

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي "دراسة مقارنة"

مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة وحكومة محلية

تحت إشراف الدكتور:

* سليمان ملوكي

إعداد الطالبة:

* زكية عبد المولى

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفا	ملوكي سليمان
رئيسا	بوعيسي حسام الدين
مناقشا	ابراشدة فريد

السنة الجامعية 2016/2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

النمل: ١٩

تشكرات



الحمد لله الذي سهل لنا طريق العلم وهدانا إلى
طريق النور

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر للدكتور: سليمان ملوكي
على تفضله

بالإشراف على هذه المذكرة ، وعلى توجيهاته القيمة ومجهوداته
الوفيرة

التي ساعدتني على تحقيق الأفضل في هذا العمل ، والشكر موصول
إلى

كل أساتذتي الأفاضل في قسم العلوم السياسية و من ساعدني
بالنصائح

والإرشادات، كما أشكر كل الأساتذة الذين اغترفت من فيض علمهم

وتشرفت بالدراسة على أيديهم في جميع الأطوار والمستويات من
المرحلة

الابتدائية إلى المرحلة الجامعية، وإلى كل من يساعد طلبة العلم ولو
بكلمة طيبة

* زكية *



إهداء خاص



﴿إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ يَا أَيُّهَا
الَّذِينَ آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا﴾

أهدي ثمرة جهدي إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم
أحب خلق الله إلى قلبي

ثم إلى المرابطين في المسجد الأقصى المبارك الذين
يصلون ليلهم بنهارهم دفاعاً عن مسرى نبينا محمد ﷺ

إلى أبطالنا الميامين في فلسطين وإلى شهدائنا الأبرار
وإلى كل حرووطاهريسعى للتضحية بالغالي والنفيس
خدمة للدين والوطن

* زكية *



إهداء

في البداية أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا
طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه
ولعظيم سلطانه أن أمدني بالصبر والقوة
لإتمام هذا العمل



أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين

أبي و أمي

حفظهما الله وأدامهما تاجا على هامتي

"ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

كما أهديها أيضا إلى من ظللني معهم سقف واحد
وجمعني بهم حضن واحد إخوتي وأخواتي الأعزاء

وإلى كل صديقاتي في الدراسة والعمل

وإلى كل من يدعوا لي بالخير في ظهر الغيب

زكية



مقدمة

تحتل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الفكر الإداري، لما لها من تأثيرات مهمة على الصعيد المؤسساتي باعتبار القيادة تقوم على هرم النشاط الإداري في المنظمات وكذا على الصعيد الاجتماعي نظرا لحاجة المجتمعات والدول إلى قيادات واعية ومحركة من أجل ضمان تطورها واستمرارها. فللقائد الإداري عظيم الأثر لقدرته على التأثير في سلوك العاملين، فإما أن يساهم في زيادة دافعيتهم للعمل، وإما أن يتسبب في نفورهم وتسيبهم، وهذا كله راجع إلى أسلوب القائد ونمط القيادة الإدارية التي تقوم على تسيير شؤون المنظمة.

وقد حاول العديد من الباحثين دراسة موضوع القيادة الإدارية من وجهات نظر متعددة ومختلفة تجسدت في العديد من النظريات المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية، حيث تباينت هذه النظريات في آرائها وفعاليتها تبعا للمدرسة الفكرية التي تنتمي إليها ، فقد شهد العالم ثورة فكرية في مجال الفكر الإداري من أجل الوصول إلى نظرية شاملة تقوم على مبادئ عقلانية قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان، ما يدفعنا إلى التساؤل عن مكانة القيادة من واقع الإدارة المعاصرة بين تلك النظريات، وأين هي من واقع الفكر الإداري الإسلامي الذي أثمر حضارة عربية إسلامية عريقة امتدت في عصر في العصور من الشرق إلى الغرب وذاع صيتها في أرجاء المعمورة بفضل المبادئ الإسلامية الصحيحة التي كان يتحلى بها القادة الإداريون المسلمون في عصر الإسلام الذهبي، أين كانت أوربا غارقة في ظلمات الجهل والتخلف في العصور الوسطى فيما كان العرب الفاتحون يحرزون تقدما فكريا في شتى العلوم وكانوا عقلانيين وأصحاب منهج علمي بعيد عن الخرافة والميتافيزيقا التي غرفت فيها أوربا.

وبالتالي فإن نجاح مجتمعاتنا العربية وتطورها ووصولها إلى مرحلة التقدم الحضاري مرهون بقدرة مؤسساتها المختلفة على تحقيق أهدافها من خلال وجود قيادات فاعلة تتميز بالمعرفة المعمقة بكافة شروط وتحديات القيادة الإدارية، وتمتلك عبقرية العمل القيادي الإداري الفعال الذي يتيح المنطلق الفكري الذي يجمع بين القدرة على تطبيق مبادئ الفكر الإداري الإسلامي الذي يتناسب مع بيئتنا العربية الإسلامية، وكذا مقتضيات الظروف الراهنة والتحديات التي يشهدها العالم عموما والإدارة العربية خصوصا.

المشكلة البحثية:

إن موضوع القيادة الإدارية بين نظريات الفكر الإداري المعاصر ومبادئ الفكر الإداري الإسلامي، لجدير بالبحث والدراسة ولكن التحدي الحقيقي هو كيفية وضع مفهوم القيادة الإدارية في إطاره المناسب بما يفتح المجال لتطبيقه وفق مبادئ الفكر الإداري الإسلامي خاصة مع ما يشهده العالم من تطورات علمية وتكنولوجية وصراعات حول المفاهيم والبناءات الفكرية التأصيلية للفكر الإداري بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة.

ومن هنا فان مشكلة الدراسة تتلخص في تحديد موقف كل من الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي من حقيقة القيادة الإدارية وسنعمد في هذا الإطار على التزام الموضوعية المتوازنة من حيث عدم التحيز في تناول أو طرح أي من الاتجاهات الفكرية.

وانطلاقاً مما سبق وبصورة أكثر تحديداً يمكن صياغة إشكالية البحث كالتالي:

كيف يمكن أن يساهم الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي في تفسير ظاهرة القيادة الإدارية؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود تحديداً بالقيادة الإدارية؟
 - ما هي أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر؟
 - كيف يمكن الاستفادة من معطيات المنظور الإداري الإسلامي في تأصيل القيادة الإدارية؟
- وبناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:
- هناك اتفاق بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي بأن القيادة الإدارية تتضمن وجود شخص يتولى شؤون مجموعة الأفراد التابعين له، ولديه القدرة في التأثير عليهم بغية تحقيق أهداف معينة.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية:

- إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية والأداة المحركة لها لتحقيق لأهدافها، فالقائد الإداري هو الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.
- لقد ساهم الفكر الإداري المعاصر في تفسير ظاهرة القيادة الإدارية من خلال عدة نظريات على اختلاف اتجاهاتها.

- ساهم الفكر الإداري الإسلامي في وضع أصول للقيادة الإدارية من منطلق المبادئ الإسلامية التي تترجم القيم الدينية إلى سلوك عملي أثناء الممارسة العملية.

1- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها انطلاقاً من أهمية الموضوع، إذ لا يمكن التغاضي عما تكتسبه القيادة الإدارية من أهمية بالغة حتى وإن كانت القيادة في أقل التجمعات البشرية لقوله صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمهم أحدهم"

فالقيادة تقضي على الاختلاف في الرأي وتساهم في تماسك أفراد الجماعة وقديما قال القائد الفرنسي نابليون بونابرت: " جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب "

- دور الإدارة الإسلامية في إعطاء نماذج قيادية أرسى دعائم لبناء أعظم وأرقى حضارة عرفها التاريخ، وأسهمت في تنوير الفكر الغربي الذي كان يعاني من وطأة الجهل والتخلف.
- محاولة إبراز أن القيادة الإدارية الإسلامية تعد النموذج الأكثر ملائمة للقيم العربية الإسلامية وللعالم ككل إذا ما تم الأخذ به.
- إبراز أهمية أن الفكر الإداري الإسلامي غني بالمقومات الذاتية الفكرية والعملية والدينية والاجتماعية المستمدة من الدين الإسلامي الحنيف والمساعدة على تحقيق السعادة للبشرية.
- الرغبة في أن تكون هذه الدراسة بمثابة انطلاقة نحو دراسات إدارية مماثلة في إطار النهوض بالفكر الإداري الإسلامي بما يواكب التطور الحضاري الحاصل في عالمنا المعاصر، وبما يتناسب مع بيئتنا العربية الإسلامية، وما يحيط بها من مستجدات وتحديات.
- محاولة التأصيل العلمي للبحوث الإدارية من منظور الفكر الإداري الإسلامي للوقوف على الأسس والأساليب التنظيمية التي تكفل التوظيف المعاصر للتراث الفكري الإسلامي.
- الرغبة بأن يكون الفكر الإداري الإسلامي مصدراً أساسياً لوضع مفاهيم ونظريات متكاملة في الإدارة والقيادة الإدارية بكل فروعها وتخصصاتها، لتستوعب واقع المجتمع العربي الإسلامي واستشراف مستقبله بما يمكن أن يسهم في إثراء الفكر العالمي بمبادئ ونماذج إدارية حديثة.
- أن الإدارة في عالمنا المعاصر تفتقر إلى القيادات التي من شأنها النهوض بواقعنا الحالي إلى أعلى المستويات نتيجة تمسكها بمبادئ غريبة عن ثقافتها وبيئتها وبالتالي إبراز ضرورة إدراج مداخل الفكر الإداري الإسلامي ضمن المناهج العلمية.

- الفهم الناقص لمعنى البحث العلمي في أنه يبقى يدور في فلك الفكر الغربي وبذلك نبتعد عن الغوص في أعماق مبادئنا الإسلامية ومحاولة تكييفها بما يتماشى مع الواقع المعاصر الذي تشهده الإدارة العربية.
- الرغبة في لفت أنظار الباحثين ورجال الإدارة إلى التحديات التي تواجهها القيادة وتشجيع البحث في هذا المجال باستخدام المنهج المقارن، ومحاولة وضع تصور مقترح للقيادة الإدارية من منظور إسلامي وتطبيقه على واقع إدارتنا العربية المعاصرة.
- الوقوف على أهم النقاط والمبادئ التي يمكن أن تؤهل الإدارة العربية لأن تكون رائدة في مجال الفكر الإداري وأساليب القيادة الإدارية الناجحة وبالتالي الارتقاء بمستوى الفكر الإداري في مجال القيادة الإدارية بتجاوز الأطر النظرية إلى نطاق التطبيق.
- إثراء الدراسات في هذا الموضوع وتغطية النقص الفادح الذي يعانيه الباحثون في هذا المجال نتيجة قلة المراجع المتخصصة في هذا الشأن.
- الرغبة في تجاوز نظريات الفكر الإداري المنغلقة في بوتقة النظريات الوضعية إلى فكر إداري إسلامي قائم بذاته يقدم أروع النماذج والمبادئ التي ثبت نجاحها من خلال تطبيقها على أرض الواقع.
- الرغبة في الارتقاء إلى وضع آلية مقترحة لتطوير وتحديث القيادة الإدارية من منظور إسلامي في الواقع المعاصر.

2-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- إن الغرض من هذا البحث معرفة أين هي النظريات المعاصرة المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية التي لم نجد منها حتى اليوم نظرية متكاملة تستوعب كل تلك النظريات من واقع الفكر الإداري الإسلامي الذي سجل تراثا حضاريا أصل لمفهوم القيادة الإدارية بمنهج إسلامي متكامل جمع بين الدين والدنيا.
- إثراء البحث العلمي في هذا المجال والذي يعاني من نقص وقلة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع خاصة الدراسات المقارنة التي تساعد في إزالة اللبس وكشف الحقيقة ومعرفة أوجه القصور التي تكتسي الظاهرة وبالتالي استخراج الحلول المناسبة ومن ثم معالجتها إن أمكن من خلال الحلول المقترحة.

- توفير قاعدة معرفية من خلال استعراض توجهات الفكر الإداري المعاصر، والفكر الإداري الإسلامي في معالجة ظاهرة القيادة الإدارية وبالتالي إعطاء مادة علمية متكاملة تسهل على الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع الإلمام به مستقبلا.

3- أسباب اختيار الموضوع:

أ - الأسباب الذاتية:

- أن هذا الموضوع يندرج ضمن تخصصي: الإدارة والحكمة المحلية، وبالتالي تقديم مساهمة علمية في مجال التخصص طبقا للتعريف الشائع للرسالة العلمية.
- الميل الشخصي للاهتمام بالميدان الإداري وكل ما يتعلق به من مفاهيم ومتغيرات، ومتابعة كل جديد حوله لتعميق الرؤية والاستفادة منها مستقبلا من الناحية العلمية والعملية.
- توثيق البحث أي كتابته وجعله متاحا للآخرين.
- توسيع معارفنا حول مختلف الظواهر الإدارية المتعلقة بمجال الفكر الإداري.
- الرغبة في التجديد في مجال البحث العلمي الهادف لتتوير العقل البشري ومعالجة أهم القضايا المعاصرة حيث تعد أزمة العالم اليوم هي أزمة قيادات فعالة بالدرجة الأولى.

ب - الأسباب الموضوعية:

- أنه لا يختلف اثنان على أن المبادئ الإسلامية التي نادى بها القرآن والسنة النبوية الشريفة والتي سار على نهجها الخلفاء الراشدون ومن تبعهم على الدرب ذاته هي الإصلاح لكل زمان ومكان.
- أن النظريات المعاصرة هي من صنع البشر لذى لا بد وأن تكون نظرتها قاصرة ولا ترقى لأن تكون صالحة لأي بيئة أخرى إلا للبيئة التي ولدت فيها.
- سياسة التقدم نحو الخلف التي أصبحت الصيغة التي تميز القيادة الإدارية في الوطن العربي نتيجة تبني مبادئ ونظريات لا تنطبق على واقع البيئة العربية الإسلامية.
- تأمل الباحثة أن يكون في نتاج هذه الدراسة ما يسهم في بناء برامج لتنمية المهارات القيادية لدى القادة بما يؤثر على العاملين لزيادة أدائهم كما وكيفا، ومن ثم التأثير على كفاءة العمل بصفة عامة، باعتبار أن طبيعة الأداء القيادي تنعكس سلبا أو إيجابا على بيئة العمل.

- تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية لأدبيات الإدارة العربية في فن القيادة الإدارية، وأن تساهم هذه الدراسة في سد الثغرة بإجراء دراسات مقارنة للإدارة بفروعها ووظائفها بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي.
- إبراز الدور المهم للفكر العربي الإسلامي المغيب تماما عن واقع الدراسات والأدبيات في مجال الفكر الإداري.

4- صعوبات الدراسة:

من الطبيعي أن أي بحث علمي لا بد للقائم عليه بأن يواجه جملة من الصعوبات، ومن بين المصاعب التي واجهتني أثناء إعداد البحث:

- قلة المراجع المتخصصة في الدراسات المقارنة بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي ولعله يعتبر التحدي الأكبر الذي دفع بي إلى القيام بهذه الدراسة لتوفير أرضية للدراسات التي يمكن أن تسير على نفس النهج مستقبلا لكل باحث في هذا المجال.
- ندرة المراجع الأجنبية وذلك لأن غالبية المفكرين الغرب في دراساتهم يركزون على تنمية وتطوير النظريات التي تناسب بيئتهم وواقعهم وثقافتهم وتاريخهم.
- المسؤولية الكبيرة التي وقعت على عاتقي من خلال طرح موضوع جديد مثل دراسة مقارنة للقيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي، رغبة مني في أن تستمر الدراسات في هذا الإطار لتحسينه وتطويره من قبل المختصين.

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

نقصد بتحديد المفاهيم هنا: الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث، والتي تظهر في إشكالية البحث وعنوان البحث:

- **القيادة:** إن القيادة تبرز بمجرد أن يجتمع شخصين أو أكثر في نفس المكان لإنجاز عمل مشترك، حيث يتولى القائد تنسيق آراء ومقترحات وحركة أفراد الجماعة والذين تكون لديهم شخصيات مختلفة.¹

¹ عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى، 2011، ص231.

وعند الحديث عن مدى علمية وفنية القيادة نجد: "BASS" 1990 يرى أن أكثر من 800 دراسة في الدول الأوروبية وأمريكا تتناول القيادة كعلم وذلك بهدف إيجاد القائد الناجح والكفاء إلا أن بعض المديرين قد يكونون قادة أكفاء دون حصولهم على دورات وبرامج تدريبية وتعليمية في القيادة.

كما أن بعض الممارسين للقيادة قد لا يعتبرون أنفسهم قادة أكفاء وهذا يجعل معظم الدارسين والباحثين في مجال القيادة يميلون إلى المزج بين العلم والفن في القيادة، والقيادة كعلم تعتمد على استخدام بعض الأساليب والأدوات والمناهج العلمية التي من شأنها أن تعظم من كفاءة القيادة.

إلا أن الحاجة إلى مهارات التحليل والاستجابة للمواقف المتغيرة "الفن القيادي" تعظم كفاءة القيادة ولذا يمكن القول بأن القيادة سوف تبقى دائما تعتمد في مضمونها على العلم والفن معا. والقيادة كفن تعتمد على السمات الشخصية والطبيعية للقادة، وأثرها في انجاز الأهداف مثل نظرية الرجل العظيم.¹

- الإدارة: يعرفها الدكتور "مدني علاقي" بقوله: الإدارة هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد ومعدات من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.²

- القيادة والإدارة: تمثل القيادة واحد من أهم أبعاد الإدارة، فالإدارة: تعني التكيف مع الوظائف العملية المعقدة، أما القيادة فهي تعني التكيف مع التحديات والمتغيرات، ومن هنا فإن المدير: هو الذي يقوم بأداء الأشياء بطريقة جيدة وصحيحة، أما القائد: فهو الذي يقوم بعمل الشيء الصحيح.³

- القيادة الإدارية: تمثل النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون نحو تحقيق الهدف.⁴

¹ محمد السيد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم إدارية مقدمة، د.ب.ن: مطبعة العشري، 2005، ص210.

² مدني علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الرياض: دار تهامة، 1401هـ، ص 100.

³ نيسفاجيبيرميدين، بيتر شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، تر: عبد العظيم حسين، عمان: دار الفكر، 2005، ص14.

⁴ عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص45.

وتعرف أيضا على أنها: عملية إلهام الآخرين للعمل بجدية من أجل انجاز المهام الأساسية.¹

- الفكر الإداري الإسلامي: إن كلمة الفكر الإداري الإسلامي كما عرفها الدكتور "حمدي عبد الهادي" تعني: الآراء والمبادئ والنظريات التي سادت حقل الإدارة، دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة، ويعتبر فكرا إسلاميا ما يصدر عن هذه الآراء والمبادئ والنظريات، وذلك بالاستناد إلى توجيهات القرآن والسنة النبوية الطاهرة.²

- المقارنة: بالنسبة للعلوم الاجتماعية هي جزء أساسي من البحث العلمي كما قال "ابن خلدون": إن الباحث يحتاج إلى العلم باختلاف الأمم والبقاع والأمصار في السير والأخلاق والعوائد والنحل والمذاهب وسائر الأحوال والإحاطة بالحاضر من ذلك مماثلة ما بينه وبين الغائب من الوفاق والخلاف، ويعمل المتفق منها بالمختلف.³

وأسلوب المقارنة يستخدم كمنهج بهدف التقييم العلمي عبر كشفه للعلاقة بين المتغيرات.

- الحضارة الإسلامية: هي ثمرة جهود الأمة الإسلامية جميعا عبر العصور، التي بذلتها في تحسين الحياة وإسعاد الإنسان في تفاعل مثمر مع الحضارات والثقافات الإنسانية. وإذا كانت الحضارة هي رد فعل الحاجات البشرية فإن الحضارة الإسلامية هي استجابة لهذه الحاجات جميعا وفي جميع العصور، فكانت هي حضارة العالم - دون منازع - لعقود عدة وصاحبة الفضل في إرساء الحجر الأساس للحضارة الأوروبية الحديثة، من خلال القرآن والسنة النبوية الشريفة التي تمسك بها الصحابة الكرام والعرب الفاتحون فيما بعد.⁴

¹ حمود خضير كاظم، موسى اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: مكتبة الجامعة، 2000، ص335.

² عبد الرحمان بن إبراهيم الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق، ط3، الرياض: دار العلم، 1991، ص57.

³ عبد الهادي الفضلي، أصول البحث، بيروت: دار المؤرخ العربي، 1992، ص 62.

⁴ نجيب عبد الفتاح جيلاني محمد، كتاب الأنساب للسمعاني: دراسة حضارية، أطروحة دكتوراه في التاريخ والحضارة (غير منشورة)، جامعة الأزهر، القاهرة، 2012، ص147.

6- المنهج المستخدم في الدراسة:

لمعالجة الموضوع يتم توظيف مجموعة من المناهج والمقاربات في محاولة للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة، وبما يسمح بالحصول على المعلومات الصحيحة والمناسبة.

كما أن أولى الخطوات عند إعداد البحث هي " اختيار الموضوع " وهو ما يحدد الخطوات التالية، كما يحدد للباحث نوع الدراسة التي يمكن القيام بها وطبيعة المنهج الذي يتبعه وخطة البحث وأدواته وكذا نوعية البيانات التي يحصل عليها.¹

ويعبر المنهج عن طريقة البحث وهو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.²

ومن أشهر التعاريف للمنهج تعريف الدكتور "عبد الرحمان بدوي" : **المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.**³

كما يعرف المنهج بأنه: **مجموعة القواعد العامة التي يعتمدها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار أو معلومات من أجل أن توصله إلى النتيجة المطلوبة.**⁴

ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع.

ولتحقيق أهداف الدراسة ورغبة في بلوغ تطلعاتها، تم اعتماد المناهج التالية: **المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج المقارن.**

¹ فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، القاهرة: مكتبة الاشعاع، 2002، ص30.

² رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص176.

³ مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، عمان: مؤسسة الوراق، 2000، ص68.

⁴ عبد الهادي الفضلي، مرجع سبق ذكره، ص51.

1- المنهج الوصفي: يعد من أكثر المناهج شيوعا في ميدان البحوث الاجتماعية بسبب سهولة

ووضوح خطواته، وإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في تحليل البيانات، وهو

يعرف أيضا بأنه: طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميا، تحت طريقة مقننة لجمع

المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة.¹

ويعرفه سكيتس « scates » : على أنه يراد به الدراسات الوصفية التي تشمل جميع الدراسات التي

تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة وضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء

أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري أو أي نوع آخر من الظواهر.²

ويقوم المنهج الوصفي على جمع الحقائق والمعلومات، ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات

مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات

بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها.³

2- المنهج التاريخي: يمثل التاريخ ذاكرة الأحداث وسجل الخبرات السابقة وبواسطته يمكننا فهم

الحاضر ومن ثم التنبؤ بالمستقبل.

حيث يعرفه: "السيد الهواري" بأنه: الطريقة التاريخية التي تعمل على تحليل وتقسيم الحوادث التاريخية

الماضية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل.⁴

كما يهدف المنهج التاريخي إلى الوصول للمبادئ والقوانين العامة عن طريق البحث في

أحداث التاريخ الماضية وتحليل الحقائق المتعلقة بالمشكلات الإنسانية والقوى الاجتماعية التي شكلت

الحاضر، لأننا كثيرا ما يصعب علينا فهم حاضر الشيء دون التعرف على خلفيته التاريخية.⁵

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، عمان: دار الصفاء، 2000، ص 43، 44.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 125.

³ محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، القاهرة: دار المعارف الجامعية، 1986، ص 181.

⁴ عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 153-157.

⁵ أحمد حافظ نجم وآخرون، دليل الباحث، الرياض: دار المريخ، 1988، ص 16.

و كذلك فإنه يختص بالبحث في الأحداث التاريخية الماضية وتحليل الحقائق المتعلقة بها، بغرض الوصول إلى معرفة الظروف التي أحاطت بشأن تطور الظاهرة المدروسة عبر تطورها في مختلف المراحل الزمنية.¹

وقد قمنا باستخدام هذا المنهج في دراسة القيادة الإدارية وتطورها في الفكر الإداري المعاصر و الفكر الإداري الإسلامي.

3- المنهج المقارن: يقوم هذا المنهج على معرفة كيف ولماذا تحدث الظواهر من خلال مقارنتها مع بعضها البعض من حيث أوجه الشبه والاختلاف وذلك من أجل التعرف على العوامل المسببة لحادث أو ظاهرة معينة والظروف المصاحبة لذلك والكشف عن الروابط و العلاقات أو أوجه الشبه والاختلاف بين الظواهر.²

فتطور علم السياسة مثلاً مدين إلى حد بعيد للمنهج المقارن، فقد استخدمه اليونان الذين مثلت لديهم الدول اليونانية "المدن اليونانية" مجالا لدراسة أنظمتها السياسية عن طريق المقارنة، حيث قام أرسطو بمقارنة 158 دستورا من دساتير هذه الدول، ويعتبر ذلك ثورة منهجية في علم السياسة.³

ونحن في هذا الإطار نستخدم هذا المنهج في دراسة القيادة الإدارية كظاهرة من أجل إبراز دور المبادئ الإسلامية في تأصيل ظاهرة القيادة الإدارية ومقارنتها بما انطوت عليه النظريات المعاصرة في تفسيرها لهذه الظاهرة محل البحث، وليس مقارنة الشخصيات لأنه لا مجال للمقارنة في هذه الحالة.

7- أدبيات الدراسة: وتشمل الدراسات السابقة التي تمثل مصدرا هاما وغنيا لا بد أن يطلع عليه الباحث قبل المضي في تصميم خطة بحثه كما تساعد في بلورة مشكلة بحثه وضمان عدم تكرار البحث أو تخلص الباحث من مشكلة وقع فيها الآخرون، فضلا عن أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليها الدراسة فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعها ومصادرها المهمة.⁴

¹ عبد الباسط محمد حسنين، أصول البحث العلمي، القاهرة: المكتبة الانجلو مصرية، 1975، ص276.

² عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات، 2010، ص86.

³ حسن ملحم، التفكير العلمي والمنهجية، الجزائر: مطبعة دحلب، 1993، ص284.

⁴ محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، القاهرة: دار الفجر، 2000، ص 23.

ولا يمكن أن تحقق أي دراسة أو بحث علمي الأهداف المنشودة إلا إذا أحاطت بالمجهودات العلمية السابقة لتستفيد من تصوراتها وتحليلاتها وتفسيرها ونتائجها، فتبدأ الدراسة من حيث انتهت تلك المجهودات لتضيف إليها الجديد حسب متطلبات الموقف من نتائجها زمانا ومكانا، مما يسهم في الحفاظ على الاستمرارية في البحث العلمي وقد واجهتنا صعوبات في تناول الموضوع، كون أن الدراسة نظرية لا تخضع للقياس مثل الدراسات الكمية للظاهرة محل الدراسة ومن بين هذه الصعوبات:

- قلة الإسهامات الفكرية في هذا المجال.
- تدني مستوى الكتابات العربية المعاصرة من حيث الكم، في الإنتاج العلمي العالمي في هذا الموضوع ومدى إسهاماتها في تطوير أو نقد النظريات الإدارية المعاصرة.
- ومن هنا فإن من أهم الدراسات السابقة التي اعتمدناها في هذه الدراسة ما يلي:

أ - الكتب:

أ - دراسة: "عبد الشافي محمد أبو الفضل" بعنوان: القيادة الإدارية في الإسلام، حيث تناول في هذا الكتاب موضوع القيادة الإدارية في الإسلام بدراسة مقوماتها وكذا عناصر القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، كما تعرض إلى مناقشة وتحليل، مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة في دراسة الظاهرة، وبين أن هناك تباين واختلاف في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية كما أكد على أن الفكر الإداري المعاصر لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل أفرز عدة نظريات تحاول كل منها وضع تفسير مناسب لظاهرة القيادة الإدارية.

كما قام الباحث بدراسة وتحليل وتقويم استخدام المنهج العلمي في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر حيث أن هذا الأخير فشل في دراسة هذه الظاهرة ويرى المؤلف أن هذا القصور مرده يعود للاستخدام الخاطئ للمنهج العلمي في دراسة ظاهرة غير حسية كظاهرة القيادة، كما تناول الباحث تحليل وتقويم عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر وأكد أن هناك صعوبات تعترض قياس هذه الظاهرة من بينها تأثير العوامل الشخصية الذاتية وعوامل الأحداث العارضة وانعكاساتها على عمليات القياس للصفات والقدرات وكذا تباين الصفات النفسية العامة والخاصة من فرد لآخر.

وبالمقارنة مع مناهج البحث في الشريعة الإسلامية في المجالات الاجتماعية أكد الباحث أن الشريعة الإسلامية يتوافر بها من الشروط العلمية المطلوبة ما لم يتوافر في معايير القياس للنظريات الوضعية وذلك من خلال الملامح الأساسية التي تبين مدى قدرة التوجيه القرآني واستجابة المسلمين له في تكوين قيادات ساهمت في بسط نفوذها وثقافتها على بقاع كثيرة من العالم.

وقد خلص الباحث في نهاية كتابه إلى جملة من التوصيات منها:

ضرورة العمل على ترجمة المقومات والشروط القيادية الإسلامية إلى قواعد وإجراءات تنفيذية محددة تتضمنها سياسات ولوائح الاختيار والتعيين والترقية.

ب-دراسة الدكتور: "محمد محمد ناشد" من خلال كتابه: الفكر الإداري في الإسلام، حيث تناول فيه

خصائص الإدارة في عهد النبي ﷺ ثم خصائص الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين وكذا حكم الشورى ومدى إلزامها وخصائصها، وكذا مآثر الفكر الإداري في الإسلام والذي ينطوي على شروط القيادة وتولي الأمور في الإسلام وأكد على ذلك من خلال أن رسول الله ﷺ لم يعين من يخلفه ولم يبين الطريقة التي يتم بها الاستخلاف وفي ذلك حكمة كبيرة مقصودة من عدم التحديد حتى لا ترتبط الجماعة وتتقيد بقوانين جامدة مما جعل القوانين الإسلامية مرنة حتى تعطي العقل فرصته للتفكير، وللجماعة بأن تشكل نظامها وأوضاعها بحسب المصالح المتجدد وهو ما يعبر عنه "بإرادة الأمة".

ب- المجالات العلمية:

1- دراسة: عاكف لطفي الخصاونة وحمدان رشيد الجمال، بعنوان:

" نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي: دراسة مقارنة".

حيث سعت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي من المنظورين الإداري المعاصر والإسلامي وإجراء المقارنة بينهما من حيث التعريف والأساليب والنظريات والسمات القيادية بهدف تحديد أوجه التقارب بين فكر معاصر شاع تدريسه في المؤسسات التعليمية معتمدا على دراسات ونظريات جاء بها أناس عاديون وبين فكر قديم صدره الله عز وجل بكتابه العزيز وأحاديث رسوله القائد الأمين ﷺ ، حيث استخدم الباحثان المنهج التحليلي والاستنباطي.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إتفاق الفكرين الإداريين المعاصر والإسلامي أن مفهوم القيادة يتضمن وجود شخص يتولى شؤون مجموعة من الأفراد ، وضرورة توفر سمة القدرة على التأثير في الأتباع والسعي نحو تحقيق هدف معين أو إصلاحه.
- التوصل إلى أن ما جاء به الفكر المعاصر من حيث القيادة وأساليبها ونظرياتها ما هو إلا إعادة بلورة لما جاء به الفكر الإسلامي قبل آلاف السنين، علما أن للفكر الإداري المعاصر فضل كبير على المجتمعات المعاصرة حيث تميز عن الفكر الإسلامي لما حققه من معارف ونظريات وقواعد استقاها من الفكر الإسلامي أو من غيره من العلوم.

8- خطة الدراسة:

من أجل دراسة موضوع القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي: دراسة مقارنة، ارتأينا تناول هذه الدراسة من خلال مقدمة انتهت بإشكالية تدرج تحتها جملة من التساؤلات الفرعية، وكإجابة مؤقتة عن هذه الإشكالية تم إعداد فرضية رئيسية تدرج تحتها جملة من الفرضيات الفرعية .

وكخطة شاملة للدراسة تم تقسيم هذه الأخيرة إلى أربعة فصول رئيسية تحتوي على عدد من المباحث والمطالب:

الفصل الأول: خصصناه كمدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية وينقسم إلى مبحثين يتناول المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية من خلال ثلاثة مطالب: المطلب الأول يتعلق بتعريف القيادة الإدارية، والمطلب الثاني أبعاد القيادة الإدارية، أما المطلب الثالث فينطوي على أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة، لننتقل في المبحث الثاني إلى إبراز أهمية القيادة في الإدارة من خلال أربعة مطالب تطرقنا فيها إلى أهمية القيادة في: الجانب التنظيمي للإدارة، الجانب الإنساني للإدارة، الجانب الاجتماعي للإدارة، وختمنا بأهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة.

الفصل الثاني: خصصناه لدراسة القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري المعاصر من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: تناولنا في المبحث الأول بؤادر ظهور الفكر الإداري المعاصر من خلال ثلاثة مطالب : المطلب الأول بؤادر اليقظة الفكرية، المطلب الثاني عوامل اليقظة الفكرية، ثم في المطلب الثالث انطلاق الفكر الإداري المعاصر، لننتقل في المبحث الثاني إلى تطور مفهوم

القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر من خلال ثلاثة مطالب: تناولنا فيها تطور مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم، ثم في ظل النظريات الكلاسيكية ، وأخيرا تطور القيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة.

لننتقل في المبحث الثالث إلى دراسة اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في دراسة القيادة الإدارية من خلال مطلبين: المطلب الأول تناولنا فيه النظريات المفسرة للقيادة الإدارية، أما المطلب الثاني فقد تطرقنا فيه إلى أهم الأنماط المفسرة للقيادة الإدارية.

الفصل الثالث: خصصناه لدراسة القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري الإسلامي من خلال ثلاثة مباحث: المبحث الأول طبيعة الفكر الإداري الإسلامي تناولناه في ثلاثة مطالب ركزنا فيها على أهم مصادر الفكر الإداري الإسلامي وعوامل ظهوره وأهم رواد الدراسات الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي، لننتقل في المبحث الثاني إلى دراسة طبيعة القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي من خلال ثلاثة مطالب: المطلب الأول تضمن معنى القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي، أما المطلب الثاني فقد تضمن المبادئ الأساسية للقيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي فيما تناولنا في المطلب الثالث معايير القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري الإسلامي، وختمنا الفصل بمبحث ثالث تضمن معالم الفكر الإداري عند القادة المسلمين من خلال ثلاثة مطالب: المطلب الأول تطرقنا فيه إلى أبرز ما جاء في وصية أبي بكر الصديق رضي الله عنه ليزيد بن أبي سفيان، كما تناولنا في المطلب الثاني وصية علي بن أبي طالب رضي الله عنه لمالك الأشتر النخعي، فيما تضمن المطلب الثالث وصية مروان بن الحكم لابنه عبد العزيز بن مروان .

الفصل الرابع: خصصناه كإطار مقارن لدراسة القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث: تناولنا في المبحث الأول أبرز رواد الدراسات الفكرية الإسلامية وما يناظرها في الفكر الإداري المعاصر ضمن ثلاثة مطالب تناولنا فيها: الغزالي والفكر السلوكي ، الفارابي والفكر المثالي، ابن خلدون والفكر الاجتماعي ، لننتقل في المبحث الثاني إلى تقييم النظريات الإدارية للفكر الإداري المعاصر في مطلبين: المطلب الأول تضمن تقييم النظريات الكلاسيكية، أما المطلب الثاني فقد تضمن تقييم النظريات الحديثة، فيما تناولنا في المبحث الثالث تقييم النظريات المعاصرة المفسرة للقيادة الإدارية من خلال ثلاثة مطالب

تضمنت : تقييم المدخل الفردي ثم تقييم المدخل الموقفي، وأخيرا تقييم المدخل التوفيقي، ثم ختمنا الفصل بمبحث رابع ركزنا فيه على دراسة خصائص القائد الإداري بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي من خلال مطلبين: المطلب الأول خصائص القائد الإداري في الفكر الإداري المعاصر ، المطلب الثاني خصائص القائد الإداري في الفكر الإداري الإسلامي.

خاتمة الدراسة: تناولنا فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها إضافة إلى جملة من التوصيات.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي
للقيادة الإداريـة



مقدمة الفصل :

تمثل القيادة أهمية كبيرة إذ أنه من المستحيل أن تسير أي جماعة بشرية دون قائد يجمع كلمتها ويحقق الأهداف التي اجتمعت من أجلها.

وفي مجال الفكر الإداري كانت القيادة الإدارية من بين أكثر الموضوعات التي أثارت اهتمام الدارسين والمفكرين في هذا المجال، حيث اختلفت مفاهيمها وتعددت المصطلحات المرادفة لها من باحث إلى آخر، كما اتضحت أهميتها التي شملت مجالات متعددة لم تقتصر على الجانب الإداري فحسب وإنما شملت عدة جوانب: تنظيمية، اجتماعية، وإنسانية...

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، كل مبحث يتفرع إلى عدد من المطالب:

المبحث الأول: يتضمن مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الإدارية

المطلب الثالث: المفاهيم المتعلقة بالقيادة

المبحث الثاني: يتضمن أهمية القيادة في الإدارة

المطلب الأول: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة

المطلب الثاني: أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

المطلب الثالث: أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة

المطلب الرابع: أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث عرفت البشرية عبر تاريخها الطويل نماذج و أنماط مختلفة من فنون الإدارة والقيادة، وتشير معظم الكتابات والدراسات العلمية الحديثة إلى أن بداية نشأة مفهوم الإدارة يرجع إلى بداية ظهور النهضة الصناعية التي عرفها العالم في النصف الثاني من القرن التاسع عشر الميلادي.¹

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

الفرع الأول: القيادة لغة

في اللغة العربية يقال: فلان قائد جماعة، من: قَادَ، يَقُودُ، مَقُودٌ، القيادة...، واسم الفاعل للقيادة هو: القائد، والقائد جمعه قُوداء، قادة... ولقد جاء في كتاب "لسان العرب" لابن منظور جمال الدين محمد أكرم (630هـ-711هـ)، أن القيادة هي: الانقياد و الطاعة و الخضوع و الإذعان.²

ويقال القائد من الإبل: أي التي تقدم الإبل و تآلفها، و القائد من الجمل أي أنفه، وقاد الجيش قيادة، أي ترأسه و تدبر أمره، و الانقياد: الخضوع، يقال: قدته فانقاد، و استقاد لي.³

وكذلك القيادة لغة من قُوداء، قَادَ، قِيَادَةً، و قَادَ الدابة أي مشى أمامها آخذاً بقيدها، حيث يقول الدكتور "طارق السويديان": القيادة في لغة العرب عكس السياقة، فقاد فلان الدابة: أي سار أمامها موجهاً لها، أما: ساق فلان الدابة أي سار خلفها.⁴

¹ صالح بن علي أبو عراد، نظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي، الرياض: جامعة الملك خالد، 2002، ص 2.

² المسعود عينة، القيادة الإدارية و دورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2010، ص 12.

³ منى أحمد قشطة، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين و سبل تفعيلها: دراسة تفقيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2009، ص 19.

⁴ عبد الرزاق بن درميح، النمط القيادي للمدربين و أثره على الأداء المهاري لدى لاعبي كرة اليد (أشبال) : دراسة ميدانية لفرق ولاية برج بوعرييج، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 18.

وبالنظر إلى الفكر اليوناني و اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، نجد أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل، يفعل أو يقوم بمهمة ما.

وذلك كما ذكر آرندت أن الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ، أو يقود، أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني Agere و معناه يحرك أو يقود.

والكلمة الإنجليزية المقابلة لكلمة Archein اليونانية هي كلمة: Archon أي "الأرخون" الحاكم الأول في أثينا القديمة حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهنا و رئيسا سياسيا في آن واحد.

و ذهب آرندت إلى أن العلاقة بين القائد و الأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين:

- وظيفة إعطاء الأوامر: وهي من حق القائد.
- وظيفة تنفيذ الأوامر: وهي واجبة على أتباعه.

واستنتاجا من هذا التحليل خلص آرندت إلى أن كلمة "قيادة" كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة Interdependence relation بين من يبدأ بالفعل ومن ينجزه، وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين:

يمثل الدور الأول: من يتولى القيام بالعمل وهو القائد، و وظيفته إعطاء الأوامر، وهذا الحق مقصور عليه.

و يمثل الدور الثاني: من ينجزون العمل، و هم الأتباع، و وظيفتهم تنفيذ الأوامر، و هذا واجب عليهم، كما أن قوة و مقدرة من يبدأ بالفعل، و هو القائد، تتجسد في روح المبادرة بالفعل، و المخاطر التي يتحملها في سبيلها أكثر من تجسيدها في إنجاز هذه المهمة.¹

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، 2007، ص 86.

الفرع الثاني: القيادة اصطلاحاً

في الحقيقة لا تقتصر القيادة على كونها فرع من علم الإدارة، بل إنها تشكل جوهر العمل الإداري.

وقد بلغ عدد التعريفات المخصصة لمفهوم القيادة قبل عام 1949م، ما يناهز 130 تعريف.¹

وأما ما كتب عن القيادة حتى سنة 2002 م فقد بلغ 134 مليون بحث و مقالة، وقد زاد هذا العدد منذ ذلك التاريخ، و هذا ما يفسر الإهتمام الواسع بفكرة القيادة الإدارية التي تمثل أحد أبرز الموضوعات التي أثارت اهتمام القادة و الإداريين و حتى الناس العاديين.²

لذلك فقد حظي مصطلح القيادة بتعاريف متعددة:

يقول الدكتور "أسامة أبو جاموس" بأن القيادة هي: عملية انقياد مجموعة أشخاص من خلال قائد لديه شخصية مؤثرة على أتباعه، و يبادلونه الطاعة و البذل، و تنفيذ ما يطلب منهم، و يقودهم لتحقيق هدف معين و تجمعهم رؤية موحدة.³

و هناك من يعرف القيادة بأنها: عملية إلهام الآخرين للعمل بجدية من أجل إنجاز المهام الأساسية.⁴

أما الأستاذ "صالح أبو جادو" فيعرف القيادة على أنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.⁵

¹ محمد العيد مطمر، الشخصية القيادية و دورها في تنمية المجتمع: هاري بومدين نموذجاً، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2005، ص 11.

² تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، ص 123.

³ أسامة عبد الغني محمد أبو جاموس، العقيدة الإسلامية والقيادة الإسلامية العسكرية، القدس، د.د.ن، 2011، ص 15.

⁴ حمود خضير كاظم، موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره ، ص 335.

⁵ شهرزاد محمد شهاب، " أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية و التربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى"، مجلة دراسات تربوية، معهد إعداد المعلمين بنينوى، بغداد، العدد الثامن، أكتوبر 2009، ص 15.

و لقد عرف كوهن "Kohn" القيادة على أنها: نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد.

كما عرف الباحثان: "كانز" و "كاهن"، القيادة على أنها: هي تلك القدرة على إحداث كم من التأثير على المرؤوسين يزيد على ذلك الكم الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء والمديرون العاديون بحكم النشاطات المخولة لهم.

ويقترح هذا التعريف أن أي رئيس أو مدير يمكن أن يوصف بأنه قائد إداري ، فقط عندما يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يجعلهم يذعنون لأوامره و توجيهاته بمحض إرادتهم

ورغبتهم الشخصية، وليس بسبب اللوائح و التعليمات أو الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الإذعان.¹

وهناك من يعرف القيادة على أنها: قدرة شخص ما على التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية دون إلزام قانوني، و ذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس فيما بينهم، و إقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحا شخصيا لهم و تحقيقا لأهدافهم.²

أما "MoorNead" & "Criffin" فقد عرفا القيادة بأنها : السلوك الملاحظ للقائد، أو الفعل الذي يقوم به والذي يجعل منه قائدا، عبر أسلوب التأثير غير القسري لتوجيه أنشطة المجموعة و تنسيقها باتجاه تحقيق الأهداف، إضافة إلى الخصائص الشخصية للفرد القائد والتي تساهم في عملية التأثير.³

¹ يوسف عنصر، ناجي ليتيم، "أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد السابع، جويلية، 2014، ص 139.

² محمد كريم سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة ، القدس ، 2010، ص 8.

³ أكرم الياسري، " أثر القيادة التحويلية و ثقافة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل ، مجلة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، بغداد، العدد الثالث، المجلد السادس، 2008، ص 2.

بينما يرى "ماهر عlish" أن القيادة هي: عملية إرشاد و توجيه الآخرين في أعمالهم بغرض تحديد و تحقيق أهداف معينة. أما "علي عبد المجيد عبده" فيعرف القيادة بأنها: فن استمالة الأفراد للتعاون معهم في تحقيق هدف مشترك.¹

كما يعرفها الكاتب "Ivancevich" إيفانسوفيتش" و زملاؤه، بأنها: القدرة على التأثير من خلال الاتصال، على أفعال الآخرين، أفراد، أو جماعات، نحو تحقيق أهداف معينة ذات معنى و قيمة.

وهذا يعني أن القيادة الإدارية تتطلب:²

- وجود شخص قائد.
- وجود مجموعة أفراد تحت قيادته.
- ممارسة مهارة التأثير.
- استخدام هذه المهارة بقصد تحقيق أهداف معينة.

أما "السيد عبد العالي" فيعبر عن القيادة بأنها: وجود فرد من الجماعة يمتلك القوة المؤثرة على أفكارها، ومشاعرها، ويستطيع أن يلعب دورا إيجابيا في حركة الجماعة التي يقودها، وإقناعها بالطرق الملائمة لتحقيق مصالحها وأهدافها.

فيما يعرفها "محمد حسن علاوي" على أنها: العملية التي يقوم فيها فرد من الأفراد أو جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها، لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.³

¹ مصطفى يوسف كافي و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة، عمان: مكتبة المجتمع العربية، 2013، ص 248.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان: دار الحامد، 2006، ص 215، 216.

³ عبد الرزاق بن درميح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

كما عرفت الدكتور "سهيلة عباس" بأنها: قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم للعمل بدرجة كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹

أما الدكتور "محمد الصيرفي" فيعرف القيادة بشيء من التفصيل بأن تعريف القيادة يعتمد على الزاوية التي يتم التركيز عليها من خلالها:²

- فالاهتمام بعملية التأثير: يؤدي إلى تعريف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع.
 - أما إذا نظرنا للقيادة من زاوية الاختيار: فإننا نعرف القيادة على أنها: النتيجة التي يتوصل إليها من تطبيق الاختيارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القيادة.
 - و إذا نظرنا إلى القيادة من زاوية السمات: فإننا نعرف القيادة على أنها: ائتلاف مجموعة من السمات التي تمكن الأفراد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف.
 - أما إذا نظرنا إليها من زاوية التابعين: فيمكن القول بأن القيادة هي: فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة.
- و رغم اختلاف الزاوية التي ينظر إليها للقيادة من خلال كل تعريف إلا أنها جميعا تتفق في محتواها و مضمونها حيث تؤكد على جانب مشترك و هو القدرة على التأثير في سلوك الآخرين و دفعهم طوعية نحو تحقيق الهدف الذي يحدده القائد.

الفرع الثالث: الإدارة لغة

في اللغة العربية كلمة إدارة هي مصدر للفعل الرباعي أدار، و هي تدل في استعمالاتها المتعددة على التحريك و الدوران، و قد ورد ذكرها في القرآن الكريم في قوله تعالى: "إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم"، فلفظ "تديرونها" فعل مضارع، و فعله الماضي "أدار"، ومصدره "إدارة"، لكنها لم تأت فيما تقدم بالمعنى المتداول في كلام الناس في وقتنا المعاصر.

¹ حمود خضير كاظم، موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره ، ص 335.

² محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 130.

وأصل الكلمة "دَوَّرَ": دار الشيء، يَدُور دَوْرَانًا، و دَوْرًا، و دَوَّورًا، و استدار، وأدّرتُه أنا، و دَوَّرْتُه، و أدّاره غيره، و دَوَّر به، و دُرتُ به، و أدّرتُ استدّرتُ، و داوَره مُداوَرَةً .

ولكن مما يؤخذ على ما تقدم أنه يقال بأن لفظ إدارة إنما وجد لفظاً منصوباً عليه في كلام العرب، إلا أنه لم يستخدم بالمعنى المتعارف عليه اليوم.¹

ويستند مفهوم اصطلاح: "إدارة"، "Administration" إلى معناه اللغوي، فالإدارة في الإنجليزية مصدر لفعل أدار: Administer، و هذا التعبير الأخير مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين: Ad- Ministère، و تعني خدمة الغير، أو تقديم العون للآخرين: to Serve.²

الفرع الرابع: الإدارة اصطلاحاً

وردت عدة تعاريف للإدارة نذكر منها:³

يعرف "فرديريك تايلور" فن الإدارة بأنه : المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أن هؤلاء الرجال يقومون بأعمالهم بأحسن طريقة و أخصها.

ويعرفها "هنري فايول" بقوله: إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر، وتنسق، و تراقب.

ويقول الدكتور " كامل المغربي " بأن الإدارة هي: عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية، باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة.

¹ محمد بن شاكر الشريف، موسوعة فقه السياسة الشرعية، المجلد الثاني: إدارة الدولة الإسلامية"، الرياض: مجلة البيان للنشر، 2013، ص 15.

² عليوه السيد، مرجع سبق ذكره ، ص 09.

³ وهيبة مقدم، الإدارة الإسلامية: مدخل مبسط لكل باحث، نقلا عن موقع:

<http://www.ief.pedia.com/vb/showthread.php?t=2802015/04/17> p :01

و يعرفها الباحثان: " عبد الكريم درويش " و " ليلي ت كلا " بأنها: توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.¹

فالإدارة إذن: هي قيادة واعية تقوم بالتخطيط و الترتيب و التنظيم و التوجيه و الرقابة، وصولاً لتحقيق الأهداف المبتغاة، و قد يكون معنى الإدارة بالمفهوم المتقدم قريباً من التدبير إذ أن معنى تدبير الأمر: إنفاذه و إبرامه ، و التدبير يعني انزال الأمور في مراتبها والنظر في عواقبها.²

الفرع الخامس: القيادة الإدارية

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الاجتماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاط الآخرين و سلوكهم لتحقيق أهداف معينة، و يمكن اعتبار القيادة الإدارية عبارة عن عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد و مرؤوسيه أو تابعيه بما يمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً، إذا توافرت القناعة و الفهم، و الإدراك للقائد من قبل المرؤوسين.³

و يعرف الباحثان: " عبد الكريم درويش " و " ليلي ت كلا " القيادة الإدارية بأنها: المقدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى من خلالها كسب طاعتهم واحترامهم و ولائهم، وشحنهم، و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

أما الدكتور " خميس السيد " فقد عرف القيادة الإدارية بأنها: النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير و الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية بالقدر المناسب و عند اقتضاء الضرورة⁴

¹ خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية : البناء الاجتماعي للمجتمع، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 20.

² محمد شاکر الشریف، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ مصطفى يوسف كافي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 248.

أما رأي الباحثين: "خليل الشماع"، "ابتسام سلامة"، "دايل سميث" فهو كالتالي:¹

يشير الدكتور "خليل الشماع" إلى القيادة الإدارية بأنها: الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين.

أما "ابتسام سلامة" فتعرفها بأنها: العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه مجهوداتها نحو تحقيق هدف معين، و نحو السعي للوصول إليه في ظل إطار علمي وإنساني.

أما "دايل سميث" فيرى بأنها: القدرة الذاتية للمدير (القائد) على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلح العملية والمهارات.

فالسلك القيادي لا يحدده المنصب و إنما تحدده قدرة القائد على التأثير في الآخرين من خلال العلاقة بينه و بين التابعين، و لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة حول مفهوم القيادة الإدارية، لذا فالعديد من الباحثين يعرفونها بأنها: القدرة على طبع إرادة القائد على تابعيه، و تحفيزهم لأن يطيعوه و يخلصوا له.²

ولهذا اعتبرت القيادة الإدارية أيضا بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرارات و الأوامر، و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، و عن طريق التأثير و الإستمالة، قصد تحقيق هدف معين.³

وحسب هذا التعريف فإن القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون نحو تحقيق هدف معين.

كما يعرف الدكتور "ماهر عقيلي" القيادة الإدارية بأنها: صفة عامة يتحلى بها الرئيس أيا كان مستواه الإداري و مجال عمله، و هي تتمثل بمجموعة من الخصائص و القدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والإشراف السليمين، فتمكنه من رفع الروح

¹ محمود حسن جمعة، عبده شاكر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، بغداد، السنة الرابعة و الثلاثون، العدد التسعون، 2011، ص 306.

² عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 233.

³ عليوة السيد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المعنوية لمروؤسيه و جعلهم يحبونه و يستعينون به قائدا لهم، و يشعرون بالانتماء إليه و للمنظمة معا، و بالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.¹

فيما يمكن اعتبار القيادة الإدارية عملية تتألف من الإرشاد و الإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة، ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، و تتطلب القيادة عناصر أهمها:²

- التأثير: وهي القدرة التي يتمتع بها القائد على إحداث تغيير ما، أو إيجاد قناعة ما تؤثر على الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.
- النفوذ: وهو القدرة على إحداث تغيير ما، أو منع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية، وليس بالمركز أو الموقع.
- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، وقدرته هنا مستمدة من مركزه، والصلاحيات المخولة له.
- وبالتالي يمكن أن نستنتج عناصر القيادة:
- وجود أهداف.
- وجود مجموعة من الأفراد.
- وجود قائد ذو تأثير و فكر إداري و قرار صائب في الوقت المناسب.

وهذا ما يعبر عنه بأركان القيادة الإدارية وهي كالتالي:

- الرؤية: يقصد بها الحالة التي يرجى الوصول إليها مستقبلا وهي الدافع للإبداع.
- الأتباع المخلصون: لكل قائد أتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله و يؤمنون بأفكاره، ويسعون معه لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- التشجيع و التحفيز: يعتبر هذا العنصر أساس القيادة، فهو يتعلق بمعنويات الأتباع و إذا تحقق ذلك سوف ينطلقون ذاتيا، لأداء أعمالهم، و بالتالي الوصول إلى أعلى المستويات.

¹ شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني، 2000، ص 19.

فالقيادة الإدارية إذن هي مجموعة المهارات القيادية والإدارية الضرورية و التي تعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة.

بيد أنه من الضروري ذكر بعض مهارات، وصفات ومكونات الشخصية القيادية الإدارية، حيث تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية، و هذه المهارات مهمة و ضرورية أيضا للقائد، و قد اختلف الكتاب و الباحثون في تحديد المهارات الأساسية للقائد الإداري.

وقد أورد الدكتور حسين حريم جملة من المهارات الأساسية للقائد وهي:¹

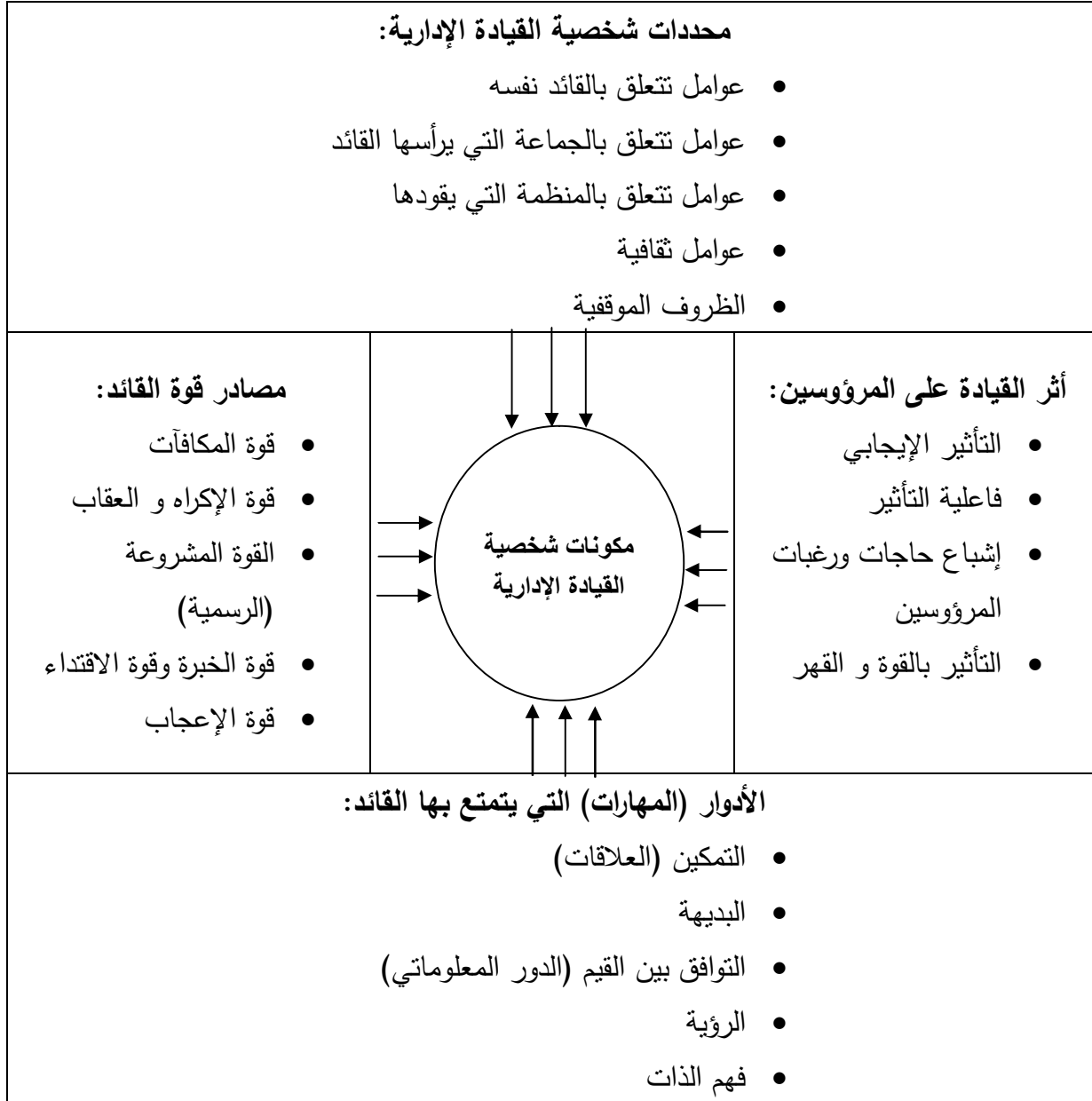
- التمكن Improvement: أي المشاركة في التدبير والسيطرة واتخاذ القرار.
- البدية Intuition: أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة.
- فهم الذات Self-Understanding: أي القدرة على معرفة مواطن القوة و الضعف لدى المدير.
- الرؤية Vision: أي القدرة على تصور مستقبل المنظمة ووضع الخطط لذلك.
- التوافق بين القيم Value Congruence: أي استيعاب أهداف المنظمة و أهداف العاملين وقيمهم والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.

ويتضح من ذلك أن المهارات القيادية هي مجموعة مهارات يمكن تعلمها و اكتسابها إذا أن القيادة تستمد سلطتها من المجموعة من خلال القدرة على الإقناع و التأثير لنيل رضا المرؤوسين .

¹ محمود حسن جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 308.

ويمكن توضيح مكونات الشخصية القيادية في الشكل الموالي:

الشكل 01: مكونات الشخصية القيادية.



المصدر: محمود حسن جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 309.

إذن من خلال التعاريف السابقة فإن الباحثة ترى بأن تلك التعاريف اختلفت في تناولها لمفهوم القيادة ، حيث ركز بعضها على البعد الاجتماعي للقيادة، و بعضها على صفات وسلوك القائد و بعضها على البعد المستقبلي للقيادة.

لذا يمكننا الخروج بالتعريف الإجرائي التالي للقيادة الإدارية من خلال العناصر التالية:

- أن القيادة الإدارية وظيفة يمارسها القائد الإداري.
- أنها عملية تفاعلية بين القائد والجماعة التابعة له.
- أنها عملية تعتمد بالدرجة الأولى على وجود الجماعة.
- أنها تقوم على أساس استخدام السلطة الرسمية إلى جانب عنصر التأثير والاستمالة.
- أنها تعمل على توحيد الجهود المشتركة وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين.

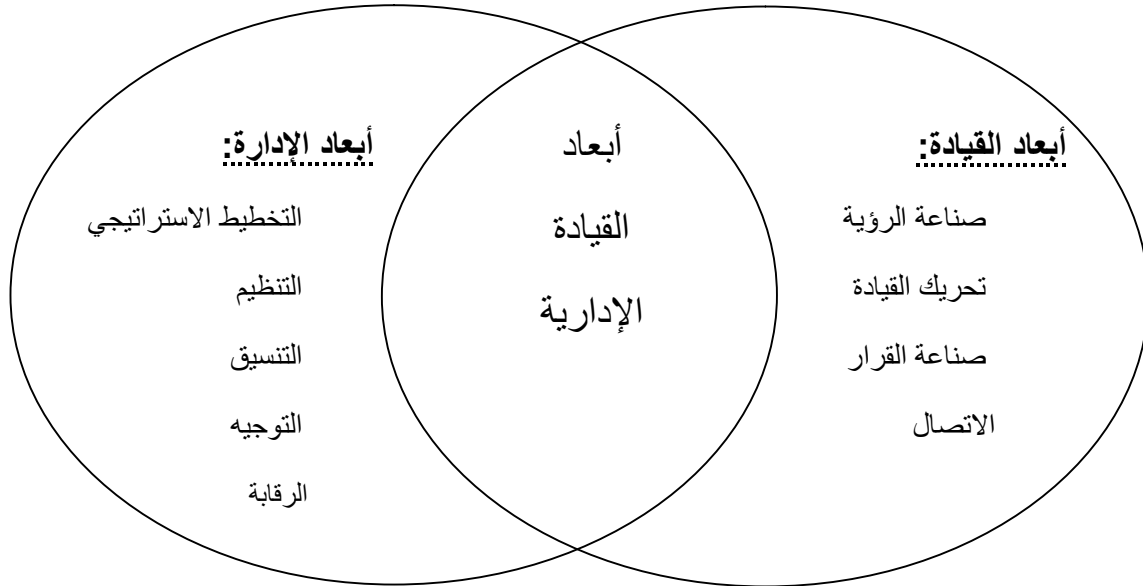
وبالتالي يمكن أن نعرف القيادة الإدارية على أنها:

"عبارة عن عملية تفاعلية بين القائد والأفراد التابعين له، بحيث يمكن للقائد استخدام جملة من المهارات القيادية للتأثير على سلوك وتوجهات الأفراد بغية توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين".

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الإدارية

إن مفهوم القيادة الإدارية يشمل عدة أبعاد تشكل في مجملها مجموعتين من الأبعاد: تتمثل الأولى في أبعاد الإدارة، بينما الثانية تتمثل في أبعاد القيادة، كما يوضح الشكل:

الشكل 02: أبعاد القيادة الإدارية.



المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من هذا المخطط أن القيادة الإدارية تتكون من عدة أبعاد تشمل مجموعة من الوظائف الإدارية، إضافة إلى الأدوار القيادية، وبذلك تتلخص أبعاد القيادة الإدارية فيما يلي:

الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو حجر الأساس في عملية القيادة الإدارية و يمكن تعريفه بأنه عبارة عن مجموعة النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل من خلال الاختيار بين البدائل المتاحة ، والتي تتاح مستقبلاً.

ويمكن إيجاز نشاطات وظيفة التخطيط في الإجابة عن الأسئلة:¹

- ما الذي سنقوم بعمله؟ What
- متى سنقوم به؟ When
- كيف سنقوم به؟ How
- من سيقوم به؟ Who

ويعتبر التخطيط، الأساس الذي تقوم عليه المراحل الإدارية الأخرى، فهو عصب النجاح لأي منظمة لها برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة خلال مدة محددة عن طريق حصر الإمكانيات المتاحة، وتكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ.

كما أن التخطيط وظيفة هامة من مسؤولية القائد الإداري، بحيث يرتبط التخطيط بالوظائف القيادية الأخرى، لأنه ضروري لتحديد الأهداف.

وقد عرفه الباحث "أحمد حمدوش" على أنه: **تصميم العمل المراد الوصول إليه، وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك.**²

كما يعرف على أنه: **عمل ذهني بالدرجة الأولى يعتمد على التفكير العميق و الرؤيا الصائبة للحاضر و المستقبل.**³

كما أنه يشمل دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

¹ عبد اللطيف مصلح عايش، "دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعية**، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، صنعاء، المجلد السادس، العدد 11، 2013، ص 105.

² سامي عمري، **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007، ص 17.

³ فهد بن محمد الذويبي، **المهارات الإدارية و الشخصية و علاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 15.

ويعرف "أمسترونج" التخطيط الاستراتيجي بأنه: التخطيط الرسمي بعيد المدى لتحسين الأداء الشامل، أي أنه الرؤية المستقبلية لتحسين الأداء الشامل، بمعنى الوصول إلى الهدف الاستراتيجي بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط له من موارد، و بين ما يتم الحصول عليه فعلياً.¹

الفرع الثاني: التنظيم

إن التنظيم أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح العمل الإداري، نظراً لأنه البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله، حيث يحدد واجبات و مسؤوليات الموظفين، و ترتيبها في هيكل متكامل، يبين مستوياتهم، و طرق الاتصال بينهم و العوامل المادية التي يستخدمونها.

فوظيفة التنظيم ضرورية للقادة في كل المستويات إذ أن هذه العملية تتدخل فيها جملة من العوامل:²

- معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- حسن إدارة الوقت، فالفائد بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت.
- تقسيم العمل داخل المنظمة حسب الاختصاص وفق مبدأ: الموظف المناسب في المكان المناسب.
- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح، بحيث يُعلم كل موظف رئيسه، و كل رئيس يُعلم موظفيه.

ويرى "كونتر" بأن التنظيم هو: تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، و إسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط.³

¹ محمد عودة حسين، أحمد مجيد حميد، "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي: دراسة

ميدانية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العدد الرابع و السبعون، 2009، ص 140.

² المسعود عينة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ عبد اللطيف مصلح عايض، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الفرع الثالث: الاتصال

إن إحدى القواعد الأساسية للقائد، أن تكون لديه القدرة على الإقناع، حيث يرى "هيزنبرج" أن القيادات يجب أن تكون قادرة على التواصل بكفاءة و سهولة و عليها أن تشرك الآخرين ، فالاتصال الفعال ينبع عن رؤية القائد الناجح، و بالتالي تحفيز الآخرين.¹

ويمكن تعريف الإتصال التنظيمي بعدة تعريفات كل من زاويته الخاصة:²

- إن الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر .
 - الاتصال هو السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر.
 - الاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.
- ويعد الاتصال أمراً أساسياً في نجاح أداء المهارات القيادية المتمثلة في فهم الذات، والآخرين، والتأثير والعمل الجماعي، لأنه الوسيلة التي يقوم من خلالها القائد الإداري بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والإشراف، الرقابة.³

¹ فهد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، اتجاهات القيادات الإدارية و علاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات، رسالة ماجستير

(غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 40.

² يوسف عنصر، ناجي ليتيم، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ فهد بن محمد الذويبي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفرع الرابع: الدافعية

تشمل الدافعية رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة و تتعلق بالقوى التي تغير أو تحافظ على اتجاه أو كمية أو شدة السلوك.¹

كما تمثل القوة التي تحرك و تثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، و في درجة مثابرته، واستمراره في الأداء، و في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، و مهارات في العمل.²

و يعتبر التحفيز مهمة أساسية و ضرورية للقيادة و معبرا عن قدراتها. و يبدأ فن تحفيز الموظفين بتعلم كيفية التأثير في سلوكهم، و شحذ قواهم الشخصية بطرق تساعد على إخراج أفضل ما لديهم، و تحقيق أحسن النتائج، فبقدر العطاء و البذل تكون النتائج، و بقدر الدافع الموجه للسلوك بقدر الاتقان و الإحسان، و بقدر الحوافز و الإمكانيات المتاحة المحيطة بالموظف يكون النجاح و التفوق في تحقيق الأهداف.³

الفرع الخامس: اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار هو نشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة ويتم على كافة المستويات الإدارية، وتهدف عملية اتخاذ القرار إلى اختيار البديل الأفضل من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة، وأقل عدد من النتائج غير المرغوبة.

و هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار بعد حصر البدائل الممكنة و منها ما يلي:⁴

- التنبؤ بالنتائج المتوقعة من كل بديل من البدائل.
- الاحتمالات التي يمكن ربطها بهذه النتائج.

¹ عبد اللطيف مصلح عايش، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² يوسف عنصر، ناجي ليتيم، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ المسعود عينة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر: دار هومه، 2005، ص 61.

- معيار القيمة لدى الشخص الذي يقوم بتحليل هذه البدائل و يقارنها مع بعضها البعض.
- الأهداف التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها.
- القيود والمحددات التي يمكن أن يتم على ضوءها تنفيذ البديل، أو الطريق الذي يتم اختياره، وذلك لتوفر أو عدم توفر المال اللازم لتنفيذ قرار ما، والمشاكل المتعلقة بالعنصر البشري، وكذلك مشاكل عنصر الزمن.

إذن: تعتبر مهمة اتخاذ القرارات البوتقة الشاملة لأنشطة الإدارة على جميع مستوياتها، حيث يتم من خلالها تقييم وتحديد وتنفيذ كافة تلك الأنشطة.

فعملية اتخاذ القرارات تكون وقفا على شخص واحد و هو القائد الإداري الذي يقوم باختيار البديل، الذي يحقق أقصى عائد من بين البدائل المتاحة و يصبه في صورة القرار الرسمي، مع العلم بأن عملية اتخاذ القرارات هذه ليست مقصورة على مستوى معين من مستويات القيادة، بل تمارس على كافة المستويات و في كل أرجاء التنظيم الإداري، حيث أن عملية اتخاذ القرار هو جوهر عمل القادة.

الفرع السادس: التنسيق¹

تعد وظيفة التنسيق مطلبا أساسيا و ضروريا لكل تنظيم إداري لإحداث نوع من التكامل و التعاون بين كل الوحدات الإدارية، لأن التنسيق يمنع من تداخل الوظائف وتشابكها، و في هذا الصدد يقول كل من "موني" و "رايلي" (Mooney and Reiley) بأن "التنسيق هو بمثابة المظهر الأساسي للإدارة، و أن أوجه النشاط الأخرى للقائد الإداري لا تعدو إلا أن تكون عناصر مكملة لنشاطه المتعلق بالتنسيق"

بمعنى أن مهمة التنسيق هي جوهر العمل القيادي.

فعملية التنسيق تكمن في القدرة على التوفيق بين نشاطات الوحدات التابعة للمنظمة حتى يتم تحقيق الهدف العام للمنظمة بسهولة و كفاءة عالية، و من ثم يكون على القائد محاولة التنسيق بين جهود

¹ المسعود عينة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

العاملين في التنظيم، و أن يعمل معهم كزميل مشارك، لا كرئيس للتنظيم حتى يتم تذليل ما قد يعترض تحقيق الأهداف من معوقات.¹

الفرع السابع: التوجيه

تعتبر مهمة التوجيه من أهم المهام الإدارية، فهي مهمة تختص بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري.

و للقيام بهذه المهمة يتولى القادة الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا و تضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، و تكمن أهمية هذه المهمة في إنجاح العملية الإدارية، حيث تبعث الحياة في الخطط و التنظيم و تحقيق التكامل في الجهود.²

الفرع الثامن: الرقابة

تهتم مهمة الرقابة بالتأكد من أن الأهداف و الخطط و البرامج، تتم على حسب المعايير المحددة، و أن الانحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها، و يتم تحديد المسؤولين عنها، و تتخذ إجراءات لتصحيحها، كما أنها تتطلب وضع المعايير و القيام بتقييم النتائج وإجراء الضبط اللازم.

إن مهمة الرقابة شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية، تتصف بالشمولية والترابط، فهي مهمة القادة في كل المستويات التنظيمية، حيث يتولاها القائد كما يتولاها المشرف على الموظفين.

تقوم الرقابة على عملية الإشراف و التقييم المستمر للأنشطة الفعلية للمنظمة و مقارنتها بالمخططة، و تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية أو كليهما معا، ومعرفة أسباب تلك الانحرافات، و العمل على تصحيحها بهدف التوظيف الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة، بما يمكنها من الإسهام في تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.³

¹ فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضعية الحديثة، بيروت: دار النفائس، 2001، ص 214.

² المسعود عينة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ عبد اللطيف مصلح عايض، مرجع سبق ذكره، ص 106.

وعلى القائد عند إجراء الرقابة أن يلجأ إلى استخدام معايير موضوعية غير شخصية و أن يستهدف و هو يقوم بإجراء الرقابة محاولة الكشف عما يعترى التنظيم من أخطاء، و القضاء على ما قد يكون هناك من معوقات لها تأثير على تنفيذ أهداف التنظيم، و كذلك يجب على القائد أن يمارس الرقابة على أساس اعتبارها أداة تقويم و إصلاح، لا على أساس اعتبارها وسيلة لتوقيع الجزاء و العقاب.¹

المطلب الثالث: المفاهيم المتعلقة بالقيادة

الفرع الأول: العلاقة بين القيادة والإدارة

إن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر (ق19)، و مع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.²

و قد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض، و أنها مفتاح الإدارة، و أن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية.³

و من المهم التفريق بين كل من القيادة و الإدارة، فمعنى كونك مديراً معناه أن تكون مسؤولاً عن التقدم في نشاط المنظمة و عن توضيح مسؤوليات كل فرد فيها.

أما معنى كونك قائداً، فمعناه أن تؤثر، أن ترشد و أن تقدم التوجيه، و بالطبع لا يعد كل فرد صالحاً للإدارة و القيادة معاً، فليست القيادة فقط إدارة جيدة، و لكن الإدارة الجيدة هي جزء من المهام الوظيفية الخاصة بكل قائد.

¹ فوزي كمال أدهم، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها، عمان: دار أسامة، 2012، ص 125.

³ نوال بوعلاق، يحي سعيدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 11، 2014، ص 187.

فالإدارة و القيادة يعبر عنهما بالكفاءة مقابل الفاعلية، كما أن الإدارة تعني التكيف مع الوظائف العملية المعقدة بينما القيادة تعني التكيف مع التحديات و التغيرات.¹

أما من حيث العمليات فتركز كل من القيادة و الإدارة على ما يلي:²

1. القيادة تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز و شحذ الهمم.

2. الإدارة تركز على أربع عمليات رئيسية هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه والإشراف.
- الرقابة.

كذلك نجد في تحديد العلاقة بينهما أن القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق، كذلك القيادة تهتم بالكليات "اختيار العمل الصحيح" ، بينما الإدارة تهتم بالجزئيات و التفاصيل أي: "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل"³ ، فالمدير يقوم بأداء الأشياء بطريقة صحيحة بينما القائد يقوم بعمل الشيء الصحيح، لأن الأول مجرد منفذ للقرار بينما الثاني صانع للقرار، لكنهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقا لمعايير و أسس معينة.

ويتضح من كل هذا أن القائد يهتم بالإستراتيجية في حد ذاتها بينما المدير يهتم فقط بتنفيذ وتطبيق تلك الإستراتيجية، وبوجه عام تعد القيادة واحدا من أهم أبعاد الإدارة.

¹ تيسفاجيبيرميدين، بيتر شافير، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

² هاني خلف الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

³ تيسفاجيبيرميدين، بيتر شافير، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفرع الثاني: العلاقة بين القيادة و الرئاسة¹

يذكر الدكتور " أحمد إبراهيم " أن "جيت Jeat" عرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه.

لذلك فإن هناك فرق كبير بين القيادة Leadership، و بين الرئاسة Headship، لأن القيادة تتبع من الجماعة و يقبلون بسلطتها، أما الرئاسة فتستمد سلطتها من خارج الجماعة، و يقبل بها الأفراد خشية العقوبة، و بذلك يكون الرئيس مفروض على الجماعة، و بينهما تباعد اجتماعي، و رغم وجود الفروق بين القيادة و الرئاسة إلا أن بينهما علاقة وثيقة يمكن إجمالها فيما يلي:

- تستند القيادة على قوة القائد، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس.
 - القيادة تظهر من الجماعة، أما الرئاسة فواجبة على الجماعة.
 - القيادة تعمل في مواقف غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية، ومواقف روتينية.
 - مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها، وكذا شخصية القائد، أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
 - في القيادة يتم تحديد الجماعة بالتشاور مع الأفراد وتواجد المحبة بينهم، بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير للمشاركة.
- وفي الأخير يمكن القول إن القيادة والرئاسة يمكن أن يلتقيا بحيث يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، وبذلك ليس كل رئيس قائد، وإنما كل قائد هو بالضرورة رئيس.

¹ نواف سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية: دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، الرياض، 2008، ص 19.

الفرع الثالث: العلاقة بين القيادة و الزعامة¹

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.

ويتجلى ذلك من خلال أن الزعامة هي إحدى أشكال القيادة ويقصد بها تأثير الفرد (الزعيم) على العاملين فيجعلهم يذعنون له.

الفرع الرابع: العلاقة بين القيادة و الإشراف²

يقوم المشرف بأعمال أكثر تنظيما، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة.

وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة و القبول أولا من الأعضاء، و يقدم أعماله بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح، و ليس قائدا كفؤا.

الفرع الخامس: "العلاقة بين القيادة و السيطرة"³

إن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة، يشاركها مشكلاتها وآمالها وأهدافها ويوطد الصلة بين أعضائها، ويحصل على تعاونهم...

وتتوقف استجابة الأعضاء للقيادة على إدراكهم بأن القائد هو أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعي، والقيادة تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل آخر.

فالقيادة إذن تتوقف على الشخص و على الموقف الاجتماعي و على التفاعل بينهما.

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 24.

² المرجع نفسه، ص 25.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

أما السيطرة فهي تعني عملية متابعة وتقييم وضبط الأنشطة التنظيمية تجاه تحقيق أهداف مخططة.

و يلاحظ أن كبر حجم المنظمات يجعل القائد في حاجة إلى وظيفة السيطرة حتى لا يستفحل أي انحراف، و يتمكن من اكتشاف و تصحيح المشكلات قبل أن تتضخم، والسيطرة أيضا مطلوبة للتأثير في دافعية التابعين لأن نظام السيطرة يجعلهم محل تقدير و احترام من طرف القائد.

المبحث الثاني: أهمية القيادة في الإدارة

تتجلى أهمية القيادة من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فعالية، وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

المطلب الأول: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، فعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث و التجارب.

و دور القيادة في الجانب التنظيمي هذا لا يقتصر على مجرد إصدار المدير القائد للأوامر و التأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها و لكن الدور الأساسي و الهام للمدير القائد، هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم، و يحافظ على الروح المعنوية العالية لديهم، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.¹

كما أن دور المدير القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم و توجيهها، ليتمكن من خلال ذلك من إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين، و توجيه كل جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه.²

¹ نورالدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 113.

إن دور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي هو دور هام وأساسي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين بها، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.

المطلب الثاني: أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية و المتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه و بين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، و إشراكهم فيما يمس شؤونهم، و اعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات معنى و قيمة، و هو ما يسمى "الإدارة بالمشاركة" "Management participatif"، و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته، و يحفزهم على العمل بحماس و رضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، وحاجاتهم، وشخصياتهم، واتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم و ميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، و تفكيرهم.¹

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، و لكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها و هو ما يسمى بدور "التبعية"، الذي يفرض عليه أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يصدر إليه من توجيهات من السلطات العليا، و بين ما يصدره هو من توجيهات لمرؤوسيه.

و هناك دور القائد كزميل للقادة الآخرين، فانتفاء القائد لمجموعة أو أكثر من الزملاء، له أهمية في تعزيز موقفه، كما يفرض عليه هذا الدور أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، و أن يعمل خلال هذه العلاقات على خلق الدعم و التعاون معهم.

وأخيرا دور القائد وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم بما يفرض عليه أن يوفق بين احتياجات جميع هذه العلاقات ويواجه الضغوط المختلفة التي قد تفرضها عليه، فكل هذه الأدوار تتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل بينها جميعا.

¹ نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 74.

المطلب الثالث: أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة¹

يتيح الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري على اختلاف صوره وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، كما أنه محور نشاطات الإدارة في التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها، ابتداء من الأسرة إلى المدرسة إلى الجامعة، إلى الجمعيات على اختلاف أنواعها إلى النقابات إلى الشركات والمصالح الحكومية، و انتهاء بالدولة.

لذا فإن أهمية دور القيادة في الجانب الاجتماعي يكمن في قدرتها على توجيه هذه النشاطات الاجتماعية و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون و التماسك بين العاملين في التنظيم، كما أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي من قيود، تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم.

فالقائد الإداري يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، و تتمثل في عاداتهم و تقاليدهم و قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما يتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع و التي تنعكس على سلوك القائد و مرؤوسيه داخل التنظيم الذي يعمل في نطاق المجتمع ككل.

وهذه العوامل الاجتماعية تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره، لأن تنكره لقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه فقدان القائد لتعاون مرؤوسيه معه، و على مدى قدرته على تقدير هذه العوامل الاجتماعية و أخذها في اعتباره يتوقف نجاحه و فاعليته في تحقيق أهداف التنظيم.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 118.

المطلب الرابع: أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

على الرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد و دوره في تحقيق الأهداف واحداً، في جميع التنظيمات الإدارية، و هو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها و تحديدها لمرؤوسيه، و كذا الحيلولة دون تعارض أهداف التنظيم مع أهداف الموظفين العاملين من جهة، و بين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل التناقضات الموجودة في التنظيم، و مواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد و تعقد الأهداف التنظيمية، من خلال التوفيق بين ما تم إنجازه فعلاً، و بين ما يراد إنجازه من أعمال، و التوفيق بين إشباع حاجات و متطلبات التنظيم، و بين المصادر المالية و القوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، و كذا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق و الاتصال الرسمي، و بين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي و هذا كما أشار إليه "ستوكديل".¹

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية لبجاية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2008، ص 21.

خلاصة الفصل:

تعد القيادة الإدارية جوهر العمل الإداري كما أنها مفتاح الإدارة و قلبها النابض، فهي تعني قدرة القائد الإداري على التأثير في موظفيه من خلال جملة من المهارات القيادية التي يتمتع بها، بغية تحقيق أهداف معينة، كما أن أبعاد القيادة الإدارية يمكن أن نعبر عنها من خلال عملية انسجام الوظائف الإدارية مع الوظائف القيادية.

وبالتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة رأينا أن الإدارة تعني القيام باختيار الطريقة الصحيحة للعمل بينما القيادة تهتم باختيار العمل الصحيح.

فيما عرفنا بأن الرئاسة تستمد سلطتها من خارج التنظيم بينما القيادة تستمد سلطاتها من القبول التام للجماعة التابعة لها، أما الزعامة فهي تعبر عن القيادة الكاريزمية، بينما الإشراف فإنه يمثل أحد وظائف القيادة الإدارية أما السيطرة فتعبر عن أسلوب قد يستخدمه القائد للتأثير في المرؤوسين.

وقد تعرفنا على أهمية القيادة في الإدارة والتي تتجسد في أنها تقوم بدور هام وفعال في كافة جوانب العمل الإداري وأنها معيار نجاح أي تنظيم إداري.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية من منظور
الفكر الإداري المعاصر



مقدمة الفصل:

بعد انهيار الإمبراطورية الرومانية القديمة انقسمت أوروبا إلى إقطاعات، و تميزت الفترة ما بين (500 و 1500 ميلادية) بانتشار العمل الزراعي الذي كان قوامه عبيد الأرض، حيث ساد أوروبا في هذه الحقبة ظلام العصور الوسطى، و لذلك لم تحقق الإدارة في هذه الفترة أي تقدم يذكر، و سادها ركود فكري شامل ، ثم أشرق على أوروبا ما يعرف بعصر النهضة الذي اقترن بقيام الدول الأوروبية الحديثة التي قضت على حكم الإقطاع.

و قد اتسم عصر النهضة بيقظة الفكر الإداري، حيث كان الأخذ بمذهب الحرية الاقتصادية مقترنا بقيام الثورة الصناعية، بعد اكتشاف القوة البخارية، و إنشاء مشروعات الأعمال الضخمة كان له الأثر البالغ في انطلاق الفكر الإداري المعاصر وفي هذا الفصل سنحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماهي بوادر ظهور الفكر الإداري المعاصر؟.
- كيف تطور مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر؟.
- ماهي اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في دراسة القيادة الإدارية؟.

المبحث الأول: بؤادر ظهور الفكر الإداري المعاصر¹

المطلب الأول: بؤادر اليقظة الفكرية

شهد القرن 16 الميلادي نهاية عصر الإقطاع و ما اقترن به من ركود فكري ومطلع عصر النهضة أو الإصلاح، و قد تمثلت بؤادر اليقظة الفكرية في كتابات كل من: "توماس مور" و "نيكولا ميكافيللي" التي تعكس تأثرهما بمنهج رواد الفكر الإداري الإسلامي السائد في ذلك الوقت، حيث أن "توماس مور" وهو صاحب فكر طوبائي يمثله كتابه اليوتوبيا كان متأثرا بمنهج الفارابي في كتابه آراء أهل المدينة الفاضلة.

كما كان "ميكافيللي" في كتابه *الأمير* وما تضمنه من نصائح لأميره متأثرا بمنهج "الغزالي" في كتابه الموسوم: *التبر المسبوك في نصيحة الملوك*.

وقد ذكر بعض مؤرخي الفكر الإداري الغربي مثل: "كلود جورج" في كتابه: تاريخ الفكر الإداري ، المطبوع سنة 1968م ، كلا من "الفارابي" و "الغزالي" كمفكرين بارزين لهما تأثيرهما على إيقاظ هذا الفكر في تلك الحقبة بعد طول ركود، فالفارابي يقدم لنا توصيفا لوظيفة الحاكم الصالح، و الغزالي ينصح الملك بما ينبغي أن يتحلى به من صفات القيادة الناجحة، وفيما يلي سوف نعرض خلاصة الفكر الإداري عند كل من "توماس مور" و "نيكولاميكا فيلي"، هذه الأعمال التي تعد باكورة اليقظة الفكرية في القرن 16 م .

الفرع الأول: الإسهامات الفكرية لتوماس مور

ولد توماس مور بلندن سنة 1478م ، و درس القانون في جامعة أكسفورد و اشتغل بالمحاماة وتدريس القانون ثم انتخب عضوا بالبرلمان في عهد الملك "هنري السابع" .

كان تميز بفكر طوبائي بعيد عن الواقعية بحيث لم يستطع التوفيق بين مبادئه ورغبات الملك هنري الثامن الذي قام بإعدامه سنة 1535 م.

و قد عرض "توماس" في كتابه الأول: اليوتوبيا "المدينة الخيالية" جوانب القصور في مجتمعه، و صَوَّرَهُ في كتابه الثاني "الدولة المثالية" حيث كان يلقي بلومه على الطبقة الحاكمة و النبلاء باعتبارهم

¹ حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، القاهرة: دار الفكر العربي، 1990، ص 35.

المسؤولين عن المساوى الاقتصادية و الإدارية في بريطانيا، فقدم جملة من الحلول و المقترحات لإصلاح جوانب القصور في مجتمعه:

- تحسين الإدارة بالتوجيه الرشيد للإنفاق بما يحقق صالح المجتمع.
- ضرورة أن يقوم الفلاسفة والحكماء ببذل النصح للحكام.
- عدم حصر الثروة في أيدي القلة وأن تسود المساواة بين الجميع.
- أن يتم شغل الوظائف بالانتخاب وعلى أساس الجدارة وليس على أساس الرشوة.

فأراء "مور" كانت تعكس فكرا إصلاحيا يبين مدى الإهتمام بالإدارة في الفترة ما بين (1480-1550) م كما أنه وجه أنظار رواد حركة اليقظة الفكرية إلى بعض جوانب التغيير الجذري نحو تحقيق إدارة أحسن للموارد المادية و البشرية.

الفرع الثاني: الإسهامات الفكرية لنيكولاميكافيللي¹: N. Machiavelli

ولد ميكافيللي بمدينة فلورنسا سنة 1469م لأسرة متوسطة، و قد أصبح فيما بعد موظفا خاصا في حكومة فلورنسا ثم تفرغ للكتابة بعد أن فقد وظيفته الحكومية سنة 1527م ، وعلى نقيض الفكر المثالي الأخلاقي لتوماس مور نجد نيكولا ميكافيللي يتميز بفكر واقعي لا أخلاقي، حيث كان يدعو أميره من خلال كتابه "الأمير" أن يسلك في سبيل الحصول على استقلال البلاد و وحدتها كل ما يحقق ذلك و لو بالعنف واللاأخلاقية ، ويرى أن إقامة دولة جديدة تتطلب من الأمير أن يعمل بهذه النصائح:

- أن يكون الحاكم على درجة كبيرة من الدراية بأحسن أساليب الحكم و الإدارة.
- النظر في شكاوى المواطنين و إزالة أسبابها.
- تحفيز العناصر الكفوة و الماهرة في التجارة و الصناعة و سائر الوظائف و الحرف.
- حسن اختيار المدير لأعوانه من الوزراء والموظفين وأفراد حاشيته بأن يكونوا من ذوي العقول الراجحة والبصر بالأمور، وممن يخلصون النصيحة.
- أن يوجه الأمير اهتمامه إلى مختلف الجماعات ويلتقي بها من حين لآخر ويكون مثالا يحتذى به في الإنسانية.

¹ المرجع نفسه، ص 40.

ويرى ميكافيلي أن خصائص القيادة قد تكون طبيعية و قد تكون مكتسبة ويحرص في كتابه على تزويد الأمير بالمهارات التي يتعين على القائد و المدير الناجح اكتسابها، و ذلك من خلال بعض المفاهيم التي قدمها و التي تخص الإدارة الحكومية الكفوءة، و نجد أن أفكار ميكافيلي إنما هي مستوحاة من واقع عصره آنذاك.

المطلب الثاني: عوامل اليقظة الفكرية¹

مع مطلع القرن الثامن عشر، ظهرت مستجدات عديدة من الظروف و العوامل التي كان لها تأثيرها البعيد في صحة الفكر الإداري الغربي، تمثلت في قيام الدول الأوروبية الحديثة، التي اعتمدت على أجهزة إدارية قوية في تصفية نظام الإقطاع، و بزوغ الثورة الصناعية، وتطور نظام الإنتاج، واقترن ذلك بظهور جيل من المديرين الذين لهم مفاهيمهم و أساليبهم الإدارية التي قام بتطويرها رواد الفكر الاقتصادي الأوائل.

الفرع الأول: أثر تطور نظام الإنتاج على الصحة الفكرية

لقد مر تنظيم الإنتاج بالمراحل التالية:

أولاً: النظام المنزلي: في ظل هذا النظام كان الفلاح وأسرته يمارسون نشاطاً إنتاجياً من خلال القيام بشراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها محلياً. ولم يكن هذا المشروع العائلي بحاجة إلى استخدام تخطيط أو رقابة أو غيرها...

ثانياً: نظام الناتج: وفيه يقدم التاجر المادة الخام إلى الصانع الذي يتحول إلى أجير لحساب التاجر لأنه يتلقى من التاجر بالقطعة على أساس وحدة الإنتاج.

ثالثاً: نظام المصنع: ظهر هذا النظام نتيجة ظهور القوى البخارية المحركة و الاعتماد على الآلات في الإنتاج الكبير و الحاجة إلى رؤوس الأموال الضخمة بسبب زيادة التكاليف الرأسمالية للمشروعات.

¹ المرجع نفسه، ص 42.

الفرع الثاني: أثر الفكر الاقتصادي على الصحة الفكرية¹

ولد "آدم سميث" سنة 1723م بمدينة كيركالدي في اسكتلندا، وعين أستاذا للمنطق في جامعة "جلاسجو" سنة 1751م لمدة ثلاثة عشر عاما، وكذلك في نفس المدة قام بتدريس الفلسفة الأخلاقية، وفي سنة 1787م تم اختياره مديرا لجامعة جلاسجو، وتوفي سنة 1790م.

وقد أصدر "سميث" كتابه المشهور ثروة الأمم سنة 1776م و الذي ظهر في البداية بعنوان: دراسة في طبيعة وأسباب ثروة الأمم، و كان هذا الكتاب ثمرة دراسة طويلة استغرقت نحو عشرين عاما في التفكير العلمي المستمر بمشاكل الإنماء الاقتصادي بأوروبا في عصره، وقد أشار في هذا الكتاب إلى ما يلي:

- العناية بدراسة وتوفير حرية العمل والحافز الشخصي.
- تصنيف العمل و تقسيمه و تحديد الأجر كمقابل للعمل.
- الدعوة إلى الحرية الاقتصادية لضمان حرية صاحب العمل في ممارسة النشاط الاقتصادي.
- حرية العامل في اختيار رب العمل الذي يعمل عنده.
- عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.
- تقسيم العمل والتخصص لزيادة إنتاج العاملين وبالتالي زيادة ثروة الأمم.
- الأجر يمثل أصلا ناتج العمل، لذلك من العدالة أن يكون للعاملين نصيب منه.

وقد قدم "سميث" نموذجا لإسهام الفكر الاقتصادي في يقظة الفكر الإداري حيث أن "آدم سميث" يعتبر في مقدمة رواد الفكر الاقتصادي الحر من خلال الدعوة إلى الحرية الاقتصادية و بالتالي حرية العمل، و في ذات الوقت يرفض فكرة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي التي كانت قوام المذهب التجاري.

¹ المرجع نفسه، ص 44.

المطلب الثالث: انطلاق الفكر الإداري المعاصر¹

بعد قيام الثورة الصناعية في بريطانيا، و قيام الثورة الفرنسية في نهاية القرن الثامن عشر، قام بعض المفكرين مثل: "روبرت أوين" بتوجيه نظر أصحاب الأعمال إلى ضرورة العناية بالعاملين قدر اهتمامهم بالآلات الإنتاجية بغية زيادة الإنتاج و الأرباح.

وقد شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر، مقدمات حركة الإدارة العلمية بسبب نمو مشروعات الأعمال من ناحية الحجم والعدد، والتي ترتب عنها العديد من المشكلات الإدارية التي لم يكن للمديرين سابق عهد بها، وبالتالي تطلب الأمر مواجهتها بفكر إداري متميز انطلق بمناقشة نظم الحوافز وأصول وأساليب التنظيم العلمي للعمل، و هذا ما أشارت إليه أفكار كل من "باييدج" و "نون"، حيث كان اتجاه الفكر نحو التأسيس العلمي للإدارة لا كحقل ممارسة فحسب، بل كمادة دراسة أيضا سواء في مجال إدارة الأعمال التي أخذت في الاستقلال عن دراسات علم الاقتصاد، أو في مجال الإدارة العامة التي ظهرت دعوة قوية لتخليصها من تبعيتها لدراسات علم السياسة و هذا ما أشارت إليه أفكار كل من "متكاف" و"ولسون"، و فيما يلي عرض لأهم أفكار هؤلاء الرواد و تراثهم الفكري الذي مهد لقيام مدارس الفكر الإداري فيما بعد.

الفرع الأول: إسهامات روبرت أوين Robert Owen²

ولد سنة 1771م، وقد تولى إدارة مجموعة من مصانع النسيج في اسكتلندا في الفترة الممتدة ما بين (1800 و 1868) م ،حيث أجرى خلال هذه الفترة تجاربه الإنسانية الرائدة في حقل علاقات العمل مكرسا جهوده لتوفير أكبر قدر من الدعاية الاجتماعية و تهيئة ظروف معيشة أفضل للعمال سواء في داخل المصانع أو خارجها.

لقد كان "أوين" حريصا على خلق مجتمع مثالي في منطقته الصناعية "نيولانارك" حيث قام بما يلي:

- شق الطرق و إقامة المساكن للعمال، و كذا توفير نوع من التأمين الصحي لهم.
- خفض ساعات العمل للعمال و إنشاء نوادي الترفيه لقضاء أوقات فراغهم.

¹ المرجع نفسه، ص 49.

² المرجع نفسه، ص 50.

- قرر أن يكون باب مكتب مدير المصنع مفتوحاً أمام كل عامل، يشكو من اللوائح والتعليمات، وخول لكل عامل الحق في الإطلاع على تقرير نشاطه ومناقشته.

لقد أمضى "أوين" ثلاثين سنة عاشها بعد تقاعده من عمله الإداري سنة 1858م في الدعوة لأفكاره و تجاربه في الإصلاح الاجتماعي لأحوال العمال سواء في الصحافة أو المناسبات العامة، وهي الأفكار والتجارب التي تبناها بعد مضي أكثر من قرن "إلتون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية المعاصرة.

الفرع الثاني: اسهامات تشارلز بابيدج Charles Babbage¹

ولد سنة 1792م لكنه لم يكن من رجال الصناعة أو الإدارة رغم تراثه الفكري الضخم في مفاهيم الإدارة وتطبيقاتها، حيث شغل منصب أستاذ الرياضيات بجامعة "كمبردج" في بريطانيا سنة 1828م حتى سنة 1839م و أحرز شهرة كعالم رياضي، و كمخترع لآلة حاسبة، مهدت لاختراع الحاسبة الالكترونية الحالية.

كما اهتم بشؤون الورش و المصانع، حيث قادته ملاحظة أساليب العمل فيها إلى أن ثمة مبادئ عامة تحكم تنظيمها و قابلة للتطبيق في كل حقل يتطلب تنسيق الجهود البشرية لبلوغ أهداف عامة، وهو ما خلص إليه فيما بعد "تاييلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية.

ألف "بابيدج" كتابه اقتصاد الآلة و الصناعات الذي ظهر سنة 1832م ليقترح فيه ما يلي:

- استخدام أساليب دراسة الوقت.
- استخدام طريقة المقارنة في دراسة التطبيقات.
- تحديد أحسن طريقة لصياغة الأسئلة.
- إجراء ما يلزم من بحوث و تطوير.
- دراسة موقع المصنع بالنسبة لقربه من موقع الخامات وتحديد ما إذا كانت هذه الأخيرة يزيد وزنها أو ينقص بعد تصنيعها نهائياً.
- استخدام نظام اقتراحات مفيد بما يمكن كل شخص من تحقيق المزيد من المزايا بتطبيق أي تحسين قد يكتشفه.

¹ المرجع نفسه، ص 52.

وفي الواقع أن أفكار "بابيدج" تمثل بوادر حركة التنظيم العلمي للعمل، أو ما يسمى اصطلاحاً بـ: "الترشيد".

الفرع الثالث: اسهامات ودرو ولسن (1856-1924) Woodrow Wilson¹

يعتبر من أشهر علماء السياسة ورجالها في الولايات المتحدة الأمريكية، أصبح رئيساً للجمهورية خلال الحرب العالمية الأولى، وقد كانت الإدارة العامة الحكومية كممارسة تعاني في عصره من التدخل الحزبي السياسي في شغل وظائفها مما أضعف كفاءتها، لذلك قامت حركة الإصلاح الوظيفي التي توجت بصور قانون "بندلتون" 1883م الخاص بتحسين الخدمة المدنية و الذي قضى بأن يكون شغل الوظائف العامة بامتحانات يجريها جهاز مركزي مستقل، و هي لجنة الخدمة المدنية، وقد كان لنجاح حركة الإصلاح الوظيفي في تحقيق استقلال الإدارة العامة كممارسة عن السياسة صداه في الحقل العلمي، إذ قامت دعوة مماثلة تطالب باستقلال دراسة الإدارة العامة عن علم السياسة.

وقد آمن ولسن بضرورة إصلاح الإدارة الحكومية و الأخذ في ذلك بالمنهج العلمي على غرار ما اتبع في إدارة الأعمال، فنشر في سنة 1887م بمجلة العلوم السياسية بحثاً موجزاً بعنوان: "مقدمة شبه عامة للدراسات الإدارية من الناحية الإنتقادية".

وقد عرف هذا البحث فيما بعد بعنوان: "دراسة الإدارة العامة" وفيه خلص إلى ما يلي:

- أن الإصلاح الوظيفي الذي تم بموجب قانون "بندلتون" 1883م ليس سوى مقدمة وخطوة أولى نحو تنمية إدارية شاملة تقوم على دراسة علمية عميقة للإدارة العامة.
- ضرورة قيام علم للإدارة في القطاع الحكومي لينهض به على غرار قطاع الأعمال.
- ضرورة الاستفادة في دراسة الإدارة العامة من تجارب الدول الأخرى، بغض النظر عن أوضاعها السياسية المختلفة، وهذه هي الدراسة المقارنة للإدارة العامة والتي تعتبر الآن من أحدث مجالاتها.

¹ المرجع نفسه، ص 60.

المبحث الثاني: تطور مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري

إن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة سيما المرتبطة بموضوع القيادة الإدارية لها جذور تعود في تاريخها إلى الحضارات القديمة، وسنقوم في هذا البحث بعرض أهم الأفكار و الممارسات الإدارية التي ساهمت في تطوير مفهوم القيادة بصفة عامة و القيادة الإدارية بصفة خاصة.

المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم

الفرع الأول: القيادة الإدارية في الحضارة المصرية¹

لقد شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900-2475 ق م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي، على درجة عالية من الكفاءة بما يدل على تقدم الإدارة آنذاك فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب "بالفرعون" والذي تتركز في شخصه كل النشاطات، ويليه في النفوذ "الوزير الأول" حيث يشغل أيضا منصب رئيس القضاة الذي يستعين به الفرعون وينوب عن الملك في إذاعة الرسائل الملكية وإرسال البلاغات والأوامر الملكية.

ويلي الوزير الأول في النفوذ "حكام الولايات والمقاطعات" حيث كانت الدولة منقسمة إلى أقاليم يديرها محافظ يعينه الملك، ويتم شغل المناصب الإدارية العليا من طرف أبناء الملك وأعضاء أسرته ومن الإقطاعيين طلبا لرغبة الملك.

وللأقاليم محاكم تابعة للمحكمة العليا يرأسها الوزير الأول وللملك الحكم النهائي، و يرى عدد من العلماء أن الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم لدى المصريين القدامى هو الذي حدا بالإدارة المصرية القديمة إلى إتباع الأسلوب الأبوي في القيادة حيث أن الحكام المصريين القدامى كانوا يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفرع الثاني: القيادة الإدارية في الحضارة الصينية¹

تدل كتابات علماء الإدارة الصينيين على أن النظام الإداري في الفترة الممتدة ما بين (551-200 ق م) كان يقوم على مبادئ مستوحاة من تعاليم "كونفوشيوس" التي تمثل مجموعة هامة من العقائد الاجتماعية وقانونا شاملا و مرشدا للسلوك الإداري السليم بأن فن الإدارة يتطلب مجموعة من القواعد النافعة التي لا بد للقائد الإداري أن يسترشد بها لممارسة دوره بنجاح.

وقد أسهم " كونفوشيوس" في مجال القيادة الإدارية بتصوره لبعض السمات التي رأى ضرورة توافرها في الشخص لتؤهله للعمل القيادي وأهمها: توافر المعرفة.

وفي تحديده للأسلوب القيادي نرى كونفوشيوس ينصح رجل الإدارة باتباع الأسلوب القائم على الحكمة و القدوة الحسنة، والإدراك الواعي على إجبار التابعين على إطاعة ما يؤمرون به عن طريق العقاب، حيث يرى " كونفوشيوس" أنه: إذا حاول الحاكم قيادة الشعب بالاستعانة بالسلطة المطلقة وتوقيع شتى العقوبات لإقرار الأمن والنظام، فسوف يجد أفراد الشعب غير عابئين باحترام سلطاته وإرادته، ولكن إن استعان الحاكم - لقيادتهم - بالفضيلة والقدوة الحسنة، فسوف يرتبط الناس برباط معنوي متين، يؤدي إلى تقويم أنفسهم و إصلاح حالهم... و على الحاكم أن يقود الناس بحكمة وأن يحاول كبح جماحهم بلباقة، و عندئذ سيجدهم استقاموا و قويت لديهم روح الطيبة و الصلاح.

الفرع الثالث: القيادة الإدارية في الحضارة اليونانية²

بالرغم من أن الكتابات اليونانية لا تدلنا بوضوح على ماهية الإدارة وتطبيقها فإن مجرد وجود بعض التنظيمات الإدارية مثل الكومنولث الأثيني بمجالسه ومحاكمه الشعبية وموظفيه، يكشف عن مدى ما حظيت به النشاطات الإدارية لدى قدماء اليونان من تقدير، فقد أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية الإدارة في مدنها.

حيث وصف "بيركليس" (490-429 ق م) الجهاز الإداري في عهده بأنه ديمقراطي فيقول: "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة..."

¹ المرجع نفسه، ص 31.

² المرجع نفسه، ص 33.

كما تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات "سقراط" (469-399 ق م) للإدارة، فالإدارة عنده تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية و الخبرة".

وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب و المهارات الذهنية بالنسبة للمدير، و هذا قريب الشبه لفهمنا الحديث للمهارات القيادية.

أما "أفلاطون" (427-347 ق م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه "الجمهورية" على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل.

فينظر إلى القائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل و إنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ.

الفرع الرابع: القيادة الإدارية في الحضارة الرومانية¹

لقد كانت روما منذ تأسيسها عام (753 ق م) حتى عام (500 ق م)، مدينة غنية مزدهرة على رأسها ملك يتولى عنه بعض الكهنة مهامه الدينية.

وفي عهد الجمهورية في الفترة ما بين (500 ق م - 14 م) شهدت الإدارة كثيرا من التطورات التي كان لها أثر كبير في تطوير الجهاز الحكومي.

كما شهدت الإدارة الرومانية في عهد الإمبراطورية الرومانية و حتى سقوطها في الفترة الممتدة بين (87 ق م - 306م) الكثير من المبتكرات الإدارية، ابتداء من أعمال "أغسطس" إلى تنظيمات "دقليانوس" و "قسطنطين" فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية في خدمة الدولة و كان الإمبراطور يقوم بانتقاء حكام الولايات الخاضعة للإمبراطورية و يسمح لهم بتولي مناصبهم لفترات طويلة حتى يتلمسوا مشاكل هذه الولايات.

وقد طبقت الإدارة الرومانية في عهد "دقليانوس" (285-306م) أسلوب الإدارة بالمشاركة، فقد أشرك "دقليانوس" في ممارسة السلطة العليا ثلاث من زملائه لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة.

كما قسمت الإمبراطورية الرومانية في عهده إلى أربعة أجزاء، عين لكل جزء منها حاكما.

¹ المرجع نفسه، ص 39.

الفرع الخامس: القيادة الإدارية في الحضارة العربية الإسلامية¹

شهدت الإدارة العربية في عهودها الأولى تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وعرفت كثيراً من المبادئ في مجال القيادة الإدارية، ففي عهد رسول الله محمد ﷺ كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، و كان النبي ﷺ هو الرسول المشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، فمن أهم السمات القيادية التي عرفت في الإدارة في عهد الرسول ﷺ القدوة الحسنة التي تتطلب أن يكون القائد قدوة حسنة لغيره فكراً وسلوكاً، وسمة الإخاء التي يشعر فيها القائد أنه أخ لمن يعمل معه و ينصح له، وسمة البر والرحمة والإيثار التي تعني أن يكون القائد سبباً في الألفة و محو الحقد والعداوة و البغضاء وربط القلوب و الحث على التفاني في العمل وتقديم الإنسان لأخيه عن رضى ما هو في حاجة إليه، و لم تعرف البشرية في تاريخها إيثاراً كإيثار النبي ﷺ وأصحابه إيثار الأنصار للمهاجرين، مثل هذا الحب الكريم و البذل السخي و المشاركة الرضية، و التسابق في الإطعام و الإيواء وتحمل الأعباء.

واتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة حيث كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على الاستيثاق من مقدرة و نزاهة و استقامة الولاة بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم، وسعة العلم و الجدارة، فقد كان الرسول ﷺ يتخير عماله من صالحى أهله و يختارهم ممن يحسنون العمل، و كان يتابع حسن تنفيذهم لأعمالهم ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم.

كما تميزت القيادة في هذه الفترة بأنها تقوم على مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام فقد جاء النص القرآني بوجوب الشورى في أساس الحكم وفروعه، لقوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم"، فقد طبق الرسول ﷺ الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة فكان يستشير أهل الرأي والفضيلة والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل.

أما بالنسبة لعهد الخلفاء الراشدين، فقد كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة، وكانت أوامره ملزمة طالما كانت لا تتعارض مع أحكام القرآن والسنة.

فقد عرفت الإدارة في عهد "عمر بن الخطاب رضي الله عنه" كثيراً من المبادئ القيادية، تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية... فقد كان "عمر رضي الله عنه" يشاور أفاضل الرجال

¹ المرجع نفسه، ص 41.

في تعيين كبار موظفيه، وكان يشترط توافر السمات الإنسانية كالرحمة والعطف فيمن تقلد الوظائف القيادية، فنراه عزل الثقة من عامل لأنه لا يرحم أولاده، كما كان يختبر القادة والأمراء قبل تعيينهم، ويستوثق من مقدرتهم واستعدادهم للقيادة وقلمأ أخطأت فراسته.

وعرفت قيادته بمبدأ التلازم بين السلطة والمسؤولية، و قد بلغ شعوره بالمسؤولية حدا لا يدانيه فيه أحد، وكان رضي الله عنه يقيم الأعمال حسب الكفاءة و التخصص فقد كان يقول: "يا أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت "أبي بن كعب"، و من أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت "زيد بن ثابت"، و من أراد أن يسأل عن الفقه فليأت "معاذ بن جبل"، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني فإن الله جعلني له خازنا وقاسما"، كما أنه أول من دون الدواوين فوضع أول ديوان في الإسلام للخراج والأموال، و قد ضرب الخليفة "عمر بن الخطاب رضي الله عنه" المثل الرائع في حسن تصرفه في المواقف الصعبة التي تواجهه، وكانت عبقريته تكمن في تخيره لأفضل الحلول و أكثرها مناسبة و ملائمة للمواقف التي واجهته، و ذلك بعد إحاطته التامة بجميع الظروف الخاصة بالقرار.

أما الخليفة "علي بن أبي طالب رضي الله عنه" فقد أكد على أهمية اصطفاء القادة للمستشارين الذين يسترشدون بأرائهم و ضرورة اتسامهم بصفات معينة كالذكاء و الأمانة والإلمام بما يستشارون فيه وبالشجاعة في الرأي و حسن الخلق...¹

وفي عهد الأمويين اقتضى اتساع رقعة الدولة وصعوبة المواصلات تفويض الخلفاء للدولة في مباشرة سلطاتهم وإعطائهم - بعد التأكد من حسن سلوكهم - سلطة شبه مطلقة في ولاياتهم، فعرفت الإدارة مبدأ تفويض السلطة.

كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية وهما: المقدرة والأمانة، ومما قدمته الإدارة الأموية أيضا في مجال القيادة الإدارية دعوة الخليفة "عمر بن عبد العزيز" كبار الموظفين إلى تبسيط الإجراءات أثناء ممارسته مهامهم وعدم الإكثار من المكاتبات والاستفسارات والبت السريع في الأمور.

¹ المرجع نفسه، ص 45.

أما في عهد العباسيين فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا، بعد أن كان في عهد الإدارة الأموية خمسة دواوين، وأدت صعوبة المواصلات إلى منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم.

وبهذا قدمت لنا الإدارة العربية فهما متطورا للقيادة، أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار الموظفين في الدولة، فاشتترطت لشغل المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلقية و اجتماعية هذه السمات فيما أورده "الماوردي" وسماه أوصاف الوزراء هي: الأمانة حتى لا يخون ، و قلة الطمع حتى لا يرتشي، و أن يسلم فيما بينه و بين الناس من عداوة و شحناء، ذكورا لما يؤدي إلى الخليفة و عنه، ذكيا فطنا، صدق اللهجة حتى يوثق بخبره، وأن لا يكون من أهل الأهواء، و إذا كان الوزير مشاركا في الرأي، احتاج إلى وصف ثامن و هو الحنكة و التجربة التي تؤدي به إلى صحة الرأي وصواب التدبير".¹

¹ المرجع نفسه، ص 48.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية

ظهرت النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين، وسادت حتى أواخر الثلاثينات، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وقد أرسى أفكار هذه النظريات روادها الأوائل: "فريدريك تايلور"، "هنري فايول"، "لوثر جولييك"، "ليندول أرويك"....، فضلا عن الأفكار التي قدمها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" ومبادئه بالنظرية البيروقراطية وفيما يلي سنبين درجة إسهام النظريات الكلاسيكية في تطور مفهوم القيادة الإدارية.

الفرع الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل¹

يعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) م الرائد الأول لنظرية التنظيم العلمي للعمل أو ما يسميه بالإدارة العلمية التي أقامت فهمها للإدارة على أسس فنية في طبيعتها.

وقد أسهم "تايلور" من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات التي كان لها أثر كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية ويتضح ذلك من خلال تصورات لهام المدير:

- أنه على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة.
- أنه على المدير أن يختار مرؤوسيه و يدرهم على أساس علمي.
- أن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل.
- أن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم و بين مرؤوسيه.

بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ.

وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها القائد الإداري ويؤثر فيها كما يشاء، فقد كان لأفكار تايلور أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في العملية الإنتاجية، ولا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة.

¹ نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الفرع الثاني: نظرية التقسيم الإداري¹

من أبرز أنصار هذه النظرية: "فايول"، "جوليك"، "أرويك".

أولاً: هنري فايول (H. Fayol): يعد هنري فايول (1841-1925) م، الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال، ومن إسهاماته الرائدة في مجال القيادة الإدارية تقديمه مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا وهي: صفات جسمية، صفات ذهنية، صفات أخلاقية، سعة إطلاع القائد الإداري وثقافته العامة، ومعرفته المتخصصة بالعمل والخبرة ، وقد اقترح "فايول" عددا من التوجيهات لترشيد سلوك المدير وضمان حسن أدائه لدوره القيادي، حيث أجملها في 16 توجيهها على النحو التالي:

- على المدير أن يتأكد من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وأنها ستنفذ بدقة.
- مراعاة تناسب إمكانيات التنظيم المادية والبشرية مع الأهداف المطلوب تحقيقها.
- إقامة سلطة واحدة قادرة على التوجيه.
- التوفيق بين أنشطة المديرين وتنسيق جهودهم.
- اتخاذ القرارات الواضحة والمختصرة.
- تنظيم و تنسيق العمل بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- تحديد الاختصاصات لكل موظف.
- تشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة و تحمل المسؤولية.
- منح المكافآت العادلة و المناسبة للمرؤوسين تقديرا لما يقدمونه من أداء حسن.
- توقيع الجزاءات المناسبة للموظف المخالف.
- المحافظة على النظام.
- التأكد من خضوع المصالح الفردية للصالح العام.
- الاهتمام بوحدة القيادة.
- الإشراف على التنظيم المادي و البشري.

¹ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- شمولية الرقابة.

- محاربة الإغراق في التنظيم اللاتحيو الإجراءات الرتبية و الرقابة المكتبية.

ثم ذكر فايول ستة مبادئ ينبغي أن تتوافر للقائد الإداري بغية الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة وهي:¹

- معرفة دقيقة بالعاملين معه.

- استبعاد أي عنصر غير كفؤ.

- معرفة جيدة بالقواعد و الاتفاقات المنظمة للعمل وأوضاع العاملين.

- أن يكون قدوة حسنة.

- إجراء مراجعات دورية للتنظيم واستخدام خرائط تنظيمية موجزة.

- الاجتماع بمساعديه الرئيسيين عن طريق عقد مؤتمرات بما يحقق التوجيه وتجميع الجهود.

و قد أشار فايول أيضا إلى جملة من المبادئ الأربعة عشر لضمان حسن أداء القائد الإداري:

- مبدأ تقسيم العمل.

- مبدأ السلطة و المسؤولية.

- مبدأ الانضباط.

- مبدأ وحدة الأمر.

- مبدأ وحدة التوجيه.

- مبدأ تغليب الصالح العام.

- مبدأ مراعاة أجور العاملين.

- مبدأ المركزية الإدارية، دون اللجوء إلى التفويض.

- مبدأ التدرج الرئاسي.

- مبدأ ترتيب العمل و تنسيق الجهود.

- مبدأ الإنصاف.

¹ المرجع نفسه، ص 78.

- مبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي.
- مبدأ المبادأة و تنفيذ الخطة المقترحة من القائد نفسه.
- مبدأ روح الجماعة والتعاون بين المدير والموظفين العاملين تحت قيادته بما يكفل أداء العمل بروح الفريق.

ثانيا: لوثر جوليك (L. Guilick):¹ أسهم الكاتب الأمريكي "لوثر جوليك" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة "POSDCORB" التي تتكون من الحروف الإنكليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تتدرج في اختصاص المدير، و هذه المهام هي: التخطيط (Planning)، التنظيم (Organizing)، شؤون الموظفين (Staffing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Coordinating)، النشاط المتعلق بالبيانات و الوثائق (Reporting)، النشاط المالي (Budgeting).

ثالثا: ليندول أرويك (L. Uruick):² تمثلت إسهامات "أرويك" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض و دوره في فاعلية القيادة ... فقد أكد "أرويك" على أن نجاح المدير في تفويض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية للنجاح في أداء مهامه.

وكذلك أشار "أرويك" إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في فاعلية التفويض أهمها: نجاح المدير في تطبيق مبدأ نطاق الإشراف الذي يعتبر أساسا لتقدير فاعلية تأثير المدير في مرؤوسيه، وعلى ما يقومون به من أعمال تتصل ببعضها اتصالا وثيقا.

ولعل تأكيد "أرويك" على أهمية تفويض القائد الإداري لبعض سلطاته لمرؤوسيه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية ويحول دون تركيز السلطات في يده، وهذه من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الفرع الثالث: النظرية البيروقراطية¹

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر "Max Weber" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه و تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية:

أولاً: نموذج السلطة الشرعية (الرشيدة) Rational Légalauthority

و هنا تقوم سلطة القائد الرسمي على اقتناع المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية القواعد و القوانين التي تحكم التنظيم، وحق القائد في إصدار الأوامر و التعليمات في إطار هذه القواعد و القوانين، و على المرؤوسين اتباع هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية تشكل دستور التنظيم.

وأن المركز القيادي للقائد يبقى ثابتاً مهما تبدل شخص القائد، ولذلك يكون ارتباط المرؤوس بمركز القائد وليس بشخصه.

ثانياً: نموذج السلطة التقليدية authorityTraditional

تقوم فيها سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة بنظر المرؤوسين لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

ثالثاً: نموذج السلطة العظيمة Charismaticauthority

تقوم فيها سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، وأن أوامر مقدسة.

وفي ظل هذا النمط القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد باسمه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

وقد أكدت الدراسات التجريبية الحديثة أن هناك أنماطاً أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري في الثلاثينات من القرن العشرين، و سادت حتى الخمسينات، و حاولت بما قدمته من أفكار تلافي العيوب و الإنتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية، فركزت على اهتمامها بدراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية، و نقطة انطلاقها و المحور الأساسي للسلوك التنظيمي، و النظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاماً مفتوحاً حيث سينشأ بينه و بين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي، وفيما يلي سنتعرف على دور النظريات الحديثة في تطور مفهوم القيادة الإدارية.¹

الفرع الأول: نظرية العلاقات الإنسانية

هذه النظرية تؤكد على أن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، ومن هنا فقد ارتبطت العلاقات الإنسانية لنجاح القادة الإداريين بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

وتعتبر التجارب التي قام بها " جورج التون مايو George Elton Mayo " في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم التجارب التي قام بها، تلك التي أجريت في شركة "وسترن الكتريك" بمصنع "هاوثورن" الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية خلال الفترة (1927-1932) م.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة، وتحملهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية: الدراسات التي قام بها "كيرت ليون" والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراساته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

¹ المرجع نفسه، ص 74.

كما أكد "كارل روجرز" من خلال دراساته على أهمية تفهم القائد لمشاكل مرؤوسيه ومشاعرهم، وكذا مهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.

و يرى "بيتر داركر" أنه بالرغم من تركيز هذه النظرية اهتمامها على الفرد العامل إلا أنها ركزت اهتمامها على الروابط الاجتماعية للعاملين و التي تتم في إطار التنظيم، و لم تعط اهتماما زائدا لعلاقات العاملين الواقعة خارج نطاق التنظيم الذي يعملون فيه، و التي يترتب عليها تغيير في اتجاهاتهم و اهتماماتهم، مما ينعكس بالتالي على سلوكهم ووضعهم في التنظيم.¹

الفرع الثاني: نظرية التنظيم الاجتماعي²

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون حسب قدراتهم وخبراتهم ومعتقداتهم في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت، وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية، ومن هنا يتبين أهمية دور القيادة.

من أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي يمكن أن نذكر:

أولاً: دراسات "باك W.Bakke": حيث حدد أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي:

النظام الذي يحكم التنظيم، الموارد: البشرية، المادية والطبيعية، والأنشطة التي تتم في إطاره، ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه، والتي تتمثل في عملية الإنصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم، ويرى "باك" أن تحقيق هذا الإنصهار يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم.

ثانياً: دراسات "أرجريس Argyris": أسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم، والذي يقيمه على اعتقاد أن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما: الفرد، والتنظيم الرسمي والذي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد العاملين بالتنظيم وبالتالي زيادة قدراتهم في العمل.

¹ سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 10، 11.

² المرجع نفسه، ص 79، 80.

ثالثاً: دراسات ليكرت Likert : الذي يرى أن المبدأ الذي يمكن أن يستند إليه القادة في اتباع النمط القيادي الناجح هو أن تكون اتجاهات القائد فيه متمركزة على الاهتمام بالموظفين بحيث تعكس ثقة عالية واطمئناناً بين الجميع.

المبحث الثالث: اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في دراسة القيادة الإدارية

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد مفهوم القيادة الإدارية، وخصائص القائد الإداري الناجح... فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، كما أن نظريات القيادة مرت بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري، وكذا تعقد العملية الإدارية.

و من هنا فقد تعددت النظريات و الأنماط المفسرة لظاهرة القيادة الإدارية :¹

المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

برزت نظريات القيادة الإدارية كمحاولة لتفسير أسباب تأثر الأفراد و الجماعات بقيادة شخص ما و بقبولهم لقيادته و انقيادهم له² ، و سوف نستعرض فيما يلي كل هذه النظريات في أهم المداخل الرئيسية التي تتضمنها:³

¹ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 44.

² رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، القدس، 2008، ص 19.

³ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص 16.

الفرع الأول: المدخل الفردي

يعتبر هذا المدخل من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته للقيادة الإدارية وتفسيره لها، وقد ساد هذا المدخل الفكر الإداري حتى القرن التاسع عشر و قد سمي هذا المدخل أيضا بالمدخل الذاتي حيث يؤكد على أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في فرد ما، كان ناجحا في جميع الظروف و المواقف القيادية¹.

و يمكن أن نستعرض في هذا المدخل ثلاث نظريات أساسية هي نظرية السمات، نظرية الرجل العظيم، نظرية التابعين:

أولاً: نظرية السمات Trait Theory:² تقوم هذه النظرية على افتراض مفاده أن : القيادة مرتبطة بالخصائص الطبيعية للإنسان سواء كانت خصائص جسمية أم تقنية أم عقلية أم اجتماعية...، وقد شاعت هذه النظرية في الفترة الممتدة ما بين (1930-1950) م وتركزت معظم نتائجها على أربع سمات أساسية لها صلة وثيقة بمقومات القيادة الناجحة، وهي:

1. **الذكاء:** الذي يمكن القائد من تفهم كل ما يحيط به ويعطيه القدرة على إيصال أفكاره للعاملين معه والتأثير بهم.
2. **النضج الاجتماعي:** الذي يمكن القادة من تحمل ومواجهة كافة الظروف، فلا يحبطون مع الهزائم أو الإخفاق، وتتميز مشاعرهم نحو الآخرين بالإيجابية كما يملكون قدرا مهما من الثقة بالنفس والدافعية أو الحاجة للإنجاز.
3. **متابعة الأهداف العليا:** حتى يتم تحقيقها وغالبا ما يستجيبون للدوافع الداخلية، أكثر من استجابتهم للحوافز الخارجية.
4. **الاتجاهات الإيجابية للقادة نحو العلاقات الإنسانية:** لأنهم يدركون أن عملهم ونجاحهم لا يكتمل إلا بمساعدة الآخرين ولأدائهم وتوجيهاتهم، ولذلك يجب أن تتوافر لديهم مهارات التفاهم والتفاعل الاجتماعي والإنساني، بما يضمن كسب قبول الآخرين وتأبيدهم.

¹ تحسين أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² حيدر علي حيدر، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، بغداد، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، 2010، ص 51.

كما أن نظرية السمات تميز القادة الفعالين عن غيرهم من خلال الخصال المعرفية، وفيها: الإحساس بالهدف، الحماسة، الصدق، القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على إحداث التكامل بين أفراد المجموعة، والتفاني، والقدرة على التعلم وسرعة الاستيعاب.

وقد حاول "بعية" تحديد بعض هذه السمات بصورة أدق فأوردتها في الصفات التالية:

- بعض الخصائص البدنية: كالطول والرشاقة، والحيوية وشكل الجسد وتكوينه...
- بعض الخصائص الاجتماعية: كالصبر والعدل والاهتمام بالناس والنضج العقلي...
- خصائص ذاتية كالثقة بالنفس، والاستقامة والتقدير السليم للأمور، واللباقة في الحديث، والرغبة في الإنجاز وفي تحمل المسؤولية، والدافعية القوية.

أما "جيزلي" "Edwin Gheselli" فقد قام بإجراء بعض الأبحاث كمحاولة للوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة، وقد تركزت أبحاثه حول النقاط التالية:

- القدرات: مثل القدرة على الإشراف الفعال، الذكاء، المبادأة...
- صفات شخصية: مثل الحزم والثقة بالنفس، والقدرة على قيادة الآخرين، النضج الاجتماعي...
- صفات متعلقة بالدافعية مثل الحاجة إلى التحصيل المهني، الحاجة لتحقيق الذات، الحاجة إلى القوة، والسيطرة على الآخرين، الحاجة إلى المكافأة المالية، الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.

ويرى آخرون أنها تتمثل في المهارة الفنية "Skill Technical" وهي التي تتصل بالفهم الجيد لأساليب وطرق العمل من النواحي التكنولوجية الحديثة وغير ذلك من الآراء.

يعتبر الباحثون ستوكديل و تيد وبرنارد "Stogdel, Tead and Bernard" من المتحمسين لهذه النظرية و اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وحصروا الصفات المشتركة بينهم، و اعتبروها صفات لازمة للقيادة.

فقد نشر "أردوايتيد" OrdwayTead، قائمة بعشر صفات للقائد و هي:¹

1. القدرة العصبية والجسدية Neuro-physicalability.
 2. الحماسة Enthusias.
 3. الود والحب Friendliness.
 4. الاستقامة والنزاهة Integrity.
 5. الإدراك الفني MasteryTechnical.
 6. الحزم Decisiveness.
 7. الذكاء Intelligance.
 8. مهارة التعليم TeachingSkill.
 9. الإيمان Faith.
 10. المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه: A sense of purpose and direction ويبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن: القيادة ذات طبيعة موروثة وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة.
- ويرى الباحث أن الاختلاف حول هذه النظرية إنما ينشأ من الاختلاف حول هذه السمات التي تكون مرتكز القيادة في الشخص المعني.

¹ سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 64، 65.

ثانيا: نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory: إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، وقد اختلفت المواقف وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها، حيث تتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها:

1. نظرية الأمير: The Prince theory

2. نظرية البطل: The Herotheory

3. نظرية الرجل المتميز: The superman theory

و يعتبر " فرنسيس جالتون " ، من أبرز الدعاة لتلك النظرية، و قد قدم العديد من البيانات الإحصائية و الوراثة تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات و السمات الوراثة على القيادة، و قد كان للدراسة التي قام بها " جالتون " في عام 1879م تأثير كبير على عدد من الباحثين و المفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثة ابتداء من " وودز Woods" في عام 1913 م ، و انتهاءا بالمفكر "جنيجز Gennings" في عام 1960 م ، و الذي قام بعمل مسح و تحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، و قد قام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير، و أمثلة له، ثم قدم نموذج البطل و أمثله له، كما قدم نموذج الرجل المتميز و أمثله له.¹

ويمكن القول بأن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة، حيث أكد أصحاب هذه النظرية بأن الرجال العظام يبرزون بسمات وراثية تجعل منهم قادة، أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

¹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 17.

و تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية:¹

- يمتلك الرجال العظام حرية الإدارة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية و المستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ثالثاً: نظرية التابعين the followerstheory :²

تعتمد نظرية التابعين اعتماداً كبيراً على قدرة القائد على إشباع الحاجات الأساسية للجماعة، وتحقيق ذلك الأمر يرجع إلى قدرته على معرفة حاجاتهم ومطالبهم، وتركيز كل جهده لتحقيقها.

وقد نالت هذه النظرية تأييد بعض الكتاب الاجتماعيين مثل: " جانينجس" Ganings الذي يرى بأن أفراد الجماعة لا يختارون لقيادتهم إلا الشخص القادر على الاتصال بهم وتحقيق القدر الأكبر من مصالحهم ، ويطلق بعض علماء الإدارة على هذه النظرية : "نظرية القيادة الإنسانية Orientedapprochhuman"

" ويرى " حسن ماهر " أن هذه النظرية تهتم بمساهمة الفرد في تنمية قواه الكامنة بدلاً من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها، وتقوم القيادة بحفز الأفراد وتشجيعهم، وتدريبهم لتصل بهم إلى أقصى درجة من إمكاناتهم الكامنة.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن الإطار العام للمنظمة، فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديرهم،

والإلتناء للجماعة، والفرصة لتنمية قدراته.

¹ توفيق حامد طوالب، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين :دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان، 2008، ص 25.

² سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

و يرى الباحث أنه و بالرغم من غلبة النزعة الإنسانية، إلا أنها غير كافية في تحديد أغلب الخصائص اللازمة للقيادة لأن مهمة القائد لا تنحصر فقط في جانب إشباع حاجات التابعين، و إنما تصب اهتمامها الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: المدخل الموقفى¹ the Situational Theory

منذ العام 1935م ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الاتباع (المرووسين) والموقف.

و من هنا فنظرية الموقف ترى أنه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص و السمات الذاتية للقائد في كافة المواقف حتى يكون قائدا ناجحا، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد الإداري، أو القائد العسكري، و يمكن القول بأن هذه النظرية تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه.

و تعد هذه النظرية أسلوبا يمكن القائد من إيجاد الطريقة المناسبة لحل مشاكل المنظمة، استناد إلى ملائمة القرار للموقف، و تعد المواقف المعينة محكات لتشخيص القيادة، و مدى نجاحها، وهذه النظرية تجمع ما بين: الاتجاه الفني "Technical"، و الاتجاه الإنساني "Human"، و الاتجاه العقلي "Conceptual"، و الاتجاه التشخيصي "Diagnostic".

أما الأستاذ " إسماعيل خميس السيد " فيرى أن مفهوم هذه النظرية يتبلور في أن تحديد خصائص القيادة يتم على أساس مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظيفة معينة في موقف محدد، لأن القائد الذي يصلح لشغل منصب قيادي معين قد لا يصلح لشغل منصب آخر في موقف متغير، و سبب ذلك يرجع إلى اختلاف السمات اللازمة للمواقف القيادية المختلفة، أي أن الموقف هو العامل المؤثر في تحديد السمات المطلوبة، و نتيجة لذلك فسمات القيادة المباشرة تختلف عن سمات القيادة الوسطى التي تختلف بدورها عن سمات القيادة العليا.

¹ المرجع نفسه، ص 68.

و هناك العديد من النظريات الموقفية في أدبيات القيادة، و من أهمها:

- نموذج فيدلر: الذي بدأ أبحاثه في هذا المجال منذ الخمسينات.
- نظرية هاوس (المسار والهدف).
- نموذج فروم وتين.
- نظرية الحالات القيادية للمفكرين : هيرسي و بلانشارد.
- نموذج دورة الحياة.

و يرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه الفردي في القيادة، ليتناسب مع أي مجموعة، و في أي وقت، و تحت أية ظروف معطاة،

ووفقا للنظرية الموقفية فإن هناك عوامل عدة تؤثر في كفاءة القيادة و من بين هذه العوامل:¹

- تاريخ المنظمة.
- حجم المجموعة.
- عمر القائد وخبرته.
- درجة التعاون الواجب توافرها بين الرئيس والمرؤوسين.
- المجتمع الذي توجد به المنظمة.
- توقعات المرؤوسين.
- نوع العمل المطلوب من المنظمة أدائه.
- الوقت المناسب لدراسة القرار قبل اتخاذه.
- الظروف التقنية للمجموعة.

فنظرية الموقف تقوم على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تخلق القادة و تبرزهم، و أن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف و المواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل سمات نسبية ترتبط بموقف أو ظرف قيادي.¹

¹ جمال الدين لعويصات، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الفرع الثالث: المدخل التوفيقي²

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين: نظرية السمات و نظرية الموقف، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل إجتماعي، و أن القيادة الناجحة لا تتطلب فقط التفاعل بين سمات القائد الشخصية و متطلبات الموقف، وإنما تستلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد و جميع التغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، لاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

ومن أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي نذكر ما يلي:

أولاً: النظرية التفاعلية Motivational Theory³:

جاءت هذه النظرية كمحاولة للجمع بين الاتجاهين سمات القائد و عناصر الموقف، و تشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل، بين الشخص و الموقف وتستدعي الابتكار و الإبداع و بين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذا الموقف، ومواقف أخرى وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة ، سواء كانت تتعلق : بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي.

وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة و الجدارة في التعيين للوظائف الإدارية، و تصميم مواهب وإكسابها قدرة للتأثير في الآخرين تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابياً على التنظيم، و هذه النظرية تتمحور متغيراتها حول ثلاث محاور رئيسية:

1. المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه: وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف المقلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجماعي وثقته بالمرؤوسين.
2. المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين: وتشمل مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال، والاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل

¹ خالد بن حمد إبراهيم الوهبي، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 42.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 373.

³ حيدر علي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 53.

معلومات غير واضحة تماما، والاهتمام بالعموميات، والمعرفة والخبرة المتوافرة لديهم فيما يخص العمل ونقتهم بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.

3. المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد: وأهمها نوع المنظمة والتنظيم، مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها، مدى فعالية الجماعات، واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل، عملية اتخاذ القرارات، طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما، الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة، ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.

و قد اتجهت جهود أنصار هذه النظرية إلى نظم القيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين:¹

1. توماس جوردين: تتحدد خصائص القيادة بالنسبة إليه على أساس التعادل بين شخصية القائد وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين، باعتبار أن القيادة تقوم أساسا على التفاعل بين هذه القوى الثلاثة.

2. هولاندر و جوليان Hollander and Jullian: أقاما فهمهما على أساس النظر للقيادة الإدارية على أنها عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين، في موقف معين و تأثير المرؤوسين في المقابل على القائد في هذا الموقف، و توصل الباحثان إلى أنه لا يمكن فهم خصائص القيادة إلا في إطار نظام التأثير الذي يقوم على التفاعل بين شخصية القائد، و مجموعة المرؤوسين في موقف معين.

3. شيتي وهرسي Shetty and Hersey: اتجها اتجاها آخر في تحليلهم للنظرية التفاعلية يقوم على محاولة تحديد النمط القيادي الفعال على أساس التفاعل بين القوى الثلاث: القائد، الموقف، والمرؤوسين، باعتبار أن هذه القوى الثلاثة تتفاعل في آن واحد لتشكيل النمط القيادي الفعال، والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل بين هذه القوى جميعا.

4. سانفورد وهمفل Sanford and Hemphill: اتجها في تحليلهما للنظرية التفاعلية اتجاها آخر يكاد يكون مغايرا لكل الاتجاهات السابقة، لأنه يقوم على محاولة الكشف عن الأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحديد ما إذا كان وضع جماعة عمل معينة ملائما لتمكين القائد من التفاعل معها وأهم هذه الأبعاد و الخصائص:

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 376-380.

- حجم المجموعة العاملة، عدد موظفيها، مدى استقرارها ومرونتها، مستوى أفرادها الثقافي والعلمي والأخلاقي.
- المناخ والبيئة الاجتماعية التي تعمل في إطارها المجموعة، ومدى خلوها من مظاهر القلق والتوتر بين أفرادها.
- مدى قدرة المجموعة على جعل أعضائها يشعرون بالولاء لها وبالولاء نحو بعضهم البعض وللقائد.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة، ومدى توافر القدرات والمهارات العالية لديهم، ودرجة تكاتفهم وتقدير كل واحد منهم للآخر.
- الوصول إلى نتيجة مقبولة بعد اختلاف وجهات النظر بين أفراد المجموعة، بما يهدف إلى مساعدة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع مرؤوسيه مما يقوي الصلة بينهم، ويكفل له النجاح في القيادة.

ثانياً: النظرية التبادلية Exchange theory¹

تعتبر النظرية التبادلية بأن القيادة الإدارية هي شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة، وفرص التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم، ويرى أعضاء هذه النظرية بأن التفاعل الاجتماعي هو تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة، حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، و أن التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء.

وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، و في المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد و معاونيه لهؤلاء الأعضاء.

و قد كشفت دراسات "جاكوبس" أن الجماعة تقدم للقائد المكانة و التقدير مكافأة له على خدماته المتميزة من أجل تحقيق أهدافها، و أن القائد يبحث أعضاء الجماعة على إنجاز أعمالهم بكفاءة و إتقان

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 62.

دون استخدام القوة، فالقيادة تتضمن إقامة علاقات تبادلية متكافئة بين القادة و التابعين و بدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.¹

و أخيرا يمكن القول بأن هذه النظريات و غيرها في الفكر الإداري المعاصر جاءت كمحاولات عديدة و متواصلة لتفسير حقيقة القيادة الإدارية، و أن اختلافها و تباين آراء روادها إنما يفسر لنا عدم اهتداء أي منها إلى نظرية موحدة للقيادة الإدارية تتجاوز هذه الاختلافات و التوجهات المتباينة رغم المحاولات المستمرة لرواد هذه النظريات.

المطلب الثاني: الأنماط المفسرة للقيادة الإدارية

عرف الدكتور "غيث محمد عاطف" النمط بأنه: عبارة عن خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة تتميز عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى.

و عرفه "سعيد نضال محمد" بأنه: السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف معين ، أما بالنسبة للنمط القيادي فقد عرفه "سيد الهواري" بأنه: سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم، و ليس كما يراه صاحبه.²

ويمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف.

- فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية.
- ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية.
- ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية.

وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى : ديمقراطية، أوتوقراطية، متحررة.

¹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² حيدر علي حيدر، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم أنماط القيادة الإدارة و بيان خصائصها:

الفرع الأول: القيادة الديمقراطية¹

تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في اتخاذ القرارات و بعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، و يباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم.

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين و الاستفادة من آرائهم و أفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين و توفير جو من الانفتاح و التجاوب الحر مع العاملين، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و مضاعفة الطاقة الإنتاجية و تشجيع روح المبادرات وتنمية القدرة على الإبداع و الابتكار، وتحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين و تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، و معرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، و إشباع الحاجات الإنسانية و الاقتصادية و التقنية للعاملين.

و القائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، و إنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات و اللقاءات و إجراء الحوار و المناقشات، و يطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة و يسمح لهم بتبادل الأفكار و الإقتراحات حول تلك المشكلات و يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

و من أشكال القيادة الديمقراطية نذكر ما يلي:²

1. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك باختيار البديل المناسب من بين الحلول المختلفة التي شاركوا في إيجادها بعد طرح المشكلة عليهم من طرف الرئيس.

2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ، و يرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، و يفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.

¹ طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² المرجع نفسه، ص 64.

3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، و لكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، و إذا لقي الإستياء لديهم يعمل على تعديله.
4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه فرصة اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، و هو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولا و متفقا عليه من طرف المؤوسين.

الفرع الثاني: القيادة الأوتوقراطية

و يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية و تدور حول محور واحد و هو أن يحتكر القائد سلطة اتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يضع لها الحلول بمفرده و يبلغ المؤوسين الأوامر، وعليهم السمع و الطاعة دون فرصة للمناقشة و يستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد.

و من أشكال القيادة الأوتوقراطية ما يلي:

1. القائد الأوتوقراطي المتشدد و هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة و كبيرة في التنظيم، و يعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المؤوسون، و يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته لتكون كل الأموال تحت سيطرته.
2. القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، و يستخدم الإطراء و الثناء و قليل من العقاب حتى يضمن ولاء المؤوسين لتنفيذ قراراته، و تحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
3. القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: وهو الذي يجعل مؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات و اللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية و إتاحة فرصة للمناقشة، و لكنه يتخذ القرارات بمفرده.

4. الفرع الثالث: القيادة الحرة¹

¹ المرجع نفسه، ص 67.

ويطلق عليها القيادة المطلقة أو غير الموجهة أو القيادة الفوضوية و في هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد و تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء.

و فيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات و يصبح القائد في حكم المستشار، و لا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه، و لا يحاول أن يؤثر فيهم.

خلاصة الفصل:

تحتل القيادة الإدارية أهمية بالغة في دراسات الفكر الإداري نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، كما أنها ترتبط بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

والقيادة الإدارية ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون أخرى، ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة، وقد خضعت للكثير من الدراسات عبر العصور المتلاحقة والتي نتج عنها وجهات نظر متعددة تبلورت فيما بعد إلى العديد من النظريات والنماذج والأساليب والأنماط القيادية المختلفة.

وقد تعددت نظريات القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري المعاصر وخضعت للتطور عبر الزمن حيث بدأت دراسات متزامنة مع ظهور النظريات الكلاسيكية وما لاحظناه أنها تناولت جوانب العمل المختلفة في المنظمة رغم أنها تنتمي إلى نفس التوجه ومبادئها تميزت بالثراء والتنوع، إلا أنه لا يمكن لأي نظرية منها أن تشكل نموذجا متكاملًا شاملا للقيادة الإدارية.

الفصل الثالث

القيادة الإدارية من منظور
الفكر الإداري الإسلامي



مقدمة الفصل:

للقيادة في الفكر الإداري الإسلامي أهمية بالغة جسدها التاريخ الإسلامي منذ هجرة النبي ﷺ إلى المدينة المنورة ، يقول الفيلسوف الإنجليزي "توماس كاريل" : كان العرب قوما يضربون في الصحراء لا يعتن بهم ، فلما جاءهم النبي العربي صاروا قبلة للأنظار في العلوم والمعارف ، وكثروا بعد أن كانوا قلة ، وعزوا بعد أن كانوا أذلاء ، ولم يمض قرن بعد الإسلام حتى استضاءت أطراف الأرض بعقولهم وعلومهم¹...

وقد اختلفت مسميات القيادة في الفكر الإداري الإسلامي، ورغم ذلك إلا أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها وقد التزم العديد من رواد الدراسات الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي بالبحث والكتابة في هذا المجال وسوف نقوم في هذا الفصل بالإجابة عن جملة من الأسئلة منها:

- ماهي مصادر الفكر الإداري الإسلامي؟
- مامعنى القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي؟
- ماهي المبادئ الأساسية للقيادة الإدارية؟
- ماهي أهم معالم الفكر الإداري عند القادة المسلمين؟

¹ موسى بن راشد العازمي، اللؤلؤ المكنون في سيرة النبي المأمون: دراسة محققة للسيرة للنبوية، الرياض: دار الصميعي ، 1434هـ، ص116.

المبحث الأول: طبيعة الفكر الإداري الإسلامي

المطلب الأول: مصادر الفكر الإداري الإسلامي:¹

الفرع الأول: المصادر النصية:

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

أولاً: القرآن الكريم: هو كلام الله المنزل على رسوله الأمين بلسان عربي مبين فيه إعجاز للجاحدين، وهداية للمتقين، وقد أوجز البعض تعريفه بما يبرز خصائصه فقال: اللفظ العربي المنزل على محمد ﷺ المنقول إلينا بالتواتر، والقرآن معجزة النبي ﷺ التي تحدى بها العرب فعجزوا أن يأتوا ولو بسورة من مثله وهم أهل الفصاحة والبيان.

وهو حجة على المسلمين إذ يتعين عليهم التزام أوامره واجتناب نواهيه فيما تضمنه من أحكام وتوجيهات في شؤونهم الدينية والنبوية طاعة لله عز وجل حيث تتضمن السور القرآنية التي نزلت بمكة في بدء ظهور الدعوة، أصول العبادات ومكارم الأخلاق، أما السور التي نزلت بالمدينة بعد قيام الدعوة، فقد تضمنت قواعد تنظيم المجتمع الإسلامي سواء في علاقاته الداخلية فيما بين المسلمين بعضهم ببعض، أو في علاقاته الخارجية فيما بين المسلمين وغيرهم.

وقد تميزت أحكام القرآن الكريم وتوجيهاته بأنها شاملة وكلية، مما يجعله صالحاً للتطبيق المفصل وفق طبيعة كل مكان وظروف كل زمان فأضفى عليه بذلك صفة الخلود، وبالتالي أضفى على الفكر الإسلامي المستند إليه صفة الحيوية.

وبما أن الإدارة في مفهومها الاجتماعي تنظيم نشاط بشري جماعي هادف، فإننا نجد في التوجيهات الاجتماعية الإنسانية للقرآن الكريم المستند الطبيعي للفكر الإداري الإسلامي الذي ساد تطبيقه في صدر الدولة العربية الإسلامية، ويكمن فيه سر نجاح الإدارة العامة في تلك الدولة المترامية الأطراف التي شملت مساحات شاسعة من المعمورة، وكان سبب تفككها وانهيار إدارتها العامة فيما بعد، البعد عن هذه

¹ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره ، ص 120-123.

التوجهات السديدة، وهي توجهات لم يرقى إليها الفكر الإداري المعاصر حتى في أحدث اتجاهاته الإنسانية. وفي القرآن الكريم نجد إرشادات القائد الإداري في شروط وأحكام تولي هذا المركز المهم كقوله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ﴾.¹

وقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾.²

وقوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (38).³ إلى غير ذلك من الآيات للواردة في هذا الشأن.

ثانيا: السنة النبوية الشريفة:⁴ السنة النبوية هي ما صدر عن الرسول ﷺ من قول أو فعل أو تقرير.

وتتمثل السنة القولية : ما روي عن الرسول الكريم ﷺ من أحاديث في شتى المناسبات كقوله: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، فعن ابن عمر (رضي الله عنهما) أن رسول الله ﷺ قال: "ألا كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته، فالرجل راع على أهل بيته، وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده، وهي مسؤولة عنهم، والعبد راع على مال سيده، وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". « رواه مسلم في كتاب الإمارة »

أما السنة الفعلية فتشمل أفعاله ﷺ عما هو الشأن في كيفية أداء الصلاة ومناسك الحج... وتتناول السنة التقريرية ما أقره الرسول ﷺ من أقوال وأفعال لبعض صحابته الكرام (رضي الله عنهم) سواء بسكوته وعدم إنكاره لها، أو بموافقته واستحسانه إياها.

ومن الأحاديث المروية عن الرسول ﷺ ما هو مسند إلى الله عز وجل، وهذا الإسناد باللفظ والمعنى في رأي، وبالمعنى فقط في رأي آخر نرجحه، وتسمى الأحاديث القدسية.

¹ القرآن الكريم، سورة الحج، الآية 41.

² القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 58.

³ القرآن الكريم، سورة الشورى، الآية 38.

⁴ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 126-129.

كما أن من الأحاديث ما روي مسنداً إلى الرسول ﷺ مباشرة، وهي الأحاديث النبوية وقد عني برواية الأحاديث بعض الصحابة والتابعين، فمن الصحابة نذكر: "أبا هريرة" و"السيدة عائشة" و"أنس بن مالك" و"أبا سعيد الخدري" و"عبد الله بن مسعود" و"عبد الله بن عباس" و"جابر بن عبد الله" و"عبد الله بن عمر بن الخطاب"، و"عبد الله بن عمرو بن العاص"، و"أبا موسى الأشعري"، و"أبا ذر الغفاري"، و"معاذ بن جبل"، و"سعد بن أبي وقاص"، و"أبو الدرداء"، ومن التابعين نذكر: "سعيد بن المسيب" و"نافع مولى عبد الله بن عمر" و"الحسن البصري" و"محمد بن سيرين" رضوان الله عليهم أجمعين.

واهتم علماء الحديث بدراسة سنده أي سلسلة روايته، وكذا متنه أي نصه، ووضعوا الضوابط اللازمة للاتفاق في صحة الأحاديث المروية سنداً وممتناً.

وقد تقدمت حركة تدوين الحديث فظهرت الصحاح الستة المعروفة وهي: "صحيح البخاري" و"صحيح مسلم"، و"سنن أبي داود"، و"سنن الترمذي"، و"سنن النسائي"، و"سنن ابن ماجه" ويعتبر "البخاري" من أmeer هذه الصحاح، وصاحبه هو الإمام: "أبو عبد الله بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة"، المولود في بخارى سنة 1941 م، ببلاد خراسان، والمتوفى سنة 256هـ واستغرق تأليف صحيحه المسمى "الجامع الصحيح" 16 سنة، وجمع فيه 7275 حديثاً اختارها على حد قوله من بين ستمائة ألف حديث.

وقد راعى في عرض الأحاديث تصنيفها موضوعياً في المجالات التالية:

الوحي - العلم - الطهارة - الصلاة - الجنائز - الزكاة - الحج - الصلاة - البيوع والمعاملات - الشهادات - الإصلاح بين الناس - الشروط - الوصايا - الجهاد والسير - الخلق - التفسير - النكاح - الطلاق - النفقات - الأطعمة والأشربة - المرض والطب - اللباس والزينة - الأدب - الدعوات - القدر - الإيمان والنذور - الفرائض (الموارث) - الحدود - الإكراه - ترك الاحتيال والخداع - التعبير والرؤيا الصالحة - الفتن - الأحكام - التمني - الاعتصام بالكتاب والسنة - التوحيد.

وهكذا يتبين أن السنة النبوية تناولت مختلف شؤون الدنيا والدين باعتبارها توجيهات للفكر الإداري الإسلامي.

الفرع الثاني: المصادر الاجتهادية:¹ لقد أشرنا آنفاً إلى المصادر النصية المشرعة الممثلة في القرآن الكريم والسنة النبوية ، وتشكل أحكامهما وتوجهاتهما الكلية المنطلقات الأساسية التي يصدر عنها الفكر الإسلامي في شتى مجالات المعرفة الإنسانية ومنها الإدارة وقد لجأ أولو الأمر من المسلمين بعد وفاة الرسول ﷺ إلى الاجتهاد لاستنباط الحكم أو التوجيه الواجب الإلتباع فيما جد لهم من شؤون لم يرد بشأنها نص صريح مباشر في القرآن أو السنة النبوية، وهو اجتهاد في إطار المفاهيم العامة للمصادر النصية المشرعة.

ويجد الاجتهاد أو الرأي سنده في قوله عز وجل: ﴿وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ﴾.²

وفي إقرار الرسول الكريم صحابته على اجتهادهم فيما لا يجدون حكمه في القرآن والسنة مثلما روي في أن الرسول ﷺ سأل معاذ بن جبل عندما عهد إليه بمنصب القضاء في اليمن: **بم تقضي؟** ، فقال: **"أقضي بكتاب الله، فإن لم أجد فبسنة رسول الله، فإن لم أجد أجتهد رأيي ولا آلو"**، فأقره رسول الله ﷺ بقوله: **"الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضى الله ورسوله"** ، وبهذا كان الاجتهاد أيضاً من صفات القادة الذين كان يرسلهم الرسول ﷺ إلى الأقطار، وفيما يلي نعرض المصادر التي مناطها الاجتهاد والرأي سواء ما كان منها محل اتفاق أو خلاف بين علماء الإسلام:

أولاً: المصادر الاتفاقية:³

1/ الإجماع: ويعني اتفاق مجتهدي الأمة الإسلامية في عصر لاحق لوفاة الرسول ﷺ على حكم الشرع في مسألة معينة، ويقتضي تحققه توافر الشروط التالية:

- أن تحدد أهلية الاجتهاد من جهة الإمام بوسائل النظر والبحث سواء ما يرجع إلى وجوه دلالة اللغة العربية التي هي لغة القرآن، وما يرجع إلى إدراك روح التشريع وقواعده العامة.

¹ المرجع نفسه، ص 129.

² القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 83.

³ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- أن تحصى أشخاص الذين حصلوا على هذه الأهلية من الأمة كلها، وتعرف بلدانهم المنتشرة في الإقليم.
- أن تكون النتيجة اتفاقهم جميعا على رأي واحد.
- كما أن من صفات القيادة في الفكر الإداري الإسلامي إجماع الرأي بين القائد وأهل الرأي والمشورة.

2/ القياس: هو الإلحاق ما لا نص فيه إلى ما فيه نص في الحكم الشرعي لاتفاقهما في علته، كما هو الشأن في حظر إستئجار الإنسان على إستئجار الآخر، قياسا على حظر ابتياع الإنسان على ابتياع آخر، لاشتراكهما في علة الحظر وهي تجنب العدوان والضرر.

ثانيا: المصادر الخلفية:¹

1/ الإحسان: ويفيد لغة اعتبار الشيء حسنا، وقد أنكر الإمام الشافعي الاستحسان فقد أشتهر بقوله: "من استحسنت فقد شرع"، وذلك خلافا للرأي السائد والذي يرى الاستحسان ليس دليلا في ذاته إنما هو مجرد استدلال بقياس خفي ترجيحاً له على قياس جلي.

2/ المصالح المرسلّة: تهدف أوامر الله ونواهيه إلى تحقيق مصالح عباده سواء بجلب النفع لهم أو دفع الضرر عنهم، والمصلحة المرسلّة هي المطلقة من أي اعتبار أو إلغاء.

وقد راعى الخلفاء الراشدون وخاصة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فيما صدر عنهم من اجتهاد ورأي المصالح المرسلّة فهو لم يستخلف أحدا وترك أمر المسلمين شورى، وأسقط سهم المؤلفة قلوبهم، وعطل حد السرقة في عام المجاعة، وأجرى النهر في أرض محمد بن مسلمة جبرا عنه، ووضع الخراج ودون الدواوين.

¹ المرجع نفسه، ص 131.

المطلب الثاني: عوامل ظهور الفكر الإداري الإسلامي

الفرع الأول: الإسلام يوجب التفكير والتفكير¹

طالب الإسلام الإنسان بالتفكير والتفكير والنظر والتدبر فيما يحيط به من سماء وفضاء وأرض وماء، وفي نفسه وفيما سواه من كائنات من حيوان وطيور ونبات وغيرها من مخلوقات الله تعالى فمثلاً: نجد في مملكة النحل الإدارة مجسدة بكل معانيها، وهو ما تنطق به آيات القرآن الكريم المصدر الأول والرئيسي لتوجيه الفكر البشري ، ففي بعض آيات الذكر الحكيم يقول تعالى: ﴿ وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الْأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْهَاراً وَمِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا رَوْحَيْنِ اثْنَيْنِ يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ (3) ².

وقوله عز وجل: ﴿ هُوَ الَّذِي أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً لَكُمْ مِنْهُ شَرَابٌ وَمِنْهُ شَجَرٌ فِيهِ تُسِيمُونَ ﴾ (10) يُنْبِتُ لَكُمْ بِهِ الزَّرْعَ وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخِيلَ وَالْأَعْنَابَ وَمِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ (11) ³ ، كما ينصحنا جل وعلا بالتفكير فيقول: ﴿ قُلْ إِنَّمَا أَعْظَمُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مَتَى وُفِرَادَى ثُمَّ تَتَفَكَّرُوا ﴾ ⁴.

فالتفكير من أخص سمات المسلمين: ﴿ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَاماً وَقُعُوداً وَعَلَى جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلاً سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴾ (191) ⁵.

وهكذا يدعونا الإسلام إلى إطلاق الفكر في شتى حقول المعرفة ليشمل سائر العلوم الكونية والإنسانية، وكلها شواهد على وجود الله ووحدانيته يوجهنا إليها القرآن الكريم في سائر آياته

مصادقا لقوله تعالى: ﴿ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ (44) ⁶.

¹ المرجع نفسه، ص 103.

² القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 03.

³ القرآن الكريم، سورة النحل، الآيتان 10، 11.

⁴ القرآن الكريم، سورة سبأ، الآية 46.

⁵ القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 191.

⁶ القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 44.

الفرع الثاني: الإسلام يوجب استعمال العقل¹

وعلى نحو ما تقدم نجد أن القرآن الكريم يدعوا أيضا إلى إعمال العقل وهو أداة التفكير والتفكير في الشواهد الكونية الدالة على قدرة الله عز وجل، واستخدام العقل في التآلف والقضاء على الشقاق بين أعضاء الجماعة لقوله تعالى: ﴿تَحْسَبُهُمْ جَمِيعًا وَقُلُوبُهُمْ شَتَّى ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْقِلُونَ﴾ (14).²

ويشير أيضا إلى أنه ليس من العقل عدم الاعتبار من تجارب السابقين والحذر من سوء عاقبتهم لقوله تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجُلًا نُوحِي إِلَيْهِمْ مِنْ أَهْلِ الْقُرَى أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ (109).³

فالقرآن الكريم يدعوا إلى إعمال العقل للكشف عن شواهد قدرة الله الدالة على وجوده وتفرد، ولتجنب صاحبه الوقوع في الشر، ولإرشاده إلى طريق الخير فيستقيم أمره، ويصلح حاله، وتتحقق بذلك سعادة الجماعة التي ينتمي إليها.

الفرع الثالث: الإسلام يمجّد العلم⁴

أشاد القرآن الكريم بالعلم، وهو ثمرة الفكر وكذا بأهل العلم، إذ يقول سبحانه وتعالى لرسوله الكريم، في أول ما أوحى إليه من آيات الذكر الحكيم: ﴿اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)﴾.⁵

إنها دعوة واضحة إلى القراءة للاستفادة من العلم الذي هو رمز الحضارة والتقدم، ولأهمية الكتابة في نشر العلم والمعرفة جعل القلم موضع قسمه سبحانه وتعالى: ﴿ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ﴾ (1).⁶

¹ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 104 .

² القرآن الكريم، سورة الحشر، الآية 14.

³ القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 109.

⁴ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 104-115.

⁵ القرآن الكريم، سورة العلق، الآيات 3-5.

⁶ القرآن الكريم، سورة القلم، الآية 1.

ويقسم بالكتاب ومادة الكتابة فيقول تعالى: ﴿وَالطُّورِ (1) وَكِتَابٍ مَسْطُورٍ (2) فِي رَقٍّ مَنْشُورٍ (3)﴾.¹

وتأكيداً لأهمية العلم والحث عليه، أشاد القرآن الكريم بالعلماء ونوه إلى سمو منزلتهم فقال تعالى: ﴿شَهِدَ

اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُوا الْعِلْمِ﴾.²

وقال تعالى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (11)﴾.³

ويقول أيضاً: ﴿وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ (43)﴾.⁴

ويقول تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ (9)﴾.⁵

والإسلام يحث على طلب العلم فيقول عز وجل: ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ (43)﴾.⁶

ويقول عز وجل أيضاً: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْماً (114)﴾.⁷

هذا فضلاً عن الأحاديث النبوية العديدة في هذا الصدد ، وعليه فالفكر الإداري الإسلامي ليس مجرد فكر ديني محض، لكنه يشمل في تكامل واستواء فكرياً دينياً أصيلاً، يمتد إلى سائر أنواع حقول المعرفة.

¹ القرآن الكريم، سورة الطور، الآيات 1-3.

² القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 18.

³ القرآن الكريم، سورة المجادلة، الآية 11.

⁴ القرآن الكريم، سورة العنكبوت، الآية 43.

⁵ القرآن الكريم، سورة الزمر، الآية 09.

⁶ القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 43.

⁷ القرآن الكريم، سورة طه، الآية 114.

المطلب الثالث: أهم رواد الدراسات الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي:

إن المخطوطات الإسلامية حافلة بالتراث الفكري في مختلف مجالات الإدارة ومنها ما يتعلق به بدراساتها المتخصصة في موضوعات معينة كالإدارة الحكومية أو الإدارة المكتبية أو الإصلاح الإداري.

وفيما يلي سوف نشير بإيجاز إلى أشهر رواد الفكر الإداري الإسلامي وتراثهم الفكري حيث ظهرت أهم الدراسات التي أثرت في الفكر الإداري الإسلامي في عصر انحلال الدولة الإسلامية مستهدفة تقويم الفساد الإداري الذي استشرى في سائر أرجائها وإرشاد المسؤولين إلى ما ينبغي عمله في ضوء توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

أولاً: الماوردي والإدارة الحكومية:¹

هو أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري المعروف بالماوردي، ويقال الماوردي نسبة إلى بيع ماء الورد، ولد بالبصرة سنة 364هـ/957م ونشأ بها ثم عاش في بغداد، وكان من كبار فقهاء الشافعية وكانت حياته كلها درس وعمل، ولعل عمله يقرب الخلفاء والسلطين والأمراء، وفي المناصب العليا ميزة عن غيره وأكتب به خبرة، ومعرفة بدقائق وخفايا السياسة السلطانية، ويقال إنه كان جليل القدر متقدماً عند السلطان دينا تقياً كثير المجاهدة لنفسه دائماً في مراقبتها، فكتبه تنطق عن تميزه فقد تقلد أعلى المناصب حتى وصل منصب "أقضي القضاة"

أما بالنسبة إلى منهجه في الكتابة فهو يعتمد في كتابته على المصادر الإسلامية الأساسية: القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، كما استعان بضرب الأمثال والحكم والشعر وتجارب وخبرات الأمم في المواضيع التي يكتب عنها.

وللماوردي عدة مؤلفات نذكر منها² :

✓ في مجال الفقه، الحاوي الكبير الذي يشهد بتبحره في المذهب الشافعي.

¹ عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان ، مرجع سبق ذكره ، ص230.

² حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص191.

- ✓ وفي الأخلاق والآداب: كتاب أدب الدنيا والدين، ويعرض للمقومات الأخلاقية وفق توجيهات القرآن والسنة مشفوعة بأمثال الحكماء وآداب البلغاء وأقوال الشعراء.
- ✓ وله في الإدارة الحكومية وأصولها أكثر من مؤلف هي: الأحكام السلطانية وقانون الوزارة وسياسة الملك.

حيث يذكر الأستاذ "سقّا" أنه لم يبق من كتب الماوردي إلا نحو 12 كتابا وصفها "سقّا" في تحقيقه لأدب الدنيا والدين إلى ثلاث مجموعات:¹

1/- الكتب الدينية:

ومنها: كتاب التفسير، وكتاب الحاوي الكبير، كتاب فقه الشافعي، وأدب القاضي، وأعلام النبوة.

2/- كتب السياسة والإدارة والاجتماع: ونذكر منها:

- أ. الأحكام السلطانية: وهو أشهرها، أشبه بدستور عام للدولة.
- ب. كتاب نصيحة الملوك: وفيه نصائح للملوك مع رعيّتهم.
- ج. كتاب تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك: ويبحث في الإدارة والسياسة وأنواع الحكومات.
- د. كتاب الوزارة: أدب الوزير: حققه د. محمد سليمان داود، د. فؤاد عبد المنعم نشرته دار الجامعات المصرية بالإسكندرية سنة 1396هـ وفيه نصائح خاصة للوزير.

3/- كتب النحو والأدب:

- أ. كتاب النحو: وقيل بأنه مفقود.
- ب. الأمثال والحكم: وفيه ثلاثمائة حديث ومثلها حكمة ومثلها بيت شعر.

¹ أحمد بن داود المزجاحي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، الرياض: جامعة الملك عبد العزيز، 2000، ص230.

ج. كتاب البقية العليا في أدب الدنيا والدين: ويعرف الآن بأدب الدنيا والدين ومن مؤلفاته تلك يمكن الحكم على مكانة الماوردي الواسعة وعلمه الكبير في كل فن من فنون المعرفة، كما أن خبرته وعمله مع الولاة والسلطين مكنه من الكتابة فيما لم يسبقه إليه أحد في فن الإدارة والسياسة.¹

والماوردي الفقيه القاضي يعتبر من أشهر الرواد المسلمين في مجال الإدارة الحكومية، وقد استخدم في كتاباته المنهج التأصيلي بدلا من المنهج التاريخي الواقعي الغالب على الكثير من المخطوطات.²

ثانيا: القلقشندي والإدارة المكتبية:³

هو أبو العباس القلقشندي ولد في بلدة " قلقشند " وهي بلدة بمصر إلى الشمال من القاهرة، ثم رحل إلى الإسكندرية حيث تم تكوينه العلمي على يد كبار علمائها، واشتغل بالإفتاء والتدريس وفق المذهب الشافعي فظهر علمه وفضله وأخرج بعض الدراسات الفقهية.

وفي سنة 791هـ أسند إليه العمل بديوان الإنشاء فاتجه إلى دراسة الإدارة المكتبية أو ما كان يعرف بصناعة الإنشاء فأخرج مؤلفه للضخم الموسوم " صبح الأعشا في صناعة الإنشا"، ومن مؤلفاته أيضاً.⁴

- كتاب الصبح المسفر، وجني الدوح المثمر، وهو مختصر لكتاب صبح الأعشى.
- الغيوث الهوامع في شرح جامع المختصرات، ومختصرات الجوامع في علم الفقه على مذهب الإمام الشافعي.
- نهاية الأدب في معرفة قبائل العرب: كتاب في الأنساب
- قلائد الجمان في قبائل العربان: كتاب في الأنساب.

والواقع أن كتاب صبح الأعشى يعتبر دائرة معارف بالنسبة لوظيفة الكتابة ومتطلباتها، والتنظيم المكتبي وإجراءاته، وتنظيم المكاتب وتصنيفها وقد انتفعت الإدارة الإسلامية بما كتبه القلقشندي في موضوع الكتابة والكتاب والموظفين وواجباتهم، ومسؤولياتهم، وحقوقهم وشروط تعيينهم بالإضافة إلى

¹ عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص231.

² أحمد بن داود المزجاحي الأشعري، مرجع سبق ذكره، ص645.

³ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص206.

⁴ عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص255.

الوثائق التي ضمنها المؤلف مؤلفه وهي وثائق مأخوذة من مصادرها الحقيقية، ولا شك أن دراستها والاطلاع عليها تمثل فكرا إداريا إسلاميا في مجال الإدارة المكتبية ومجال التوظيف والموظفين، وهذا ما نعني به أن القلقشندي رائد من رواد الفكر الإداري في كتاباته عن الموضوع بشكل لم يسبقه إليه أحد.

ثالثا: ابن تيمية والإصلاح الإداري

هو أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم الخضر النميري الحراني الدمشقي الحلبي، أبو العباس تقي الدين بن تيمية الإمام شيخ الإسلام، ولد بحران في شهر ربيع الأول من عام 661هـ في أسرة من أعرق الأسر علما في الإسلام.¹

رحل به والده إلى دمشق حيث كانت نشأته وتكوينه العلمي وظهور نبوغه البكر، إذ تهيأ للإفتاء والتدريس ولم يبلغ من العمر 20 عاما، وقضى حياته متنقلا بين الشام ومصر، وهو من فقهاء مذهب ابن حنبل، ويعتبر ابن تيمية بحق من العلماء العالمين إذ جاهد الغزو التتري لمصر والشام وكافح ما ساد عصره من ظلم وفساد، مما عرضه بسبب دعوته إلى الإصلاح ومقاومة الطغيان للتعذيب في سجون مصر والشام حتى توفي في سجن دمشق سنة 728هـ.²

ويذكر تلميذه "ابن القيم" أن الشيخ قال في سجنه: "ما يصنع أعدائي بي، فجنّتي وبستاني في صدري، أينما رحّت فهي معي لا تفارقني، إن حبسي خلوة، وقتلي شهادة، وإخراجي من بلدي سياحة".

أما تراثه الثقافي فقد كتب في جميع العلوم وبخاصة الكلام والمنطق، والتصوف والفلسفة والتفسير والفقه، وله حوالي خمسمائة مصنف أكبر ما جمع له من فتاوى: مجموع فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية.

¹ تقي الدين أبو العباس أحمد بن تيمية، كتاب السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، تحقيق لجنة إحياء التراث

العربي، بيروت: دار الآفاق الجديدة، 1983، ص 1-4.

² حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص 213.

وكان منهجه في البحث الاعتماد على المصادر الإسلامية الأساسية وهي: القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة والإجماع والقياس، فكان في منهجه لا يخرج عن هذه الأصول وقد اتبع مذهبه شيخه الإمام ابن حنبل في فتواه وفقهه.¹

وفي الفكر الإداري اعتبر شيخ الإسلام ابن تيمية مفكراً إسلامياً في الإدارة بامتياز، وذلك لما تركه من آثار علمية وفكرية في مؤلفاته العديدة:²

- كتاب: الجوامع... في السياسات الإلهية والآيات النبوية، ويسمى السياسة الشرعية.
- كتاب: الفتاوى... وهو في خمسة مجلدات.
- الجمع بين النقل والعقل.
- مناهج السنة النبوية في نقد كلام الشيعة والقدرية.
- كتاب الفرقان بين أولياء الله وأولياء الشيطان.
- الواسطة بين الحق والخلق.
- كتاب: الصارم المسلول على شاتم الرسول ﷺ.
- كتاب: نظرية العقد: وهو قاعدة في العقود.
- مجموع رسائل: يحوي 29 رسالة.
- تلخيص كتاب الاستغاثة (الرد على البكري).
- الرد على الأحنائي.
- كتاب: رفع الملام عن الأئمة الأعلام.
- كتاب شرح العقيدة الأصفهانية.
- كتاب العقائد النورانية الفقهية.
- مجموعة المسائل والرسائل.
- قاعدة جلية في التوسل والوسيلة.
- كتاب نقض المنطق.
- كتاب السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية.
- كتاب بيان الجواب الصحيح لمن بدل دين المسيح.

¹ عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص 243.

² تقي الدين أبو العباس أحمد بن تيمية، مرجع سبق ذكره، ص 04.

المبحث الثاني: طبيعة القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي

المطلب الأول: معنى القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي

يحمل معنى القيادة في الفكر الإسلامي بعضاً من المعاني المختلفة بهداية الناس وإرشادهم وتولي أمورهم ومن معانيها ما يلي:

(1) الفرع الأول: الإمامة

الإمامة: ويؤخذ منها "الإمام"، وتعني من يأتّم الناس به من رئيس أو غيره ومنه إمام الصلاة، ويعني أيضاً: الخليفة، والإمامة تعني "رئاسة المسلمين" وتعني الإمامة أيضاً: "التقدم والقصد إلى جهة معينة" وكذلك "الهداية والإرشاد" وكذلك "الأهلية لأن يكون المرء قدوة".

والإمام يعني هنا: من يؤم الناس وتقتدي به في أمور الدين والدنيا وهو أيضاً قائد المسلمين وهاديهم ومرشدهم وزعيمهم ورئيسهم الأعلى وحاكمهم، والدليل على أن منصب الإمام في الإسلام أمر لا غنى عنه ويستحيل انتفاؤه، هو أن صلاتهم لا تصح بدون إمام، فلا بد من شخص يتولى إمامتهم في الصلاة وعليهم أن يطيعوه ويقتدوا به ولا يجوز مخالفته وعصيانته¹، وقد قال تعالى مخاطباً إبراهيم عليه السلام: ﴿إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا﴾².

(2) الفرع الثاني: الإمارة

وتعني في اللغة منصب الأمير، ومنها "أمر فلاناً" أي كلفه شيئاً. وأولو الأمر: أي الرؤساء والعلماء ومن يتولى قيادة الناس، ومنها الأمير أي من يتولى الإمارة، ومنها أمراء، وأمير المؤمنين، وهو لقب خليفة المسلمين واشتق منه "المأمورة" وهو أحد رجال الإدارة.³

¹ هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي للقيادة والإدارة، عمان: دار الكندي، 2008، ص143.

² القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 124.

³ هایل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص144.

وقد وردت عبارة أولو الأمر في القرآن الكريم في أكثر من موضع حيث قال تعالى: ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ﴾.¹

وقال تعالى أيضا: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾.²

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: "من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ، ومن أطاع أميري فقد أطاعني ومن عصى أميري فقد عصاني". «رواه مسلم في كتاب الإمامة».

وكان النبي ﷺ يأمر أصحابه إذا خرجوا في سفر وكان عددهم يزيد عن الثلاثة أن يؤمروا أحدهم عليهم. وهذا دليل على أن يكون لكل جماعة من يرعى شأنها ويتولى أمرها ويشرف على أمورها، ويكون هاديا وقائدا ومرشداً لهذه الجماعة. وفي هذا إرشاد للأمة جمعاء بضرورة تولية قائد يقودها وأمير يرعى شؤونها ويتولى أمرها، وعلى الأئمة إطاعته واحترامه والالتفاف حوله.

(3) الفرع الثالث: الولاية:

وتعني في اللغة "السلطان" ومنها الوالي وهو كل من ولي أمراً أو قام به وكذلك الوالي أي الذي يتولى أمر البلاد والعباد ويرعى شؤونهم.

والوالي هو القائد والمتصرف بشؤون الناس والقائم على رعايتهم وإرشادهم.

وفي ذلك يقول ﷺ: **كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته**... «رواه البخاري

إذن: فالقيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي تعني في جملتها كل من يتولى شيئاً عن أمر المسلمين عامة، فالإمام قائد، والأمير قائد، والمرأة في بيتها قائدة لأسرتها، والعبد الذي يرعى مال سيده قائد، والموظف العام قائد في إدارته ومكتبته، ورب الأسرة قائد لأسرته، وقائد الجيش والشرطة قائد...

فالقيادة هنا هي المسؤولية التي توجب على من يحملها أن يقوم بها بأمانة وإخلاص ويرعاها حق رعايتها، وصولاً بهذه المجموعة التي يتولى شأنها إلى الأهداف التي تطمح للوصول إليها.³

¹ القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 83.

² القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 59.

³ هایل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 145.

(4) الفرع الرابع: علاقة القيادة بالخلافة¹

قال ابن منظور: مصدر عن الفعل خلف خلافة، إذا صار في مكان ولم يصير فيه غيره، وتكون الخلافة في الخير والشر، يقال: أوصى له بالخلافة، وأحسن الولد الخلافة في الأهل والولد، وقد ورد هذا اللفظ في أكثر من موضع ومنها قوله تعالى: ﴿يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ (26)﴾.²

ويرى جميع من المفسرين أن المراد بالخلافة، هو الخلافة من الله في تنفيذ أوامره بين الناس، و من ثم أشهر الإنسان بخليفة الله في الأرض، و يطلق لفظ الخلافة كما يذهب جمع من المفسرين على من يخلف الله في الحكم بالعدل بين خلقه ابتداء من آدم عليه السلام، و من قام مقامه في عبادة الله و عمارة الأرض، و سياسة الناس و القيام على شؤونهم لقوله عز و جل: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ (165)﴾.³

إذن فالخليفة هو ذلك القائد القادر على إدارة البلاد وفق رؤى واضحة ومحددة، والخليفة في الإسلام ما هو إلا رجل اختارته الأمة ليكون ممثلاً لها، ويتولى الإشراف على أمورها وتدبير شؤونها، ومن ثم يكون عليها واجب تقديم النصيحة له فيما ينبغي النصيحة فيه، وليس له أي صفات من صفات الألوهية، وليس مقدساً ولا معصوماً في نظر المسلمين وليس له سلطة دينية على أي أحد، بل هو رجل وثقت به الأمة، بدينه وعدالته وأمانته فولته أمورها ليدبرها بأمر الله وبمقتضى شريعته، و في الحقيقة فإنه لا يسمى خليفة الله بل خليفة رسول الله ﷺ لأنه إنما يستخلف من يموت، و الله جل جلاله لا يموت، و لهذا لما قيل لأبي بكر رضي الله عنه "يا خليفة الله" قال: لست بخليفة الله و لكني خليفة رسول الله ﷺ.⁴

¹ محمد نصر عارف، نظريات التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي، القاهرة: دار القارئ العربي، 1981، ص 253.

² القرآن الكريم، سورة: ص، الآية 26.

³ القرآن الكريم ، سورة الأنعام، الآية: 165.

⁴ محمد يوسف موسى، نظام الحكم في الإسلام: الإمامة ورياسة الأمة وما يتعلق بها من بحوث، القاهرة: دار الفكر العربي، د ت ن، ص 106.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للقيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي

المبدأ الإداري الأول: الحكم بما أنزل الله¹

فالعمل موجه لوجه الله تعالى يستهدف رضاه ، والعمل فريضة، واكتساب الرزق جهاد وفي كل لحظة هناك حكم، وفي كل موقف هناك قرار، وكل من القرار والحكم يكون بما أنزل الله تعالى حتى يستوجب الطاعة، ويتم التنفيذ امتثالاً لتعاليم الإسلام ديننا الحنيف لقوله تعالى: ﴿إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ وَلَا تَكُنْ لِلْخَائِنِينَ خَصِيماً (105)﴾.²

وقوله تعالى: ﴿وَأَنْ أَحْكُمَ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَاعْلَمُ أَنَّ اللَّهَ يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِنَّ كَثِيراً مِنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ (49) أَفَحُكْمَ الْجَاهِلِيَّةِ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْماً لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ (50)﴾.³

فالحكم بما أنزل الله سبحانه وتعالى هو روح وجسد القيادة الإدارية في الإسلام، فأساس المعاملات الاقتصادية، وإدارة الكيانات الإدارية قائم على اليقين بأن العمل موجه إلى الله لقوله تعالى: ﴿الَّذِينَ يُبَلِّغُونَ رِسَالَاتِ اللَّهِ وَيَخْشَوْنَهُ وَلَا يَخْشَوْنَ أَحَدًا إِلَّا اللَّهَ وَكَفَى بِاللَّهِ حَسِيباً (39)﴾.⁴

وقد قال رسول الله ﷺ: "بعثت بالسيف بين يدي الساعة حتى يعبد الله وحده، لا شريك له، وجعل رزقي تحت ظل رمحي، وجعل الذل والصغار على من خالف أمري، ومن تشبه بقوم فهو منهم."⁵

« رواه أحمد بالمسند عن ابن عمر، واستشهد به البخاري ».

¹ محمد بن عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، الرياض: البنك الإسلامي للتنمية و المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 1995، ص149.

² القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 105

³ القرآن الكريم، سورة المائدة، الآيتان 49-50.

⁴ القرآن الكريم، سورة الأحزاب، الآية 39.

⁵ تقي الدين أبو العباس أحمد بن تيمية، مرجع سبق ذكره، ص30، 31.

المبدأ الإداري الثاني: الشورى

إن القيادة الإدارية في الإسلام ليست تسلطا وإنما مشاركة من جانب القائد ومن جانب أعضاء الفريق الإداري، وأساس المشاركة بينهم الشورى، فمنها نستمد الرأي الصواب وبالتالي تقوى العزائم وتشدّ الهمة، والشورى تدفع إلى الإخلاص في القول والعمل وقد حث الله عز وجل في كتابه العزيز على الشورى بقوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾.¹

ومن هنا أصبحت الشورى ركنا أساسا من أركان القيادة الإدارية الإسلامية والقائد عليه مشورة من يعملون معه، وعليه أن يأخذ برأيهم، وله في النهاية حق إصدار القرار، وعليهم بالصدق في المشورة، وعليهم الطاعة فيما صدر إليهم من الأمر.²

فالمشورة تظهر الحقيقة وهي تبني على الحق والصدق، وتقدم للقائد الإداري الرأي والنصيحة، وتضمن موافقة كل التابعين له، والعاملين معه بحسن تنفيذ الأعمال، وتعظيم الأداء والإنجاز في إطار المنظمة الإدارية، كما تظهر للقائد الإداري خير عناصره البشرية، فيسند كل أمر لأهله، ويعيد الحقوق لأصحابها فتختفي المظالم ويسود العدل، وتتحقق الفاعلية الكاملة للمنظمة، وللكيان الإداري ويتحقق الرضا النفسي للعاملين، ويزداد بالتالي ولائهم و انتماؤهم للمنظمة التي يعملون بها.³

وهاهو رائد الفكر الإسلامي "الماوردي" ينصح الحكام بالمشورة ويحذر الحاكم أو القائد من خطورة الاستبداد بالرأي فيقول: " ولا ينبغي للملك أن يخفي الأمور المشتبهة بها حسب رأيه وينفذ عزائمه المحتملة ببداهة فكره تحرزا من إنشاء سره... فإنه ربما كان استبداده برأيه أضّر عليه من كشف سره، وليس كل الأمور أسرار مكتومة، ولا الأسرار المكتومة بمشاورة النصحاء معلومة".⁴

وعرض صاحب نصيحة الملوك لأهل الشورى وحجيتها، قال: مشاورة أهل الرأي والفضل، والعلم، والعقل، والدين، والأمانة، والفقهاء، والتجربة، ومن يخصه من الأمر المستشار فيه ما يخص المستشار، دينا كان أو دنيا، وقد أمر الله نبيه ﷺ بعد ما قدم إليه من التوفيق والتأييد والتقوية والتسديد ما ضمن له الإظهار

¹ القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.

² محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ أحمد وهبان، الماوردي رائد الفكر السياسي والإسلامي، القاهرة: دار الجامعة الجديدة 2000، ص 54.

⁴ أحمد فؤاد عبد الخالق، "المنهج الإسلامي في اتخاذ القرارات"، مجلة العلوم التجارية، القاهرة، جامعة المنوفية، العدد الرابع، مارس 1986، ص 12.

والنصرة وإعلاء الكلمة والعصمة بقوله: ﴿وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ﴾¹، بالمشارة، فقال: ﴿وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾².

ومدح أقواما بذلك فقال: ﴿وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾³.

وقد تناول "الماوردي" موضوع الشورى بتفصيل كبير في كتابه: "تسهيل النظر".

فبين أن الشورى في الأمور الخطيرة والغامضة، وأوضح شروط أصحابها وكيفيةها وموقف الملك منها، قال: وينبغي للملك أن لا يمضي الأمور المشتبهة بها حسب رأيه، ولا ينفذ عزائمه المحتملة ببداهة فكره، تحرزا من إفشاء سره، وأنفة من الاستعانة بغيره، حتى يشاور ذوي الأحلام والنهي، ويستطلع برأيه ذوي الأمانة والتقى ممن حنكتهم التجارب، فارتضوا بها وعرفوا موارد الأمور وحقائق مصادرها، واستدل بقول النبي ﷺ: "ما سعد أحد برأيه ولا شقي عن مشورة"⁴، وقوله لمعاذ بن جبل رضي الله عنه: "أستشر فإن المستشير معان والمستشار مؤتمن، واحذر الهوى، فإنه قائد الأشرقياء"⁵.

¹ القرآن الكريم، سورة المائدة: الآية 67.

² القرآن الكريم، سورة آل عمران: الآية 159.

³ القرآن الكريم، سورة الشورى: الآية 38.

⁴ رواه البيهقي عن سعيد بن الحبيب مرسلا، فهو ضعيف، شعب الإيمان، تحقيق: محمد السعيد بن بسيوني وغلول،

بيروت: دار الكتب العلمية، 1410 هـ - 1990 م، ج 6 ص 77، رقم 7543.

⁵ رواه أبو داود عن أبي هريرة بلفظ (المستشار مؤتمن)، سنن أبي داود وإعداد وتعليق عزت الدعاس، وعادل السيد، ج 5،

ص 345 رقم 5128، وأورده الماوردي بلفظه في الأمثال والحكم ص 165 رقم 243.

المبدأ الإداري الثالث: العدالة¹

وهي عمود القيادة الإدارية الإسلامية، ورأس مالها ودعامتها الرئيسية التي تقوم وتستند إليها، وبدونها لا تنهض الإدارة في الإسلام ولا تقوم بواجباتها.

فالعدالة تكون في القول والعمل وفي الحكم، وفي الأمر، وفي سلوك من جانب القائد وأعضاء فريقه الذين يعملون معه امتثالاً لقوله تعالى: ﴿فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَقُلْ آمَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حِجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ (15)﴾.²

فالعدل مبدأ أصيل في الإسلام فقد جعل له الإسلام مكانة سامية لم تجعلها له أي شريعة سابقة لقوله تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾.³

وقوله تعالى: ﴿وَأَنْ أَحْكُمْ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ﴾.⁴

وفي هذا يحذر الرسول ﷺ كل قائد إداري أن يكون عادلاً وأن يتحرى العدل أياً كان موقفه في قوله ﷺ: "ما من أمير عشرة إلا يأتي مغلولاً يوم القيامة حتى يفكه العدل، أو يوبقه الجور، وإن كان مسيئاً زيد غلاً إلى غله".⁵

وقد عرفت الإدارة الإسلامية أوج ازدهارها وقمة مجدها من خلال ما حققته في تلك الفترة حيث تم القضاء على الظلم والجور في عهد الخلفاء الراشدين وأقيم العدل القائم على المعرفة واليقين. وعدم التأثير للنزعة الأنانية البشرية أو اتباع الهوى امتثالاً لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ (90)﴾.⁶

¹ محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص151.

² القرآن الكريم، سورة الشورى- الآية 15.

³ القرآن الكريم، سورة النساء - الآية 58.

⁴ القرآن الكريم، سورة المائدة- الآية 49.

⁵ أخرجه البهقي في سننه، وهو صحيح، أنظر: صحيح الجامع الصغير، رقم الحديث: 1695.

⁶ القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 90.

ويقول تعالى أيضاً: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (8) ¹.

وهذه الآية تتضمن خطاباً إلى الحكام جميعاً في أي موقع من مواقع الحكم في الدولة، سواء في السلطة التنفيذية أو السلطة التشريعية أو السلطة القضائية، فهي تأمرهم جميعاً، في شتى مستويات الحكم والإدارة أن يؤدوا الأمانات إلى أهلها كاملة غير منقوصة. ²

وهذه هي التربية التي أخذها الخليفة "عمر بن الخطاب رضي الله عنه" من معلم البشرية محمد ﷺ وهو الذي قال فيه رسول ملك الروم عندما رآه نائماً تحت ظل شجرة بغير حراسة: "حكمت فعدلت فأمنت فمنت يا عمر". ³

وفي الأثر أن "عمر بن الخطاب رضي الله عنه" سأل "سلمان الفارسي": أملك أنا أم خليفة؟ فقال سلمان: "إن أنت جبيت من أرض المسلمين درهماً أو أقل أو أكثر، ثم وضعته في غير حقه، فأنت ملك غير خليفة"، وفي رواية أخرى أن "عمر" قال: "والله ما أدري خليفة أنا أم ملك؟ فقيل له: إن الخليفة لا يأخذ إلا حقا، ولا يضعه إلا في حق". ⁴

¹ القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 08 .

² محمد علي محمود صبح، إدارة الدولة في الإسلام: دراسة تأصيله لمفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي الإسلامي، رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية السياسية (غير منشورة)، جامعة النجاح بنابلس، القدس، 2011، ص92.

³ محمد سعيد مرسى، عظماء الإسلام، ط4، القاهرة: مؤسسة اقرأ، 2003، ص14.

⁴ جمال السيد جاد المراكبي، الخلافة الإسلامية بين نظم الحكم المعاصرة، القاهرة: جامعة القاهرة، 1414هـ، ص419.

المبدأ الإداري الرابع: الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة¹

ويعد مبدأ مهم من مبادئ القيادة الإدارية في الإسلام حتى لا يكون هناك إهدار لحقوق الناس أو موارد المنظمة أو الدولة حيث يقول تعالى: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ (67).²

فإنه عز وجل جعل التوازن ناموس الكون وقانونه الحاكم، وهو أصل حرية الفرد، وأساس حماية المجتمع، فالتوازن هو روح وحياة الإدارة الإسلامية، وبدونه تنهار ويختل بنيانها، تلك الحقيقة التي أكدها الله عز وجل في قوله تعالى: ﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ﴾ (19).³

فالتوازن بين مصالح المجتمع ومصلحة الفرد يتحقق من خلال جانبين أولهما أن الفرد بطبيعته ينتمي إلى المجتمع والمجتمع بطبيعته لا يقوم إلا على أفراد، وفي إطار هذا التوازن يتحقق تنظيم العلاقات في المنظومة الإدارية الإسلامية.

فعن ابن عمر رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته فالإمام راع ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهله ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته فكلكم راع ومسؤول عن رعيته".⁴

ومن هنا تتعكس عملية مصالح المجتمع على عملية تحقيق مصالح الفرد والعكس صحيح.

والتوازن قائم بين العبادات وبين السعي في المعيشة تنفيذا لأوامر الله في قوله عز وجل: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ (77).⁴

¹ محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص153.

² القرآن الكريم، سورة الفرقان، الآية 67.

³ القرآن الكريم، سورة الحجر، الآية 19.

⁴ القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 77.

المبدأ الإداري الخامس: الدعوة إلى الله¹

العمل في الإسلام عبادة، والتوجه إلى الله يكون بالدعوة إليه، فالدعوة إلى الله عز وجل هدف سامي تسعى الإدارة الإسلامية إلى تحقيقه.

فالقيادة الإدارية في الإسلام تحكمها الدعوة إلى الخير، وقلبها الأمر بالمعروف وسياجها النهي عن المنكر، وهدفها الفلاح، وطريقها العمل الصالح الطيب قولاً وفعلًا، ومن هنا فإن الدعوة إلى الله تعالى أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة في الإسلام، وتحكم الدعوة إلى الله سلوك القائد والرعية وتدفعهم إلى الإخلاص في القول والعمل، لأن طريق الدعوة إلى الله سبحانه وتعالى محدد المعالم بارز السمات في قوله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُنْتَدِينَ﴾ (125).²

ففكر القيادة الإدارية هنا تتبلور معالمه في الدعوة إلى الله من خلال إتقان العمل وتحقيق صالح الأعمال والصبر والمجاهدة والإحسان إلى خلقه حتى تفوز بالهداية لقوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (69).³

والعمل الإداري في الإسلام شامل وكامل ومتكامل ويشمل كافة جوانب الحياة ليصبح سلوك المؤمن خير وسيلة في الدعوة إلى الله عز وجل من خلال العمل الصالح والإنجاز المتقن، والأداء المتفوق إرضاء لله تعالى، واستجابة لتعاليم رسوله الكريم ﷺ. فالدعوة إلى الله بصالح الأعمال تدفع الأفراد الذين تحتويهم المنظمات الإدارية إلى البذل والعطاء والسعي لزيادة الطاقة الإنتاجية.

¹ محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 125.

³ القرآن الكريم، سورة العنكبوت، الآية 69.

المبدأ السادس: التبين¹

يبني السلوك الإداري في الإسلام على قرار يتخذه القائد وعلى رؤية انبثقت من الضمير الذاتي للفرد، وكلاهما أساس المعرفة الصادقة، والمعرفة أساسها الإدراك وحتى يتحقق الإدراك لابد من معلومات كافية وحتى تكون المعرفة كافية لابد من بيانات سليمة وصادقة وكاملة وحديثة ومناسبة يتم جمعها خصيصاً من أجل القرار، ويتم تصنيفها وفرزها وتحليلها واستخراج المؤشرات والنتائج منها وتقديمها إلى القائد أو متخذ القرار في شكل معلومة مناسبة، ليتبين حقيقة الموقف الإداري الذي عليه أن يتخذ قراراً بشأنه.

ويتعين على القائد الإداري أن يبين الأمر لمن يعمل معه حتى يكون كل منهم على بينة من المهمة المسندة إليه، ويتحقق الهدف بأسرع وقت وأقل تكلفة، حيث يقول تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾ (4).²

ويتعين على كل قائد في التنظيم الإداري أن يكون على بينة من أمره، وأن يحتاط له وأن يجمع المعلومات لديه عن كافة جوانبه، حيث يقول تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولاً﴾ (36).³

وهنا يبين الله عز وجل أهمية التبين القائم على المعرفة والإدراك الصحيح والسليم الذي هو أساس القرار الإداري، وقد حث الله عز وجل كل قائد إداري وكل فرد على البحث عن المعرفة وإصدار قراره هو القيام بسلوكه في ضوء هذه المعرفة حيث يقول عز وجل: ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (7).⁴

ومن هنا فإن تحري العلاقة والبحث عن المعلومة أمر لازم لحسن القرار الإداري في الإسلام، وقد حذر الله تعالى كل قائد يعمل بهواه ولا يتبع المعلومات والبيانات التي تصله.

¹ محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² القرآن الكريم، سورة إبراهيم، الآية 04.

³ القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآية 36.

⁴ القرآن الكريم، سورة الأنبياء، الآية 07.

المبدأ الإداري السابع: الطاعة¹

هي أساس الانضباط وبدونها لا تنتظم الإدارة ، كما أنها أساس النظام الإداري في الإسلام لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (59) ².

وعن " أبي هريرة رضي الله عنه" قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: " نحن الآخرون السابقون، وبهذا الإسناد: من أطاعني فقد أطاع الله، ومن عصاني فقد عصى الله، ومن يطع الأمير فقد أطاعني، ومن يعص الأمير فقد عصاني، وإنما الإمام حبة، يقاتل من ورائه ويتقى به، فإن أمر بتقوى الله وعدل فإن له بذلك أجر، وإن قال بغيره فإن عليه منه". «رواه البخاري».

والطاعة أساس التكاتف والتلاحم والتكامل في بنیان الجهاز الإداري الإسلامي، وقد حدد لها الإسلام شروطاً وضوابط.

أولهما أن يكون الأمر من طرف القائد الإداري لا يحتمل معصية، فعن " ابن عمر رضي الله عنهما" عن رسول الله ﷺ: " السَّمْعُ والطاعة حق ما لم يؤمر بالمعصية، فإن أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة". «رواه البخاري».

كما يتعين على القائد الإداري ألا يكلف أياً فوق طاقته، وأن يكون بهم رؤوفاً رحيماً، امتثالاً لتعاليم الرسول الكريم ﷺ.

ومن هنا تصبح الطاعة ملزمة لكل فرد في البنیان الإداري أياً كان موقعه امتثالاً لأمر الله تعالى: ﴿وَمَا كَانَ لِلْمُؤْمِنِينَ وَلَا الْمُؤْمِنَاتِ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْراً أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالاً مُبِيناً﴾ (36) ³.

وقد قال "شيخ الإسلام ابن تيمية": الواجب اتخاذ الإدارة دينا وقرية يتقرب بها إلى الله فإن التقرب إليه فيها بطاعته وطاعة رسوله من أفضل القربات، وإنما يفسد حال أكثر الناس لابتغاء الرياسة أو المال بها.

¹ محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 59.

³ القرآن الكريم، سورة الأحزاب، الآية 36.

وقال أيضاً: إذا كان المقصود بالسُّلطان والمال هو التقرب إلى الله وإقامة دينه وإنفاق ذلك في سبيله كان ذلك صلاح الدين والدنيا.¹

فالطاعة في الإسلام أساس العمل الإداري حتى تنهض المنظمة الإدارية برسالتها، وبدونها يتحول العمل إلى فوضى أو تنهار الجهود، والطاعة توحد الجهود، وتجمع القلوب جميعها إلى الهدف، فتتقوى العزائم، وتشحذ الهمم ويعظم الأداء.

المبدأ الإداري الثامن: حسن اختيار القائد (الولاية الصالحة)²

للقائد في الإسلام أهمية محورية خاصة، فهو المعلم، وهو القدوة الصالحة، وهو المثل في الإخلاص في العمل وهو المشارك و المسؤول عنه، والقائد في المنظمة الإدارية الإسلامية هو عنوانها، وهي أمانة ثقيلة أمانة التكليف المحاسب عليها.

وقد أوضح النبي ﷺ في حديثه إلى "أبي ذر رضي الله عنه" حين طلب أن يوليه وظيفة عامة بقوله: "يا أبا ذر، إنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأد الذي عليه منها". «رواه مسلم في كتاب الإمارة».

فحسن اختيار القائد وتوليته الولاية الصالحين من الأمور جسيمة الأهمية عظيمة الشأن، ذات التأثير المباشر، وغير المباشر على حسن انتظام العمل وعلى حسن قيام المنظمات الإدارية بأعمالها، وقد حرم اختيار الولاية المفسدين والأقل كفاءة.

يقول الرسول الكريم ﷺ: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله" «رواه الإمام أحمد في مسنده».

وقد حدّد الله مهمة القائد الإداري في قوله عز وجل: ﴿وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ﴾ (73) ³.

¹ فؤاد عبد المنعم أحمد، شيخ الإسلام ابن تيمية والولاية السياسية الكبرى في الإسلام، الرياض: دار الوطن، 1417هـ، ص201.

² المرجع نفسه، ص164.

³ القرآن الكريم، سورة الأنبياء، الآية 73.

فالقائد الإداري محور عمله فعل الخير، أيا كانت صورة هذا الخير فالكفاءة والجدارة والمعرفة، والعلم، والخبرة، والتقوى، والإيمان كلها معايير يتم الاختيار والحكم بها على الأفراد لتوليهم الوظائف، واختبار الأصلح منهم لشغل كل وظيفة.

وإسناد كل أمر إلى أهله لقوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾¹.

وحدد الله عز وجل أعمال الولاة الصالحين بقول تعالى: ﴿يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ﴾².

فالولي الصالح، والقائد المؤمن، والأمير التقى، والزعيم الورع، هم أداة الإدارة الإسلامية الفاعلة، وهم عنوان المنظمات الإدارية الإسلامية، كل منهم قدوة في سلوكه.

كل منهم نبراس يهتدى به، كل منهم آية من آيات الله لخلق الله، يهدي إلى الصراط المستقيم، ويتعين على والي القائد أن يكون عليما بأمور القيادة، خبيراً بشؤون المهمة التي أوكلت إليه.

وقد جاء ذلك في قول سيدنا " يوسف عليه السلام " في كتاب الله عز وجل: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾³.

¹ القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 26.

² القرآن الكريم، سورة ص، الآية 26.

³ القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 55.

المبدأ الإداري التاسع: المسؤولية¹

للمسؤولية الإدارية في الإسلام طبيعة خاصة منها:

- أولاً مسؤولية إنسانية وأخلاقية.
- ثانياً عقائدية وشاملة تشمل كل من القائد والفرد والمنظمة والمجتمع.

مصادقا لقوله عز وجل: ﴿يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعاً فَيُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا أَحْصَاهُ اللَّهُ وَنَسُوهُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ﴾ (6) ².

وقوله تعالى أيضا: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْراً يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرّاً يَرَهُ (8)﴾ ³.

فالفكر الإداري في الإسلام يقوم على المسؤولية لكل أعضاء المنظمة قادة وأفراد ، فكل منهم مسؤول عن عمله لقوله تعالى: ﴿كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ﴾ (21) ⁴.

وقوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ ⁵.

فالمسؤولية أساس الإدارة الإسلامية لقوله ﷺ: "من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان". «رواه مسلم».

وقد قال في ذلك "عمر بن الخطاب رضي الله عنه": والله لو عثرت بغلة في العراق لخشيت أن يسألني الله يوم القيامة لمَ لم تُمَهِّدْ لها الطريق يا عمر.

ومسؤولية القائد لا تنتهي بقرار اتخذ في ضوء البيانات الصادقة، بل هي ممتدة إلى نتاج القرار وآثاره، وهو ما عبر عنه "عمر بن الخطاب رضي الله عنه" في حديثه حين سأل الناس: "أرايتم إن استعملت

عليكم خير من أعلم ما أمرته بالعدل أكنتم قاضيا ما علي؟"

قالوا: "نعم"، قال: "لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا".

¹ محمود عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² القرآن الكريم، سورة المجادلة، الآية 06.

³ القرآن الكريم، سورة الزلزلة -الآيتان 7- 8.

⁴ القرآن الكريم، سورة الطور، الآية 21.

⁵ القرآن الكريم، سورة المدثر، الآية 38.

فالمسؤولية الإدارية الإسلامية ممتدة وشاملة ومتكاملة وشخصية في الوقت ذاته، فمن هنا حرص كل قائد، وكل فرد على أن يراعي الله في عمله، وفي سلوكه وفي فكره.

فالمسؤولية جهاد وابتلاء عظيم، كل فرد في الأمة مسؤول وكل فرد في المنظمة الإدارية مسؤول، والقائد المسلم يكون في امتحان ومسؤولية دائمة وابتلاء عظيم بالخير والشر، وكلاهما وجهان لعملة واحدة.

وفي هذا يقول ﷺ: "عجا لأمر المؤمن إن أمره كله له خير وليس ذلك لأحد إلا للمؤمن، إن أصابته سراء شكر، فكان خيرا له، وإن أصابته ضراء صبر، فكان خيرا له". « رواه مسلم ».

إن هذه المبادئ السليمة، هي أساس السلوك الإداري القويم، ودستور التعامل بين الفرد وقائده، وبين القائد الإداري وأعضاء المنظمة الإدارية التي يعملون بها تحت قيادته ، وبين المنظمات الإدارية بعضها ببعض.¹

¹ محمود عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص168.

المطلب الثالث: معايير القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري الإسلامي¹

1. **التقوى:** يعتبر معيار التقوى ركيزة أساسية يجب توفرها في شخصية القائد لأنه أكثر الناس عرضة للانزلاق والانحراف انطلاقاً من موقعه القيادي.
2. **الكفاءة العلمية:** يجب أن يكون القائد عارفاً بالقيم الإسلامية السّماوية من جهة والوضع الذي يعيش فيه من جهة أخرى ليتمكن من توجيه الناس إلى المسار الصحيح لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (247).²
3. **الكفاءة العملية:** ويقصد بها فهم أمور الحياة ومستجداتها والتعامل معها من خلال المنظار السّماوي والنظرة الإسلامية، أي أن قرارات القائد يجب ألا تتناقض مع القرآن والسنة النبوية الشريفة.
4. **الاستفادة من تجارب الآخرين:** لكي تكون القيادة ناجحة يجب عليها أن تستلهم من الماضي الخبرة والمعرفة لأن المعرفة بتجارب الآخرين تفيد كثيراً في اكتشاف نقاط الضعف (عوامل السقوط) والتركيز عليها.
5. **عدم الاندفاع نحو الأنانية وحب الذات:** يجب على القائد ألا يفكر في منافعه الشخصية بقدر ما يفكر في قضايا المرؤوسين وفي هذا يقول الإمام علي رضي الله عنه: "فاملِك هَوَاكَ وشح نفسك عما لا يحل لك".
6. **تعامل المسؤول مع المرؤوسين:** يجب أن يكون التعامل مع المرؤوسين مبنياً على الرحمة والمحبة واللطف من أجل إيجاد جو معنوي متلاحم وخلق الانسجام النفسي بين المرؤوسين والقادة.
7. **تواضع القائد مع مرؤوسه:** لا يعتبر منصب القيادة كاداة للاستعلاء على الآخرين والتكبر عليهم وإنما ينظر إليهم كمركز خدمة وتحمل أعباء المسؤولية.
8. **إدراك حجم المسؤولية الملقاة على عاتق القائد:** يجب على القائد ألا يفكر في أن واجبه هو إصدار القرارات الجافة فحسب وإنما عليه أن يراعي في ذلك الوضع الذي يعيشه مرؤوسوه وأن يكون على بصيرة تامة من ناحية الظروف الطبيعية التي تلم بهم، وأن يقوم بالتنسيق بين الفكرة المطروحة وبين الإمكانيات الموجودة ومن ثم الاستفادة من جميع الآراء لمنح القرار الأفضل.

¹ منصور قاسم المذبحي، الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان بطرابلس، لبنان، أيام: 15-17 ديسمبر 2012، ص18.

² القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 247.

المبحث الثالث: معالم الفكر الإداري الإسلامي عند القادة المسلمين:

هذه الوصايا توضح معالم الفكر الإداري عند القادة المسلمين وسوف نقسمها إلى فقرات مرقمة لكل فقرة عنوان وهي كالتالي:

المطلب الأول: وصية أبي بكر الصديق رضي الله عنه ليزيد بن أبي سفيان عندما ولاه على الشام:¹

1. اختبار الولاة ومجازاتهم بحسب الاختيار:

"إني قد وليتك لأبلوك وأجربك وأخرجك، فإن أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك" وفي هذا إشعار له بأنه تحت الاختبار مما يحرضه على الإجابة والإحسان حتى ينال ما وعده به.

2. الأمر بتقوى الله ومراقبته:

"فعليك بتقوى الله فإنه يرى من باطنك مثل الذي يراه من ظاهرك، وإن أولى الناس بالله أشدهم توليه له، وأقرب الناس من الله أشدهم تقرباً إليه بعمله".

3. التحذير من أخلاق الجاهلية:

"وقد وليتك عمل خالد، فأياك وعيبة الجاهلية، فإن الله يبغضها ويبغض أهلها، وعيبة الجاهلية هنا: الكبر وهو خلق مردول".

4. التعامل الحسن مع الجند (الموظفين):

"وإذا قدمت على جندك فأحسن صحبتهم وابدأهم بالخير، وعدهم إياه، وإذا وعظتهم فأوجز، فإن كثير الكلام ينسي بعضه بعضاً"

¹ محمد بن شاكر الشريف، مرجع سبق ذكره، 118-122.

5. إصلاح النفس والحفاظ على الصلوات:

"وأصلح نفسك يصلح لك الناس، وصل الصلوات لأوقاتها بإتمام ركوعها وسجودها والتخشع فيها"، لأن إصلاح القائد لنفسه من أسباب صلاح رعيته وائتلافهم على أميرهم.

6. الحذر في التعامل مع رسل العدو:

"وإذا قدم عليك رسل عدوك فأقلل لبثهم حتى يخرجوا من عسكريك وهم جاهلون به، ولا ترينهم فيرو خللك ويعلموا علمك، وأنزلهم في ثروة عسكريك وامنع من قبلك عن محادثتهم، وكن أنت المتولي لكلامهم".

لأن ما يقوم به رسل العدو هو التجسس على المسلمين وقد يكونون قد تلقوا تدريبات في كيفية التجسس لذا لزم أن تسدّ على رسل العدو كل المنافذ التي يتمكنون من خلالها من معرفة أحوال المسلمين وعددهم وعدتهم.

7. صدق المستشار في البيانات:

"ولا تجعل شرك لعلايتك، فيختلط أمرك، وإذا استشرت فاصدق الحديث تصدق المشورة، ولا تخزن عن المشير خبرك فتؤنبي من قبل نفسك"

فالمستشار معين برأيه فيما يراد الاستشارة فيه، ولا بد في الصدق فيما يخبر به المستشار حتى تكون مشورته مناسبة لواقع الحال.

وإذا لم تقدم للمستشار البيانات الصادقة والدقيقة فإن المشورة المترتبة على ذلك قد تأتي بنتائج عكسية وحينئذ يكون المستشار قد أعان على نفسه وأتى من قبلها.

8. رقابة العسكر:

واسمر بالليل في أصحابك تأتيك الأخبار وتكشف عنك الأستار، وأكثر حرسك وبددهم في عسكريك، وأكثر مفاجأتهم في محارسهم بغير علم منهم بك، فمن وجدته عقل عن محرسه فأحسن أدبه وعاقبه

في غير إفراط، وأعقب بينهم بالليل، واجعل النوبة الأولى أطول من الأخيرة، فإنها أيسرها لقربها من النهار".

9. العدل في العقوبة:

"ولا تخف من عقوبة المستحق، ولا تلجن فيها، ولا تسرع إليها، ولا تخذلها مدفعاً".

10. اليقظة من غير تجسس:

"ولا تغفل عن أهل عسكري فتفسده، ولا تجسس عليهم فتفضحهم، ولا تكشف الناس عن أسرارهم، واكتف بعلانيتهم".

11. صفات من يجالس:

"ولا تجالس العابثين، وجالس أهل الصدق والوفاء".

فأهل الوفاء هم الذين يقفون بجانبه، ولا يتخلون عنه وقت الشدائد والأزمات.

12. الشجاعة في اللقاء واجتناب الغلول:

"وأصدق اللقاء، ولا تجبن فيجبن الناس، واجتنب الغلول فإنه يقرب الفقر ويدفع النصر".

إن من الصفات الذميمة التي تترى بصاحبها هي الجبن عن ملاقات الأعداء، والغلول أي السرقة من الغنيمة، وهذا الخلق ذميم وأشد ما يكون ذماً عندما يكون في الأمير، وهذا لا يغني صاحبه بل يقرب الفقر ويدفع النصر.

13. ترك مقاتلة الرهبان:

"وستجدون أقواماً حسبوا أنفسهم في الصوامع فدعهم وما حسبوا أنفسهم له"

لأن المسلم مأمور بمقاتلة من يقاقله فقط، وترك من لا يقاقله كالمعتبد.

ومن فوائد هذه الوصية¹:

- أن الولايات والمناصب ليست حقا ثابتا لأصحابها، وإنما بقاؤهم فيها مرهون بالإحسان والنجاح في العمل، ومن واجب المسؤول الأعلى أن يعزلهم إذا أساءوا فهذا الشعور يدفع صاحب العمل إلى مضاعفة الجهد في بذل الطاقة ليصل إلى مستوى أعلى من النجاح في العمل، أما إذا ضمن البقاء فإنه قد يميل إلى الكسل والانشغال بمتاع الدنيا، فيخل بمسؤوليته، ويعرض من تحت ولايته إلى أنواع من الفساد والفوضى والنزاع.
- أن تقوى الله عز وجل هي أهم عوامل النجاح في العمل لأن الله تعالى مطلع على ظاهر أعمال الناس وباطنهم، فإذا اتقوه في باطنهم فحري بهم أن يتقوه في ظاهرهم، وبذلك يتجنب الوالي كل مظاهر الفساد والإفساد.
- إذا صلح المسؤول نفسه وتفقد عيوبه وجعل من نفسه نموذجا صالحا للقدوة الحسنة فإن ذلك يكون سببا في صلاح من هم تحت رعايته.
- الاهتمام بإقامة الصلاة كاملة مظهرا ومخبرا، مظهرا من ناحية إكمال أقوالها وأفعالها، ومخبرا من ناحية الخشوع فيها وحضور القلب مع الله تعالى، فإن هذه الصلاة الكاملة يقام بها ذكر الله في الأرض، وتهذب السلوك، وتقوي القلوب، وتبعث على ارتياح النفوس، وتعتبر ملاذ للمسلم عند الشدائد.

¹ علي محمد الصلابي، الدولة الأموية، عوامل الازدهار وتدايعات الانهيار، المجلد الأول، ط2، بيروت: دار المعرفة، 2008، ص 32-33.

المطلب الثاني: وصية علي بن أبي طالب رضي الله عنه لمالك الأشتر النخعي عامله على مصر:

لقد وجه "الإمام علي رضي الله عنه" كتابا إلى "الأشتر النخعي" عندما ولاه مصر وأعمالها وهو أطول عهد جمع أساسيات القيادة الإدارية القويمية، وقد كان الواجب أن مثل هذا الكتاب يحفظ في الصدور لا في السطور.¹

أما أهم المبادئ التي وردت في هذا الكتاب فهي:²

1. تقوى الله وطاعته: أمره بتقوى الله وإيثار طاعته، واتباع ما أمر به في كتابه من فرائضه وسننه، التي لا يسعد أحد إلا باتباعها، ولا يشقى إلا مع جحودها وإضاعتها، وأن ينصر الله سبحانه بقلبه ويده ولسانه فإنه عز وجل قد تكفل بنصر من نصره وإعزاز من أعزه.

2. الزهد: حيث أمره أن يكسر نفسه عن الشهوات ويزعها عن الجمحات، فإن النفس أمارة بالسوء إلا من رحم الله.

3. الرحمة والمحبة للاتباع: بقوله: وأشعر قلبك بالرحمة والمحبة واللفظ بالرعية.

4. تجنب الاستبداد والجبروت والخيلاء: بقوله: إياك ومساماة الله في عظمته والتشبه في جبروته، فإن الله يذل كل جبار، ويهين كل مختال.

5. تجنب المحاباة والظلم: بقوله: أنصف الله وأنصف الناس من نفسك، ومن حاضنة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعتك، فإنك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحض حجته وكان لله حربا حتى ينزع أو يتوب.

¹ أحمد محمد، مقتبس السياسة وسياسات الرياسة: كتاب أمير المؤمنين علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، ورضي الله عنه إلى الأشتر الحنفي لما ولاه مصر حين اضطرب محمد بن أبي بكر، القاهرة: المطبعة الأدبية، 1317هـ، ص38.

² موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المجلد الأول، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2004. ص 165-166.

6. إرضاء الجماعة: بقوله: وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل وأجمعها لرضاء الرعية، فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة، وإن سخط الخاصة يفتقر مع رضا العامة.
7. ستر عيوب الأتباع: بقوله: فإن في الناس عيوباً، والوالي أحق من يسترها.... فاستر العورة ما استطعت ستر الله منك ما تحب ستره في رعيته.
8. اختيار المستشارين: بقوله: ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر، ولا جبانا يضعفك عن الأمور، ولا حريصاً يزين لك الشره بالجور، فإن البخل والجبن والحرص غرائز يجمعها سوء الظن بالله.
9. التقرب من أهل الورع والصدق: بقوله: والصق بأهل الورع ثم رضهم على أن لا يطروك، ولا يبجحوك بباطل لم تفعله، فإن كثرة الإطراء تحدث الزهو، وتدني من العزة.
10. توفير الحوافز: بقوله: ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن في ذلك تزهيد لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريب لأهل الإساءة على الإساءة، وألزم كلاً منهم ما ألزم نفسه، ثم أعرف لكل منهم ما أبلى، ولا تضيفن بلاء امرئ إلى غيره.
11. الإكثار من مجالسة العلماء ومناقشة الحكماء: بقوله: وأكثر مدارس العلماء ومناقشة الحكماء في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك، وإقامة ما استقام به الناس قبلك.
12. توظيف ذوي الكفاية: بقوله: ثم أنظر في أمور عمالك فاستعملهم اختباراً ولا تولهم محاباة وأثرة، فإنهما جماع من شعب الجور والخيانة، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة، والقدم في الاسلام، المتقدمة، فإنهم أكرم أخلاقاً وأصح أعراضاً وأقل في المطامع إشرافاً وأبلغ في عواقب الأمور نظراً.
13. تخصيص الأجور والرواتب لاستصلاح أنفس الموظفين: بقوله: ثم أسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك.

14. الرقابة والمسألة: بقوله: ثم تفقد أعمالهم، وابتعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإن تعاهدك في الشر لأموهم جدوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية، وتحفظ من الأعوان فإن أحدا منهم بسط يده على خيانة اجتمعت لها عليه عندك أخبار عيونك، اكتفيت بذلك بشاهد فابسط عليه العقوبة في بدنه.

وأخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المذلة ووسمته بالخيانة، وقلدته على التهمة.

15. الاتصال بالأتباع: بقوله: فلا تطولن احتجاجك عن رعيته، فإن احتجاج الولاة عن الرعية شعبة من الضيق، وقلة علم بالأمور، والاحتجاج منهم يقطع عنهم علم ما احتجاجوا دونه فيصغر عندهم الكبير، ويعظم الصغير، ويقبح الحسن، ويحسن القبيح، ويشاب الحق بالباطل.

16. تجنب الإعجاب بالنفس: بقوله: وإياك الإعجاب بنفسك والثقة بما يعجبك منها، وحب الإطراء، فإن ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه، ليمحق ما يكون من إحسان للمحسنين.

17. التروي في صنع القرار: بقوله: وإياك والعجلة بالأمور قبل أوانها أو التساقط فيها عند إمكانها، أو اللجاجة فيها إذا تنكرت، أو الوهن عنها إذا استوضحت فضع كل أمر موضعه، وأوقع كل عمل موقعه.

18. ضبط النفس عند الغضب: بقوله: أملك حمية أنفك، وسورة جدك، وسطوة يدك، وغرب لسانك، وأخرس من كل ذلك بكف البادرة، وتأخير السطوة حتى يسكن غضبك فتملك الاختيار، ولن تحكم ذلك من نفسك حتى تكثر همومك بذكر المعاد إلى ربك.

وختم " الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه " وصيته للأشتر النخعي بقوله:¹

"...والواجب عليك أن تتذكر ما مضى لمن تقدمك من حكومة عادلة أو سنة فاضلة أو أثر عن نبينا □ أو فريضة في كتاب الله فتقتدي بما شاهدت مما عملنا به فيها، وتجتهد لنفسك في إتباع ما عهدت إليك في عهدي هذا واستوثقت به من الحجة لنفسك عليك لكيلا تكون لك علة عند تسرع نفسك إلى هواها، وأنا أسأل الله سعة رحمته وعظيم قدرته على إعطاء كل رغبة أن يوفقني وإياك لما فيه رضاه

1 أحمد محمد ، مرجع سبق ذكره، ص39.

في الإقامة على القدر الواضح إليه وإلى خلقه، مع حسن الثناء في العبادة وجميل الأثر في البلاء وتمام النعمة وتصفيف الكرامة، وأن يختم لي و لك بالسعادة والشهادة إنا إليه راغبون والسلام على رسول الله ﷺ وآله الطيبين الطاهرين وسلم تسليمًا كثيرًا والسلام".

المطلب الثالث: وصية مروان بن الحكم لابنه حينما ولاه على مصر:¹

نوجز فيما يلي جملة الوصايا التي قدمها "مروان بن الحكم" لابنه "عبد العزيز بن مروان":

1. صفات الرسول بين الراعي والرعية: بقوله: أرسل حكيمًا ولا توصه.

2. إعطاء الحقوق لأصحابها في مواعيدها بلا تأخير: بقوله: أي بني أنظر إلى أهل عملك، فإن كان لهم عندك حق غدوة فلا تؤخره إلى عشية، وإن كان لهم عشية فلا تؤخره إلى غدوة وأعطهم حقوقهم عند محلها تستوجب بذلك الطاعة منهم.

3. التزام الصدق: بقوله: وإياك أن يظهر لرعيته منك كذب، فإنهم إن ظهر لهم منك كذب لم يصدقوك في الحق.

4. صفات من يستشار: بقوله: وأستشر جلسائك وأهل العلم، فإن لم يتبين لك فاكتب إليّ يأتك رأيي فيه إن شاء الله.

5. ترك العقوبة في الغضب: بقوله: وإن كان بك غضب على أحد من رعيته فلا تؤاخذ به عند سورة الغضب، وأحبس عقوبتك حتى يسكن غضبك ثم يكون منك ما يكون وأنت ساكن الغضب مطلقاً الجمرة، فإن أول من جعل السجن كان حليماً ذا أناة.

6. التعامل مع أهل المجالسة والمصالحة: بقوله: ثم أنظر إلى أهل الحسب والدين والمروءة، فيكونوا أصحابك وجلساءك، ثم ارفع منازلهم منك على غيرهم على غير استرسال ولا انقباض، أقول هذا وأستخلف الله عليك.

¹ محمد بن شاكر الشريف، مرجع سبق ذكره، ص156.

خلاصة الفصل:

يتميز الدين الإسلامي بأنه يعالج أمور الدين وشؤون الدنيا من خلال القرآن الكريم والسنة المطهرة، وما أستاذته الصحابة والأئمة من الكتاب والسنة.

ويعد الفكر الإداري الإسلامي جزءاً هاماً من التراث الإسلامي الذي يصوره الإسلام كدين ودولة وعبادات ومعاملات، فالقيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي ظهرت في عدة مسميات مختلفة كالإمامة، الإمارة، الولاية، والخلافة... ولكن رغم اختلاف التسميات إلا أنها تؤدي إلى معنى واحد، وقد تميزت القيادة الإسلامية بأنها تقوم على جملة من المبادئ والمعايير، فأما المبادئ فهي تخص القيادة الإدارية من الناحية الوظيفية، أما المعايير فهي تخص القائد الإداري من الناحية الذاتية.

وقد ذكرنا في نهاية الفصل معالم الفكر الإداري عند القادة المسلمين من خلال مجموعة من الوصايا التي توضح لنا عبقرية القيادة وأصول توليها بالكفاءة التي يمكن أن يرقى بها فن القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي، وهكذا نجد في هذه الرسائل الإدارية التي ترسم معالم الفكر الإداري الإسلامي عند القادة المسلمين توصيات مشتركة:

- ربط عمل الإدارة بالدين من حيث العمل على وفقه باتباع أحكامه وتقوى الله تعالى والحذر من مخالفته وعصيانه.
- الوصية بالحفاظ على الأخلاق الإسلامية كالصدق والإخلاص والرحمة والعدل.
- العناية بالرعية على اختلاف طبقاتهم وفئاتهم.
- تولية الأصلح واجتناب المحاباة في ذلك.
- الرقابة والمتابعة.

فقد أجمع الباحثون على أن الفكر الإداري في الإسلام أصولاً وجذوراً عريقة وواضحة ومفصلة، وكلها مستمدة من القرآن والسنة وتطبيقات الرسول ﷺ والخلفاء الراشدون من بعده.

الفصل الرابع

در المقارن للقيادة الإدارية
لفكر الإداري المعاصر
والفكر الإداري الإسلامي



مقدمة الفصل:

لقد رأينا فيما سبق بأن النظريات المفسرة للقيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري المعاصر والتي كانت في الغالب متأثرة بمدارسها الفكرية المختلفة الاجتماعية والسلوكية والمثالية قد تعددت أفكارها واختلفت اتجاهاتها في وضع تصور شامل للقيادة الإدارية ولم تثبت جدارتها حين تصطدم بأرض الواقع ،ورأينا أيضا أن الفكر الإداري الإسلامي يقدم لنا حلولاً منهجية وعقلانية في تفسيره للقيادة الإدارية ، ولكن في المقابل فقد سبقنا علماء الإدارة الغرب إلى الإشارة بل والإشادة في دراستهم الحديثة للفكر الإداري وأطواره برواده من المسلمين أمثال: ابن خلدون والغزالي و الفارابي، لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهم رواد الدراسات الفكرية الإسلامية وما يناظرها في الفكر الإداري المعاصر، إضافة إلى أهم الملاحظات التي وجهت إلى نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، وفي نهاية هذا الفصل سوف نستعرض أهم خصائص القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر وكذا في الفكر الإداري الإسلامي.

المبحث الأول: رواد المدارس الفكرية الإسلامية و نظائرها في الفكر الإداري المعاصر

سوف نتعرض فيما يلي لرواد ثلاثة مدارس فكرية متنوعة أشاد بهم كتاب الغرب في دراساتهم للفكر الإسلامي المعاصر، وهي مدارس لها صداها في الفكر الإداري الإسلامي ونظائرها في الفكر الإداري المعاصر.

المطلب الأول : الغزالي والفكر السلوكي¹

هو " أبو حامد محمد الغزالي"، ولد عام 450هـ/1059م في بلدة الغزالية بخرسان، عين مدرسا في جامعة بغداد سنة 484هـ/1091م توفي سنة 501هـ/1111م.

وقد أنتج الغزالي في هذه الفترة كتابين: الأول **كتاب مقاصد الفلسفة**، وهو كتاب له شأن عظيم في الغرب حيث تمت ترجمته إلى اللاتينية عام 1145م في طليطلة تحت عنوان: **منطلق الغزالي العربي وفلسفته**.

أما الكتاب الثاني الذي صدر في هذه الفترة أيضا فيتضمن حملة الغزالي على الفلاسفة الذين حاولوا إحداث حجبته في تلك الفترة.

وللغزالي مؤلفات أخرى كثيرة منها:²

- كتاب المتصفي.
- كتاب الاقتصاد في الاعتقاد.
- كتاب إحياء علوم الدين.
- كتاب تهافت الفلاسفة.
- كتاب ميزان العدل.
- كتاب الفلاسفة والأخلاق.
- كتاب التبر المسبوك في نصيحة الملوك: الذي كان باللغة الفارسية فتمت ترجمته إلى العربية وفيه قدم الغزالي نصائح إدارية حكيمة مركزاً فيها على عنصرَي العدل والإنصاف، ومبيناً لهما عشرة أصول تعتبر

¹ هنري كوربان، تاريخ الفلسفة الإسلامية، ط2، بيروت: دار عويدات، 1998، ص272.

² أحمد بن داود المزجاحي الأشعري، مرجع سبق ذكره، ص646.

كواجبات ينبغي على الحاكم المسلم الالتزام بها، مثل الابتعاد عن التسلط والاقتراب من العلماء والرفق بالرعية واستشعار مسؤولية الحكم أمام الله تعالى ونحو ذلك.

لقد ذكر الغزالي في كتابه: التبر المسبوك في نصيحة الملوك، نصيحة أخلاقية لسلطان عصره السلطان " عمر بن ملك شاه" وتعتبر الوصايا العشر في المنهج السلوكي الأخلاقي للحكم والإدارة والقيادة.

حيث رسم الغزالي من خلال نصائحه الأخلاقية الخطط لقيام دولة فاضلة تقوم على الأخلاق الحميدة الواجبة على كل حاكم وإيجاد صلة بين الحاكم والمحكوم مبنية على أساس العدل والإنصاف ويرى الغزالي أن العدل والإنصاف يقومان على عشرة أصول هي:¹

1. أن يعرف القائد قدر الولاية ويعلم خطرهما، وذلك لأن المسؤولية نعمة من نعم الله عز وجل، فمن لم يعرف قدر هذه النعمة، واشتغل بظلمه وهواه، يخاف عليه أن يجعله الله في جملة أعدائه.

2. أن يشاق إلى رؤية العلماء، ويحرص إلى الاستماع إلى نصائحهم، وأن يحذر من علماء السوء الذين يحرصون على الدنيا.

3. أن يهتم السلطان بتهذيب علمائه وأصحابه ونوابه.

4. ألا يتصف السلطان بالتكبر والغضب وأن يتعود على الكرم والتجاوز، فإذا صار ذلك عادة له، أصبح شبيها بالأنبياء والأولياء.

5. أن يقدر موقف الآخرين في كل ما يعرض عليه من أمورهم.

6. أن يبادر إلى قضاء حوائج المسلمين.

7. ألا يعود نفسه باللباس الفاخر والشهوات الزائلة وأن يتعود على القناعة.

8. أن يستعمل الرفق واللفظ في معالجة الأمور مع رعيته ويتجنب العنف.

9. أن يجتهد في إرضاء رعيته بما لا يتعارض مع الشرع، أن يحذر من أن يطلب رضا أحد من الناس بمخالفة الشرع فإن من سخط بخلاف الشرع لا يضر سخطه.

¹ موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 163.

المطلب الثاني : الفارابي والفكر المثالي¹:

هو " أبو نصر محمد الفارابي"، ولد بفاراب في بلاد تركستان حوالي سنة 259هـ وتوفي سنة 339هـ، درس الرياضيات والعلوم الدينية والآداب والفلسفة واللغات، وله مؤلفات كثيرة بلغت نحو 100 كتاب ورسالة منها: السياسات المدنية، آراء أهل المدينة الفاضلة، إحصاء العلوم، الآداب السلوكية، ومما جاء في كتابه المشهور آراء أهل المدينة الفاضلة، ما يلي:

1/- الجماعة الفاضلة: وترتكز على ما يلي:

- التعاون الكامل، باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي ويجب عليه أن يتعاون مع الآخرين ويتبادل معهم المنافع.
- السعادة كهدف عام: أي أن التعاون الذي يتم بين أفراد الجماعة الفاضلة إنما منطلقه تحقيق أعلى درجة من الرضا والارتياح والسعادة نتيجة الثمرة التي يحصلونها من وراء تعاونهم مع بعضهم البعض.
- أن هذه الجماعة الفاضلة لا تتحقق عشوائياً: وإنما يتطلب ذلك تنظيماً قوامه التدرج الرئاسي: أعلاها رئيس المدينة وقاعدتها الدين يخدمون ولا يُخدمون، وهذا التعاون بين الناس -الجماعة الفاضلة- وإنما مردّه تفاوت في قدرات أعضائها.

2/- القيادة الفاضلة: يرى الفارابي بخياله المثالي أن المدينة الفاضلة لا تتحقق إلاّ بقيادة فاضلة تنسم بالآتي:

- صفات طبيعية قيادية: وعدد لها 12 صفة قيادية والتي ينبغي أن تتوافر في حاكم المدينة الفاضلة.
- صفات مكتسبة قيادية: وعدد لها 06 صفات بحيث يمكن لمن يتمتع بصفات قيادية طبيعية أن يجتهد ويتعلم ويمارس من أجل أن يكون حكيماً وحافظاً للشرائع والسّنن والسير وقوياً في استنباط الأحكام.

¹ أحمد بن داود المزجاحي الأشعري، مرجع سبق ذكره، ص 643، 644.

وله بعد نظر وفصاحة في القول، وكذلك صحيح البدن ليتمكن من مباشرة أعماله في السلم والحرب، وهذه هي ما مجموعها 18 صفة من صفات القائد المثالي مما أشار إلى معظمها علماء الإدارة والسلوك المعاصرون.

المطلب الثالث: ابن خلدون والفكر الاجتماعي¹

هو " أبو زيد عبد الرحمن ابن محمد الحسن بن خلدون " عرف بمقدمته لمؤلف مكون من 22 مجلد، ولد في تونس من أسرة ذات شأن في شمال إفريقيا، وقد أبدى منذ صباه رغبة في طلب العلم كما أبدى نضجا لفت إليه الأنظار حتى أن سلطان تونس "الحفصي" عينه كاتباً له، وهو بعد في الحادية والعشرين، كذلك عمل في إسبانيا في مدينة غرناطة أثناء الحكم العربي الإسلامي كمستشار ووزير وسفير.

وفي سن الأربعين قرّر الاعتكاف في إحدى قلاع الجزائر منصرفاً إلى تأليف تاريخه الكبير، المسمى: "كتاب العبر وديون المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر" الذي ذيله بفصل جعل عنوانه التعريف بابن خلدون كما وضع له مقدمة مشهورة تعتبر دراسة رائدة في علم الاجتماع يعتمد فيها التغيرات الإنسانية التي تأتي من التغيرات الاجتماعية، كما ركّز فيها على المقارنة بين مجتمعات الإنسان البدائية والمجتمعات المتغيرة، وقد تعرض ابن خلدون لنظم الحكم في الإسلام.

ولفكر ابن خلدون الاجتماعي تأثيره البالغ على الفكر الإداري، ويتجلى التأثير الفكري لابن خلدون في هذا الصدد في تأصيله العلمي للظاهرة الاجتماعية، ودوره كرائد للتنظيم الاجتماعي ونظريته للعمل كمصدر للقيمة.

حيث دعاه تأصيله العلمي للظاهرة الاجتماعية إلى عقد دراسة مقارنة للمجتمعين البدوي والحضري وللسمات المميزة لكل منهما وإلى أثر العوامل البيئية في تشكيل وتنظيم كل مجتمع وسلوك أفرادها سياسياً واقتصادياً واجتماعياً.

¹ حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص239.

المبحث الثاني: تقييم النظريات الإدارية للفكر الإداري المعاصر

المطلب الأول: تقييم النظرية الكلاسيكية¹

من بين الرواد الأوائل في نظريات الإدارة برز الباحثان: الفرنسي هنري فايول، والأمريكي: فريدريك تايلور، وهما المؤسسان للتيار الفكري في الإدارة الذي تعودنا أن نطلق عليه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، حيث طبقت أفكار الباحثين على نطاق واسع في مختلف المؤسسات.

فاهتمامات "فايول" كانت على الجوانب الإدارية المنظمة وقد أرسى هذا الباحث بأفكاره القاعدة الأساسية لنظرية الإدارة.

أما "تايلور" فقد أهتم من جانبه بتنظيم ورشات الإنتاج وقد أطلق على فلسفته في تنظيم العمل " التايلورية" أو التنظيم العلمي للعمل.

الباحثان لم ينشغلا بالبحث في تحديد العوامل التي أدت إلى ظهور الهياكل الإدارية وتطورها في المنظمات، بل كان اهتمامها منصبا على البحث في كيفية الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تقديم قواعد العمل التي يتطلب الأمر التقيد بها لضمان التسيير الأمثل للمنظمة.

لهذا فإن الأدبيات التي تضمنها تحليلهم تميزت بالمعيارية الخالصة وشكلت في الواقع تقدما للعديد من المبادئ في العمل الإداري.

لهذا فإن الأدبيات التي تضمنها تحليلهم تميزت بالمعيارية الخالصة وشكلت في الواقع تقدما للعديد من المبادئ في العمل الإداري.

في نفس السياق فإن الباحثين: "أرويك" و "جوليك" في الولايات المتحدة الأمريكية قدما مساهمتهما في تطوير الفكر الإداري.

¹ عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي:

عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان بطرابلس، لبنان، أيام: 15—17 ديسمبر 2012، ص 04.

وعلى الرغم من التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي نتجت عن تطبيق فلسفة المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري في مختلف المجتمعات، فهناك عدة سلبيات:¹

أولاً: ما يتعلق بحدود النظرية الناتجة عن طابعها المثالي، حيث أن تحليل الجوانب التنظيمية الرسمية يؤدي إلى تكوين مجموعة عامة من مبادئ التنظيم وهي أدوات لتحقيق التنسيق في نموذج مثالي يؤدي التقيد به إلى تحقيق أكبر كفاءة ممكنة وأعلى إنتاجية دون الأخذ في الاعتبار أن هذه المبادئ كوحدة الأمر، تدرج السلطة، التخصص...تعد مبادئ عامة من الصعب أن تطبق في كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها.

ثانياً: الملاحظة الأخرى الذي يمكن أن تقدم للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة أنها لا تأخذ في الاعتبار في تحليلها للتفاعلات التي يمكن أن تتم بين الأفراد والمنظمة سواء تعلق الأمر بنظرية مبادئ الإدارة أو نظرية التنظيم العلمي للعمل، فهذه المدرسة تتبنى مدخل ميكانيكي في تعاملها مع الفرد بتحريه من العوامل الإنسانية وتقدم تحليلاً جزئياً للفرد (حيث يفترض أن يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض أو مع المنظمة ومحيطها) وكأن المنظمة نظام مغلق تعمل وفق إجراءات عمل تم تحديدها مسبقاً وليس هناك مرونة وتفاعل وتكيف بين المنظمة ومتطلبات البيئة الخارجية خاصة بموجب التجديدات التنظيمية ما يبدو غائباً في الفكر الكلاسيكي.

¹ المرجع نفسه، ص 07.

المطلب الثاني: تقييم النظريات الحديثة¹

لقد تجاهلت النظريات الكلاسيكية في تحليلها، المكون الأساسي في التنظيم وهو الإنسان، حيث تمحور اهتمامها أساساً على دراسة التنظيم الفني للعمل.

وتقدم حركة العلاقات الإنسانية في تحليلها رد فعل لهذا الاتجاه في الإدارة وأساس فكر هذه المدرسة نجده في أعمال الباحث "إلتون مايو" الذي تمكن من توضيح أهمية العوامل الإنسانية في إنتاجية الفرد.

كما كانت مساهمات "كورت ليفين" في النظريات السيكلوجية للمنظمة على درجة عالية من الأهمية خاصة الدراسات المتعلقة بالجماعات ومنها الدراسة المتعلقة بسلوك الجماعة تجاه أنماط القيادة.

كما أن أعمال "إلتون مايو" و "كورت ليفين" كانت بداية لظهور أعمال أخرى مكملتها مثل أعمال: "نيسيس ليكرت"، "ماك غريغور دوغلاس"، "كريس أرجريس"، "فريدريك هيرزبرغ".

إضافة إلى ما ذكرناه فإن هناك بعض الملاحظات ذات طبيعة منهجية خاصة بالتجارب وبالعوامل التي تتحكم في حالات الإشباع، إضافة إلى عدم الاهتمام بالعوامل الخارجية كمؤثر على السلوك في المنظمة.

من جهة أخرى فإن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالدراسات خاصة في المنظمات الصناعية وانحصرت في مستويات إدارية محددة، أي لم تشمل المستويات الإدارية العليا، وهذا ما يشكل قيداً أمام اعتبارها نظرية إدارية عامة في تحليل المنظمات.

¹ المرجع نفسه، ص 10.

المبحث الثالث: تقييم النظريات المعاصرة المفسرة للقيادة الإدارية

المطلب الأول: تقييم المدخل الفردي في دراسة القيادة الإدارية

سبق وأن أشرنا إلى أن نظريات هذا المدخل، ترجع نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، وأن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون بعد ذلك حول ماهية وأهمية تلك السمات والصفات والخصائص القيادية.

فقد فشلت غالبية الدراسات التي كانت موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمية والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، في الاتفاق على تحديد تلك السمات الوراثية.

هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة.¹

المطلب الثاني: تقييم المدخل الموقفي في دراسة القيادة الإدارية²

لقد أحدث المدخل الموقفي قطيعة مع المدخل الكلاسيكي، فالمنظمات اليوم لا يمكن أن تدير وفقا للنماذج الدولية أو النماذج المحلية، وإنما ضرورة دراسة المواقف المختلفة ونموذج وطرق التسيير يجب أن تصمم انطلاقاً من الواقع الخاص لكل منظمة، فتأثيرات ظاهرة العولمة إذن على تسيير المنظمات وقيادتها لا تكمن في تنميط النماذج وإنما تكمن في الاستجابة للاختلافات لضمان الفعالية.

وقد انصببت أهم الملاحظات التي وجهت لأدبيات المدخل الموقفي على غياب تحليل سلوك الأفراد الذين يكونون المنظمة، خاصة فيما يتعلق بدراسة سيكولوجية القادة وأنماط القيادة التي يتبنونها وعن صعوبة تحديد كل المتغيرات التي تتكون منها المواقف المختلفة.

¹ عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، بغداد، 2009، ص 07.

² عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

لقد قدمت النظرية الموقفية توضيحات حديثة لنظريات الفكر الإداري من خلال محاولتها إقامة العلاقة بين البيئة الخارجية والهياكل التنظيمية ومستوى الأداء.

فالمدخل الموقفي قد قدم تحليلاً لجوانب تسييرية في المنظمة أصبحت مكملة لفلسفة الفكر الإداري الكلاسيكي، ومبادئ حركة العلاقات الإنسانية.

حيث أن في هذا المدخل توضيح وإشارة إلى بعض العوامل ذات العلاقة بتصميم الهياكل التنظيمية، وهذا المدخل أكد إذن على أن النمطية في القيادة لا يمكن أن تطبق إلا في المواقف المتماثلة.

المطلب الثالث: تقييم المدخل التوفيقي في دراسة القيادة الإدارية¹

إن أبرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره لحقيقة القيادة أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه من جهة، وإلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي من جهة أخرى وعلى هذا فإن هذا المدخل يأخذ بكل من المدخلين السابقين ويرى أن نشأة وظهور القيادة تتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد المواصفات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا الموقف.

كما تتحدد نشأة وظهور القيادة في الوقت ذاته على ضوء مدى توافر السمات القيادية في الأفراد في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فليس للموقف وحده وليس لتوافر الشخصية القيادية وحدها تأثير كبير في ظهور ونشأة القيادة، بل العبرة بهما معاً.

فالقيادة الإدارية وفق المدخل التوفيقي تتوقف على الشخصية والموقف وظروفه وعلى التفاعل بينهما، فهي تقف موقف وسط بين المدخل الفردي والمدخل الموقفي.

¹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المبحث الرابع: خصائص القائد الإداري بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي

المطلب الأول: خصائص القائد الإداري في الفكر الإداري المعاصر

لقد أظهرت دراسات وأبحاث الفكر الإداري المعاصر العديد من الصفات والخصائص التي يتحلى بها القادة في مختلف مواقعهم، ولكن لا يمكن أن تعمم هذه الخصائص لأن بعض الصفات التي أظهرتها الدراسات والأبحاث تعود إلى خصوصية معينة تتعلق بالدراسة ومنهجيتها وأهدافها وموقع عملها وفترة عملها أيضا.

ولكن يمكن القول أن هناك بعض الخصائص القيادية التي أجمعت عليها معظم الدراسات المتداولة في الفكر الإداري المعاصر والتي يتميز بها القادة ومن أبرزها:¹

- المرونة: أي أن تكون الشخصية القيادية مرنة وحيوية تتمتع بالحركية في التعامل مع المواقف والمستجدات.
- الأخلاق: التمسك بالقيم والأخلاق والانضباط النفسي وحسن السلوك.
- الإبداع: القدرة على الإتيان بما هو جديد وغير مألوف وخلق الإبداعات من خلال الآخرين.
- التعلم: أي الاستفادة من التجارب والخبرات التي يقوم بها بنفسه وما يقوم به الآخرون حتى تكون له عبرة في المستقبل.

¹ عاكف لطفي الخصاونة، حمدان رشيد الجمال ، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي: دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، عمان، العدد الثلاثون، 2012، ص 106.

المطلب الثاني: خصائص القائد الإداري في الفكر الإداري الإسلامي

انطلاقاً من كون النظام الإداري في الفكر الإسلامي يعتمد اعتماد كبيراً على القائد الذي له أكبر الأثر في نجاح النظام الإداري وقدرته على التأثير في الآخرين فإن هناك عدد من الخصائص التي لا بد من توافرها لمن يتولى مهمة القيادة الإدارية وقد أشار أحد الباحثين في مجال الفكر الإداري الإسلامي إلى أن أهم خصائص القائد الإداري المسلم ما يلي:¹

- الفطرة السوية التي تفرض عليه أن يكون وسط في جميع أموره دون تقصير أو مغالاة والحزم في التعامل لما في ذلك من الوسطية بين الشدة واللين.
- توحيد الجهود والعمل بروح الفريق منعا لحصول التفرقة والشتات.
- الثقة وعدم الشك لتأكيد التآزر والتعاون بين القادة والإتباع.
- المحافظة على النظام والحرص على تطبيقه في شتى المناحي والظروف.
- حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف المنشود منه.
- العدالة في الحكم والتواضع حتى تتحقق للقائد القدرة على رؤية الأشياء على حقيقتها.
- الرحمة بالمرؤوسين والعفو عند المقدرة عن المخطئ منهم.
- الشجاعة والجلد وضبط النفس عند مواجهة المواقف الصعبة والأزمات.

هناك أيضاً العديد من الخصائص التي تميز القائد الإداري المسلم نذكر منها:²

- الإيمان والإخلاص.
- التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات.
- الأمانة وصدق القول.
- الصبر والثبات والجلد.
- الدقة في المواعيد.
- التواضع والتحلي بمكارم الأخلاق.

¹ صالح بن علي أبو عراد، مرجع سبق ذكره ، ص14.

² عبد العزيز محمد صالح ملائكة، مهارات القيادة الادارية، الرياض: دار العلم ، 1990، ص 43-45.

- اللياقة البدنية وحسن المظهر والنظافة.
- التمتع بالفصاحة والبيان والقدرة على الإقناع.

وتقاس كفاءة القائد بمقدار نجاحه في تنظيم الجماعة وتوجيه كل فرد للإسهام في خدمة الجماعة، ولا يكون ذلك إلا بمعرفة دقيقة للأفراد جميعا وبالوزن الصحيح لمواهبهم وخبراتهم في الحياة والمجالات التي يستطيعون النجاح فيها والاتصال الحسن بهم والفهم العميق لنفوسهم بروح اجتماعية قادرة على النفوذ والتأثير وتوسيد الأمور إلى خير من يقوم بها.

كما أن كفاءة القائد تقاس أيضا بما يحدثه القائد من تغيير في إنتاج الجماعة وحسن أدائها، ومفتاح عبقرية القائد هي معرفته بالرجال.¹

فالقيادة تتطلب المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وبأقل تكلفة.²

من خلال هذه المقارنة يجدر بنا أن نذكر أن الاتجاهين يصعب التوفيق بينهما:

فالمنظور الإداري المعاصر يتميز بطبيعة التمركز الذاتي والتاريخي للمشروع الحضاري الغربي في صورته المعاصرة، وبحكم الطبيعة الصراعية التي يقوم عليها والتي تمثلت في العديد من المشروعات الفرعية له كالمشروع الاستعماري والامبريالي والعنصري والطبقي.

هذا في حين يأتي المشروع الحضاري الذي تستأنس فيه اجتهادات العقل البشري بتوجهات الوحي وهدي الشرائع السماوية، مشروعا قابلا لاستيعاب الاختلاف والتنوع في سياق يمكن له أن يبرز ويغذي معالم الوحدة، ومواضع الألفة والاتساق في حركة الإنسان وفي مسار تاريخه الحضاري كحركة كلية تشترك في وحدة الوجهة والمآل.

¹ محمد أمين المصري، المجتمع الإسلامي، ط4، الكويت: دار الأرقم، 1986، ص 30.

² سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988، ص51.

وهكذا يأتي المنظور الحضاري الإسلامي ليستتفر طاقات الإجتهد والإبداع لدى العقل المسلم المعاصر، وليستوعب كل جهد بناء يقدمه العقل المعاصر بقطع النظر عن منتبه طالما أدرك هذا العقل حقيقة قصور الفكر السائد، وجنوح المشروع الحضاري المهيمن، وطالما ألترم منهج التقويم والتصحيح.¹

إن التغيير والاختلاف تبعاً للتحديات التي تفرضها الظروف والبيئة لجعل موضوع القيادة خاضعاً للدراسة والتعديل بصورة مستمرة بغية الوصول إلى تأصيل حقيقي لها من شأنه أن يقوم بعمل المرشد للباحث الذي ينبغي له أن يستخدم هذه المعرفة في التطبيق.

وفي ظل ما تعيشه البيئة الإدارية العربية من صراعات واضطرابات فكرية فرضتها قواعد العولمة التي غيّبت الهوية الحضارية الإسلامية للمجتمعات العربية نجد أن القيادة الإدارية في الإسلام تقدم للباحث أفكاراً وممارسات وحلول تساهم في ارتقاء الفكر الإداري المعاصر من خلال رؤية حضارية إسلامية جسدتها الحضارة العربية الإسلامية بما حققته من ازدهار ورقي في ظل قيادات ربانية سارت على منهج النبوة واستمدت قيمها ومبادئها من واقع مصدرين أساسيين هما: "القرآن الكريم" و"السنة النبوية الشريفة" فضريت بحق أروع الأمثلة في فن القيادة الإدارية الناجحة والتي شكلت نموذجاً راقياً يحتذى به على مر العصور.

كما أن النظرة إلى الماضي لن تكون مجدية إلا إذا جعلنا النظرة إلى الأمام مساوية لنظرتنا إلى الماضي ومعادلة لها، مع تحديد الموقع الذي سنبدأ منه، والكيفية التي نعمل بها مع وعي كامل بكل ما اعتلينا من قمم التاريخ وبكل ما انحدرنا فيه من سفوحه.²

فقد كان ظهور الإسلام في ظل اختلاف العقائد في المجتمع العربي ليقوم وحدة شاملة للعقيدة، ويخلق من المجتمع وحدة للتجانس على مستوى النظرة والسلوك معاً، مما يقلل من حالات الاختلاف

¹ نصر محمد عارف، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

² السيد أحمد فرج السويدي ، السلطة الإدارية والسياسية الشرعية في الدولة الإسلامية، القاهرة: دار العرفاء، 1993، ص34.

فكانت أن تجسدت الوحدة في المسار والاتجاه والهدف، من خلال توجيهات إسلامية تجمع بين الدين والدنيا، وذلك عبر نظام قائم في غاياته وأهدافه الكبرى على حماية الدين ووحدة العقيدة وإسعاد البشرية.¹

وقد كان العلماء المسلمين في العصور الأولى قد ألغوا ما بين الوحي والعقل والتجربة الإنسانية، ولم يجدوا أية تناقضات بينهما، فقد استخدموا مفاهيم منهاجية من القرآن الكريم لتصحيح الأخطاء في الكتابات اليونانية القديمة قبل نقلها إلى أوروبا في بداية عصر النهضة الأوروبية، كما قاموا أيضا باستبدال المنطق الأرسطي بالمنطق الاستقرائي المنبثق من القرآن الكريم.²

كما أن أكثر المسائل صعوبة أمام محاولة النهوض الحضاري بالفكر الإداري الإسلامي هي مسألة الوسائل التنظيمية والمؤسسية والتكنولوجية إذ أن القيم والمسلمات والغايات والمفاهيم واضحة ومتجددة لأنها نابعة من الأنموذج الموحى من القرآن العظيم والسنة الصحيحة.

أما الوسائل فلأنها تركت للعقل البشري في تفاعله مع فقه الشريعة وفقه الواقع فلم يطور هذا العقل شيئا منها في تاريخه الحديث، بل اقتصر على النقل والتقليد، سواء من أوروبا أو من بطون التاريخ، ولذلك فإنه أمر بالغ الصعوبة والخطورة، لذا لا بد من تضافر الجهود العلمية للوصول إلى وسائل تتسق مع المسلمات والغايات الإسلامية، سواء بتطويع بعض الوسائل الأوروبية التي تقبل التطويع أو بإيجاد وسائل إسلامية خالصة.

فإنه عز وجل قد سخر لنا كل ما في الكون على اختلاف وتنوع هذه المسخرات التي لم يتدخل الإنسان في إيجادها، وإنما يستغلها ويستفيد منها في تحقيق عمارة الأرض لقوله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ﴾ (20).³

¹ محمد علي محمود صبح، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² أحمد فؤاد باشا: نظرية العلم الإسلامية... ماذا تعني؟، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني عشر للفلسفة الإسلامية بعنوان: مناهج العلوم وفلسفتها في منظور إسلامي، بالتعاون بين كلية العلوم بجامعة القاهرة ومركز الدراسات المعرفية

بالقاهرة أيام 7-8-9 ربيع الثاني 1428هـ الموافق: 24-25-26 أبريل 2007، ص 17.

³ القرآن الكريم، سورة لقمان، الآية 20.

وقوله تعالى: ﴿كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ (213)﴾.¹

وقد كان العلماء العرب يطبقون القياس والاستقراء وهما من أهم المناهج في العلم حيث لم يتوصل إليها الأوروبيون إلا بعد زمن طويل، وكانت العلوم عند العرب يحكمها مبدأ السببية أي أن لكل ظاهرة سبب ومبدأ للتناسق والنظام في الكون، ولو تساءلنا عن منهج البحث عند علماء الغرب في القرون الوسطى ليكون موضوع مقارنة مع العلم العربي في نفس الفترة الزمنية نستطيع أن نؤكد أن العلم العربي قد تميز بالموضوعية في حين كان العالم الغربي لم يكتب له الخروج من ظلمات القرون الوسطى، إلى أن بدأت حركة التنقل من العربية إلى اللاتينية، وبعد أن عرف الغرب أبحاث العلماء العرب وأساليبهم العلمية، حيث كانت الطريق ممهدة لقيام عصر النهضة ونشأة المنهج التجريبي في أوروبا الحديثة. والقيادة الإدارية الإسلامية بقدر عمقها في ذاتيتها تستطيع مواجهة التحديات والتغلب عليها في إطار من التجدد والتطور بناء على انفتاحيتها فكريا ونفسيا وماديا على حضارات الأمم.²

فالصحابه رضوان الله عليهم قد جعلوا أهم المهمات بعد وفاة النبي ﷺ نصب الخليفة (القائد) على ما في الصحيحين من حديث سقيفة بني ساعدة، وكذا بعد موت كل خليفة من الخلفاء، وقد تواتر نقل إجماع الصحابة على وجوب نصب الخليفة حتى جعلوه من أهم الواجبات، وتواتر إجماع الصحابة أيضا على امتناع خلو الأمة من خليفة في أي وقت من الأوقات، فواجب على الأمة نصب وإقامة وتولية خليفة (قائد) لها، وتخطب بذلك جميع الأمة ابتداء من وفاته ﷺ إلى قيام الساعة.³

¹ القرآن الكريم، سورة البقرة: الآية 213.

² محمد همام، "الأثر الأرسطي في النقد والبلاغة العربيين إلى حدود القرن الثامن الهجري للمؤلف عباس رحيلة: عروض لإشكالات الكتاب ومداخله المنهجية" مجلة إسلامية المعرفة، جامعة محمد الخامس الرباط، السنة الخاصة، العدد العشرون، ص 140.

³ تقي الدين النبهاتي، الدولة الإسلامية، ط7، بيروت: دار الأمة، 2002، ص 232.

خلاصة الفصل:

يمكن القول بأن تقييم النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية لا يعني الإنقاص من شأن تلك الجهود العلمية ولا الإشارة إلى تقصير هؤلاء الباحثين الذين قاموا بتنظير ودراسة تلك المداخل والنظريات ولكن التقييم في كثير من الأحيان يساهم في التفكير لبناء نظريات جديدة تتجاوز النقائص وتسعى إلى إيجاد الحلول والبدائل المناسبة للارتقاء بمستوى الفكر الإداري ولا يكون ذلك إلا بتأصيل مبادئ الفكر الإداري الإسلامي خاصة في مجال القيادة الإدارية بتبني مدخل جديد للدراسات الإدارية باعتبار أن النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية لا تنطبق إلا على البيئة التي ولدت فيها وأن البيئة العربية الإسلامية لا تناسبها إلا النظرية الإدارية الإسلامية بقيمها ومبادئها الصحيحة الهادفة لإسعاد البشرية ككل.

الخاتمة



الخاتمة

من خلال استعراضنا لموضوع القيادة الإدارية من منظوري الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي وبعد المقارنة توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات:

- أن هناك علاقة قوية بين أطروحات وآراء النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية والمبادئ الفلسفية والأخلاقية والعلمية التي أسست دعامة للفكر الإداري المعاصر سواء من حيث المفاهيم أو المسلمات أو المناهج وفي المقابل نجد أن القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي لها ارتباط وثيق بقيم وأخلاقيات المجتمع الإسلامي.
- أن هناك علاقة قوية بين النظريات المعاصرة للقيادة الإدارية ونماذج القيادة الإدارية المعاصرة.
- أن القيادة الإدارية في النموذج الإسلامي هي قيادة وسطية مؤسسة على مقومات دينية سلوكية وقيادته تعتمد على الرقابة الذاتية وعلى الورى والاهتمام بتلبية حاجيات أفراد المجتمع دون تمييز.
- أن هناك علاقة قوية بين نظريات القيادة الإدارية وبين التاريخ الذي أفرزها، بصورة تجعل أطروحات هذه النظريات لصيقة بهذه الخبرة التاريخية الغير صالحة لغيرها.
- أن أهم المعالم والأسس التي ارتكز عليها الفكر الإداري الإسلامي هي ثبات المبدأ وتغيير وسائل التطبيق بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بأي مجتمع إسلامي آخذين بعين الاعتبار عاملي الزمن والبيئة لتثبت من جديد أن الإسلام دين كامل وشامل صالح لكل زمان ومكان.

وعليه فإن ما يمكننا قوله كإجابة عن إشكالية البحث أن: مبادئ القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر قد اختلفت توجهاتها من مفكر إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر، وبالمقابل، فإن هنا اختلاف واضح بين مبادئ القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي والنظريات التي طرحها الفكر الإداري المعاصر والتي تختلف باختلاف قوانينه التي هي من صنع البشر، حيث نجدها تتأثر بالأنظمة السياسية، والاجتماعية والاقتصادية.... فالفكر الإداري في المعسكر الاشتراكي يختلف عنه في المعسكر الرأسمالي، بينما الفكر الإداري الإسلامي فإن مبادئه راسخة وثابتة ذلك أنها مستمدة من معين صافي لا ينضب أي من مصدرين أساسيين هما: القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة بما يوجهنا إلى أصلح الحلول سواء في العبادات أم المعاملات، فهي ليست من وضع العقل البشري وإنما هي مبادئ ربانية موجهة لإصلاح هذا الكون.

فالحضارة العربية الإسلامية قد شكلت قناة عظمى مرت من خلالها الحضارات القديمة بمللها ونحلها، وتفاعلت معها في ضوء عقيدتها وتصوراتها للوجود، باعتبار أن الحضارة العربية الإسلامية تستقي وجودها وأصالتها وضوابطها المعرفية من النصين المؤسسين لها وهما: القرآن العظيم والسنة النبوية الشريفة، ولما كان الدين الإسلامي الحنيف قد استوعب الديانات الأخرى، وهيمن عليها حيث جعل التوحيد جوهرها، وسعادة الإنسان في الأرض غايتها، فإن الحضارة العربية الإسلامية قد تطلعت إلى استيعاب معطيات الحضارات السابقة أيا كان مصدرها: هنديا أم فارسيا، أم يونانيا أم غيرها... واستفادت من ذلك في الميدان الإداري بصفة عامة والميدان القيادي بصفة خاصة.

ومن هنا فإننا نقترح ونوصي بإدراج مناهج بحث خاصة بالفكر الإداري الإسلامي وإنشاء معاهد خاصة به قصد الإرتقاء بواقع الإدارة العربية المعاصرة من الناحية العلمية والعملية وتخريج أجيال تتمتع بالقدرة على الجمع بين إدارة العمل القيادي وقيادة العمل الإداري وفق مبادئنا الإسلامية ، وذلك انطلاقا من:

1- أن الأسس والمبادئ الإدارية في الإسلام كانت ولا تزال صالحة من حيث المبدأ، كما أنها تتمتع بالمرونة التي تمكنها من استيعاب الأساليب الحديثة في الإدارة بدون المساس بالأسس الإسلامية.

2- أن تطبيق مبادئ القيادة الإدارية الإسلامية هي خير أداة للنهوض بمجتمعاتنا الإسلامية إذا أحسن تطبيق تلك المبادئ.

فالفكر الإداري الإسلامي فكر شامل وكامل في مختلف المجالات ويمنع التشتت والتشعب الذي وقعت فيه المدارس الفكرية الإدارية الغربية في مناهجها الوصفية المختلفة التقليدية والسلوكية، وغيرها من المناهج التي قد تشعبت بشكل كبير وغير محدود.

3- إن القيادة في الفكر الإداري الإسلامي تقوم على القيم الإنسانية الراقية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في عهده الذهبي والتي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يطمح إلى الوصول إليها ولعل أوضح دليل على نجاح القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي هو النجاح الباهر والانتصارات العظيمة التي حققتها الفتوحات الإسلامية شرقا وغربا والتي لم تكن لتتم لولا تلك القيادة الإدارية الإسلامية الحازمة والجادة التي انبثقت من العقيدة الإسلامية السمحة والدين الإسلامي الذي يربط كل السلوكيات بالدين والحياة ولا يفرق بينهما.

4- أن طريق القيادة الإدارية وفق مبادئ الفكر الإداري الإسلامي هي طريق نحو النجاح لأن مبادئها مستمدة من معين لا ينضب، ومنهج كامل ومتكامل أحاط بالثوابت والمتغيرات، لا يتغير بتغير المواقف، وإنما تخضع له جميع المواقف فالنظام الإداري في الإسلام يتميز بخاصيته الاستيعاب المرنة لكافة المتغيرات لكونه قائما على دعائم قوية مستندة إلى مبادئ رابانية.

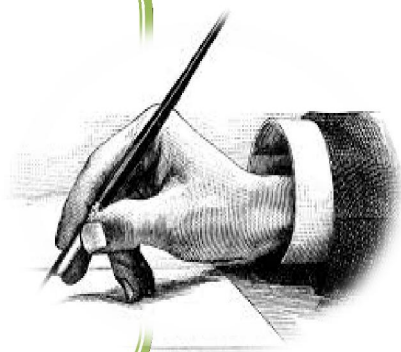
5- أن الفكر الإداري الإسلامي ذو طابع خاص له منطقاته وأساسه ومبادئه، وجوانبه التي تنظم المعاملات وتنسق السلوك بين الأفراد بعضهم ببعض وبين المؤسسات والمنظمات الإدارية المختلفة، وبين هذه المنظمات بعضها ببعض أيضا محليا وعالميا.

6- أن الانتكاسات التي تعرض لها العالم الإسلامي سياسيا واجتماعيا واقتصاديا أثرت فيه وجعلته مطية يتأثر بالتيارات الفكرية والسياسية والاجتماعية والثقافية الغربية بحجة أنها السبيل نحو الحضارة والرقي، وأن كل ما يربطه بالإسلام هو سبيل نحو التخلف والضعف، وأن الفكر الإداري الغربي بتطبيقاته ومسمياته هو الحضارة والقوة....

كل هذا أسهاما كبيرا في تضليل العالم الإسلامي رغم أن التاريخ يثبت بأن الفكر الإداري الإسلامي قد ظهر منذ حوالي أربعة عشر قرنا، بينما نجد أن الفكر الإداري المعاصر يعود إلى ظهور المجتمع الصناعي في نهاية النصف الثاني من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين.

ولكن رغم كل ذلك فإننا نجد الفكر الإداري المعاصر هو الفكر السائد في الأمم الإسلامية التي لا يمكن إن تحرز أي تقدم حضاري إلا إذا عادت إلى تبني الفكر الإداري الإسلامي وخاصة في مجال القيادة الإدارية.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

• القرآن الكريم

• الأحاديث النبوية الشريفة

• القواميس والموسوعات:

1. موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المجلد الأول، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2004.

• الكتب:

1. إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط2، عمان: مؤسسة الوراق، 2000.
2. البرعي محمد بن عبد الله، مرسى محمود عبد الحميد، الإدارة في الإسلام، الرياض: البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 1995.
3. أبو الفضل عبد الشافي محمد، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
4. أبو جاموس أسامة عبد الغني محمد، العقيدة الإسلامية والقيادة العسكرية الإسلامية، القدس: د.د.ن، 2011.
5. أبو عراد صالح بن علي، نظرات في الإدارة من منظور الفكر الإسلامي، الرياض: جامعة الملك خالد، 1423هـ.
6. أحمد بن تيمية تقي الدين أبو العباس، كتاب السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، تحقيق: لجنة إحياء التراث العربي، بيروت: دار الآفاق الجديدة، 1983.
7. أحمد فؤاد عبد المنعم، شيخ الإسلام ابن تيمية والولاية السياسية الكبرى في الإسلام، الرياض: دار الوطن، 1417هـ.
8. أدهم فوزي كمال، الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، بيروت: دار النفائس، 2001.
9. الأشعري أحمد بن داود المزجاحي، مقدمة في الإدارة الإسلامية، الرياض: جامعة الملك عبد العزيز، 2000.
10. الجميلي خيرى خليل، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي للمجتمع، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
11. الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان: دار أسامة، 2012.
12. الطراونة تحسين أحمد، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012.
13. المراكبي جمال السيد جاد، الخلافة الإسلامية بين نظم الحكم المعاصرة، القاهرة: جامعة القاهرة، 1414هـ.
14. النبهاني تقي الدين، الدولة الإسلامية، ط7، بيروت: دار الأمة، 2002.

15. السويدي السيد أحمد فرج، السلطة الادارية والسياسية الشرعية في الدولة الاسلامية، القاهرة: دار العرفاء، 1993.
16. السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2001.
17. العازمي موسى بن راشد، اللؤلؤ المكنون في سيرة النبي المأمون: دراسة محققة للسيرة النبوية، الرياض: دار الصميقي، 1434هـ.
18. العدلوني محمد أكرم، القائد الفعال، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني، 2000.
19. الفضلي عبد الهادي، أصول البحث، بيروت: دار المؤرخ العربي، 1992.
20. الصاوي محمد مبارك محمد، البحث العلمي: أسسه وطريقة كتابته، القاهرة: مؤسسة الأهرام، 1998.
21. الصيرفي محمد، القيادة الإدارية الإبداعية، القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2007.
22. الصلابي علي محمد، الدولة الأموية: عوامل الازدهار وتداعيات الإنهيار، المجلد الأول، ط2، بيروت: دار المعرفة، 2008.
23. الضحيان عبد الرحمان بن إبراهيم، الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق، ط3، الرياض: جامعة أبها، 1991.
24. بوخمخ عبد الفتاح، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى، 2011.
25. جاد الرب محمد السيد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم إدارية مقدمة، د.ب.ن: مطبعة العشري، 2005.
26. جندلي عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
27. وهبان أحمد، الماوردي رائد الفكر السياسي والإسلامي، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2000.
28. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
29. حجاب محمد منير، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، القاهرة: دار الفجر، 2000.
30. موسى محمد يوسف، نظام الحكم في الإسلام: الإمامة ورياسة الأمة وما يتعلق بها من بحوث، القاهرة: دار الفكر العربي، د. ت. ن.
31. محمد أحمد، مقتبس السياسة وسياح الرياسة، كتاب أمير المؤمنين علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، ورضي الله عنه إلى الأثر النخعي لما ولاه مصر حين اضطرب محمد بن أبي بكر، القاهرة: المطبعة الأدبية، 1317هـ.
32. محمد حسنين عبد الباسط، أصول البحث العلمي، القاهرة: المكتبة الانجلو مصرية، 1975.
33. محمد سعيد مرسي، عظماء الإسلام، ط4، القاهرة: مؤسسة إقرأ، 2003.
34. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة، عمان: دار الحامد، 2006.
35. هابل عبد المولى طشطوش، أساسيات القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي للقيادة والإدارة، عمان: دار الكندي، 2008.

36. كافي مصطفى يوسف و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة، عمان، مكتبة المجتمع العربية، 2013 .
37. كاظم حمود خضير ، اللوزي موسى ، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: مكتبة الجامعة، 2008
38. كوربان هنري ، تاريخ الفلسفة الإسلامية، ط2، بيروت: دار عويدات، 1998.
39. كنعان نواف ، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، 2007.
40. لعويسات جمال الدين ، مبادئ الإدارة، الجزائر: دار هومه ، 2005.
41. ملائكة عبد العزيز محمد صالح ، مهارات القيادة الإدارية، الرياض: دار العلم، 1990.
42. نجم أحمد حافظ وآخرون، دليل الباحث، الرياض: دارالمريخ للنشر، 1988.
43. سهيل فهد سلامة، ادارة الوقت، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988.
44. عارف محمد نصر ، نظريات التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي، القاهرة: دار القارئ العربي، 1981.
45. عباس سهيلة ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، عمان: دار وائل، 2004.
46. عبد الهادي حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، القاهرة : دار الفكر العربي ، 1990.
47. علاقي مدني، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الرياض :دار تهامة، 1401هـ.
48. عليان رحي مصطفى وغنيم عثمان محمد ، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، عمان: دار الصفاء، 2000.
49. صابر فاطمة عوض، خفاجة ميرفت علي ، أسس ومبادئ البحث العلمي، القاهرة: مكتبة الإشعاع، 2002.
50. جيبير ميدين تيصفا، شافير بيتر، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، تر: سلامة عبد العظيم حسين، عمان: دار الفكر، 2005.

• الدوريات والمجلات :

1. الياسري أكرم ، أثر القيادة التحويلية و ثقافة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل ، **مجلة كربلاء العلمية**، جامعة كربلاء، بغداد، العدد الثالث، المجلد السادس، 2008.
2. الخصاونة عاكف لطفي ، حمدان رشيد الجمال ، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي: دراسة مقارنة، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة**، العدد الثلاثون، عمان ، 2012.
3. الشريف محمد بن شاكر، موسوعة فقه السياسة الشرعية، المجلد الثاني: إدارة الدولة الإسلامية، الرياض: **مجلة البيان للنشر**، 2013.
4. بوعلاق نوال ،سعيد يحي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، **مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية**، جامعة المسيلة، العدد 11، 2014.
5. جمعة محمود حسن ،نوري عبدو شاكر، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، **مجلة الإدارة و الاقتصاد**، بغداد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، 2011.
6. محمد همام، الأثر الأرسطي في النقد والبلاغة العربيين إلى حدود القرن الثامن الهجري للمؤلف عباس رحيلة: عروض لإشكالات الكتاب ومداخله المنهجية، **مجلة إسلامية المعرفة**، جامعة محمد الخامس، الرباط، السنة السادسة، العدد العشرون، 2000.
7. حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، **مجلة البحوث التربوية و النفسية**، بغداد، العددان السادس والعشرون والسابع و العشرون، 2010.
8. حسين محمد عودة ، حميد أحمد مجيد ،أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، بغداد، العدد الرابع والسبعون، 2009.
9. عايض عبد اللطيف مصلح ، دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعية**، جامعة العلوم و التكنولوجيا اليمنية، صنعاء، المجلد السادس، العدد 11، 2013.
10. عبد الخالق أحمد فؤاد ، المنهج الإسلامي في إتخاذ القرارات، **مجلة العلوم التجارية، القاهرة**، جامعة المنوفية، العدد الرابع، مارس 1986.
11. عنصر يوسف ، ليتيم ناجي ، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، **مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الوادي، الجزائر، العدد السابع، جويلية، 2014.

12. شهاب شهرزاد محمد ، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية و التربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، معهد إعداد المعلمين بنينوى، بغداد، العدد الثامن، أكتوبر 2009.

• التقارير والملتقيات :

1. المذجحي منصور قاسم ،الإدارة التربوية من منظور إسلامي في ضوء عولمة الإدارة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، أيام: 15-17 ديسمبر 2012.
2. باشا أحمد فؤاد، نظرية العلم الإسلامية... ماذا تعني، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني عشر للفلسفة الإسلامية بعنوان: مناهج العلوم وفلسفتها في منظور إسلامي، بالتعاون بين كلية العلوم جامعة القاهرة ومركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، أيام: 7-8-9 ربيع الثاني 1428 هـ الموافق: 24-25-26 أبريل 2007 .
3. بوخمخ عبد الفتاح ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان بطرابلس، لبنان، أيام: 15-17 ديسمبر 2012.

• المواد غير المنشورة :

1. الوهبي خالد بن حمد إبراهيم، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
2. العتيبي نواف سفر بن مفلح ،الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية: دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، 2008.
3. الفهيد عبد الله عبده محمد ،أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري ادارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، صنعاء، 2009.
4. الشريف طلال عبد الملك ،الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
5. الشثري فهد بن ناصر بن عبد العزيز، اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
6. الغامدي سعيد بن عبد الله عياش ، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة النظر الطلاب: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

7. بوراس نورالدين ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
8. بن درميح عبد الرزاق، النمط القيادي للمدربين وأثره على الأداء المهاري لدى لاعبي كرة اليد (أشبال): دراسة ميدانية لفرق ولاية برج بوعريش، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.
9. جيلاني محمد نجيب عبد الفتاح، كتاب الأنساب للسمعاني: دراسة حضارية، أطروحة دكتوراه في التاريخ و الحضارة غير منشورة ، جامعة الأزهر، القاهرة، 2012.
10. توفيق حامد طوالة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان، 2008.
11. نايف شحادة رائف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، القدس ، 2008.
12. عينة المسعود، القيادة الإدارية و دورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010 .
13. عمري سامي ،فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،الجزائر،2007.
14. صالح سميرة، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر،2008.
15. صبح محمد علي محمود ،إدارة الدولة في الإسلام: دراسة تأصيله لمفهوم إدارة الدولة في الفكر السياسي الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح بنابلس، القدس، 2011.
16. قشطة منى أحمد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين و سبل تفعيلها: دراسة تقويمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2009 .

• المواقع الإلكترونية :

مقدم وهيبة، الإدارة الإسلامية، مدخل بسيط لكل باحث، نقلا عن موقع:

<http://www.ief.pedia.com/vb/showthread.php?t=280> 17/04/2015.

فهرس المحتويات

تشكرات

إهداء خاص

إهداء

مقدمة.....	7 — 22
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية.....	23 — 53
مقدمة الفصل:.....	24
المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية	25 — 48
المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.....	25
المطلب الثاني: أبعاد القيادة الإدارية.....	38
المطلب الثالث: بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة.....	45
المبحث الثاني: أهمية القيادة في الإدارة.....	49 — 52
المطلب الأول: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة.....	49
المطلب الثاني: أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة.....	50
المطلب الثالث: أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة.....	51
المطلب الرابع: أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة.....	52
خلاصة الفصل.....	53

91 – 54.....	الفصل الثاني: القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري المعاصر
55.....	مقدمة الفصل:
62 – 56.....	المبحث الأول: بؤادر ظهور الفكر الإداري المعاصر
56.....	المطلب الأول: بؤادر اليقظة الفكرية
58.....	المطلب الثاني: عوامل اليقظة الفكرية
60.....	المطلب الثالث: انطلاق الفكر الإداري المعاصر
75 – 63.....	المبحث الثاني: تطور مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر
63.....	المطلب الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري القديم
69.....	المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية
74.....	المطلب الثالث: القيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة
90 – 76.....	المبحث الثالث: اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في دراسة القيادة الإدارية
76.....	المطلب الأول: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
87.....	المطلب الثاني: الأنماط المفسرة للقيادة الإدارية
91.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري الإسلامي.....	92-132
مقدمة الفصل:.....	93
المبحث الأول: طبيعة الفكر الإداري الإسلامي.....	94 – 106
المطلب الأول: مصادر الفكر الإداري الإسلامي.....	94
المطلب الثاني: عوامل ظهور الفكر الإداري الإسلامي.....	99
المطلب الثالث: أهم رواد الدراسات الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي.....	102
المبحث الثاني: طبيعة القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي.....	107 – 123
المطلب الأول: معنى القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي.....	107
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للقيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي.....	110
المطلب الثالث: معايير القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري الإسلامي.....	123
المبحث الثالث: معالم الفكر الإداري عند القادة المسلمين.....	124 – 131
المطلب الأول: وصية أبي بكر الصديق رضي الله عنهما عنهما عن أبي سفيان.....	124
المطلب الثاني: وصية علي بن أبي طالب رضي الله عنه لملك الأشتر النخعي.....	128
المطلب الثالث: وصية مروان بن الحكم لابنه عبد العزيز بن مروان.....	131
خلاصة الفصل.....	132

الفصل الرابع: الإطار المقارن للقيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي.....	133-158
مقدمة الفصل:.....	134
المبحث الأول: رواد الدراسات الفكرية الإسلامية ونظائرها في الفكر الإداري المعاصر.....	135 – 138
المطلب الأول: الغزالي والفكر السلوكي.....	135
المطلب الثاني: الفارابي والفكر المثالي.....	137
المطلب الثالث: ابن خلدون والفكر الاجتماعي.....	138
المبحث الثاني: تقييم النظريات الإدارية في الفكر الإداري المعاصر.....	139 – 141
المطلب الأول: تقييم النظريات الكلاسيكية للقيادة الإدارية.....	139
المطلب الثاني: تقييم النظريات الحديثة للقيادة الإدارية.....	141
المبحث الثالث : تقييم النظريات المعاصرة المفسرة للقيادة الإدارية.....	142 – 143
المطلب الأول: تقييم المدخل الفردي في دراسة القيادة الإدارية.....	142
المطلب الثاني: تقييم المدخل الموقفي في دراسة القيادة الإدارية.....	142
المطلب الثالث: تقييم المدخل التوفيقي في دراسة القيادة الإدارية.....	143

المبحث الرابع: خصائص القائد الإداري بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي..... 144 – 149

المطلب الأول: خصائص القائد الإداري في الفكر الإداري المعاصر..... 144

المطلب الثاني: خصائص القائد الإداري في الفكر الإداري الإسلامي..... 145

خلاصة الفصل..... 150

الخاتمة..... 151 – 154

قائمة المراجع 155 – 161

فهرس المحتويات