة، وهي تقوم على أمرين أساسيين هما المصاحبة والتربية والتعلم.

فمصاحبة القيادة ومرافقتها ومعايشتها وملاحظة أعمالها وتصرفاتها في جميع الأحوال، واختلاف الظروف وتنوع المواقف، يتعلم من خلالها المترشح للقيادة عدة أمور هامة يحتاجها في حياته القيادية المستقبلية، ومن أجل ذلك من الله عز وجل على الصحابة الكرام رضي الله عنهم منة لا تحصى، إذ منحهم الصحبة التي أتاحت له أعظم قدر من المعايضة والاحتكاك والتربية على يدي المصطفى (ﷺ). فكانوا قادة نماذج لم تر البشرية مثلهم عبر العصور والأزمان، وكانت لهم الأفضلية على الناس أجمعين.¹ فعن أبي هريرة وأبي سعيد رضي الله عنهما قالوا: قال رسول الله (ﷺ): "لا تَسْبُوا أَصْحَابِي لا تَسْبُوا أَصْحَابِي فَلَوْ أَنَّ أَحَدَكُمْ أَنْفَقَ مِثْلَ أُحُدٍ ذَهَبًا، مَا بَلَغَ مَدُّ أَحَدِهِمْ وَلَا نَصِيفَهُ" (حديث صحيح²).

بالإضافة إلى أن إعداد القيادة يتطلب التعلم المستمر، ذلك أنه يمكن للفرد أن يتعلم القيادة، فمن ينجحون في دفع الآخرين إلى إخراج أفضل ما لديهم هم الذين يضعون أهدافاً يمكن تحقيقها، ويعتقدون أن لديهم القدرة على تنمية المواهب عند الآخرين، إن القادة الحقيقيين يتعلمون باستمرار، ويرون كل الخبرات كخبرات تعليمية..، إنهم يبحثون باستمرار عن طرق لتحسين أنفسهم ومؤسساتهم.³

وتجدر الإشارة هنا أن التعلم ليس هو التدريب وليس هو الدراسة، فبالرغم من وجود تعريفات عديدة للتعلم إلا أن أبسطها هو الذي يعرف التعلم بأنه: التغيير الدائم نسبياً في السلوك والنتائج عن الخبرة، هذا التعريف يقودنا إلى ثلاث نتائج هي:

- أن التعلم يتضمن عملية تغيير في السلوك.
- أن هذا التغيير يجب أن يكون دائماً وليس مؤقتاً.
- أن هذا التغيير في السلوك يجب أن يكون ناتجاً عن الخبرة، أي بسبب الخبرة أي بسبب الممارسة والاحتكاك الدائم بالظروف المحيطة.⁴

ويقول كين بلانشارد (Ken Blanchard): "عندما تتوقف عن التعلم تتوقف عن القيادة. وأفضل القادة هم الأفراد المتعلمين الذين يهتمون دائماً بسبل تعزيز معارفهم ومهاراتهم. حيث إن كبار القادة يجدون

¹ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 363.

² - محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح الإمام البخاري، مرجع سابق، المجلد الثاني، حديث رقم: 3673، ص 531.

³ - جيمس كوزس، باريز بوسنر، القيادة تحدد، مرجع سابق، ص 445.

⁴ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، دط، 2004، ص 100.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

نهجهم الخاص في التعلم: بعض القراءة والاستماع إلى بعض الأشرطة، وقضاء بعض الوقت مع المرشدين..، فهم يفعلون ما بوسعهم للحفاظ على مهارة التعلم.

بينما بعض الناس يعتقدون أنه بمجرد أن تعرف كيف تقوم بعملك، يمكنك أن تتركس وقتك والانتباه إلى مسائل أكثر أهمية من التعلم المستمر. فباعتبارك قائداً، يجب أن يكون سلوكك نموذجاً إذا أردت أن يحذو حذوك الآخرون، لأنك إذا لم تكن جاداً في التعلم، فإنك تراهن غالبية الذين يشاهدونك على أنك لا تريد أن تكون قائداً.

ومن خلال الاستمرار في التعلم، يمكنك مواكبة المنافسة، والاستجابة للتحديات الجديدة، وتحقيق أقصى قدر استفادة مما منحك الله إياه من مواهب".¹

ومن المهم أن نوضح أن عملية التعلم يجب أن تكون ذات طابع شمولي أي تحوي في حيزها القيادة ومن يتم إعدادهم، بالإضافة إلى كامل الأتباع العاملين في المنظمة، حيث يقول بيتر سينج (Peter Senge) في كتابه الشهير (المنظمة المتعلمة- النظام الخامس، 1990): "لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستجرح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل".²

بينما التربية فهي عملية هادفة تتم فيها تنمية مواهب الإنسان واستعداداته، والمحافظة على فطرته، وتوجيهها والمواهب نحو الصلاح والكمال بتدرج، والقرآن والسنة مليئان بالشواهد المؤكدة لضرورة التربية والتعليم في إعداد القادة، منها تربية الله عز وجل ليونس عليه السلام عندما يؤس من إيمان قومه فهجرهم، وكذلك تربيته عز وجل لموسى عليه السلام عندما استعجل لقاء ربه، فغادر قومه قبل اكتمال نموه العقدي والتربوي والتعدي.³

وبقدر الاهتمام بالتربية ضمن الإعداد القيادي للرديف القادم، نضمن لمنظمة العمل استمراريتها وبقائها، والاهتمام بها على حد تعبير مصطفى مشهور، إذ: "يكون التلاحم بين الأفراد ووحدة الصف، والتعاون والإنتاج المبارك لكل جهد يبذل، ولكل مال ينفق ولكل وقت يقضى. وعكس ذلك إذا أهمل جانب التربية أو حدث فيه تقصير، يظهر الضعف والخلخلة في الصف، ويبرز الخلاف والفرقة، ويتضاءل التعاون ويقل الإنتاج".⁴

¹ - Ken Blanchard, **The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence**, Published by David C.Cook, U.S.A, Edition: 2, 2007, P32-33.

² - محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي، الكويت، الطبعة الأولى، 2002، ص 103.**

³ - دليلة هالة حساني، **القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 381-383.**

⁴ - مصطفى مشهور، **الفتوة على طريق الدعوة، دار الإرشاد، الجزائر، دط، 1990، ص 123.**

ثانياً: الممارسة

تعتبر الممارسة من أهم أدوات التنمية القيادية التي تؤهل الفرد للقيام بالأدوار القيادية عن طريق التجربة والتدريب الذاتي، مع ضرورة توفر التوجيه الهادف الذي يمكن من الاستفادة الفعلية من ممارسة القيادة.

فالقيادة لا تعني مجرد الشخصية القوية فقط، بل هي عملية ممارسة، فهي عملية تبادلية ومشاركة بين من يتطلعون إلى القيادة ومن يفضلون أن يسيروا وفق نهج من يقودون.¹ وقد كتب جون كوتر في كتابه "قوة التغيير" قائلاً: "كان لدى القادة الذين قابلتهم بينما كانوا في العشرينات والثلاثينات من أعمارهم الفرصة لتجربة القيادة عملياً، ليخاطروا وليتعلموا من كلا النتيجتين النجاح والفشل". فهذه الخبرات تبدو أساسية في تنمية مجموعة كبيرة من مهارات القيادة ومبادئها، لأن الناس يتعلمون من خلالها صعوبة القيادة وأهميتها لتحقيق التغيير، ويتعلمون من خلالها أن الأساليب والأدوات الجزئية للقيادة لا قيمة لها دون الفهم والوعي لمنهجية التغيير، وكذلك يتعرفون من خلال الممارسة والتجربة على نقاط ضعفهم وكذلك نقاط قوتهم المتعلقة بالقيادة.²

ثالثاً: التفويض

إن التفويض آلية من آليات تنمية القادة، إذ أنها تمكن القيادة من معرفة حقيقة طاقات المرشح للقيادة وحقيقة قدراته، ومهاراته، واكتشاف مواطن القوة ونقاط الضعف في شخصيته ومعارفه وكذا أهم مميزاته، ذلك أن التفويض عبارة عن: "انتقال أو تنازل مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات وصلاحيات التصرف في أمور معينة من شخص في مستوى إداري أعلى إلى شخص آخر في مستوى إداري أدنى في الهيكل التنظيمي، أي أن يعهد الرئيس الإداري بممارسة بعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى بعض مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة".³ ولقد عرف الإسلام مبدأ تفويض السلطة منذ صدر الإسلام، إذ يرى الماوردي أن الأخذ بمبدأ تفويض السلطة ضرورة لازمة لتنظيم شؤون الدولة، فيقول: "إن ما وكل إلى الإمام من تدبير الأمة لا يقر على مباشرته جميعاً إلا باستنابة، ونيابة الوزير المشارك له في التدبير أصلح في تدبير الأمر من تفرده بها، ليستظهر على نفسه، فيكون أبعد من الزلل وأمنع من الخلل".⁴ وسيتقدم فيما يأتي من عناصر، تفصيل أوضح لمهارة التفويض وكيف يمكن للقائد الإداري ووفق المنظور الإسلامي -دائماً- استخدامها والاستفادة منها، للضرورة الإدارية التي تقتضيها طبيعة النشاط والعمل في المنظمات.

¹ - جيمس كوزس، باريز بوسنر، القيادة تحدّ، مرجع سابق، ص 32-41، بتصرف.

² - محمد أكرم العلوني، طارق محمد السويدي، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، دط، 2000، ص 149.

³ - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 377.

⁴ - أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مرجع سابق، ص 40.

رابعاً: المشاركة

إن فتح أبواب المشاركة لمن يراد إعداد قيادياً، وتوظيف المشاورة أسلوباً والتشجيع وسيلةً يعتبر من أكثر آليات الإعداد والتأهيل فعالية في تطوير المعارف وتحديثها، وإكساب المهارات وتنميتها، وتعميق التجارب وتبادلها، لأن المشاركة تعطي فرصة النمو في الوظيفة، وابتكار الأفكار وكذا اختبار الأساليب المثلى للعمل، واكتساب الخبرات التي تساعد الفرد على الارتقاء الفعلي. لذا على القائد الذي يسعى جادا إلى إعداد قادة استراتيجيين، أن يفسح المجال للمؤهلين للمشاركة في جميع المجالات ولجميع الفئات، حتى يشعروا بداية بأهميتهم ومكانتهم في التنظيم، وبأن المشاركة مشاركة فعلية لا شكلية فقط، مضمونا لا مظهرا، وحتى يتجسد المعنى الحقيقي لها، وخاصة إذا أحسن القادة توظيف واستثمار الشورى والتشجيع.¹

فبالمشاركة يضمن القائد الكثير من الفوائد، فهو يجعل الأفراد يشعرون بأن القرار قرارهم وعليه يكون تحمسهم للعمل، بل يشعرون أن العمل عملهم وبالتالي فعلية التنفيذ تكون أيسر وأسهل، ناهيك عن الاشتراك في وضع السياسة أو اتخاذ القرار ما يجعل الأفراد يضطلعون بالمسؤولية..، ولذا يطلق علماء الإدارة على المشاركة أسلوب "إهاجة الأفكار"، بمعنى أن المشاركة التامة من جانب أفراد المجموعة في تخطيط وتنفيذ عملهم، تمكنهم من تكريس كل ذكائهم في العمل.²

وفي اجتماع كان عمر قد دعا فريقاً من الأنصار والمهاجرين المشهود لهم بالحنكة ونضج التجربة، خشي عمر أن يجامله أحد في رأيه بوصفه أمير المؤمنين فبدأ الحديث قائلاً: "إني دعوتكم لتشاركوني أمانة ما حملت من أموركم، فإني واحد كأحدكم، وأنتم اليوم تقرّون بالحق، خالفني من خالفني، ووافقني من وافقني، لست أريد أن تتبعوا هواي، فمعكم من الله كتاب ينطق بالحق، فوالله لئن كنت نطقت بأمر أريده، فما أريد به إلا الحق".³

ومن هنا كانت الشورى ومن ثم المشاركة واجب على القائد، لأن العقل البشري لا يحيط بكل أمر من الأمور، ولأن رأي الجماعة خير من رأي الفرد، وهي مبدأ من مبادئ الإسلام والأخذ بها إلزام وفريضة.⁴

خامساً: التدريب

يعد التدريب من أهم آليات تنمية وإعداد القادة التي تستخدمها منظمات الأعمال اليوم، إذ تهدف من خلاله إلى تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم، أو زيادة ولائهم وكذلك تنمية ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، ببناء قيادات

¹- دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 422.

²- جمال ماضي، القيادة المؤثرة، مرجع سابق، ص 98.

³- فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 257.

⁴- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 108.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

إدارية مستقبلية. وذلك اعتماداً على ركيزتين أساسيتين هما: توجهات العاملين، والثانية هي التطبع الاجتماعي أي تحسين أداء العاملين من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لديهم.

لذا يجب أن يحرص عند إعداد القادة على الالتزام بجوهر التدريب الحقيقي، ألا وهو: "استخدام

خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين".¹

ولقد عنى المنظور الإسلامي بالتدريب بكل جوانبه، وتعرض له القرآن الكريم من أول خطواته

خاصة ما يتعلق بإعداد أولي الأمر والقيادة، ففي قصة موسى عليه السلام مع الخضر مثل رائع لذلك، كما

أن الرسول (ﷺ) اجتهد على أن لا يفوت موقفاً إلا ودرب فيه من حوله، فقد أخرج أبو داود عن أبي

سعيد الخدري رضي الله عنه أن الرسول (ﷺ) مر بسلام يسلم شاة وما يحسن، فقال له صلى الله عليه

وسلم: "تحت حتى أريك فأدخل يده بين الجلد واللحم فدحس (أي دفع) بها حتى توارت إلى الإبط، وقال:

"يا غلام هكذا فاسلخ"، ثم مضى وصلى للناس ولم يتوضأ" (حديث صحيح)².

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، 600.

² - محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 3179، ص 538.

³ - علوي عبد الله طاهر، الأتموزج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 382-383.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للقائد الإداري من المنظور الإسلامي

إن منصب القيادة منصب هام يتوقف عليه نجاح المنظمة، فكلما أدت القيادة واجباتها على أكمل وجه، كلما تحققت الأهداف المنشودة لذا يمكن القول أنه يقع على عاتق القادة أعباء كثيرة، تختلف باختلاف مستوياتهم، مواقعهم، قدراتهم ومسؤولياتهم التي تعني الالتزام بمهام مهينة. هذه المهام التي يصعب حصرها وتحديدها وفق نموذج معين، ولكن يمكن تحديد القاسم المشترك بين جميع القادة الإداريين، ووفق المنظور الإسلامي يمكن أن نذكر هنا أهمها من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: وظيفة التخطيط

إن التخطيط في المفهوم القرآني هو الاستعداد في الحاضر لما يواجهه الإنسان في عمله أو حياته في المستقبل، وعلى هذا فإن القائد الإداري المسلم يكون قد عرف التخطيط، لأن الله تبارك وتعالى قد وجه ذلك في آيات كثيرة، منها قوله عز وجل: ﴿وَأَبْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ^ط وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ (القصص: 77)، فهذا توجيه رباني للتخطيط في هذه الدنيا لمقابلة مصير الآخرة.¹

لكن يعتقد البعض أن الإسلام لا يقر التخطيط للمستقبل، على أساس أن العلم بأمور المستقبل يدخل في علم الغيب الذي يستقل الحق تبارك وتعالى بعلمه، قال الله تعالى: ﴿عَلِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْخَبِيرُ﴾ (الأنعام: 73)، وقال تعالى: ﴿قَالُوا لَا عِلْمَ لَنَا إِنَّكَ أَنْتَ عَلَّمُ الْغُيُوبِ﴾ (المائدة: 109).

والاعتقاد بأن الإسلام يرفض التخطيط هو اعتقاد خاطئ، لأن التخطيط جزء من العمل الذي حض الإسلام عليه، قال تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ^ط وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة: 105). بل اعتبره البعض فريضة إيمانية، لأن التفكير عماد التخطيط، والفكر مصدر المعرفة، والمعرفة أساس السلوك السوي في علاقة الإنسان بالخالق والمخلوق.²

أولاً: تعريف التخطيط الإسلامي

¹ - علي محمد الصلابي، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، دار ابن الجوزي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 244.
² - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 107.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

هو أسلوب جماعي لمنهج فكري عقدي، يسعى لتحقيق هدف شرعي،¹ ومن ثم فالتخطيط في الفكر الإداري الإسلامي يضع نظاماً متكاملًا تشملته الخطة، التي في إطارها تنتظم كافة الجهود وتتوالى في إطار تراكمي يتم الوصول منه إلى نتائج إيجابية،² متوجهاً في ذلك إلى المنظور الشمولي لمفهوم الإسلام وهو عمارة الأرض، يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ...﴾ (هود: 61). وهو لا يخرج في خصائصه عن الارتكاز على كل من العناصر التالية، والتي نوجزها ذكراً لا شرحاً بسبب محدودية الموضوع، وهي: المشاركة، الأخذ بالأسباب والتوقع أو ما يعرف بالرؤية مستقبلية، الالتزام بالمنهج العقدي، حسن التوكل على الله، وأخيراً تحقيق الهدف.

ثانياً: نموذج يوسف عليه السلام في التخطيط الإسلامي

تعتبر سورة يوسف من السور القصصية التي تتضمن عدة مقاصد، يعيننا منها إرشاد الله سبحانه وتعالى لرسوله (ﷺ) وللمسلمين إلى أهمية التخطيط الاقتصادي في الدولة الإسلامية، وذلك من خلال الآيات التي تتعلق بموقف يوسف عليه السلام من المشكلة الاقتصادية التي علم أنها ستجتاح البلاد، وذلك عن طريق تفسيره لرؤيا الملك التي ذكرها الله سبحانه وتعالى بقوله: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَأْتِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونًا فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَا تَعْبُرُونَ﴾ (يوسف: 43)، حيث فسر يوسف الرؤيا ثم توالى الأحداث، إلى أن تولى عليه السلام أمر مصر، وتابع تنفيذ خطته الاقتصادية، وواجه أحوال السنين المجدية من القحط والجوع بما اتخذته من إجراءات تخزين الحبوب، وإعادة بيع الطعام لأهل مصر ومن جاورها حيث عمت المجاعة أرضهم. ونستخلص من قصة يوسف عليه السلام المضامين التالية:

أ. إعداد الخطة: قام يوسف عليه السلام بإعداد الخطة لمواجهة مشكلة القحط التي علم أنها ستسود البلاد، وقد تم إقرار هذه الخطة بمعرفة الملك، فقال لهم يوسف عليه السلام: ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ﴾ (يوسف: 47)، حيث أخبرهم أن هذه الزراعة تكون على عاداتهم مستمرة وطلب منهم أن يتركوا الحب بعد حصاده في سنبله دون أن يدرسوه حتى لا يأكله السوس، وأمرهم بأن يدرسوا ما يكفي حاجتهم للأكل فقط، ويذخروا الباقي لوقت الحاجة - سنوات الجفاف السبع - بغية أكله وبذره.

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 108.

² - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 211-212.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ب. الرؤية: لم يكن ليوسف عليه السلام هدف قصير المدى، ولم يكن عليه السلام ضيق التصور، بل كانت له رؤية شاملة عبر عنها في خطته القومية، التي شملت كل مصر وامتدت إلى فلسطين، وبلغت خمس عشرة سنة.

ج. الأخذ بالأسباب: حيث قام بإعداد أول موازنة تخطيطية بنيت على أسس علمية، وتكاملت فيها أركان مفهوم التخطيط¹، التي تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية:

أ. تحديد الأهداف: إيجاد حل لمشكلة اقتصادية، وهي عدم القدرة على تحقيق الأمن الغذائي لسبع سنوات متواصلة، لمصر والأقاليم القريبة منها.

ب. تعيين الوسائل: من سياسات إنتاجية وادخارية، ووسائل مساعدة على تنفيذها.

ج. تحديد مدة التنفيذ: طيلة خمسة عشر سنة.

د. التنفيذ: لقد اهتم يوسف عليه السلام بتنفيذ خطته الاقتصادية، فقام بجمع المعلومات عن طريق مسح شامل للأراضي في مصر، وحصر عدد السكان في كل قرية ومدينة، كما قام بإحصاء الموارد من المؤن والدواب والطيور والغلال، وجعل لكل إقطاعية أو مزرعة أو إدارة، كاتباً يقوم بهذه الأعمال، كما أقام يوسف عليه السلام عدد كبيراً من الصوامع لحفظ الغلال، وجعل الكبير منها في المدن الكبرى، والصغير منها في المدن الصغرى، ووضعها على ضفاف النيل لكي تسهل عملية التوزيع والتصريف.²

هـ. المتابعة: لقد واجه يوسف عليه السلام المجاعة بدقة متناهية في التخطيط، وبعده وحسن تدبير، إذ كان يبيع لكل مشتر كيل بغير من الحبوب فقط، كي يظل هناك قوت للجميع³، ولم يُبرز السياق القرآني الملك⁴ ولا أحداً من رجاله بعد ذلك في سورة يوسف كلها، وكأن الأمر قد صار ليوسف، الذي اضطلع بالعبء في الأزمة الخانقة الرهيبة⁵، إذ قال الله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا

لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ^ج نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ^ط وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ

الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾ (يوسف، 56) وإلى غاية آخر السورة.

ولنا أيضاً في صحابة رسول الله (ﷺ) مثلاً، فقد كان عمرو بن العاص رضي الله عنه يحرص على جمع المعلومات عن عدوه، وعن طبيعة الأرض التي سيقا تل فيها؛ ومن أمثلة ذلك: ما حدث في غزوة

¹ - يعرف الدكتور عبد الغني بسيوني عبد الله مفهوم التخطيط بأنه: "تحديد الأهداف المستقبلية وتعيين وسائل تحقيقها في مدة زمنية محددة"، للاطلاع:

فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 95.

² - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، مرجع سابق، ص 116.

³ - نفس المرجع السابق، ص 117.

⁴ - الملك: أظفیر بن رُحیب، وهو عزیز مصر وكان وزيراً على خزائنها وأموالها عندما كان يحكمها يومئذ رجل من العماليق هو الريان بن الوليد، للاطلاع: (عبد المنعم الهاشمي، نساء أنزل الله فيهن قرآناً، دار اليقين، المنصورة، الطبعة الأولى، 2002، ص 42).

⁵ - سيد قطب، في ظلال القرآن، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص 2015.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ذات السلاسل، حيث استعان بأخواله من "بلي" في إمداده بالمعلومات الضرورية عن أعدائه، مما كان سببا في انتصاره عليهم.¹

ومن هذا المنطلق ينبغي للقائد الفعال وضع الأهداف والبرامج العملية، كما ينبغي أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان، مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوبا فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم. ولجعلها مقبولة يجب على القائد الإداري الإسلامي توصيلها لهم بأساليب الإقناع مرفقة بمدى أهميتها مع صدق النية، لأن ذلك يساعد على توحيد الجهود مع منع التضارب والازدواج والتعارض بين الأفراد وأجزاء المنظمة الواحدة. وبلي ذلك وضع البرامج (للمدى الطويل، المتوسط والقصير) لتحقيق هذه الأهداف شريطة أن تكون البرامج مبسطة وواضحة، حيث يتشارك في وضعها الجميع.

الفرع الثاني: وظيفة التنظيم

إن التنظيم من أهم المهام التي يقوم بها القائد، وهو الأداة التي يحقق بها أهداف الجماعة والمنظمة، كما يحقق بها الكفاءة والانسجام اللازم لتنفيذ الأعمال على أكمل وجه. فالقائد هو الرأس المدير لكل تنظيم، وعامل نجاح له حسب كفاءته حينما يتطلب الأمر صناعة قرارات رشيدة، ورسم سياسات حكيمة، ووضع برامج مناسبة واختيار أكفاء فعالين منفذين.

والعملية الإدارية تخرج إلى حيز الواقع في إطار تنظيم شامل، وتتوقف فعاليتها على كفاية الأفراد الذين يضمهم التنظيم، مثلما تتوقف على شخصية المنظم نفسه، وعلى البيئة التي يتفاعل معها. حيث أن أهمية التنظيم تكمن في تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وأسرع وقت، وذلك بتوزيع المهام وتوضيح الصلاحيات، وتبسيط الإجراءات، ووضع اللوائح والقوانين، ووحدة مصدر الأوامر والتعليمات وبيان قنوات الاتصال والتنسيق وتوظيف كل الطاقات والقدرات.²

فالعملية التنظيمية الشاملة ترتبط بثلاث عناصر مهمة، على القائد الإداري أن يلمّ بها:³

- ✓ إيجاد هيكل تنظيمي فعال قادر على إنجاز الأنشطة والوصول إلى الأهداف المحددة، من خلال توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من القضايا التنظيمية المهمة.
- ✓ تصميم وإعادة تصميم المنظمة والعمل فيها، لغرض أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع معطيات البيئة واحتياجاتها، وفي هذا الإطار فإن توازانات مهمة يجب أن يلاحظها القائد الإداري من خلال اختيار أبعاد الهيكل التنظيمي الملائمة لتحقيق نجاح المنظمة.

¹ - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، الجزء الأول، ص 163.

² - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 192.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 124 - 328، بتصرف.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

✓ ثقافة المنظمة، حيث تمثل جانب ذو أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي. ويعتبر القائد الإداري أحد أبرز عناصر بناء ثقافة المنظمة من خلال ما ينشره من أفكار وآراء بين تابعيه، وتعد ممارساته السابقة والتجارب والخبرات التي مر بها هي المحرك الأساسي لهاته الثقافة.

كما وأن القرآن الكريم ملئ بالآيات المبينة لتنظيم الله عز وجل لجميع القضايا والميادين والشعائر والمعاملات والعبادات، الموجهة للمسلم لاتخاذ التنظيم مبدأ ومهمة في الحياة،¹ فقد ضربت لنا سيرة المصطفى (ﷺ) في باب التنظيم من الأمثلة ما يستدل به القادة الإداريون اليوم، في تسيير منظماتهم وفق منظور إسلامي متكافئ الأبعاد وإيداعي الرؤى، ونذكر من هاته الشواهد ما يلي:²

أ. اتخاذ دار الأرقم بن أبي الأرقم مقراً ومركزاً للدعوة، فدار الأرقم كانت قرب الصفا، وهي منطقة تشتد فيها حركة الناس بصورة طبيعية، مما يصعب معه إدراك وجود حركة خاصة بأناس تجتمع وتنفذ في هذه الدار، وتنظيم الدخول والخروج من العوامل المهمة التي ساعدت على الاحتفاظ بسرية المقر حسب متطلبات المرحلة.

ب. تكوين الجماعة المؤهلة لحمل الدعوة وتنظيم شؤونها، لأن المرحلة الأولى للدعوة تقتضي اتخاذ موقف التأسيس والبناء والإعداد والتربية وتكوين العناصر المصطفاه، لتكون قاعدة صلبة ومادة متينة يبني عليها المجتمع الإسلامي، وقد استطاع الرسول (ﷺ) إدارة الدعوة المحددة الهدف المتمثل في توحيد الله وعبادته، من خلال جهاز قائم على تنفيذ هذا الهدف وهو صحابة رسول الله (ﷺ) الذين آمنوا به، وصدقوه، وتولى النبي (ﷺ) هذا الجهاز وتنظيمه، ووضع له الخطة المناسبة للوصول للهدف.

ج. عند انتشار الدعوة في المدينة وقدم الوفد الأنصاري وبيعه بيعة العقبة الثانية، لم يترك النبي (ﷺ) هذا الوفد بلا تنظيم، بل طبق عليهم قاعدة تنظيمية تعد من القواعد التنظيمية الحديثة في علم التنظيم، وهي قاعدة "نطاق الإشراف"، ويقصد به أن هناك حداً لعدد المرؤوسين الذي يستطيع الرئيس أن يديرهم بكفاءة، فإن زاد العدد عن هذا الحد تنتج حالة من الإشراف غير الكافي، وإذا قل العدد تنتج حالة من الإشراف الشديد أكثر مما يجب.

د. الاستفادة من خبرات الآخرين، إذ تظهر خبرة الرسول (ﷺ) في توظيف جهود وقدرات الأفراد لخدمة الدعوة ضمن نطاق الاستفادة من الخبرات والتخصصات على اختلاف أنواعها، ومثال على ذلك، تقديمه عليه الصلاة والسلام أبا بكر في اتصالاته الدعوية الاستكشافية للقبائل المختلفة لعلمه بأنساب العرب وأحوالهم، كما كان يعمل صلى الله عليه وسلم من خلال قاعدة تحديد الصلاحيات

¹ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 205.

² - نفس المرجع السابق، ص 205-209.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وضبط المسؤوليات بوضوح، ومثال ذلك تحميل النُّقباء مسؤولية إدارة الدعوة ورعاية الشؤون القوم عندما قال: "أنتم على قومكم بما فيهم كفلاء".

هـ. تقسيم العمل والتخصص، ففي هجرته صلى الله عليه وسلم من مكة إلى المدينة قسم العمل بين مجموعات من الأفراد حسب التخصص:

ب. علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكله باستخلافه على فراشه للتمويه على قريش.

ج. عبد الله بن أبي بكر رضي الله عنه كلف بتجميع معلومات عن قريش وتبليغها للرسول (ﷺ).

د. عامر بن فهيرة مولى أبي بكر كلف بمحو آثار عبد الله بن أبي بكر حتى لا تقتفي قريش أثرهما.

هـ. وأسماء بنت أبي بكر رضي الله عنها كلفت بالتأمين الغذائي..؛ إلى غير ذلك من الأعمال التي تبرز مدى دقة المصطفى (ﷺ) في التنظيم على أعلى المستويات.

و. كما أن التنظيم في العهد المدني في مجالاته المتعددة كان بناءً محكماً يتضمن علاقات إنسانية نموذجية تصل إلى حد التفاني في أداء العمل والإتقان، والجميع يسعى تحت سلطة ذات كفاءة وحزم وسداد إلى تحقيق الهدف بصدق وإخلاص. ومن أهم ما قام به الرسول (ﷺ) على سبيل المثال لا الحصر:

1. توفير مقر للقيادة السياسية ومجلس الشورى ومحكمة للقضاء، ومركزاً لاستقبال الوفود

والرسل، وذلك عند بناء مسجد النبي (ﷺ)، وكان ذلك بداية التنظيم الإداري والسياسي للدولة الإسلامية، ثم وضع دستوراً متمثلاً في الصحيفة -سبقت الإشارة إليها- لتوضيح التزامات جميع الأطراف، وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم العلاقات بين الجميع من مسلمين وغير مسلمين.

2. تنظيم الأقاليم والمدن والولايات والعشائر والقبائل، وتكليف الصحابة بتوليها كل حسب قدراته وكفاءاته، فعلى إقليم البحرين مثلاً: استعمل عليه الصلاة والسلام العلاء ابن الحضرمي رضي الله عنه، كما استعمل على إقليم عمان عمرو بن العاص رضي الله عنه.

3. مثلما أوجد صلى الله عليه وسلم تنظيمات اجتماعية وإدارية، وتنظيمات حربية؛ كما ويعد التنظيم معلماً بارزاً في أعمال الرسول (ﷺ) الحربية، فكان عند خروجه لأية غزوة يرتب الجيش ترتيباً متوازناً، حيث يجعل في مجنبة كفوّاً لها. وقد جعل صلى الله عليه وسلم لكل عشيرة أو رهط راية أو لواء، أو راية ولواء، أو راية وألوية، وكان يحمل كل راية أو أكثر زعيم أو عدة زعماء، حسب عدد الرايات.

4. كما حرص الرسول (ﷺ) على تنظيم القيادة، بتوحيد مصدر القيادة والأوامر لتلقي التوجيهات والأوامر، وذلك من أجل تحديد المسؤوليات وتوحيد الجهود، وضمان التنسيق وحسن التسيير والإدارة، والعمل بروح الفريق والتعاون تحت قيادة واحدة متمثلة في القائد

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الأول الرسول (ﷺ) .. إلى غير ذلك من الأمور التنظيمية التي حقق صلى الله عليه وسلم الهدف المنشود من خلالها.

ونخلص من ذلك، إلى أن التنظيم مهم جدا في حياة الجماعات والقيادات، وكلما أتقن القائد أداء هذه المهمة كلما ضمن حسن الإدارة، وكفاءة الأداء ونجاح الاستراتيجيات، وقدرة مواجهة التحديات، بشرط أن يتميز التنظيم بالمرونة وسرعة التكيف مع المتغيرات والتطورات، سواء على مستوى المعارف والتكنولوجيات أو التقدم العلمي، أو الأساليب والوسائل والموارد، وأن تتميز القيادة بالمهارات المختلفة والقدرات اللازمة والصفات المؤهلة، والمبادئ السامية والقيم النبيلة.

الفرع الثالث: وظيفة التوجيه

إن من وظائف القادة الإداريين الأساسية بمختلف مستوياتهم الإشرافية، هو توجيه العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف وبرامج المنظمة، من خلال التأثير الإيجابي في سلوكياتهم وتصرفاتهم، بحيث يدركون أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل يخلق فيهم الالتزام بأداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن مما يحقق إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.¹

فالقائد الفعال من يحسن عملية التحريك، باستعمال المفتاح المناسب للأتباع، ولذلك نجد النبي (ﷺ)، يوجه كل شخص من الصحابة إلى ما يناسبه من مهارات وقدرات، وذلك من خلال معرفة المفتاح المناسب له، فيقول صلى الله عليه وسلم: "أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأفضاهم علي بن أبي طالب، وأقروهم لكتاب الله أبي بن كعب، وأعملهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، ألا وإن لكل أمة أمينا، وأمينا هذه الأمة أبو عبيدة الجراح" (حديث صحيح²).

كما أن القائد شخص محفز دائماً (لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق)، وهو يفهم مدى التحفيز وقوته. لذا فهو يتصرف على أساس مجهود كل شخص على حدى داخل فريقه، ويأخذ في مدحها والثناء عليها مع الشخص بشكل منفرد، وأمام المجموعة كلها يطري على ذوي الأداء الجيد والتميز.³ وترد في ذلك إشارة في القرآن حيث قال الله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا النَّبِيُّ حَرَضِ الْمُؤْمِنِينَ

عَلَى الْقِتَالِ...﴾ (الأنفال، 65)، وقد قام النبي (ﷺ) بتحريض أصحابه على القتال في بدر، وقام أمراؤه بنفس الدور، فقد حرض عبد الله بن رواحة جنده في مؤتة فقال: "والله يا قوم إن الذي تكرهون لهو الذي خرجتم تطلبون.. الشهادة".⁴

1- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 290.

2- محمد بن يزيد القزويني، سنن ابن ماجه، مرجع سابق، حديث رقم: 154، ص 43.

3- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 171.

4- حافظ أحمد عجاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول- صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، ص 203.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

كما كان النبي (ﷺ) يوجه جنده إلى أساليب القتال فقال لهم يوم بدر: "إذا أكتبوكم فارموهم بالنبل ولا تسلوا السيوف حتى يغشوكم"، وكان يقول: "إذا جاؤوكم يزحفون ويصيحون فعليكم الأرض جلوساً ثم قولوا: اللهم أنت ربنا وربهم ونواصينا ونواصيهم بيديك، فإذا غشوكم فثوروا في وجوههم".¹

إذ كان يستعمل صلى الله عليه وسلم مع كل شخص ما يناسبه من عوامل التحفيز، حتى أنه استعمل الحوافز المادية مع بعضهم كما جاء في توزيع غنائم حنين؛ واستعمل الحوافز المعنوية كما ذكر مع جعفر بن أبي طالب فقال: "ما أدري بأيهما أفرح بفتح خبير أم بقدوم جعفر". واستعمال الفخر والشهرة مع أبي سفيان في فتح مكة، فقال: "من دخل دار أبي سفيان فهو آمن"، وحتى عندما اضطر للعقاب استعمل الأسلوب الذي لا يستفز الشخص المعاقب للثأر: عندما عزل سعد بن عباد يوم فتح مكة، وعين مكانه ابنه قيساً.²

كما نراه أيضاً، صلى الله عليه وسلم يعطي آخرين درجة عالية من التوجيه كما فعل مع أسامة بن زيد فقال له: "سر إلى موضع مقتل أبيك، فأوطنهم الخيل، فقد وليتك هذا الجيش، فاغز صباحاً على أهل أبتى وحرق عليهم، فأسرع السير تسبق الأخبار، فإن أظفرك الله، فأقل البث فيهم، وخذ معك الأدلاء وقدم العيون والطلائع أمامك".³

أما من أمثلة ما قدمه القادة التابعين، فهي خطبة⁴ طارق بن زياد في أتباعه يحفزهم ويستحثهم على بذل الاستطاعة القصوى، قائلاً: "أيها الناس، أين المفر؟ البحر من ورائكم، والعدو من أمامكم، وليس والله إلا الصدق والصبر، واعلموا أنكم في هذه الجزيرة أضيع من الأيتام في مأدبة اللثام، وقد استقبلكم عدوكم بجيشه...، واعلموا أنكم إن صبرتم على الأشق قليلاً استمتعتم بالأرفه الألد طويلاً...".⁵، حيث حفزهم نحو بلوغ أحد أسامي الأمرين إما الشهادة في سبيل الله، إذ ذكّرهم بأنهم لها خرجوا -كما جاء في قوله-، وإما نصر يعزهم به الله، فيعود خير نشرهم لنور تعاليم الإسلام على البلاد والعباد.

ولا تكتمل أبعاد وظيفة التوجيه، إلا من خلال مهارات الاتصال، والتي ترتبط من جانب القائد الإداري بدرجة فاعليته في توجيه سلوك التابعين -كما أسلفنا-، فإنها ترتبط أيضاً وبصورة مباشرة بفاعليته في أداء وظيفة التوجيه؛ فتبادل المعلومات وتفهمها بين شخص وآخر بهدف إحداث التغيير السلوكي المطلوب لهو تعريف لعملية الاتصالات، ما جعلنا نفردها فرعاً كاملاً لاستيفاء أهميتها مع الوقوف على أهم المعالم الإسلامية مما قدمته السيرة النبوية وسير الصحابة والتابعين.

وأخيراً، فطالما أنه من المرغوب فيه، هو التوصل إلى أنماط سلوكية إيجابية لدى التابعين وكذلك زيادة دافعهم على العمل، فإن الفهم الصحيح لأهمية وضرورة تنمية العاملين أنفسهم، يصبح أمراً مرتبطاً بأداء القائد الإداري لتوظيف التوجيه بشكل فعال. وبالرغم من أن أهمية وضرورة الإمام بالمبادئ

1 - حافظ أحمد عجاج الكرمي، الإدارة في عصر الرسول - صلى الله عليه وسلم -، مرجع سابق، ص 218.

2 - طارق السويدي، فيصل بإسراحي، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 97.

3 - نفس المرجع السابق، ص 114.

4 - خطبة طارق الشهيرة، للاطلاع (علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 243).

5 - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 243.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

المختلفة المستخدمة في تنمية العاملين، حتى يمكن بلورة البرامج التدريبية المناسبة لهم، إلا أن مسؤولية تنمية العاملين لا تقع على عاتق مدير التدريب فقط، إذ أنها مسؤولية مشتركة بينه وبين باقي قادة ومديري المنظمة¹.

الفرع الرابع: وظيفة الرقابة

إن الاختبار الحقيقي لأي قائد إداري هو ما يحققه من نتائج، وتقدر قيمة هذه النتائج بمقدار الجهد المبذول للحصول عليها، ولتطبيق هذا الاختبار لا بد من وجود معايير تقييم من خلالها النتائج، حتى نستطيع أن نرصد من خلال هذا التقييم مقدار قربيه أو بعده عن أهداف المنظمة واستبيان أسباب ذلك كله، ثم العمل للتصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق ما يسعى لتحقيقه بصورة فعالة ومتكاملة.

ونظراً لأن عملية المراقبة تنطوي ضمناً على أهداف المنظمة وخطتها التنفيذية، فلا يمكن للقائد الإداري أو الجهة التي يوكلها عنه للرقابة أن تحقق عملها بغياب الخطة. ومن البديهي أنه كلما كانت الخطط أكثر وضوحاً - كما أسلفنا الذكر - كلما كانت الرقابة والمتابعة أكثر فعالية وتحقيقاً لهدفها.²

وتتميز الإدارة من المنظور الإسلامي عن غير الإسلامي (غربي أم غير غربي) بوجود ثلاثة أنواع من نظم الرقابة في أداء العمل، وهي: رقابة الرئيس أو القائد، رقابة الجماعة، ورقابة الفرد لذاته. وتعتبر الرقابة الذاتية هي الأساس من المنظور الإسلامي، لأن العمل ينبغي أن يؤدي على أفضل وجه ابتغاء مرضات الله عز وجل، سواء تم ذلك في حالة وجود أو غياب الرئيس أو القائد، أو الجماعة أو كليهما، يقول الله تعالى: ﴿إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا﴾ (الإسراء: 07)، كما

يضيف الحق عز وجل: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء: 01)، ويقول رسول الله (ﷺ): "اتق الله حيثما كنت..". (حديث حسن³).⁴

كما أن القائد الناجح لا يترك الحبل على الغارب لولاته، ولكنه يراقبهم ليطمئن إلى سلامة أدائهم والتزامهم بالهدف المخطط له، وبذلك تكتمل مسؤوليته. يقول عمر رضي الله عنه لأصحابه: "أرأيتم إن استعملت عليكم خيراً من أعلم، ثم أمرته بالعدل، أيرى ذلك أمي؟ فيقول أصحابه: نعم، فيقول: كلا حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟" ويقول: "أي عامل لي ظلم أحداً وبلغتني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته".⁵

فالإسلام يأمر الفرد عامة العامل وخاصة القائد بأداء الأمانة، وأن يحاسب نفسه قبل أن يحاسب غيره وأن يراقب الله في أعماله، يقول الرسول الكريم (ﷺ): "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 40 - 41، بتصرف.

² - محمد أكرم العلونوي، العمل المؤسسي، مرجع سابق، 205، بتصرف.

³ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 62، ص 73.

⁴ - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 123.

⁵ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 260.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

تكن تراه فإنه يراك" (رواه مسلم¹)، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا"، ويقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَكُلٌّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۗ وَخُجِرُ لَهُ يَوْمَ

الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا ﴿١٣﴾ أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾

(الإسراء: 13-14).²

وقد حرص الرسول (ﷺ) على رفع مستوى الرقابة الذاتية عند الصحابة رضي الله كأول خط دفاع عند ورود حظوظ الدنيا، ولذلك قال صلى الله عليه وسلم: "من استعملناه منكم على عمل، فكنتمنا مَخِيطًا (الابرة) فما فوقه، كان غلولًا يأتي به يوم القيامة" (رواه مسلم³). كما حرص صلى الله عليه وسلم على توفير الحد المناسب من مستويات المعيشة لئتم إعفاف العامل أو الأمير حتى لا تمتد عينه إلى الحرام فيسقط في وحل الفساد.⁴

وعلى القائد الإداري أن يصمم نظاما رقابيا خاصا لمتابعة أعمال منظمته وأتباعه، يعكس فيه طبيعة النشاط واحتياجاته، ويجب أن تكون الرقابة والمتابعة موضوعية تراعي جانب العدل والإنصاف، والابتعاد عن تصيد الأخطاء، والابتعاد عن الأحكام المسبقة بسبب العلاقات الشخصية، والابتعاد عن التهوين والتهويل، ويجب أن تكون الرقابة والمتابعة مرنة أي تستوعب المتغيرات.⁵

ومن أكثر الطرق شيوعا لمتابعة التنفيذ هي طريقة "المتابعة الشهرية"، وهي طريقة يتمكن من خلالها القائد الإداري من رصد ومراجعة مدى تقدم العمل باتجاه أهدافها بشكل منظم ومركز. ويمكن إيجازها فيما يلي:

¹ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، حديث رقم: 61، ص 73.

² - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 312.

³ - الإمام النووي، مرجع سابق، حديث رقم: 220، ص 138.

⁴ - فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1999، ص 98.

⁵ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص 206، بتصرف.

جدول رقم (12): خطوات عملية الرقابة والمتابعة في المنظمة

الرقم	الخطوات	الوصف العام
-1-	وضع المعايير (مواصفات الأداء) ومؤشرات النجاح	أي تحديد الموازين أو المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أو لوزن القيم الحقيقية للنتائج المستحصلة من التقويم، وهي بهذا المعنى تحدد الوسيلة أو الوسائل التي يتم بمقتضاها تقويم النتائج مقارنة بمحددات موضوعة لهذه الغاية، والتي على أساسها تستطيع المؤسسة أن تقيس مدى نجاحها في أداء أعمالها.
-2-	قياس الأداء	من الضروري أن تتبع المؤسسة نوعين من التقويم، وهما: التقويم النوعي، والتقويم الكمي، ولكل أدواته ومقاييسه.
-3-	تصحيح الانحرافات وتقويم الأخطاء	ونعني به اتخاذ ما يلزم لتصحيح الأخطاء والتباينات التي قد تظهر نتيجة التقويم، وقد يتطلب ذلك أموراً عديدة منها: تعديل الخطط والأهداف والبرامج، وتغيير السياسات وتبديل الإجراءات، واتخاذ قرارات جديدة وإعادة توزيع المهام والواجبات وتحديد المسؤوليات، وإدخال كوادر جديدة في المؤسسة، والقيام بدورات تدريب وإعادة التأهيل، وإصدار تعليمات وتوجيهات، وتطبيق نظام الثواب والعقاب.

المصدر: محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص 207.

كما أن على القائد الإداري أن يحرص على فتح قنوات الاتصال بينه وبين تابعيه، حتى يتسنى له مواكبتهم والاطلاع على أدائهم، ويضرب لنا الرسول (ﷺ) في ذلك مثلاً يقتدى به، بفتحه قنوات الاتصال والشكوى، ورفع المظالم المباشرة من الناس، وسماعها مباشرة منهم، والتفاعل مع ما يعانون منه وخاصة ذوي الحاجات. كما حذر صلى الله عليه وسلم الأئمة والولاة (القادة) فقال: "ما من إمام أو وال، يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة، إلا أغلق الله أبواب السماء دون خلته وحاجته ومسكنته". ولذلك كان صلى الله عليه وسلم، كما وصفته المرأة، بأنها قد أتت بابه فلم تجد بوابين وذلك عندما دعاها إلى الصبر على فقدها ولدها، فردت عليه فتركها رحمة بها، فلما أخبرها الناس أنه "رسول الله (ﷺ)"، فأخذها مثل الموت (من الفزع أن تكون عصت أمر رسول الله)، فأنت بابه فلم تجد على بابه بوابين فقالت: يا رسول الله لم أعرفك، فقال: "إنما الصبر عند أول الصدمة". وعدم وجود البوابين دلالة على أن قنوات الاتصال والمعلومات مفتوحة بين الراعي والرعية".¹

¹ - فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 98.

المطلب الثالث: المهارات الأساسية والداعمة للقائد الإداري الإسلامي

إن المنتظر من القائد أن يكون شخصاً على درجة عالية من المعرفة وذو تجارب ممتازة وكافية واسعة وكبيرة لمجرى الأحداث، وهو يعرف عن ماذا يتحدث دائماً، كما أنه في بحث مستمر عن أفضل الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه، فهو يرحب بتعلم مهارات جديدة وجيدة وينضم لمختلف الندوات والدورات التدريبية التي تجعل من عملية القيادة بالنسبة إليه أكثر مرونة وفاعلية، ومعظم هاته المهارات التي يعمل القادة على اكتسابها وتحسينها باستمرار، لا يخرج عما قسمه عبد العزيز ملانكة في بحثه عن مبادئ ومهارات القيادة والإدارة إلى صنفين رئيسيين من المهارات، وهما:

- مهارات أساسية: فهي شاملة وضرورية لكل القيادات.
 - مهارات داعمة: وهي ضرورية لدعم القيادة الناجحة، بغية تحقيق مستوى أعلى من الفاعلية.
- وفيما يلي تفصيل لأهم ما تضمنته كل من المجموعة الأولى والثانية من هاته المهارات:

الفرع الأول: المهارات الأساسية للقائد الإداري الإسلامي

يختلف القادة في ممارساتهم القيادية والإدارية لشؤون تابعيهم ومنظمتهم نتيجة اختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول مفاهيم القيادة وأساليبها وما يمتلكونه من مهارات، غير أنهم يتفوقون بشكل مباشر وغير مباشر، على أن هناك مجموعة أساسية من المهارات يجب على القائد أن يمتلكها أو يكتسبها، بغية النجاح في تحقيق أهداف التنظيم الذي يقودونه، حيث سنقف على شواهد من القرآن والسنة تثبت وتؤكد لنا أهمية هاته المهارات والتقنيات، وفيما يلي سنحاول عرض أهم هاته المهارات الأساسية، كالاتي:

أولاً: مهارات الاتصال والتفاعل

بالنسبة للقيادي والمدير فمهارة الاتصال لديه هامة جداً، إذ أنها الرابط بين الرؤى والآمال والطموحات والأهداف مع العاملين في التنظيم أو التابعين للقيادي، وبدون مهارة اتصال فعالة وجيدة لا يمكن للقيادي إيصال أهدافه أو أهداف خطته للعاملين، بل ولا يمكن له إعداد خطط جيدة بدون تبادل الآراء والحوار، ولا يمكنه توجيه العاملين للقيام بالمهام على الوجه الأكمل بدون أن يتمكن وبشكل كفاء من الاتصال معهم. وكافة مهام ووظائف القيادي والمدير تبنى على كفاءة وفعالية اتصاله.¹

يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ^ط لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ع إِنَّ اللَّهَ شَحِيبُ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ (آل عمران: 159)؛ لقد أوضح لنا تبارك وتعالى في هاته الآية

¹ - عبد العزيز محمد ملانكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 319.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الكرامة أسس الاتصال الإسلامي الفعال، التي يستوجب على من يتولى القيادة أن يتبعها خصوصاً وعلى كل فرد عموماً، ويمكننا توضيح أهم ما أورده الآية من أسس للاتصال الفعال كالآتي:¹

✓ الرحمة والتراحم والاهتمام بأمور العباد.

✓ اللين بدون تفريط ولا إفراط في الدعوة وبدون عنف أو تعنيف.

✓ الخوف على أحوال الجماعة والدعوة لهم بالعفو والاستغفار لهم والصبر على مكارههم.

✓ الشورى والنصح والتناصح والاستماع لآراء الآخرين.

✓ العزم وعدم الاستسلام أو التهاون أو التكاثر ومن ثم الثبات على الدعوة إلى الله.

✓ أن النجاح بعد ذلك بيد الله وحده لذا وجب عقد النية مع العمل والتوكل عليه سبحانه وتعالى.

وبناءً على ذلك نستنتج أن الاتصال هو من صميم عمل القائد، فعملية الاتصال جزء أساسي من ممارسة القائد لكافة مجالات العمل.²

وفي محاولة لتفعيل أقوى لمهارة الاتصال عند القائد الإداري، سنورد أهم الخطوات الأساسية لنجاح الاتصال وهي:³

أ. الإعداد: إن الإعداد المسبق للرسالة وأهدافها ورموزها وأساليب توصيلها من أهم خطوات الاتصال، ويمكن أن ندعوه بالتخطيط المسبق للاتصال.

ب. تطوير أهداف الرسالة: تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من تبليغ الرسالة، أي ما الذي يريد المتصل تحقيقه من تبليغ تلك الرسالة.

ج. استخدام الوسائط المناسبة: ونعني استخدام الاستراتيجيات الأنسب، لإيصال رموز وأهداف الرسالة بفاعلية أكبر.

د. الاهتمام بالحصول على إنبات وانتباه المتلقي: فمهارة الاتصال هي مهارة ذات اتجاهين، إرسال رسالة وأيضاً الاستماع إلى ردود فعل المتلقين لها، ومن ثم التفاعل الإيجابي مع هذه الردود.

هـ. الثقة بالنفس: ويضمن هاته النقطة المهمة للقائد الإداري الفعال إعداده الجيد لرسالته أثناء عملية الاتصال التي يقوم بها، موضحاً نقاط الالتقاء بينه وبين المتلقين، ومبسطة لمحتواها حيث من المحبذ أن يتجنب الإطناب الممل والاختصار المخل.

و. الحصول على التغذية العكسية: والتي تبين مدى استيعاب المتلقين للرسالة، فمن مهارات الاتصال الفعال التي يجب على القائد الإداري أن يتقنها، هي ترك مجال ووقت كافي للأسئلة والحوار، من أجل بناء التواصل بينه وبين تابعيه من دون انتقاد لاذع أو مقاطعة، ما يرفع من مستوى التواصل والانسجام بينه وبينهم.

ز. المواظبة على تقييم الذات وتطويرها: على القائد الإداري أن يسأل نفسه دائماً عن مدى نجاح الاتصال بينه وبين تابعيه، وهل حقق الهدف الذي كان يرمي إليه؟ هل كان هناك تفاعل وحوار

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 321.

² - محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 221.

³ - عبد العزيز محمد ملائكة، مرجع سابق، ص 334-339، بتصرف.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

جيد بينه وبين تابعيه؟ هل مارس أي ضغوط عليهم، وهل أدى ذلك إلى زيادة معرفته واطلاعه على أمور كان يجهلها؟ هل حاول تشجيع تابعيه على المشاركة والحوار؟ كل ذلك، وغيره من أمثال هاته الأسئلة التقييمية تسمح للقائد من تحسين مستوى أدائه وكذا تطويره.

وبتطبيق هاته الخطوات، نجد القائد الإداري يصل إلى أعلى مستويات الاتصال مع أتباعه وهي الاتصال التكاملي، والذي يقول عنه ستيفن كوفي:¹ "حينما تتصل بشكل تكافلي، فإنك ببساطة تفتح عقلك وقلبك وتعبيراتك لاحتمالات جديدة، وبدائل جديدة، وخيارات بديلة".

ثانياً: مهارة التفويض

لا يمكن للقائد أن يعمل كل شيء لوحده، فهو يرى الأمور من مكان مشرف بعيد، ولذلك عليه أن يفكر ويضع المخططات، ويدرس أفرادها جيداً ويعلم كيف يستتبط المواهب والقدرات منهم، ومن ثم يوظف هذه الطاقات والقدرات للمصلحة العامة، فهو بالتعامل مع الأفراد يكشف من هو الرجل المناسب لوضعه بالمكان المناسب.² وعملية التفويض لبعض صلاحيات القائد لتابعيه، ونوابه ومساعديه تدخل ضمن مقومات المهارة الأساسية للقائد، ذلك أن القائد بشر محدود المقدرات، ولا يستطيع أن يقوم بكل شيء، ولا بد له من أن يفوض بعض صلاحياته لعماله لكي يؤديوا أمور العمل نيابة عنه، أضف إلى ذلك ما للتفويض من أثر نفسي على العامل، ومن شعور بأنه لولا موضع ثقة القائد لما فوض إليه تلك المهام، الأمر الذي سيرفع من الروح المعنوية للعامل، ويحفزه للقيام بأداء المسؤولية والأمانة على خير وجه، ويدربه على إتقان العمل.³

ولا يخفى عن المتفحص للسيرة النبوية الشريفة أن معرفة الرجال ووضع كل في محله المناسب له وتكليفه المهمة التي يصلح لها، هي مهمة لا يلحق برسول الله (ﷺ) أحد فيها، فعندما أتى وفد بني تميم إلى رسول الله (ﷺ) قالوا: يا محمد جئناك نفاخرك فأذن لشارعنا وخطيبنا. قال: "قد أذنت لخطيبكم فيقل"، فقام عطار بن حاجب فقال، فأمر رسول الله (ﷺ) ثابت بن قيس الخزرجي أن يرد عليه فرد، ثم قام شاعر بني تميم فقال، فأمر رسول الله (ﷺ) حسان بن ثابت أن يرد، فغلب خطيب رسول الله (ﷺ) خطيبهم وشاعر رسول الله (ﷺ) شاعرهم؛ فلكل مقام رجال، وكان رسول الله (ﷺ) أكثر الخلق فراسة في اختيار الرجل المناسب للمقام المناسب.⁴

ولقد كان الرسول (ﷺ) يفوض لأصحابه كثيراً من مسؤولياته الإدارية، فقد أرسل أصحابه لتلقين العرب الدين، وأخذ الصدقات منهم، كما فعل مع معاذ بن جبل حين أوفده لليمن، وكان إذا وفد عليه وافد

1- ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة عشر، 2008، ص 376.

2- علي غانم الطويل، كيف تكون قائداً مبدعاً، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الأولى، 2000، ص 34.

3- فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة-، مرجع سابق، ص ص 259-260.

4- سعيد حوى، الرسول صلى الله عليه وسلم-، مرجع سابق، ص ص 203-204.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

من رؤوس القبائل يسند إليه جباية الفيء، ويأمر أن يبشر الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم في الدين، ويوصيه أن يلين للناس في الحق، ويشدد عليهم في الظلم.

وسار الخلفاء على خطى الرسول (ﷺ) في التفويض، حيث يقول محمد كرد علي: "إن طريقة عمر في الإدارة، كطريقة أبو بكر وصاحبه من قبل: إطلاق الحرية للعامل في الشؤون الموضوعية أي المحلية وتقييده في المسائل العامة، ومراقبته في خلوته وجلوته".¹

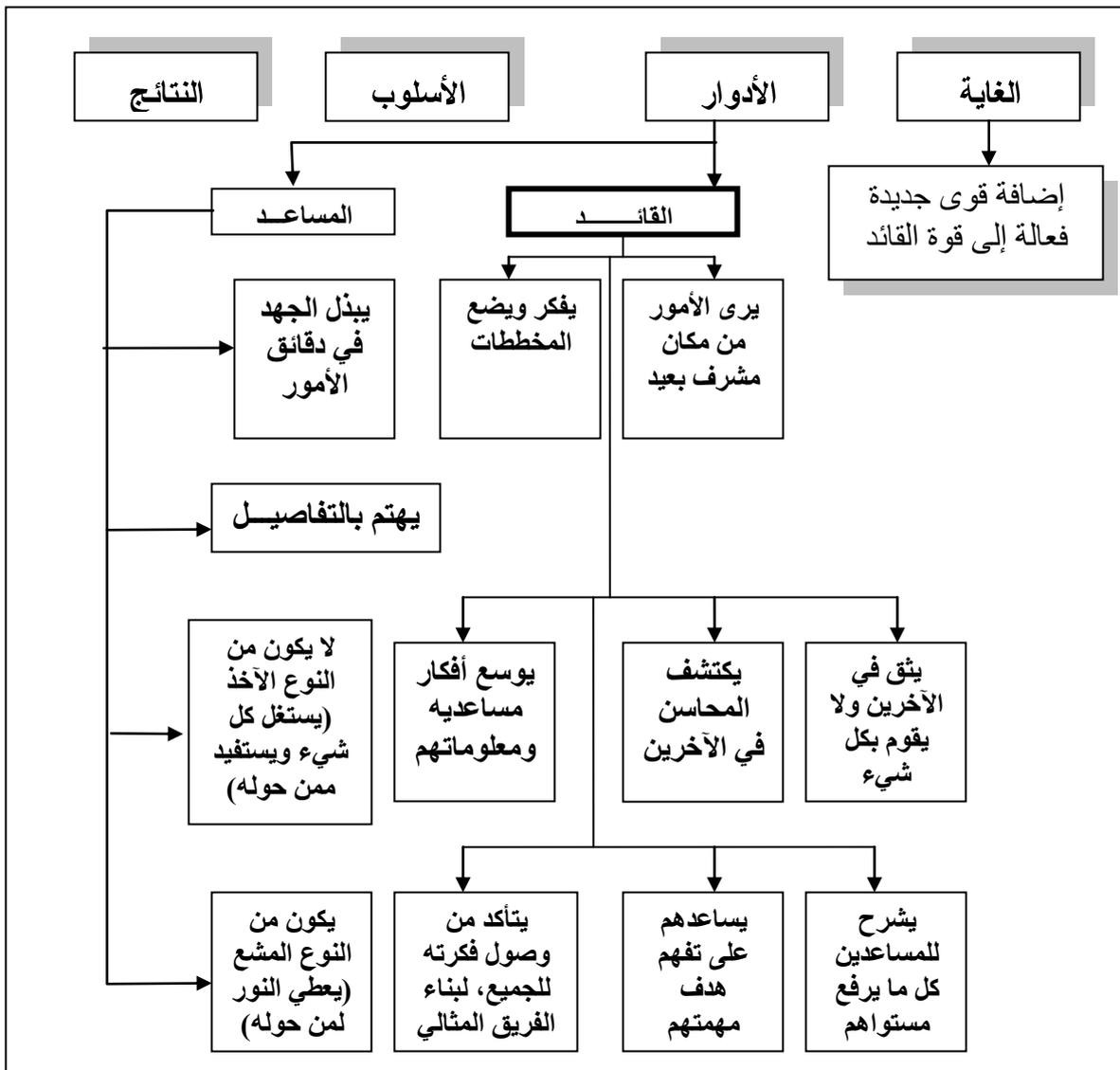
ولإبراز أهم محاور التفويض للقائد، والمتمثلة في أنه:

و. لا يمكن للقائد أن يعمل كل شيء.

ز. على القائد أن يوسع أفكار مساعديه ومعلوماتهم.

سنستعين بالنموذج التوضيحي التالي:

شكل رقم (14): لا يمكن للقائد أن يعمل كل شيء



المصدر: علي غانم الطويل، كيف تكون قائداً مبدعاً، مرجع سابق، ص 35.

¹ - فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية - دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، مرجع سابق، ص 260.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ومن هذا الشكل يتبين لنا أن القائد من المستحيل أن يفعل كل شيء بمفرده، إذا ما عزم على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده، ومن ثم يبرز لنا دور المساعد بالموازاة لدور القائد، كبعد تكميلي تعريزي، وليس بطبيعة الحال بعداً تعويضياً أو بديلاً.

ولذلك يجب على القائد أن يحذر من ثلاث مشاكل تواجه تفويضه للسلطات، ونقصد بها:¹

أ. **عدم الرغبة في التخلي عن السلطة:** إذ يعتقد غالبية القادة من يرفضون عملية التفويض أنها تهدد

سلطتهم وتقلل من قيمة منصبهم، وهناك سببان وراء شعورهم بهذا:

1. **المكانة الاجتماعية:** فعلى القائد الإداري أن يعلم بأنه لن يفقد شيئاً من مكانته الاجتماعية

بتفويضه لبعض السلطات لتابعيه، وبدلاً من ذلك سيكون عليه تعليم وتحفيز أتباعه للقيام بالعمل.

2. **التحكم:** ليس على القائد أن يفقد قدرته على التحكم عندما يفوض بعضاً من سلطاته لتابعيه،

حيث يصبح التحكم ملكاً لمجموعة العمل كلها، وعلى القائد أن يعمل كمرشد لتحقيق الهدف المطلوب من تنظيم العمل.

ب. **عدم الرغبة في قبول تولي بعض السلطات:** قد يواجه القائد الإداري رفضاً من تابعيه بعدم تولي

ما يوكل لهم من تفويض، إما لتدني الأجر، أو عدم اتضاح الهدف، أو لكثرة الأعمال الموكلة للعاملين مسبقاً، ولحل هذا الإشكال نقترح بعض النقاط التي قد تيسر القائد القيام بذلك:

ح. معرفة السبب وراء رغبة الأشخاص في عدم تولي المزيد من المسؤوليات.

ط. جعل أعضاء مجموعة العمل يتفهمون أدوارهم الجديدة في العمل.

ي. تدريب أعضاء مجموعة العمل على إبداء المزيد من الأفكار.

ج. **الاعتقاد بعدم الحاجة إلى قائد إذا ما تمتع كل موظف بالسلطة:** حيث يخشى بعض القادة

الإداريين من عدم حاجة تابعيهم إليهم، مما يشعرهم بالتهديد ويحد من تفعيل مبدأ التفويض بشكل إيجابي.

ومما تقدم، نستشف أن أهم شروط تفويض السلطة هي ما لخصه ستيفن كوفي، أي:

أ. اتفاق المنفعة للجميع

ب. مراقبة النفس

ج. الهيكل والأنظمة المساعدة

د. المطالبة والمساءلة، وإعداد تقرير عما ينهض به المرء من مسؤوليات

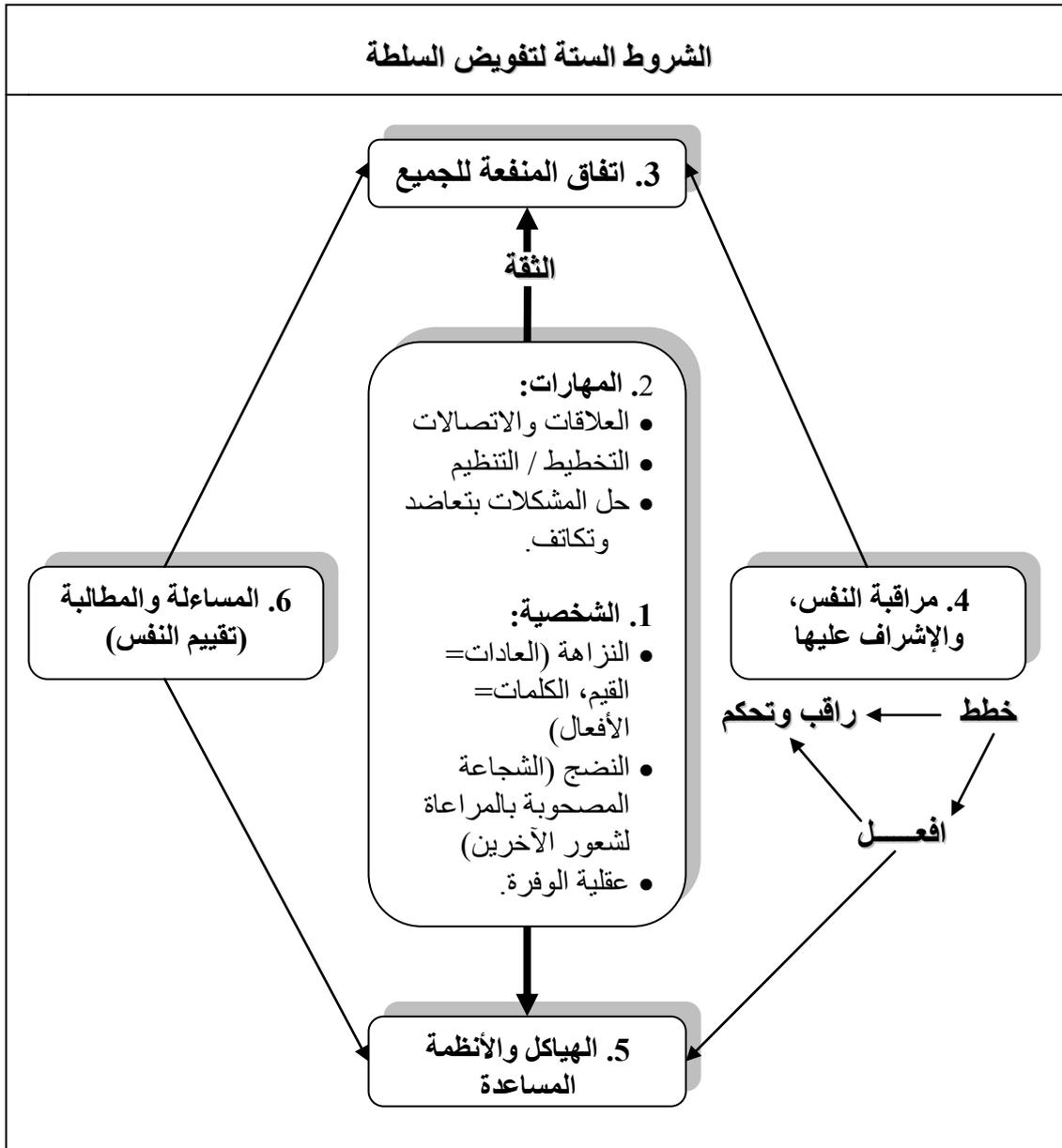
هـ. المهارات

و. الشخصية

ونوضح أدوار هاته الشروط في الشكل الموالي:

¹ - آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة: خالد العاري وآخرون، دار العامري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 354-356، بتصرف.

شكل رقم (15): الشروط الستة لتفويض السلطة



المصدر: ستيفن آر.كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص 342.

ومن الشكل نستوضح أن العلاقة بين شروط التفويض الجيد، تقوم على:
اتفاق المنفعة للجميع: وهو عقد اجتماعي ونفسي واضح ومتبادل، يتم الالتزام فيه بما تم التنبؤ به والاتفاق عليه من مجموع:¹
 أ. **النتائج المرجوة:** تتناغم المهام والإستراتيجية والأهداف وتصميم الوظائف داخل المؤسسة مع القيم والأهداف والاحتياجات الشخصية وذلك في إطار حدود زمنية.

¹ - ستيفن آر.كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص 342.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ب. الإرشادات والتوجيهات: السياسات، المحظورات والأمور غير المقبولة، مستويات المبادرة وقليل من الإجراءات المحتملة.

ج. الموارد: بشرية، ميزانية، هيكلية، تنظيمية.

د. المساءلة والمطالبة وتقييم النفس: مستويات الأداء، متى تقدم تقارير الأداء.. وغير ذلك.

هـ. النتائج والعواقب: العواقب التنظيمية الطبيعية والعواقب الشخصية المنطقية سواء كانت مادية أو نفسية، توافر الفرص، المزايا الأخرى، نطاق المسؤولية... الخ.

ونخلص مما سبق، إلى ثلاث مزايا رئيسية عند تفويض القائد الإداري للسلطات، هي:¹

أ. الأفكار: إن العديد من العاملين في عمل ما يعرفون الكثير عما يجري في بيئة العمل الخاصة بهم أكثر مما يعرفه القادة الإداريون، فهم يرون الأعمال التي يتم إنجازها بدون كفاءة، وتكون لديهم أفكار لتحسين الأداء في تلك الأعمال، وعن طريق التفويض يمكن للقائد الإداري استخراج الأفكار التي لديهم فيما يتعلق بالمشروعات والمهام الجديدة، وهذا ما يجعل من المحتمل أن تتجمع لدى القائد أفكار لم ترد إليه من قبل.

ب. التعاون بين العاملين: إن تقاسم الأفكار كما أوردنا من قبل، يمكن أن يجلب أفكار أخرى من باقي الأعضاء، وتؤدي هذه العملية إلى وفرة من الأفكار بين أعضاء مجموعة العمل التي تم منحها بعض السلطات.

ج. التملك: عندما يشارك أعضاء مجموعة العمل في إنجاز عمل ما، فإنهم يتوحدون مع هذا المشروع، ولأنه يتم تنفيذ أفكارهم، فإنهم يكونون أكثر التزاما بتحقيق النجاح.

ونجد أن الطرح الذي توصل له ستيفن كوفي، وما يتضمنه من بعدٍ سليم للفطرة الإنسانية القويمة، هو عودة حقة لما نادى له ديننا الإسلامي، ولعل ما سبق وما سيلبي هاته العناصر سيبرز لنا ذلك.

ثالثاً: مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات

إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القيادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشداً للقرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعتها تنفيذها وتقويمها.²

والمقصود بعملية اتخاذ القرار أنها: " العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها، عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل، والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار".³

¹ - آرثر بيل، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 352-353، بتصرف.

² - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 156.

³ - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 42.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ومن مميزات القائد الناجح صنع أو اتخاذ القرار، ولا شك أن هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين بمديرهم وقائدهم، ولا يكتمل له ذلك إلا بعد أن نتبين له الحقائق بعد جمع المعلومات ودراستها واستنتاج ما يلزم منها قبل اتخاذ القرار، وعلى المسلم القيادي أن يركن لأمر الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا

لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْفُورًا﴾ (الإسراء:

36)، وقد حث الله تعالى كل قائد إداري وكل فرد على البحث عن المعرفة وإصدار قراره والقيام بسلوكه

على ضوء المعرفة، يقول سبحانه وتعالى: ﴿فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (الأنبياء:

07)، كما أن على القيادي إذا ما حزم أمره أن لا يتردد في اتخاذ القرار، لقوله عز وجل: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي

الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ (آل عمران: 159)؛¹ وعلى القائد الإداري أن يعلم بأن صناعة

القرار تتركز على مجموعة من المهارات، نذكر أهمها وفق الخطوات التالية:²

1- تحديد الأولويات:

إن صناعة القرار واتخاذ ميزة ضرورية لكل مدير أو قائد، ومهارات صنع القرار أمور ملحة لتحقيق أقصى درجات الأداء، وهي تتطلب من المدير أو القائد أن يميز بين الأمور من حيث تحديد أولوياتها ومن ثم الحكم عليها. ومن الأمثلة على ذلك: ما رآه عمرو بن العاص من ضرورة اجتماع المسلمين في اليرموك، إذ أن القرار يحقق مصلحة كبيرة في هذا الطرف الحاسم، وهو وحدة المسلمين وإظهار هيبتهم أمام عدوهم، حتى لا يطمع فيهم، كما أنه يدفع مفسدة عظيمة وهي تفرق الجيوش الذي هو مظنة الفشل والخذلان، مما يغري أعداءهم بالهجوم عليهم، وبذلك تحقيق بهم الهزيمة.³

2- وضع أهداف واضحة:

أول مرحلة في تحقيق الأهداف هي تحديدها. إن الأهداف المحددة تعطي وجهة محددة لعملية صنع القرار، وفي عملية صنع القرار يؤدي وضع الأهداف إلى توضيح المتطلبات.

3- المقاربة المنهجية لصنع القرار:

قد يفشل قرار ما، لا لسوئه ولكن لظروف خافية حالت دون نجاحه. هذا الأسلوب نافع عندما يكون هناك جدل حول مشاريع متعددة وأيها أنفع وأجدى، وهنا يعتمد المدير أو القائد على توجيه النقاش، لتحديد المتطلبات الأولية والثانوية، ومدى ملائمة كل مشروع مع هذه المتطلبات المحددة بما يتوافق مع أهداف المنظمة. وما القيادة إلا تأثير وتأثر، فلن يستطيع القائد أن يؤثر في الآخرين ما لم يتخلل داخل مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم وهذا ما يعرف بالتقمص العاطفي .

أما الخطوات الأساسية لاتخاذ القرار فتتمثل باختصاراً، فيما يلي:

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 377.
² - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 42-45.
³ - علي محمد الصلابي، صفحات مشرقة من التاريخ الإسلامي في الشمال الإفريقي، مرجع سابق، ص 164.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

أ. تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.

ب. تحليل المشكلة.

ج. تحليل البدائل الممكنة.

د. تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.

هـ. اختيار الحل.

و. الإعداد للتنفيذ والمتابعة .

وعلى القائد الإداري أن يحذر عند اتخاذه لأي قرار من النقاط التالية، حيث يورد أمين المدري ذلك في خطابه للقائد:¹

✓ لا يكن قرارك ردة فعل غير مدروسة.

✓ لا تتخذ قراراً مجاملة لاقتراح قدم لك، فإن الناس يغيرون آرائهم، وقد يغضب عليك من استرضيته بقرارك، وتبقى عليك مسئولية القرار.

✓ لا تلجأ لأول حل يخطر ببالك.

✓ لا تتسخ قرارات اتخذها غيرك، فقد تكون ظروف منطمتك ليست كظروف منظمته.

كما يحذره من معوقات عملية اتخاذ القرار تمسكاً بسلامة هاته العملية الهامة، بغية الوصول لأفضل النتائج التي قد تترتب عنها، هي:²

أ. قصور البيانات والمعلومات.

ب. التردد وعدم الحسم.

ج. السرعة في اتخاذ القرار.

د. الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.

هـ. عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

فعملية اتخاذ القرار ليست بالشيء الهين، وخاصة في الظروف الصعبة والحالات الطارئة، كما أن القيادة الناجحة هي القيادة التي تتمكن من اتخاذ القرار في جميع الأحوال، ومتابعة تنفيذه، ومراقبة المسؤولين عن ذلك، وهو الذي يتبع عملية صنع القرار ثلاثة طرق فكرية للقيادة هي:

أ. طريقة المنظر الذي يمعن الفكر في الأمور والحقائق.

ب. طريقة الطبيب الذي يحلل ويناقش، ويزن المعطيات كحالة خاصة محددة.

ت. طريقة رجل الأعمال الذي يستنتج ويقرر وينفذ.

وذلك لكون القادة هم أهم عامل في عملية اتخاذ القرارات، وفي التأثير في مستقبل الجماعات، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها، خاصة إذا كان التنظيم دقيقاً، وقنوات الاتصال محكمة وصفاتهم القيادية حسنة وراقية، وذلك للحفاظ على الجماعة ووحدتها وبقائها.³ وقد ذكر الماوردي أنه عند اختلاف الرأي لا

¹ - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 42- 45، بتصرف.

² - نفس المرجع السابق، ص 42- 45.

³ - دليلة هالة حساني، القيادة من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 239-240.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

بد من العودة إلى القائد وأن يفوضوا الأمر إلى رأيه، ويكلوه إلى تدبيره حتى لا تختلف آراؤهم فتتلف كلمتهم، ويفترق شملهم.¹ وهو ما يضر به لنا الرسول (ﷺ) كخير مثال على ذلك، بتحملة لمسؤولية قرار قبول معركة بدر الكبرى، وهي أول معركة حاسمة خاضها المسلمون، فكانت تلك شجاعة نادرة، لأن موجود قواته تلت موجود قوات قريش، ولأن إخفاق المسلمين في هذه المعركة قد يقضي على مستقبل الإسلام.² حيث أبان من خلال خطواته التي اتبعتها في هذه المعركة، حرفة عالية في التعامل مع عملية صناعة القرار ومهارة عالية في حل المشكلات، ولعلنا نلخص ذلك في:

أ. العمل وفق منظور ورؤية واضحة المعالم، فقد نزل الوحي الكريم بقوله عز وجل: ﴿أُذِنَ لِلَّذِينَ

يُقْتَلُونَ بِأَنَّهُمْ ظَلَمُوا وَإِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ نَصْرِهِمْ لَقَدِيرٌ﴾ (الحج: 39)، فقد كان الصحابة

رضوان الله عليهم على بينة بأهداف الدعوة الإسلامية وخطواتها، وما يعترضهم من مشاكل وعراقيل في ذلك، من خلال ما يتلقونه من وحي منزل وأسوة عملية حرص من خلالها الرسول (ﷺ) على الوضوح وإرساء قواعد المشاركة والشورى في عملية صناعة القرار.

ب. الحصول على المعلومات من العدو وعن الأرض، بواسطة دوريات القتال والاستطلاع وبالعيون والإرصاد واستتطاق الأسرى والاستطلاع الشخصي.

ج. استشارة ذوي الرأي في اتخاذ القرار، فلما هاجر أكثر المسلمين من مكة إلى المدينة فروا بأنفسهم وعقيدتهم منها، وتركوا أموالهم هناك، فاستوليت عليها قريش وضمته لأموالها وتجارته، وحدث أن خرج أبو سفيان بن حرب أوائل الخريف من السنة الثانية للهجرة في تجارة كبيرة إلى الشام، وقد بلغ المسلمين أن هاته القافلة كانت تضم في تجارتها أموال لهم فقرروا اعتراضها في غزوة "العشيرة" عند ذهابها إلى الشام، ولكنها تملصت منهم، وتحينوا وقت عودتها لإعادة الكرة لكن أبا سفيان استنفر قريشا لحماية قافلته؛ ولما بلغ الرسول (ﷺ) أن قريشا قد خرجت من مكة لنجدة القافلة، أخبر أصحابه بذلك طالبا مشورتهم، فأدلى أبو بكر وعمر برأييهما ثم المقداد بن عمرو وهم جميعا من المهاجرين، فسكت الناس فقال الرسول (ﷺ): "أشيروا علي أيها الناس"، وكان يريد بكلمته هذه الأنصار حتى تستوفي عملية اتخاذ القرار كامل عناصر المجتمع الإسلامي من مهاجرين وأنصار فتعطى للقرار قوة وقابلية لدى الجميع، وفي ذلك حكمة بالغة منه عليه الصلاة والسلام، وقد قام سعد بن معاذ رضي الله عنه وقال: لكأنك تريدنا يا رسول الله؟، فقال: "أجل"، قال سعد: لقد آمنا بك وصدقناك وشهدنا أن ما جئت به هو الحق، وأعطيناك على ذلك عهدنا ومواثيقنا على السمع والطاعة، فامض لما أردت فنحن معك، فوالذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته

¹ - أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مرجع سابق، ص 48.

² - محمود شيت خطاب، الرسول القائد، دار الفكر، لبنان، الطبعة السادسة، 2002، ص 436.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

- لخضناه معك ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدوا غدا، إنا لصبر في الحرب صدق في اللقاء، لعل الله يريك منا ما تقر به عينك، فسر بنا على بركة الله.¹
- د. انتباهه صلى الله عليه وسلم لكل تحركات العدو الداخلية والخارجية، وعدم التهاون في جمع أي معلومة، بغية تصويب القرار قدر الإمكان.
- هـ. العزم على الخروج للقاء قريش، بعد استيفاء المعطيات والمعلومات عن الوضع بينهم، وأخذه برأي الصحابة رضوان الله عليهم دون تردد ولا هواده، وفي ذلك قوة لرأي القائد ومصادقية عالية على تحمله لمسؤوليات دوره، ولن نجد أفضل منه صلى الله عليه وسلم في تبليغ ذلك لكل مسلم، ولكل قائد مهما كان مجاله أو مستوى قيادته.
- و. تحليل البدائل الممكنة والقبول بالأصوب، وذلك بالأخذ بالمشورة والرأي من التابعين لقيادته (ﷺ)، حيث قبل برأي الحباب بن المنذر لما أشار عليه بتغيير موضع نزول الجيش واستغلال أسبقية الوصول إلى أرض المعركة، بتغيير معالمها الإستراتيجية لصالح المسلمين.

رابعاً: التشجيع والتحفيز

- إن القيادي الناجح ينبغي أن يتمكن من مجموعة مهارات كما أسلفنا، ومن بينها قدرته على تشجيع وتحفيز تابعيه، لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها، فيتعين على ولي الأمر (القائد) ألا يكلف مخلوقاً فوق طاقته، وأن يكون بهم رعوفاً رحيماً امتثالاً لقوله (ﷺ): «إخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم، فلا تحملوهم فوق طاقتهم، فإن حملتموهم فأعينوهم». وفي ذلك ذكر عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «إن الله استخلفنا على عباده لنسد جوعتهم ونستر عورتهم ونوفر حاجتهم». ولقد أولى الدين الإسلامي الحنيف عناية خاصة للدافعية والتحفيز من أجل توجيه العباد نحو السعي والعمل الدعوب لصالح أحوالهم المختلفة ولصالح كل من دنياهم وآخرتهم. فنكاد لا نجد سورة من القرآن الكريم تخلو من دفع وحث العباد والناس للعمل الصالح، ولا تكاد سورة منه تخلو من وعدهم بالجزاء الحسن والجنات والنعيم المقيم. بل وقد ذكر الله سبحانه وتعالى جزائي الدنيا والآخرة لحث العباد على تحقيق منافعهم المنظورة وتحقيق النعيم فيما بعد، ومن قوله عز وجل: ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٧﴾﴾ (النحل: 97)، ويقول تبارك وتعالى أيضاً: ﴿وَالَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَحْسَنَ الَّذِي كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٧٧﴾﴾ (العنكبوت: 07).²

¹ - محمود شيبه خطاب، الرسول القائد، مرجع سابق، ص ص 104 - 105.

² - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص ص 433 - 434.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

وليكون أداء القائد الإداري فعالاً، يتعين عليه التمييز بين ثلاث مصطلحات هي كالآتي:¹

أ. **الدوافع:** وهي مجموع العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة، وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة.

ب. **الحاجة:** هي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد، وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحاً أو أقل وفق سلم أولويات الفرد ذاته.

ج. **الحافز:** هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها، وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن القائد يمكن أن يقدمه للتابعين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة.

إذن نخلص مما سبق، إلى أن التحفيز هو: "ممارسة إدارية للقائد الإداري بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة".

وإذا كان التحفيز هو القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطريقة معينة، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرًا في المنظمة. فإذا كان العامل ليس لديه قدرة أو قابلية على الأداء فإن الأمر يتطلب تدريب هذا العامل أو إحلال بديل عنه. وإذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على القائد الإداري معالجتها، لكن إذا كانت المشكلة في التحفيز فإن القائد يواجه تحدياً كبيراً خاصة، وأما سلوك الفرد فهو ظاهرة معقدة، وبالتالي فإن الأمر يقتضي أن يعرف القائد المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها.

وهكذا فإن التحفيز مهم جداً لأن تأثيره يمكن أن يرتقي بالأداء من جانب ولصعوبة التمكن من خصائصه ومعرفة أسبابه من جانب آخر.²

خامساً: إدارة الوقت

لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة منذ أوائل القرن العشرين، فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور بدراسة الحركة والزمن. وتلا هذه النظرية نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالزمن من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيته. ثم ما لبثت أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم كمنظومة اتخاذ القرارات التي استعانت بالزمن في حل

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 458-459، بتصرف.

² - نفس المرجع السابق، ص 459.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

مشكلات التخطيط والإنتاج، والنظرية البيولوجية التي افترضت أن المنظمة كائن حي يتأثر بمرور الزمن، وبأنها تمر بدورة حياة حيث تولد المنظمة ثم تبلغ ذروة النجاح، ثم لا تلبث أن تنهار و تختفي.¹

وقد نبه القرآن الكريم والسنة النبوية في كثير من الآيات والأحاديث إلى أهمية الوقت ولعلنا نوجزها في التقسيم التالي:²

أ. أهمية الوقت في القرآن الكريم: يمكن ملاحظة أهمية الوقت في القرآن الكريم من خلال الآتي:

✓ الوقت من أصول النعم: فقد بين القرآن الكريم أن نعم الله على العباد كثيرة لا تعد ولا

تحصى، قال تعالى: ﴿وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا﴾ (إبراهيم: 34). لذا نجد أن

أجل وأعظم النعم التي أنعم الله بها على عباده، هي نعمة الوقت والتي هي من أصول النعم حيث أن الوقت هو عمر الحياة وميدان وجود الإنسان.

✓ القَسَم بالوقت: لقد ورد التنبيه في القرآن الكريم لأهمية وعظمة الوقت بأن الله أقسم به في

مواطن كثيرة، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾﴾ (العصر:

01- 02)، وقوله تعالى: ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ﴿١﴾ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ ﴿٢﴾﴾ (الليل: 01- 02).

✓ ارتباط الوقت بالغاية من الخلق: لقد خلق الله الوقت لغاية نبيلة وهدف سام وهو عبادة الله

وإعمار الأرض حيث قال تعالى: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥١﴾﴾

(الذاريات: 56)، فقد ارتبطت العبادات بمواعيد محددة مما يرفع من أهمية الوقت في حياة

المسلم، قال تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا﴾ (النساء: 103).

ب. أهمية الوقت في سنة الرسول (ﷺ): لقد حظي الوقت بنصيب وافر في سنة الرسول (ﷺ)، بما

نقل عنه من أقوال وأفعال تدل على عنايته (ﷺ) بالوقت وضرورة المحافظة عليه، ويمكن تتبع

بعض ذلك من خلال الآتي:

✓ الوقت نعمة عظيمة: فقد أكدت سنة الرسول (ﷺ) ما جاء به القرآن الكريم على أهمية الوقت

وأنه من نعم الله وأنهم مأمورون بالمحافظة عليه، فعن ابن عباس رضي الله عنه قال: قال

رسول الله (ﷺ): "تعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ".

✓ الوقت مسؤولية كبرى: فهو أمانة عند المسلم مسئول عنها يوم القيامة، ففي الحديث عن النبي

(ﷺ) أنه قال: "لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع عن عمره فيما أفناه، وعن

شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيمن أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به".

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 304، بتصرف.

² - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، دس، ص 07- 09، بتصرف.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

✓ **الوقت في أفعال النبي (ﷺ):** يقول علي بن أبي طالب يصف فيها حال الرسول (ﷺ) بأنه:

"كان إذا أوى إلى منزله جزأ دخوله ثلاثة أجزاء جزء لله وجزء لأهله وجزء لنفسه وجزء جزأه بينه وبين الناس".

وبما أن للوقت كل هذه الخصوصية وهذه الأهمية كمورد من موارد الإدارة، فإن إدارة الوقت تختلف عن إدارة باقي الموارد المتاحة، وقد بين ذلك دركر (Drucker) بقوله: "إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، لأن من يستطيع إدارة ذاته يستطيع إدارة وقت الآخرين".¹

ويقصد بإدارة الوقت "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل". ويقسم المفكرون الوقت إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. **وقت قابل للتحكم به:** وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه القائد الإداري، ويتصرف فيه كما يشاء بملء إرادته وحريته.

ب. **وقت غير قابل للتحكم به:** وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم القائد الإداري، ورقابته ويصرف أحياناً في أمور وأعمال أقل أهمية بالنسبة للمنظمة.

ويقول المفكر بيتر دركر في هذا الشأن: "أثناء تعاملي مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال... وجدت أنه من النادر أن تجد إدارياً يستطيع أن يتحكم في أكثر من 25% من وقته".² وهاته الصعوبة البالغة التي أوضحها دركر تجعل من الضروري أن يعي القائد الإداري بأن الوقت ذو أهمية بالغة على أعماله وتحقيق مجموع الأهداف المختلفة، للأسباب التالية:

أ. الوقت رأس مال غير قابل للتجديد أو الإحلال، فلا توجد وسيلة لإيقاف دوران الوقت أو لاسترجاعه، ومن ثم يجب استثماره لا إنفاقه.

ب. لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو سرقة أو استعادته أو اقتراضه، أو توفيره أو مضاعفته، أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يمكن أن يفعل المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا)، وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

أما من أهم مضيعات الوقت التي يستلزم على القائد الإداري أن يحذرهما، فنذكر ما يلي:³

- ✓ عدم وجود أهداف، أولويات وتخطيط .
- ✓ محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد، ما يعتبر من التقديرات غير الواقعية للوقت .
- ✓ المقاطعات الهاتفية
- ✓ عدم القدرة على قول " لا" .

1- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 04.

2- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 298.

3- عباس حسين علي، مهارات تنظيم الوقت، مركز الإرشاد الجامعي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، جوان 2008، http://www.uaeu.ac.ae/sacc/ppt/time_management.ppt، تاريخ الزيارة: 2010/05/04.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

✓ الزائرون المفاجئون

✓ التأجيل المستمر.

✓ العجلة وعدم الصبر.

✓ ترك المهام دون إنجازها .

✓ المؤثرات البصرية الملهية كالضجيج ... وغيرها من المضيعات .

لذا كان من الواجب أن يتأكد القائد الإداري في أي مربع يتواجد، حيث قسم ستيفن كوفي في كتابه إدارة الأولويات وقت الأفراد إلى أربع خانات كالتالي:¹

الشكل رقم (16): مصفوفة إدارة الوقت

غير عاجل

-02-
تخطيط، استعداد وقاية،
تكوين علاقات، توضيح
التعليم، تمكين، ترويح عن
النفس.

عاجل

-01-
أزمات طارئة، مشكلات
ضاغطة، مواعيد تسليم
مشروعات، اجتماعات مفاجئة،
طلبات غير متوقعة.

هام

-04-

بريد عشوائي، مكالمات
عابرة، وسائل إضاعة
الوقت، الإشراف بالراحة.

-03-

كتابة تقارير لا داعي لها،
مقاطعات ومكالمات هاتفية،
بعض ما يصل بالبريد،
اجتماعات غير هامة
ومسائل هامشية.

غير هام

المصدر: ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مرجع سابق، ص 211.

وتظهر لنا مصفوفة الوقت أربعة أنواع لأنشطة الأفراد، هي على التوالي:

أ. أنشطة هامة ومستعجلة.

¹ - ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مرجع سابق، ص 208.

ب. أنشطة هامة وليست مستعجلة.

ج. أنشطة ليست هامة ومستعجلة.

د. أنشطة ليست بهامة ولا بمستعجلة.

حيث يشير إلى أن الأغلبية العظمى من الناس يقضون الكثير من الوقت في أنشطة مربعي (01، 03)، بينما يتوجب على القادة الإداريين وبغية تحقيق فاعلية أكبر أن يتواجدوا في خانة النشاطات الهامة وليست بالمستعجلة (المربع 02) بنسبة 65-80%.

سادسا: إدارة الاجتماعات

تتطلب الاجتماعات قدرا كبيرا من التنظيم، بالاعتماد على الإدارة الفعالة لما يحدث داخل الاجتماع، فالقائد الفعال هو القائد الذي يثق في أفراد الجماعة، ويشجعهم من أجل إطلاق إمكاناتهم وطاقتهم لتحقيق الأهداف، فالمصدر الحقيقي للسلوك القيادي تجاه إدارة الاجتماعات، هو التزامه القوي الواضح، مهاراته وفعاليتها في مساعدة الأعضاء وتوجيههم نحو الإنجاز.

ويتطلب ذلك توفر المهارات الإنسانية لدى قادة الاجتماعات، ومن أهم هاته المهارات:

أ. القدرة على فهم القائد لنفسه وللآخرين.

ب. القدرة على فهم العمل مع الجماعات.

ج. القدرة على فهم التغيير وإدارته.

د. القدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم.

هـ. القدرة على حل الخلافات والصراعات بين المجتمعين.

إن توفر المهارات الإنسانية مطلب ضروري لأنها عنصر أساسي للتفاعل الإنساني بالنسبة لقيادات المنظمات، ومعرفة القائد للقيم التي تؤثر في أدائه تعد عاملا مهما يساعده على تحديد مجال اهتماماته، وتعديل هذه الاهتمامات لدعم وفهم سلوك الآخرين وتغييره نحو السلوك المرغوب.¹

وتمثل القيم مجموعة من المعتقدات، أو المبادئ التي من خلالها يميز الفرد بين المهم وغير المهم وبين الصحيح والخطأ، حيث تؤثر قيم القيادات على أداء العمل في المنظمات، ومن هذه القيم: الإنجاز، نوعية الخدمات المقدمة، الحفاظ على الوقت، العدالة في التعامل، المركزية، التنافس، تكوين الجماعات والعمل معها.

ويستخدم القائد الفعال الاجتماعات لإعطاء المرؤوسين التوجيهات والتعليمات، وإمدادهم بالمعلومات، ويتيح لهم فرصة المشاركة لإبداء آرائهم نحو مواقف العمل العديدة، ولهذا فإن القائد الفعال يأخذ العناصر التالية في تناوله هذا الجانب:

¹ - فهد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، منشورة، ص 35.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

أ. إتاحة المعلومات أولاً بأول، خاصة في مجال ما يجري من تغيرات في مجتمع المنظمة، وإشراك المرؤوسين في مناقشة مشكلات العمل، واقتراح الحلول ممكنة التطبيق.

ب. يعطي القائد وجهة نظره وخبراته تجاه المواقف الجيدة في العمل، ويتيح المجال لمناقشة ذلك للخروج بأبعاد أساسية للموقف.

ولضمان عقد اجتماعات فعالة فإن هناك أدواراً يتطلب من قائد الاجتماع إتباعها، ويمكن تقسيم هذه الأدوار القيادية في النقاط التالية، وفقاً لكل مرحلة من مراحل الاجتماع:

أ. **مرحلة التحضير (ما قبل الاجتماع):** يعمل القائد في هذه المرحلة على إعداد جدول الأعمال، مع تحديد المدة المخصصة لكل بند من بنود الاجتماع، كذلك يبين المسؤوليات الفردية للمنسقين وأدوات توفير المعلومات الضرورية، كما يشرف القائد على وضع جداول الأعمال في شكله النهائي، والاطلاع على إجراءات: حجز مكان الاجتماع، توفير الأدوات اللازمة له، وترتيب توجيه الدعوات للمشاركين في الاجتماع.

ب. **الخطوات التمهيدية (أثناء الاجتماع):** يقوم القائد بشرح أهمية الاجتماع والغرض منه، ويستعرض جدول الأعمال، ويعمل على التأكد من فهم جميع الأعضاء لبنود أعمال الاجتماع، والحدود الزمنية لها، كما يعمل القائد على طلب التصويت على القرارات وما من شأنه الاتفاق عليه بالرأي، وتحديد موعد الاجتماع التالي إذا كان ضرورياً، مع توضيح المعلومات اللازمة للاجتماع التالي، والأشخاص المكلفين بذلك.

ج. **المتابعة (ما بعد الاجتماع):** يعمل القائد على توفير الدعم للمنفذين الرئيسيين للاجتماع، والتأكد من مدى تقدم المهام، والالتزام لفترة ما قبل الاجتماع التالي، كما يعمل على التحضير لأيّة مواضيع سيجري تقديمها، بالإضافة إلى العمل مع الأعضاء المهيمنين، أو المتحفظين لتطوير سلوك ملائم للمجموعة.

ويعمل القائد على استخدام سلطته في العمل على أن لا يستمر الاجتماع لفترة أطول مما ينبغي، ويعتبر استمرار الاجتماع لفترات طويلة بلا ضرورة إحدى الشكاوى الرئيسة المتكررة في الاجتماعات، فالقائد ينهي الاجتماع في الأحوال التالية:¹

أ. أن تكون كافة الأعمال قد تم تعريفها: وتظهر هذه المشكلات (عدم إنهاء الأدوار) في الاجتماعات الأقل رسمية، عندما يكون جدول الأعمال سطحيًا، كما قد تنشأ هذه المشكلات في الاجتماعات الأكثر رسمية، عند الوصول إلى أحد البنود الذي يثير أغلب المشاركين، فيعتمد القائد إلى تأجيله إلى الاجتماع التالي، أو إلى اجتماع يعقد خصيصاً لهذا الغرض إذا كان هناك ما يبرره.

ب. أن يكون الوقت المتاح قد انتهى: إن الوقت المتاح للاجتماع ينبغي أن يكون واضحاً منذ بداية الاجتماع، وأن ينبه المشاركون به أثناء سير الاجتماع، وينبغي على القائد توجيه تلميحات مناسبة عن ذلك قبل اتخاذ الخطوة النهائية لإنهاء الاجتماع.

¹ - فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات، مرجع سابق، ص 36-37.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ت. أن يكون المشاركون قد فقدوا اهتمامهم، أو أنهم قد انصرفوا جميعاً: فقد يكون الموضوع أكثر إرهاقا أو تعقيداً مما كان مفهوماً قبل بدء الاجتماع، وينبغي للقائد أن يكون منتبهاً لمثل هذا الاحتمال، ومستعداً لاتخاذ الإجراءات المناسبة، ويمكن للقائد تأجيل الاجتماع، أو أن يطلب من أحد الأشخاص تقديم تقرير يعرض لاحقاً، أو اقتراح إحالة موضوع الاجتماع إلى لجنة فرعية، أو مجموعة عمل متخصصة لهذا الغرض.

الفرع الثاني: المهارات الداعمة للقائد الإداري الإسلامي

في الفرع السابق حاولنا تسليط الضوء على أهم المهارات الأساسية التي يستوجب على القائد امتلاكها، أما فيما يلي فسنستعرض أهم المهارات القيادية الداعمة التي بها يكتمل النهج القيادي الفعال عند إدارة منظمة ما، وذلك تبعاً في ضوء المنظور الإسلامي والإسقاطات الشرعية التي تتوافق وهاته المهارات والتقنيات القيادية والإدارية على التوالي، وأهم المهارات الداعمة ما يلي:

أولاً: بناء فريق العمل

إن فكرة فريق العمل المتكامل هي واحدة من أفضل الأفكار للخروج من أساليب الإدارة السلطوية والقهرية، ويقضي هذا المبدأ بأن يقوم أعضاء الفريق بالتفكير في المشكلة من جميع جوانبها، ووضع العديد من البدائل وتحديد نتائج هذه البدائل، ثم في النهاية تفضيل أحد هاته البدائل، وما على القائد في هذه الحالة إلا أن يقبل القرار أو يرفضه، وعلى القائد أن يتحلى بمزيد من الحكمة، وفريق العمل المتكامل ليس هو الحل الأمثل لجميع المشاكل، كما أنه لا يمكن تطبيقه في كل الأحوال والظروف، بل يتيح المجال لطرح الأفكار والمقترحات، والتوصل لاتفاق جماعي حول المشكل المطروح.¹

وعلى القائد الإداري الفعال أن يصل بتابعيه إلى النضج الأدائي المطلوب، من خلال تفجير طاقاتهم وإبداعاتهم ووضع أدائهم العملي على محك التجربة والخطأ، وكما هو الحال في كثير من أفضل حالات أداء الذروة، فكل الأمور تنطلق من إيمان القيادة المتأصل بأهمية كل المساعدين، وكل المساعدين مقتنعون عملياً بأن جهودهم تقدر تقديراً عالياً أفراداً كانوا أم جماعات، وأن لهم أهميتهم في المنظمة كأفراد.²

وقد كان الناس مقتنعين تماماً بالقيادة النبوية، ففتقنهم بالقائد الرسول (ﷺ) كانت ثقة غير متناهية، يكفي لإدراكها أن نرى بعضاً من مواقف الصحابة في أدق وأصعب وأحرج الأحوال، ففي يوم العقبة حيث تم اللقاء بين الرسول (ﷺ) والوفد الثاني للأَنْصار كان من أمرهم ما ذكره ابن هشام: قال العباس

¹ - ستيفن أركوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، مرجع سابق، ص 412، بتصرف.

² - جون ريكاتزنباخ، الأداء المميز - التوافق بين العقل والقلب، تعريب: محمد حسن شموط، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، 2002، ص 262.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

بن عبادة بن نضلة الأنصاري: يا معشر الخزرج! هل تدرون علام تباعون هذا الرجل؟ قالوا: نعم. قال: إنكم تباعونه على حرب الأحمر والأسود من الناس. فإن كنتم ترون أنكم إذا أنهكت أموالكم مصيبة وأشرفكم قتلاً أسلمتموه؟ فمن الآن فهو والله إن فعلتم خزي الدنيا والآخرة، وإن كنتم ترون أنكم وافوه بما دعوتموه إليه على نهكة الأموال وقتل الأشراف فخذوه فهو والله خير الدنيا والآخرة، قالوا: فإننا نأخذة على مصيبة الأموال وقتل الأشراف..".

من هذه النصوص يشعر الإنسان بمقدار الثقة التي كانت تملأ قلوب هذا الرّعيّل الأول مع معرفتهم بما سيترتب على هذه البيعة من آثار مخيفة.¹

❖ خطوات تكوين فريق عمل متكامل: للحصول على فريق عمل متكامل، يقترح ستيفن كوفي العملية

الآتية على القادة الإداريين والتي تتكون من خمس خطوات، وهي:²

أ. **توضيح النتائج المرجوة:** على القائد إرساء فهم واضح للنتائج المنشودة لدى فريق عمله، فبمجرد تحقق هذه الخطوة، يكون باستطاعة أي فرد من الفريق - سواء كان رجلاً أو امرأة- أن يعمل بحرية وبشكل مستقل، أو بالتعاون مع الآخرين للوفاء بموعد نهائي لإتمام التوصيات النهائية لما تم الاتفاق عليه من نتائج، ومعرفة البدائل المتاحة في حال ما أراد القائد تنفيذ الخطة ب أو ج، وذلك دائماً في ضوء خطة عمل معلومة من الفريق، وواضحة التفاصيل بشكل منظم ودقيق.

ب. **مستوى المبادرة:** على القائد منح التابعين إحساس عام بمستوى المبادرة التي يقومون بها: بمعنى، هل سينتظرون حتى يؤمروا، أم يطلبون بأنفسهم، أم أنهم سيضعون التوصيات، أو يقومون بالعمل ثم يرفعون عنه تقريراً فورياً أو دورياً.

ج. **توضيح الافتراضات:** على القائد إيضاح الافتراضات والنقاط المحورية التي يريد أن يتم العمل على أساسها، حتى يتسنى للأفراد التأكد من أنهم يسيرون في الاتجاه الصحيح مقدماً، لأنهم قد يسلكون اتجاهاً مختلفاً تماماً أثناء عملية التنفيذ.

د. **توفير الموارد:** توفير الوقت والموارد والفرص بقدر المستطاع للأفراد المكلفون بأداء العمل، فليس هناك أشد إرباطاً بالنسبة لأفراد طاقم العمل أكثر من توقع إنجاز عمل تام دون المعلومات، والموارد اللازمة لذلك.

هـ. **تحديد الوقت:** على القائد الفعال أن يحدد وقتاً، ومكاناً لتقديم ومراجعة العمل المتكامل الذي يقوم به الطاقم، وإعطائهم فرصة لتقديم عملهم بشكل فعال.

❖ صفات الفريق الناجح:

إن من صفات فريق العمل الناجح، ما يمكن إيجازه فيما يلي من نقاط:³

أ. أن يعمل لهدف مشترك وواضح .

¹ - سعيد حوى، الرسول - صلى الله عليه وسلم-، مرجع سابق، ص 199.
² - ستيفن آر.كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، مرجع سابق، ص 417-418، بتصرف.
³ - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 106.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

- ب. النتائج النهائية للفريق تنسب للجميع .
 - ج. كل عضو يكمل الآخر ولا يكرره .
 - د. الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج .
 - هـ. كل عضو له نفس الحقوق والامتيازات في الثواب .
 - و. الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق .
 - ز. وجود قيادة راشدة: تسمع وتفهم، توجه وترشد، تستشير وتنفذ.
- أما معوقات العمل مع الفريق بدءاً بالقائد الإداري وانتهاء عند الأتباع فهي لا تخرج في عمومها عن:¹
- أ. الفشل في مهارة الاتصال .
 - ب. النزاع في بيئة العمل .
 - ج. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق .
 - د. عدم تحديد المهام بدقة للفريق .
 - هـ. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد .
 - و. الإنكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع .

ثانياً: حل النزاعات والصراعات

قد يحدث أن بعض القيادات تحل المشاكل حلاً غير مشروع فتستعمل القوة مع أتباعها، فتسبب لهم في مشاكل وأزمات على مستوى المنظمة وأحياناً على مستوى العلاقات الشخصية أيضاً كما نرى كثيراً من هذا في عصرنا، إلا أن الظاهرة التي لا مثيل لها في تاريخ القيادات العالمية أنك تجد عند رسول الله (ﷺ) قدرة لا مثيل لها على حل المشاكل ببساطة، هذا مع سلوك الطريق الألف مع الأتباع، والذي عرّف العرب عن كذب يدرك أي قيادة هذه القيادة التي استطاعت أن تشق الطريق بأقل قدر ممكن من المتاعب.

ومن بين تلك المشاكل ما اعترضه من أمر المنافقين وعلى رأسهم عبد الله بن أبي بن سلول، وكذلك ما واجهه من مشاكل لما هاجر عليه الصلاة والسلام إلى المدينة، فقد كانت هناك مشاكل تحتاج إلى حل سريع:²

- أ. قضية انسجام الناس بعضهم مع بعض وهم من قبائل شتى .
- ب. حل المشكلة الاقتصادية إذ المهاجرون تركوا أولادهم ومساكنهم، وقد كان اليهود هم المسيطرون على السوق التجارية، وقد كانت السوق الوحيدة في المدينة.

¹ - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 107.

² - سعيد حوى، الرسول - صلى الله عليه وسلم -، مرجع سابق، ص 206.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

ج. إيجاد صيغة ملائمة يتعايش فيها الناس في المدينة وليسوا كلهم مسلمين فمنهم اليهود ومنهم المنافقون ومنهم المسلمون.

وقد حلت المشكلة الأولى والثانية مع بعضهما البعض:

- أنشأ الرسول (ﷺ) سوقاً للمسلمين ليستغنوا عن سوق اليهود.
- شرّع وبأمر الله سنة الإخاء، فكل مهاجري جعل له أخواً أنصارياً، وجعل هذه الأخوة أعمق من أخوة النسب فكانوا يتوارثون بها.
- حث الناس على الكرم والسخاء والإيثار.

أما المشكلة الثالثة، فكان من أمر رسول الله (ﷺ) أن كتب أول وثيقة¹ سياسية في الإسلام بين أطراف المجتمع المدني (الأوس، الخزرج، اليهود، المهاجرين) كلها تمثل الدستور الذي يتعايش به هؤلاء جميعاً، وقد رضوا به جميعاً.

ثالثاً: إدارة الضغوط والتوتر

إن القائد مستعد لبذل الجهد - مهما كان عظيماً - للتحكم والسيطرة على ضغوط العمل.² وذلك بحكم طبيعة دوره وجوهر غايته التي يسعى لتحقيقها من خلال قيادته لتابعيه. ويعرف الضغط على أنه: "ردة الفعل لعامل أو عوامل اجتماعية (بيئية)، تنظيمية، أو ذات علاقة بطبيعة الفرد تسبب قوة سيكولوجية أو مادية على الفرد، تخلق حالة من عدم التوازن تجبر الفرد على الخروج من الوضع الطبيعي.

- **الضغط:** هو عملية تراكمية لجميع المتطلبات الحياتية المفترض القيام بها.
- **التوتر:** هو نتيجة رد فعل الفرد تجاه الضغط.
- **التوتر التنظيمي:** هو رد فعل الفرد غير المناسب داخل المنظمة تجاه مجموعة المتطلبات المتوقع القيام بها".³

وعلى القائد الإداري أن يعد نفسه لإدارة هاته الضغوط من خلال:

1. أن يفهم المصادر، ويتفهمها، ويحاول أن يصل بها إلى الحدود الدنيا.
2. أن يدرك ردود أفعال كل من موظفيه، وأن يقنعهم بسعيه الصادق للتخفيف منها، ويقنعهم كذلك بالتعايش معها ريثما يتم إيجاد حل لذلك.
3. أن يفهم أن أسوء ردود الأفعال، هو عدم الاعتراف.

¹ - للاطلاع على نص الوثيقة، انظر: (سعيد حوى، الرسول صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، ص 211-213).

² - محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 171.

³ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 23.

رابعاً: إدارة الأزمات

تعد الأزمات امتحاناً كبيراً للقائد وفرصة سانحة لتجسيد معارفه النظرية وخبراته العملية وكذا قدراته الإبداعية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، حيث تمر عملية حل المشكلات بمراحل هي:¹

أ. **تحديد المشكلة:** التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة تفاصيلها وخلفياتها، وتبرز المشاركة الجماعية في تحديد المشكلة حيث تعتبر أكثر بروزاً ونضجاً من المجهود الفردي، لأن مقدرة الفرد لا تمكنه من الإحاطة بملايسات المشكلة بعكس المجهود الجماعي.

ب. **تحديد الهدف:** حدد ما الذي تريد أن تحققه وتجنب أي ذكر لما تنوي إتباعه في سبيل الوصول لهذا الهدف.

ج. **تحديد البدائل:** يقصد بذلك مرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة، ويجب أن يضع الإداري عدد أكبر من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب .

د. **تقويم البدائل:** يجب أن نقيم كل حل بديل مع مراعاة الاعتبارات التالية :

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة لتنفيذه .
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر المحتملة .
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه .
- ولا شك أن المشاركة الجماعية تساعد في تقويم البدائل وإثراء النقاش .

هـ. **اختيار البديل:** وهنا يتم الاختيار الأنسب للبدائل المتاحة، وينبغي مراعاة اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد ممكن، كذلك ينبغي تضمن اختيار البديل تحقيق السرعة المطلوبة لاسيما إذا كان الحل يتطلب الاستعجال والسرعة. ولا شك أن الاشتراك الجماعي في اختيار البديل يعطي الأفراد نوع من الأمان كذلك الحماس لتنفيذ القرار الذي اتخذ بناء على مشاركتهم .

و. **المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:** إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقوية نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته، لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده، لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة درجة انتمائهم .

ز. **تنفيذ القرار:** وهنا يلزم - بعد اختيار البدائل - تنفيذ القرار، علماً بأن مرحلة تنفيذ القرار تتطلب نوعاً من المتابعة وتعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق .

وفي ضوء ما سبق، يمكن حصر مضمون العملية القيادية خلال الأزمة في أهم النقاط التالية:²

¹ - أمين بن محمد المدري، ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً، مرجع سابق، ص 113-115.
² - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص 136-137.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

- تحقيق الترابط بين الإستراتيجية الموضوعية والأهداف المحددة والإمكانات الموجودة والإبداعات الممكنة.
- متابعة التغيرات الحاصلة في البنية التنظيمية للمنظمة أثناء الأزمات.
- جمع المعلومات والمعطيات المتبدلة عن الموقف ودراستها بصورة مستمرة.
- المراقبة المستمرة من أجل تنفيذ المهام الجديدة.
- اتخاذ القرارات الجزئية الخاصة التي تؤمن تنفيذ التغيرات الأولية التي طرأت على القرار العام المتخذ سابقاً.
- مرونة القيادة، تعتبر مرونة القيادة لتجاوز الأزمة سريعاً مع مواكبة التغيرات الطارئة على الموقف والتدقيق الفوري لها أمراً ضرورياً، أين يجب إجراء تعديلات جذرية للقرارات المتخذة والخطط الموضوعية.
- الديناميكية العالية للقيادة خلال الأزمة، وتعتبر إحدى المتطلبات الأساسية للقائد لأنها تؤمن سرعة الانجاز العالي لتنفيذ الخطط الموضوعية والإستراتيجية المحددة وحل المشاكل القائمة والمحتملة.
- سرعة عمل القائد والقيادات الأخرى المشرفة على الأزمة، والحفاظ على الاتصال الدائم فيما بينها وكذا بين باقي الأعضاء، مع رصد أي محاولة تستهدف زعزعة فعالية هذا الاتصال عن طريق التشويش أو زيادة المسافات بين القيادة والأعضاء بالمواجهة والتصدي.

خامساً: مهارة الإبداع والابتكار

يعرف طارق السويدان الإبداع قائلاً: "الإبداع ليس نظريات فكرية وأطروحات عقلية فقط. فذلك هو التفكير الإبداعي أو الابتكاري، ولكن الإبداع يسير بذلك خطوة أخرى فيحول ذلك التفكير إلى تطبيق في أرض الواقع، فإذا الفرق بين الإبداع والتفكير الابتكاري أن الثاني في العقل فقط، بينما الإبداع تطبيق وإنجاز".¹

بينما يعرف الابتكار على أنه عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة، وكلمة تنمية هي كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل شيء بداية من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة على إدراك هذه الفكرة البيئية إلى توريدها وجلبها إلى المنظمة عبر تطبيقها. كما ويعرفه بيتر دراكر على أنه: "التخلي المنظم عن القديم"، أما شوم بيتر فيقول عنه أنه: "هدم خلاق (crature destruction)". كما ويعرّف الابتكار كذلك على أنه: "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق".¹

إن، فالإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، أما الابتكار فهو تطبيق الحل الخلاق للمشكلة أو الفكرة الجديدة، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والابتكار هو الجزء

¹ - طارق محمد السويدان، مرن عضلات مخك، شركة الإبداع الخليجي لاستشارات الإدارية والاقتصادية، الكويت، الطبعة الثانية، 2002، ص 07.

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج، وإذا كان هذا تصنيف قديم فإنه لم يعد علمياً لأن أغلب الشركات الاحتكارية تقوم بإنتاج الأفكار والمفاهيم الجديدة وهي التي تحولها إلى المنتج الجديد.¹ وحتى يبدع الفرد لمنظّمته، يجب أن توفر المنظمة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على القائد الإداري وفريق عمله أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدوداً حول الموظفين تعيقهم في عملية الإبداع، ولما كان الإنسان عدو ما جهل، فإن القادة والمدراء يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المنظمة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل فقط، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى موت المنظمات.²

كما يجب على القائد الإداري مواكبة ما توصلت إليه السلوك الإنسانية والسلوكية من جديد، بغية الحفاظ على درجة سليمة من المرونة تمكنه من الاستثمار الجيد لقدرات أتباعه، وبالتالي خلق فرص جديدة للبقاء والاستمرارية، ومن بين هاته الأساليب ما يعرف بالعصف الذهني.

حيث ظهر أسلوب العصف الذهني لتعزيز حل المشكلات ابتكارياً عن طريق العمل الجماعي بصفة خاصة. لأن ميزة العمل الجماعي تتمثل في أن أفكار أحد الأعضاء قد تستثير اتجاهات فكرية جديدة لدى آخر؛ و من ثم فإنه من المحتمل أن يكون الجهد الجماعي أكثر إنتاجية من جهد كل عضو على حدى.³

¹ - سعيد بن عامر، الإدارة و تحديات التغيير، د.د، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 598.

² - عبد الله المهيري، الإبداع للمؤسسات طريقك نحو قيادة المستقبل، جامعة أم القرى، <http://uqu.edu.sa/kahadri/ar/59301>، تاريخ الزيارة: 2010/05/05.

³ - مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997، ص ص 94-95.

المطلب الرابع: نماذج لأدوار القائد الإداري من المنظور الإسلامي

إن للقيادة من المنظور الإسلامي بعض الأدوار الفريدة من نوعها، إذ أنها تراعي باهتمام كلا الجانبين الأمور الدنيوية والأخروية. والقائد المسلم في أي منظمة عليه أن يراعى هذه المصالح، كما عليه أن يحرص على نجاح المنظمة، بما يرضي الله سبحانه وتعالى. بالإضافة إلى ذلك، عليه أن يتحمل مسؤولية توجيه الناس إلى الخير في الحياة الدنيا والآخرة. ولذا سيتضمن هذا المطلب نظرة على بعض أدوار القيادة الإدارية وفق المنظور الإسلامي من باب الإيضاح والشرح لا من باب التعداد والحصر.

الفرع الأول: القائد الخادم

لقد طور جرير ليف مدخلا أسماه "قيادة الخادم"، ركز فيه على أنه ينبغي على القائد أن يهتم بمصالح الأتباع وأن يتعاطف معهم، وأن يقدم لهم العناية والرعاية. ويرى أن القيادة توهب لشخص "الخادم" بطبيعته، فالقائد الخادم لديه مسؤولية اجتماعية من حيث الاهتمام بالآخرين، وهو يحاول القضاء على عدم العدالة الاجتماعية، مؤكداً على أهمية الاستماع والتعاطف والقبول غير المشروطين للآخرين.¹ وهو الأمر الذي يعكس بقوة الفطرة السليمة التي أرسى عليها الشرع الإسلامي تعاملاته، والشاهد على ذلك قول الرسول (ﷺ): "سيد القوم خادهم"² (حديث ضعيف³)، حيث سيتم عرض أبعاد هذا الدور القيادي الجديد وفق قراءة إسلامية بشواهد ثابتة فيما يلي بتفصيل وإيضاح أكثر.

أولاً: تعريف القائد الخادم

إن القائد الخادم هو من يعطي اهتماماً أقل للتحكم بتصرفات العاملين، ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، فالقائد يعمل من أجل خدمة الأتباع وليس العكس.³ فهو يرى نفسه كأنه قابع في أسفل هرم مقلوب بحيث يبدو كل شخص في المنظمة مستقر على كتفيه، فهو يقضي ساعات لا حصر لها في مساعدة الآخرين ليكونوا فعالين، بتزويدهم بالحقائق والطاقة والموارد وشبكة المعلومات وآخر الأنباء، وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه.⁴ كما ينفق القائد الخادم وقته في إيجاد الرؤية المشتركة، الحفز، الدعم، التوجيه، تنمية القدرات للأفراد والمجموعات، بناء الثقة المتبادلة، رؤية آفاق جديدة، التخطيط الطويل الأجل، وفي معرفة حاجات المشاركين واتجاهات البيئة والأسواق، تطوير النظم وإيجاد التوائم بينها.⁵

1- عبد الرحمن المهدي، ملخص مادة القيادة والابتكار، ملتقى البحث العلمي، ص 25، <http://www.Rsscrs.info>، تاريخ الزيارة: 2008/04/25.

2- محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مرجع سابق، حديث رقم: 1502.

3- طارق السويدان، فيصل بإشرافه، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 241.

4- زيد منير عوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص 114-115.

5- ستيفن ر. كوفي، إدارة الأولويات "الأهم أولاً"، ترجمة: السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، 2007، ص

الفصل الثالث _____ القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

فالقائد ينهمك في خدمة أفرادهم ويساعدهم في السير نحو الأمام مصداقاً للأثر النبوي الذي يصف القائد الخادم فقال (ﷺ): "سيد القوم خادهم" (حديث ضعيف¹)، والخدمة هي التي أوقعت الإيمان في قلب عدي بن حاتم فقد كان ذاهباً مع المصطفى (ﷺ) إلى البيت، وفي الطريق لقيته امرأة ضعيفة كبيرة السن، فقالت: أريد أن أحدثك يا رسول الله؟ يقول عدي: فوقف لها طويلاً، عندها قلت: والله ما هذا بملك!²

ثانياً: صفات القائد الخادم

أعظم القادة يمكن أن يرى كخادم لأنه هو كذلك فعلاً في حقيقة الأمر، فالقيادة تمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين؛³ وهو ما ضربه عمر بن الخطاب أمير المؤمنين رضي الله عنه كأنموذج للقائد الخادم، إذ قِيم إليه وفد من العراق فيهم الأحنف بن قيس، في يوم صائف شديد الحر، وعمر معتجر بعباءة يهنأ بغيراً من إبل الصدقة - يظليه بالقطران - فقال: يا أحنف، ضع ثيابك وهلم فأعن أمير المؤمنين على هذا البعير، فإنه من إبل الصدقة، فيه حق اليتيم والأرملة والمسكين، فقال رجل من القوم: يغفر الله لك يا أمير المؤمنين، فهلا تأمر عبداً (خادم) من عبيد الصدقة فيكفيك؟ فقال عمر: وأي عبد هو أعبد مني ومن الأحنف؟ إنه ولي أمر المسلمين يجب عليه لهم ما يجب على العبد لسيدته في النصيحة وأداء الأمانة.⁴

ومن أهم صفات هذا القائد:

- **تقديم المساعدة:** فالقائد الخادم يسأل أسئلة تساعد في كشف ما الذي يستطيع عمله لأتباعه، مثلاً: كيف يمكن أن أساعدك؟ ما الذي تحتاجه مني؟ ماذا يمكن أن أوفره لك لتؤدي عملك بشكل أفضل؟
- **المبادرة:** يؤمن بأن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطوع ويعمل فيها الجميع، ويأخذون الإجراءات اللازم بدون أن ينتظروا الأوامر.
- **الثقة:** يثق بالآخرين، ويتمتع بسمو الأخلاق ويقبل الأفكار الإبداعية، ويمتلك روح المرح والقدرة على الابتسامة والتفاؤل، وكان الرسول (ﷺ) دائماً يحث الصحابة رضوان الله عليهم بأن يتحلوا بهذه الصفة: "تفاءلوا بالخير تجدوه".⁵

¹ - محمد ناصر الدين الألباني، السلسلة الضعيفة المختصرة، مرجع سابق، حديث رقم: 1502.

² - طارق السويدان، فيصل بإشراحي، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 241.

³ - نفس المرجع السابق، ص 241.

⁴ - علي محمد الصلابي: سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب - شخصيته وعصره، مرجع سابق، ص 171.

⁵ - علي غانم الطويل، كيف تكون قائداً مبدعاً، مرجع سابق، ص 14.

ثالثاً: الفرق بين القائد الخادم والقائد الإداري التقليدي

هناك فرق كبير بين القيادة الخدمية التي تتمثل في أن القائد الخادم تتمثل القيادة لديه في أنها تمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين، أما القائد التقليدي أو المنتج فإنه يسأل عن نتائج وقيم الأفراد من حيث إنتاجهم فقط، وقد أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

- القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.
- يقيم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم، بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.
- يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".
- يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الوديع المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والايجابية.
- يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".
- التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
- يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.¹

لنخلص في الأخير إلى أن "إنهاء المهام من خلال الأفراد" هو مبدأ مختلف عن مبدأ "بناء الأفراد من خلال المهام"، فمع الأول تتحقق المهام، ومع الثاني تتحقق المهام مع قدر أكبر من الإبداع والفاعلية، والتفاعل الايجابي، ومن خلال كل ذلك نبني داخل هؤلاء القدرة على فعل الأفضل في المستقبل.²

¹ - عبد الرحمن بن سعد النياب، متطلبات القيادة المعاصرة، كلية الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، <http://www.easternemara.gov.sa/NadwaPaper.htm>؛ يوم: 2010/04/10، ص ص 06-07.

² - ستيفن ر. كوفي، إدارة الأولويات "الأهم أولاً"، مرجع سابق، ص 379.

الفرع الثاني: القائد صاحب الرؤية

تعتبر الرؤية هي عصب القيادة الفعالة، فهي العنصر الذي يخلق أمام الأفراد فرصة المشاركة في عمل المنظمة في المستقبل، فبدون تلك الرؤية أو النظرة الثاقبة لن يتمكن القادة من إشعال الحماس لدى أتباعهم، فيجب على القائد رؤية الأشياء بعمق أكثر، وبالتالي تعتبر القدرة على إحداث تلك الرؤية والحصول على دعمها من أهم سمات القيادة الفعالة.¹

أولاً: مفهوم الرؤية

❖ لغة: إن الرؤية في لغة العرب تعود لفعل رأى، رآه، رأياً ورؤيةً أي: أبصره بحاسة البصر، ويقال رآه أي: اعتقده أو دبره.²

❖ أما اصطلاحاً: فيقصد بها النظرة المستقبلية الواضحة التي يضعها القائد بمشاركة الأتباع للوضعية المرغوبة للمنظمة، بينما يقصد بالرسالة، أنها: "الغرض الأساسي أو السبب الجوهري لوجود المنظمة في المجتمع، والرسالة الجيدة يجب أن تكون دليلاً للعاملين ومعبرة عن فلسفتها، وأنها تخدم أصحاب المصالح أو المستفيدين من وجود المنظمة".³

ثالثاً: صفات الرؤية الجيدة

لقد لخص طارق السويدان وفيصل باشر احيل صفات الرؤية الجيدة في كتابهما "صناعة القائد" في التالي:⁴

- تكون مختصرة ومحفزة ومثالية.
- تلهم الحماس.
- تصنع الفخر والطاقة والشعور بالإنجاز.
- جديرة بالحفظ.
- تضع معايير التميز التي تعكس المثاليات العليا.
- توضح الغرض والاتجاه.
- توجه النشاطات اليومية.
- تربط بين الحاضر والمستقبل.
- تحت على العمل الدؤوب.
- تشجع الالتزام.

1- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 201.

2- إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، مرجع سابق، الجزء الأول، ص 320.

3- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 265-266.

4- طارق السويدان، فيصل باشر احيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 242.

ثانياً: القائد صاحب الرؤية

وفي هذا الإطار نجد أن القائد الفعال صاحب الرؤية الواضحة، هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يزيد من إنتاجهم ويرفع من الروح المعنوية للجماعة ويقلل من معدل دوران العمل والغياب والحوادث في المؤسسة.¹

فإذا كان هناك إنسان استوعب جوانب رسالته كل الاستيعاب، ووثق بها وبمصيرها كل الثقة، وعرف مضمونها كل المعرفة وعرف بداياتها ونهاياتها وأولها وآخرها ومقدماتها ونتائجها، ولم يتزحزح عن جزء منها، بل الخطوة الثانية تأتي مكتملة للخطوة الأولى وممهدة للخطوة التالية، فذلك هو محمد رسول الله (ﷺ)، فالرسول (ﷺ) كانت رؤيته واضحة تماماً لديه بأن منطلق رسالته هو أن الحاكم الحقيقي للبشر لا يجوز أن يكون غير الله، وأن خضوع البشر لغير سلطان الله وحاكميته شرك، وأن التغيير الأساسي الذي ينبغي أن يتم في العالم هو نقل البشر من خضوع بعضهم لحاكمية بعض، إلى خضوع الكل لله الواحد الأحد، وأن الأمة التي تحمل هذه القضية بكل متطلباتها هي التي سيكون بيدها مفاتيح الحياة البشرية ولها قيادتها.

ومن أمثلة ومواقف وضوح الرؤية عنده (ﷺ) في بداية الأمر ونهايته الكثير، نذكر ما رواه ابن إسحاق عن ابن عباس قال: "لما مشوا إلى أبي طالب وكلموه وهم أشراف قومه عتبة بن ربيعة وشيبة بن ربيعة وأبو جهل بن هشام وأمّية بن خلف وأبو سفيان بن حرب في رجال من أشرافهم - فقالوا: يا أبا طالب إنك منا حيث قد علمت، وقد حضرك ما ترى، وتخوفنا عليك، وقد علمت الذي بيننا وبين ابن أخيك فادعه فخذ لنا منه وخذ له منا، ليكف عنا ولنكف عنه وليدعنا وديننا ولندعه ودينه، فبعث إليه أبو طالب فجاءه فقال: يا ابن أخي! هؤلاء أشراف قومك قد اجتمعوا إليك ليعطوك وليأخذوا منك، قال: فقال رسول الله (ﷺ): "كلمة واحدة تعطونها تملكون بها العرب وتدين لكم بها العجم"، فقال أبو جهل: نعم وأبيك وعشر كلمات، قال: "تقولون لا إله إلا الله وتخلعون ما تعبدون من دونه، فصفقوا بأيديهم".

وقال عدي بن حاتم: "بينما أنا عند رسول الله إذ أتاه رجل فشكا إليه الفاقة..، ثم أتاه آخر فشكا إليه قطع السبيل، فقال (ﷺ): يا عدي هل رأيت الحيرة؟ قلت: لم أرها وقد أنبتت عنها. فقال (ﷺ): إن طالت بك حياة لترين الظعينة ترتحل من الحيرة حتى تطوف بالكعبة لا تخاف أحداً إلا الله...، ولئن طالت بك حياة لتفتحن كنوز كسرى، قلت: كسرى بن هرمز؟ قال (ﷺ): كسرى بن هرمز، قال عدي: فرأيت الظعينة ترتحل من الحيرة حتى تطوف بالبيت لا تخاف إلا الله، وكنت فيمن افتتح كنوز كسرى بن هرمز..".

ومما سبق نرى استيعاب رسول الله (ﷺ) لرسالته وثقته بها وبانتصارها، وانسجام مواقفه معها، ووضوح طريقه أمامه، ومعرفته بنهايات ما يريد منها، فلم تضطرب بدايات مواقفه أبداً مع نهاياتها، بل

¹ - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصر، مرجع سابق، ص 427.

الفصل الثالث ————— القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

كل خطوة تأتي تكون مكملة لما قبلها، وكل تشريع جديد يأتي متمما لما قبله، حتى كملت شريعة الله، وتم دينه وهذا كله ما كان ليتم لولا أن محمدا رسول الله.

ويردف سعيد حوى قائلا: فإذا ما عرفت بعد ذلك أن الرسول (ﷺ) استطاع أن يقود الناس بهذا الإسلام، أدركت مدى الكمال في القيادة المحمدية، وخاصة إذا عرفت أنه لم يستطع أن يرتفع من حكام الأمة الإسلامية إلى القيادة بالإسلام الكامل بحق إلا أفراد منهم الخلفاء الأربعة، أما رسول الله (ﷺ) فقد ساس الناس بالإسلام ولم ينزل بالإسلام إلى مستوى الناس بل رفع الناس إلى مستواه، على وتيرة واحدة ونسق واحد، في الفكر والعمل، من بداية الدعوة حتى انتقاله صلى الله عليه وسلم إلى الرفيق الأعلى.¹

وقال رسول الله (ﷺ): "قد كان في الأمم قبلكم محدثون، فإن يكن في أمتي منهم أحد، فإن عمر بن الخطاب منهم"، والمحدثون هم الملهمون.² فقد كانت له فراسة عجيبة نادرة يعتمد عليها، ويرى أن: "من لم ينفعه ظنه، لم تنفعه عينه".³

الفرع الثالث: القائد الأخلاقي

إن من أثر حسن الخلق على العمل والعلاقات الإنسانية ما لا يمكن حصر نتائجه، لما يترتب عنه من ايجابيات بالغة تعود على القائد الإداري وفريق العمل بل وعلى المنظمة من ارتقاء ملموس في التواصل والانسجام وأداء أفضل في العمل. يقول الغزالي رحمه الله في الإحياء: "الخلق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة عقلا وشرعا سميت تلك الهيئة خلقا حسنا، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقا سيئا". وقد سئلت عائشة عن خلق النبي (ﷺ) فقالت: كان خلقه القرآن، وقال هو عن نفسه: "أدبني ربي فأحسن تأديبي"، وقال: "إنما بعثت لأكمل مكارم الأخلاق"، والشاهد على ذلك قوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 04).⁴

وحسن الخلق مطلب شرعي وغاية إنسانية فطرية، فقد قال تعالى: ﴿وَلَا تَسْوَىٰ أَحْسَنَهُ وَلَا أَسْيَئَهُ أَدْفَعْ بِأَلْتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فصلت: 34)، بل وقد ربطه الرسول (ﷺ) بكمال الإيمان والشاهد على ذلك قوله: "أكمل المؤمنين إيماننا أحسنهم خلقا..". (رواه الترمذي)⁵، وينال به خيري الدنيا والآخرة، فعن عائشة رضي الله عنها قالت: سمعت

¹ - سعيد حوى، الرسول صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، ص 189-191، بتصرف.

² - محمود شيت خطاب، الفاروق القائد، مرجع سابق، ص 117.

³ - نفس المرجع السابق، ص 118.

⁴ - صفى الرحمن المباركفوري، وإنك لعل على خلق عظيم: الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 88.

⁵ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، ص 277.

رسول الله (ﷺ) يقول: "إن المؤمن ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم" (رواه أبو داود).¹ وفيما يلي سنستعرض أهم المفاهيم والصفات المبينة لأهمية وجود قائد إداري أخلاقي في منظماتنا اليوم.

أولاً: تعريف الأخلاق

لغة: الأخلاق هي علم موضوعه أحكام قِيَمِيَّة تتعلّق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح.²
اصطلاحاً: هي القوى والسجايا النفسية الراسخة، التي تصدر عنها أنماط السلوك الإنساني الخارجي، من خلال إرادة حرة، وهي تمثل الصورة الباطنية للإنسان، كما أن الخلق يمثل الصورة الظاهرة، وكلاهما يكون حسناً أو قبيحاً، والأصل في الخلق يكون اختيارياً يكسب بالتخليق والجهد والمثابرة على التزام جانب التسامي، و بها يمدح الإنسان أو يذم، ويثاب أو يعاقب.

ويبين القرآن الكريم مهمة الأخلاق الخطيرة مع الإنسان منذ النشأة الأولى، حين ذكر توبة أبينا آدم، وأنه ثاب إلى خلق رضي من أخلاق الإيمان وهو الاعتذار عن الخطأ، والاعتراف به والافتقار إلى مولاه، فقال هو وزوجه: ﴿رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنفُسَنَا وَإِن لَّمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾ (الأعراف: 23).³ ومن خصائص نظام الأخلاق في الإسلام الشمول، والمراد به أن دائرة الأخلاق الإسلامية واسعة جداً، فهي تشمل جميع أفعال الإنسان الخاصة بنفسه أو المتعلقة بغيره سواء أكان الغير فرداً أو جماعة أو دولة.⁴

ثانياً: تحديد الأخلاق

لا تخرج الأخلاق في تصنيفها -كما بيّناها من تعريف الغزالي سابقاً- عن صنفين لا ثالث لهما، إما أخلاق حسنة (مكارم الأخلاق)، وإما أخلاق سيئة أو ذميمة، ونستوضحها تالياً:

1. مكارم الأخلاق:

لقد تكلم ابن القيم رحمه الله عن الأخلاق الأساسية التي استنبطها من القرآن الكريم والسنة النبوية، وجعلها أركاناً لازمة لحسن الخلق، مبيناً أن منشأ جميع الأخلاق الفاضلة هو من هذه الأركان، فقال رحمه الله: "وحسن الخلق يقوم على أربعة أركان، لا يتصور قيام ساقه إلا عليها: الصبر، والعفة، والشجاعة، والعدل". ويرى رحمه الله أن صاحب الخلق الوسط: مهيب محبوب، عزيز جانبه، حبيب لقاؤه. ونحن نجد ذلك في صفة النبي (ﷺ) أن من رآه بديهة هابه، ومن خالطه عشرة أحبه.⁵

¹ - الإمام النووي، رياض الصالحين، مرجع سابق، ص 278.

² - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 252.

³ - علي محمد الصلابي، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 382-383.

⁴ - محمد السيد يوسف، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، دار السلام، مصر، الطبعة الثالثة، 2007، ص 199-200.

⁵ - علي محمد الصلابي، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 317-319.

الفصل الثالث — القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

فالأخلاق كما يقول محمد الغزالي: "ليست من مواد الترف التي يمكن الاستغناء عنها، بل هي أصول الحياة التي يرتضيها الدين، ويحترم ذويها..، فالمسلم مكلف أن يلقي أهل الأرض قاطبة بفضائل الأخلاق لا ترقى إليها شبهة، فالتصرف بذلك واجب على المسلم مع المسلم وغيره".¹

وهو ما نرمي إليه من خلال مقاربة هذا التصور لمنظور القيادة الإدارية اليوم في ضوء تشريعات الإسلام الحنيف، خاصة بعدما اجتاحت ولسنوات طويلة فكرة عزل الأخلاق عن الإدارة والتنظيم، وما ترتب عنه من ضرر مالي وإداري ليس منظماتيا فقط بل وعالميا، الأمر الذي قاد العديد من مفكري الإدارة اليوم للعودة من خلال كتاباتهم وأبحاثهم وتوجيهاتهم لفكر القيم والأخلاق كمصطلح الإدارة بالقيم مثلا، وما كتبه العديدين أيضاً أمثال ستيفن كوفي في كتابه "القيادة المرتكزة على المبادئ".

2. الأخلاق الذميمة:

يرى بعض العلماء أن الأخلاق الذميمة، بناؤها على أربعة أركان: الجهل، الظلم، الشهوة والغضب، ومن هذه الأخلاق تنشأ جميع الأخلاق السيئة، ويوضح ابن القيم ذلك فيقول: "الأخلاق الذميمة يولد بعضها بعضاً، كما أن الأخلاق الحميدة يولد بعضها بعضاً".² ومن الأخلاق السيئة التي نهى القرآن عنها والسنة: الظلم، التكبر، العجب والغرور.. وغيرها كثير.

ثالثاً: تعريف القائد الأخلاقي:

هو القدوة الحسنة المتحلية بالفضائل الممتازة، والذي يعطي الآخرين قناعة بأن بلوغ هذه الفضائل من الأمور الممكنة، التي هي في متناول القدرات الإنسانية.³ وهو بذلك يؤدي دوراً فعلياً تفاعلياً في آن واحد بعيد كل البعد عن التنظير والأقوال، وهي ما تفرضه الضرورة الفطرية من أن يكون البعد الأخلاقي للقائد عملياً، ولذلك نجد أن الأخلاق في الإسلام لا تعتمد على مجرد الأمر الصارم والتكليف التعدي، بل تعتمد على مخاطبة العقول واستثارة الضمائر، في أخلاق مفهومة معللة بالحكم والمصالح المترتبة عليها في الدنيا والآخرة. من مثل ذلك قوله تعالى في وصية لقمان لابنه: ﴿يَبْنِي أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ ۗ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزَمِ الْأُمُورِ ۗ وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرْحًا ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ۗ وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ ۗ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ ۗ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ۗ﴾ (لقمان: 17-19).⁴

1- شريف شحاته، إلى الأخلاق من جديد، دار الأجيال، مصر، د.ط، 2007، ص 46.

2- علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 432.

3- محمد السيد يوسف، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، مرجع سابق، ص 207.

4- علي محمد الصلابي، الوسطية في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 392.

رابعاً: صفات القائد الأخلاقي:¹

1. **حسن المعاملة:** فهو صاحب الذوق الرفيع من خلال اللمسات الجمالية من ابتسامه، عذوبة في الحديث، لمسة حانية..، وهي التي تجعل تصرفات الإنسان أكثر نعومة وأناقة حيث يرتقي إحساسه بالآخرين، قال صلى الله عليه وسلم: "لا يقولن أحدكم خبثت نفسي ولكن ليقل نقست نفسي"، وخبثت هي معنى نقست، ولكن الجمال الأدبي، وعذوبة الكلمة تختلف.

2. **التواضع:** صاحب صدق ورحمة وحلم، وأناة وتواضع، وهو دقيق في معاملاته مع الناس وإنما لنقف مبهورين مما رواه هارون بن عبد الله رحمه الله قال: جاءني أحمد بن حنبل بالليل، فدق عليّ الباب فقلت: من هذا؟ فقال: أنا أحمد، فبادرت وخرجت إليه فمساني ومسيته، فقلت: حاجة أبي عبد الله ما حاجتك؟ قال: شغلت اليوم قلبي، فقلت: بماذا يا أبا عبد الله؟ قال: جزت عليك اليوم، وأنت قاعد تحدث الناس في الفيء -الظل- والناس في الشمس بأيديهم الأقلام والدفاتر، لا تفعل مرة أخرى، إذا قعدت فاقعد مع الناس.

3. **النزاهة:** فالشفافية وموافقة القول العمل هي من أهم صفات القائد الأخلاقي، وهو ما أكد عليه الشرع

بل وأبغض ومقت من يخالف قوله لعمله، مصداقاً لقوله سبحانه وتعالى: ﴿يَتَأْتُوا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ

تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٣﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٤﴾﴾ (الصف:

02-03)؛ حيث يردُّ في أيسر التفاسير لأبي بكر الجزائري قوله: "أي لم تعدون ولا تؤفون، فهذا توبيخ وتقريع لكل من يعدُّ ولا يفي، وقد أعلم الرسول (ﷺ) أمته أن آية المنافق ثلاث: "إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان"، فجعل خلف الوعد من علامات النفاق..، أي أن قولكم نفعنا كذا ولم تفعلوا مما يُمقت عليه صاحبه أشد المقت أي يبغض أشد البغض والعياذ بالله تعالى من مقته وبغضه وغضبه".²

وهو الأمر الذي جعل خليفة كأبي بكر الصديق يتقياً ليخرج لقمة من بطنه أحضرها مملوك له، فلما علم أنها جاءت من غير وجه حق جعل يشرب الماء ويتقياً حتى رمى بها، فقيل له: يرحمك الله كل هذا من أجل هذه اللقمة. قال: لو لم تخرج إلا مع نفسي لأخرجتها،³ فالوعي والإحساس بيوم الحساب لم يكن قولاً ولا شعاراً لفظياً، ولكنه كان نهجاً تطبيقياً حرص الرّعيّل الأول على أن تتطابق فيه أفعالهم مع أقوالهم خوفاً من الله سبحانه وتعالى وامتثالاً لأوامره، كما بين ذلك علي محمد الصلابي بقوله: ".وهي من الصفات الاعتقادية، التي تجعل القائد لا يخطو خطوة، ولا يقول قولاً ولا يفعل فعلاً إلا ربط ذلك بما يرضي الله عز وجل، وتلك الصفات والجوانب، لم تعط حقها من البحث

¹ - طارق السويدان، فيصل باشر ارحيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص ص 243-244.

² - أبو بكر الجزائري، نداءات الرحمن لأهل الإيمان، دار السلام، مصر، دبط، 1998، ص 194.

³ - محمود المصري، أصحاب الرسول، مكتبة الصفا، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، الجزء الأول، ص 82.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

والتحري في الدراسات القيادية الحديثة، وهي أساس النجاح في القيادة، وأهم الصفات القيادية التي ينبغي للقائد أن يتحلى بها..¹.

4. الضمير الأخلاقي: فالقائد الأخلاقي صاحب ضمير حي، وقلب متقد، وضميره يقوده إلى المجد المفقود، وهو بوصلته في صحراء التيه،² ولنا في ورع عمر بن عبد العزيز أنموذجاً يقتدى به وهو يتحرّر من استعمال أموال المسلمين العامة، فكان يسرج السراج من بيت المال إذا كان في حاجة المسلمين، فإذا فرغ من حوائجهم أطفأها، ثم أسرج عليه سراجة الخاص به من ماله الخاص، وقد ذكر المؤرخون كثيراً من الأمثلة التي تدل على يقظة ضميره الأخلاقي وورعه، فقد اعتبر أن البعد عن أموال المسلمين حتى في الأشياء اليسيرة القليلة هو من باب الابتعاد عن الشبهة، فكان بعيداً عن الشبهات احتياطاً لدينه، وذلك أن الأمور ثلاثة كما قال هو بنفسه:

- أ. أمر استبان رشده فاتبعه.
- ب. وأمر تبيين خطؤه فاجتنبه.
- ج. وأمر أشكل عليك فتوقف عنه.³

5. الانضباط: إن انضباط القائد الإداري هو تعريف لجانب من جوانب قيادته لأتباعه، يعكس من خلاله وبقوة المستوى الأخلاقي الذي يمارسه ابتداءً بما يقدمه لهم من خلال توصله بهم وقيادتهم لهم كنموذج، ولعل جون ر. كاتزناخ يبين لنا ذلك حين يؤكد بقوله: "يجب أن يسير الانضباط والتفويض بالسلطة يدا بيد، بالنسبة إلى من يطمح في قوة عاملة ملتزمة عاطفياً، وقد يبدو ذلك هرطقة أو كفراً بالنسبة إلى بعض أنظمة التفويض بالسلطة، ولكن ذلك ما تنبأت به أبحاثنا.. وقد ألفت كتب وأجريت دراسات عديدة، على حالات تفكك النظام التي أدت إلى الهزيمة والكوارث..، ومن ناحية أخرى هناك المأزق الأخلاقي الدائم، بخصوص متى يمكن خرق نظام الأوامر المتسلسلة، سعياً وراء غاية أسمى. والانضباط العسكري أمر مفهوم تماماً، ولكنه مما لا يعترف به أو لا يمكن تفهمه في العالم التجاري..، ومعظم الشركات تفضل أن تخفيه تحت إطار أوسع، مثل "المشاركة في القيم الصميمة" أو "الالتزام بالسياسات الأساسية" أو "استخدام قواعد الالتزام". وبينما نرى أن هذه العبارات المعسولة ربما كانت أكثر تطميناً بسبب تأكيدها على المبادئ والقيم، فإن كلا منها تطالب بمجموعة من السلوكيات المنضبطة".⁴

خامساً: وسائل تقويم الأخلاق واكتسابها من المنظور الإسلامي

لا شك أن الأخلاق قابلة للتقويم، وباكتساب الجيد منها والتخلي عن القبيح وبالعكس، بدليل أن الشرع أمر بالتخلق بالأخلاق الحسنة، ونهى عن التخلق بالأخلاق القبيحة، فلو لم يكن ذلك ممكناً ومقدوراً

¹ - علي محمد الصلابي، الخليفة الراشد والمصلح الكبير - عمر بن عبد العزيز - معالم التجديد والإصلاح الراشدي على منهاج النبوة، مؤسسة اقرأ، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 66-67.

² - طارق السويدان، فيصل بإشرافه، صناعة القائد، مرجع سابق، ص 244.

³ - علي محمد الصلابي، الخليفة الراشد والمصلح الكبير - عمر بن عبد العزيز - معالم التجديد والإصلاح الراشدي على منهاج النبوة، مرجع سابق، ص ص 72-73، بتصرف.

⁴ - جون ر. كاتزناخ، الأداء المميز - التوافق بين العقل والقلب، مرجع سابق، ص ص 316-317.

الفصل الثالث القيادة الإدارية المعاصرة في ميزان المنظور الإسلامي

للإنسان لما ورد به الشرع؛ فالإسلام لا يأمر بالمستحيل وعلى هذا الأساس فإن لدى كل إنسان أهلية للتقويم واستعداد لاكتساب الجيد من الأخلاق والتخلي عن القبيح منها، وإن كان الناس متفاوتين في مقدار أهليتهم واستعدادهم لهذا الأمر.

وهناك وسائل كثيرة يمكن للقائد الإداري الاستفادة منها لتقويم أخلاقه واكتساب الجيد منها والتخلي عن الرديء، فالإسلام لم يدع وسيلة من الوسائل التربوية إلا استخدمها في هذا المجال.¹ ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:²

1. العلم، ويقصد به معرفة أنواع الأخلاق الحسنة التي أمر بها الإسلام، وأنواع الأخلاق الرديئة التي نهى عنها.

2. الاهتمام الكامل بتقوية معاني العقيدة الإسلامية في النفس، وعلى رأس هذه المعاني الإيمان بالله واليوم الآخر وبرسالة محمد (ﷺ).

3. مباشرة الأعمال الطيبة التي تساعد على تقويم الأخلاق، وتسهل على النفس قبول الأخلاق الزكية والنفور من الخبيثة، فالعلم وحده بدون عمل لا يكفي، قال الله تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّهَا﴾ (الشمس: 09).

4. التدريب العملي والرياضة النفسية، فإن الممارسة التطبيقية ولو مع التكلف في أول الأمر، وقسر النفس على غير ما تهوى، من الأمور التي تكسب النفس الإنسانية الخلق الطيب، طال الزمن أو قصر.

5. الانغماس في البيئات الصالحة، وذلك بمخالطة المؤمنين ذوي الأخلاق الحسنة.

6. القدوة الحسنة، وهي المثال الواقعي للسلوك الخلق الأمثل، وهو ما اتخذه الإسلام كوسيلة لترقية سلوك الإنسان، وخير القدوة على الإطلاق رسولنا (ﷺ)، قال الله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي

رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب: 21).

7. ترويض النفس على قبول النصيحة، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: "رحم الله امرءاً أهدى إلي عيوب نفسي".

8. الحرص على كل صفة جميلة وعدم الاستهانة بأي صفة قبيحة، وفي الحديث: "اتقوا النار ولو بشق تمرة".

¹ - محمد السيد يوسف، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، مرجع سابق، ص 205، بتصرف.
² - نفس المرجع السابق، ص 205-208، بتصرف.

خاتمة الفصل:

كما هو موضح في المباحث السابقة فقد تمت المقارنة بين القيادة في الفكر الإسلامي والفكر الإداري المعاصر حيث جاءت المقارنة متضمنة للجوانب التالية: مقارنة عناصر القيادة الإدارية المعاصرة بالمنظور الإسلامي، فبينما المصدر للفكر الإسلامي هو القرآن الكريم، الذي هو كلام رب العالمين وخالق البشر، والعالم بما يصلح لهم والسن النبوية المطهرة، نجد أن المصدر في الفكر الغربي المعاصر هو من اجتهادات البشر المعرضة للخطأ والصواب.

ثم تناولنا أهم المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية بين الفكرين المعاصر وقاربناه بالمنظور الإسلامي، لتعرض بعدها إلى أهم أسس القيادة الإدارية، دائماً بين الفكر المعاصرة والمنظور الإسلامي، مع الوقوف أيضاً على بعض عناصر المجال البحثي للقيادة الإدارية في كلا الفكرين.

ولم يكن عملنا البحثي سيتعرض لمختلف نقاط الدراسة التي انطلق منها، إلا بتناولنا بالتقييم للمداخل المفسرة للقيادة وفق المنظور الإسلامي، والوقوف على أهم أوجه الشبه والاختلاف بين ما نصته الشريعة الإسلامية الغراء متزودين في ذلك بما استنبطه لنا علماء الأمة وفقهاؤها، وبين مما اجتهد إليه المفكرون المعاصرون بالصحة والخطأ والدراسة والبحث.

وقد خلصنا إلى كيف أنه لا المفكرين الغربيين في استغناء عن مصدر متناهي الصدق والصحة حتى يباشروا منه نظرياته وتتطلق معه بحوثهم، ولا المنهج التشريعي الإسلامي في غنى عن خطوات العلم والبحث في إبراز مكنوناته المعرفية، وتقديم نسقه المعرفي للأفراد اليوم بشكل معاصر سلس الطرح وبسيط الاستعمال، يستثمروه على الوجه الذي يتيح لهم الوصول إلى تحقيق غاياتهم وقضاء حوائجهم.

وانطلاقاً من هاته الرؤية، حاولنا في حدود ما سمحت لنا به أهليتنا العلمية والدراسة العلمية على السواء، والتي في إطارها نزاول بحثنا هذا، بتقديم مساهمة نطرح من خلالها نموذجاً إسلامياً للقائد الإداري لمنظمات اليوم، حريصين في ذلك على ضبط المفردات الأساسية لهذا النموذج، لننتهي إلى إبراز بعض الأدوار التي أولينا لها أهمية وفق منظور بحثنا وموضوعنا، دون رفض غيرها أو الانتقاص منه، ولكن دائماً وفق ما سمحت لنا به مساحة البحث لا غير.