

التعريف بالمؤلف

بعض كتب المؤلف :

- (١) عاشت بعد أن ماتت
- (٢) امرأة استثنائية . . زوجة ملك
- (٣) خمسة عشر مبدأ للقيادة عند الملك عبدالعزيز
- (٤) أركان القيادة بين التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية
- (٥) قوة التطوع
- (٦) تحول البنك المركزي التقليدي إلى بنك مركزي إسلامي
- (٧) التمكين الأجوبة الكبرى
- (٨) شرح الوسائل المفيدة للحياة السعيدة
- (٩) العمل الخيري عند الملك عبدالعزيز
- (١٠) قوانين الكسب إياك أن تكسرها
- (١١) ٥٠ قانوناً في الأخلاق إياك أن تكسرها
- (١٢) قوة الإلهام

موجودة مجاناً على موقع مؤسسة الأميرة العنود الخيرية

www.alanood.org.sa



أركان القيادة

تأليف د. يوسف بن عثمان الخنجر



أركان القيادة

تقديم
أ. د. إبراهيم المنيف

إداري واقتصادي من مواليد عام ١٩٦٤م ، حصل على درجة البكالوريوس في العلوم السياسية عام ١٩٨٧م والدبلوم العالي عام ١٩٩٢م ، والمجستير في العلوم المالية والمصرفية عام ١٩٩٧م ، ودرجة الدكتوراه في فلسفة الاقتصاد عام ٢٠٠٤م.

شغل المؤلف عدة وظائف قيادية بالقطاع الأهلي ومن أبرزها : مديراً لإدارة التسويق ثم التدريب بشركة الراجحي المصرفية للاستثمار، كما عمل كنائب رئيس مقيم ثم مديراً إقليمياً لمصرف فيصل الإسلامي (البحرين) ، وأخيراً أميناً عاماً لمؤسسة الأميرة العنود الخيرية ، ورئيساً لمؤسسة العنود للاستثمار ورئيساً لمجلس إدارة شركة الطاقة الثلاثية (شركة مساهمة).

المؤلف عضو في مجلس إدارة شركة المناهل القابضة (منظمة غير ربحية) ، وعضو مجلس المسؤولية الاجتماعية بمنطقة الرياض ، وممثل المؤسسة الأوربية العربية (اسبانيا - غرناطة) في شبة الجزيرة العربية ، ومستشار صندوق الوئام ، و المفوض الأممي للتبشير بأهداف الأمم المتحدة للتنمية منذ ٢٠١٧م ، ونال وثيقة التميز الدولية في مجال المسؤولية المجتمعية ضمن مائة شخصية عربية الأكثر تأثيراً في مجال المسؤولية المجتمعية لعام ٢٠١٩م.

قدم المؤلف العديد من الاستشارات المتخصصة في الخطط الاستراتيجية والتسويقية والبيعية وإدارة المحافظ العقارية ، كما أسهم في تأسيس العديد من المؤسسة الخيرية وإعادة هيكلة شركات كبرى في القطاعين الخاص والعام.

عمل المؤلف أستاذاً للاقتصاد السعودي بجامعة الإمامة عاماً (٢٠٠٧م-٢٠٠٨م) ، وأستاذاً للمصارف الإسلامية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عام (٢٠٠٩-٢٠١٠م)، ومدرّباً محترفاً في القيادة والمصارف الإسلامية والبيع والخدمة المتميزة ، ومرخص من شركة (DEI) الأمريكية.

للمؤلف أبحاث ودراسات وكتب بلغ عددها (١٤) كتاباً ، ومن أبرزها : أركان القيادة ، أفكار في التنمية السياسية، تحول المصرف المركزي التقليدي إلى مصرف مركزي إسلامي، وخمسة عشر مبدأ للقيادة عند الملك عبدالعزيز، امرأة استثنائية زوجة ملك، عاشت بعد أن ماتت ، بداية السياسة ، قوانين الحياة إياك أن تكسرها..



عاشَتْ بعد أن ماتَتْ

أَرْكَانُ الْقِيَادَةِ

جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

© يوسف عثمان الحزيم، ١٤٢٩ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الحزيم، يوسف عثمان

أركان القيادة. / يوسف عثمان الحزيم - الرياض، ١٤٢٩ هـ

ص: ٢٨٨ مقاس: ٢١×١٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٠-٠٢٥١-١

١- القيادة الادارية ٢- الرؤساء والمديرون أ-العنوان

١٤٢٩/١٨٥٩

ديوي ٣٥٠-٠٠٧٤

رقم الإيداع: ١٤٢٩/١٨٥٩

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٠-٠٢٥١-١

yalhuzaim@yahoo.com

الرياض ت: ٤٠٩٢٥٥٩ فاكس: ٤٠٩٢٥٨٩



دار النسلام للنشر والتوزيع

شارع الأمير عبد العزيز بن جلوي (الضباب سابقاً) مقابل الغرفة التجارية

المملكة العربية السعودية ص. ب: 22743 الرياض 11416

هاتف: 00966-1-4043432-4033962 فاكس: 00966-1-4021659

أَرْكَانُ الْقِيَادَةِ

تأليف

د. يوسف بن عثمان الخيم



دار السَّلام للنشر والتوزيع



الكتاب إهداء إلى :

القادة السعوديين بالقوات المسلحة، ووزارة الداخلية من ضباط وصف ضباط وكبار المسؤولين بالقطاع الحكومي و الخاص والمؤسسات غير الربحية.

إلى أولئك....

التفوا حول القيادة السعودية والوطن فنحن بحاجة إلى المخلصين والغيورين على مستقبل وطننا... قلعة الإسلام وبقية أغلب العرب الأقحاح.

إلى أولئك....

بعضكم لم يصب حظه من الدنيا، ولكن حتماً سيخلد اسمه ويلقى ثوابه بالآخرة... وليفرح من حظه غير ذلك فيكم حفظ الوطن والآخرة. قال الله تعالى: ﴿تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُنْقِينَ﴾ [القصص: ٨٣].

إلى أولئك....

أشعل شمعة بدل أن تلعن الظلام، وابدأ بخطوة تتبعها



الخطوة، وإيّاك والمشكّكين والمرجفين والخائفين والمتخاذلين...
بعضهم بحسن نية... الآن التحديات كبيرة وأبرزها استهدافنا...
لماذا؟... لأننا قلعة الإسلام وبقية أغلب العرب الأقحاح...
نعم... نحن بشر ويعترينا النقص وفيما ما فينا... ولكننا قطعاً
لسنا أسوأ البشر، فالقائمة أمامنا طويلة جداً حتى يصلنا الدور...
مادمنّا نعظم الصلاة وما دام الصغير يوقر الكبير، والكبير يعطف
على الصغير وقيادتنا السعودية لا تعرف الحقّ تجاه أحد... ثم
نتواضع ونراجع أنفسنا بهدوء وإقدام.

أولاً : محتويات كتاب أركان القيادة Table of Contents

« في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية »

الصفحة	محتويات
٥	إهداء
٧	أولاً: محتويات
١١	ثانياً: تقديم
١٩	ثالثاً: مقدمة
٢٣	رابعاً: تعريف القيادة
٢٣	أ. القيادة لغة
٢٤	ب. القيادة اصطلاحاً
٢٩	ج. القيادة عند المؤلف
٣٤	خامساً: أنماط القيادة
٣٤	أ. القيادة الإستراتيجية (الزعامة)
٤٠	ب. القيادة الإدارية
٤٢	ج. القيادة العسكرية والمدنية
٤٧	د. الفرق بين القيادة والقيادة الإدارية

الصفحة	محتويات
٥١	هـ. الفرق بين أنماط القيادة.
٥٦	سادساً: مداخل نظريات القيادة
٥٦	أ. مدخل السمات
٥٨	ب. مدخل نظريات "أسلوب القائد"
٦٥	ج. مدخل الموقف
٦٨	د. مدخل التوافقية
٧٠	هـ. مدخل مسار الهدف
٧٢	و. مدخل التفاعل بين القائد والعضو
٧٤	ز. مدخل القيادة التحويلية
٨١	ح. مدخل قيادة الفرق
٨٤	ط. المدخل النفسي
٨٧	سابعاً: مبادئ القيادة (التجربة الأمريكية)
٨٧	أ. قواعد الجنرال باتون
٩١	ب. قواعد وليام كوهين
٩٣	ج. مبادئ القيادة عند كوزس و بوسنر
٩٦	د. مبادئ القيادة للإدارة الفعالة عند لتيصفا ميدين و بيتر شافير
١٠٥	هـ. أدوات القيادة لدى ماركس لاندرز بيرغ
١٠٧	و. مبادئ القيادة لفينر
١١٣	ز. مبادئ القيادة عند جوامان و بويلا كزيس و آني ماكي
١٢٠	ح. العادات السبع والمميزات الثمان للقيادة عند ستيفن كوفي
١٢٣	ط. مبادئ القيادة عند جمعية الإدارة الأمريكية
١٢٧	ثامناً: قياس القيادة

١٣٦	تاسعاً: القيادة في التراث الإسلامي
١٣٦	أ. تعريف و خصائص الإدارة في الفكر الإسلامي
١٣٧	ب. الفرق بين الإدارة والإدارة في الإسلام
١٤١	ج. القيادة في الفكر الإسلامي
١٤٨	د. أنماط القيادة في الفكر الإسلامي

عاشراً: مبادئ القيادة في التراث الإسلامي

١٥٠	أ. مبادئ القيادة عند عمر بن الخطاب
١٥٨	ب. مبادئ القيادة عند عمر بن عبد العزيز
١٦١	ج. مبادئ القيادة عند أبي حامد الغزالي
١٦٢	د. مبادئ القيادة عند أبي الحسن الماوردي
١٧١	هـ. مبادئ القيادة عند ابن الطقطقي
١٧٣	و. مبادئ القيادة عند ناكور جانبون (قابوس نامه)
١٨١	ز. مبادئ القيادة عند محمود شيت خطاب
١٨٤	ح. مبادئ القيادة عند المرادي
١٨٧	ط. مبادئ القيادة عند الإمام أبي عبد الله القلعي
١٩٢	ي. مبادئ القيادة عند ابن الأزرقي

الحادي عشر: مدخل (نظرية) القوي الأمين

٢٠٧	أ. لماذا القوي الأمين
٢١٠	ب. تعريف القوي الأمين
٢١١	ج. القوي الأمين بالقرآن الكريم
٢١٥	د. القوي الأمين بالسنة النبوية
٢٢٣	هـ. أنماط القيادة وفق مدخل القوي الأمين
٢٢٩	و. تعريف القيادة وفق مدخل القوي الأمين

الصفحة	محتويات
٢٢٩	ز. ممارسات القيادة وفق مدخل القوي الأمين
٢٣٨	ح. مبادئ القيادة وفق مدخل القوي الأمين
٢٤٤	الثاني عشر: مشكلات القيادة في الوطن العربي
٢٤٤	أ. ضعف الإيمان
٢٤٧	ب. الجهل
٢٤٩	ج. الفساد (الخيانة)
٢٥٧	د. التسلط (الظلم)
٢٦١	الثالث عشر: سبل الإصلاح القيادي في الوطن العربي
٢٦١	أ. إصلاح الاختيار و التعيين
٢٦٤	ب. إصلاح التأهيل و التدريب القيادي
٢٧١	ج. الرقابة
٢٧٢	د. التدرج النوعي بالإصلاح (٨٠ / ٢٠)
٢٧٧	الرابع عشر: الخاتمة و التوصيات
٢٨١	الخامس عشر: المراجع

ثانيًا: تقديم

منذ ربع قرن تقريباً أنادي بضرورة حتمية بجدوى تنمية وتطوير القيادات الإدارية المحلية في جميع أنحاء الوطن العربي. ثمة درس أساسي تمخضت عنه تجربة التنمية خلال الطفرة الأولى وهو النقص الواضح في القيادات الإدارية المحلية. إنني أنادي منذ ذلك الوقت بتنمية القيادات العربية الشابة التي توجههم نحو المعرفة الإدارية الصحيحة والإنتاجية في حقل إدارة الأعمال. إن الفذلكة أو الاستهلال الذي انطلق منه، وهو أن تنمية وتطوير مدير عربي واحد ستكون كافية إن شاء الله لتنمية وتطوير الآلاف من العاملين معه. إن وجود قائد عربي واحد في القطاع الصناعي أو الخدماتي على سبيل المثال، سيكون قادراً على تطوير الآلاف من العاملين معه كمرؤوسين، وهذا افتراض لا جدال حوله. إننا بإمكاننا القول دون منازع - وبافتراض لا جدال حوله - ومن تجربة عملية خضتها وغيري في هذا الوطن، بأنه كان هناك قائد إداري ناجح وفاعل وراء بعض الإنجازات التي حققتها التنمية في الطفرة الأولى، وكان هناك إداري فاشل وراء نكسات مُنيت بها التنمية، وهي كثيرة مع الأسف.

اقتنع العالم المتقدم بأهمية القيادة الإدارية حتى إن عدد الكتب المختصة بالقيادة يزيد عن عشرة آلاف كتاب، ظهرت خلال الثلاثين عاما الماضية. أما عدد البحوث والدراسات والمقالات عن القيادة الإدارية فتزيد عن مئات الآلاف، ناهيك عن الكتب الموسومة بالسير الذاتية لقادة إداريين في الشركات المتعددة الجنسية، والتي بيع فيها بالملايين. هذه المظاهر الإيجابية بأهمية القيادة الإدارية أدت إلى إدراك أهمية القيادة الإدارية في عالمنا العربي كله، مما أدى إلى قليل من الكتابات عن القيادة في السنوات الأولى من الألفية الثالثة الموسومة بعصر المعرفة والعملة. ومن هذه الخلفية جاء كتاب زميلي الأخ الدكتور يوسف بن عثمان الحزيم الموسوم "أركان القيادة" في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية الذي بين أيديكم اليوم.

هذا الكتاب الذي بين أيديكم اليوم بعنوان "أركان القيادة" يصدر في بيئة الطفرة الثانية، كونها بيئة ملائمة ومناسبة للرؤيا التي طرحتها سابقاً القائلة: بأن تنمية وتطوير قائد إداري عربي واحد قادرة بالاشتقاق والتفاعل والتكامل أن تطوّر الآلاف من التابعين معه، إن لم يصل الرقم المطموح إلى عشرات الآلاف. فقد ازداد الاهتمام العربي بالإدارة محاولين إدراك مكوناتها وتفاعلها حديثاً، بعد الإخفاقات الملحوظة في إدارة المرافق العامة، وتجهيز البيئة التحقيقية الملائمة من منطلق الكفاءة

والإنتاجية على أقل تقدير، ناهيك عن إمكانيات تطوير الفاعلية وشؤونها وشجونها. ونصبوا الآمال والأمانى للمؤسسات ذات النفع العام لتحقيق معدلات أدائية مرتفعة، وهذا بدوره تحقق الرؤيا والأهداف عن طريق القيادة التي تحقق لنفسها النجاح كما تحقق للعاملين في حبهم للعمل والتفاني به والولاء له، والدفاع عنه، والانتفاع منه. هذا كله هو مردود القيادة في الألفية الثالثة، وكما كانت في الفكر الإسلامي المختص بالقيادة، كما أوردها المؤلف في بحثه عن المساهمات الفكرية الإسلامية وبعض التطابقات مع الفكر العربي المعاصر.

القيادة، محور هذا الكتاب، على كل لسان؛ الكل يدعي أنه يعرف معناها ومحتواها ونسقتها وحركتها وآلياتها، والكثيرون الكثيرون بين ظهرانينا يدعون أنها متوفرة بهم، ومع كل ذلك الكل ينادي بضرورتها القصوى - والحاجة الماسة إليها - . الخبراء الإداريون وأساتذة الإدارة، وأنا أحدهم: نعتقد أننا ملثمون بنطاقها وحدودها، ولازلنا بعد آلاف الكتب تعمل على إيضاحها، لأن كل جهدنا منصب على تحديد البؤرة وكأنها كاميرا تحاول تدوير نقطة الارتكاز حتى توضح حدودها، ومحاولة الدكتور الحزيم هنا في هذا الكتاب أحد هذه المحاولات.

البروقراطيون في الإدارة الحكومية يؤكدون أنهم أتقنوا استخدامها، وهذه آفة بحد ذاتها لا محالة؛ والساسة يتحدثون

عنها وكأنها جزء أساسي من تكوينهم. ومع كل ذلك الكل جميعهم يؤكدون دون منازع أنها مفقودة...مفقودة، مفقودة في البيت والمدرسة والمصنع. هذا الغموض أو التضارب أو لنقل فقدان القيادة سببه الرئيس تحديد نطاقها بالقيادة السياسية أو القيادة الإستراتيجية أو القيادة البيروقراطية، أو القيادة الصناعية، أو القيادة الإدارية وعلى أثره تختلط المفاهيم. وهذا ما يحاول الدكتور الحزيم الخوض فيه في معظم فصول الكتاب عن النظرية القيادية الإدارية في الدول الغربية المتقدمة، ومحاولته: الدمج بمفاهيم القيادة الإسلامية، والتي تتصف بالشمولية للقيادة السياسية - وليست للقيادة الإدارية - كما في نظريات القيادة الغربية. ومع أن المدخل الذي اختاره الدكتور الحزيم هو المدخل التكاملي للقيادة في القطاعي الحكومي وقطاع الأعمال. لهذا كله كما أسلفْتُ تزداد الكتابات بعشرات الآلاف لموضوع القيادة، لأنها دون شك تستحق هذا العناية الفكري، والذي ينمو بشكل غير مسبوق في عصر العولمة والمعرفة المعاصر. إن محاولة الدكتور الحزيم المركزة هنا تعتبر ريادية في هذا الوقت بالذات، لأن الكتابات العربية في القيادة الإدارية بالذات قليلة جداً مقارنةً بالكم الهائل من الكتابات الإدارية الغربية. وبما إن القيادة تعمل وفق أركان من الرؤى والأهداف والدافعية والولاء المؤدي إلى الالتزام والانتفاء، فقد حاول المؤلف بلغة

سهلة وميسرة تسهّل هذه المفاهيم على القارئ العربي العامل في حقل الإدارة.

ينطلق الدكتور يوسف الحزيم من رؤيا - هكذا استنبطت من كتابه "أركان القيادة" في ضوء التراث الإسلامي والكتابات الأمريكية من تجربة عملية على مدى عقدين من العمل الميداني في مؤسسات النفع الخاص المسماة "المؤسسات الغير هادفة للربح" في مساعدة الفقراء في الدول الإسلامية النامية. كما يشتفّ من فصول الكتاب العديدة رؤيته المستقبلية لمحاولة الربط ما بين نظريات القيادة الإدارية الغربية وآفاق الثقافة الإسلامية في القيادة العامة - . يحاول الدكتور الحزيم برؤيته محاولة الوصول إلى تنمية وتطوير القيادات الإدارية العربية من خلال الدمج ما بين النظريات الغربية المعاصرة في القيادة والفكر الإسلامي في القيادة. من هذه الرؤيا، حاول الدكتور الحزيم الوصول إلى رسالة مفادها بأن الفكر الإسلامي يركز على القوي الأمين في الفصل الحادي عشر من هذا الكتاب، والذي ركزت عليه القيادة الإدارية الغربية كنظرية. إن التركيز على القيادي العربي الأمين كسلوك يحقق من خلال النزاهة ونظافة اليد والفرج أهم بكثير من القائد الإداري ذو المعرفة والمهارة المتقدمة، والمتطورة علمياً، وتسعى للمكاسب الشخصية، وتضارب المصالح من خلال الفساد والإفساد. إن تطوير قائد عربي واحد بسلوك قويم

وأمين أهم بكثير من وجود آلاف القادة ذوي المعرفة والذكاء، والألمعية المحققة للمنافع الشخصية، وتضارب المصالح، وسلوك فاسد ومفسد، كما تؤكد معظم الكتابات الإدارية الفاعلة. أتحفنا الدكتور الحزيم في هذه الجزئية الجديدة في نظرية القيادة "مدخل لنظرية القوي الأمين" في الفصل الحادي عشر.

هذا الكتاب دون شك يعتبر لبنة في جدار الزمن الإنساني، وفي أساس المستقبل الإداري العربي الذي نرجوه مغنياً وكرماً في تكوين القائد الإداري العربي "القوي الأمين" فقد أجاد المؤلف في تركيزه على الأمانة لأن انهدامها بالقادة يعتبر سرطانياً سيؤدي إلى انهدام الأمانة بعشرات الآلاف من التابعين، وهذا بحد ذاته كارثة. إنه من المستحيل على أي كان، ومهما عظمت معرفته ومهاراته وثقافته وسنن أسلحته أن يقدم للوطن العربي نموذجاً واحداً ومؤكداً لحل مشكلة التنمية فيه، وليس هناك ترياق شافٍ وواحد لأمراض خلقتها بين ظهرانينا ظروفٌ عدة وعديدة عبر عقود طويلة إلا بوجود القادة العرب الذي يصفهم المؤلف في نظرية "القوي الأمين" وليسمح لي المؤلف بالتركيز على القائد الأمين لأن في وجوده بكثرة سنحصل إن شاء الله على الحلول العديدة الشافية والمؤكدّة بوصول الدول العربية إلى مصاف الدول المتوّبة والآخذة في سبل التنمية والتطوير. هذا هو المفروض بوجود القائد القوي الأمين المرمّـن والغير متردد

والسريع في التنفيذ.

وبتطرق المؤلف الدكتور الحزيم للنظريات القيادية الإدارية الغربية وما يرافقها من دمج لنظريات القيادة الإسلامية وخاصة نظرية "القوي الأمين"، فإن ماورد في الفصول الثلاث الأخيرة عن مشكلات القيادة في الوطن العربي وسبل الإصلاح والخاتمة مع التوصيات تشكل في مجمل محاولة للجمع ما بين نظريات القيادة الإدارية الغربية والتراث الإسلامي. وقد كان لنقاش مع المؤلف ما أدى إلى أن يعكس قدراته الإدارية التي تكونت على مدى عقدين من الزمن بمهارات قيادية أثرت معرفته الإدارية وببحثه المتميز.

هذا الكتاب محاولة فكرية جادة للإجابة على بعض الأسئلة التي تحاول الإيضاح بكل ما يمكن لهذا الموضوع الحيوي عن الإدارة والقيادة أو القيادة الإدارية. ويسمح لنا المؤلف بأن نردد معه بأن حاجتنا للقادة المتميزين الأمناء ستساعد في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل الإدارية المستقصية فيما إذا توفرت لديهم خصال وسمات ومزايا أخرى مرتبطة بالمرؤنة والفعالية والكفاءة، وسرعة اتخاذ القرارات، وسرعة التنفيذ، إلى جانب القوة والأمانة، بمعنى: أن القوة والأمانة لوحدتهما لا يكفيان أبداً للوصول إلى التميز.

لقد أخذنا الدكتور الحزيم في هذا الكتاب ومقوله الخمسة عشر برحلة شيقة وممتعة عن أركان القيادة في ضوء النظريات

الإدارية الغربية والأمريكية بالذات والتراث الإسلامي . لا شك أبداً أنَّ الدكتور الحزيم حاول بكل إمكاناته إيضاح النظريات بشكل كفوء، وجمعها، ودمجها بفكر إسلامي قيادي - سبق ظهور النظريات القيادية الإدارية الغربية - . الأهم من ذلك كله بأنه انطلق في كل فصول كتابه من منظور كلي: بأن القيادة الإدارية ضرورة حياتية حتمية وملحة، يتوقف عليها نجاح البلاد العربية بالخروج من شرقة التخلف.

إنني أكاد أجزم أن مشكلة الإدارة العربية تابعة من عدم إدراك أهمية الإدارة، وأن معظم الإخفاقات سببها عدم الدراية بالإدارة والقيادة الإدارية وشؤونها وشجونها. إن الأمة العربية مبتلاة بالأمية الإدارية كما هي مبتلاة بالأمية التقنية. فالإدارة وقيادتها مهنة الجميع ومهنة من لا مهنة لهم، وجدار قصير يتسلق عليه المحسوبون دون محاسبة. وكل ما أتمناه أمام هذه الفرضية أعلاه أن يقرأ هذا الكتاب وغيره من الكتب الإدارية كل من له علاقة بالقيادة الإدارية في عالمنا العربي. إنني على يقين بأنه إذا أعطي هذا الكتاب ما يستحقه من جدية بأن ينتهي منه، وقد أصبح ملماً بالقيادة الإدارية بشكل أفضل، ومواطناً أصلاً، لأن القيادة الإدارية في النهاية وسيلة لخدمة الوطن. والله من وراء القصد أعلم.

أ.د. إبراهيم بن عبد الله المنيف

ثالثاً : مقدمة Introduction

"والله ما أريد الدنيا إلا لخير أقدمه،
و صديق أنفعه و عدو أقمعه، و
لولا حب المروءة و الأفضال لما
رغبت في الوزارة."

أبو الحسن بن الفرات "وزير المقتدر سنة: ٢٩٦ هـ"

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة
الله للعالمين سيدنا محمد وعلى آل بيته الطيبين الطاهرين وعلى
أصحابه الغر الميامين وعلى من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين،
أما بعد،

طالما شكنا لي العديد من الأصدقاء عن الممارسات القيادية
الخاطئة التي واجهوها في حياتهم المهنية مع رؤسائهم واحتلت
جزءاً كبيراً من اهتمامهم مما أدى إلى الشعور بعدم الرضا و
انخفاض الثقة بالنفس والنظرة التشاؤمية للمستقبل و انحدار
مستوى الإنتاجية و نقل تلك الضغوط إلى محيطهم الاجتماعي و
العائلي، كما أنني تأملت التفوق الغربي حضارياً وتلك المنجزات

التي ينبغي أن نحترمها. يقول الله تعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا
كُونُوا قَوْمِينَ لِلّٰهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ
عَلَيْكُمْ أَلَّا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [المائدة: ٨].

فبالرغم من الصدام الحضاري مع الغرب ؛ فلا بد أن نسلم
بالبعد الشاسع بيننا وبينهم في علم الإدارة الذي أقدر أنه هو
أهم فاعل في حضارتهم تلك لاسيما عند الأمريكيين.

أضف إلى ذلك فإننا في الخليج العربي أماننا تحديات تستدعي
التفكير ملياً في الفرصة السانحة للتقدم للأمام نظراً لتوافر
الموارد الاقتصادية والاستقرار السياسي و بروز قدرات وطنية
لديها استعدادات ونجاحات إقليمية ودولية.

لذا رأيت إعداد دراسة عن القيادة تجمع بين تراثنا الإسلامي
الحضاري وتراث التجربة الأمريكية وتأملاقي وخبرتي التي
تنقلت فيها لإثني عشر وظيفة قيادية تمكيني في حدها الأدنى
من القدرة على فهم القيادة المحلية، وكم هالني مجالات البحث
الواعدة في هذا التخصص لاسيما في تراثنا الإسلامي، و وجدت
أيضاً أن حكمتنا الإنسانية كعرب واعدة وكبيرة وهائلة أعجز
عن التعبير عنها حيث ستجدها في بطن هذا الكتاب.

إن القيادة تعني القيادة أي التأثير والنمو والتحديث

والتطوير والرقى وبالتالي الحضارة فإذا ما أردنا حل مشكلاتنا العويصة والكبيرة فعلينا الاهتمام بعلم إدارة الأعمال وعلى رأسه علم القيادة فإن الله يزعم بالسلطان ما لا يزعم بالقرآن... والقيادة بركة ونماء ونعمة أدعو للمشاركة في اكتشافها وتدريبها وتأهيلها وتدريبها وتحفيزها.

والجريمة الكبرى هي القضاء على هذا الأمل غير المكلف اقتصادياً والمتواجد بين ظهرانينا فأجدادنا قادة وديننا يحفز ويدعو للقيادة بل أصل وجود البشرية (الخلق) قائم على التدافع والصراع قال تعالى: ﴿الَّذِينَ أَخْرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بَغَيْرِ حَقٍّ إِلَّا أَنْ يَقُولُوا رَبُّنَا اللَّهُ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ وَمَنْ فِيهِنَّ وَلَكِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ ذُو انْتِقَامٍ﴾ [الحج: ٤٠]، ومن للتدافع إلا القيادة الصالحة الخيرة.

في الكتاب حاولت قدر الإمكان أن يستفيد منه قارئ القيادة لأول مرة، وراعت فيه التسلسل والحدثة والعناية بالتراث والتأكيد على نتائج يمكن الأخذ بها كوصفة للحل وكل ذلك هو نتاج مستوفى من البحث لأكثر من مائة مرجع متخصص كمصدر أساسي.

كما أرجو من القارئ الكريم أن يتواصل معي على العنوان

أدناه لتطوير الكتاب في طبعته الثانية، شاكرًا للدكتور الأستاذ إبراهيم بن عبدالله المنيف الذي تفضل مشكورًا بتقديم الكتاب. والدكتور إبراهيم ليس أستاذًا ومعلمًا فحسب بل قدوة كقائد سعودي استطاع بناء تاريخ مهني عامر بالشفافية والوضوح والصدق مع الذات والوطن مضيئًا لتفوقه العلمي سابقًا في عقر الإدارة العالمية حينما كان طالبًا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد كانت ملاحظاته تنم عن ذكاء متوقد فوجئت بها حيث اعتقدت خائبًا أن التقاعد قد يضعف الحضور الخلاق. فأصبح خلاف ذلك البتة. كما أشكر للأستاذ تركي بن عيسى المرشد، عنايته بالإخراج والمساعدة في تحرير الكتاب.

آملًا أن يساهم الكتاب في قدح الأفكار، فرب مبلغ أوعى من سامع و رب ناقل حديث إلى من هو أفقه منه.

د. يوسف بن عثمان الحزيم

الرياض - ٠١ / ٠١ / ١٤٢٩ هـ

yalhuzaim@yahoo.com

رابعاً : تعريف القيادة "Leadership Definition"

"القادة الحقيقيون أناس عاديون بعزيمة
استثنائية وتصميم فوق العادة."

John Seaman Garns

أ – القيادة لغةً:

"Definition of Leadership (Terminology)"

(القَوْد) نقيض السَّوْق يُقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها
من خلفها ^(١).

ذكر ابن دريد بأن القيادة.. مأخوذة من الفعل (قاد) كما في:
قاد الرجل بغيره فهو يقوده قوداً، ومنها ينقاد القاتل فينقتل
بالذي قتل به وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم
بأنها مأخوذة من كلمة "القياد" وهو الحبل الذي تُقاد به

(١) خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب مجلد (٣)، مكتبة الخانجي،

الطبعة الرابعة، القاهرة، عام ١٩٩٧ م، ص ٨٤.

الدابة' وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بها على النحو المطلوب تفادياً للعقبات' وتجنباً للمزالق' ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها^(١).

ذكر المنجد بأن القيادة: ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه يقال: "فلان سلس القيادة" أي يطاوعك على هواك' "و أعطى فلان القيادة" أي أذعن طوعاً وقيل: كرهاً.

القيادة: مهنة القائد' المكان الذي يكون فيه القائد ومنها القيادة العامة أي مركز القائد العام.

القائد... جمعها قَوَاد وقُود وقَادَة وقَادَات: كل مستطيل من أرض أو جبل... أنف الجبل' والقائدة: الأكمة تمتد على الأرض^(٢).

ب - القيادة اصطلاحاً:

Leadership Definition of (Conceptual)

القيادة ظاهرة محورها التأثير في الآخرين وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا

-
- (١) الصحاح في اللغة والعلوم، مجلد (٢)، عبد الله العلايلي، دار الحضارة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، عام ١٩٧٥م، ص ٢٦١.
- (٢) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، الطبعة الأربعون، بيروت، عام ٢٠٠٣م، ص ٦٦٠.

التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه القائد^(١).

و يعرف " توماس جوردن Tomas Jordon " القيادة على أنها: "الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعليم".

و يعرفها " فرنس وساندر France wsander " على أنها: " النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة ".

و يعرفها " هيمن Hyman " على أنها: " العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم "^(٢).

و يعرفها " الأستاذ فيصل باسراحيل " بأنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف" ^(٣).

و يعرفها "ماركس لاندز بيرغ MarksLandsBerg " بأنها:

(١) ماهر، د. أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) الدار

الجامعية، الطبعة بدون، الإسكندرية، العام بدون، ص ٣٠٤.

(٢) القحطاني، د. سالم، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادي

العالمي)، الطبعة الأولى، الرياض، عام ٢٠٠١ م، ص ٧.

(٣) باسراحيل، فيصل و د. طارق السويدان، صناعة القائد، الطبعة

الثالثة، الرياض، عام ٢٠٠٤ م، ص ٤٠.

"القدرة على خلق الرؤية والإلهام" والزخم عند مجموعة من الأشخاص^(١).

ويعرفها "نورمان تشوار زكوف Norman Chorizo Cove" بأنها: "مزيج من الإستراتيجية والشخصية" فإن كان لابد أن تستغني عن إحدهما فلتكن الإستراتيجية^(٢).

و يقول "بيتر نورث هاوس Peter North House" عرفت القيادة بأنها: "عبارة عن علاقة قوة بين القائد والأتباع من خلال هذا المنظور، فإن القادة لديهم القوة و يستخدمونها للتأثير في الآخرين... "وعلى الرغم من التعاريف العديدة التي تم طرحها لمفهوم القيادة، إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي:

- (١) أن القيادة عبارة عن عملية "Process".
- (٢) أن القيادة تتضمن التأثير "Influence".
- (٣) أن القيادة تنشأ داخل الجماعة "Group".
- (٤) أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه "Goal".

-
- (١) لاندزيرغ، مكي، أدوات القيادة، تعريب غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٣م، ص ٢٠.
 - (٢) بيتر ج. ريد، القيادة المتميزة، أحمد، علا (ترجمة)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ٣٥.

."Achievement

وعلى ضوء العناصر فإن التعريف الآتي سوف يتم تبنيه في هذا الكتاب: "القيادة عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك"^(١).

ويعلق العقيد "Samuel Hein" والمقدم "William Thomas" حول مفهوم القيادة بقولهما: "إن القيادة هي فن التأثير في السلوك الإنساني" بغية إنجاز المهمة بالأسلوب الذي يرغب فيه القائد، و قد يكون القائد نفسه منبثقاً بصورة تلقائية، أو قائداً فذاً أو قائداً معيناً، و كذلك يمكن تصنيف القادة تبعاً للمستوى الذي يمارسون فيه قيادتهم بالنسبة لأولئك الذين يقودونهم، وتتألف المستويات في القوات المسلحة التي تماثل الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في الصناعة المدنية من الضابط الكبير (General Officer) (فوق الزعيم) و ضابط الميدان (Field Grade Officer) وضابط السرية (Noncommissioned)".

والقيادة المستخدمة في هذه المستويات هي عمل ذو متغيرات مختلفة، يمكن تصنيفه من أجل الدراسة إلى ثلاثة عوامل رئيسية:

(١) نورث هاوس، بوتر، القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق)، ترجمة د. صلاح المعيوف، معهد الإدارة العامة، الطبعة بدون، الرياض، عام ٢٠٠٧ م، ص ٢٠.

مميزات الشخصية‘ وآثار المواقف‘ والقوى المحركة للجماعة.

يمثل كل عامل من هذه العوامل طريقة لمعالجة القيادة، ففي طريقة معالجة المميزات‘ تعتبر القيادة ميزة مجسمة في شخصية القائد، وفي طريقة معالجة القوى المحركة للجماعة؛ تمنح القيادة من قبل التابع للفرد الذي يلاحظ بأنه قادر إلى أبعد الحدود على توفير حاجات الجماعة.

وفي طريقة معالجة المواقف‘ تعتبر القيادة عملاً يتميز بمهارات القائد في معالجة مواقف بيئية معينة، وكل هذه الطرق للمعالجة‘ له دليل يؤيده‘ ودليل يناقضه، وفقط بتوحيد الطرق الثلاثة للمعالجة‘ يمكن إيضاح أمرين: الدلائل المؤيدة والدلائل المناقضة.

لذلك يتضمن المفهوم الموحد، الطرق الرئيسية الثلاث لمعالجة القيادة وفي هذا المفهوم تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكية تتضمن القائد وأتباعه والأوضاع البيئية، ويصلح هذا المفهوم كإطار للتنسيق للمساعدة في تحليل عملية القيادة‘ وفي حل مشاكل محددة للقيادة و تنمية مهارات القيادة.^(١)

(١) هين، صامويل، ووليم توماس، تولى القيادة (فن القيادة العسكرية وعملها)، ترجمة سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، ١٩٨٩ م، ص ٣٢.

ج - القيادة عند المؤلف:

"Leadership According to the Author"

ويعرفها " المؤلف ": بأن القيادة هي حالة ظرفية لفرد يملك فطرة وقيم ومعرفة ومهارات مقبولة اجتماعياً وعلمياً ومهنياً يسعى من خلالها للتأثير في الآخرين بطرق إبداعية مقنعة نحو تحقيق الأهداف الصحيحة الموضوعية أو التي ساهم في وضعها والمنبثقة من رؤية ملائمة ومحددة تضمن النمو ومواجهة التحديات، وتحقق الإشباع المادي والمعنوي لدى الأتباع.

ذكر المؤلف؛ حالة ظرفية للتأكيد على أن القيادة عملية تشمل القائد والموقف والجماعة فكم من قادة أفذاذ لا نعرف عنهم شيئاً، وكم من قادة أفذاذ ناصرهم جماعة تؤمن برؤيتهم ولكنهم تركزوا في التوقيت أو المكان الخاطئ وعليه حينما نقول أنها ظرفية فإننا نقصد أن القيادة تتعامل مع عدة عوامل وأكبر دليل على ذلك نهاية بعض العظماء من القادة حينما ضعف ولاء الجماعة أو حدث تغيير في ظرف المكان أو الزمان ونسيهم شعوبهم ومحازبيهم يقول الدكتور تركي الحمد: "... إذ أن البطل في التاريخ مهما علا ومهما كان شأنه، فإن ذلك لا تتقصص من بشريته أو، بالأصح، لا يرتفع به فوق البشرية فكل ما في الأمر أن اللاحقين تاريخياً لهذا البطل هو من يحاول أن يرفع من شأنه فوق مستوى البشر ويجعل منه أسطورة محوّرة حقيقة الأمر، كل هذا لا يعني انتقاصاً من

قيمة البطل بقدر ما هو السعي نحو المعرفة الحقة، فالبطل "إنسان" وجد في ظروف معينة تستلزم فعلاً معيناً وقدرات معينة يملكها أي فرد وكل فرد، ولكنه هو الذي استغلها فأصبح بطلاً، أما لماذا هو بالذات من استغل هذه القدرات في ظل ذاك الظرف المعين من دون غيره من البشر فإن إجابة مثل هذا السؤال تتعلق بمتغيرات تاريخية واجتماعية عديدة ذات صلة بالبطل ذاته، تشكل الأساس الذي تقوم عليه بطولة البطل من حيث أنه بشر له قدرات وظروف معينة^(١).

ويلاحظ أيضاً من التعريف أنه لم يركز على بعد واحد للقيادة بل شمل عدة أبعاد، منها: البعد الفطري لدى القائد والذي أعتقد جازماً بمحوريته في ظهور القائد ووافق في الجانب الآخر أنه ليس بمتطلب من الأهمية لصناعة المدير والمشراف الإداري، تلي ذلك القيم والتي يسميها الغرب وعلى رأس مفكرهم السيد "ستيفن كوفي Stephen Kofi" بالضمير ونحن نسميه الدين وعند المهنيين بالأخلاق، فهذا يؤثر بشكل جديد كبير في وضع الرؤية ولذلك تلاحظ ضبط الباحث لنتائج العملية القيادية بأنها لا بد أن تضمن النمو ومواجهة التحديات فكم من شخصيات ملهمة أودت أقوامها إلى التخلف والدمار

(١) الحمد، د. تركي، ويبقى التاريخ مفتوحاً، دار الساقى، الطبعة

الثالثة، بيروت، ٢٠٠٦ م، ص ١٨.

بل والانهيار بسبب سيطرة رؤية غير أخلاقية في ذهن القائد وجدت لها قبولاً ظرفياً في المجتمع.

أن القائد حينما يكون متديناً فإنه حتماً يربط بين أفعاله بالدنيا وعواقبها بالآخرة كما أنه لابد أن يلتزم ولو مبدئياً بإرث العقيدة التي ينتمي إليها ومؤمناً كذلك بالتأييد الرباني الإلهي والذي يعبر عنه بالإلهام بل يتعدى ذلك إلى التأييد المحسوس كتدخل الملائكة أو حدوث الكرامات استثنائياً وتيسير الحال والتوفيق غالباً وهذا ما يؤمن به المسلمون على سبيل المثال، وأما إذا كان القائد أخلاقياً وقد يكون غير متدين فإن ثمار ذلك هو الانضباط والاستقامة والبر والقيم المقبولة إنسانياً ودليله في ذلك ليس النص الديني، وإنما الفطرة السليمة والعقل المتزن ذي التجارب فضلاً عن النشأة الأسرية والاجتماعية الفاضلة والنبيلة.

البعد الآخر في شخصية القائد هي المعرفة والمهارة المقبولة علمياً ومهنيّاً وأقصد بالمعرفة ليس التعليم النظامي فحسب بل التعلم الذي يدركه القائد بالاستماع والاحتكاك والملاحظة والتأمل والحوار والقراءة ويتبع ذلك التجريب وتمثيل الأدوار شعورياً وميدانياً لاسيما إذا كان معاصراً لشخصيات ذات قدوة مؤثرة من محيطه الخاص أو العام أو مزاوله أدوار قيادية محدودة.

قرأت واطلعت على أكثر من مائة مرجع في القيادة ولم أجد عبارة كثيرة التردد مثل عبارة التأثير بل ذهب أكثر الخبراء إلى تعريف

القيادة بأنها " التأثير في الآخرين " .

حتماً أن من يملك المقومات آنفة الذكر فإنه من الطبيعي أن يؤثر كنتيجة معروفة سلفاً فلا يمكن بأي حال لمن تملكته أو ملك تلك المقومات؛ إلا وفاضت قيادة وتأثيراً ويبقى السؤال المهم إلى أي اتجاه سيذهب هذا التأثير وما هو نطاقه ؟ .. ومن سيقوم به ؟ .. ومدى أخلاقياته وعائده على الفرد والجماعة والمنظمة والأمة ؟ ...

تلاحظ أن الدراسات الإدارية تدرج القيادة ضمن الدراسات السلوكية وذلك بسبب التأثير ومجال التأثير الذي هو في الآخرين وقد أضاف الباحث أن التأثير سيكون بطرق أي بوسائل إبداعية ومقنعة حيث إن الناس في العصور المتأخرة بالدرجة الأولى أصبحت الوسائل الإبداعية لاسيما الإعلامية والدعائية تؤثر فيهم بشكل عميق فيما يسمى " عصر الصورة " كنتيجة منطقية للثورة في صناعة الإعلام والإعلان والعلاقات العامة تدعمها ثورة تكنولوجية لم تعهدها البشرية سابقاً وأما مقنعة فذلك متعلق بإيمان القائد برسالته والتي سيظهر أثرها في خطابه كما أنها مقنعة للآخرين، فينبغي أن تكون الرسالة تلبي حاجة أو تواجه تحدياً داهماً والتي من خلالها تظهر الفرصة التي يعرضها القائد.

إن التأثير من أجل تحريك الآخرين باتجاه أهداف صحيحة يعني

أن القائد وظيفته الاختيار بين البدائل أي الأهداف الصحيحة، و
صحيحة لمناستها للظرف وهي تشكل أولوية كبرى للآخرين ولن
تكون ذات أولوية إلا أن تكون عالية المنافع منخفضة التكاليف
والأضرار المادية والبشرية.

كما أن تلك الأهداف الصحيحة هي منظومة بحد ذاتها
ومنبثقة من رؤية يراها القائد متحققة في حلمه بالمستقبل، ونقل
هذا الحلم إلى الآخرين فأصبح واقعاً في شعور الآخرين، فلا بد
لهذه الرؤية أن تكون ملائمة ؛ قابلة للتطبيق وفيها قراءة سليمة
للواقع وواضحة بحيث يمكن فهمها واستيعابها وتحويلها إلى
أهداف.

كل من عرف القيادة اهتم بالمداخلات وشرح عملية القيادة دون
النظر بعمق إلى نتائج العملية القيادية التي تثبت مصداقية القائد وهي
أن يكون هناك نمو وانخفاض في حجم المخاطر والتحديات مع شرط
تحقيق الإشباع المادي الاقتصادي وهو عنصر رئيس في الإشباع وكذلك
المعنوي لأنه غاية القيادة هو الآخر.

خامساً : أنماط القيادة "Leadership Types"

"الرئيس يخلق الخوف ، والقائد يبث الثقة .
الرئيس يضع اللوم ، والقائد يصحح الأخطاء .
الرئيس يعرف كل شيء ، والقائد يطرح الأسئلة .
الرئيس يجعل العمل شاقاً ، والقائد يجعله ممتعاً .
الرئيس يتمتع بنفسه ، والقائد يتمتع مع المجموعة ."

Russell H. Ewing

أ - القيادة الإستراتيجية (الزعامة) "Strategic Leadership"

يمكن تعريف القيادة الإستراتيجية "بأنها قوة التأثير في الآخرين نحو تحقيق هدف إستراتيجي".

أن قوة التأثير نابعة من سمات يتمتع بها القادة دون سواهم وغالباً ما تكون تلك القوة فطرية وإلهام رباني تمنح لأناس دون غيرهم، ويعبر عنها البعض بالقيادة الكاريزمية ويصفها

الحريري^(١) بقوله: "إننا بعد هذه المعالجة الفكرية لمفهوم القيادة الكاريزمية نصل إلى جملة من الحقائق التالية:

(١) إن مفهوم القيادة الكاريزمية يوحي بوجود قدرات وإمكانيات نوعية لدى الشخصية الكاريزمية تسمح لها بحرية الانتشار والتفوق على القدرات القيادية للآخرين بفعل الإلهام والجاذبية التي يتمتع بها.

(٢) تتمتع الشخصية الكاريزمية بقدرة على كسب أصوات المؤيدين لها سعياً للفوز بموقع القيادة.

(٣) تبرز القدرات الشخصية للقيادة الكاريزمية عندما تنجح بالتأثير في أغلب شرائح المجتمع لأنها تنظر إليها بوصفها المنقذة لها من أوضاعها المتخلفة لتنتقل بها لتحقيق آمالها وطموحاتها نحو التحرر والرفاهية والاستقرار.

(٤) تتمتع الشخصية الكاريزمية بالقدرة على اتخاذ القرارات الاستثنائية لحسم وحل المشكلات المستعصية التي لا تستطيع القوانين الوضعية والدستورية معالجتها.

(١) الحريري، باسم يونس، دور القيادة الكاريزمية في صنع القرار الإسرائيلي: نموذج بن جوريون، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣م، ص ٢١.

(٥) يبرز الوجه المشرق للقيادة الكاريزمية عبر نفس كل الحواجز المؤسسية والسياسية للاتصال المباشر بالجمهور التي تعشقها وتبدي الولاء المطلق لها.

(٦) الكاريزما هي تزاوج بين مواهب شخصية وعناية ربانية لنشوء القيادة التاريخية، وبالتالي فهي لا تصلح صفة قياسية لتطبيقها على الوحدات السياسية الدولية، وعليه فلا يمكن إطلاق تسمية كاريزما للدولة، لأن الكاريزما تتمتع بها الشخصية القيادية الإنسانية، وهي ليست شعاراً للدولة لفرض نفوذها على بقية الدول وتقديم التأييد لها في المحافل الدولية، لأن هذه الحالة تدخل في باب الهيمنة وفرض القوة بالإكراه واستخدام التهريب السياسي، لكسب التأييد بالنسبة إلى الدول الأخرى، كما هي الحال بالنسبة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وهيمنتها الدولية في التسعينات وحتى الآن على الساحة الدولية.

(٧) تتميز المجتمعات الحديثة بسيطرة النماذج البيروقراطية والشركات عابرة القارات، وهذا المتغير سيكون عاملاً حقيقياً في الحد من ظهور النماذج الكاريزمية في المستقبل المنظور.

(٨) هناك علاقة بين الكاريزما والأخلاق والقانون ؛ لأن القائد الكاريزمي يحاول أن يتصرف بموجب الأعراف

والنواميس الخلقية والقوانين، ويسهر على حقوق الآخرين، ويلتزم بما أقره الدستور، لكن ذلك لا يمنعه من أن يصدر قرارات مباشرة باعتباره وحدة قرارية مستقلة، لكنها في صالح الجماهير وليس عكس ذلك.

(٩) يمكن أن يتحول الولاء للزعيم الكاريزمي إلى عدم اكتراث عندما يبتعد عن العدالة ومتطلبات الجماهير.

ونلاحظ من هذا التعريف السابق أن القيادة الإستراتيجية قصد بها القيادة الملهمه وأوافق على هذا التعريف الذي يعمل غالباً في دائرة الفعل السياسي حيث دائرة التأثير كبيرة جداً ومداها الزماني طويل والآثار النابعة عنها غالباً ما تكون مدوية إيجابياً أو سلبياً عند تحقيق ذلك الهدف أو الفكرة الإستراتيجية لقيادة الأمم والحروب العسكرية والإصلاح الديني وقادة الأحزاب والتنظيمات والنقابات المهنية فقط.

أما المستوى الثاني من القيادة الإستراتيجية هو القائد ذي الرؤية حيث يعرفه د. عبد الرحمن توفيق^(١): "القيادة بالرؤية هي تخيل أين يجب أن تكون المنظمة على المدى البعيد ثم نقل هذه الرؤية بأشكال عديدة للآخرين وتحفيز الأفراد على المشاركة

(١) توفيق د. عبد الرحمن 'الشخصية القيادية فكراً وفعلاً' مركز الخبرات المهنية للإدارة 'القاهرة' الطبعة بدون '٢٠٠٤م' ص ٥٠.

والارتباط بهذه الرؤية وأخيراً تنظيم الموارد والعمليات من أجل الوصول إلى كل ذلك " .

أن القيادة بالرؤية لا تهتم فقط بالصفات الشخصية للقائد كما في القيادة الكاريزمية، إنما تهتم أيضاً بسلوك القائد والموقف أي بالثلاثة معاً وللقائد بالرؤية أربعة أدوار هي أنه واضح الاتجاه ويسعى للتغيير مركزاً على عوامل البيئة الخارجية ومتحدث رسمي ويدرب الآخرين حيث يفوض ويشجع أتباعه كفريق عمل باتجاه تحقيق الرؤية.

ويعرف "هيوز Hughes"^(١) وكاترين كولا ريللي "Catherine Cola Relli" القيادة الإستراتيجية في مستواها الثالث بأنها " يطبق الأفراد وفرق القيادة الإستراتيجية حين يفكرون، ويفعلون، ويؤثرون في الآخرين بطرق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة، أو النجاح الدائم للمؤسسة..." إن كونك قائداً جيداً لا يعني بالضرورة أن تكون قائداً إستراتيجياً فإن أبحاثنا وخبراتنا تكشف بعض الفوارق الدقيقة والمهمة: حيث تمارس القيادة الإستراتيجية تكون لقرارات القادة وأفعالهم آثار إستراتيجية على المؤسسة

(١) هيوز، ريتشارد. ل' كاترين كولا ريللي بيتي' كلف تصبح قائداً إستراتيجياً' مكتبة العبيكان' الرياض' الطبعة العربية الأولى' ٢٠٠٦م' ص٣٣، ص٣٦.

ويمكن وصفها أيضاً بالطريقة التالية:-

- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى.
- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة.
- القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً ذا شأن.

إن تبني مفهوم القيادة الإستراتيجية سيجعل القادة دائماً في مرحلة التعلم الدائم والمستمر يقول "هيوز Hughes":
تبنى المؤسسات وقادتها نظريات معينة حول العوامل المؤدية إلى النجاح في المجال الذي يمارس فيه نشاطها، ويختبر القادة هذه النظريات من خلال ما يقومون به من أعمال وما يتخذونه من قرارات، وهم يراقبون المؤشرات الأساسية لمعرفة النتائج فإذا كانت المؤشرات حسب التوقعات يعتبرون أن المؤسسة على المسار الصحيح أما إذا كشفت عن نتائج غير متوقعة فسوف يحدثون التغيرات وخلال هذا العمل تجري عملية التعلم.
لهذه العملية خمسة عوامل أساسية^(١):

- تقويم موقعنا الحالي "تشير إلى: عملية جمع المعلومات ذات الصلة" واستخلاص المعنى من البيئة التنافسية للمؤسسة".

(١) هيوز، المرجع السابق، ص ٤٦.

- "المعرفة بمن نكون وإلى أين نريد التوجه" وتشير إلى: البعد المتعلق بطموحات إستراتيجية المؤسسة بها في ذلك رؤيتها ورسالتها وقيمتها الجوهرية.
- "تعلم كيفية بلوغ الهدف" وتتضمن فهم وتشكيل العناصر الحاسمة في الإستراتيجية.
- "الانطلاق في الرحلة" وتعني: ترجمة الإستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد وتطبيق الخطط.
- "التحقق من مدى التقدم" وهي عملية تقويم مستمر للفاعلية والكفاءة وهذا الجزء يؤدي إلى إعادة تقويم على مستوى جديد من أداء المؤسسة لتبدأ دورة التعلم.

ب - القيادة الإدارية

"Managerial Leadership"

يعرفها الدكتور عبد الرحمن هيجان بأنها "العملية التي يمكن من خلالها التأثير على الموظفين أو العاملين وإقناعهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" ^(١).

ويعرفها محمد عثمان بأنها "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين وذلك باستعمال

(١) هيجان، د. عبد الرحمن، القيادة الإدارية النسائية، دار المؤيد، الطبعة الأولى، الرياض، عام ٢٠٠٤ م، ص ٥٣.

التأثير أو النفوذ وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة " .

أما " وايت White " فقد عرفها " قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة " ^(١) .

أما عالم الإدارة " بيتر دراكر Peter Drucker " فيعرف القيادة الإدارية من خلال عمل المدير نفسه بقوله: " إن هناك خمس عمليات أساسية في عمل المدير ' وهي في مجموعها تؤدي إدماج الموارد في كائن قابل للنمو والبقاء " .

إن المدير يضع الأهداف أولاً ثم يقرر ماهية هذه الأهداف ثم يقرر الأهداف النهائية في كل مجال من مجالات الأهداف الصغرى وما يجب عمله للوصول إلى هذه الأهداف ويجعلها فعالة بتوصيلها إلى من يحتاجون إليها في أدائهم، وثانياً فإن المدير ينظم ويحلل النشاطات والقرارات والعلاقات المطلوبة ويقوم بتصنيف العمل وتقسيمه إلى نشاطات يمكن إدارتها ثم يقسم هذه النشاطات إلى أعمال يمكن إدارتها ثم يجمع هذه الوحدات والأعمال في هيكل تنظيمي وينتخب أفراداً لإدارة هذه الوحدات والأعمال التي يجب القيام بها، وثالثاً يقوم المدير بإثارة الحماس والحفز والاتصال وتشكيل فريق من الأفراد المسؤولين عن أعمال مختلفة وهو يقوم بهذا من خلال الممارسات

(١) القحطاني ' د. سالم ' مرجع سابق، ص ٧.

التي يعمل فيها ومن خلال علاقته مع الرجال الذين يعمل معهم ومن خلال "قرارات رجاله" بخصوص المرتب والتعيين والترقية كما يقوم بها بالاتصال المستمر من وإلى مرؤوسيه ومن وإلى رؤسائه ومن وإلى زملائه، إن رابع عنصر رئيسي هو القياس فهو ينشئ معايير وكذا عدة عوامل تهم أداء المنظمة كما تهم كل رجل فيها ويتأكد من أن لدى كل فرد مقاييس بين يديه تركز على أداء المنظمة بالكامل كما تركز على عمل الفرد وتساعد على القيام به. ثم يقوم بتحليل وتشجيع الأداء، وخامساً يقوم المدير بتطوير الأفراد وتطوير نفسه^(١).

ج - القيادة العسكرية والمدنية

"Civil and Military Leadership"

عبر العقيد "صامويل Samuel" و المقدم "وليام توماس William Thomas" عن تعريفهما للقيادة العسكرية والفرق بينها والقيادة المدنية بقولهما^(٢): "إن المشاكل التي تواجهها القيادة العسكرية، تشبه في معظم النواحي، تلك التي تواجه

(١) دراكر، بيتر، الإدارة (المهام - المسؤوليات - التطبيقات)، ترجمة

اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، القاهرة، عام ٢٠٠٤ م، ص ٣٣، ص ٣٤.

(٢) هين، مرجع سابق، ص ١٣، ص ١٤.

القادة المدنيين، كما أن المهارات والمعرفة التي ينبغي التضلع بها في هذه القيادة تشبه تلك التي تطلب من القادة المدنيين، إلا أن ظروف الخدمة العسكرية وطبيعة البيئة التي ينبغي للقائد العسكري أن يعمل فيها، تخلق عددًا من الظروف الفريدة، وعلى وجه التخصيص فإن القيادة في القوات المسلحة هي: كالمؤسسة في طبيعتها وفي حقيقتها، وبرغم أن البعض يراها سلطوية بشكل كامل، فإن مثل هذا الوصف اللفظ للقيادة العسكرية لم يعد صحيحاً، هذا إن كان كذلك فيما مضى فالقائد العسكري الفعال يوطد سلطته القيادية مع جماعته، حتى يتمكن في وقت الأزمات والمواقف الخطرة من التأثير في سلوكها بصورة فعالة، وهذا صحيح، سواء عند ممارسة القيادة في مراكز أركان الحرب، أو ممارستها في مواقع القتال، وتتضمن أدوار القيادة في كل القوات المسلحة عقوبات القانون ومدى المسؤولية عن كل ما تؤديه الجماعة وتلك أمور يندر وجودها في مواقع قيادة أخرى، والأهمية الحيوية لقيادة القتال موجودة في كل مستويات التنظيم؛ فقائد الشرطة أو الشعبة المسؤول عن جماعة صغيرة، يدعى تكررًا للقيام بعمليات خطيرة لها أثرها في الحياة أو الموت، وتختلف فقط في المدى عن تلك العمليات التي يقوم بها قادة الوحدات الكبيرة. بالإضافة إلى المسؤوليات الخطيرة للقتال والتدريب اللازم له، فإن القائد العسكري ينبغي له أن يمارس مهارات وتقنيات إدارية

تنطبق على التجارة أو الصناعة، فوحدات الخدمات ومستودعاتها ودوائرها الإدارية شديدة الشبه في طبيعتها بالتنظيمات في العالم الصناعي، والأفراد العاملين فيها في حالات كثيرة يشكلون جزءاً من القوة المدنية العاملة، ولا يمكن تمييزهم عن أولئك الذين يعملون في الصناعة والتجارة، وتتطلب مثل هذه الواجبات من القائد أن يكيف طرقه الفنية وأساليبه مع حاجات الجماعة أو البيئة، وبرغم الاختلافات الواسعة في المواقف أو البنية التنظيمية أو طبيعة الأفراد الذين تتعين قيادتهم، إلا أن المتطلبات الأساسية للقيادة تبقى نفسها، فمن الضروري التأثير على المرؤوسين والسيطرة عليهم وتوجيههم نحو أهداف محددة، والمشاكل الفردية ينبغي حلها كما ينبغي تحقيق القواعد والأهداف الخاصة بالمؤسسة.

جرت في الماضي ممارسة القيادة على التنظيمات الكبيرة والصغيرة بدرجات متفاوتة من النجاح، وأظهر العديد من القادة، الذين استخدموا المعرفة التقليدية وأحكام التجربة قدرًا كبيرًا من المهارة والجدارة للقيام بمهمتهم ولم يظهر آخرون ذلك، وفي كثير من الأحيان يعطي القادة النتائج المطلوبة ولكن بأدنى المستويات، وبتكاليف باهظة في الوقت والقوة البشرية والمال، ويترك مدى المشاكل وتعقدها، المتزايدان، والذي يواجهه القادة العسكريين في هذه الأيام مهلة أقل لارتكاب الأخطاء، ويتطلب

الاحتمال الزائد للكفاءة الممتازة، ولا يشكل مجرد معرفة كيفية أداء العمل في أحد المراكز القيادية أساساً كافياً لمعالجة التغير السريع في ظروف وبيئة الخدمة العسكرية في هذه الأيام، فلكي يتجهز قادة اليوم تجهيزاً صحيحاً، عليهم أن يمتلكوا معرفة " أسباب الأشياء " و " ماهية الأشياء "، ويمكن اكتساب بعض المعرفة في القيادة من خلال التجربة والممارسة، ولكن المعرفة حول القيادة هي العنصر الأساسي الذي يتيح الفرصة للقائد أن يستنتج الأحكام العامة من تجربته، ويزيد مدى فهمه للأمور ويتكيف مع الظروف المتغيرة.

أما العقيد ركن ناصر بن حمود العتيبي، فقد قسم القيادة العسكرية إلى مستويات ذات أدوار مختلفة حيث تنقسم إلى قيادة، وإدارة، وفن قيادة بقوله ^(١): " فالقيادة بمفهومها العام تعني: جعل احتراف السلاح ومهنته مختلفة عن الحياة المدنية، فالقائد يستمد ذلك من المسؤوليات والصلاحيات المخولة له بموجب النظام للقيام بمتطلبات شغل وظيفته، فالقيادة الناجحة تؤدي إلى إنجاز الأعمال والمهام، لتحقيق غايات الوطن، ولا تفهم

(١) العتيبي، العميد ركن ناصر بن حمود، المرشد لمفاهيم العمل القيادي الإستراتيجية والعملياتية، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢١ هـ، ص ١١٣، ص ١١٤.

بمجرد القراءة وتحقيق الإنجاز الأكاديمي، بل يجب ممارستها ليتم فهمها جيداً، مع أن الإدارة تساعد القائد على ممارسة أعمال التخطيط والتنظيم والسيطرة والتنسيق، لإنجاز مهام وواجبات وحدته.

إذاً، القيادة تعني الصلاحية النظامية المخولة لشاغل الوظيفة في التسلسل القيادي، واختصار ذلك المفهوم هو "قيادة الرجال" فالرجال هم حجر الزاوية في هذه العملية .

أما فن القيادة فيقصد به: "فن التأثير على الآخرين وتحفيزهم لإيجاد الرغبة لديهم لإنجاز المهام وتأدية الأعمال وفقاً لمتطلبات تحقيق الغرض ضمن التوجه المحدد وتفاعلهم بحماس مع قائدهم، فهي ذات صلة وثيقة بكل ما يقوم به القائد نحو جنوده".

ويدخل في عملية فن القيادة أربعة عوامل: القائد، المرؤوسون، بيئة العمل، والحالة أو الموقف، ثم عملية الاتصال بين القائد والمرؤوسين، ويكون تأثير فن القيادة أكبر وأبلغ عند مستويات السلطة الدنيا أي القيادة المباشرة، حيث يكون التأثير وجهاً لوجه مع المرؤوسين، وتلعب القدوة الحسنة التي يطبقها القائد بنفسه دوراً هاماً في هذه العملية، كما تلعب دوراً هاماً في تحديد التوجهات والغايات ورسم السياسات العليا، بينما يتم التنفيذ عن طريق تطبيق وتنفيذ الإجراءات الإدارية.

د - الفرق بين القيادة والقيادة الإدارية

"The Difference Between Leadership and Managerial Leadership"

يفرق الخبراء بين مفهوم القيادة والقيادة الإدارية فالقيادة هي سمات يتصف بها القائد المؤثر مرتكزة على المقومات الشخصية والسلوكية، بينما القيادة الإدارية هي وظيفة يقوم بها المدراء من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الرؤوسين، وعليه فأن ليس كل قائد مديراً (أي قائداً إدارياً) كما أن ليس كل مدير قائداً، فيما يرى آخرون أن القيادة هي جزء من وظيفة المدير سيما فيما يتعلق بتوجيه الرؤوسين.

والجدول أدناه يوضح الفرق بين المدير والقائد^(١)

القيادة	المدراء
التوجيه الذاتي	التوجيه الذاتي
• يرى الذات على أنها كيان منفصل عن البيئة مع عدم الإحساس بجدارتها والاعتماد على المنصب .	• يرى الذات في دور حفظ وتنظيم النظام من أجل تحقيق التطور.

(١) زيجامي، دريا وآخرون، القائد الذي بداخلك، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦ م، ص ٢٠٢، ص ٢٠٣.

- يفضل المنطقية والعقلانية .
- يفضل الحدس والاعتماد على المشاعر .
- يفضل الأسلوب المنظم .
- يفضل الأسلوب غير المنظم .
- يقيس المخاطر ويفضل التخطيط .
- يواجه المخاطر ويفضل خوضها بصفة عامة
- يتعامل بالتفاوض ويستمتع بالتفاصيل والتطبيق العملي .
- يستخدم أسلوب الإقناع ويستمتع بالأفكار غير العادية .
- يسمح بالبيانات التي تحدد الواقع .
- يستخدم الذات لتحديد الواقع .
- يسمح للآخرين بتفسير الواقع .
- يفسر الأحداث والمحتويات من أجل الفهم .
- يهتم بالحاضر والأحوال الراهنة .
- يهتم بالمستقبل وتغيراته .

توجيه الآخرين

توجيه الآخرين

- التركيز على التحكم في العوامل التي تساعد الآخرين على تحقيق النتائج المرجوة .
- التركيز على ابتكار الرؤية التي تتحكم في الآخرين ويعتمد على أفكاره الخاصة .
- العواطف تسبب له القلق والغموض والانفعال .
- يفضل العواطف لأنها تحقق الترابط ويعبر عن رغبته الشديدة فيها .
- الأهداف الذاتية غير ضرورية ويستخدم الأساليب التي تمت تجربتها من قبل .
- يضع الأهداف بغض النظر عن الأفكار ويستمتع بترقب ما سيحدث في المستقبل .
- يفضل الأدوار التي تحدد طبيعة العلاقات .
- يفضل الترابط العاطفي لتحديد العلاقات .
- يسعى للتوازن في القوة والتوسط .
- يسعى للفوز مع كل شخص .
- يركز على عملية اتخاذ القرار .
- يركز على نوع القرارات التي يتخذها .

- يعطى إشارات غير مباشرة تدل على الغموض وذلك لتقليل نسبة العواطف .
- أسلوبه واضح عند مواجهة العواطف .
- يستخدم الوقت للوصول إلى حلول وسط ويعطى الوقت للقضايا الأخرى لمناقشتها .
- يستخدم الوقت ليصل إلى استنتاجات الأمور ومواصلة التركيز على عدد محدد من القضايا .

توجيه المؤسسة

توجيه المؤسسة

- يفضل اتباع الأساليب الموروثة .
- يفضل النتائج قصيرة المدى .
- يركز على الأشياء الملموسة .
- يهتم بالأجزاء والتفاصيل ولا يركز على العلاقات .
- يفضل ابتكار الأساليب .
- يفضل النتائج طويلة المدى .
- يركز على البحث وراء المعنويات .
- أسلوبه يركز على الكل ويبحث عن الصالح لهم .
- يستنبط أساليب جديدة .
- يتبع نفس الأساليب .
- يتكرر أسلوباً عاطفياً في الإحساس بالرضا داخل المؤسسة والذي يساعد الموظفين على الاهتمام باتخاذ القرارات والمشاركة في صنعها .
- يتكرر جواً من الإثارة داخل المنظمة مما يجعل الموظفين أكثر ارتباطاً بالأعمال التي تعتمد على القيم .

ويفرق بعض الخبراء ومنهم^(١) "Roger Kaufman" بين القيادة الإستراتيجية والقيادة الإدارية بأن الأولى ذات طريقة في التفكير هي إستراتيجية وأما الثانية فهي ذات تفكير تشغيلي والفرق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير

(١) توفيق د. عبد الرحمن القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير
مركز الخبرات المهنية للإدارة الطبعة بدون القاهرة ص ٧٤.

التشغيلي: أن ٩٩٪ من المدراء والمسؤولين يتوافر لديهم فكر دقيق ومهارات في ممارسة التفكير التشغيلي لذلك، فإن الجميع يميل دائماً إلى التفكير التشغيلي سواء عن عمد أو نتيجة عادات مكتسبة لأنها مسألة اعتادت عليها الغالبية العظمى لفترات طويلة كما ظلت لمدة طويلة موضع احتفاء وتشجيع والجدول أدناه يوضح الفرق:

التفكير التشغيلي	التفكير الإستراتيجي
• ملموس. • عملي / تطبيقي. • يؤدي إلى حلول لمشاكل الأداء القائمة. • روتيني وقابل للاستمرارية. • يتسم بالكفاءة. • أسلوبه عملي. • منظورة متاح لمن على الأرض.	• أطول أمداً. • يقوم على الإدراك. • ذهني وتصوري / تقييمي. • يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية. • يفتح مجالات جديدة. • يتسم بالفعالية. • أسلوب نظري. • منظورة يكون من أعلى.

هـ - الفرق بين أنماط القيادة.

"The Difference Between Types of Leadership"

يذهب البعض إلى القول بأن القيادة وظيفتها هي فعل الشيء الصحيح بينما المدير وظيفته هي فعل الأشياء بطريقة صحيحة أي أن مجال عمل القيادة هي الفعالية المرتبطة بالإستراتيجية والأهداف وتعرف بالفعالية "Effectiveness" أما المدير (القائد الإداري) مجال عمله الكفاءة "Efficiency" المرتبطة بالتنظيم والإشراف والرقابة الإدارية أما "بيتر دراكر Peter Drucker" فهو لا يفرق بين القائد والمدير البتة ويقول: إن الزعامات والرجال العظام المؤثرين بالتاريخ الإنساني هم ليسوا قادة فحسب بل مدراء ناجحون كما أن رجال الأعمال والمهنيين البارزين ليسوا مدراء فحسب بل قادة بقوله تحت عنوان "تدمير الزعماء" ^(١): "غير أن القيادة ذات الفاعلية لا تعتمد على جاذبية شخصية، فقد كان "أيزنهاور Eisenhower" و جورج مارشال George Marshall" و "هاري ترمان Harry Truman" زعماء أفذاذاً على نحو متفرد، ومع ذلك فلم يتمتع واحد منهم بجاذبية شخصية أكثر مما لدى "كونراد أديناور Konrad Adenauer" المستشار الذي أعاد بناء ألمانيا الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، وليس

(١) دراكر، بيتر، الإدارة للمستقبل، ص ١٨٦.

هناك من شخصية حباها الله بجاذبية شخصية يمكن تصورها غير "آبي لنكولن Abe Lincoln" من ولاية إلينوى 'رحل عام ١٨٦٠م النحيل الغريب الذي عاش في مناطق نائية، ومما يدعو للدهشة أنه لم يكن هناك شخص لديه جاذبية شخصية أقل من "تشرشل Churchill" الرجل الساخر' والمهزوم المحطم غالباً في سنوات ما بين الحربين، ولكن أهم ما في الأمر أن الأمور تحولت في النهاية ليصبح على حق.

والواقع أن الجاذبية الشخصية أصبحت بمثابة عامل لتدمير الزعامات، لقد أصابتهم بعدم المرونة وجعلتهم يعتقدون أنهم معصومون من الخطأ وغير قادرين على التغير، وهذا ما وقع لـ "ستالين Stalin" و "هتلر Hitler" و "ماو Mao" ومن القضايا المسلم بها في دراسة التاريخ القديم أن موت الإسكندر الأكبر المبكر هو ما أنقذه من أن يصبح عاجزاً وفاشلاً.

والواقع أن الجاذبية الشخصية وحدها لا تضمن لصاحبها الفاعلية كزعيم.

وقد يكون "جون ف. كينيدي John F. Kennedy" أعظم شخصية لها جاذبية شخصية أقامت في البيت الأبيض. وليست هناك أيضاً أشياء أخرى مثل "الصفات القيادية" أو "الشخصية القيادية". لقد كان "فرانكلين Franklin" "د. روزفلت Dr. Roosevelt" و "وينستون تشرشل Winston Churchill"

و"جورج مارشال George Marshall " و "دوايت إيزنهاور Dwight Eisenhower " و "برنارد مونتجومري Bernard Montgomery " و "دوجلاس ماك آرثر Douglas Mac Arthur جميعهم زعماء بدرجة عالية من الفاعلية - وعلى درجة كبيرة من الظهور - خلال الحرب العالمية الثانية، ولم يشترك اثنان منهم في أية "سمة من سمات الشخصية".

وماذا تكون القيادة إذن إذا لم تكن جاذبية شخصية أو مجموعة من السمات الشخصية ؟ وأول ما يقال عنها أنها عمل... وهو ما أكدته المرة تلو المرة أكثر القادة شخصية جاذبية مثل: يوليوس قيصر، على سبيل المثال و لنضرب مثلاً من دوائر الأعمال "ألفريد سلون Alfred Sloan" ذلك الرجل الذي أنشأ وقاد شركة جنرال موتورز طوال الفترة من ١٩٢٠ م إلى ١٩٥٥ م.

وأساس القيادة ذات الفعالية هي التفكير من خلال مهمة المؤسسة وتحديد أهداف وإقامتها على نحو واضح وجلي حيث يضع القائد الأهداف ويضع الأولويات ويضع المعايير ويبقى عليها؛ إنه يضع 'بطبيعة الحال' الحلول الوسطى. والواقع أن الزعماء ذوي الفاعلية يحسون 'بصورة مؤسفة' أنهم ليسوا في وضع يمكنهم من السيطرة على الكون، (والمضللون منهم وحدهم - أمثال أنصار ستالين و هتلر و ماو- يعانون من ذلك الوهم)، ولكن قبل أن يقبل القائد ذو الفاعلية أي حل وسط، عليه أن يفكر

فيما هو صحيح ومرغوب فيه، ومهمة القائد الأولى هي معيار التفرقة بينه وبين المضلل، وإذا ما كانت الحلول الوسطى التي يتخذها القائد مع محددات الواقع - التي قد تترتب عليها مشاكل سياسية أو اقتصادية أو مالية أو قضايا تختص بالبشر - تتواكب مع مهمته وأهدافه أو تبعده عنها، فهي التي تحدد ما إذا كان هو قائداً ذا فاعلية أم لا، وإذا ما استمسك بقلة من المعايير (يعبر بها مثلاً عن طريق سلوكه الخاص به) أو ما إذا كانت "المعايير" "Standards" بالنسبة له هي الوسيلة التي تمكنه من عدم التعرض لعواقب أفعاله، فيحدد ذلك ما إذا كان للقائد أتباع أو مجرد مساعدين وفين منافقين.

والمطلب الآخر هو ما إذا كان القائد يرى القيادة على أنها مسئولية أكثر من كونها رتبة أو امتيازاً، فنادرًا ما يكون القادة ذوو الفاعلية "متساهلين".

ونظرًا لأن القائد ذا الفاعلية إنما يُعرف على أنه هو وليس غيره، مسئول أولاً وأخيرًا، فإنه لا يخاف السلطة التي تكون لمساعديه وللتابعين له، ولكن المضللين يخافون ذلك، فهم دائماً ما يبدون اهتماماً بالتطهير، غير أن القائد صاحب الفاعلية في حاجة إلى مساعدين أقوياء، وقد جرت العادة على أنه يشجعهم ويدفعهم إلى الأمام ويفاخر بهم، ونظرًا لأن الرئيس يعتبر نفسه في النهاية مسئولاً عن أخطاء مساعديه وأتباعه، فإنه يرى أيضاً

ففيما يحققون من انتصارات على أنها انتصارات له أكثر من كونها تهديدات، ويعرف القائد ذو الفاعلية 'بطبيعة الحال' أن هناك مخاطرة: هي أن الأناس القادرين نزاعون إلى الطموح، ويدرك القائد أن مخاطرة من ذلك النوع أقل بكثير من أن يقوم بخدمته شخص عادي لا امتياز له، ويدرك أيضاً أن أخطار اتهام يوجه له هو أن تنهار المؤسسة لمجرد أن يتركها أو يموت كما حدث لروسيا في اللحظة التي توفي فيها ستالين، وكما يحدث غالباً في الشركات، ويدرك القائد ذو الفاعلية أن مهمة القيادة في نهاية المطاف إنما هي خلق النشاطات والرؤى الإنسانية.

كما أن كسب الثقة هو المطلب النهائي للقيادة ذات الفاعلية وإلاّ سوف لن يكون له أتباع. والتعريف الوحيد للقائد أنه ذلك المرء الذي له أتباع، والثقة في القائد ليست بالضرورة هي الشعور بالحب تجاهه، وليست كذلك الاتفاق معه، بل الثقة و الإيمان الراسخ بأن القائد يعني ما يقول، وهي أيضاً الاعتقاد في شيء بال عتيق اسمه "الأمانة"، إن قرارات القائد ومعتقداته التي يزعمها يجب أن تكون متطابقة أو على الأقل يضاهي بعضها البعض، فالقيادة ذات الفعالية - وهذه مرة أخرى حكمة قديمة للغاية - لا تعتمد أساسياً على ذكاء الشخص، بل تقوم أساساً على كونها راسخة.

سادساً : مداخل نظريات القيادة
"Introduction to Leadership Theories"

"خير وسيلة لتقدير ذكاء الحاكم هو بالنظر
إلى الرجال الذين يحيطون به."

(R. H. Grant)

أ - مدخل السمات. "Leadership Qualities"

ترى النظرية أن أشخاصاً لديهم سمات خاصة تجعل منهم قادة "عظماء" وبسبب هذا الاعتقاد فإنه يمكن التمييز بين القادة وغير القادة من خلال مجموعة عامة وشائعة من السمات حيث رفع الباحثين من أمثال "ستوجديل Stogdil" و "مان Mann" و "كير كباتوك CAREKpatok" و "لوك Locke" إلى تحديد تلك السمات وهي: -

(١) الذكاء:

يرتبط الذكاء أو القدرة العقلية ارتباطاً إيجابياً بالقيادة ويبدو أن القدرة اللفظية والقدرة على التصور والتحليل تصنع قائداً أفضل.

(٢) الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس هي أن يكون المرء متأكدًا من قدراته ومهاراته وتتضمن الشعور باحترام الذات والانضباط الذاتي والاعتقاد بأن المرء يمكن أن يحدث فرقاً.

(٣) العزيمة:

تعني العزيمة الرغبة في القيام بالعمل وتشتمل على خصائص المبادرة والإصرار والهيمنة والدافع.

(٤) الاستقامة:

وتعني الأمانة والصدق والموثوقية فالأفراد الذين يتمسكون بمجموعة قوية من المبادئ ويتحملون مسؤولية أفعالهم إنما يتصفون بالاستقامة.

(٥) الاجتماعية:

وتعني ميل القائد إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية فهم ودودون وكرماء ولبقون ودبلوماسيون ولديهم إحساس بحاجات الآخرين ويظهرون الاهتمام بأوضاعهم^(١).

(١) بتصرف: هاوس، مرجع سابق، ص ٣٨.

ب - مدخل نظريات " أسلوب القائد " .

" Theories of Leadership Styles "

تركز النظريات على ما يفعله القادة وكيف يتصرفون وعلى نوعين هامّين من السلوكيات بالتحديد وهما ^(١) الأول: السلوكيات المتعلقة بالعمل، الثاني: السلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية.

(١) دراسات جامعة ولاية أوهايو:

قام العالمان "هيمفيل Himvel" و "كونز Kunz" عام ١٩٥٧م بعمل استبانة من (١٥٠) سؤال وسميت مقياس وصف سلوك القائد وقد وجد الباحثون إن إجابات التابعين (الموظفين) على المقياس تجمعت حول نموذجين عامين لسلوكيات القادة هما: الشروع في التنظيم والبناء و (٢) الاعتبار، فالأولى تشمل السلوكيات الخاصة بالعمل مثل تنظيم العمل، ومواءمة التنظيم لبيئة العمل، وتحديد المسؤوليات، ووضع جداول لأنشطة العمل، وسلوكيات الاعتبار كانت في الأساس السلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية واشتملت على بناء العلاقات الحميمة والاحترام والثقة والود بين القادة والتابع.

(١) بتصرف: هاوس، مرجع سابق، ص ٦٠.

(٢) دراسات جامعة ميتشغان:

قام الباحثون بجامعة ميتشغان ومعهم "كارت رايت و زاندر Cartwright and Zander" عام ١٩٦٠م و "ليكرت Likert" ١٩٦٧م، بدراسة سلوك القيادة مع إعطائهم اهتماماً خاصاً بتأثير سلوكيات القادة في أداء المجموعات الصغيرة وقد حددا نوعين من السلوكيات هما: (١) سلوك توجيه الموظف و (٢) سلوك توجيه الإنتاج، فالأولى يصف سلوك القادة الذين يتعاملون مع التابعين من منطق العلاقات الإنسانية وهي شبيهة بسلوكيات الاعتبار في دراسات جامعة أوهايو، أما سلوكيات توجيه الإنتاج فهي سلوكيات القائد التي تؤكد على الجوانب الفنية والإنتاجية للوظيفة وعلى عكس باحثي جامعة ولاية أوهايو فقد قدم باحثو جامعة ميتشغان في دراستهم الأولية تصورهم لتوجيه الموظف ولتوجيه الإنتاج على أنهما نهايتان متعارضتان لسلسلة واحدة متصلة وأوحي هذا بأن القادة الذين يميلون إلى التركيز على الإنتاج كانوا أقل اهتماماً بالموظفين أما القادة الذين يميلون نحو الموظفين فكانوا أقل اهتماماً بالإنتاج.

(٣) الشبكة الإدارية (القيادة) "بليك و موتون Blake and Motton":

تربط الشبكة القيادية (أو الشبكة الإدارية) بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالموظفين في نموذج يضم محورين متقاطعين

انظر الشكل (١)، ويمثل المحور الأفقي اهتمام القائد بالإنتاج، في حين يمثل المحور الرأسي اهتمام القائد بالموظفين، وكل من المحورين تم وضعه على أنه مقياس يتألف من تسع نقاط، تمثل فيه النقطة (١) أدنى الاهتمام، وتمثل فيه النقطة (٩) أقصى الاهتمام، ومن خلال وضع النقاط على كل من المحورين يمكن استنباط أساليب قيادية عديدة، حيث تصور الشبكة القيادية أساليب القيادة الرئيسية الخمسة، وهي: (أ) الإدارة المتسلطة (١، ٩)، (ب) إدارة النادي الاجتماعي (٩، ١)، (ج) الإدارة الفقيرة (١، ١)، (د) إدارة منتصف الطريق (٥، ٥)، (هـ) إدارة الفريق (٩، ٩) .

(أ) الإدارة المتسلطة (١، ٩) : يضع الكثير من التركيز على المتطلبات المهمة والوظيفة، والقليل من التركيز على الموظفين؛ إذ يتم النظر إلى الموظفين على أنهم أدوات لتحقيق الأهداف، ولا يتم التواصل مع التابعين إلا بهدف إعطاء تعليمات عن أداء العمل، وهذا الأسلوب مدفوع بالنتائج، ويُنظر إلى الموظفين كأدوات لتحقيق هذه الغاية، ويُنظر غالباً إلى القائد (٩، ١) على أنه متحكم، وكثير الطلبات، وقيادته صعبة، ويستخدم السلطة بشكل مفرط .

(ب) إدارة النادي الاجتماعي (٩، ١) : يمثل أسلوب (٩، ١) اهتماماً قليلاً بتحقيق المهام، مع اهتمام عالٍ في العلاقات بين الأشخاص، وفي ظل عدم الاهتمام بالعمل يركز قادة (٩،

١) على اتجاهات الموظفين ومشاعرهم، وتلبية حاجاتهم الشخصية والاجتماعية، وهم يحاولون إيجاد مناخ إيجابي من خلال تبني مبدأ الموافقة مع الآخرين ومساعدتهم والعمل على راحتهم وعدم إثارة قضايا جدلية تزعجهم.

(ج) الإدارة الفقيرة (١، ١): يمثل أسلوب (١، ١) القائد غير المهتم بعلاقات العمل والعلاقات بين الأشخاص، وهذا النوع من القادة لديه الشعور بكونه قائداً، لكنه انسحابي وعديم التدخل، وغالباً ما يكون لقادة (١، ١) اتصال ضعيف بالتابعين، ويمكن وصفهم على أنهم غير مهتمين وغير ملتزمين، ومتدمرين، وغير مبالين.

(د) إدارة منتصف الطريق (٥، ٥): يصف أسلوب (٥، ٥) القادة الذين يعملون على التوفيق، ولديهم اهتمام متوسط بالعمل وبالموظفين الذين يؤدون العمل، وهم يوجدون توازناً أو خليطاً بين الاهتمام بالموظفين والاهتمام بالعمل في الوقت نفسه، وأسلوبهم التوفيق يفتقد القدرة في التركيز على العمل (الإنتاج) وكذلك التركيز على حاجات الموظف، ومن أجل الوصول إلى توازن ما، فإن القائد (٥، ٥) يتجنب الصراع، ويؤكد على مستويات أداء وعلاقات بين الأشخاص متوسطة، وغالباً ما يوصف هذا النوع من القادة بأنهم مناسبون ويفضلون الوسطية، وعدم

الاختلاف، ويتجاهل قناعاته من أجل تحقيق "التقدم".

(هـ) إدارة الفريق (٩ ، ٩) : يضع أسلوب (٩ ، ٩) تركيزاً قوياً على كل من العمل والعلاقات بين الأشخاص وهو يشجع وجود درجة عليا من المشاركة والعمل كفريق في المنظمة، ويلبي الحاجة الأساسية لدى الموظفين حتى يشاركوا ويلتزموا بعملهم، وفيما يأتي بعض العبارات التي يمكن استخدامها لوصف القائد (٩ ، ٩) : يحفز على المشاركة، يتصرف بحزم، يطرح القضايا للنقاش المفتوح، يجعل الأولويات واضحة، يحترق الحواجز، يتصرف بعقل مفتوح، يستمتع بالعمل.

الشكل (١)

الشبكة القيادية

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

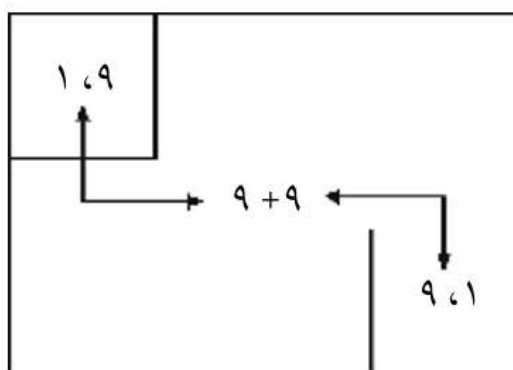
الاهتمام بالتائج

وبالإضافة إلى الأساليب الخمسة الرئيسة التي وصفت في الشبكة القيادية، حدد بليك وزملاؤه أسلوبين آخرين يجسدان جوانب عديدة للشبكة.

(و) الأبوية / الأمومية: يمثل الأسلوب الأبوي / الأمومي القائد الذي يستخدم كلاً من أسلوب (١ ، ٩) و (٩ ، ١)؛ ولكنه لا يدمج بينهما (انظر الشكل ٢)، ويمثل ذلك "الديكتاتور الخير" الذي يتصرف بلطف لتحقيق أهداف المنظمة، والأسلوب الأبوي / الأمومي في الأساس يتعامل مع الموظفين كما لو كانوا غير ذوي علاقة بالعمل.

الشكل (٢)

الأبوية / الأمومية: المكافأة والموافقة تمنح للناس في مقابل الولاء والإذعان؛ وعدم الطاعة يؤدي إلى العقوبة



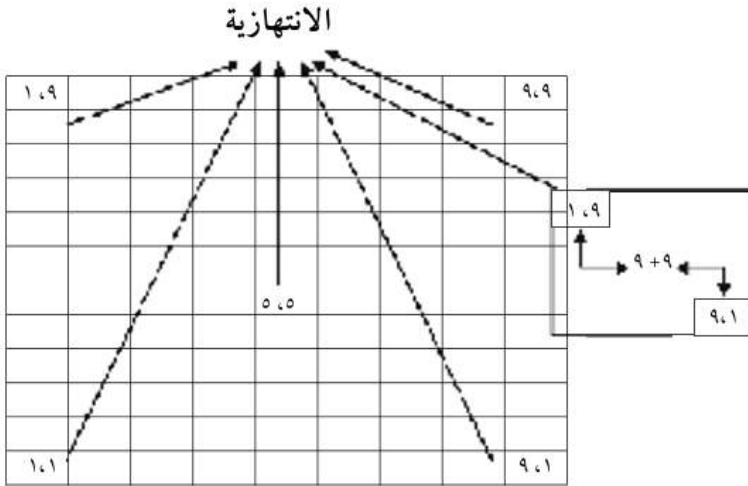
(ز) الانتهازية:

تعني النفعية، القائد الذي يقوم بالمزج بين الأساليب القيادية الخمسة بهدف تحقيق منفعة شخصية (انظر الشكل ٣).

ويشير " بليك Blake " و "موتون Motton" (١٩٨٥م) إلى أن أي شخص عادة ما يستخدم أسلوباً قيادياً محدداً من الأساليب القيادية الخمسة في معظم المواقف، وأسلوباً احتياطياً. والأسلوب الاحتياطي هو ما يلجأ إليه القائد حين يكون تحت الضغوط، حين لا تفلح الطريقة التي تعود عليها لإنجاز العمل.

وباختصار تعد الشبكة القيادية مثلاً للنموذج العملي للقيادة الذي يقوم على سلوكيين رئيسين للقيادة: العمل والعلاقات، وهي تشبه بشكل كبير الأفكار والنتائج التي ظهرت في دراسات كل من ولاية أوهايو، وجامعة ميتشغان، وتستخدم الشبكة القيادية في مجال التطوير التنظيمي في أنحاء العالم.

الشكل (٣)



(في الإدارة الانتهازية يتكيف الناس ويغيرون أساليبهم القيادية للحصول على أكبر ميزة، ويتم الأداء وفقاً لنظام المصلحة الشخصية، ويبذل الجهد فقط لتحقيق مصالح شخصية).

ج) مدخل الموقف. "Situation Model"

تم تطوير النظرية من قبل "هريسي Harisse" و "بلانكارد Blankard" ١٩٦٩م وتم مراجعته عام ١٩٨٥م من "بلانكارد Blankard" و "زيجامي Zejamme" والقيادة الموقفية تركز على القيادة في المواقف، فالمواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة ومن خلال هذه الرؤية، فإن أي شخص يريد أن

يكون قائدًا فعالاً فإنه يلزمه أن يكيف أسلوبه مع متطلبات
المواقف المختلفة.

وتهتم النظرية بالأسلوب القيادي الذي هو نمط سلوك
الفرد الذي يحاول من خلاله التأثير في الآخرين ويشتمل على
السلوكيات التوجيهية (المتعلقة بالعمل) وسلوكيات المساندة
(المتعلقة بالعاملين) ويساعد السلوك التوجيهي أعضاء
المجموعة في تحقيق الأهداف من خلال إعطاء التوجيهات
وتحديد الأهداف وطرق التقويم ووضع الجداول الزمنية
وتحديد الأدوار وتوضيح كيفية تحقيق الأهداف، أما السلوك
المساند فيساعد أعضاء المجموعة على الشعور بالارتياح مع
أنفسهم ومع ولائهم ومع الموقف ذاته.

وتصنف القيادة الموقفية القيادة إلى أربعة أساليب:-

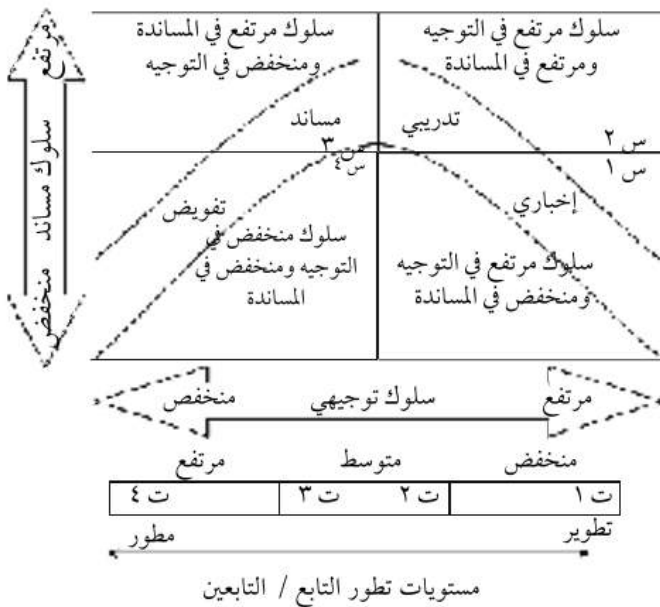
- أ (١) عالٍ في التوجيه ومنخفض في المساندة.
- ب (٢) عالٍ في التوجيه وعالٍ في المساندة.
- ج (٣) منخفض في التوجيه وعالٍ في المساندة.
- د (٤) منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة.

أما الأسلوب الرئيسي الثاني لنموذج القيادة الموقفية يركز
على مستوى التابعين ويشير مستوى التطور إلى درجة الكفاءة
والالتزام الضروريين لدى التابعين لإنجاز مهمة محددة أو

نشاط معين، وللزيادة في التوضيح فإن ذلك يعني ما إذا كان الشخص لديه المهارات اللازمة للقيام بمهمة معينة وما إذا كان الشخص قد طور اتجاهًا إيجابيًا فيما يتعلق بالمهمة ويكون الموظفون في مستوى عالٍ من التطور إذا كانوا راغبين و واثقين بعملهم وكانوا يعرفون كيف يؤدون مهامهم ويكون الموظفون عند مستوى تطور منخفض إذا كان لديهم مهارة متدنية لأداء المهام المكلفين بها ولكنهم يشعرون أن لديهم الدافع أو الثقة لأداء المهام ويمكن تصنيف الموظفين إلى أربع مجموعات: تطور رقم (١) 'وتطور رقم (٢) 'وتطور رقم (٣) 'وتطور رقم (٤) (١).

(١) بتصرف: هاوس، مرجع سابق، ص ٨٧، ص ٨٨.

الأساليب القيادية الأربعة



(د) مدخل التوافقية:

"Reconciliation and Adjustability"

أبرز باحثي النظرية هم "أيدلر Idler" و "جارسيا Garcia" ١٩٨٧م وتعتبر النظرية التوافقية نظرية توافق القائد والبيئة التي تعني أنها تحاول المواءمة بين أسلوب القادة والمواقف المناسبة وتسمى التوافقية لأنها تقول بأن فاعلية القائد تعتمد على مدى مناسبة أسلوب القائد للبيئة المحيطة.

ومن أجل أسلوب القيادة فإنه يتم استخدام مقياس

(LPC) وهو مقياس شبيه بمقياس الشخصية الذي يسمى بمقياس الزميل الأقل تفضيلاً وهو يصف بدقة الأشخاص الذين تدفعهم المهام بشكل كبير (ذوي الدرجات المنخفضة) وأولئك المستحليين (ذوي الدرجات المتوسطة) والذين تدفعهم العلاقات (ذوي الدرجات المرتفعة) .

ولقياس المواقف فإنه يتم تقويم ثلاثة متغيرات:

المتغير الأول: علاقة القائد بالأعضاء ويشير إلى مناخ المجموعة وإلى درجة الثقة والولاء والانجذاب التي يشعر بها الأتباع نحو قائدهم .

المتغير الثاني: هو هيكل المهمة أي درجة وضوح متطلبات المهمة وتحديد ها .

المتغير الثالث: هو قوة المنصب ويشير إلى مقدار السلطة المتاحة للقائد لمكافأة أو معاقبة أتباعه وتشتمل أيضاً على القوة الشرعية التي يكتسبها الأفراد نتيجة للمنصب الذي يحتلونه في المنظمة.^(١)

(١) بتصرف: هاوس، مرجع سابق، ص ١٢٩ .

هـ - مدخل مسار الهدف

"Path Goal Model"

تركز النظرية على كيفية تحفيز القادة لأتباعهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وأبرز علماء النظرية هم "إيفانز Evans" (١٩٧٤م) و "هاوس House" (١٩٧٤م) و "ميتشل Mitchell" (١٩٧٤م).

وتبين النظرية كما أسلفنا كيف يحفز القادة الأتباع لكي يكونوا منتجين ورحبين في عملهم وهي مدخل شرطي في القيادة لأن الفعالية تعتمد على المواءمة بين سلوك القائد وخصائص الأتباع والمهمة والمبادئ الأساسية لنظرية مسار الهدف مستمدة من نظرية التوقع التي توصي بأن الموظفين سوف يكونون محفزين إذا شعروا بالثقة وإذا وجدوا أن المكافأة على عملهم تعد قيمة ويمكن للقائد أن يساعد الأتباع من خلال اختيار أسلوب القيادة والمقسم إلى أربعة أقسام هي:

(١) القيادة التوجيهية:

وهي شبيهة بمفهوم "بداية الهيكله" الذي تم وصفه في دراسات ولاية أوهايو والأسلوب الإخباري الذي تم وصفه في القيادة الموقفية وهي تصف القائد الذي يعطي لأتباعه التوجيهات حول مهامهم، والتي تشمل على ما

يتوقع منهم وكيفية القيام بذلك والفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المهمة.

٢ القيادة المساندة:

تمثل القيادة المساندة "سلوك الاعتبار" الذي حددته دراسة ولاية أوهايو، وتتمثل القيادة المساندة بأن يكون القائد ودوداً سهل التعامل ويسعى لتلبية حاجات الأتباع ومتطلباتهم الإنسانية.

٣ القيادة المشاركة:

وهم القادة الذين يدعون الأتباع إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

٤ القيادة الموجهة نحو الإنجاز:

تتسم القيادة الموجهة نحو الإنجاز بسمات تجعل القائد يطلب من الأتباع أداء العمل بأعلى مستوى ممكن، هذا القائد يضع معايير عالية التميز بالنسبة للأتباع ويسعى إلى التحسين المستمر.

وتشير النظرية إلى أهمية معرفة خصائص الأتباع بالتنبؤ بأن الأتباع الذين لديهم حاجات قوية للانتماء يفضلون القيادة المساندة وبالنسبة للأتباع الذين لديهم عقيدة دوغماتية وسلطوية ويجب عليهم العمل في مواقف غير مؤكدة فإن القيادة التوجيهية أفضل أسلوب لهم^(١).

(١) بتصرف: هاوس، مرجع سابق، ص ١٣٧، ص ١٣٨.

و - مدخل التفاعل بين القائد والعضو

"Interaction Between the Leader and the Member"

تركز نظريات القيادة التي تمت مناقشتها حتى الآن على أسلوب القيادة من وجهة نظر القائد (أي نظرية السمات ونظرية الأسلوب) أو من خلال التابع والموقف (أي القيادة الموقفية والنظرية التوافقية ونظرية مسار الهدف) وتبنى نظرية التفاعل بين القائد والعضو بأنها تجعل العلاقة بين القادة والأتباع هي النقطة المحورية في عملية القيادة وأبرز علمائها "دانسيرو Dansereao وجراين Graen" (١٩٧٦ م).

وفي الدراسات الأولى لنظرية التفاعل بين القائد والعضو، كان يُنظر إلى علاقة القائد بوحدة العمل كله على أنها سلسلة ثنائية رأسية تصنفان بأنهما نوعان مختلفان، والثنائية بين القائد والعضو والتي تستند إلى علاقات الدور كانت تسمى المجموعة الداخلية التابعة للقائد، وتلك التي كانت تستند إلى الجانب الرسمي للوظيفة كانت تسمى المجموعة الخارجية، ويُعتقد أن الأتباع يصبحون أعضاء في المجموعة الداخلية بناءً على قدرتهم على التكيف مع القائد، وما إذا كانوا يرغبون في توسيع مسؤولياتهم، والأتباع الذين يحافظون فقط على العلاقات الهرمية الرسمية مع قائدهم يصبحون أعضاء في المجموعة

الخارجية، وبينما يتلقى أعضاء المجموعة الداخلية نفوذاً وفرصاً ومكافآت إضافية، يتلقى الأعضاء في المجموعة الخارجية المزايا المحددة للوظيفة.

والدراسات التالية لنظرية التفاعل بين القائد والعضو كانت موجهة نحو كيفية تأثير أشكال التفاعل بين القائد والعضو في أداء المنظمة، ولقد وجد الباحثون أن أشكال التفاعل ذات الجودة العالية بين القادة والأتباع قد حققت نتائج إيجابية (أي: تسرباً وظيفياً متدنياً، والتزاماً تنظيمياً مرتفعاً، وتقدماً وظيفياً أكبر)، وبشكل عام، فقد حدد الباحثون بأن أشكال التفاعل الإيجابية بين القائد والعضو قد أدت إلى شعور أفضل بالنسبة للأتباع، للقيام بالمزيد، وساعدت المنظمة على التطور.

والتركيز جاري في البحوث الحديثة في نظرية التفاعل بين القائد والعضو على صناعة القيادة، والتي تؤكد أن القادة ينبغي أن يحاولوا تطوير تفاعلات عالية الجودة مع جميع أتباعهم حيث تتطور صناعة القيادة بمرور الوقت، وتشتمل على مرحلة الغربة، ومرحلة التعارف، ومرحلة الشراكة، و من خلال القيام بالمسؤوليات الجديدة للأدوار، يتحرك الأتباع من خلال هذه المراحل الثلاث لتطوير علاقات شراكة ناضجة مع قادتهم، وهذه الشراكات التي تتميز بدرجة عالية من الثقة والاحترام والإلزام المتبادل بعضهم مع بعض تحقق

عوائد إيجابية للأفراد أنفسهم، كما أنها تساعد أيضاً في إدارة المنظمة على نحو أكثر فاعلية.

ز - مدخل القيادة التحويلية

"Transformation Leadership"

تتلم القيادة التحويلية - كأحدى أحدث وأشمل المداخل القيادية - بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة ويؤكد هذا المدخل أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم ويعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير فهم يعرفون نماذج رائدة يحتذى بها وهم قادرون على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة ويدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية ويتصرفون بطرق تجعل الآخرين يثقون فيهم ويعطون معنى للحياة التنظيمية وقد ظهرت القيادة التحويلية وتأصلت من خلال كتابات علماء من أمثال "بيرنز Burns" (١٩٧٨م) و "باس Pase" (١٩٨٥م) و "بنيس Bennis" و "نانوس Nanos" (١٩٨٥م) و "تيش" و "دوفانا Dovana" (١٩٨٦م) ويمكن تقويم القيادة التحويلية من خلال استخدام "مقياس القيادة المتعدد الأبعاد" الذي يقيس سلوك القائد من سبعة أبعاد هي:

• عوامل القيادة التحويلية:



(١) التأثير المثالي:

يسمى العامل الأول (١) " بالكاريزما أو التأثير المثالي". وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارًا نموذجية لأتباعهم ؛ ويتمثل الأتباع هؤلاء القادة، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدًا للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح، ويكنّ لهم الأتباع احتراماً عظيماً، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد بعيد، ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة. وفي جوهره، يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون إتباع الرؤى التي يطرحونها، و يعد " نيلسون مانديلا NelsonMandela " (أول رئيس غير أبيض لجنوب أفريقيا) من بين الأشخاص الذين تمثل قيادتهم عامل الكاريزما؛ ويُنظر إلى مانديلا على أنه قائد لديه معايير أخلاقية عالية، وذو رؤية أدت إلى حدوث التغير الهائل في الكيفية التي يرغب الشعب الجنوب إفريقي أن يحكم بها، وبصفاته الكاريزمية واستجابة الشعب لها، استطاع مانديلا تحويل الأمة بأكملها.

(٢) الدافعية الإلهامية:

يطلق على العامل الثاني "الدافعية الإلهامية". وهذا العامل يصف القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات

عالية، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحوا جزءاً منها، وعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، ويمكن أن يكون أحد الأمثلة على هذا العامل هو مدير المبيعات الذي يحفز موظفي المبيعات لديه لكي يتفوقوا في عملهم من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للشركة.

(٣) الحفز الذهني:

يتمثل العامل الثالث في "الحفز الذهني" Intellectual Stimulation، ويشير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، ومتحدين لمعتقداتهم ولقيمهم، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمنظمة. هذا النوع من القيادة يساند الأتباع في محاولاتهم تبني أساليب وطرق جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، ويُمنّي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها، ومن الأمثلة على هذا النوع من القيادة مدير

الشركة الذي يشجع جهود العاملين الفردية لتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي تسبب تدنياً في الإنتاج.

٤ (الاهتمام الفردي:

يسمى العامل الرابع من العوامل التحويلية "الاهتمام الفردي"، وهذا العامل يمثل القادة الذين يوفر المانح المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم، وهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية، ومثال هذا النوع من القيادة هو المدير الذي يقضي الوقت وهو يتعامل مع كل موظف من الموظفين باهتمام خاص، وبالنسبة لبعض الموظفين ربما يعطي القائد مشاعر قوية، في حين يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد.

• عوامل القيادة التبادلية:

تختلف القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية في أن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات الأتباع الفردية، ولا يركز على تطويرهم الشخصي. فالقادة التبادليون يتبادلون الأشياء القيمة مع الأتباع للحصول على مكاسب

شخصية، وكذلك مكاسب بالنسبة للأتباع ” كوهنرت Kohnrt “ ١٩٩٤ م، والقادة التبادليون مؤثرون ؛ لأنه في صالح الأتباع أن يقوموا بما يريده القائد ” كوهنرت Kohnrt “ و ” لويس Lewis “ ١٩٨٧ م.

٥ (المكافأة المشروطة:

يمثل العامل الخامس "المكافأة المشروطة"، العامل الأول من بين عاملي القيادة التبادلية، وتشير المكافأة المشروطة إلى عملية المبادلة بين القادة والأتباع، والتي يتم فيها مبادلة مجهود الأتباع في مقابل مكافآت معينة، ومع هذا النوع من القيادة، يحاول القائد الحصول على موافقة الأتباع على الحاجات التي يتعين القيام بها، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك الحاجات، ومثال هذا النوع من التبادل هو الوالد / أو الوالدة الذي يتفاوض مع طفله حول المدة التي يقضيها في مشاهدة التلفاز بعد العزف على البيانو، وثمة مثال آخر غالباً ما يحدث في البيئة الأكاديمية وهو أن العميد يتفاوض مع أستاذ إحدى الكليات حول عدد وجودة الأبحاث التي يحتاجها لكي يحصل على الترقية والتثبيت.

يطلق على العامل السادس في هذا النموذج "الإدارة بالاستثناء"، ويعني القيادة التي تُعنى بالنقد التصحيحي، والتغذية الراجعة السلبية، والتعزيز السلبي. والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين: نشط وساكن. فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب الأتباع عن قرب للبحث عن الأخطاء، أو المخالفات للقواعد، ومن ثم يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم، ومثال الإدارة بالاستثناء النشطة يمكن إيضاحه من خلال أسلوب إدارة مشرف المبيعات الذي يراقب بصفة يومية كيفية تعامل الموظفين مع العملاء ؛ ثم يقوم بسرعة بتصحيح التأخير الحاصل في تقديم موظفي المبيعات الخدمات للعملاء كما هو محدد سلفاً، والقائد الذي يستخدم الشكل الساكن يتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة، أو بعد ظهور المشكلات، ومثال الإدارة بالاستثناء الساكنة يتضح في أسلوب قيادة المشرف الذي يمنح أحد الموظفين تقديم نوعي الإدارة النشط والساكن يستخدمان أنماطاً تعزيزية أكثر سلبية من نمط التعزيز الإيجابي الذي تم شرحه في العامل الخامس تحت عنوان المكافأة المشروطة.

- عامل عدم القيادة:

عامل عدم القيادة في النموذج يتعد كثيراً عن القيادة التبادلية وتمثل أنماطاً سلوكية غير تبادلية.

(٧) مبدأ عدم التدخل:

يصف العامل السابع القيادة التي تقع في أقصى الجانب الأيمن من السلسلة المتصلة للقيادة التبادلية - التحويلية، ويمثل هذا العامل غياب القيادة، وكما تقول العبارة الفرنسية، فإن القائد الذي يتبنى مبدأ "عدم التدخل" إنما يتبنى مدخل "دع الأمور تسير"، وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية، ويؤخر القرارات ولا يقدم تغذية راجعة، ويبذل مجهوداً قليلاً لمساعدة الأتباع على إشباع حاجاتهم، ولا يتفاعل مع الأتباع أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور. ومثال القائد الذي يتبنى مبدأ "عدم التدخل" يمكن أن يكون رئيس أحد المصانع الصغيرة الذي لا يعقد اجتماعات مع المشرفين بالمصنع، ولا توجد لديه خطة طويلة المدى للشركة، ويقوم باتصال قليل مع الموظفين داخل المنظمة^(١).

(١) يتصرف: هاوس، مرجع سابق، ص ١٩٣، ص ١٩٤، ص ١٩٥، ص ١٩٦.

ح - مدخل قيادة الفريق: "Team Leadership"

تقدم نظرية قيادة الفريق إطاراً تتم من خلاله دراسة منظومة العوامل التي تساهم في مخرجات المجموعة أو فعاليتها العامة، والوظيفة الجوهرية للقائد في هذا المدخل هي مساعدة المجموعة في تحقيق أهدافها من خلال مراقبة وتشخيص المجموعة واتخاذ الإجراءات الضرورية.

إن أبرز باحثي هذه النظرية هم " إيلين Ilene " و " سيجوه Sijoh " وآخرون عام ١٩٩٣ م.

وقد تم تقسيم نموذج القرارات الإستراتيجية للكشف عن مختلف القرارات التي يتعين على قادة الفرق اتخاذها من أجل تحقيق فعالية الفريق ويوضح النموذج قرارات ثلاثة هي: ما نوع التدخل الذي يتعين استخدامه (المراقبة أم اتخاذ الفعل) ؟ عند أي مستوى ينبغي توجيه التدخل (داخلياً أم خارجياً) ؟ ما الوظيفة القيادية التي يتعين تنفيذها من أجل تحقيق عمل المجموعة ؟

وقد حددت النظرية الفرق (المجموعات) ذات الفعالية من خلال عدة معايير هي:

(١) هدف واضح وسام:

تحتاج أهداف الفريق إلى أن تكون واضحة حتى يمكن تحديد ما إذا كان الأداء المستهدف قد تحقق، وغالباً ما

تفشل المجموعات لأنها تكلف بمهام غامضة كما أن هناك حاجة إلى أن تكون الأهداف محفزة وتسمح بالمشاركة حتى يقتنع أعضاء الفريق بأنها ذات قيمة ومهمة.

(٢) النتائج المدفوعة بالهيكلية:

تحتاج الفرق إلى إيجاد أفضل بناء هيكلي من أجل تحقيق أهدافها، فالفرق أو مجموعات العمل تتعامل مع محتويات عمل مختلفة، ففرق الإدارة العليا تتعامل مع القوة والسلطة في حين تتعامل قوى العمل التنفيذية مع الأفكار والخطط وتتعامل فرق خدمة العملاء مع العملاء ويمكن تقسيم هذه الفرق إلى ثلاثة أنواع عامة: فرق حل المشكلات والفرق المبدعة والفرق التكتيكية.

(٣) أعضاء فريق أكفاء:

ينبغي أن يكون أعضاء المجموعة مناسباً ومتنوعاً حتى يتمكنوا من إنجاز المهام الموكلة إليهم لأن الأعضاء بحاجة إلى أن يكونوا مزودين بالمعلومات الكافية والتعليم والتدريب لكي يكونوا أعضاء فريق قادرين.

(٤) التزام موحد:

طورت الفرق المتميزة شعوراً بالوحدة الواحدة أو الهوية الواحدة، فروح الفريق هذه يمكن تطويرها باستمرار من

خلال إشراك الأعضاء في جميع الجوانب المتعلقة بالعملية.
(٥) مناخ تعاوني:

يبدو أن الثقة التي تستند إلى الأمانة والانفتاح والتماسك والاحترام ضرورية لبناء مناخ تعاوني، يمكن الأعضاء من أن يركزوا على المشكلات وأن يكونوا متفتحين بعضهم مع بعض وأن ينصت كل منهم إلى الآخر ويشعروا بالحرية حيث يقومون بأعمالهم وأن تكون لديهم الرغبة في التعويض فيما بينهم.

(٦) معايير للتمييز:

من الضروري أن تقوم المنظمة أو الفريق نفسه بوضع معايير للتمييز حتى يشعر الأعضاء أنهم مدفوعون أن يبذلوا أقصى طاقاتهم الممكنة وأن تكون المعايير واضحة ومحددة.
(٧) الدعم والتقدير الخارجي:

أن الفرق التي تتلقى دعماً خارجياً من خلال منحها الموارد اللازمة للقيام بوظائفها ومن خلال تقدير إنجازاتها ومن خلال ربط المكافآت بالأداء الجماعي للفريق وليس بالأداء الفردي فإن تلك الفرق تستطيع أن تحقق التمييز.

(٨) قيادة ذات مبادئ:

يعمل قادة الفرق الفاعلون مدربين لمساعدة فرق العمل

في اعتماد بعضهم على بعض فهم يساعدون الفرق في بناء التزام موحد وتحفيز الأعضاء وتقليل المشكلات التنسيقية ويمكن للقادة المساعدة كذلك من خلال تزويد الفرق بالمعارف والمهارات وعدم التركيز على الجهود الفردية وتطوير الخبرات المشتركة^(١).

ط) المدخل النفسي "Psychology Model "

إن النظرية تؤكد على أهمية أن يفهم القادة خصائصهم الشخصية واستجابات أتباعهم بعمق وذلك استنادًا إلى شخصياتهم كما ينبغي أن يشجع القادة أعضاء مجموعات العمل على فهم شخصياتهم حتى يمكنهم فهم ردود أفعالهم نحو القائد، وبعضهم نحو بعض.

والمفاهيم المهمة في المدخل النفسي الديناميكي في القيادة تشمل على الجذور الأسرية والنضج (أو تطور الشخصية) والفردية، والتبعية، الاستقلالية والكبت وظل الذات، وكل مفهوم من هذه المفاهيم يلعب دورًا فريدًا في عملية القيادة.

(١) الجذور الأسرية:

يمثل مفهوم الجذور الأسرية الأساس لفهم سلوك الكبار

(١) بتصرف: هاوس، مرجع سابق، ص ٢٢٧، ص ٢٢٨، ص ٢٢٩، ص ٢٣٠.

(البالغين سن الرشد) فكل منا يولد في أسرهِ و دور الوالدين هو تنشئة الطفل تنشئة اجتماعية تنعكس تلك التربية في سلوك القائد مستقبلاً.

(٢) النضج أو اكتساب الشخصية الفردية:

تتم عملية " النضج " في حياة الطفل، بانتقاله من مرحلة المراهقة إلى مرحلة البلوغ وهذا ما يطلق عليه علماء النفس " اكتساب الشخصية الفردية " وهناك قضيتان رئيستان في هذه العملية الأولى هي العلاقة برموز السلطة فالأب المتسلط لدرجة كبيرة ربما يفرز اتجاه الطفل نحو الخضوع الشديد أو المقاومة الشديدة والقضية الثانية تتعلق بالحميمة والانفتاح حيث يندرج الوالدين في سلسلة يتصف أحد أطرافها بالعطف والرقّة والرعاية أما الطرف الآخر فيتصف ببرود المشاعر والنقد والانعزالية.

(٣) التبعية والاستقلالية:

ربما يكون رد فعل الفرد نحو القائد " التبعية أو مقاومة التبعية أو الاستقلالية فالتبعية تشرح ذاتها ورد فعل التابع المتمثل في مقاومة التبعية هو التمرد ورفض توجيهات القائد "وتحدث الاستقلالية حينما يقوم الأتباع بتقويم محاولات القيادة من خلال النظر إلى الموقف بصورة إلى

حد ما موضوعية.

(٤) الكبت وظل الذات:

يتمثل موقف علم النفس السلوك في أن السلوكيات التي يمكن دراستها هي التي يمكن أن ترى أو تسمع أو يتم الشعور بها ويفيد جانب آخر من علم النفس بأننا أيضاً يمكننا أن ندرس ما يعتقد الناس أو يشعرون به ولكن علم النفس العميق يقول بأن بعضاً مما يدفعنا إلى تصرفات ومشاعر معينة هو تحت مستوى الوعي أي أنه يكمن في اللوعي (اللا شعور).

(٥) التحليل العلائقي:

يطلق على التحليل العلائقي مسمي التحليل التبادلي الذي طرحه " إريك بيرن Eric Berne " وقد حدد بيرن ثلاث حالات للأنا: الولد، والبالغ، والطفل، ومن الواضح أن هذه المصطلحات ترتبط بأدوار الأسرة، وكل واحد منا لديه هذه الحالات الثلاث للأنا، بيد أنها ذات مستويات مختلفة من التأثيرات أو الأهمية لدى الأفراد^(١).

(١) بتصرف: هاوس، مرجع سابق، ص ٢٥٨، ص ٢٥٩، ص ٢٦٠، ص ٢٦١، ص ٢٦٢، ص ٢٦٣.

سابعاً : مبادئ القيادة "التجربة الأمريكية"

"Principles of Leadership (The American Leadership)"

"الخبرة ليست ما يحدث للشخص إنما ما يجب أن يفعله الشخص إزاء ما يحدث معه".

Aldous Huxely

أ - قواعد الجنرال باتون "General Baton's Rules"

مات باتون عام ١٩٩٥ م، بعد حوالي نصف قرن على الحرب التي خاضها (الحرب العالمية الثانية) وأصبح جديراً بالذكر للأسباب التالية:

(١) كان أكبر مهندس أسس ونظم الحرب المؤلفة واستخدم "الدروع" أي الدبابات وملك ناصية تكتيكها.

(٢) تفوق باتون على جميع زملائه، في مناورات التدريب العسكري الأكبر والأعلى طموحاً في تاريخ الجيش الأمريكي عشية دخول الولايات المتحدة الحرب العالمية الثانية، وأثبت أنه شكل قوة مقاتلة أكثر فعالية من أية قوة

شكلها الآخرون.

(٣) جعل باتون من قوة أمريكية مهزومة ومنهارة معنوياً في شمال إفريقيا جيشاً قادراً على إلحاق الهزيمة بالجنرال النازي اللامع أروين رومل، ثعلب الصحراء المهاب الجانب.

غزا "باتون Paton" صقلية بسرعة صارخة بزت الجنرال البريطاني السير "برنارد مونتغمري Bernard Montgomery" نفسه وبأقل عدد ممكن من الخسائر مقارنة بالإنجاز الذي حققه.

(٤) تقدم باتون، كقائد للجيش الثالث، عبر فرنسا إلى ألمانيا بسرعة خطيرة إلى أبعد الحدود، فأباد من الأعداء وحرر من المدن أكثر من أية وحدة أخرى في الحرب العالمية الثانية، أو في تاريخ آلة الحرب الأمريكية.

(٥) وأثناء هذا التقدم، عندما هدد هجوم ألماني بمسح الوحدة (١٠١) المحمولة جواً وسواها من الوحدات (معركة البالج THE BATTLE OF THE BULGE)، قام باتون بمعجزة فحول قواته المنهكة إثر مسير لمدة ثلاثة أشهر في معركة متواصلة، (٩٠) درجة شمالاً لتشن هجوماً معاكساً جريئاً على الخانصة الجنوبية للجيش الألماني، وهكذا تحولت معركة البالج نصراً أمريكياً.

وقد قام "ألن أكسيلرود Allen Aksilrod" بدراسة شخصية

ذلك القائد التي اختلط في أحشائه بين الغث والسمين، والكل يجمع في الغرب على جعله أحد أفضل قادتهم العسكريين وإليك أبرز مبادئه في القيادة:

أ- القائد يجب أن يقود ويتحمل المسؤولية وأن يكون في المقدمة فإن محاولة قيادة الرجال من الوراثة يجعلك سائقاً لا قائداً.
ب- إن القائد هو جنرال عظيم له صفات هي:

- عدواني بشكل تكتيكي (يجب القتال).
- قوة الشخصية.
- ثابت الهدف.
- يقبل المسؤولية.
- لديه الطاقة.
- سليم البنية.

ج- القائد مشرفاً نموذجياً يتصف بما يلي:

- إتقان التفاصيل.
- الإشراف الشخصي.
- المعرفة التامة والمفصلة للمواضيع المطروحة للمعالجة.
- حضور قيادي حقيقي وقوي.
- القدرة على إعطاء الأسوة الحسنة.
- القدرة على إيصال الأوامر وشرحها.

- التأكد من دقة تنفيذ الأوامر.
- د- أكبر جنرال هو ذاك الذي يرتكب أقل الأخطاء.. ولكن كيف... ليس بالتردد والحذر... بل أن لا يضيع فرصة ولا يعطي فرصة لعدوه (الجرأة).
- هـ- القائد رجل يستطيع أن يكيف المبادئ حسب الظروف بمعنى آخر فالقيادة هي الجمع بين النظرية والتطبيق وبين التحضير والتلقائية، بين الاستعداد والارتجال.
- و- القيادة ليست تنافساً على الشعبية بل تركيز على المهمة وعلى جعل عناصرك تركز على المهمة.
- ز- سيطر ولكن إياك أن تستبد.
- ح- العمل الأكثر أهمية بالنسبة لكل قائد هو اختيار من يعملون معه، الذين يتميزون بإنجاز العمل مهما يكن وعليك إذا أن تراقب المرشحين للتعين أو الترفيع أثناء عملهم وقيم النتائج وركز على الأفراد الذين اعتادوا معالجة الموضوع المطروح ولديهم المقدرة على تسيير الأشخاص والإمكانات المتاحة من أجل إنجاز المهمة، وإياك أن تنتق القادة لماثرهم في الإنجاز لا لأنك تميل إليهم (الصدقة).
- ط- ليس للجنرال أن يبدي شكاً أو تشييطاً فليس لك كقائد حرب إظهار كل ما تشعر به، خاصة عندما تكون مشاعرك سلبية.

- ي- القائد يعرف من طريقة حديثة فالقائد الجيد لا يعبر أبداً عن رأي ! القائد يعرف وليس هناك من يهتم بوجه نظرك إذا استخدمت "أرى، أعتقد، أظن، أرجح" بل أصدر الأوامر وعلى من يسمعك يجب أن يعرف ما تريد.
- ك- التزم القيادة... كي يقاد الجيش جيداً فعلى الجنرال ألا يفكر في شيء آخر.
- ل- قاوم الأوامر الرديئة. فيتوجب على القائد أن يتعامل دائماً مع "أعدائه" في الداخل والخارج^(١).

ب - قواعد وليام كوهين

" William Cohen's Rules"

الدكتور "وليام أ. كوهين Dr. William a. Cohen" هو لواء متقاعد بالقوات الجوية الأمريكية ويُدرس القيادة في "ويست بوينت West Point" وغيرها من التجارب العسكرية والإدارية الميدانية لمدة خمسين سنة وقد وجد أن للقيادة ثمانية مبادئ هي:

(١) بتصرف: أكسيلرود، ألن، قواعد الجنرال باتون (درس في القيادة الإستراتيجية والريادة)، تعريب هالة النابلسي، مكتبة العبيكان، الطبعة العربية الأولى، الرياض، ٢٠٠٢ م، من ص ٥٣، إلى ص ٨٣.

(١) التزم الأمانة المطلقة: والأمانة تعني أكثر من مجرد الصدق فهي تعني فعل الشيء الصواب ويقول الجنرال: "نورمان شوارز كوف Norman Schwartz Cove": تعلمنا في "ويست بوينت West point" من أول يوم لنا أن الأمانة هي أهم شيء.

(٢) اعرف جوهرك: وهي أن تتعرف على قدرك ومعدنك ثم تبدأ بالتعلم واكتساب الخبرة لصقل ذلك الجوهر وهي موهبتك وميولك ثم اتجاهك في الحياة.

(٣) أعلن عن آمالك: وهذا القانون يشتمل على التخطيط وتحديد الأهداف والتواصل.

(٤) أظهر التزاماً غير عادي: ... فلا بد لك من الاستعداد لقبول المخاطرة ولعلك سمعت عن المثل الذي يقول: "طريق المجد محفوف بالمخاطر" اسأل نفسك: ما أسوأ ما يمكن حدوثه؟ تقبل هذا الشيء وواصل طريقك.

(٥) توقع نتائج إيجابية: وكلما كانت أهدافك سامية حققت أهدافاً أسمى ولكي تحقق تلك الأهداف فعليك كقائد أن تحتفظ بموقف إيجابي يقول "د. داين داير D. Dane Dyer" عالم النفس الشهير: "ليست الحقائق هي الشيء المهم ولكن المهم هو ما تفعل بالحقائق وكيفية تفسيرك لها" وعليه نستطيع ضبط كيفية شعورنا.

- ٦) اعتن برجالك: ... هناك مقولة قديمة في الجيش إنك إذا اعتنيت برجالك فسوف يعتنون بك، وهذا يعني أن الولاء شعور متبادل فلا تتوقع أن يدعم الآخرون مصالحك بينما تتجاهل مصالحهم.
- ٧) قدم الواجب على الذات: إذا ما كنت قائداً، فلا بد أن تقدم مهمتك ورجالك على نفسك وإلا فلست بالقائد.
- ٨) كن في المقدمة: اخرج إلى حيث يمكنك أن ترى وترى، وبهذه الطريقة فإنك لن تعرف بما يجري فحسب ولكن سيدرك أتباعك التزامك^(١).

ج - مبادئ القيادة لدى كوزس و بوسنر

"Leadership Principles According to" Cozes and Posner"

يقول العالمان "كوزس Cozes" و "بوسنر Posner":
عندما أمعنا النظر في القيادة على أنها عملية تفاعل ونشاط ومن خلال تحليل الحالات والبحوث الاستبائية توصلنا إلى خمس ممارسات تنطوي على الأعمال غير المعتادة داخل المؤسسات وينبغي على القادة تطبيق هذه الممارسات الخمس التي تمثل

(١) كوهين، د. وليام. أ، فن القيادة، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، الرياض، ٢٠٠٥ م، ص ٦٢.

القيادة النموذجية:

(١) وضع نموذج للأداء... أن القادة النموذجيين يعرفون أن الحصول على التزام الآخرين وحثهم على تحقيق أسمى الأهداف يتطلب منهم أن يعكسوا النماذج السلوكية التي يتوقعونها من الآخرين.

(٢) الحث على الرؤية المشتركة... عندما وصف الأشخاص أفضل التجارب القيادية الخاصة بهم أخبرونا بالأوقات التي تخيلوا فيها المستقبل الجذاب المفيد للمنظمات التي يعملون بها. لقد كانت لهم رؤى وأحلام حول ما يمكن القيام به. وإيمان مطلق وكلي بهذه الأحلام بجانب الثقة في قدراتهم على إنجاز الأعمال غير العادية.

(٣) التحدي... إن القادة هم من يتصفون بالمغامرة والاحترام، أن التحدي هو إن القادة هم من يتسمون لصبغة الريادة، إنهم هؤلاء الأشخاص الذين يرغبون دائماً في خوض ما هو غير معروف، إنهم يبحثون عن الفرص التي يمكنهم من خلالها الابتكار والنمو والتحسين.

(٤) تمكين الآخرين من التصرف... إن القادة المثاليين يعطون الآخرين حرية التصرف، فهم يحتضنون مبدأ الإنجاز في العمل، ويبنون صرحاً من الثقة فإن هذا الفريق الذي يقوم بالعمل ويسوده هذا الجو من التعاون والثقة يشق طريقه

نحو الإنجازات المباشرة وتزداد الثقة بين أعضائه حيث يستفيدون من إتمام هذا المشروع، وفي المنظمات التي تظهر هذه الأيام لا يمكن أن يقتصر التعاون بين أفراد المجموعة بل يجب أن يشمل أيضاً الأقران والمدراء والعملاء وكذلك الموردين والمواطنين.

(٥) التشجيع المعنوي... إن القادة يعملون على التشجيع المعنوي لتابعيهم حتى يمكنهم الاستمرار فبعض السلوكيات الحقيقية التي تتم عن الاهتمام والتشجيع تعمل على النهوض بالروح وتدفع الناس للأمام، إن جانب مهم من وظيفة القائد أن يوضح التقدير المناسب لإسهامات الآخرين وأن يخلق مناخاً من الاحتفال الجماعي للاعتراف بأدوار الأفراد وتقديرهم فلقد سمعنا وكذلك رأينا بطاقات الشكر والامتنان المكتوبة بخط اليد والحفلات التي كان يطلق عليها "هذه هي حياتك".

وتتضمن "الممارسات الخمس للقيادة المثالية" سلوكيات يمكن أن تكون أساس تعلم القيادة الناجحة ونحن نطلق على هذه السلوكيات الالتزامات العشرة التي تختص بها صفة القيادة وهي:

- (أ) أظهر صوتك من خلال إظهار قدراتك الشخصية.
- (ب) كن قدوة عن طريق ربط الأفعال بالقيم المشتركة.
- (ج) ضع رؤية للمستقبل بتخيل الإمكانيات المحفزة والعظيمة.

(د) اخلق رؤية مشتركة مع الآخرين بصياغة الطموحات المشتركة.

(هـ) اقتنص الفرص عن طريق إيجاد طرق مبتكرة للتغير والنمو والتحسين.

(و) خض التجربة والمخاطرة من خلال التوليد الدائم للمكاسب الصغيرة والتعلم من الأخطاء.

(ز) أوجد روحاً من التعاون وذلك بإثارة أهداف جماعية وبناء الثقة.

(ح) حفز الآخرين بمشاركتهم في السلطة وإعطائهم حرية التصرف.

(ط) تعرف على الإسهامات ووضح التقدير والتقييم للأفراد.

(ي) احتفل بالقيم والانتصارات وذلك عن طريق خلق روح الأداء.^(١)

د - مبادئ القيادة للإدارة الفعالة عند ليتسفا ميدين وبيتر شافير

"Leadership Principles According to Letisfa Meeden and Peter Schafir"

إن المبادئ أدناه ستساعد القائد على إدراك ماهية نفسه التي ستمكنه من معرفة قيادته للآخرين والحفاظ على مستوى

(١) بتصرف: كوزس، بوسنر، القيادة تحدّ، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٤م، من ص ١٩، حتى ص ٤٤.

التعاون وإقامة علاقات قوية مع الأصدقاء والموظفين وزيادة ثقتهم فيه كقائد.

(١) كن على ثقة في قدراتك القيادية:

(أ) اجعل الآخرين ينظرون إليك على أنك صادق، وكفء، وجدير بالسلطة حتى تتمكن من النجاح.

(ب) اكتشف نقاط ضعفك ثم قم بتحليل تجاربك سواءً نجاحتك أو فشلك.

(ج) قم بتنمية طاقاتك ومهاراتك الشخصية الإيجابية التي تشجع الناس على إتباعك وقبول قيادتك وتذكر دائماً أن القيادة مهمة يمكن تعلمها وتنميتها من خلال التدريب.

(د) لا تتعاط المنبهات مثل المخدرات والكحوليات التي تفقدك السيطرة على نفسك وتفقدك ثقة الآخرين فيك، وبالتالي تؤثر على صحتك وأدائك القيادي والمهاري.

(هـ) قم بالبحث عن طرق جديدة لكي تنمي مهاراتك الداخلية وتعلم أن تحترم وتحب نفسك، فلو لم تحترم نفسك أولاً لن تتمكن من إلزام الآخرين باحترامك.

(٢) اجعل لنفسك أسلوباً قيادياً خاصاً:

(أ) فلن يكون القائد فعالاً وديناميكياً لا بد أن يتمتع ببعض المهارات الخاصة.

(ب) قم بتقييم مدى تأثير شخصيتك على الآخرين بأمانة.

(ج) إن المهارات الشخصية الفردية الجيدة هامة في إقامة علاقات مع الآخرين، فيفضل كل من الموظفين والقادة والعملاء الأمانة والمصداقية، فالخلق الحسن دائماً ما يكسبك احترام الآخرين، فلا يفضل الموظفون المكافآت المالية فقط، ولكن رغبة الفرد في اكتساب احترام الآخرين من أهم المطالب البشرية الجوهرية.

(د) قم بتنمية قدرتك على فن معرفة الذات دون أن تفقد احترام الآخرين، فتلك المهارات هي أساس بناء العلاقات الشخصية في العمل وأساس قيادتك للآخرين بنجاح وزيادة إنتاج المؤسسة وبالتالي رفع مستوى نجاح المؤسسة وتحقيق النجاحات الشخصية في العمل، فتعطيك وظيفتك السلطة، ولكن سلوكك يكسبك احترام الآخرين، فتلك المهارات القيادية يمكن أن يتعلمها الفرد ويُعلمها، وتشمل تلك المهارات القدرة على قول (لا) في وجه أي مطلب غير لائق.

(هـ) بعض الأفراد يكون عصبياً، خجولاً، أو لا يشعر بالارتياح عندما يكون وسط مجموعة، فلو واجهتك تلك المشكلة لا بد أن تنمي المهارات التي ترفع من مستوى راحتك معهم، وتبدأ تلك المهمة بتحديد مطالبك واحتياجاتك أثناء تعاملك مع المجموعة.

(و) قم بتقييم أسلوبك القيادي بانتظام، وقم بتقييم كيفية إدارتك للاجتماعات الهامة، وكيفية تقييمك للموظفين، ما الذي وجدته حسناً؟ وما الذي تريد أن تغيره؟ فالمهارات القيادية لا تأتي مع الوظائف القيادية، فيتم تطوير أسلوبك القيادي من خلال التعليم والخبرة.

(٣) اعتن بنفسك:

(أ) تتطلب القيادة العديد من المسؤوليات، ومن السهل جداً أن تتغلب عليك هذه المسؤوليات، فكل منا لديه حدود لقدراته، فلا بد أن ينتبه الفرد لجسده ولا بد أن يبتعد عن الموقف التي تؤثر على أدائه مثل التعب والإرهاق ومشاكل النوم، وكن حريصاً جداً على الحفاظ على حياتك العائلية وعدم تدميرها، والحفاظ على صحتك والحفاظ على وظيفتك، ولكن إن لم تقدر أو لم تعرف كيف تتعامل مع ذلك يجب عليك طلب المساعدة من الآخرين.

(ب) دائماً ما نشكل ضغطاً على أنفسنا بسبب عدم إدارتنا للوقت بطريقة صحيحة وبسبب توقعاتنا المبالغ فيها، فكن طموحاً ولكن ضع لنفسك أهدافاً يسهل تحقيقها، ثم قم بالتخطيط لوقتك من أجل الوصول لتلك الأهداف.

(ج) القادة البارزون يتمتعون بالقدرة على الخوض في مغامرات ولكنهم حذرون جداً ويعرفون الفرق بين الذكاء وبين

المغامرات الخطيرة، فأول خطوة في طريق تجنب المغامرات الخطيرة هي أنهم يتبعون قاعدة كلما زادت مخاطرة الوقوع في الخطأ تطلب الأمر تفكيراً أكثر ومعلومات أكثر، ويجب على القائد ألا يأخذ قرارات خطيرة وهو ليس في حالته الطبيعية.

(د) الوقت كنز، حاول الاحتفاظ به، ولا تسمح للآخرين بمقاطعتك دون أسباب، وحدد حدوداً للوقت أثناء الاجتماعات، وخطط، وجدول الوقت الذي لديك.

(هـ) أبدِ اهتماماً كبيراً بأعضاء طاقمك الوظيفي، وساعدهم في تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم وبين مطالبهم وحاجاتهم الشخصية، فذلك التوازن يؤدي إلى زيادة مستوى إنتاجهم ومستوى أدائهم.

(و) لا تهتم بإرضاء مصالح وأغراض الآخرين الشخصية مع تجاهل أهدافك واحتياجاتك الشخصية، وتعلم أن تقول: "لا" دون جرح مشاعر الآخرين و دون إحساس بالذنب.

(ز) أحياناً تتطلب القيادة مهارة الاختراع والإبداع، فتعلم المهارات التي تزيد من مهارتك الإبداعية واستوعب كل آراء الآخرين.

(٤) احرص على فتح باب المناقشات واحترم آراء الآخرين:



(أ) يجب أن تتعلم كيف تسمع، فأهمية تلك المهارة لا يمكن تجاهلها فمهارة الاستماع تتضمن أكثر من مجرد ترك الآخرين يقولون آراءهم، فغالباً عندما يبدي الفرد رأيه لا نستمع إليه بإنصات وانتباه كامل وذلك لأننا لا نمتلك القدرة على السماع الواعي.

(ب) الاستماع من أهم وظائف القائد فكل فرد يجب أن يوضع في موضع الاهتمام، فإنصاتك الجيد يظهر احترامك للشخص الذي يتحدث فلو لم يحس الموظفون باحترامك لهم فلن تتمكن من كسب ثقتهم ثانية، وعندها يدرك الفرد أنه موضع اهتمامك من أسلوب سماعك له وإنصاتك إلى آرائه.

(ج) لا بد أن يقترب القائد من موظفيه أكثر، فيقوم بعمل بعض اللقاءات معهم في مكاتبهم، فيوضح ذلك الفعل اهتمامك بهم، وربما أظهر لك منظر مكان عملهم بعض المعلومات عن شخصياتهم.

(د) تعلم أن تعبر عن آرائك بحرية بالغة وأنت تتعامل سواء مع موظفيك، أو أصدقائك، أو مشرفيك، وتعتبر مهارات التخاطب الجيد جزءاً من تلك المهارة، وغالباً ما يجب أن تعبر عن آرائك وتوقعاتك في مقابلات خاصة وليس في اجتماعات عامة.

(هـ) في بعض المؤسسات عادة ما يصبح المدير عاملاً، وذلك بأن يقف مع الموظفين في مكان عملهم ويؤديه معهم، فنحن نعرف أن الخبرة، والتجربة هما خير معلم، فربما استطاع المدير اكتساب إحدى المهارات الفردية من ذلك الموقف وأيضاً يتعلم المدراء في ذلك الموقف ما هو العمل الذي يقوم به الموظفون.

(و) لا بد أن يهتم القادة بالمعتقدات الرئيسية للأفراد، وذلك عن طريق إيجاد أرضية مشتركة بينهم.

(ز) فكر في وضعك الوظيفي وتأثيره على بعض القضايا الهامة، وذلك يتطلب معرفتك بذاتك وبما هو مهم بالنسبة لك، وما هي قيمك وأهدافك، وعندما تقرر ذلك اشترك في تلك القضايا الهامة، ومن الهام لك أن تعرف أيها القائد أن الناس لا يثقون ولا يحترمون من يقوم بتغيير وظيفته وقيمه تبعاً للأخبار والآراء الجديدة.

(ح) أظهر ثقتك في موظفيك عن طريق إلزامهم ببعض المسؤوليات، فالقادة البارزون يشجعون موظفيهم على الإبداع، ويوفرون لهم فرص النجاح، ويوفرون لهم فرص التعليم والتدريب اللازمة لتنمية مهاراتهم.

(ط) فالقائد الموثوق فيه يشجع موظفيه عن طريق توفير الخيارات المتعددة أمامهم وعن طريق مساعدتهم في

بناء الثقة والكفاءة لديهم عن طريق التدريب والتعليم الكافيين.

(هـ) اعمل جاهداً على الحصول على أفضل الفرص والمهارات:

(أ) كثير منا يقدرّون تطبيق عاداتهم، فنجد من الصعب جداً ابتكار سبل جديدة لتنفيذ أي نظام جديد، فكلما طالت فترة قيامنا بشيء معين كلما صعب التفكير في أسلوب آخر في أدائه، حتى لو كان الأسلوب القديم خطأ، وهنا لا بد من توافر المهارات الإبداعية التي تنتج عن التعاون والتفاعل مع أناس آخرين، ولكن غالباً ما يتم تجاهل الآراء الإبداعية أو تقبلها بسخرية.

(ب) من الممكن أن نعلم أنفسنا كيف نكون مبدعين، فعندما يكون لديك فكرة عن كيفية التعامل مع أحد القضايا، فقم بكتابتها ووضعها في ملف، وعندما تسمع فكرة جديدة فقم بعمل نفس الشيء، فالإبداع لا يأتي مفاجأة، ولكنه يأتي عن طريق البدائل المتاحة.

(ج) لا بد أن تزيع الستار عن كل الفرص والحلول المتاحة في كل مشكلة، وكما قال: "جرادنر Gradner" غالباً ما تواجهنا العديد من الحلول العظيمة التي تزيع الغطاء عن المشكلات. فحاول أن تتخطى الحواجز التي تعوق تفكيرك، و أول طريقة للقيام بذلك هي أن تسأل بعض

الأسئلة تبدأ بـ "هل سيكون جميلاً لو فعلت كذا".

(د) حاول أن يكون لديك موقف إيجابي ونظرة شاملة، ولا تفكر تفكيراً سلبياً يرجعك إلى الخلف مرة أخرى، قالت: "أوبرا Oprah" لجمهورها أن لديها جريدة، تكتب خمسة أشياء جيدة عما حدث لها في كل يوم، وقد غيرت بذلك من نظرتها للعالم وكيفية تعاملها مع المشكلات.

(هـ) عادة ما يتطلب الإبداع خوض المغامرات، ففعل أي شيء لم يكن موجوداً من قبل عادة ما يستلزم المخاطرة، فقم بتقييم تلك المغامرات بالنسبة للمكافآت بعناية، ولكن لا تدع الخوف من الفشل يوقفك عن أخذ تلك الخطوات التي ربما ينتج عنها مكافآت سخية رغم خطورتها.

(و) لا بد أن تهتم بكل فكرة ولا بد أن تنمي مهارات صنع القرارات لديك وتقوم بإنتاج واستنتاج أفكاراً فريدة تحول المشكلة إلى حلول مناسبة، واستند دائماً إلى أفضل الأفكار حتى تتوصل إلى القرارات السليمة.

(ز) تجنب قاتلات الأفكار الذي يهدد تفكيرك، تجنب بعض الجمل مثل: لقد حدث ذلك من قبل وكان فاشلاً، ليست هذه المشكلة مسئوليتنا، لماذا لا يحاول شخصاً آخر عمل ذلك ؟ فتلك الجمل لن تشجع موظفيك على عرض أفكارهم في المستقبل، ولكن لو اهتممت بهم وبأفكارهم

بجدية، فسوف تشاركهم مهاراتهم الإبداعية وتنميها لهم.
(ح) بمجرد أن توصلت إلى فكرة البديل الأفضل وقمت بتقييم مدى فعاليته، يجب تطبيقه فوراً، فلن يحل ذلك فقط المشكلة أو يجعل الفرد يستغل الفرص والحلول المتاحة، ففهم الأفكار وتطبيقها في الواقع يؤدي إلى نوع من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ولكن تطبيق تلك الفكرة على أرض الواقع يشعر كل من شارك في هذه الأفكار بالرضا والافتناع ويحفزهم على المشاركة في المستقبل.

هـ - أدوات القيادة لدى ماركس لاندز بيرغ

"Leadership Tools According to Marks Lands Berg"

يعني جوهر القيادة عند "ماركس لاندز بيرغ" Marks Lands Berg القدرة على خلق الرؤية، الإلهام، والرحم عند مجموعة من الأشخاص فإن الخطط والتحليلات لا تقود الأشخاص، بل يقودهم في الغالب هذا الثالوث من الأشياء الأخرى ويركز القائد الفعال حقاً كل أعماله تقريباً على إيجادها مستخدماً مهارات متنوعة لكل عنصر من الثالوث حيث.

(أ) تعتبر الرؤية صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، وممراً نحو تلك الغاية، ومن أجل إيجاد رؤية مشتركة، يحتاج القائد دوماً إلى أفكار جديدة تتلاءم مع إستراتيجية المنظمة،

وإلى أن يكون ذكياً بما يكفي لالتقاط الجيدة منها، ويجب أن يكون أيضاً - وبشكل محكم - فناً بارعاً لتحويل تلك الأفكار إلى تصورات وقصص مثيرة، وذات معنى ويمكن تحقيقها.

(ب) يعتبر الإلهام ضمن الأفراد الذين يشكلون المنظمة المحرك الذي يدفع الأشخاص للعمل، ويستخدم القائد مهاراته الذاتية لإثارة الذين يعملون معه، ويساعدهم في رؤية كيف يحتمل أن يستفيدوا هم أنفسهم من الرحلة والوصول ويساعدهم لرؤية "الكلمة وهي تصبح حقيقة واضحة".

(ج) إن زخم مشاريع المنظمة ومبادراتها، هو الذي يؤدي بها إلى غايتها المنشودة، ويبقى القائد هذه المهمة في طريقها الصحيح من خلال استخدام طاقته ومهاراته في حل المشكلات.

إن القادة الحقيقيين يعملون بقوة اعتماداً على تلك الأبعاد الثلاثة فالذي يتمتع بالرؤية لا يعتبر قائداً إذا لم يستطع الإلهام أيضاً كما أن الذي يملك الزخم لا يعتبر قائداً إذا لم يستطع خلق رؤية مشتركة. ^(١)

(١) لاندز بيرغ، مرجع سابق، ص ٢٠.

و - مبادئ القيادة لفينر "Viner principles of leadership"

يقدم "فينر Viner" المدير التنفيذي السابق للموارد البشرية في شركة بيسي كولا وأستاذ الإدارة الحالي بكلية التجارة بجامعة كولومبيا خمسين قانوناً تغطي ابتداءً من التعامل مع رؤساء العمل و وصولاً إلى التعامل مع الزملاء:

(١) قوانين فينر في قيادة المرؤوسين:

(أ) قانون التوقعات: الناس يستجيبون وفقاً لمقدار الثقة التي تعلقها عليهم فالتوقعات هي سقف الأداء وليست أرضية له.

(ب) قانون الانتماء: كي تقود مرؤوسيك، ينبغي عليك أن تعرفهم.

(ج) قانون الهدف الأسمى: يقنع القادة مرءوسيهم بأنهم يسعون جميعاً لبلوغ هدف أسمى، ولا ينحتون الصخر.

(د) قانون الالتزام الشخصي: إذا أراد القائد أن يحظى بولاء والتزام مرءوسيه وبدعمهم لنجاحه ونجاح الشركة، فمن الضروري أن يكون لدى القائد ولاء والتزام لمرءوسيه.

(هـ) قانون التقييم: التقييم منحه؛ لكن كي يكون مفيداً، ينبغي

أن يكون دقيقاً، ويتعين على القائد أن يوضح انعكاسات ما ورد بالتقييم وتأثيره على أداء المرءوس، وأداء الفريق، والحياة المهنية للمرءوس وإذا احتجز القائد التقييم رغبةً في عدم إحباط وتثبيط عزم المرءوس، فإن هذا القائد يعوق بالفعل تحسن أداء ذلك المرءوس.

(و) قانون الحب القاسي: في تلك الأوقات والمناسبات التي يصعب فيها على القائد أن يفصح عما بداخله ويصعب على المرءوس أن يسمع، يتمتع القادة ذوو الأداء العالي بالشجاعة التي تكفي لأن يقولوا ما هم بحاجة لقوله.

(ز) قانون التدريب القائم على الكفاءة: كلما انخفض مستوى المهارة والخبرة لدى المرءوس، زادت ضرورة أن يمنحه القائد التدريب والتعليم.

(ح) قانون المسؤولية: إذا كنت ترغب في أن يتبع جميع قادة شركتك هذه القوانين، ينبغي أن تحملهم مسؤولية القيام بذلك.

(٢) قوانين قيادة الرؤساء:

(أ) قانون رتب فراشك: ينبغي أن تدرك أنك المسئول الوحيد عن جودة علاقتك برئيسك.

(ب) قانون من هذا الرجل المقنع: ينبغي أن تعرف رئيسك ؛ وأنتك تعمل لدى كل من يعلوك بالشركة.

(ج) قانون الالتزام المهني: سواء أكان رئيسك يعبأ بك أم غير عابئ، ينبغي أن تلزم نفسك بتحقيق النجاح له. فقاتلوا الرؤساء لا يبقون طويلاً.

(د) قانون ميثاق العمل: كما أنك تحتاج إلى إبرام عقد مع مرءوسيك، أنت في حاجة لإبرام ميثاق عمل مع رئيسك.

(هـ) قانون زي الإمبراطور: ينبغي أن تحتفظ بتقديرك لذاتك وتفردك عن طريق معرفة الكيفية التي تدفع بها رئيسك لتشية عن رأيه، كيف تخبر الإمبراطور بأنه عريان.

(و) قانون التقدير الداخلي مقابل الأسلوب الشكلي: لا تعامل رئيسك بأي حال من الأحوال على أنه شخص غبي أحق (حتى وإن كان كذلك).

(ز) قانون التصرفات الناضجة: عندما لا تحصل على ما تريد، اطلبه !.

حقائق ثلاث عن قيادة الرؤساء:

- أنت لا تختار رئيسك.
- القادة ذوو الأداء العالي لا يعيشون دور الضحية.
- يلتحق الناس بالشركات الجيدة للعمل بها، لكن يتركون الرؤساء السيئين.

(٣) قوانين فينر في قيادة الفرق:

(أ) قانون قائد ينوب في فريقه: يحتاج الفريق إلى قائد يجسد وحدة الأمر من أجل قيادة الفريق نحو تحقيق أهدافه، فلا تعتذر أبداً بسبب تكليفك بقيادة مجموعة من الزملاء.

(ب) قانون الفوز بالبطولات: لا يمكنك أن تتجاهل سياسة الشركة، لكن هدفك الأول ينبغي أن يتمثل في اختيار أفضل اللاعبين المتاحين، بغض النظر عن المركز وأعضاء الفريق لديهم أجندات مختلفة، والقائد ذو الأداء العالي على وعي بها.

(ج) قانون الهدف الأسمى: تحتاج الفرق إلى فهم الأهداف العامة والأسمى.

(د) قانون التفاصيل: ينبغي أن توضح قواعد المشاركة: الكيفية التي سيتم بها اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، وكيفية حل الخلافات، حقق الوحدة من خلال عملية عادلة، وليس الإجماع من خلال حرب طويلة، فينبغي أن يشعر الفريق ككل، وليس القائد وحده، بأن الأجنحة أجنحتهم، كذلك قم بوضع خطة عمل محكمة - بأطر زمنية ومعالم واضحة - لأن المعهود أن يتم إدخال تعديلات على مسار الإجراءات، ويكون من السهل القيام بهذه التعديلات على الخطط المحكمة.

(هـ) قانون التواصل مع الرئيس: اجعل رؤساءك على وعي بسير

الأمور، وأعطهم مبررات تجعلهم يثقون بك، واكتشف
تصحيحات وتعديلات المسار بشكل مبكر.

(و) قانون الالتزام داخل وخارج الفريق: اجعل الخلافات لا
تتجاوز أبواب غرفة اجتماع الفريق عن طريق التشجيع
على صراع الأفكار والمناقشة والجدل، وعن طريق المواجهة
المكشوفة للصراعات التي تنشأ بدوافع شخصية، وابتكر
موجزاً في نهاية الاجتماع لسد نبع الشائعات.

(٤) قوانين فينر في قيادة الزملاء:

(أ) قانون المساواة: ليس هناك من هو رئيس لصاحبة، لذلك
أنتم في حاجة إلى أن تتبنوا فكرة الزمالة والشراسة، من المهم
أن تفهم حقيقة أنه في علاقات الزمالة يعتمد الزملاء على
بعضهم البعض.

(ب) قانون الجذب مقابل الدفع: أحياناً تكون في حاجة إلى الدفع
كي تجعل الناس يسировون في الاتجاه الصحيح، وأحياناً
تحتاج إلى الجذب، لكن إذا كنت ترغب في ممارسة التأثير
على المدى الطويل، ينبغي أن تستخدم أسلوب الجذب
أكثر من أسلوب الدفع، وعليه لن يتحقق لك ما تريده من
علاقتك بزملائك فقط من خلال ارتفاع مستوى كفاءتك
أو جودة أفكارك، بل ينبغي أن يشعر زملاؤك بالمتعة في
اقتناعهم بها.

(ج) قانون المرأة: ابدأ بافتراض أنك سبب المشكلة، ولا تفترض سوء النية حتى يتأكد لك ذلك.

(د) قانون الثقة: كونك مؤمناً هو السبيل إلى بناء الثقة، والثقة مثل السمعة ومثل أسهم البورصة، يمكن أن تفقد جل قيمتها بين عشية وضحاها.

(هـ) قانون أخبر قطتك!: لا تشارك في القيل والقال عن زملائك، فلو أنه أطلع كل شخص شخصاً آخر يثق به على السر، فإنه سرعان ما ينتشر في الشركة بأكملها، ولذا أفش ما في صدرك لقطتك.

(هـ) أسلوب القيادة:

(أ) قوانين القيادة ذات الأداء العالي لا تتغير، بغض النظر عن أسلوب القائد الذي يقوم بتطبيقها.

(ب) يتسم القادة بالمرونة في أسلوبهم بما يتناسب مع المواقف المتنوعة، ومع ذلك هم لا يحاولون أن يرضوا جميع الناس، ويمكنك أن تكون مرناً في أسلوبك، وليس في قيمك.

(ج) يدرك القادة قيمة الأصالة والبساطة والصدق، وأن جاذبية الشخصية تنبع من الصدق مع النفس ولا تنبع بالضرورة من خلال إخبار الجماهير بما يرغبون في سماعه.

(د) العناصر الأساسية في الخطابة هي التواضع والصدق والبساطة والرؤية ؛ وليس هناك شيء من هذه يحتاج إلى الكلمات الفخمة.

(هـ) الجوهر والشخصية، وليس الأسلوب، هما اللذان يحققان استجابة الآخرين^(١).

ز - مبادئ القيادة عند جوامان و بيويا كزيس وآني ماكي
"Principles of Leadership According to Joaman"
Pupa Kezis and Anny Mckay"

تقوم مبادئ "جوامان Joaman" وزملائه على أن ما يميز القادة هو الذكاء العاطفي وليس الذكاء الذهني والذكاء العاطفي هو ذكاء القيادة وهو القيادة، ومبادئه هي التالي:

(١) الوعي الذاتي:

(أ) الوعي الذاتي العاطفي: القادة الذين يتمتعون بنسبة عالية من الوعي الذاتي العاطفي تجدهم في تناغم مع إشاراتهم الداخلية، يدركون كيف أن مشاعرهم تؤثر فيهم وفي أدائهم الوظيفي، لديهم تناغم مع قيمهم الموجهة

(١) بتصرف: فينر مايكل، آراء فينر في القيادة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٥ م، ص ٣٥، ص ١٣٠.

وبإمكانهم في كثير من الأحيان أن يعرفوا حدساً أفضل الخيارات، حيث يرون الصورة الكاملة في الموقف المعقد، وعاطفياً يمكن للقادة الأذكياء عاطفياً أن يكونوا صريحين وصادقين، وقادرين على الحديث بصراحة عن عواطفهم أو بقناعة عن بصيرتهم المرشدة لتصرفاتهم.

(ب) التقويم الذاتي الدقيق: القادة ذوو الدرجة العالية من الوعي الذاتي عادة ما يعرفون لباقة في التعلم أينما هم في حاجة إلى التحسن، كما يرحبون بالنقد البناء والتغذية المرتدة، والتقييم الذاتي الدقيق يسمح للقائد بأن يعرف متى يطلب المساعدة وأين يركز في تنمية قدرات قيادية جديدة.

(ج) الثقة بالنفس: معرفة قدراتهم بدقة تسمح للقادة الإداريين بأن يلعبوا على نقاط قوتهم، فالقادة الواصلون بأنفسهم يقدرّون على أن يرحبوا بالمهام الصعبة، فهؤلاء القادة كثيراً ما يكون لديهم نوع من الحضور، ثقة بالنفس تمكنهم من البروز في أي مجموعة.

(٢) إدارة الذات:

(أ) ضبط النفس: القادة الذين لديهم قدرة ضبط النفس العاطفي يجدون طرقاً لإدارة عواطفهم وانفعالاتهم

المزعجة، وحتى يوجهوها بطرق مفيدة، والسمة المميزة لضبط النفس هي أن القائد يحافظ على هدوئه ويبقى صافي الذهن حتى تحت الضغط الشديد أو خلال الأزمة، أو الذي يبقى جلدًا وهادئًا ولا يهتز حتى في مواجهة الشدائد.

(ب) الشفافية: القادة الذين يتسمون بالشفافية يعيشون قيمهم، الشفافية - وهي انفتاح حقيقي للمرء على الآخرين فيما يتعلق بمشاعره ومعتقداته وأفعاله - تسمح بالنزاهة، هؤلاء القادة يعترفون صراحة بالأخطاء الصغيرة والكبيرة ويواجهون السلوك اللاأخلاقي عند الآخرين بدلاً من أن يغضوا عنه الطرف.

(ج) التأقلم (القدرة على التكيف): القياديون القادرون على التأقلم والتكيف بإمكانهم أن يلبوا عدة متطلبات دون أن يفقدوا التركيز أو الطاقة، ولا يشعرون بالانزعاج من الغموض الحتمي للحياة داخل التنظيم، ومثل هؤلاء القادة يتمتعون بمرونة للتكيف مع ما يواجههم من تحديات جديدة، ولديهم فطنة في التكيف مع التغيير المرن، ورشاقة في التفكير عند مواجهة معطيات أو حقائق جديدة.

(د) الإنجاز: القادة الذين لديهم قدرة على الإنجاز يتمتعون بمعايير شخصية عالية تدفعهم للسعي باستمرار وراء تحسين الأداء لأنفسهم ولهؤلاء الذين يرأسونهم على حدّ سواء، فهم برجماتيون، يضعون أهدافاً قابلة للقياس ولكنها تمثل تحدياً، كما أنهم قادرون على حساب المخاطر بشكل يجعل أهدافهم قيمة ولكن قابلة للتحقيق، والسمة المميزة للإنجاز تكمن في مواصلة تعلّم - وتعليم - طرق جديدة من أجل إنجاز أفضل.

(هـ) المبادأة: القادة الذين لديهم حاسة القوة على التأثير "الفاعلية" - أي أن لديهم ما يلزم للتحكّم في قدرهم - يتألّقون في الأخذ بزمام المبادأة، فتجدهم يغتزمون الفرص - أو يخلقونها - بدلاً من مجرد الانتظار، ومثل هذا القائد لا يتردّد في خرق الروتين المتعارف عليه أو حتى تطويع القواعد، عند الضرورة لخلق فرص أفضل للمستقبل.

(و) التفاؤل: القائد المتفائل يمكنه أن يتقلّب مع تصاريف الدهر ويرى في العقبة أو العائق فرصة بدلاً من كونها تهديداً، هؤلاء القادة ينظرون للآخرين بشكل إيجابي، يتوقعون منهم الأفضل، ونظرتهم المتفائلة للنصف المملوء من الكوب تجعلهم يتوقعون بأن ما يحمله المستقبل من تغيرات سيكون للأفضل.

٣) الوعي الاجتماعي:

(أ) التقمص الوجداني: القادة الذين لديهم تقمص وجداني قادرون على التناغم مع طيف واسع من الإشارات العاطفية، بما يجعلهم يحسون بالمشاعر المحسوسة وغير المفصح عنها لدى الشخص أو المجموعة، مثل هؤلاء القادة يُصغون بانتباه ويمكنهم أن يفهموا وجهة نظر الآخر، فالتقمص الوجداني يجعل القائد قادراً على التفاهم جيداً مع أناس من خلفيات اجتماعية مختلفة أو من ثقافات أخرى.

(ب) الوعي التنظيمي: القائد ذو الوعي الاجتماعي الحاد يمكن أن يكون بارعاً سياسياً قادراً على أن يضبط الشبكات الاجتماعية الحاسمة، وأن يقرأ علاقات القوة الرئيسية؛ قادة من هذا الصنف بمقدورهم إدراك القوى السياسية المتفاعلة في صلب تنظيم ما وأيضاً القيم الموجهة والقواعد غير المنطوقة السارية بين الناس هنالك.

(ج) الخدمة: القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من كفاءة الخدمة يبنون جوّاً عاطفياً بشكل يجعل الناس الذين هم على اتصال مباشر مع الزبون أو العميل يحتفظون بالعلاقة على وجهها الصحيح، قادة كهؤلاء يراقبون رضا

الزبون أو العميل بعناية كبيرة لضمان أنهم يحصلون على حاجاتهم، كما أنهم يجعلون أنفسهم في الخدمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

(٤) إدارة العلاقات:

(أ) الإلهام: القادة الذين يُلهمون غيرهم يخلقون التجاوب ويحركون الناس برؤية مقنعة أو مهمة مشتركة، مثل هؤلاء القادة يجسدون ما يطلبونه من الآخرين (أي أنهم قدوة لغيرهم) كما أنهم قادرون على التعبير عن المهام المشتركة بشكل يُلهم الآخرين لانقيادهم: فهم يمنحون حساً بالغاية المشتركة تتجاوز المهام اليومية، مما يجعل العمل أكثر إثارة.

(ب) التأثير: تتراوح مؤشرات قوى القائد على التأثير ما بين القدرة على إيجاد الجاذبية التي تناسب مستمعاً معيناً، إلى معرفة كيف تحصل على مشاركة أشخاص رئيسيين وتبنى شبكة دعم للمبادأة، والقادة المهرة في التأثير مُقنعون وجذابون كلما خاطبوا مجموعة من الأشخاص.

(ج) تطوير الآخرين: القادة المهرة في تنمية قدرات الناس يُظهرون اهتماماً حقيقياً بهؤلاء الذين يساعدونهم على فهم أهدافهم ومواطن قوتهم وضعفهم، مثل هؤلاء القادة

بمقدورهم تقديم تغذية مرتدة بناءة وفي الوقت المناسب
كما أنهم مرشدون ومدرّبون بالفطرة.

(د) الحث على التغيير: القادة الذين يستطيعون الحث على التغيير
قادرون على التعرّف على الحاجة للتغيير، ويواجهون
الوضع السائد، ويؤيدون النظام الجديد، ويمكن أن
يكونوا مناصرين أقوياء للتغيير حتى في وجه المعارضة،
يقدمون البرهان على ذلك بشكل مقنع، كما أنهم يجدون
طرقاً عملية لتجاوز العقبات التي تقف أمام التغيير.

(هـ) إدارة الصراع: القادة الأفضل في إدارة الصراع قادرون على
جذب كل الأطراف، وتفهمّ وجهات النظر المختلفة، ثم
يجدون هدفاً مشتركاً يمكن لكل واحد أن يسانده، فهم
يسطون الصراع أو الخلاف، ويعترفون بمشاعر كل الأطراف
وآرائهم، ثم يعيدون توجيه الطاقة باتجاه هدف مشترك.

(و) العمل في فريق التعاون: القادة الذين يعتبرون لاعبي فرق
بارعين يوجدون جوّاً من الزمالة الحميمة وتجاههم هم
أنفسهم قدوة للاحترام، وتقديم المساعدة، والتعاون،
فهم يجتذبون الآخرين إلى التزام حماسي ونشط من أجل
الجهد الجماعي، كما يبنون الروح المعنوية والانتماء، فهم
يقضون وقتاً في تكوين وترسيخ علاقات وثيقة تتجاوز

مجرّد التزامات العمل^(١).

ح - العادات السبع والمميزات الثمان للقيادة عند "ستيفن كوفي"

"The Leadership Seven Habits and Eight Merits According to Steven Cofy"

(١) العادات السبع:

(أ) كن فعالاً: أنت مسئول عن تصرفاتك ولا تلم الظروف أو الأحداث، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.

(ب) ابدأ ونظرك على الغاية: تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تودّ تحقيقه، لديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب وما الذي تودّ إنجازه، تعيش حياتك طبقاً لعقائد ومبادئ راسخة.

(ج) ابدأ بالأهم: حياتك منضبطة تركز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة وقد لا تكون مستعجلة مثل بناء

(١) ماكي، آني، وآخرون، القادة الجدد، تعريب د. بشير أحمد سعيد وزميله، دار المريخ، الطبعة بدون، الرياض، ٢٠٠٤ م، ص ٣١٧، ص ٣٢٠.

العلاقات أو كتابة رسالتك في الحياة أو التخطيط طويل المدى أو الرياضة، أنت قادر أن تقول لا للأشياء التي تبدو مستعجلة ولكنها غير مهمة.

(د) فكر بعقلية اكسب وكسب: أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشاكل، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف.

(هـ) اسع أن تفهم قبل أن تُفهم: أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفياً وعقلياً، أنت تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج.

(و) تكامل: أنت مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجه خيارين متناقضين فإنك تبحث عن ثالث أكثر إبداعاً.

(ز) جدد الطاقة: تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة وأنت دائم السعي للتعلم.

(٢) المميزات الشان للقيادة:

(أ) التعليم المستمر: أنت تبحث عن التدريب وتحضر الدروس وتستمتع وتسال.

(ب) توجيه الخدمة: أنت ترى الحياة " كمهمة " وليست كمهنة.

(ج) إشعاع الطاقة الإيجابية: أنت مبتهج ودمث وسعيد ومتفائل وإيجابي ومتحمس وثق بقدرات الآخرين.

(د) العدل في معاملة الآخرين: أنت لا تبالي في ردّة الفعل على التصرفات السلبية، ولا تحمل الضغائن ولا تحكم على الناس ضمن قوالب جامدة ولا تصدر عليهم أحكاماً مسبقة.

(هـ) تحيا حياة متزنة: أنت متزن ومعتدل وحكيم ومنطقي وواضح ومباشر وغير مناور ونشط جسدياً واجتماعياً ومثقف، ولست متعصباً أو مدمناً، تتقبل المدح واللوم بطريقة مناسبة، ويسعدك نجاح الآخرين.

(و) ترى الحياة كمغامرة: أنت شجاع ولا تستسلم للهزيمة وتستكشف الحياة بمرونة وتلذذ.

(ز) التكامل: أنت تدفع الآخرين للتغيير والتعاون والإنتاج.

(ح) تشارك في التدريبات الجسدية والعقلية والعاطفية والروحية لتجديد الذات: تشارك في التدريبات الرياضية، وتحب القراءة والكتابة وحلّ المشاكل بإبداع، أنت عاطفي ولكنك صبور، تستمع بالتفاعل الاجتماعي وتظهر

حباً غير مشروط، أنت تصلي وتتأمل وتصوم وتقرأ
كتاب الله. (١)

ط - مبادئ القيادة عند جمعية الإدارة الأمريكية

"Leadership Principles According to the American
Management Association (AMA)"

قامت الجمعية الأمريكية - مركز التطوير - بوضع قائمة
بالتخصصات الأساسية (الجوهرية) للقياديين التنفيذيين
الفاعلين، وتم ذلك بالاشتراك مع المستشار البريطاني جون
نيوكولس.

(١) الاختصاصات الإستراتيجية: تؤدي إلى الرئاسة.

السلوك النموذجي:

- إحداث رؤيا واضحة لما يجب إكماله.
- تطوير الإستراتيجيات والخطط.
- استخدام التصور البديهي.
- الفهم اليومي فيما يتعلق للصور الكبيرة وتحديد اتجاهها.

(١) السويدان، د. طارق وآخر، القيادة في القرن الحادي والعشرين،

قرطبة للإنتاج الفني، الطبعة بدون، الرياض، عام ٢٠٠٠م، ص

٨٨ حتى ص ٩١.

- تقييم الأجل والأجل الطويل.
 - وهل ما تقوم به منطقي ومخطط من أجله.
 - هل هناك وعي لاستقبال الأفكار الجديدة.
 - حل المشاكل المعقدة بصورة خلاقة.
 - سرعة اتخاذ القرار ولكن بصورة مرنة.
- (٢) اختصاص إدارة الأداء: القيادة بالتعاون مع الآخرين.

تأليف تنظيم فعال أو التنسيق بين جهود الفريق للحصول على النتائج المنشودة.

السلوك النموذجي:

- وضع اتجاه واضح للأهداف المطلوبة.
- تخصيص الأدوار والمسؤوليات.
- العمل على تناسق الأساليب والأوضاع.
- رئاسة وتفويض وإثابة من يكون مناسباً.
- منح التقدير والثناء في وقته وتصحيح التغذية الإرجاعية الملائمة.
- الاعتراف بجهود العاملين ومكافئتهم على أعمالهم.
- معالجة وتحسين الأداء الضعيف وضوابط وقواعد السلوك.
- معالجة الأزمات - تحديد وحل الصراعات - .

- التمثيل والدفاع عن المنظمة / أو الفريق.
 - بناء فريق متماسك للذين يؤدون أعمالهم للأهداف المشتركة.
 - قيادة التغيرات في سياسة العمل ومحاولة إقناع العاملين بها.
- (٣) الاختصاص الملهم: القيادة بالقلب والضمير.

إقامة جداول بالعملين - تفويض وتشجيع الآخرين للاجتهاد في تنفيذ الأهداف المشتركة من خلال الاتصال الفعال بالرؤى والالتزام باستعراض القيم واستخدام السلطة الإيجابية وأثرها.

السلوك النموذجي:

- العمل مع الرؤى المهمة التي تجذب الانتباه.
- رفع مُستوي التعامل المفتوحة الواسعة المتداخلة.
- فهم الآخرين قيمهم - أفكارهم - احتياجاتهم - ورغباتهم وإعلان رسائلهم في هذا الصدد.
- التعبير عن الثقة بالنفس مؤكداً على ذلك ولكن دون تعصب.
- استخدام السلطة بدون كبت وببراعة أيضاً.
- توفير الأمن والاهتمام بأحوال واحتياجات الآخرين.
- الاهتمام بقضايا الناس وإذكاء روح الحماس لديهم فيما يتعلق بأفكارهم وجهودهم.

- تشكيل إطار الوعي بثقافة تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية في أماكن العمل ذات المصلحة الأساسية.

(٤) اختصاص تكوين الشخصية:

العمل على امتلاك الشخصية المسؤولة بشكل أخلاقي لاكتساب الثقة والسلوك الأخلاقي:

- التصرف بأخلاق وأمانة.
- امتلاك القيم والمبادئ التي تخلق لك مجالاً للثقة والأمانة.
- إظهار الشجاعة في اتخاذ القرارات الحازمة وفقاً للمبادئ.
- الوفاء بالوعود.
- قبول المحاسبة على تصرفاتك وكذلك الآخرين.
- وضع الأمثلة المفيدة للآخرين.

ثامناً: قياس القيادة

"Leadership Assessment"

قيل عن سمراء بنت نهيل الأسرية : " أدركت
رسول الله ﷺ، وعمرت ، وكانت تمر في
الأسواق تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر ،
وتضرب الناس على ذلك بسوط معها " .

ابن عبد البر (الاستيعاب)

وجدت إحدى أفضل نماذج قياس القيادة والمعرف به
دولياً: هو نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة
الجودة (EFQM) منهج مصفوفة أداء متوازن، جاهزاً وعاماً
يحظى برواج شديد في أنحاء أوروبا في القطاعين العام والخاص
والنموذج ذي تسعة معايير^(١) هي:

(أ) القيادة.

(ب) السياسة والإستراتيجية.

(١) بيتر، ريد، مرجع سابق، ص ١٦٤ .

(ج) الأفراد (إدارة الموارد البشرية).

(د) الشراكات والموارد.

(هـ) العمليات.

(و) النتائج المتصلة بالعملاء (الرضا).

(ز) النتائج المتصلة بالعاملين (رضا الموظفين).

(ح) النتائج المتصلة بالمجتمع (الأثر العائد على المجتمع الأكبر).

(ط) نتائج الأداء الرئيسية.

وتعرف المعايير الخمس الأولى باسم "معايير التمكين" أما بقية المعايير فتسمى "معايير النتائج".

وما يهمننا هو معيار القيادة الذي يتناول "كيف يرسى القادة الرسالة والرؤية، ويسهلون تحقيقها" وكيف يرسون القيم المطلوبة لتحقيق النجاح على المدى الطويل وينفذونها عبر الأعمال والسلوكيات المناسبة، كما يتناول أيضاً مدى اندماج القادة الشخصي في ضمان إرساء نظام المنظمة الإداري وتنفيذه.

ويجذب المعيار الانتباه إلى السلوك الفعلي للقيادة في تعزيز القيم والتوقعات المتفق عليها من أجل تنمية وتعزيز الغاية والاتجاه التنظيميين وثقافة التميز ويعني ذلك ضمناً الحاجة إلى أن يكونوا مثلاً وقدوة للسلوك المتوقع وأن يخضعوا للمحاسبة والمساءلة

وأن تقاس درجة فعاليتهم في القيام بذلك فهل يشارك للقادة شخصياً في أنشطة التدريب والتنمية وما درجة المشاركة.

إن هناك مؤشرات خاصة بمعيار القيادة وهي:

(أ) القادة يقومون بإرساء الرسالة والرؤية وهم نماذج أدوار لثقافة التميز:

- ما الدور الذي يلعبه القادة في إرساء الرسالة والرؤية والقيم والسلوكيات المتوقعة في المنظمة؟
- هل يعزز السلوك الفعلي للقادة والسلوكيات والتوقعات المحددة من قبل المنظمة؟
- كيف يحاسب القادة على سلوكهم كنماذج أدوار وكيف يقاس أداؤهم بهذا الشأن؟
- هل يشارك القادة في تقديم التدريب؟ ما عدد القادة المشاركين في ذلك؟ وما درجة مشاركتهم؟
- هل يشارك القادة شخصياً في أنشطة التحسين؟ هل هذه المشاركة منظورة وظاهرة خارج إدارتهم؟
- هل يخصص القادة الوقت والموارد لأنشطة التسهيل؟ وهل يسهل القادة نشاط التحسين بأنفسهم بدلاً من الاستعانة بأخصائيين؟
- هل القادة منخرطون بشكل ظاهر ومرئي في أنشطة مثل وضع الأهداف وترتيب أولويات التحسين ومراجعة أداء

التحسين؟

- هل يتم نقل أو تحويل الميزانيات المخصصة لنشاط التحسين إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة؟ وهل يستفيد القادة استفادة كاملة من ميزانيات التحسين المرصودة لهم؟
 - كيف يوازن القادة بين ضغوط الوفاء بالأهداف التشغيلية والسماح لموظفيهم بالانخراط في نشاط التحسين؟
 - كيف يخطط القادة لاستشارة الابتكار والإبداع وتمكين موظفيهم؟
 - كيف يركز القادة على أهمية التعلم؟
 - كيف يؤكد القادة على أهمية التعاون في أنحاء المنظمة؟
 - كيف يجمع القادة تغذية مرتدة لمراجعة أسلوبهم القيادي واستخدامها في إحداث التحسين (على سبيل المثال من خلال التقييم الشامل للأداء - نظرية ٣٦٠ درجة).
- (ب) القادة منخرطون شخصياً في ضمان إرساء النظام الإداري للمنظمة وتنفيذه وتحسينه بصورة متواصلة:
- هل تعرّف القادة على قدرات معينه أثناء عملية التحسين واستخدموها في تنمية وتطوير العاملين؟
 - كيف يتم تصميم هيكل المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية المصاغة من قبل قادتها؟
 - كيف تستخدم إدارة العمليات بصورة منهجية منظمة؟

- هل توجد ملكية واضحة للعمليات عبر الهيكل الإداري للمنظمة؟
- كيف يرسي القادة نظاماً لصياغة وتنفيذ وتحديث إستراتيجية المنظمة؟
- كيف يرسي القادة نظاماً للتركيز على النتائج الرئيسية الدالة على نجاح الإستراتيجية؟
- كيف يقوم القادة بإرساء عملية لتنفيذ خططهم الهادفة لاستشارة الابتكار والإبداع في موظفيهم؟
- أي شريحة من القادة منخرطة في مراجعة وتحسين نظم الإدارة؟

(ج) القادة منخرطون مع العملاء والشركاء وممثلي المجتمع:

- كيف يرتب القادة أولويات أنشطتهم مع مختلف مجموعات العملاء؟
- هل توجد إستراتيجية شراكة مع العملاء الرئيسيين، وهل يشارك القادة في قيادة هذه الأنشطة؟
- هل توجد إستراتيجية شراكة مع المنظمات الأخرى، مثل مشروعات مشتركة، وهل للقادة دور في قيادة هذه الأنشطة؟
- هل هذا الانخراط منتشر على نطاق عريض أم أنه مقصور على أولئك الذين يشكل بالنسبة لهم جزءاً لا يتجزأ من

الوظيفة - على سبيل المثال: قادة المبيعات والتسويق يلتقون بالعملاء وقادة المشتريات يلتقون بالموردين؟

- هل تغطي هذه الاتصالات قضايا الشراكة والتحسين المشترك أم أنها في الأساس جلسات تهدف إلى مكافحة الحرائق (الأزمات) / متابعة التقدم؟

- هل تستهدف هذه الاتصالات التعرف على الحاجات المستقبلية قبل أن تصبح قضية (أي تقوم على المنع) أم أنها تتصدى فقط للمتطلبات التي وجد بالفعل أنها لازمة؟

- هل توجد لديك سياسة أو شكل آخر من أشكال التوجيه والإرشاد حول انخراطك في تشجيع تميز الأعمال خارج المنظمة؟

- ما هي شريحة القادة المنخرطة في التشجيع على التميز في الأعمال خارج وحدتك عن طريق مثلاً:

- إلقاء محاضرات / تقديم تدريب للوحدات الأخرى داخل المنظمة.

- إلقاء محاضرات في الهيئات المهنية والمنظمات المحلية / أو المؤتمرات.

- إلقاء المحاضرات / تقديم التدريب للموردين أو العملاء.

- قيادة فرق من منظمات مختلفة تعمل في مجال دراسة الممارسة الأفضل مثلاً.

- كتابة مقالات لحساب مطبوعات خارجية؟

- هل تسهم عضوية القادة في الهيئات المهنية في تشجيع التميز في الأعمال بفاعلية؟
- هل للقادة دور مباشر في أنشطة المواطنة المؤسسية؟
- هل يتم دمج هذه الأنشطة الخارجية ضمن عملية الإدارة المعتادة، أم أنها مستقلة عنها؟
- هل يتم تقدير التميز والتحسين المتواصل خارج المنظمة مثلاً في شخص العملاء والموردين والأطراف الأخرى الخارجية صاحبة المصالح؟

(د) القادة يحفزون ويدعمون ويقدررون أفراد المنظمة:

- كيف يتعمد القادة تسهيل وصول موظفيهم إليهم؟
- كيف يتواصلون مع موظفيهم؟ هل يخلقون فرصاً محددة للإصغاء لموظفيهم؟
- كيف يقوم القادة بالتعريف بالوجهة التي تدير نحوها المنظمة وكيف يمكن لأفرادها أن يساهموا في إيصالها إلى هناك بوضوح؟
- كيف يدعم القادة آراءهم لكي يقدموا تلك المساهمة؟
- كيف يؤكد القادة على أهمية نشاط التحسين ويمكنون الأفراد من الانخراط فيه؟

- هل يتوقع القادة أو يشترطون الالتزام بأنشطة التحسين والانخراط فيها عند تقييم أداء موظفيهم؟
- هل توجد صلة واضحة بين الالتزام بأنشطة التحسين والانخراط فيها من ناحية والمعايير التي يستخدمها القادة لاختيار الموظفين للترقية من ناحية أخرى؟
- ما العمليات الموجودة لإشراك القادة في تقدير الأفراد والفرق نظير أدائهم المتميز؟ وما الدور الشخصي للقادة في هذا التقدير؟
- هل يتم تقدير ومكافأة أداء الفرق والأفراد في ناحية التميز والتحسين المتواصل على قدم المساواة مع اعتبارات الأعمال الأخرى، مثلاً بالمقارنة بأي أهداف إنتاجية شخصية وبرامج العلاوات؟
- ما درجة التركيز النسبي على تقدير الفرق بالمقارنة بالتركيز على تقدير الأفراد؟ هل يدعم هذا التركيز أي قيمة متصلة بالعمل الجماعي؟
- هل يقوم كل القادة بإعطاء التقدير، أم أنها نفس المجموعة الصغيرة طول الوقت (هل هناك منهج أساسي لإعطاء التقدير أم أن الأمر متروك لكل قائد على حدة؟)
- هل يتم تقديم توجيه / أو تدريب للقادة حول كيفية إعطاء التقدير؟

أعتقد أننا متفقون جميعاً على أن العثور على قادة يستطيعون حقاً القيام بكل هذه الأشياء الرائعة في منظمة تسهل هذا النموذج هو أمر غير عادي بحق، ومن الواضح أن هذه الأشياء توصيفات "لعالم نموذجي" ولكنها مستمدة ليس فقط من النظرية ولكن أيضاً من الممارسة الدولية المعترف بها دولياً.

تاسعاً: القيادة في التراث الإسلامي...

"Leadership in the Islamic Intellect"

قال النبي ﷺ: "من استعمل رجلاً على عصاة
وفيهما من هو أَرْضَى الله منه فقد خان الله
ورسوله والمؤمنين" [المستدرك للحاكم: ٩٣/٤] .

أ - تعريف وخصائص الإدارة في التراث الإسلامي

"Definition and characteristics of Management in the Islamic Intellect"

يعرف الإدارة الإسلامية الدكتور حزام المطيري بقوله " تلك
الإدارة التي يتحلّى أفرادها قيادة وأتباعاً بالعلم والإيمان عند أدائهم
لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم أو بمعنى آخر هي
الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية
على جميع المستويات وفقاً للسياسة الشرعية " .

أما عن خصائص الإدارة الإسلامية ففي بحثه (نحو
منهج إسلامي لدراسة الإدارة) ذكر الدكتور إبراهيم بن فهد
الغفيلي ما يلي:

- إدارة ذات كفاءة وجدارة وأخلاق.
- إدارة شورية.
- إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.
- إدارة ذات مسؤولية دعوية وسلطة مطاعة.
- إدارة ذات رقابة ذاتية^(١).

ب - الفرق بين الإدارة والإدارة في الإسلام

"The Difference Between Management and the Islamic Management Intellect"

تعرف الإدارة بأنها "العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد استخدامات العناصر المادية وغير المادية والبشرية في المنظمة من أموال ومواد وعدد وأفراد عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة" ^(٢).

(١) المطيري، د. حزام، الإدارة الإسلامية (المنهج والممارسة)، مكتبة

الرشد، الطبعة الثانية، الرياض، ٢٠٠٤ م، ص ٢٢.

(٢) علاقي، د. مدني عبد القادر، الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف

والقرارات الإدارية)، مكتبة تهامة، الطبعة الرابعة، جدة، ١٩٩٠

م، ص ٧١.

ويعرفها الدكتور محمد الخشروم ونبيل مرسي، بأنها " عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة واستخدام لكل الموارد التنظيمية - البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية - بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية " (١).

يذهب بعض المسلمين على أنه لدينا نظرية في الإدارة حيث اعتدنا على تمييز أنفسنا دائماً بمخالفة الآخر الغربي غير الأخلاقي والصحيح هو أن الأخلاق ليست حكراً علينا فهي موجودة حتى في الديانات الوثنية مثل البوذية بل أحياناً تعظم من شأن الأخلاق بشكل كبير، أضف إلى ذلك إن الديانات السماوية المسيحية واليهودية تعظم من شأن الآخرة وتربط بين السلوك الدنيوي والأثر الأخروي ويمكن لنا أن نتعرف على نظرية العلاقات الإنسانية التي أوجدت رابطاً بين السلوك الإنساني والإنتاج، ولذلك بعد اطلاعي على أغلب ما كتب في الإدارة الإسلامية لم أجد عالماً استطاع أن يصل إلى تعريف مقنع للإدارة الإسلامية والصحيح أن الإدارة في الإسلام هي ذات خصائص ومبادئ عامة لا يمكن أن ترتقي إلى مفهوم النظرية

(١) مرسي، نبيل و د. محمد الخشروم، إدارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف)، مكتبة الشقري، الطبعة الثانية، الرياض،

وهذا من عدل ورحمة الإسلام حيث جعل دائرة المعاملات الأصل فيها الإباحة ومنها دائرة إدارة الأعمال والإدارة العامة ولذا فإن الإرث البشري غالبه قابلاً للتطبيق ضمن هذه الدائرة ولا ينبغي علينا أن نتعسف في لي عنق النص القرآني أو السنة أو أقوال السلف كي نثبت جدارتنا في معركة الإسلام أصلاً لا يسلم بوجودها.

كما أن الإسلام ليس مدرسة إدارية بل هو دين تعبدي عماده التوحيد والاتباع لهدي المصطفى ﷺ وعظمته في أنه ديناً سماًوياً من لدن رب العالمين ولا يمكن أن يوضع في تحدي أو مقارنة مع النظريات البشرية في الإدارة ذات الطبيعة المتغيرة والمتبدلة زماناً ومكاناً، ويؤكد الباحث على أنه يمكن أن يستنبط من نظام الإسلام الشامل ذا الطابع التعبدي بعض المبادئ الإدارية والخصائص التي ذكرناها آنفاً.

يعزز ذلك ما يقوله د. محمد رأفت عثمان: "فالإسلام شريعة جاءت لتنظيم حياة الأفراد والمجتمعات سواءً منها مايتصل بعلاقتهم بعضهم ببعض، أو بالخالق تبارك وتعالى".

ونظراً إلى أن الإسلام دين لا يختص بزمان ولا مكان معين بل المجتمعات البشرية مكلفة بتطبيقه فإننا نجده في المسائل التي لا تختلف فيها وجوه المصلحة من عصر إلى عصر يبينها بياناً مفصلاً، وأما المسائل التي تختلف فيها وجوه المصلحة من عصر إلى عصر فإنه يكتفي فيها ببيان القاعدة العامة ويترك التفصيل لكل بيئة تفعل

تجاهها ما يتلاءم مع مصلحتها، والإدارة والحكم من هذه المسائل التي تختلف فيها وجه المصلحة من عصر إلى عصر، بشرط أن تكون المصلحة معتبرة شرعاً، (تسمى المصلحة، المصالح المرسلّة).

ينبغي أن يتوافر فيها شروط منها: "أن تكون المصلحة المرسلّة صالحة لأن يبنى عليها استنباط الأحكام مما يدخل في باب المعاملات، كما يجب أن لا تكون هذه المصلحة متعارضة مع أحد مقاصد الشريعة، وأن تكون مصلحة حقيقية ليست وهمية، وأن تكون المصلحة عامة وليست مصلحة شخصية".

... وقد لخص د. عثمان القواعد التي يركز عليها الحكم والإدارة في الإسلام وهي: " حفظ الدين، الشورى، العدل، تحريم الرشوة، الإشراف والرقابة، تحمل المسؤولية ممن يتولى الحكم أو الإدارة، وأن يسند الأمر إلى أهله، وتصرف الرئيس منوط بالمصلحة " ^(١).

وعليه يمكننا القول أنه لا يوجد هناك فرق بين الإدارة والإدارة الإسلامية إلا في الجانب التعبدى والأخلاقي الذي يمكن إطلاقه على كافة العلوم التي يتعلمها المسلم وضبط وتحديد تلك الأخلاقيات إنما تعود إلى بيئته وتراثه وقبلها مصادر تلقيه وفهمه للكتاب والسنة النبوية.

(١) عثمان، د. محمدرأفت، الإدارة في الإسلام، البنك الإسلامي للتنمية، وقائع ندوة رقم (٣١)، الطبعة الثانية، جدة، ٢٠٠١ م، ص ١٠٧.

ج - القيادة في الفكر الإسلامي

"Leadership in Islamic Intellect"

يعرفها د. سالم بن سعيد القحطاني، بقوله "أنها تعني سلوك شاغل المنصب القيادي عند تفاعله مع رعيته"، ولهذا يؤكد الياسين (١٤٠٤ هـ: ١٧) أن هذا المفهوم يدل على أن عملية القيادة في الإسلام... هي تفاعل اجتماعي يحتوي على نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزاً وقوة.

إن القيادة كمفهوم إسلامي... ترتبط بمفهوم العقيدة الإسلامية التي هي عبارة عن مثل عليا.. يؤمن بها الإنسان المسلم وتؤثر على كل تصرفاته وأعماله. ويرى حامد بدر: أن القيادة الإسلامية هي ما يقوم به القائد من تأثير على سلوك الأفراد مستخدماً الأسلوب الإسلامي من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر... وتلخيصاً يمكن القول بأنه ذلك السلوك الذي يتبعه القائد المسلم المعني بشئون المسلمين في وظيفة ما.. للتأثير على العاملين معه بطريقة مشروعة وحملهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم كما أمر الله ورسوله على أن يراقب الجميع ذلك مصلحة العمل بشكل لا يتعارض مع التوجيهات الإسلامية

ولا يخل بالأمانة التي حملوا إياها".^(١)

أما د. سيد مرسي^(٢) فقد عرّف القيادة الإدارية في الإسلام من خلال صفاتها وهي كالتالي:

(١) أنها قيادة وسطية في الأسلوب: ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة ولا تميل إلى الشدة ولا إلى اللين ولا إلى التسلط أو الانفراط، كما قال عمر رضي الله عنه: "إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف".

(٢) إنها قيادة إنسانية: تحفظ للإنسان كرامته وتشركه في كل ما يهيمه وتحسن معاملته، عملاً بالآية الكريمة ﴿وَخَفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الشعراء: ٢١٥] ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

(٣) إنها قيادة تنتمي إلى الجماعة: ولا تتميز عنهم في أي شيء سوى المسؤولية الملقاة على عاتق القائد، كما قال عمر

(١) القحطاني، د. سالم، مرجع سابق، ص ٩٠.

(٢) مرسي، د. سيد عبد الحميد، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، رابطة العالم الإسلامي، الطبعة بدون، مكة المكرمة، العام بدون، ص ١٠١، ص ١٠٢.

لعامله أبي موسى الأشعري: " وبأشر أمورهم بنفسك،
فأنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقل حملاً "

(٤) إنها قيادة ذات مهارات سياسية: تضع حسابات دقيقة
لكل القوى المؤثرة في البيئة المحيطة بها.

(٥) إنها قيادة تؤمن بالهدف وتلتزم به: تقنع التابعين عن طريق
ضرب المثل والقُدوة الحسنة للقائد، والإصرار والمثابرة
والعزم والتضحية من جانبه في سبيل تحقيق الهدف.
وخير أمثلة على ذلك جهاد الرسول عليه الصلاة
والسلام لنشر الإسلام وصبره ومثابرته وتمسكه بهدفه،
دون شكوى أو تراجع، وكفاح أبي بكر الصديق لنشر
الدعوة ومحاربة المرتدين.

إن القيادة في الإسلام قيادة أخلاقية بامتياز تؤكد وتركز على أن
الإنسان هو محور تلك القيادة وقد حدد جعفر العبد عددًا من
الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية وما يجب على
القائد المسلم وهي كما يلي:

(١) العملية القيادية في الإسلام مسئولية مشتركة بين القائد
والمرؤوسين: وكل منهما يكمل الآخر، قال المصطفى
ﷺ: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحهم وتعاطفهم مثل
الجسد إذا اشتكى منه عضو، تداعى له سائر الجسد

بالسهر والحمى» [مسلم: ٢٥٨٦؛ البخاري: ٦٠١١].

(٢) العملية القيادية يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف:
قال الله تعالى: ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

(٣) مشاورة الأتباع وبدونها لا تستقيم أمور القيادة: قال الله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: ١٥٩]، ثم عليه التوكل والإقدام، قال الله تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

(٤) توفير الرعاية اللازمة في القائد لأتباعه عند قيامهم بالعمل
فنياً وإدارياً واجتماعياً: حيث يعفو عن الخطأ غير المقصود
ويدرب المرؤوسين.^(١)

ويرى الباحث بأنه يمكن تعريف القيادة من مدخل فقهي (قانوني)، حيث كلما كانت القيادة إستراتيجية كالزعماء السياسيين وأعضاء مجلس الإدارة بالشركات المساهمة والوزراء ومدراء العموم ورؤساء الشركات ومن في حكمهم كان العقد؛ عقد وكالة يخضع لأحكامه حيث تعرف لغة بأنها: التفويض واصطلاحاً: استنابة جائز التصرف مثله فيما تدخله النيابة، والوكالة جائزة بالكتاب والسنة والإجماع والقياس والحاجة داعية إليها إذ لا يمكن لكل

(١) القحطاني، د. سالم، مرجع سابق، ص ٩٤، ص ٩٥.

أحد فعل ما يحتاج إليه بنفسه، وقد حرص الشارع على التشديد في تولي الولايات العامة (القيادة الإستراتيجية) وعلى المسلم الاحتياط في أمر توليها، حيث اختلف العلماء في استحباب الدخول في الوكالات على ثلاثة أقوال:

(أ) استحباب البعد عنها وعدم الدخول فيها: ذلك أن في الدخول تعريض الداخل نفسه، خوفاً من عدم القيام بها، وذلك إما بتعدّد عليها أو تفريط فيها، فيعرض الإنسان نفسه للإثم، وكان الإمام أحمد لا يעד بالسلامة شيئاً وقبله نصح ﷺ أبا ذر حينما طلب أن يوليه في الأمصار كما فعل مع بقية الصحابة رضوان الله عليهم فقال له ﷺ: «يا أبا ذر، إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها» [مسلم: ١٨٢٥].

(ب) استحباب الدخول فيها، لما فيه من قضاء الحاجات: ولما يترتب على ذلك من التعاون وهذا ما فعله يوسف عليه السلام حينما سأل فرعون مصر، فقال له: قال الله تعالى: ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥].

(ج) التفصيل في ذلك: فمن كان يعلم من نفسه عدم الكفاءة

أو يخشى الخيانة من نفسه أو تشغله عما هو أهم منها،
فيقوي المنع في حقه من الدخول فيها، أما من هو قادر
عليها، وآمن نفسه عليها، ولا تشغله عما هو أهم منها،
فيقوي الاستحباب الدخول فيها، وهذا التفصيل عام
في جميع الولايات الصغار والكبار.^(١)

والقيادة الإستراتيجية إذا قلنا بأنها عقد وكالة فإنه إذا فرط أو
تعدى (القائد) فعلية الضمان، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية:
هذا ظاهر فيما إذا فرط الوكيل، أما إذا احتاط في البيع والشراء ثم
ظهر غبن أو عيب لم يقصر فيه فهو معذور، أشبه خطأ الإمام أو
الحاكم.^(٢)

والقيادة السياسية ظاهرها لا شك أنها عقد الوكالة يقول
الدكتور أنور الجندي: " الحاكم الذي يختاره الشعب لهذه القيادة
الرشيده وكيل عن الأمة التي اختارته وتختاره الأمة بالبيعة (أو
بالاستفتاء في لغة العصر الحديث) وهي تعاقد بين طرفين هما:
الأمة والحاكم ... وهذا التعاقد يلزم الحاكم والمبايع بالتزامات

(١) بتصرف: آل البسام، عبد الله بن عبد الرحمن، نيل المآرب في
تهذيب شرح عمدة الطالب، مطابع النهضة الحديثة، الطبعة الثانية،
مكة المكرمة، العام بدون، ص ١٨١.

(٢) آل البسام، المرجع السابق، ص ١٨٥.

محددة، معروفة، مفهومة من الطرفين يتعهد الحاكم بمقتضاه بالسير في حكمه على القواعد التي رسمها (القرآن والسنة) وهما دستور المتعاقدين... وإذا فالببيعة هي عقد وكالة بين الأمة وحاكمها المنتخب^(١) من أفرادها المسؤولين عنها وظاهر جداً أن عقد الوكالة ليس عقد تمليك للوكيل، ولا يقتضي تمليكاً وإنما عقد إذن بالتصرف باسم الموكل في حدود ما رسمه الوكيل، وإذنه بالتصرف فيه ثم هو عقد مؤقت مشروط فهو خاضع لرقابة الأصيل.^(٢)

وعلى ذلك فإن الزعماء والقيادات ورؤساء الشركات ومدراء العموم وأعضاء مجالس الإدارة ينطبق عليهم مفهوم الولاية الخاضع لعقد الوكالة الذي بيناه آنفاً وما يدعم صحة هذا الرأي هو أن هؤلاء في حقيقة الأمر لا ينطبق عليهم عقد الإجارة^(٣)

(١) سواء كان الحاكم منتخباً أو متغلباً فصحة حكمه تعتمد على البيعة التي تمنحه شرعية الوكالة ولا تفسخ إلا برلمان يمثل الأمة أو علمائها الثقات المؤمنين على الدين ومصالح الأمة.

(٢) الجندي، أنور، مناهج الحكم والقيادة في الإسلام، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، بيروت، ١٩٨٢م، ص ١٠.

(٣) تعرف الإجارة بأنها: عقد على منفعة مباحة معلومة وجاء في المسند والبخاري من حديث عائشة في حديث الهجرة قالت: "واستأجر النبي

(الوظيفة) حيث يتقاضون رواتب في مقابل ساعات عمل محددة بل إن مسؤولياتهم تتعدى ذلك بكثير من وضع الرؤى وتحقيق أهداف إستراتيجية واختيار الكفاءات والقيادات الإدارية وتحفيزهم وجميع تلك القرارات هي قرارات متعلقة بالقدرات القيادية الاستثنائية من تفكير وإبداع وتأثير، أما بقية الوظائف التنفيذية من نواب رئيس وأدنى فهولاء يخضعون لعقد الإجارة غالباً.

د - أنماط القيادة في الفكر الإسلامي

"Leadership Types in Islamic Intellect"

تقسم القيادة الهرمية في الفكر الإسلامي إلى خمسة مستويات تتدرج من أعلى إلى أسفل حيث قال في (طوق الحمامة شرح البشامة الكبرى) حاكياً عن علماء المعقول والمنقول:

والرابع من العلوم: علم السياسة (القيادة) وهي خمسة

ﷺ وأبو بكر ﷺ رجلاً من بني الدليل فدفعاً إليه راحلتيهما، وواعدها بغار ثور بعد ثلاث ليال، فاتهما براحتيهما صبيحة ليل ثلاث فارتحلا " ولعقد الإجارة ثلاثة شروط أولها: معرفة المنفعة لأنها المعقود عليها، وثانيهما: معرفة الأجرة أو العوض والثالثة: أن تكون مباحة، انظر المرجع السابق آل البسام، الشيخ عبد الله بن عبد الرحمن، نيل المآرب، ص ٢١٥، ص ٢١٧.

أنواع: ^(١)

(١) السياسة (القيادة) النبوية: فالله يختص بها من شاء فلا معقب لحكمه لا يسأل عما يفعل وهم يسألون.

(٢) السياسة (القيادة) الملوكية، هي: حفظ الشريعة (القانون - الدستور) على الأمة وإحياء السنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

(٣) السياسة (القيادة) العامة، وهي: الرئاسات على الجماعات كرئاسة الأمراء على البلدان وقادة الجيوش وترتيب أحوالهم على ما يجب و ينبغي من زم الأمور (أحكام تدبيرها) وإتقان التدبير (إجراء الأمور على علم العواقب).

(٤) السياسة (القيادة) الخاصة: معرفة كل إنسان نفسه وتدبير أمر غلمانه وأولاده وما يليهم من أتباعهم وقضاء حقوق الإخوان.

(٥) السياسة (القيادة) الذاتية: أن يتفقد الإنسان أفعاله وأقواله وأخلاقه وشهواته فيزمها بزمام العقل وعصبه فيردعها وما شاكل ذلك.

(١) الصنعاني، أحمد بن عبد الله، الغصون المياسة اليبانة بأدلة أحكام السياسة، تحقيق (أيمن البحيري)، دار الآفاق العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة ٢٠٠١م، ص ٢٧.

عاشراً: مبادئ القيادة في التراث الإسلامي

"Principles of Leadership in Islam"

قال لأبي عبيدة : "اسمع من أصحاب النبي ﷺ وأشركهم في الأمر ، ولا تتجهد حتى تتبين ، فإنها الحرب ، والحرب لا يصلحها إلا الرجل المكيث (المتأنى - المكين) الذي يعرف الفرصة والكف .

عمر بن الخطاب (رضي الله عنه)

أ - مبادئ القيادة عند عمر بن الخطاب (رضي الله عنه)

"Leadership Principles According to Omar Ibn Al-Khattab"

يصف اللواء ركن محمود شيت خطاب، عمر بن الخطاب (الفاروق القائد) بقوله: (ما ملخصه): " كان عمر رضي الله عنه دقيقاً في اختيار القادة فيعطي أولوية لمن يكون صحابياً، وأن يكون من السابقين الأولين، مكيثاً غير متهور، قوياً مسيطراً، من أهل المدد (البادية) " .

كان ﷺ يعتمد الشورى كنظام للإدارة فيستغل المناسبات الكبرى كموسم الحج للمراجعة والمحاسبة يتقن فن الاستشارة حتى أنه كان يستشير العدو والأحداث (صغار السن) .

يتميز ﷺ بحرصه على جمع المعلومات ومطالبته قاداته باطلاعه على تفاصيل المعلومات وكان حريصاً على مصائر جيشه و أرواحهم فيخلف الغزاة (الفاتحين) في أهليهم ويحرص حتى على المرتد عن الإسلام ويحرص على الحيوانات وقبل ذلك كله حرصه على العدل بين عماله وانتقاءهم ويخضعهم ونفسه إلى دستور ونظام .

أما عن صفات عمر بن الخطاب ﷺ فقد تميز بالشجاعة والفراصة حتى أن النبي ﷺ قال: "لو كان بعدي نبي لكان عمر" وكان فطيناً، بعيد النظر، قوي البنية الجسدية، فهو جندي بالفطرة، يقفز على الفرس ويصارع في عكاظ .

يتحمل المسؤولية فيقوم على إبداء رأيه بصراحة ويخرج ليرى بنفسه حال رعيته ويذكر لنا التاريخ قصته لرعاية المرأة العربية التي تمخض ومحاسبتها لابن عمرو بن العاص .

تثق فيه قيادته العليا بدءاً من النبي ﷺ ثم أبي بكر ﷺ كما أنه يثق بنفسه وموقع ثقة الناس وكذلك أعداءه .

شخصية نافذة ومهية ذا تاريخ قوي في أبيه و أهله، وكان سفير قريش في الجاهلية مطلعاً عالماً بعلوم الحرب .

وإليك بعض ما قاله هو أو من حوله فيه: " وقال عمر: "إن الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم أئمتهم وهداتهم " وقال: " الرعية مؤدية إلى الإمام ما أدّى الإمام إلى الله " و رأى الهرمزان عمر مضطجعاً في مسجد رسول الله ﷺ فقال: " هذا والله الملك الهنيء ". وقال عمر: " إنما مثل العرب مثل جمل أنف (المقدمة) اتبع قائدة، فلينظر قائدة حيث يقوده، فأما أنا فوبر الكعبة لأحملنهم على الطريق ".

وخطب عمر ﷺ يوماً فقال: " والذي بعث محمداً بالحق، لو أن جملاً هلك ضياعاً بشط الفرات، خشيت أن يسأل الله عنه آل الخطاب ".

وكان رجل بينه وبين عمر ﷺ قرابة، فسأله فزبره (أي رماه عمر بالحجارة) وأخرجه، فقبل لعمر: "يا أمير المؤمنين، أفلان سألك فزبرته وأخرجته " فقال: " إنه سألني من مال الله، فما معذرتي إن لقيتَه ملكاً خائناً؟ فلولاً سألني عن مالي ".

لما أسلم عمر ظهر الإسلام ودعي إليه علانية وجلس المسلمون حيث البيت حلقاً وطافوا بالبيت وانتصفوا من غلط عليهم و ردوا عليه بعض ما يأتي به.

وكان ﷺ مهيباً يقول الرسول ﷺ: "والذي نفسي بيده، ما لقيك الشيطان قط سالكاً فجاً إلا سلك فجاً غير فجك ".

كان عمر رضي الله عنه يمشي مرة وخلفه عدة من أصحاب رسول الله ﷺ، إذ بدا له فالتفت، فما بقي منهم أحد إلا وجب لركبتيه ساقطاً، فأرسل عمر عينية بالبكاء ثم قال: "اللهم إنك تعلم إني منك أشدّ فرقاً منهم مني".

وكلم نفر من المسلمين عبد الرحمن بن عوف فقالوا: "كلم عمر بن الخطاب فإنه أنشأنا حتى والله ما نستطيع أن نديم إليه أبصارنا" وعن عبد الله بن عباس قال: "مكثت سنة وأنا أريد أن أسأل عمر بن الخطاب عن آية ؛ فلا أستطيع أن أسأله هيبه" وقال الحسن: "ما فضل أصحاب رسول الله ﷺ أنه كان أطولهم صلاة وأكثرهم صياماً، ولكنه كان أزهدهم في الدنيا، وأشدّهم في أمر الله" وسئل ابن عباس عن عمر فقال: "كان كالطير الحذر الذي يرى أن له بكل طريق شركاً يأخذه".

وذكر المغيرة بن شعبة عمر فقال: "كان والله له فضل يمنعه أن يخدع، وعقل يمنعه أن ينخدع" وقال عمر: "لست بخب ولا الخب يخدعني".^(١)

ومن أبرز مهاراته معايير في اختيار الرجال (القادة) وقد أوردها اللواء الركن محمود شيت خطاب (رحمه الله) بقوله:

(١) خطاب، اللواء ركن محمود شيت، عمر بن الخطاب (الفاروق القائد)،

دار مكتبة الحياة، الطبعة الثانية، بيروت، السنة بدون، ص ١٥٦.

(١) أن يكون القائد صحابياً، لأنهم كانوا لا يؤثرون في الفتوح إلا الصحابة، فكان عمر لا يولي إلا الصحابة ولا يرضى أبداً أن يعمل صحابي بإمرة غير صحابي.

فقد كان للصحابة بصورة عامة تجارب طويلة مفيدة في القتال تحت لواء الرسول القائد، اقتبسوا خلالها أعلى وأسمى ضروب التضحية والفداء وأنبل وأرفع آداب الحرب والسلام.

فقد كان الصحابة يقدمون ببسالة على خوض المعارك، لذلك كان القتل فيهم أكثر من غيرهم: كان القتل في المهاجرين والأنصار وأهل القرى أكثر منهم في أهل البوادي وذلك في معركة اليمامة بين المسلمين وعلى رأسهم خالد بن الوليد وبين المرتدين وعلى رأسهم مسيلمة الكذاب، وقد قتل من المهاجرين والأنصار في هذه المعركة من المدينة ثلاثمائة وستون ومن المهاجرين والأنصار من غير المدينة ثلاثمائة رجل، وقد أمر أبو بكر الصديق بجمع القرآن لما رأى من كثرة من قُتل من الصحابة لئلا يذهب القرآن.

وعند مسير خالد بن الوليد من العراق إلى أرض الشام، أمره أبو بكر الصديق أن يأخذ معه نصف الناس ويستخلف على النصف الآخر المثنى بن حارثة الشيباني، فأحضر خالد أصحاب رسول الله ﷺ الذين كانوا معه واستأثر بهم لنفسه تاركاً للمثنى مثل عددهم ممن لم يكن له مع الرسول القائد صحبة، واستأثر

أيضاً لنفسه بمن كان قدم على النبي ﷺ واقدّاً تاركاً للمثنى بن حارثة الشيباني مثل عددهم من أهل القناعة، ثم قسّم سائر الجند قسمين، فلما رأى المثنى صنع خالد غضب وقال: " والله لا أقيم إلا على إنفاذ أمر أبي أبكر ! وبالله ما أرجو النصر إلا بأصحاب النبي ﷺ "، فلما رأى خالد ذلك أَرْضاه.

لقد أمدّ رسول الله ﷺ أصحابه بنفحة منه، وكان دائماً أسوة حسنة لهم يقتفون آثاره ويهتدون بهديه ولا يحيدون عن تعاليمه أبداً، فكانوا يتسابقون إلى الموت ويحرصون على الاستشهاد.

(٢) وكان عمر يفضل السابقين الأولين من الصحابة على غيرهم إلا أن يقصّر بهم عملهم، فكان يفضل عليهم حينذاك من برز بأعماله.

فقد كان أول ما عمل عمر بعد موت أبي بكر الصديق رضي الله عنه، أن ندب الناس مع المثنى بن حارثة الشيباني إلى أهل فارس، وذلك قبل صلاة الفجر من الليلة التي مات بها أبو بكر، ثم أصبح فبايعه الناس، فعاد فندب الناس لقتال الفرس.

وتتابع الناس على البيعة في ثلاثة أيام، كل يوم يندبهم فلا يتدب أحد إلى فارس، وكان وجه فارس من أكره الوجوه إليهم وأثقلها عليهم، لشدة سلطانهم وشوكتهم وعزّهم وقهرهم الأُمم، فلما كان اليوم الرابع، عاد فندب الناس إلى العراق،

فكان أول منتدب أبو عبيدة بن مسعود، ثم ثنى سعد بن عبيد، وسليط بن قيس؛ فلما تكامل حشد ذلك البعث، قال قائل لعمر: "أمر عليهم رجلاً من السابقين من المهاجرين والأنصار"؛ فقال عمر رضي الله عنه: "لا والله! لا أفعل، إنما رفعكم الله بسيفكم وسرعتكم إلى العدو، فإذا جبنتم وكرهتم اللقاء، فأولي بالرياسة منكم من سبق إلى الدفع وأجاب إلى الدعاء، والله لا أؤمر عليهم إلا أولهم انتداباً" ثم دعا أبا عبيد وسليطاً وسعداً فقال مخاطباً سعداً وسليطاً: "أما أنكما لو سبقتماه لوليتكما"، ثم قال لأبي عبيد: "اسمع من أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم وأشركهم في الأمر، ولا تجتهد حتى تتبين، فإنها الحرب، والحرب لا يصلحها إلا الرجل المكيث الذي يعرف الفرصة والكف".

(٣) وكان عمر يفضل أن يكون القائد مكيثاً غير متهور يعرف الفرص وينتهازها ويعرف كيف ومتى يقاتل ومتى يكف عن القتال، قال عمر لسليط: "لولا عجلة فيك لوليتك، ولكن الحرب زبون لا يصلح لها إلا الرجل المكيث".

(٤) وكان عمر يريد أن يكون القائد قوياً مسيطراً ذا شخصية نافذة، فإذا وجد رجلاً أقوى من رجل فضّل الأقوى على القوي، فقد استعمل معاوية بن أبي سفيان على الشام وعزل شرحبيل بن حسنة وقام بعذره في الناس فقال: "إني لم أعزله عن سخطه، ولكنني أريد رجلاً أقوى من

رجل "؛ وكان يقول: " إني لأتخرج أن أستعمل الرجل وأنا أجد أقوى منه " .

(٥) وكان يريد القائد شجاعاً رامياً، فحين وجّه سعد بن أبي وقاص إلى العراق قائداً عاماً، قال: "إنه رجل شجاع رام".

(٦) وكان عمر إذا اجتمع إليه جيش من المسلمين، أمر عليهم أميراً من أهل العلم والفقه. ولا يرضى أن يؤمر أهل الوبر على أهل المدر، فقد قال عمر لعتبة بن غزوان: "من استعملت على أهل البصرة؟" فقال: "مجاشع بن مسعود"، قال: " تستعمل رجلاً من أهل الوبر على أهل المدر؟ " .

تلك هي المزايا التي كان يريد عمر توفرها في القائد: ماض ناصع مجيد في الحرب وفي خدمة الإسلام، له تجربة عملية في القتال، مكث غير متهور، يعرف الفرص ويدرك الوقت والمكان المناسبين لنشوب القتال والكف عنه، قوي الشخصية مسيطراً على رجاله، شجاع رام، عالم فقيه، وتلك هي نفس المزايا التي يلاحظها علماء فن الحرب قديماً وحديثاً.

لقد كان عمر ﷺ يسأل نفسه: ما هو الواجب المطلوب لإنجازه؟ ثم يسأل نفسه: من هو الشخص المناسب لإنجاز هذا الواجب على خير وجه؟ ثم يستشير الناس في الأمر، ويقرر بعد ذلك على هدى

وبصيرة خضوعاً للمصلحة العامة وحدها.

لذلك نجح قادة عمر في مهمة قيادة الجيوش الإسلامية نجاحاً
كان ولا يزال وسيبقى أعجوبة من أعاجيب تاريخ الحرب.

ب - مبادئ القيادة عند عمر بن عبد العزيز (رضي الله عنه) " Leadership Principles According to Omar Ibn Abdul Aziz "

يذكر د. محمد بن مشبب القحطاني، في كتابه النموذج الإداري
المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز ما يلي: "...ومن ثم فإنه
يمكننا إبداء ما توصلنا إليه من صفاته ﷺ، كنموذج للصفات
القيادية، التي ينبغي أن يتصف بها القادة، لا نقول كما رآها عمر
ابن عبد العزيز فحسب، ولكن كما رآها واتصف بها، وجعلها
في حيز التطبيق"، وهي:

(١) الصفات الاعتقادية:

- الإيمان الراسخ بالله واليوم الآخر.
- شدة الخوف من الله والوجل من يوم القيامة.

(٢) الصفات السلوكية:

- الصدق وكرهية الكذب.
- الصبر.
- القناعة.

- الحلم والعفو.
- الجرأة والصراحة و الجهر بالحق.
- علو الهمة والطموح.
- الزهد.
- التواضع.
- الورع.
- الخزم.
- العدل.

(٣) الصفات العقلية:

- الفهم والإدراك العميقين للأمور.
- البلاغة وفصاحة اللسان وحسن البيان.
- العلم.

... إذ يمكن القول: إن تلك الصفات كانت ولا تزال موضوع اهتمام المفكرين الإداريين، وأن عمر بن عبد العزيز سبق أن قدم نموذجاً تطبيقياً يحتذى، بتحليله بتلك الصفات القيادية المميزة. أما الصفات الأولى فهي: الإيمان الراسخ بالله واليوم الآخر، والصفة الثانية هي: شدة الخوف من الله، والوجل من يوم القيامة، وهذا ما أسماه: الصفات الاعتقادية.

فلم يكن لها ذلك الوجود والاعتبار في الصفات التي يحددها

الفكر الإداري الحديث، (الفكر الغربي والمادي والشرقي والاشتراكي)، إلا أن هاتين الصفتين قد أخذتا في الاعتبار من قبل مفكري الإدارة في الإسلام لكونهم مسلمين ويعلمون يقيناً ضرورتها.

أما فيما يتعلق بالصفات السلوكية المشار إليها فقد كانت موضوع اهتمام مفكري الإدارة في الإسلام والمهتمين بالصفات الواجب توافرها في القادة والمدراء وخصوصاً ما يسمى بالمهارات الاجتماعية والمهارات الإنسانية.

أما الصفات القيادية لدى عمر بن عبد العزيز التي أوردتها تحت عنوان: الصفات العقلية فقد جاءت تحت مسميات وعناوين عند علماء الإدارة الحديثة منها المهارات الذاتية والمهارات الفنية^(١).

(١) بتصرف: القحطاني، محمد بن مشيب، النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز، جامعة أم القرى، الطبعة بدون، مكة المكرمة، ١٤١٦ هـ، ص ١٧٦، ص ١٧٧، ص ١٧٨.

ج - مبادئ القيادة عن أبي حامد الغزالي

"Leadership Principles According to Abu Hamed Al-Ghazali"

يقول رحمه الله: اعلم أن الملك عظيم وعقيم، عليه وقع الاشتباك والمناقشة بين الصالح والطالح (الفاسد) والخاسر والرابح، فمنه يتشعب الحسد وكل عرض وغرض مزعزع (مضطرب) فلا بد من أصل ومرتبة وتحصيل وصبر، وجمع أموال لبلوغ الآمال، وأم النذر (بداية أي شيء وطلعته) في تحصيله هو علو المهمة كما قال معاوية (رضي الله عنه): هموا بمعالي الأمور لتنالوها، فإني لم أكن للخلافة أهلاً، فهممت بها فنلتها.

... وأمر أصحابك تستهوي وتجذب كل طائفة منهم لطائفة قوم آخرين، فإذا استقوت شرذمتك (جماعتك) فخذ الخواص من الناس باللين والموعظة والمعاندين بالجدل وأولي الغلظة بالغلظة.

... فكن أيها الطالب للملك على هذه الوتائر (جمع الوتيرة: الطريقة) وخاطب الناس على قدر عقولهم، وأظهر العدل واحترم أولي الفضل وأشبع الجند، واجبر الكسير (مكسور) وانصف ولو من نفسك وأشبع حجابك وحكامك وعُمَّالك، فإن لم تفعل؛ سرت الرشوة إلى بطلان الحق وتعطيته وفشا ظلمك في الرعية ومالت القلوب عنك وربما ذهبت باطناً وظاهراً.

وطريق آخر في استرعاء المملكة وترتيبها: وهو بذل الأموال وطريق آخر وهو بالسيف معقود لكنه مفتقر إلى ترك الشح مع الجند وإجلاء دعوة المظلوم ولا يتعرض إلى الشقوص (النصيب - الحقوق المعلومة) الموقوفة.

ولتجعل للرعية و السواء (عامة الناس) في كل يوم مدة لمطالعة أحوالهم فقد يتشعب الظلم مع الغفلة لا سيما مع الحجاب والعمال.

... وليكن لك جماعة من أرباب العلم والعقل والتجارب في الرأي والمشورة ووزراء خير لا فسقة (الفاجر الخارج عن طريق الحق والصواب)، فمن ليس بأمين لنفسه فكيف على سواه.^(١)

د - مبادئ القيادة عند أبي الحسن الماوردي

"Leadership Principles According to Abu " Al-Hasan Al-Mawardi"

قسم الماوردي المبادئ إلى مبادئ ذات علاقة بأخلاق الملك (القائد) ومبادئ ذات علاقة بسياسة الملك (القائد).^(٢)

(١) الغزالي، أبو حامد، تقديم وتحقيق أيمن عبد الجبار البحيري، سر العالمين وكشف ما في الدارين، الآفاق العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، عام ٢٠٠١م، ص ٢١، ص ٢٩.

(٢) بتصرف: الماوردي، أبي الحسن علي، تحقيق ودراسة وتعليق المستشار

بين المدح والذم يقول: "واعلم أن الإنسان مطبوع على أخلاق قل ما مُحمد جميعها أو ذم سائرُها، ولا يمكن صلاح مذمومها بالتسليم إلى الطبيعة إلا أن يرتاض لها رياضة تأدب وتدرج، وشريف الأفعال لا يتصرف فيه إلا شريف الأخلاق.

وعلى الإنسان أن يسوس نفسه حتى يكون قادرًا على سياسة غيره وقد قال بعض الحكماء المتقدمين: من بدأ بسياسة نفسه أدرك سياسة الناس.

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: " ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب" [البخاري: ٦١١٤].

وصفات أخلاق الملك (القائد) هي:

(١) السكينة والوقار وتجنب الكبر والإعجاب: فأما الكبر والإعجاب فقد يجتمعان في الذم ويفترقان في المعنى، فالإعجاب يكون في النفس وما تظن من فضائلها والكبر يكون بالمنزلة وما تظنه من علوها، وللكبر أسباب، فمن أقوى أسبابه، علو اليد ونفوذ الأمر، وقلة مخالطة الأكفاء وللإعجاب أسباب فمن أقوى أسبابه

الدكتور فؤاد عبد المنعم، درر السلوك في سياسة الملوك، دار الوطن، الطبعة الأولى، الرياض، ١٩٩٧ م ص ٥٦ حتى ص ٩٧.

كثرة مديح المقرين وإطراء المتملقين.

أما الوقار فمنه قلة التسرع إلى الشهوات والتثبت عند الشبهات واجتناب سرعة الحركات وخفة الإشارات ثم إطراق الطرف ولزوم الصمت.

(٢) اعتماد الصدق والحذر من الكذب: ويعتمد الصدق في مقاله ويحذر الكذب ولا يرخص لنفسه فيه إلا على وجه التورية في خداع الحروب فإن "الحرب خدعة" [البخاري: ٣٠٣٠ ومسلم: ١٧٣٩].

(٣) الحذر من الغضب: ويحذر الغضب ويتجنبه فإنه شر قاهر وأضر معاند وليس يفسد الأمور وينتقص التدبير إلا عند غلبته وشدة فورته فإن مني به فلا يمضي فعلاً ولا ينفذ حكماً حتى يزول، وروي عن النبي ﷺ أنه قال: "إذا اشتاط السلطان تسلط الشيطان" [أحمد: ٤/٢٢٦].

(٤) الحذر من المحل واللجاج: والمحل: المكر والكيد والجدل، أما اللجاج: التهادي في الخصومة.

(٥) الصبر: وكذلك الحوادث إذا طرقت، والنوازل إذا ألت كانت سهلة الوطأة في حين صبره وشهامته قليلة الأثر لسعة صدره وبعد همته.

(٦) كتمان السر: وليس يصح الصبر في الأمور بترك التسرع

إليها دون كتمان السر فيها؛ فإن كتمان السر من أقوى أسباب الظفر وأبلغ في كيد العدو، وقد روي عن النبي ﷺ أنه قال: "استعينوا على إنجاح الحوائج بالكتمان" [الطبراني في الكبير: ٢٠ / ٩٤].

(٧) الشورى: وينبغي للملك أن لا يمضي الأمور بهاجس رأيه ونتائج فكره تحرزاً من إفشاء سرّه والاستعانة برأي غيره حتى يشاوره ذوي الأحلام والنهي وأهل الأمانة والتقى ممن قد حنكتهم التجارب، وقد قال النبي ﷺ: "ما سعد أحد برأيه ولا شقي عن مشورة" [كشف الخفاء: ٢ / ٢٤٢].

(٨) القدوة: ولا يأمر بمعروف إلا بدأ بفعله ولا ينهى عن منكر إلا بدأ بتركه ولا يلم أحداً فيما لا يلوم عليه نفسه وقد قال بعض الحكماء: أصلح نفسك لنفسك يكن الناس تبعاً لك.

(٩) الرجوع إلى الحق: لا يأنف من حقّ إن لزمه أو حجة إن قامت؛ فإن الرجوع إلى الحق أولى من المقام على ما سواه لمن علم وضوح حجته.

(١٠) محاسبة النفس: فيهدب نفسه بسبر أخلاقه ويراقب وليه كمراقبة عدوه.

أما سياسة (سلوك) الملك (القائد) هي:

(١) شكر النعمة وحسن السيرة: قال الله تعالى: ﴿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﴾ [القصص: ٧٧]، وروي عن النبي ﷺ أنه قال: "من سار فيمن بين ظهرية بسيرة حسنة كان له أجرها وأجر العاملين بها إلى يوم القيامة من غير أن ينقص من أجورهم شيء، ومن سار فيمن بين ظهرية بسيرة سيئة كان عليه وزرها ووزر العاملين بها إلى يوم القيامة من غير أن ينقص من أوزارهم شيء" [مسلم: ١٠١٧].

(٢) الدين والملك (القيادة): قال بعض الحكماء: ينبغي للملك (القائد) أن يأنف أن يكون في رعيته من هو أفضل ديناً منه، كما يأنف أن يكون فيهم من هو أنفذ أمراً منه، قال أردشير بن بابك في عهده إلى ملوك فارس: إن الدين والملك توأمان لا قوام لأحدهما إلا بصاحبة لأن الدين أس والملك حارس ولا بد للملك من أسه ولا بد للدين من حارسه لأن ما لا حارس له ضائع وما لا أس له مُنهدم.

(٣) السياسة (السلوك) العادلة: وأصل ما تبني عليه السياسة العادلة: الرغبة، والرغبة والإنصاف والانتصاف:

(أ) الرغبة: فأما الرغبة: فتدعو إلى التآلف وحسن الطاعة

وتبعث على الإشفاق وبذل النصيحة، وقد قيل: من وثق بإحسانك أشفق على سلطانك.

(ب) الرهبة: وأما الرهبة فتحسم خلاف ذوي العناد وتمنع سعي أهل الفساد.

(ج) الإنصاف: وأما الإنصاف فهو العدل الذي يستقيم عليه حال الرعية وتنظيم أمور المملكة، وقد قيل: من عدل في سلطانه، استغنى عن أعوانه، وقال بعض الحكماء: الملك يبقى على الكفر، ولا يبقى على الظلم.

(د) الانتصاف (التحفيز): وأما الانتصاف ففيه إعزاز الملك وتوفير الأموال وليس في العدل ترك مال من وجهة ولا أخذه من غير وجهة بل كلا الأمرين عدل ؛ لا استقامة للملك إلا بها.

(٤) سياسة (سلوك) الملك (القائد) للأعوان والحاشية (الأتباع):

وليعلم أنه لا استقامة له ولرعيته إلا بتهذيب أعوانه وحاشيته لأنه لا يقدر على مباشرة الأمر بنفسه وإنما يستنيب الكفاءة من أصحابه، قال أبرويز: من اعتمد على كفاءة السوء لم يخل من رأي فاسد وظن كاذب وعدو غالب.

وأصل ما يبني عليه قاعدة أمره في اختيار أعوانه وكفأته أن

يختبر أهل دولته ويسبر جميع حاشيته ويتصفح عقولهم وآراءهم ومعرفة همهم وأغراضهم حتى يعرف بواطن أموالهم وكوامن أخلاقهم، فإنه إذا فعل ذلك وجد طباعهم مختلفة وهمهم متباينة، فيصرف كل واحد فيما طبع له وجبل عليه، ولا يعطي أحدهم منزلة لا يستحقها، ولا يستكفيه أمر ولاية لا ينهض بها، ولا ينقصه عن مرتبته التي يستحقها بحسن كفايته، فكلا الأمرين مضر وبالسياسة مُعر.

وقد قال بهرام جور: لا شيء أضر على الملك من استخبار من لا يصدق إذا خبر، واستلفاء من لا ينصح إذا دبر.

وقد قيل لبرز جهمر: كيف اضطرب بعض أمور آل ساسان وفيهم مثلك قال: لأنهم استعانوا بأصاغر العمال على أكابر الأعمال؛ فالأمرهم إلى ما آل.

أما صفات (الوزير) القائد عند الماوردي:

اشترط الفقهاء المسلمون - بوجه عام - فيمن يتولى وظيفة من الوظائف العامة في الدولة أن يكون متصفاً بصفات هي: العدل، والأمانة، والكفاءة.

كما اشترط الفقهاء المسلمون شروطاً خاصة، أي مواصفات وكفاءات تتعلق بطبيعة كل وظيفة على حدة، ومن هنا اشترط فيمن يتولى الوزارة شروطاً خاصة بها وقصودها على من يتصف

بها وهذه الشروط هي: ^(١)

(١) الإسلام الحق: إن الله تعالى أمر بطاعة ولي الأمر واشترط القرآن في ولي الأمر أن يكون مسلماً لقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ [النساء: ٥٩].

(٢) الرجولة الراشدة: وهذا الشرط يتضمن شرطين: أحدهما الرجولة دون الأنوثة والثاني الرشد يقول الله تعالى: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ﴾ [النساء: ٣٤]، ويستند الماوردي على قول المصطفى ﷺ: "لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة" [البخاري: ٤٤٢٥]، ولقوله ﷺ: "إذا كان أمراؤكم شراركم، وأغنياؤكم بخلاءكم وأموركم إلى نسائكم، فبطن الأرض خير لكم من ظهرها" [الترمذي: ٢٢٦٦].

أما الرشد القيادي فهو غالباً في سن الأربعين (كمال الرجولة) فيقول تعالى: ﴿حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً

(١) الماوردي، أبو الحسن، تحقيق ودراسة د. فؤاد عبد المنعم - د. سليمان داود، قوانين الوزارة، مؤسسة شباب محمد، الطبعة الثانية، الإسكندرية، ١٩٧٨ م، ص ٢٨.

قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَلَدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٥﴾ [الأحقاف: ١٥]، ففي هذا السن يتم النضج العقلي والاستقرار العاطفي وهي السن التي يوحى حينها الله لأتبيائه ورسله يقول الأصفهاني: "إن الإنسان إذا بلغ هذا السن يتقوى خلقه الذي هو عليه فلا يكاد يزايله بعد ذلك".

(٣) عدم الاشتغال بالتجارة: يحذر على الوزير الاشتغال بالتجارة وينبغي أن يتفرغ لمنصبه، ويؤيد الماوردي قوله بحديث مسنده النبي ﷺ يقول فيه: "إذا أتعج الراعي أهلك الرعية".

(٤) العدل: إن العدل هو قوام الحكم، فيجب أن يكون الوزير منصفاً فيسلم الشعب من ظلمه وظلم غيره، والوزير القائم بالحق والعدل يملك ظواهر القلوب وسرائرها، أما إذا كان جائراً قاهراً فلن يستمر حاكماً مهما استعمل من وسائل القهر ولن يملك من الرعية إلا التصنع والرياء والنفاق.

(٥) الأمانة: أن يفي بما عليه ويستوفي ماله، ولا يخترن لنفسه، ولا يتقبل الهدايا التي تعطى له بحكم منصبه وإلا كانت رشوة مقنعه ويجب أن يكون قدوة صالحة في سلوك

العاملين تحت رئاسته.

(٦) الكفاءة: وهي أن تترتب الأعمال على قواعدها السليمة، وأن توضع الأمور في نصابها.

واشترط الفقهاء المسلمون - فوق ما قدمنا من شرط
- سلامة الحواس والأعضاء، والشجاعة والنجدة
والمؤديان إلى الحفاظ على الدولة.

هـ - مبادئ القيادة عند ابن الطقطقي

"Leadership Principles According to "
Ibn Al-Tagtagi"

يقول محمد بن علي بن طباطبا المعروف بابن الطقطقي وهو
المؤرخ من أهل الموصل المولود سنة ٦٦٠ هـ والمتوفى سنة ٧٠٩ هـ
خلف أباه سنة ٦٧٢ هـ في نقابة العلويين بالحلة والنجف
وكربلاء: فأول ما يقال: إن الملك الفاضل (القائد الفاضل)
هو الذي اجتمعت فيه خصال وعدمت فيه خصال.

فأما الخصال التي يستحب أن توجد فيه، فمنها: العقل وهو
أصلها وأفضلها وبه تساس الدول بل الملك وفي هذا الوصف
كفاية، ومنها العدل، وهو الذي تستفرز به الأموال، وتعمر به
الأعمال، وتستطرح به الرجال ومنها العلم، وهو ثمرة العقل،
وبه يستبصر الملك (القائد) فيما يأتيه ويذرعه، ويأمن الزلل في

قضاياه وأحكامه وبه يتزين الملك في عيون العامة والخاصة.

واعلم أنه ليس المراد بالعلم في الملوك (القادة) هو تعدد المسائل المشكّلة، وإنما المراد من العلم في الملك هو أن لا يكون له أنس بها بحيث يمكنه أن يفاوض أربابها فيها مفاوضة يندفع بها الحال الحاضرة.

ومنها الخوف من الله تعالى وهذه الخصلة هي أصل كل خير ومفتاح كل بركة فإن الملك حين خاف الله أمنه عباد الله، ومنها العفو عن الذنوب وحسن الصفح عن الهفوات وهذه أكبر خصال الخير وبها تستمال القلوب وتصلح النيات قال الله تعالى: ﴿وَلْيَعْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ عَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [النور: ٢٢]، ومنها الهيبة فيها يحفظ نظام المملكة ويحرس من أطماع الرعية، ومنها الوفاء قال الله تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ [الإسراء: ٣٤].

وأما الخصال التي يستحب أن تكون معروفة فيه فقد ذكرها ابن المقفع في كلام له، قال: ليس للملك (القائد) أن يغضب، لأن القدرة وراء حاجته، وليس له أن يكذب، لأنه لا يقدر أحد على إلزامه بغير ما يريد، وليس له أن يبخل، لأنه أقل الناس عذرًا في خوف الفقر، وليس له أن يكون حقودًا، لأنه قدره قد عظم عن المجازاة لأحد على إساءة صدرت منه،

وليس له أن يحلف إذا حدث، لأن الذي يحمل الإنسان على اليمين في خلال حديثه إما مهانة يجدها في نفسه، واحتياج إلى أن يصدق الناس.

ومن الخصال التي يستحب أن تكون معروفة في الملك (القائد): الحدة فإنها ربما أصدرت عنه فعلاً يندم عليه حين لا ينفع الندم.

ومن الخصال التي يستحب عدمها في الملك (القائد)، الضجر والملل، فذلك من أضر الأمور وأفسدها حالة.^(١)

و - مبادئ وصفات القائد عند ناكور جانبو (قابوس نامه)

"Leadership Principles According to Nakor Janbon"

قال: أما الشروط والمواصفات الواجبة في زعيم الأمة أو الملك فيمكن تحديدها في ثلاثة أقسام: القسم الأول، يتناول صفات عامة تصلح لكل ملك أو حاكم (قائد) والثاني يدور حول ما هو مرغوب في الملك من مواصفات وخصائص نوعية والثالث يتعلق بالمحظورات الأخلاقية والسلوكية الواجب على

(١) طباطبا، محمد بن علي، تحقيق ممدوح حسن محمد، الفخرى، مكتبة

الثقافة الدينية، الطبعة بدون، القاهرة، ص ٢٥.

الملك (القائد) تجنبها.^(١)

أولاً: الصفات العامة:

(١) على الملك (القائد) أن يكون مؤمناً بالله وبرسوله " إذا صرت ملكاً يوماً ما فكن ورعاً " فالإيمان يحدد النفس ويظهر الجسد، ويحد من نفوذ الحاكم المتسلط.

(٢) على الملك (القائد) أن يكون عفيف اليد واللسان " كف عينيك ويدك عن حرم المسلمين وكن طاهر الإزار".

(٣) على الحاكم (القائد) أن يهتدي بنور العقل " وشاور عقلك واجعل رأيك مطيعاً للعقل في كل أمر".

(٤) عليه أن يتحلّى بمكارم الأخلاق وبالقيم الفاضلة والمثل العليا التي فرضتها الشريعة والفلسفات الاجتماعية فيصدق القول لأن الصدق يحفظ مهابة الملك ووقاره في دولته وبين أتباعه قال: " كن صادقاً القول"، وعليه أن يرحم العباد ويرأف بهم يقول: "كن رحيماً بعباد الله تعالى".

(١) دمج، د. محمد أحمد، مرايا الأمراء (مع كتاب قابوس نامه -

النصيحة)، مؤسسة بحسون، الطبعة الأولى، بيروت، ١٩٩٤ م،

ص ٤٦، ص ٤٧، ص ٤٨.

(٥) على الحاكم (القائد) أن يتجمل " بالهبة والعدل والعطاء والحفاظ والوقار والصدق " .

ثانياً: الأخلاقيات المرغوبة في الملك (القائد):

أشار الكاتب إلى مجموعة من المواصفات والخصائص الأخلاقية التي من شأنها أن توطد العلاقة بين الرعية والراعي، وتعمق أواصر الود والولاء بين الناس والملك وهي:

(١) على الملك (القائد) أن يكون كريماً سخياً في بذله وأعطياته، فالكرم محبب عند الناس بينما البخل والتقتير يقلل هيبة الملك ويحط من قدره يقول: "إذا لم تسخ يصير كل الخلق أعداءك" .

(٢) عليه أن ينصف الناس من نفسه ومن عماله، فلا يسمح بالظلم والجور والعدوان ولا يمتنع عن لقاء الناس والمتظلمين والمحتاجين والضعفاء ولا يسمح لأرباب دولته أن يكونوا سرّاً حاجزاً بينه وبين رعاياه ليصل إلى المستحقين العطاء الذي يأتي منه .

(٣) وعليه أن يسهر على راحة الرعية فيخفف من آلام العباد وأحزانهم، يقول: "ولا تصبر على آلام عباد الله تعالى" .

ثالثاً: محظورات الملك (القائد) الأخلاقية:

(١) يجب أن يبقى الملك عالي المهمة موفور الكرامة كبير النفس عظيم الجاه بعيداً عن الخسة والوضاعة " فلا تكن وضع المهمة... ولا تظهر خستك للناس " فالخسة تسقط مهابة الإنسان وتخط من قدره وتجعل الرعية جسورة على مخالفته.

(٢) يجب أن يبقى الملك (القائد) مثلاً كاملاً موفور الكرامة دمث الأخلاق " اجتهد في أن لا تكون ثملاً ".

(٣) يجب أن يحكم الملك (القائد) بالعدل بين الناس ويحارب الظلم والعدوان " ولا ترض بالجور ".

(٤) عليه أن يعاشر الكريم والأصيل من الناس ويرتفع عن الوضع ولا يقدم إلا الفعل الحسن " وحذار أن تحقر نفسك ".

(٥) يجب أن يأخذ الملك (القائد) الأمور بالتعقل وبالصبر والتأني " ولا تتسرع ".

(٦) على الملك (القائد) أن يتوسط بين الجد والهزل ويحفظ ماء وجهه ولا يسمح للرعية أن تصبح جسورة على مخالفته ولا يسمح بعصيان الحاشية " كن قليل الكلام والضحك ".

(٧) يجب أن يكف الملك (القائد) عن ظلم الناس " فلا تجعل للظلم سبيلاً إلى قلبك " لأن الظلم يهدم البناء ويقوّض أركان الممالك والدول .

(١) صفات القائد العام :

لا يصلح برأي قابوس أي رجل لقيادة العسكر، إلا الذين توافرت فيهم الصفات والخصائص العقلية والبدنية، والتقى في ذلك مع ابن الأزرق .

أما صفات القائد العام فحددها بما يلي^(١) :

(أ) الجرأة وقوة الإرادة والاندفاع من أهم مواصفات القائد " وإذا صارت نوبة الحرب إلى كبار القواد... فانتهاز الفرصة ولا تفكر في الهزيمة وصارع الموت " فالقائد الجبان لا يصلح في الحروب لأن تخلفه يزعزع تماسك جيشه ويوهن قوى عسكره ويشبط فيهم الهمم، فالرئيس القائد هو المثل الأعلى لجنده في جميع الأحوال، يقتدون به ويسيروا على هديه، ويتبعون خطاه ويتمثلون أقواله وأفعاله .

(١) دمج، المرجع السابق، ص ٩١، ص ٩٢، ص ٩٣ .

ويشترط قابوس أيضاً أن يكون القائد مقداماً، رابط الجأش بقوله: "فاجتهد دائماً أن تتقدم عن موضعك ولا تتقهقر خطوة أبداً" لأن التراجع والارتداد عن ساحة القتال يصدع الجيش ويبدد القوة، ويعدم الأمل بالنصر.

(ب) أن يكون رصيناً وامتزناً ويقظاً " وكن يقظاً دائماً " فاليقظة والحيلة أساس النصر ويجب أن يكون حسن التدبير والسياسة ولا يعرف التسرع " وإذا ظفرت فلا تطارد المنهزمين كثيراً إذ يقع كثيراً من الخطأ في الرجعة " فالحرب لعبة وخدعة وتحقيق النصر لا يكون بغير تروٍّ وتعقل، فالعدو يتظاهر أحياناً بالهزيمة ويفسح في المجال أمام خصمه للحاق به فيقع المنتصر في كمائن الخصم وتدور عليه الدوائر ويهزم بعد نصر.

(ج) أن يكون القائد شجاعاً قوي العزيمة كبير القلب عالي الهمة " وكن باشا يوم المعركة عندما تلقي بنظرك على عسكر العدو " فبذلك يزداد الجند قوة وعنفواناً ويستشعرون بالنصر. ويحذر قابوس من التراخي والتخاذل أمام الجند حتى لا يثبط فيهم الهمم وينصح القائد أن لا يكون وضعياً بقوله: " ولا تكن.. وضع الهمة ".

(٢) علاقة القائد بالعسكر وتعامله مع العدو:

ينصح الكاتب القائد أن يتعامل مع جنده ومع عدوه بالطرق التالية:

أولاً: على القائد أن يحذر عدوه قوياً كان أو ضعيفاً، ويعد العدة الكافية لمواجهة، وعليه أن يرفع من شأن عدوه أمام الآخرين ويظهره بمظهر القوي العنيد ليزداد جيشه قوة ومكانة بعد النصر " ومهما يكن الخصم ضعيفاً فلا تراه ضعيفاً " فالحيطة والحذر في الحرب عنصران هامين لتحقيق النصر والغلبة على الأعداء، خصوصاً مع العدو الضعيف " واحتط في أمر ذلك الضعيف كما تحتاط في أمر القوي " .

ثانياً: من واجبه أن يكون خيراً محسناً مع جنده " فكن محسناً إلى العسكر والرعية " فالإحسان للجند يزيد من قدراتهم ويحفزهم على الطاعة، ذلك أنهم من المرتزقة الذين يتسابقون لجمع الثروة وكسب المناصب القيادية، ولا يعبئون بأسيادهم ما لم يحققوا أرباحاً وفيرة ومكافآت، وعليه أن يتودد إلى جنده ويستميلهم بالكلام المعسول إن تعذر ذلك بالمال يقول: " فإذا لم تستطع أن تزيد في الخلعة فلا تقصر في كلامك " .

ثالثاً: على القائد أن يساوي نفسه بعسكره فيقرهم إليه ويجالسهم،

ويتعامل معهم برفق ولطف خصوصاً الرؤساء منهم،
فيؤاكلهم ويشرب معهم " ولا تأكل لقمة خبز ولا تشرب
قدحاً إلا مع جندك " فإن ذلك يرضي الجند ويزيدهم
ثقة برئيسهم، فيحبونه ويحترمونه ويأتمرون بأمره ولا
يضمنون عليه بأرواحهم " وإذا أردت أن لا يضمنوا عليك
بالروح فلا تضمن عليهم بالخبز ". والواقع أن الجند وإن
كانوا يتعاطون شرب الخمرة والنبيذ من أنفسهم، فإن
ذلك لا يخول القائد الحق في أن يدعو إلى شرب الخمر،
فذلك يتعارض مع دوره كحاكم مثالي، مع الأخذ بعين
الاعتبار الناحيتين الدينية والصحية، فالإسلام يحرم
تعاطي الخمرة ويعتبر شربها معصية، كذلك فإن الخمرة
تضر الجسم وتفسد علاقات الإنسان الاجتماعية.

رابعاً: على القائد أن يحفز خصمه ويخط من قدره أمام جنده،
ويظهر وضاعة الأعداء وخستهم ويعدد عيوبهم وذلك
بخطبة يلقيها على جيشه قبل المعركة لتقوى عزائمهم
ويحققوا النصر، يقول قابوس: " عندما تلقي بنظرك على
عسكر العدو ويلتقي الجمعان وجهاً لوجه، قل لجندك
من يكون هؤلاء وما أصلهم "، ويتضح من خلال
هذا الموقف مدى وعي الكاتب بأهمية الحرب النفسية
وبتأثيرها في الميادين السياسية والعسكرية.

ز - مبادئ القيادة عند محمود شيت خطاب

"Leadership Principles According to Mahmood Sheet Khattab"

اللواء الركن محمود شيت خطاب قائد عسكري عراقي فذّ كتب في القيادة العسكرية من وجهة نظر إسلامية قدم له العلامة محمد أبو زهرة كتابه بين العقيدة والقيادة فقال عنه: "... وقد جمع الله تعالى لصديقنا اللواء خطاب من الصفات، أولها: الإخلاص في القول والعمل، وثانيها: الإدراك الواسع، والعلم بما حوله وله قلم نقي، وله فكر ألمعي، قائد يعرف خصمه ويدرك مراميه، حتى أنه ليتوقع الحرب أو الهجوم من عدوه في ميقاتها قبل أن يعلنها... علم بهجوم اليهود سنة ١٩٦٧م، وثالثها: إيمان صادق بالله، ورسوله النبي الأمين؛ ولذلك يتبع سير السالفين... ويكمل هذه الصفات التي هي منه بمنزله السجايا والمكان؛همة عالية، وتجربة ماضية وخبرة بالعلم والحروب". (١) (٢)

(١) خطاب، اللواء ركن محمود شيت، مرجع سابق، ص ١١.

(٢) إن هذا الجبل بسموه وعزته وشموخه... السيد خطاب... مات رحمه الله عام ١٩٩٩م زاهداً ورعاً فقد اتصل على أحد المقرّبين له يطلب له المساعدة دون علمه إبان الحصار الظالم للشعب العراقي.

وقد ختم اللواء الركن كتابه بمجمل صفات القائد المنتصر وهي:

العقيدة الراسخة، والمحبة المتبادلة بينه وبين رجاله، والثقة المتبادلة، والشخصية القوية النافذة، والإدارة الصلبة الحازمة، والخلق القويم، والقابلية على بناء الرجال تدريباً وتهذيباً، والحظ الموفق السعيد، والعقل الراجح الحصين، والتربية العملية للإدارة والقتال، والسمعة الحسنة المشرفة، والعلم العسكري المتين، والمثال الشخصي الرفيع، والحذر واليقظة، والحرص الشديد، والشجاعة النادرة، والخبرة بالرجال، والضبط القوي المتين، والعمل الراتب المستمر بدون كلل ولا ملل، وإجراء التفتيش الدقيق على أبتاعه وقضاياهم الإدارية، والتنظيم المنطقي السليم، والتبعية المتميزة المبتكرة، والشورى، والصبر الجميل، وتحمل المسؤولية، والقابلية البدنية، وإتقان مبادئ الحرب، وإصدار القرارات الصحيحة بسرعة والمعنويات العالية.

ولا بد من توافر أربعة شروط في القائد المتميز المنتصر: الطبع الموهوب، والعلم المكتسب، والتجربة العملية والعقيدة الراسخة.^(١) إن السيد خطاب أكد على أن القيادة هي فطرة، أي: استعدادات خُلِّقية ومعرفة وممارسة، يسبقهما عقيدة

(١) خطاب، المرجع السابق، ص ٥١٣، ص ٥١٤.

(إيمان) عرفها بأنها: مُثل عليا يؤمن بها الإنسان، فيضحى من أجلها بالمال والنفس.

وقد أبرز السيد خطاب دور العقيدة بقوله: "ولم ينتصر جيش إلا وله (قضية) يدافع عنها ويؤمن أفراده بأنها تستحق أن يضحوا من أجلها بالروح، و (القضية) كما يعبر عنها المحدثون.. هي: العقيدة الراسخة أو المصلحة العامة.

المسلمون الأولون مثلاً، كانت (القضية) التي حاربوا من أجلها هي: إعلاء كلمة الله، فكانت حروبهم من أجل العقيدة. والحلفاء والمحور في الحرب العالمية الثانية، كانت (القضية) التي حاربوا من أجلها هي: مصالحهم القومية والوطنية.

وشتان بين حرب (العقيدة) وحرب (المصلحة): الأولى حرب عادلة والثانية حرب غير عادلة.

وقد انتبه المؤرخ ابن خلدون إلى أهمية (العقيدة) بالنسبة للعرب، فقال في مقدمته: "إن العرب لا يحصل لهم الملك إلا بصبغة دينية من نبوه أو ولاية أو أثر عظيم".

تلك حقائق معروفة، ولكن أعداء العرب والمسلمين يشوهون الحقائق، ليسهل عليهم السيطرة والاستغلال، لأنهم يعرفون أن الأمة بدون عقيدة لا تقوى على تحمل أعباء القتال،

وتؤثر الاستسلام مع الذل على الحرب مع العزة".^(١)

ح - مبادئ القيادة عند المرادي

"Leadership Principles According to Al-Moradi"

كتب العالم المغربي المرادي في كتابه "الإشارة إلى أدب الإدارة" بقوله في خصال المراتب القيادية^(٢) ما يلي:

(١) خصال الملك:

(أ) الحزم، هو: النظر في الأمور قبل نزولها، توقي المهالك قبل الوقوع فيها، تدبير الأمور على أحسن ما يكون من وجوها.

(ب) مراتب الملوك: أنواع سلوكهم ثلاثة: حازمان وعاجز.

- أحد الحازمين هو: الذي ينظر في الأمور قبل نزولها ويحتال لها قبل الوقوع فيها، فيجتلب خيرها، ويتجنب شرها...

- والحازم الثاني هو: الذي لا يدبر الأمور حتى يحل فيها،

(١) خطاب، المرجع السابق، ص ٥٢٩.

(٢) خليل، د. خليل أحمد، العرب والقيادة، دار الحداثة، الطبعة

الأولى، بيروت، عام ١٩٨٥م، ص ٦٣، ص ٦٤، ص ٦٥.

فإذا حلت به عرف وجوه التخلص منها.

- والثالث: العاجز وهو المتواني الذي لا يزال في لبس من أمره وعجزه، وغفلة عن إصلاحه حتى يقوده إلى التهلكة.

(٢) خصال السلطان والوالي:

(أ) تدبير الخلاف الداخلي.

(ب) تدبير الحروب.

(ج) وهما تدبيران يحتاجان إلى سياستين وبطانتين.

(د) وهما سياسة، وبطانة، لتقوية الملك.

(هـ) وهما سياسة، وبطانة، للجمال.

"وسياسة القوة كما يقول المرادي أولى بالإثارة، لأنها إذا انحرفت زال الجمال... وقد تكون القوة من الجمال، والجمال من القوة، ولكن الشيء ينسب إلى معظمه".

(٣) خصال قائد الجيش: (هنا يعتمد المرادي إلى الصفات الرمزية حيث يكون الحيوان رمزاً لفعل، أو لمسلك سياسي كما هو مألوف في التراث الأسطوري) ويحدد لقائد الجيش ثمانية خصال:

(أ) الأسد: الوثب.

(ب) الحدأة: الخطف.

(ج) الذئب: الحتل.

(د) الثعلب: الروغان.

(هـ) الحمار: الصبر.

(و) الخنزير: الهجوم.

(ز) الغراب: البكور.

(ح) الكركي: الحراسة.

ويضع المرادي خصالاً للأعوان والجنود، هي: خصال العون
(الشدة، السياسة، الصدق، الطاعة)، أما خصال الجندي
المحارب (الشدة، المروءة).

(٤) خصال القاضي:

(أ) الفيل: الوقار.

(ب) النسر: العلو.

(ج) الحمام: القرب.

(د) الغزال: الصبابة.

(هـ) الفأر: الفطنة.

(و) القرد: الاحتراس.

(ز) النمر: الحس.

(ح) الهدد: العبادة.

(ط) الببغاء: البيان.

ط - مبادئ القيادة عند أبي عبد الله القلعي

"Leadership Principles According to Imam Abu Abdullah Al-Qalee"

قال بعض الحكماء: السلطان ظل الله في أرضه، والحاكم في حدود دينه، وفرضه، قد خصه الله بإحسانه، وأشركه في سلطانه وندبه لرعاية خلقه، ونصبه لنصرة حقه إن أطاعه في أوامره ونواهيه، تكفل بنصرته وحراسته - وإن عصاه فيهما وكله إلى نفسه - .

ومن مكنه الله في أرضه وبلاده، واثمنه في خلقه وعباده، وبسط يده وسلطانه، ورفع محله ومكانه، فحقيق عليه أن يؤدي الأمانة ويخلص الديانة ويحمل السيرة ويحسن السريرة، ويجعل العدل دأبه المعهود، والأجر غرضه المقصود.

وقال بعض الحكماء: إذا بُني الملك على قواعد العدل، ودُعِم بدعائم الفضل، وحُسِّن بدوام الشكر، وحُرِس بأعمال البر، نصر الله مواليه وحَذَلَ معاديه، وعضده وسلَّمه من الغير.

وقال: اعدل فيما وُلِّيتَ، واشكر على ما أُوتيت، يمدك الخالق وتؤيدك الخلائق، ليس من قوتك - وإن تمت - فضلٌ على قضاء

حق الله عليك، ولا لقدرتك - وإن دامت - فضلٌ على القيام
بشكر ما أسداه إليك، ولا لعمر ك - وإن طال - فضل عن
النظر فيما يصلح جندك ورعيتك، ولا لمالك - وإن كثر - قدر
عما يصون عرضك ومروءتك، فاجعل أيامك أربعة:، يوماً
تجعله لحسن العباداة. ويوماً تستقبله بشكر النعمة منه ويوماً
تقْضِره على النظر في القصص والمظالم. ويوماً تُمْضِيه في ابتناء
المعالي والمكارم.

وقال بعض الحكماء من جعل ملكه خادماً لدينه، انقاد له كل
سلطان؛ ومن جعل دينه خادماً لملكه، طَمَع فيه كل إنسان.

وقال أبرويز: أطع مَنْ فوقك يُطْعِكَ من دونك.

وقال أردشير: أسعد الملوك من سَعِدَت رعيته بعدله، ونالها
الرفاهية في أيامه، وجرت له صوالح السنين في دهره، وأشقاها
من كان بخلاف ذلك.

وقال: الناس ثلاث طبقات، تجب سياستهم في ثلاث
سياسات، منهم: طبقة من الخواص الأعيان تسوسهم بمحض
اللطف والإحسان. وطبقة من العوام الأوساط تسوسهم من
العنف واللطف ما بين الاقتصاد والإفراط. وطبقة من العوام
والأطراف، تسوسهم بمحض الغلظة والاعتساف.

وقال أيضاً على الملك أن يأخذ نفسه بثلاث: تعجيل مكافأة

المحسن على إحسانه. وتأجيل عقوبة العاص على عصيانه. والأناة عند طوارق الدهر وحدثانه؛ فإن في تعجيل مكافأة المحسن: شحذ الضمائر على الطاعة؛ وفي تأجيل عقوبة العاصي: إمكان العفو والإقالة، ومراجعة التوبة والندامة. وفي الأناة عند الطوارق انفساح مذاهب الرأي والسياسة وإيضاح غوامض السداد والإصابة. وقال أيضاً: لا يصلح لسد الثغور وقود الجيوش وتدبير الخيول، وحراسة الأراضين والأقاليم، إلا من تكاملت فيه خمس خصال: حزم يتيقن به عند موارد الأمور حقائق مصادرها، وعلم يحجزه عن التهور في المشكلات، إلا عند تجلي فرصها، وشجاعة لا تنقصها الملهمات بتواتر حوائجها وعظم هولها، وصدق في الوعيد والوعد يوثق منه بالوفاء عليها وجُود يهون عنده تدبير الأموال عند ازدحام السؤال عليه.

وقال أيضاً: لا ينبغي للملك أن يكون فيه خمس خصال: لا يكون كذاباً، لأنه إن وعد أو أوعد لم يرج ولم يخف. ولا ينبغي أن يكون بخيلاً فإنه إن كان كذلك لم يناصحه أحد. ولا تصلح الولاية إلا بالمناصحة، ولا ينبغي أن يكون جباناً، فإنه إن كان كذلك تجرأ عليه عدوه وضاعت الأمور، ولا ينبغي أن يكون حديداً، فإنه إن كان كذلك مع القدرة هلك الناس معه. ولا ينبغي أن يكون حسوداً، فإنه إن كان كذلك لم يشرف أحداً ولا يصلح الناس إلا بأشرافهم.

وقال أيضاً: خير الملوك من أشبه النسر حوله الجيف، وشرهم من أشبه الجيف حولها النسور.

وقال بعض البلغاء: أربعة لا يزول معها ملك: حُسن الدين واستكفاء الأمين، وتقديم الحزم وإمضاء العزم، وأربعة لا يثبت معها ملك: غش الوزير وسوء التدبير، وخبث النية وظلم الرعية، وأربعة لا بقاء لها: مال يجمع من الحرام، وحال تعقد من الآثام، ورأي يغوي من العقل، وملك يخلو من العدل.

وقال الحريري: أسعد الناس من سعدت به رعيته، وأشقاهم في الدارين من ساءت سريرته.

ومن كلام الثعالبي في المبهج: الملك من يُوالي لأوليائه صَلَاتُهُ وتُبَارِي هبوبَ الريح هِبَاتُهُ، وتَفَرَّسَ الفوارسَ لَحْظَاتُهُ، وتَضَعَمَ الصَّراغِمَ سَطَوَاتُهُ. الملك من جمع سداد الأمور إلى سداد الثغور، وكان أيده متيناً، وكيده مبيناً، الملك من رجع إلى رأي سديد من كماله وركن شديد من أمواله ورجاله، الملك من سيفه يفنى وسيبه يغني، الملك من جوده مطير وبأسه مستطير، الملك من عدله كافٍ كافل، وفضله هام هاطل، الملك من تثني عليه الخناصر وتثني عليه السبابات، وتعض عليه من الغيظ الأباهيم، الملك من لا يسلم الإسلام، ولا يفارق الفرقان، ولا يهمل الملة، ولا يعدل عن العدل، إذا جمع الملك بين شرف الانتساب والاكتساب، ونظم حاشيتي الفضل والعدل، فتقريضه وإن أفرط ومدحه

وإن نبل قصاراه تقصير، إذا عنى الملك بتسكين الدهماء، وحقن
الدماء بعد قرع باب السماء في استحفاظ باب النعماء.

إذا كانت يد الملك مفتاح الأرزاق، وسيفه حتف أهل
الشقاق، فقد فاق ملوك الآفاق، الملك من كان كالغيث يحيي
إذا همي، والسيل أردى إذا أطم، والبدر يهدي إذا سما، والدهر
يُصمي إذا رمى.

الملك من تبيض أياديهِ، وتحمر مواقع سيفه، الملك من تشهد
بفضله مشاهده، ويعمر وفده فوائده. كف الملك سماء، صوبها
أموال ودماء، أدب الملك الأريب: في مكارم يبتنيها ومآثر
يقتنيها، وعلم يحصله وكرم يوصله، ورعية يرعاها ويحمي
حماها، همة الملك الهام، في أرباب السيوف لا في ربّات السقوف،
وفي البيض القواضب، لا البيض الكواعب، وفي سمر الرماح،
لا في ابتناء المصانع.

وقال بعض الكتّاب في مدح أمير: هو مستقر في ذروة عِزه،
مستقل بأعباء ملكه، يتصرف بالرئاسة بين رفق من غير ضعف،
وخشونة من غير عنف.

وقال آخر: قد عود ممالكه الحياطة، حتى لا يحل حرائمها، ولا
يذعر سوائمها ولا تراع جوانبها، ولا تذب عقاربها.

وقال آخر: قد صرفهم بين خشونة أبعاده ولين معتاده،

وأراهم بريقَ حُسَامِهِ مشفوعاً بتزويق أنعامه .
وقال آخر في وصف ملك: قد أحيا سنن العدل وأمات سنن
الجور، فحمى الدين منيع وجناب الملك وسيع .
وقال آخر: قد جَيدَ بصنع العدل فثبت أصله وسما فرعه،
وفتت في عضد الظلم فاجتت قراؤه وحصد زرعه .

ي - مبادئ القيادة عند ابن الأزرق

"Leadership Principles According to Ibn Al-Azraq"

"في سياسة الوزير"

والمذكور منها - باعتبار ما يخصه - ثلاث (سياسات):
لنفسه، وسلطانها، وأرباب دولته .

السياسة الأولى: سياسة لنفسه، ليتتهض بها حمل ما وراءها،
كما قيل: لا يضبط الكثير من الناس من لا يضبط نفسه الواحدة،
وجوامعها الكلية: أخذ نفسه بمعتقدات علمية، وعزائم عملية،
فهي ضربان:

الضرب الأول: المعتقدات العلمية، وهي جملة:

المعتقد الأول: أن التصرف بمقتضى العدل والنصفة، يملك
سرائر القلوب، ويظفر منها بالمحبة الصادقة، وبموجب الجور
والقهر لا يملك منها إلا التصنع في الظاهر، وهي طالبة في السر

لمن يملكها، ويتأمر عليها بما تنقاد إليه، ظاهراً وباطناً.

قلت: وهذا - وإن سبق مثله في السلطان - فهو يجري في الوزير إذ هو فرعُه، وشعبةٌ منه.

المعتقد الثاني: أن بقاء النعمة عليه ببقاء النعمة منه، واستقامة الأمور على حسب استقامتها به.

قلت: لأن النعمة من العبد شكران على النعمة عليه، فإذا كفرها بتركه فقد عرّضها للزوال؛ كما تقدم تقريره في الشكر، فليستحضر معناه في هذا المقام.

المعتقد الثالث: أن صلاح الأمر به أفضل ما يعتدّ به من فوائد الولاية، وعوائد الخصوصية بها: كشمول الأمن، وعموم الرضا ووفاء الذمة، وإفاضة الإحسان؛ فبذلك تحسن الأيام، ويطيب الذكر، وتُملك القلوب، ولا كذلك إذا أعرض عن هذا القصد، ونأى عنه بجانبه.

المعتقد الرابع: أن إثارة الراحة وقت الحاجة إلى الحركة يعقب تعباً، لا بد منه، عند فوات البدار إليها تحصيلاً لمصلحتها؛ وإذ ذاك فتحمل تعبها أولى من النهوض لتعبٍ لا فائدة فيه البتّة.

المعتقد الخامس: أن الإبقاء على من يهم بزوال النعمة - رعاية لموجب الإقالة له من عناية سابقة أو استحقاق لدوام استصحابها كفيل بحسن الحراسة من الله تعالى ! - بإحراز

السلامة من التَّبَعَة، وإدّخار المثوبة عليه يوم الجزاء.

الضرب الثاني: العزائم العملية، وهي جملة:

العزيمة الأولى: تقديم تقوى الله - تعالى - واستشعار مراقبته فيما أوجب عليه؛ من طاعة السلطان ومقابلة ثقته به بما يوفي بحقوقه اللازمة، وحمل الكفاة على مقتضى الشرع الذي هو نهاية المَعْدلة بينهم، وبذل الوسع فيما تقلّده من ذلك، واعتمد في الوفاء به.

العزيمة الثانية: مسارعته للقيام بالأعمال الوقتية والوظائف الحاضرة، حذراً من آفات التأخير ومحدور عوائقه، وأيضاً فالوقت الذي تؤخر إليه له عمل آخر يخصّه، قالوا: "وأقل ما يلحق من ازدحام الأعمال دخول الخلل فيها".

العزيمة الثالثة: احترازه من إغفال شيء تقلّده، اتكالاً على ثناء الناس عليه بمحاسن القيام بالوظيف، لما يظن به من الخروج عن المحدود منه بمقدار ما خرج إليه بذلك، ولأن الثقة بمدح الناس - ذهولا عن المساويء الباطنة - عدولٌ عن اعتبار ما هو أوفق في المعرفة، وأصدق في الدلالة.

العزيمة الرابعة: اعتماده عند توزيع وظائف الخدمة - على وسيلتي الكفاية والأمانة؛ وإن كان المتّصف بهما بعيداً عن العناية به لولاهما، وذلك لما يعود به قبول ما سواهما من التضييع،

والخيانة، مع الرمي بنقيصة الإيثار بهوى، أو مودة، أو تقصير.

العزيمة الخامسة: ترفّعه عن التبذل لكثرة مباشرة العامة، لما في طباعها من إهانة من خالطها وتنقيصه بإفراط الدالة عليه، لكن بحيث لا يُفْرِط في غلظة الحجاب، لما تقدم من تقرير مضرته، وعُظم الوعيد عليه: "قد جعل الله لكل شيء قدرا".

السياسة الثانية: "سياسة لسلطانه".

وذلك بآداب يعظم بها على مقامه، وممتّيات يحذر منها في خدمة ملكه وتديره، فهي نوعان:

النوع الأول: وهو جملة آداب.

الأدب الأول: إخلاص النية الصالحة في كل ما يلفظ به بين يديه، فقد قال أفلاطون: إذا طابق الكلام نية المتكلم حرك نية السامع، وإن خالفها لم يحسن موقعه ممن أريد به - وذكر قضيته مع الملك الذي سجنه -.

قلت: وقول الشيخ تاج الدين (ابن عطاء الله): كل كلام يبرز عليه كسوة القلب الذي برز منه يشمل هذا المقام ويعمّه.

الأدب الثاني: عدوله بالسلطان عن المضرة بالناس؛ متى سلك طريقها، بإعمال التلطف به في جذبه بالرفق لطريق المنفعة، مظهرًا له أن صورته عنده: محبةٌ في الإحسان، وكراهةٌ الإضرار.

قلت: وبالموثوق به يلجئه للسلوك على النهج الذي أرشده

إليه، وذلك بنجح الهداية عليه.

الأدب الثالث: تنزله في إلقاء الفائدة للسلطان ؛ بحيث لا يشعر بأنه المفيد له بها، ففي " الأفلاطونيات " : ينبغي للوزير أن يخرج إفادته للملك في صورة الاستفادة منه، ولا ينسى محله عند رفع السلطان له، وفي " العهود اليونانية " : إذا شاورك فلا تكلمه كلام المرشد لمن استهداه، فيما أشكل عليه، وليرَ فيك من الحاجة إلى عرض ما تشير به عليه أكثر من حظه في فائدة ما بدا منك.

الأدب الرابع: تنبيه سلطانه على إمضاء التغيير، لما يخلّ بحفظ الشريعة، بإحياء سننها، وقمع البدع فيها، مع إحالة ذلك عليه بعد مبادرته - هو - لواجب التغيير بنفسه ليظهر للناس أن عناية السلطان بذلك فوق ما أهمه - هو - من العناية به، قال في " العهود : فإنك تهدي إليه فيه ما يزيد في مكانتك، ويحسن آثارك ويطيب أخبارك.

الأدب الخامس: إعمال جهده في التماس عذر السلطان فيما أقر له فيه بالخطأ ؛ مع الحذر من التصريح بالموافقة، ففي " الأفلاطونيات " : إذا ذكر لك رئيس خطأ كان منه واعترف به، فأجلّ فكرك في الاعتذار له منه، واحذر أن تعنّفه، ولا تجمع معه على ذمّة.

قلت: يُنظر إلى هذا قوله في موضع آخر: إذا أردت تسكين غضب الملك على أحد، فادخل معه في غيظه، وصغّر أمره،

وأعلمه أن منزلته دون التي خرج إليها الملك، ليستريح إليك
ويسكن، ثم يأتي له - بعد ذلك - كما يُعمل الزجاج بالآلات:
ينقلها بعد الخروج عن النار إلى موضع حار، لئلا يضر بها برد
الهواء.

الأدب السادس: تحضيض من أحيان إليه على تخصيص الشكر
بالسلطان والاعتراف له بالمنة، لما فيه من تعظيم مقامه وتوفيقه
على الإيثار له، بنتائج المساعي الحميدة، ففي "العهود": حرّض
من أحسنت إليه على شكر الملك دونك، ليقف على أن سعيك له
أكثر من سعيك لنفسك.

الأدب السابع: اقتصاره في التصريف بمقتضى الفضائل
الملوكية على فضيلتي الصبر والعدل، وما وراء ذلك، فإلى
السلطان لا له، ففي "الأفلاطونيات": يحتاج الوزير إلى أن لا
ينازع الملك فضيلة، إلا الصبر على مزاولة الأمور والعدل فيها،
وإعطاء كل طبقة ما تستحقه، فإن هذا له خاصة، وللملك
الزيادة والنقصان؛ بمقدار ميله، ومحبته، والتسمّح الذي لا يسع
الوزير شيء منه.

الأدب الثامن: مراعاة أحوال سلطانه في السر والجهر والغيبة
عنه: والحضور معه؛ بحيث لا يخفى عليه شيء من أموره، ولا
يغيب عنه قليل - منه - ولا كثير، قال الطرطوشي: لا يعرف
الوزير ما له وما عليه؛ حتى يراعي من صاحبه الواثق به ما

يراعيه العاشق الغيور من المعشوقة المتهمة.

قلت: ولا يخفى عن ذي فهم ماذا به يتوصل إلى ذلك.

الأدب التاسع: معرفة خلق سلطانه، ليسلك في التدبير على حسبها وهي: السخاء، والبخل، والقوة على التدبير، والضعف، والاسترسال، وسوء الظن، وحسن المعشر، والانقباض فالسخي يؤثر الشكر على التوفير، والبخل يؤثر التوفير على الشكر، والقوي على التدبير يستدعي المشاركة على السعي، ويحترز بذلك الحجة لمشاركة، والضعيف على التدبير يركن إلى التفويض والتخلية لما تحمد عاقبته، والحسن الظن يتمكن معه من إحكام أموره، ويتبع فيها أقصى مبالغ المصلحة، والسيئ الظن يشغل بطلب الخلاص منه عن التفرغ لتدبيره، الحسن البشر يزيد في نشاط ناصحه، ويملك قلوب الأحرار بإقباله، والشديد الانقباض يكسل من السعي في أموره، ويمنع انشراح الصدر لموالياته، قال في "العهود": ويحدث عن هذه الأخلاق إذا ازدوجت ستة عشر نوعاً، قال: وقد نظن أن بين كل خلق منها - وضده - خلقاً معتدلاً، وهذا موجود في العقل، ولا ظهور له في الحس، والمراد ما يغلب من ذلك حساً، قال: فأعط صورةً من تحمده من الملوك ما يناسب تأليفها من التدبير، ليحسن أثره، وينقاد لك سلطانك.

فائدة: لمعرفة أخلاق السلطان طريقان: طريق المباشرة له،

وطريق اعتبارها بأخلاق من يغلب عليه، ففي "الأفلاطونيات"
"اعرف أخلاق الملك من أخلاق من يغلب عليه من معاشريه، و
أدخل إليه من خلق أقربهم إليه ؛ إن وثقت من نفسك بنفاذ ذلك.

الأدب العاشر: وهو رأس الأمر كله، وملاك هذه الآداب
تقوى الله - تعالى - في تقديم طاعته، وذلك لأمرين:

أحدهما: أن السلطان لا طاعة له في معصية الله - تعالى - لما
تقرر من ذلك شرعاً، وانظر في موعظة الحسن لابن هبيرة - وقد
سأله عن الكتاب يرد عليه من سلطانه بما فيه مخالفة، هل له
سعة في تقديم الطاعة له؟ - : الله أحق أن تطيع، ولا طاعة في
معصية الله، فاعرض كتاب أمير المؤمنين على كتاب الله، فإن
وجدته موافقاً له فخذ به، وإن وجدته مخالفاً فأبعده، يا ابن
هبيرة ! اتق الله، فإنه يوشك أن يأتيك رسول من رب العالمين
يزيلك عن سريرك، ويخرجك من سعة قصرك إلى ضيق قبرك،
فدع سلطانك ودنياك خلف ظهرك، وتقدم على ربك، وتنزل
لا يمنعك من الله، وإني أحذرك بأس الله الذي لا يرده عن القوم
المجرمين، انتهى المقصود منه.

الثاني: أن بتقدير إثاره بالطاعة، فهو الذي بتسليط تعجل
العقوبة، فقد قال المقتدر بالله لوزيره علي بن عيسى: اتق الله
يَعِطْنِي عَلَيْكَ، وَلَا تَعْصِهِ، فَيَسْلُطَنِي عَلَيْكَ؛ وقال المأمون لبعض
وزرائه: إياك أن تعصي الله فيما تقترب فيه إلي، فَيَسْلُطَنِي عَلَيْكَ.

قلت: وأولى إذا كانت المعصية بالطاعة له في محذور، كما دلّ عليه حديث: "من أعان ظالماً سُلِّطَ عليه".

كيفية محذور: وقد دلّ الوجود، وشهيدُ العيان: أن الصدق مع الله - تعالى - في تقديم طاعته ضامن للنجاة، وتيسر الخلاص الجميل، كما يُحكى عن الوزير الذي أمر ملكه بقتله، فقال له: إن رأى الملك أن يعرّفني بموجب ذلك فعل، فقال له: إنك حملت نفسك بمخالفتي على حال لا يستجيزها رشيد، فقال له الوزير: لو كنت - أيها الملك ! - مالكي وحدك أنفذت ما تأمرني به من غير مهلة ولا استراة، ولكنك تملك ظاهري، ولي من يملك سرّي وعلايتي، وأحصّل في يديه، إذا خرجت عن يدك، وإنما لك عليّ الطاعة في طاعته، وليس لك عليّ الطاعة في معصيته، فبكى الملك واستدناه، وزاد في إكرامه.

النوع الثاني المتقي وهو جملة:

المتقى الأول: إمضاء ما فوّض فيه إليه، من غير مطالعة له بمهماته، ففي "الأفلاطونيات": إذا استوزرك الملك، فلا تقبلنّ منه تفويضه، فإن ذلك مخّطر بالوزير.

قلت: زاد في "العهود": والتفويض مظنة للتكثير، قال: فإن أكرمك بذلك لموجب، فأشرك معك حاكم الشريعة، وخلّد كل ما أمضيته في ديوان مفرد له، وطالع الملك بجملة ذلك تسلم.

المتقى الثاني: ترك التحفظ في كلامك، عند مخاطبة السلطان كمجاوزه مقدار الحاجة فيه والاحتياج لغيره، ففي "العهود": تحفّظ في كلامك، عند مخاطبته، واحذر أن يتعدى قولك ما دعت إليه الحاجة وسلم الناس عليك فيه، وجنب كلامك الاحتجاج بغيرك والتمثيل بسواك، فربما أخطر هذا بك وبمن تذكره.

المتقى الثالث: تقدم السلطان عليه فيما يعود بصلاح الملك، جدا وتثميرا، ففي "العهود": وأعلم أن عارا ونقيصة بك أن يتقدمك الملك في الصبر على الملاذ، وهجر الدعة، أو شدة اليقظة، وقوة التفكير في مصلحة المملكة، فإنه إن سأمك بذلك وسرّه تقدمه عليك فيه، فهو يحطّك لديه، ويرى أنه لا مؤازر له، فاجتهد أن يراك متقدماً / له فيها، ولا يحسن منك بتقصير عنها.

المتقى الرابع: إظهار ما له من فضيلة تجاوز فضائل أهل طبقتة، ففي "الأفلاطونيات": إذا خدمت ملكاً فلا تظهرنّ منك فضيلة تجاوز فضائل أهل طبقتك، فإنه لا يحسن موقعها لك، ويرى أن قعودك أكثر من كفايتك.

قلت: ينظر إلى هذا قوله في موضع آخر: ينبغي لمن طال لسانه وحسن بيانه أن لا يحدث الناس بعواقب ما يسمع، فإن الحسد لحسن ما يظهر منه يحملهم على تكذيبه، وترك الخلوص في الشريعة وإلا حملتهم المنافسة على تكفيره.

المتقى الخامس: إجابته لمشاركة السلطان فيما يذهل به عن التدبير والسياسة، ولو في لحظة من الزمان، ففيها: إذا استعملت على أمر ملك، فلا تانس بلذة، ولا بنعماء، ولا سيما في الوقت الذي ينزل فيه، وإن دعاك إلى مشاركته أعلمته أنه لا يجب أن يجتمعا على اللهو، لئلا يغيب نور العقل عن المملكة.

المتقى السادس: ذمّ رذيلة ظهرت فيه، ونهيه عنها، ففيها: لا تدمن رذيلة ظهرت في احد من الملوك عنده، ولا تنه عنها، فإن الأمر والنهي للملك ولك، ولكن أذكر له الفضيلة التي خرجت تلك الرذيلة عنها، وحسنها عنده، فإنه يلزمها ويضرب عما ظهر منه من تلك الرذيلة: كأن يبخل فتحسن له توفيه الأشياء مقاديرها وإعطاءها حقوقها، وتقبح عنده الخرق والسرف، فإنك إذا عرفته بذلك، رأى قبيح البخل فتجنّب.

المتقى السابع: إقدامه على مجاوبة معاديه في المجلس السلطاني؛ إلا بإذن، ففيها: إذا نابزك أحد بين يدي الملك، فلا تكلمه إلا بإذنه، وأذكر له أنك لا تطلق لسانك في مجلسه - لجلالته - بجميع ما يحضرك فيه، وأظهر التهاون بذلة والتبسم منه، فإنه يستشيط، وتقع به التهمة وأنت وادع.

المتقى الثامن: تغيظه بحضرة السلطان، ففيها: لا تتعيط بين يدي الملك، فإن الغيظ يحرك الانتصار، ولا يكون في مجلسه إلا به، ولكن حرّك غضب الملك بوجوب الحجة، وخلّ بينه وبينك الأمر.

المتقى التاسع: تشفى الغيظ من عدو مكافح، إيهاما أن ذلك من مصالح ملكه، ففيها: أشد الأشياء على الرئيس أن تستشفي به من عدوك وتوهمه أن ذلك من مصلحة أمره، فإنك تقيمه مقام الكلب الذي تحركه على ما ينفعك دونه، فاحذر هذا، ولا يظهر له بغضاً لأحد أو محبة، واجعل غضبك ورضاك تلقاء استحقاق الناس من مملكته.

المتقى العاشر: تكلفه للسلطان ما لا يوفي به مقدوره، ففي "العهود": لا تنزل من الملك منزله تحتاج فيها إلى تكلف ما ليس في طبعك، والاستعانة عليه في شيء منها أو إيقاع حيلة في مشاورتها، فليس عائدها عليك بمقدار إحضارها بك.

المتقى الحادي عشر: قبول رضى السلطان بعد العتب عليه؛ إلا بعد ظهور صحته، ففي "العهود": إذا عتب عليك في شبهة لاحت في أمرك، فلا تقبل رضاه عنك، إلا بعد أن تقدم حجتك، وأره أنك لا تؤثر الحياة، إلا ببراءة الساحة من سوء الظنة، فإن ذلك زائد في محلك، ومنبه على خطرك.

المتقى الثاني عشر: كثرة تردّد حرم السلطان إليه في طلب الحوائج ففي "الأفلاطونيات": ليحذر الوزير انصباب حرم الملك إليه في حوائجهم، ولتكن الوساطة بينهم وبينه، إما أم الملك، أو من وقف الملك على غيرته على الوزير من حرمه.

المتقى الثالث عشر: سروره على ما يختص بالسلطان من

ملبوس ومركوب ومتزيّن به، ففي "العهود": واحذر لباس ثوب، وركوب مركبة، واستخدام ما يتزيّن به.

المتقى الرابع عشر: إفراط الدالة على السلطان، لسوء منقلبها ففي "العهود": واحذر مصارع الدالة، فإنها أكثر أعدائك في سموّ حالك واستقامة أمرك.

قلت: في "الأفلاطونيات": شرّ في الزينة، قال الطرطوشي: إذا كان الوزير يساوي الملك في الهيئة والطباعة فليصرعه الملك فإن لم يفعل، فليعلم أنه مصروع.

المتقى الخامس عشر: مساواته للسلطان في الزينة، قال الطرطوشي: إذا كان الوزير يساوي الملك في الهيئة والطباعة، فليصرعه الملك فإن لم يفعل، فليعلم أنه مصروع.

قلت: لأنه مبدأ الاستبداد عليه، كما يرد - إن شاء الله ! - وقديماً تخوف من ذلك على الوزراء، وحذروا من سوء عاقبته، يحكى: أن والد بعض الوزراء قال لولده - وقد رآه قد تجاوز الحدّ في حاله -: يا بني ! إنه قد همّني نظام أمرك وما رأيت من فساد فقال له ابنه: وما أنكرت منه؟ فقال: رأيت هيئة ابن الملك وعدده أقل من هيئتك وعددك، ورأيت الجيش قد أعطوك من إعظامهم ما ليس عندهم فيه مستزاد للملك ولا أن يعمر منزلته، فأنزل مما رقيت إليه من قبل أن يرميك الملك عنه.

المتقى السادس عشر: تعرضه بالتوسع في الحال، لتغيير السلطان عليه، ففي "الأفلاطونيات": أكثر استئصال الملوك من خدمهم على كثرة ما يجتنون من الأموال، ويملكون من الضياع والآلات، فإذا رأى منك ما يستكثره فردّه إليه، وعرفه بأنك جمعت له باسمه والتزم هذا له ؛ وإن أظهر كراهة له .

قلت: وعلى أن توسعه قد يكون بحسب ما يطلق له عناية به؛ لا سيما في الدول العظيمة / الوفرة، كما يحكى عن الوزير أبي الفرج يعقوب: إن مخدومة العزيز - صاحب "مصر" - أقطعه مائة ألف دينار، وخوله - بعد موته - من العبيد والمماليك أربعة آلاف، وخوله جوهرًا بأربعمائة ألف دينار.

المتقى السابع عشر: إفراط سعيه في تكثير البنين والأتباع، ففي "العهود": تجنب الانهماك في طلب كثرة الولد والزيادة في الحشم، فإن الحاسد يراهم وتضطر إليه لهم نعمة، وإنما هم مؤونة مستهلكة لعائدك لهم وردّها، وعليك صدورها، والاقتصاد في أمورك أدوم لسلامتك، وأغض لطرفك الساهي عنك، وأروح لقلبك وجوارحك، قال (صاحب "العهود اليونانية"): وليكن وكذك ونهاية خوضك في استقراء حال المملكة، وتأمل أقطارها وما عليه كل جزء منها: من زيادة، أو نقصان، أو سداد ثغر، وتدير مصلحة، يبقى لك شرفها، ويحسن بك أثرها.

المتقى الثامن عشر: ظهور موجدته على استوائه في العائد

مع من دونه، ففي "العهود": إذا كنت للملك أنصح من جميع وزرائه وساوى عائدك عائدهم، فلا يكربك ذلك، لأنك تأخذ منه ما فرضه لك العقل وهم يأخذون ما أعطاهم إياه الهوى الذي لا يثبت مع التكشف.

المتقى التاسع عشر: إقامة الحجة عند قصد السلطان له، أو لأحد من أتباعه بتغير حال دون طلب العذر، ففي "الأفلاطونيات": إن قصدك الملك في تابع لك، أو في شيء من أمورك، فليكن طلب العذر في ذلك أشد من طلب الحجة التي تعصم منه، ولا يتأثر كلام الأتباع فيه، وانظر إلى بلدك - فضلاً عن غيره - بعين الملك، تسلم من انحرافه.

المتقى العشرون: طلبه للترفع عند المزيد له في الكرامة، ففي "الأفلاطونيات": زد في تواضعك للملك بمقدار زيادته في رفعتك، فإن استعفاك من ذلك فأعلمه أن ترك ذلك عندك وأن في تخطئه حرجاً عليك، فإن عقبى ذلك محمود لك.

الحادي عشر: مدخل (نظرية) القوي الأمين

"Honest Strong Theory"

قال: "العدل أقوى جيش ، والأمن أهناً
عيش ... خير أموالك ما أنفقت منه ،
وخير أعمالك ما وفقت فيه ... رأس
الفضائل اصطناع الأفاضل ... من أعز
نفسه أذلّ فلسه ."

أبو سعد منصور الأهوازي.

أ - لماذا القوي الأمين؟

"Why Honest Strong"

إن الإسلام دين الوسطية يوازن بين متطلبات الفرد والجماعة
وبين الدنيا والآخرة وبين المثل والواقعية البشرية تلك الواقعية
التي تقدر الفطرة والنزعة الإنسانية كما تحترم التجربة الميدانية
المترابطة حضارياً ولذلك تلحظ أن الإسلام إذا طبق في شقة
المبدئي في الأخلاق والسلوك البشري فإن أي عاقل منصف

متجرد وموضوعي سيقبل به لا محالة وأنه قابل للتطبيق على المسلم وغير المسلم أما شق العبادات وقبلها العقائد فهي تحتاج إلى الإيمان.

عليه فإن مبدئي القوة والأمانة مبدآن إداريان صالحان للبشرية بغض النظر عن أديانهم، أما المسلم فعليه التمسك بهما لما لهما من القدسية حيث وردت بشكل شبه مطلق عند الحديث عن القيادة والعمل في القرآن الكريم والسنة النبوية، ولذا فهما أحد أبواب التعبد، ولا يعني ذلك الاندفاع والتعسف في القول بأنهما المبدآن الوحيدان، فأعود وأكرر كما ذكرت ذلك سابقاً عند الحديث عن الفرق بين الإدارة والإدارة الإسلامية بأن هذا الدين ليس مدرسة أكاديمية إنما هو دين مبادئ قائم في أصله على التوحيد والعبادة مع احترامه للتجربة الإنسانية في باب المعاملات والسلوك ولذا تجد أن النبي ﷺ قال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" لا ليخلق مبادئ أخلاقية جديدة صرف ويقضي على الحضارة الإنسانية التي في أغلب أخلاقها الحسنة أخذتها من أديان سابقة ليكمل تلك المسيرة بأفضل ما يكون.

وأدناه دراسات أمريكية أكدت على أهمية الأمانة والكفاءة (القوي الأمين) وتناغمت مع ما سوف نطرحه اعتماداً على مصادرنا الشرعية: "في حوار أجري مؤخراً مع (٢١) مسؤولاً تنفيذياً فدرالياً نالوا عام ١٩٩٧ م الجائزة التقديرية الرئاسية

للتنفيذي المميز جرى التأكيد أيضاً على أهمية الصدق والكفاءة.
مثل هؤلاء التنفيذيين المميزين وذوي الأداء الممتاز عندها سئلوا
سر نجاحهم فكانت إجابتهم جميعاً تدور حول العناصر الأربعة
التالية:

- (١) عند كل واحد منهم إستراتيجية واضحة وجيزة للجهة
التي يعملون فيها.
- (٢) يعملون جاهدين لتشجيع الآخرين ودفعهم للعمل.
- (٣) يعملون بجد واجتهاد.
- (٤) يتمتعون بالنزاهة والاستقامة وليس من قبيل المبالغة
أن نقول أن الصدق والكفاءة هما حجر الأساس لجميع
علاقات العمل وهما أيضاً حجر الأساس لجميع العلاقات
الناجحة.^(١)

(١) ريد، بوتر. ج، القيادة للجميع، ترجمة وليد شحادة، مكتبة
العبيكان، الطبعة العربية الأولى، الرياض، ٢٠٠٧ م، ص ٣٥.

ب _ تعريف القوي الأمين "Definition of the Honest Strong"

(١) تعريف القوي لغة: (١)

قوي: ضد ضعف و على الأمر: طاقة، قاوي مقاواة الرجل:
غالبه في القوة، تقوى: تشدد وكان ذا قوة، القوى: العقل،
القوي: الفرس.

قوة: تقويها العبد: حاشه إلى مكان، أيقه: أطاع، فهم، القاه:
الطاعة " يقال: " مالك على قاه " أي سلطة. القه: الجاه " الرفيع
من العيش، القوهة: اللبن إذا تغير طعمه قليلاً وفيه حلاوة.

قوة تقويها الرجل: صرخ، تقاده الرجلان: صرفا فتعارفا.
ومفردات قوي: (طاقة، تشدد، الفرس، غالبه، العقل،
الطاعة، الفهم، الجاه، السلطة).

أما القوة في الميكانيك، هي الحركة المستقيمة والمتواصلة: قوة
(٦٠) حصاناً مثلاً.

والقوة الحية هي شكل الطاقة: قوة الحياة، مصطلح فلسفي
استعمله هـ. برغسون في كتابه " التطور الخلاق " بمعنى واقع
الحياة الذي يحث المادة وينظمها تدريجياً، مع التغير بالاحتمية
النفسية - الكيميائية الخاصة بها. تؤدي قوة الحياة إلى ظهور

(١) المنجد، مرجع سابق، ص ٩٠.

الوعي والعقل الإنسانيين، فتغدو وظيفة العقل صنع أدوات وآلات واستعمالها.^(١)

٢ تعريف الأمانة لغة: ^(٢)

الأمين: الأمان: الطمأنينة "العهد والحماية والذمة، أَمَن - أَمناً: وثق به وأركن إليه فهو آمِن.

آمن: إيماناً به: صدقه ووثق به، الأمانة: ما فرضه الله على العباد، الأمين: المأمون الثقة الأمانة: ضد الخيانة، أَمَّنه: جعله في الأمان ويقال: "أمن على ماله عند فلان تأميناً" أي جعله في ضمانه.

ومفردات الأمين: "الطمأنينة، العهد، الحماية، الذمة، موثوق، الضمان، ما فرضه ضد الخيانة".

ج – القوي الأمين بالقرآن الكريم

"The Honest Strong in Qur'an"

١ القوي بالقرآن الكريم:

وردت القوي بمفهوم القوة البدنية والجسمانية قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْتِيَنَّكَ اسْتِجْرَاءُ إِنِّ خَيْرٌ مِّنْ اسْتِجْرَاءِ الْقَوِيِّ الْأَمِينِ﴾ [القصص: ٢٦]، أي: قالت إحدى ابنتي هذا الرجل قيل:

(١) المعجم، مرجع سابق، ص ١٤٨.

(٢) المنجد، مرجع سابق، ص ١٨.

هي التي ذهبت وراء سيدنا موسى (عليه السلام) قالت لأبيها: "يا أبت استأجره" أي: لرعية هذه الغنم، ثم قالت: "إن خير من استأجرت القوي الأمين"، قال لها أبوها: وما علمك بذلك؟ قالت له: إنه رفع الصخرة التي لا يطيق حملها إلا عشرة رجال.

ووردت القوة بمفهوم القوة العددية (الكثرة) و القوة المالية وقوة التجهيزات من بني ثابته ومنتقلة، قال تعالى: ﴿أَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَكُنُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُعْجِزَهُ مِن شَيْءٍ فِي السَّمَوَاتِ وَلَا فِي الْأَرْضِ إِنَّهُ كَانَ عَلِيمًا قَدِيرًا﴾ [فاطر: ٤٤]، يقول ابن كثير: يقول الله تعالى: يا محمد، قل لهؤلاء المكذبين بما جئتهم به من الرسالة: سيروا في الأرض فانظروا كيف كان عاقبة الذين كذبوا الرسل، كيف دمر الله عليهم وللكافرين أمثالها، فخلت منهم منازلهم وسلبوا ما كانوا فيه من النعيم بعد كمال القوة وكثرة العدد والعدد وكثرة الأموال والأولاد، فما أغنى ذلك شيئا.

ووردت القوة بمفهوم القوة العلمية والفهم وهذا ما قاله قارون حينما نصحه قومه وأرشدوه إلى الخير، قال الله تعالى: ﴿قَالَ إِنَّمَا أُوتِيتُهُ عَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي أَلَمْ يَعْلَم بِأَنَّ اللَّهَ فَدَّاهُكَ مِنْ قَبْلِهِ مِنَ الْقُرُونِ مَنْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُ قُوَّةً وَأَكْثَرُ جَمْعًا وَلَا يُسْئَلُ عَنْ ذُنُوبِهِ الْمُجْرِمُونَ﴾ [القصص: ٧٨].

ووردت القوة بمفهوم القوة الذاتية في مقابل القوة المستمدة من الآخرين قال تعالى: ﴿فَأَلَّهُ مِنْ قُوَّةٍ وَلَا نَاصِرٍ﴾ [الطارق: ١٠]، يقول ابن كثير فماله "أي الإنسان يوم القيامة" من قوة "أي في نفسه" ولا ناصر "أي من خارج منه أي لا يقدر على أن ينقذ نفسه من عذاب الله ولا يستطيع له أحد ذلك.

ووردت القوة بمفهوم القوة العصبية وهي الرابطة التي تجمع الأتباع حول قائد قال تعالى: ﴿قَالَ لَوْ أَنِّي لِي بِكُمْ قُوَّةٌ أَوْءَاوَيْتُ إِلَىٰ رُكْنٍ شَدِيدٍ﴾ [هود: ٨٠]، يقول ابن كثير: يقول تعالى مجيباً عن نبيه لوط عليه السلام: إن لوطاً توعدهم بقوله: "لو أن لي بكم قوة" الآية: أي: لكنت نكلت بكم ولذا ورد في الحديث عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: "رحمة الله على لوط إن كان ليأوي إلى ركن شديد" يعني الله عز وجل "فما بعث الله بعده من نبي إلا في ذروة من قومه" [الترمذي: ٣١١٦].

والصحيح أن القوة يعنى بها مطلق القوة وأي قوة تكون بحسب أقصى طاقة وإمكان واستطاعة قال تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَالْآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ [الأنفال: ٦٠]، قال ابن كثير مهما مكنكم.

٢) الأمين بالقرآن الكريم:

الأمانة تأتي بمعنى أنه صادق الحديث قال الله تعالى: ﴿إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ﴾ [الشعراء: ١٠٧]، يقول ابن كثير: إني رسول من الله إليكم أمين فيما بعثني الله به أبلغكم رسالات ربي ولا أزيد فيها ولا أنقص منها.

الأمانة تأتي بمعنى الحفظ المادي والمعنوي قال تعالى: ﴿قَالَ عِفْرِيتٌ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا ءِإِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ﴾ [النمل: ٣٩]، قال ابن عباس: أي: قوي على حمله أمين على ما فيه من جوهر.

الأمانة تأتي بمعنى الأخلاق وعلى رأسها حفظ الأعراس وغيض البصر قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْتَيْتُ اسْتَجِرُّهُ إِنِّي لَخَيْرٌ مِّنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]، قال لها أبوها: وما علمك بذلك؟ قالت له: ... وإني لما جئت معه تقدمت أمامه فقال لي: كوني من ورائي فإذا اختلف علي الطريق فاحذني لي بحصاة، أعلم بها كيف الطريق لأهتدي إليه. أقول: وهذا فعل الأنبياء ومن في صفهم ولا يفعله إلا القليل من النبلاء (رحمهم الله).

والأمانة تأتي بمفهوم الأمن وضده الخوف، قال تعالى: ﴿وَهَذَا أَلْبَدُ الْأَمِينِ﴾ [التين: ٣]، يقول ابن كثير... والثالث مكة، وهو البلد الأمين الذي من دخله كان آمناً.

وجاءت الأمانة بمعنى " الدين " أو " العقل " أو المسؤولية " أو " اللسان " أي الكلام والتعبير وكان الإنسان أهل لحمل تلك الأمانة فهو الأقدر على ذلك، قال تعالى: ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾ [الأحزاب: ٧٢].

وجاءت الأمانة بالحفظ المادي خصوصاً قال تعالى: ﴿ وَمِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بِقِنطَارٍ يُودِّهِ إِلَيْكَ وَمِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بِدِينَارٍ لَا يُودِّهِ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ قَائِمًا ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا لَيْسَ عَلَيْنَا فِي الْأُمُورِ سَكِيلٌ وَيَقُولُونَ عَلَى اللَّهِ الْكَذِبُ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ [آل عمران: ٧٥].

د - القوي الأمين بالسنة النبوية "The Honest Strong in Sunnah"

١) القوي بالسنة النبوية:

جاء بالسنة، القوي بمفهوم التحدي وقبول المخاطرة والتغلب عليها عن ابن عمر أن النبي ﷺ قال لأبي بكر: (متى توتر) قال: (أوتر ثم أنام)، قال: (بالحزم أخذت) وسأل عمر: (متى توتر) قال: أنام ثم أقوم من الليل فأوتر، قال: (فعل القوي أخذت) [رواه ابن حبان]، ونلاحظ افتراق مفهوم الحزم عن القوي بالرغم من تطبيقها في أماكن أخرى عدة وعني بالحزم هنا المبادرة.

كما جاء بالسنة القوي مطلق القوة أو القوة الجسدية فعن أبي ذر الغفاري عن النبي ﷺ أنه قال: «إن الفقير عند الغني فتنة وإن الضعيف عند القوي فتنة وإن المملوك عند المليك فتنة، فليثق الله عز وجل وليكلفه ما يستطيع فإن أمره أن يعمل بما لا يستطيع فليعنه عليه فإن لم يفعل فلا يعذبه» [شعب الإيمان: ٢/٥٣٣].

وجاء بالسنة أن القوي هو مطلق القوة بما فيها من قوة بدنية وقوة صحية وقوة عقلية وقوة مالية، وقوة سياسية وجاه ونفوذ، وإن الإسلام يميل إلى تجنيد القوة مع احترامه للضعيف، لا سيما ذلك الضعف الموروث بالخلقة والذي ليس للإنسان نصيب فيه.

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: "المؤمن القوي خير وأفضل وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير، احرص على ما ينفعك ولا تعجز، فإن غلبك أمر فقل: قدر الله وما شاء صنع وإياك واللو، فإن اللو تفتح عمل الشيطان" [مسند أبي يعلى: ١١/١٢٤].

وجاء بالأثر أن القوة تعني القوة القانونية والنظامية أي الحق الذي يملكه الإنسان، عن معمر قال: وحدثني بعض أهل المدينة، قال: خطبنا أبو بكر فقال: "يا أيها الناس، إني قد وليت عليكم ولست بخيركم، فإن ضعفت فقوّموني، وإن أحسنت فأعينوني، الصدق أمانة، والكذب خيانة، الضعيف فيكم القوي عندي حتى أزيح عليه حقه إن شاء الله، والقوي فيكم الضعيف عندي حتى آخذ منه الحق إن شاء الله، لا يدع قوم الجهاد في سبيل الله

إلا ضربهم الله بالفقر ولا ظهرت - أو قال: شاعت - الفاحشة في قوم إلا عمَّهم البلاء، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم، قوموا إلى صلاتكم يرحمكم الله" [مصحف عبد الرزاق: ١١/٢٢٦].

وجاء بالسنة أن القوة تعني قوة الجاهة والمنصب والمنعة، عن السماك بن حرب قال: "كنا مع مدرك بن المهلب بسجستان فسمعت شيخاً يحدث عن أبي سفيان بن الحارث بن عبد المطلب عن النبي ﷺ قال: "إن الله لا يقدر أمة لا يأخذ الضعيف حقه من القوي وهو غير متعتع" [المستدرک للحاکم: ٣/٢٥٦].

٢) الأمين بالسنة النبوية:

ربط الإسلام الإيمان بالأمانة، روى البيهقي في شعب الإيمان بإسناد حسن عن أنس رضي الله عنه قال: ما خطبنا رسول الله ﷺ إلا قال: "لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له". [مسند أبي يعلى: ٥/٢٤٦]

أعطى الإسلام أولوية كبرى لأمانة الحفظ على الدماء (الحياة والأموال)، عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: "المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده، والمؤمن من أمنه الناس على دمائهم وأموالهم" [صحيح ابن حبان: ١/٤٠٦]

رد الإسلام على من حيد العقيدة والعبادة والإيمان عن السلوك الإداري (العلمانية) قال ﷺ: "آية المنافق ثلاث: إذا

حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أؤتمن خان، وإن صام وصلى وزعم أنه مسلم". [مسلم: ٥٩]

يؤكد الإسلام أن الأمانة نادرة تحقيق كما لها نظرًا لصعوبتها عن حذيفة بن اليمان يقول: حدثنا رسول الله ﷺ عن رفع الأمانة فقال: "ينام الرجل النومة فتقبض الأمانة من قلبه فيظل أثرها مثل الوكت، ثم ينام النومة فتقبض الأمانة من قلبه فيظل أثرها مثل أثر المجل، كجمر دحرجته على رجلك فنفط، فتراه متبرأ وليس فيه شيئاً" ثم أخذ النبي ﷺ حصى، فدحرجه ثم قال: " فيصبح الناس يتبايعون، فلا يكاد أحد يؤدي الأمانة، حتى يقال: إن في بني فلان رجلاً أميناً حتى يقال للرجل: ما أجلده ! ما أعقله ! وما في قلبه مثقال حبة من خردل من إيمان". [مسلم: ١٤٣]

جاءت الأمانة بمعنى إسناد الحكم أو الوظيفة، روى الإمام مسلم عن أبي ذر قال: قلت: يا رسول الله، ألا تستعملني؟ فضرب بيده على منكبي، ثم قال: "يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها". [مسلم: ١٨٢٥]

كما روى البخاري عن أبي هريرة قال: بينما كان النبي ﷺ يحدث، إذ جاء أعرابي فقال: متى الساعة؟ قال: "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة" قال: كيف إضاعتها؟ فقال رسول الله ﷺ: "إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة". [البخاري: ٥٩]

و روى الحاكم أن رسول الله ﷺ قال: "من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أَرْضَى الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين". [المستدرک للحاکم: ١٠٤/٤]

وجاءت الأمانة بمعنى حفظ الأسرار عن جابر بن عبد الله قال: قال رسول الله ﷺ: "المجالس بالأمانة، إلا ثلاثة مجالس: سفك دم حرام (القتل)، أو فرج حرام (الزنا)، أو اقتطاع مال بغير حق (السرقه، الربا، الغش، الغرر، التدليس، النصب والاحتيال)". [السنن الكبرى للبيهقي: ١٠/٢٤٧]

وترتقي درجة الأمانة بأهميتها النسبية حينما يكون الطرف المؤمن يحتاج إلى الأمانة فيقول ﷺ: "المستشار مؤتمن"، أهم مكان لاختيار حقيقة الأمانة هي التجارة ولذلك قال النبي ﷺ: "التاجر الصدوق الأمين مع النبيين" [الترمذي: ١٢٠٩].

إن صفة الأمين هي وحدة الموقف والرأي والخطاب في كل زمان ومكان يقول ﷺ: "ما ينبغي لذي الوجهين أن يكون أميناً" [مسند أحمد: ٨٧٢٠].

وجاءت الأمانة للتعريف بأنها من سنن القيادة فقال ﷺ: "ويل للأمناء، ويل للعرفاء، ليتمنين أقوام يوم القيامة أنهم كانوا معلقين بذوائبهم من الثريا، وأنهم لم يكونوا ولو شيئاً قط" [مصنف عبد الرزاق: ١١/٣٢٣].

وجاءت الأمانة بمعنى التأدية بعد الحفظ وتحت أي ظرف حتى لو كان من عملنا معه معروف الأمانة فيقول ﷺ: "أد الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك" [أبو داود: ٣٥٢٤].

الأمانة: خلق ثابت في النفس يعف به الإنسان عما ليس له به حق وإن تهيأت له ظروف العدوان عليه دون أن يكون عرضة للإدانة عند الناس، ويؤدي به ما عليه من حق لغيره وإن استطاع أن يهضمه دون أن يكون عرضة للإدانة عند الناس.

والأمانة مصدر كالأمان، والأمان من الأمن وهو ضد الخوف وحين تنعدم مسببات الحق يحصل الأمان في النفوس ولما كان الأمين إنساناً مأمون الجانب لا يخشى عدوانه على حقوق غيره كانت ساحته ساحة أمان ليس فيها أي مثير للخوف على المال أو على العرض أو على الحياة سمي بذلك "الأمين" وخلق الأمانة فطري ومكتسب فالأمانة في الأصل تمثل ميلاً فطرياً في الإنسان وقابلاً للتنمية حتى يكون خلقاً قوياً فعالاً راسخاً في النفس مؤثراً في السلوك وذلك بالتربية والتدريب ودليل الفطرة قوله ﷺ عن حذيفة بن اليمان قوله: "حدثنا رسول الله ﷺ حديثين، قد رأيت أحدهما وأنا أنتظر الآخر، حدثنا أن الأمانة نزلت في جذر قلوب الرجال، ثم نزل القرآن فعلموا من القرآن وعلموا من السنة" [البخاري: ٦٤٩٧ ومسلم: ١٤٣].

أما المجالات التي تدخل فيها الأمانة:

(١) الأموال، فمن الأمانة العفة عما ليس للإنسان به حق من المال، وتأدية ما عليه من حق لذويه (أصحابه) وتدخل في البيع والديون والمواريث والودائع والرهنون والصواري والوصايا وأنواع الولايات الكبرى والصغرى وغير ذلك.

(٢) الأعراض، فمن الأمانة في الأعراض العفة عما ليس للإنسان به حق منها وكف النفس واللسان عن نيل شيء منها بسوء كالقذف والغيبة.

(٣) الأجسام والأرواح، فمن الأمانة في الأجسام والأرواح كف النفس واليد عن التعرض لها بسوء من قتل أو جرح أو ضرر أو أذى.

(٤) المعارف والعلوم، فمن الأمانة فيهما تأديتهما دون تحريف أو تغيير، ونسبة الأقوال إلى أصحابها وعدم انتحال الإنسان ما لغيره منها.

(٥) الولاية، فمن الأمانة تأدية الحقوق إلى أهلها وإسناد الأعمال إلى مستحقيها الأكفاء لها وحفظ أموال الناس وأجسامهم وأرواحهم وعقولهم وصيانتها مما يؤذيها أو يضر بها وحفظ الدين الذي ارتضاه الله لعباده من أن

يناله أحد بسوء، وحفظ أسرار الدولة وكل ما ينبغي كتمانها من أن يتسرب إلى الأعداء.

(٦) الشهادة، وتكون بتحملها بحسب ما هي عليه في الواقع وبأدائها دون تحريف أو تغيير أو زيادة أو نقصان.

(٧) القضاء، وتكون بإصدار الأحكام وفق أحكام العدل التي استؤمن القاضي عليها.

(٨) الكتاب، وتكون على وفق ما يمليه عليها وعلى وفق الأصل الذي تنسخ عنه فلا يكون فيها تغيير ولا تبديل ولا زيادة ولا نقصان وإذا كانت من إنشاء كاتبها فالأمانة فيها أن تكون مضامينها خالية من الكذب والتلاعب بالحقائق إلى غير ذلك.

(٩) الأسرار، التي يستأمن الإنسان على حفظها وعدم إفشائها وتكون الأمانة فيها بكتمتها.

(١٠) الرسائل، وتكون بتبليغها إلى أهلها تامة غير منقوصة ولا مزيد عليها وفق رغبة محملها سواء أكانت رسالة لفظية أو كتابية أو عملية.

(١١) السمع والبصر وسائر الحواس، وتكون بكفها عن العدوان على أصحاب الحقوق وبحفظها عن معصية الله فيها فاستراق السمع خيانة واستراق النظر إلى ما لا

يحل النظر إليه خيانة.^(١)

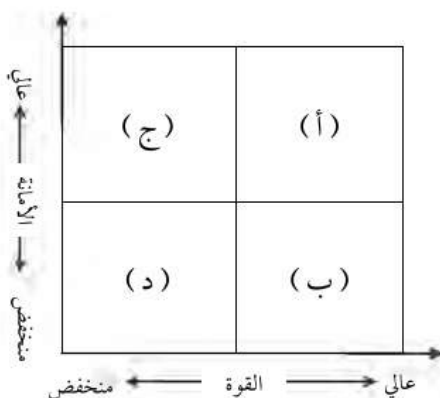
هـ - أنماط القيادة وفق مدخل القوي الأمين " Types of Leadership According to the Honest Strong Theory "

سبق أن اطلعنا على مدلولات القوي الأمين بالكتاب الكريم
والسنة النبوية وأن نظرية القيادة في الفكر الإسلامي تدور
على محور تلك الفضيلتين ولذا يمكننا تقسيم القادة إلى أربعة
أصناف، هم:

- (أ) عالي القوة عالي الأمانة.
- (ب) عالي القوة منخفض الأمانة.
- (ج) عالي الأمانة منخفض القوة.
- (د) منخفض القوة منخفض الأمانة.

(١) بتصرف: الميداني، عبد الرحمن حسن حنكه، الأخلاق الإسلامية
وأسسها، دار القلم، الطبعة السادسة، دمشق، ٢٠٠٢ م ص ٦٤٥،
ص ٦٤٩، ص ٦٥٠.

والشكل أدناه يوضح لنا تلك الأنماط:



وباستقراء نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية فقد وجدنا أن القوة عني بها ما يلي:

- (١) القوة البدنية.
- (٢) قوة الكثرة العددية.
- (٣) القوة العلمية (العقلية).
- (٤) قوة العصبية (القبيلة) (الأنصار).
- (٥) قوة بذل الطاقة.
- (٦) القوة المالية.

كما يقسم الدكتور سالم القحطاني القوة إلى عدة أقسام هي:

- (١) القوة القسرية (الإكراه) COERCIVE POWER

(٢) قوة المكافأة REWARD POWER

(٣) قوة المعرفة KNOWLEDGE POWER

(٤) قوة المرجعية CHARISMA POWER

(٥) قوة العصبية BACKUP POWER

أما شيخ الإسلام ابن تيمية فيقسم القوة إلى:

(١) الكفاية.

(٢) القدرة بالقهر (الخوف) والإحسان (التحفيز) كما يسميه

"الشديد" وتلحظ من هذا التحليل لشيخ الإسلام

(رحمه الله) فإن القوة ذاتية حينما يشترط الكفاية أي

الاستعدادات والملكات الشخصية و قوة العقوبة

والحرمان والتخويف والقدرة على الإكراه والإيذاء

وقوة التحفيز والإكرام وكلها منوطة بسلوك القائد.

والقوة قد تأتي بمعنى القوة العلمية والقوة العملية يقول ابن

القيم (رحمه الله) : " كمال الإنسان مداراة على أصلين : معرفة

الحق من الباطل ، وإيثار الحق على الباطل وما تفاوتت منازل

الخلق عند الله تعالى في الدنيا والآخرة إلا بقدر تفاوت منازلهم

في هذين الأمرين وهما اللذان أثنى الله سبحانه على أنبيائه -

عليهم الصلاة والسلام - في قوله تعالى : ﴿ وَذَكَرَ عَبْدَنَا إِبْرَاهِيمَ

وَأَسْحَقَ وَيَعْقُوبَ أُولَى الْأَيْدَى وَالْأَبْصَرَ ﴿٤٥﴾ [ص: ٤٥].

فالأيدي: القوة في تنفيذ الحق (الكفاءة).

والإبصار: البصائر في الدين فوصفهم بكمال إدراك الحق وكمال تنفيذه (الفعالية) (الرؤية).

والقوة قد تأتي بمفهوم القوة الذاتية المكونة من القوة الإيمانية (الروحية) والقوة العقلية (الفهم والإدراك العميق للأمور، البلاغة وخصائص اللسان والعلم).

والقوة السلوكية (الصدق، القناعة، الجرأة، الورع، علو الهمة، الطموح، العدل، الحزم، الصبر، التواضع).

وباستقراء نصوص القرآن الكريم والسنة فقد وجدنا أن الأمانة تعني:

(١) الصدق.

(٢) الحفظ المادي والمعنوي ومنها حفظ الدماء.

(٣) الأخلاق.

(٤) الأمن.

(٥) الدين.

(٦) العقل.

(٧) وسد الأمر إلى غير أهله (غير ذي وجهين) (مفهوم مغاير).

(٨) حفظ الأسرار.

(٩) النصح وإبداء الرأي بوضوح وشفافية.

(١٠) وحدة الرأي والموقف والخطاب (غير ذي وجهين).

(١١) القادة (الأمناء).

ويعرف شيخ الإسلام ابن تيمية، الأمانة بأنها: تعيين الأحق الأصلح يقول: "الأمانة لفظ عام يقصد به كل أمانة وأخصها العدل وأعدل العدل تولية الأحق الأصلح".

بعد استعراض أنماط القادة وحصر تعريفات القوي و الأمين و السمات والصفات والسلوك اللاحق بهما فإن ذلك قاد إلى تصنيف آخر هو جامع ومعبر عن روح القيادة وبذا يمكن تقسيم القادة بحسب ما يلي:

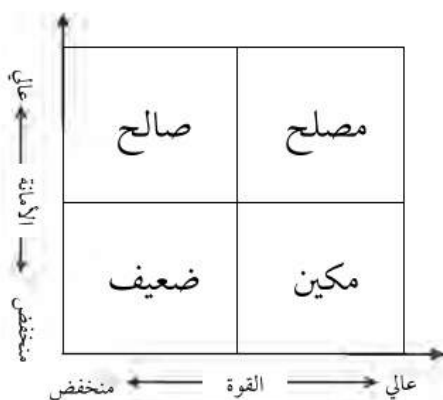
(أ) القائد المصلح وهو من توفرت فيه القوة والأمانة وفعله وسلوكه متعداً إلى غيره.

(ب) القائد الصالح وهو من توفرت فيه الأمانة مع ضعف بالقوة (التقى) وفعله وسلوكه غالباً قاصر على ذاته.

(ج) القائد المكين (الفاجر) وهو من توفرت فيه القوة مع ضعف في الأمانة.

(د) القائد الضعيف وهو من لم تتوافر فيه بمعدل معقول أو أكثر صفتي القوة والأمانة.

وللتوضيح انظر الشكل التالي:



عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: " اللهم إني أستعيذ بك من جلد الفاجر وعجز الثقة ".

والمقصود بالفاجر هو المكين أو القوي منخفض الأمانة وأما الثقة فهو الصالح عالي الأمانة منخفض القوة.

والمكين هو الماكن أو المحترف القادر أو المتمكن قال عزيز مصر ليوסף عليه السلام في قول الله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتَنْتَنِي بِهَذَا اسْتَخْلَصَهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ [يوسف: ٥٤].

و - تعريف القيادة وفق مدخل القوي الأمين "Definition of Leadership According to the Honest Strong Theory"

وبعد استقراء كافة تلك النصوص المتعلقة بالقيادة والأنماط الناتجة عنها فإنه يمكن الخلوص بتعاريف متماسكة للقيادة في إطار مفهوم القوي الأمين ومن تلك التعاريف ما يلي: -

القيادة: فرد ذو كفاية إدارية يملك قوة القهر والتحفيز.

القيادة: فرد يتمتع بفعالية وفريق عمل يعمل بكفاءة.

القيادة: أن تضع الهدف المناسب وتوظف أفضل من تجد من الأشخاص وتحفزهم للقيام بالعمل بطريقتهم الخاصة.

القيادة: فن وعلم اختيار الهدف وتعيين الأصح (القوي الأمين) ثم الرقابة عليه.

القيادة: قوة الرؤية وتحديد الهدف وأمانة اختيار الأصح لتنفيذه.

ز - ممارسة القيادة وفق مدخل القوي الأمين "Leadership Practices According to The Honest Strong Theory"

(١) إن المرؤوسين تبعاً لرئيسهم (قائدهم) روى أصحاب التواريخ في كتبهم أن الناس كانوا إذا أصبحوا في أيام

الحجاج يتساءلون من قتل البارحة؟ ومن صلب؟ ومن جلد؟ ومن قطع؟ وفي أمثال ذلك.

ولما ولي سليمان بن عبد الملك وكان صاحب نكاح وطعام فكان الناس يتحدثون في الأطعمة الرفيعة ويتخذونها ويتوسعون في الأنكحة والسراري ويعمرون مجالسهم بذكر ذلك.

ولما ولي عمر بن عبد العزيز كان الناس يتساءلون في زمانه: "كم تحفظ من القرآن؟ وكم وردك؟ وكم يحفظ فلان؟ وكم يصوم؟ وأمثال ذلك".

(٢) إن القيادة في تاريخنا الإسلامي لطالما دارت حول شخصية القائد وهذا مبرر اجتماعياً و أحياناً موضوعياً، ويمكن معرفة ذلك من خلال سردنا لموضوعات القيادة، ويتبقى الاعتراف أن الفشل سيكون حتماً حتى مع صلاح واستقامة القائد إذا لم يراعي أمرين ضروريين هما إرساء التنظيم من قواعد ولوائح وإجراءات ثم تعزيز مبدأ الشورى لأهل الحل والعقد كل بحسب، قال تعالى: ﴿فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْمُرْ بِهِ لَكُنَّا مِنَ الْخَاسِرِينَ﴾ فَمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْمُرْ بِهِ لَكُنَّا مِنَ الْخَاسِرِينَ غَلِظَ الْقَلْبُ لَا نَفْضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ [آل عمران: ١٥٩]، وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: "ما رأيت أحداً قط أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ" [مصنف عبد الرزاق: ٥/٢٢١] فالسلطة المطلقة مفسدة مطلقة، يقول خير الدين باشا التونسي في كتابه السالك إلى أقوام الممالك ص (٩٩): "فبان بهذا أن الممالك التي لا يكون لإدارتها قوانين ضابطة محفوظة برعاية أهل الحل والعقد خيرها وشرها منحصر في ذات الملك (القائد) وبحسب اقتداره واستقامته يكون مبلغ نجاحها".

(٣) تنحصر صفات القيادة غالباً في القوة والأمانة ولكن ينبغي الاعتراف بأن مكوناتها تتفاضل نسبياً بحسب كل وظيفة قيادية فمثلاً القوة في إدارة الحرب ترجع إلى الشجاعة والخبرة بالحروب والمخادعة فيها والقوة في القضاء ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه كتاب الله وسنة رسول الله ﷺ والتفطن لحجاج الخصوم وخدعهم، وهو معنى قول الرسول ﷺ: "أقضاكم علي".

ولذا على القائد التعرف على نوع القوة التي متمكن منها أتباعه نسبياً وتوظيفها في المكان المناسب.

(٤) إن أفضل قائد هو من جمع القوة والأمانة أي الأصلح قال رسول الله ﷺ: "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين فقد خان الله

ورسوله والمؤمنين " [المستدرک للحاکم: ٩٣ / ٤] وعن يزيد ابن أبي سفيان قال: " قال أبو بكر حين بعثني إلى الشام: يا يزيد، إن لك قرابة عسيت أن تؤثرهم بالإمارة وذلك أكثر ما أخاف عليك فإن رسول الله ﷺ قال: " من ولي من أمر المسلمين شيئاً فأمّر عليهم أحداً محاباة فعليه لعنة الله لا يقبل الله منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم ومن أعطى أحداً حمى الله فقد انتهك في حمى الله شيئاً بغير حقه فعليه لعنة الله أو قال: تبرأت منه ذمة الله " [أخرجه أحمد: ٦ / ١].

تلحظ من الأحاديث السالفة الذكر خطورة وأهمية اختيار القادة والآثار المترتبة عليها في الدنيا والآخرة ولذا فإن القيادة في الفكر الإسلامي يركز جلها في حسن اختيار القادة وفريق العمل.

(٥) اجتماع القوة والأمانة في شخص واحد قليل وهذا ما ذكره شيخ الإسلام ابن تيمية بقوله: "اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل" ولهذا كان عمر رضي الله عنه يقول: "اللهم أشكو جلد الكافر وعجز الثقة" وعن المصطفى ﷺ أنه قال: " الناس كالإبل المائة لا تكاد تجد بها راحلة ". [مسلم: ٢٥٤٧]

ولذا إذا كان الأصلح قليلاً فما العمل... نقول إذا كان العمل يحتاج إلى القوة أكثر من الأمانة مثل قيادة

الحروب (عسكري) قدم صاحب القوة فقد سُئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أمينين في الغزو أحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف مع أيهما نغزو؟ فقال: أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين، وفجوره على نفسه وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين: يغزى مع القوي الفاجر.

يقول الإمام محمد بن محمد الموصلي: " وإذا لم يكن فاجراً كان أولى بإمارة الحرب ممن هو أصلح منه في الدين إذا لم يسد مسدّه، ولهذا كان النبي ﷺ يستعمل خالد بن الوليد على الحرب منذ أسلم، وكان ثم من هو أفضل منه في الدين لكن كان ﷺ غاية في الحرب حتى قال فيه رسول الله ﷺ: " إن خالدا سيف الله على المشركين " مع أنه أحياناً كان يعمل ما ينكره النبي ﷺ حتى إنه مرة رفع يديه إلى السماء، وقال: " اللهم إني أبرأ إليك مما صنع خالد " لما أرسله إلى بني جذعة فقتلهم وأخذ أموالهم بنوع شبهة عرضت له، وتأويل أدى إليه اجتهاده، فأنكره عليه رسول الله ﷺ وأنكره عليه بعض من كان معه من أصحابه، حتى ورأهم النبي ﷺ وخمسة أموالهم، ومع هذا فما زال يقدمه في إمارة الحرب لأنه أصلح في هذا الباب من غيره، كما أن القائد إذا كان

شديداً (قوياً) اختار له نائباً أميناً ليناً والعكس صحيح، يقول محمد بن محمد الموصلي الشافعي في كتاب حسن السلوك الحافظ دملة الملوك: " وقال بعض العلماء (شيخ الإسلام ابن تيمية): إذا كان المتولي الكبير يميل خلقه إلى اللين فينبغي أن يستعمل من يميل خلقه إلى الشدة وإذا كان خلقه يميل إلى الشدة فينبغي لنائبه أن يميل إلى اللين ليعتدل الأمر، ولهذا كان أبو بكر رضي الله عنه يؤثر استنابة خالد، وكان عمر يؤثر عزل خالد، واستنابة أبي عبيدة الجراح، لأن خالداً كان شديداً كعمر وأبو عبيدة كان ليناً كأبي بكر وكان الأصلح لكل منهما أن يولي من ولاه ليكون أمره معتدلاً ويكون بذلك من خلفاء رسول الله ﷺ الذي هو معتدل " .

(٦) إن القيادة يندر في الناس، ولا يقلل هذا من قدر بعضهم وجلالته، وصدقه وديانته، ولكن تبقى متطلبات الوظيفة مقدمة على كل اعتبار يقول شيخ الإسلام ابن تيمية (رحمه الله): " والمهم ما في هذا الباب معرفة الأصلح وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية ومعرفة طريقة المقصود فإذا عرفت المقاصد والوسائل ثم الأمر "، أي لا بد من الاختيار للأصلح ولن يتم الاختيار إلا بعد أن تكون الوظيفة واضحة في أهدافها ووسائلها وما يسمى

اليوم بتحديد المهام ووصف الوظيفة وتحديد القدرات والمهارات المطلوبة.

وبالتالي نحن سنضمن الموضوعية في اختيار القيادات التي تعد أهم وظائف القادة لا سيما تلك الوظائف المتعدي أثرها على الوطن فقد روى الترمذي بإسناد حسن عن رسول الله ﷺ أنه قال: " ما أظلت الخضراء ولا أقلت الغبراء، من ذى لهجة أصدق ولا أوفى، من أبي ذر " [الترمذي: ٣٨٠٢] ومع هذا فقد قال النبي ﷺ: " يا أبا ذر، إني أراك ضعيفاً، وإني أحب لك ما أحب لنفسي، لا تأمرن على اثنين ولا تولين مال يتيم " [مسلم: ١٨٢٦].

(٧) إن مبادئ القيادة راسخة في الفكر الإسلامي ولكنها مرنة وتحتمل الخروج الاستثنائي عنها لمصلحة يراها القائد الأكبر وإلهام تعودت عليه روح القيادة ومن ذلك أن النبي ﷺ أمر أسامة بن زيد، لأجل طلب ثار أبيه وأمر عمرو بن العاص في غزوة ذات السلاسل استعطافاً لأقاربه الذين بعثه إليهم على من هو أفضل منه.

(٨) على القائد الأكبر إذا اضطر لتعيين المحترف القوي الفاجر أن يعينه ولكن عليه أن يتخذ تدابير ولا تعفيه أحكام الضرورة عن ذلك ومنها ما يلي:

(أ) أن هذا الاستثناء مؤقت حتى يرجع ويوجد أصل أن القوي الأمين (الأصلح).

(ب) أن يخضع للرقابة والمحاسبة والمساءلة وعلى الدولة إذا وقع منه ضرر أن تعوض المتضررين كما فعل النبي ﷺ مع خالد بن الوليد.

(ج) أن يعين له نائباً يسد نقصه فيكون أميناً إذا كان قوياً وقوياً إذا كان أميناً وأن يكون ليناً إذا كان شديداً وهكذا يقول الإمام الموصلي: "وقال بعض العلماء: إذا كان المتولي الكبير يميل خلقه إلى اللين، فينبغي أن يستعمل من يميل خلقه إلى الشدة، وإذا كان خلقه يميل إلى الشدة فينبغي لنائبه أن يميل إلى اللين ليعتدل الأمر ولهذا كان أبو بكر رضي الله عنه يؤثر استنابة خالد وكان عمر يؤثر عزل خالد، واستنابة أبي عبيدة الجراح.

لأن خالدًا كان شديداً كعمر، وأبو عبيدة كان ليناً كأبي بكر وكان الأصلح لكل منهما أن يتولى من ولاه ليكون أمره معتدلاً ويكون بذلك من خلفاء رسول الله ﷺ الذي هو معتدل كما قال ﷺ: "أنا نبي الرحمة وأنا نبي الملحمة"، [فيض القدير: ٤٥/٣] وقال: "أنا الضحوك القتال". [تفسير ابن كثير: ٤٠٣/٢]

(د) أن يعلم ويدرب ويوجه للرفع من نقصه فيأمر بالمعروف وينهى عن المنكر.

(هـ) يمكن تقسيم المهام بين قائدين فمهام الأمانة تعطى للأمين ومهام القوة تعطى للقوي.

(و) نظر في حال المجتمع فإن كان المجتمع قوياً فاجراً قدم الأمين لإمارتهم وإن كان المجتمع أميناً وضعيفاً قدم القوي لقيادتهم.

(٩) إن محور تركيز القائد ينبغي أن ينصرف إلى الأمانة والكفاءة والأهلية دون الالتفات للشهرة والسن وإن وجدت تبعاً فهذا أفضل وقد دعم النبي ﷺ قيادة الشباب وتحمل معهم مخاطر إثبات ذاتهم تأكيداً لهذا المعنى السابق، يقول د. مأمون حموش: " فالأصل في صحة الإمارة الكفاءة والأهلية لا تقدم السن أو الشهرة وهذا ما قضاه رسول الله ﷺ قبل وفاته حين أمر بتجهيز جيش لقتال الروم في الشام، وأعطى قيادته لشاب صغير السن هو أسامة بن زيد وقال عن عبد الله بن عمر قال: " إن رسول الله ﷺ بعث بعثاً وأمر عليهم أسامة بن زيد، فطعن الناس في إمارته، فقام النبي ﷺ فقال: إن تطعنوا في إمارته فقد كنتم تطعنون في إمارة أبيه من قبل، وإيم الله إن كان لخليقاً للإمارة، وإن كان لمن أحب الناس إليّ، وإن هذا لمن أحب الناس إليّ بعده " [البخاري: ٣٧٣٠].

(١٠) إن القيادة تبدأ من قيادة الإنسان ذاته يقول الإمام

الماوردي: " إن شريف الأخلاق ثمرته شريف الأفعال
" ويقول بعض الحكماء: لا ينبغي للعاقل أن يطلب طاعة
غيره وطاعة نفسه ممتنعة عليه، ويقول النبي ﷺ " الشديد
الذي يملك نفسه " [البخاري: ٦١١٤ ومسلم: ٢٦٠٩].

لذا على القائد أن يربي نفسه على أخلاق النبوة وفي
مقدمتها: العلم والعدل والشورى والنجدة وأن يتجنب
الردائل وفي مقدمتها: الكبر والإعجاب والكذب
والغضب واللجاج والغلظة والقسوة والبخل والجفاء.

ح - مبادئ القيادة وفق مدخل القوي الأمين "Leadership Practices According to the Honest Strong"

(١) كن قوياً دائماً عن أبي هريرة قال: قال رسول الله ﷺ:
«المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف
وفي كل خير احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا
تعجز، وإن أصابك شيء فلا تقل: لو أني فعلت كان كذا
وكذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح
عمل الشيطان» [مسلم: ٢٦٦٤].

والقوة هي:

(أ) القوة الجسدية.

(ب) القوة الروحية (الإيمان).

(ج) القوة العقلية (التفكير).

(د) القوة النفسية.

(٢) تحلّ بالصبر سيما عند الصدمة الأولى، عن أبي هريرة

رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: «ليس الشديد بالصرعة

إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب» [البخاري:

٦١١٤]. ويقول ﷺ: «الصبر عند الصدمة الأولى»

[البخاري: ١٣٠٢ ومسلم: ٩٢٦].

(٣) أد الأمانات إلى أهلها ولا تخن من خانك، يقول المصطفى

ﷺ (أد الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك)

[أبو داود: ٣٥٣٥]. ويقول تعالى: ﴿وَلَا تَكُنْ لِلْخَائِنِينَ

خَصِيمًا﴾ [النساء: ١٠٥].

(٤) تعرف على نقاط ضعفك ونمها أو استعن بأفضل

مستشاريك وأتباعك ليسدوا ذلك النقص وإذا علمت

بأنك غير مناسب في ذلك الظرف المكاني أو الزماني فلا

تقبل القيادة، عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال رسول الله

ﷺ «حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وتزينوا للعرض

الأكبر وإنما يخف الحساب يوم القيامة على من حاسب

نفسه في الدنيا» [الترمذي: ٢٤٥٩]، و عن النبي ﷺ قال: «ما

خاب من استخار، ولا ندم من استشار، ولا عال من
اقتصد» [المعجم الصغير: ٢/ ١٧٥].

(٥) قوة القائد في قدرته على تحديد الرؤية و وضع الأهداف
(الفعالية) و إيجاد الوسائل و التقنيات المناسبة و الممكنة
لتحقيق تلك الأهداف (الكفاءة) وعن المصطفى ﷺ قال:
«وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ألا إن القوة الرمي
ألا إن القوة الرمي، ألا إن القوة الرمي» [مسلم: ١٩١٧]،
ومنها أن القوة في تحديد الهدف ثم التصويب عليه بعد
إيجاد الأداة والتدريب الدائم عليها حتى إتقانها.

(٦) أوجد قاعدة النفوذ أو دائرة التأثير (المخلصة) والقرية (البطانة
(المتنوعة في تعليمها وخبراتها وتتسم برابطة الولاء والعصبية
المحمودة، قال الله تعالى: ﴿قَالَ لَوْ أَنَّ لِی بِكُمْ قُوَّةٌ أَوْ آوَى إِلَیَّ
رُكْنٌ شَدِيدٌ﴾ [هود: ٨٠]، ويقول المصطفى ﷺ: «رحم الله
لوطاً كان يأوي إلى ركن شديد و ما بعث الله بعده نبياً إلا
في ذروة من قومه» [المستدرک للحاکم: ٢/ ٥٦١].

(٧) كن صادقاً في أقوالك وأفعالك فلا تكذب ولا تغش يقول
المصطفى ﷺ: «إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي
إلى الجنة وإن الرجل ليصدق حتى يكون صديقاً،
وإن الكذب يهدي إلى الفجور وإن الفجور يهدي إلى
النار وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً»

[البخاري: ٦٠٩٤]، ويقول ﷺ: «من غشنا فليس منا، والمكر والخداع في النار» [صحيح ابن حبان: ٣٢٦/٢]، ويقول ﷺ «التاجر الصدوق الأمين المسلم مع الشهداء يوم القيامة» [المستدرک للحاكم: ٦/٢].

(٨) حاول الربط دائماً بين رؤيتك وأهدافك وأدواتك والدار الآخرة وما يقتضي ذلك الخوف من الله و رعاية الوازع والضمير الشخصي (التوحيد) قال الله تعالى: ﴿ تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ ﴾ [الفصل: ٨٣]، وقال الله تعالى: ﴿ وَقَدِمْنَا إِلَىٰ مَا عَمِلُوا مِنْ عَمَلٍ فَجَعَلْنَاهُ هَبَاءً مَنْثُورًا ﴾ [الفرقان: ٢٣]، ويقول الله تعالى: ﴿ وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ ﴾ [البينة: ٥].

(٩) حافظ على أموال ودماء وأعراض أتباعك ولا تعرضها للخطر أو التلف أو التعدي يقول ﷺ «أتدرون أي يوم هذا وأي شهر هذا وأي بلد هذا؟ قالوا: هذا بلد حرام وشهر حرام ويوم حرام قال: ألا وإن أموالكم ودماءكم عليكم حرام كحرمة شهركم هذا، في بلدكم هذا، في يومكم هذا، ألا وإني فرطكم على الحوض وأكاثر بكم الأمم فلا تسودوا وجهي ألا وإني مستنقذ أناسا

ومستنقذ مني أناس فأقول: يا رب، أصيحابي فيقول:
إنك لا تدري ما أحدثوا بعدك» [ابن ماجه: ٣٠٥٧].

(١٠) تعلم وتدرّب ونمي خبراتك واطلب القيادة والترقي وتحمل
المسؤوليات وأعلن عن ذلك بقوة عند الزعماء ومتخذي القرار
خصوصاً، قال الله تعالى على لسان يوسف عليه السلام: ﴿ قَالَ
أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا ﴾ [يوسف: ٥٥].

(١١) اعتني بقوة الكلمة (البيان) يقول المصطفى ﷺ: «إن
من البيان لسحراً» [البخاري: ٥٧٦٧]، والبيان يركز
على وضوح العبارة وعمق معانيها وأسلوب عرضها
والذهاب إلى الأماكن المناسبة لإلقائها، كان النبي ﷺ
إذا خطب فكأنما كان منذر بجيش ثم إن قوة الكلمة
تستدعي أن تكون بين فينة وأخرى يقول الصحابة
رضوان الله عليهم: "كان النبي ﷺ يتخولنا في الأيام
بالموعظة خشية السامة علينا" [مسند أحمد: ١/٤٤٠] وخير
الكلام ما قلّ ودلّ كما كان النبي ﷺ يهتم بلغة الجسد،
فكان ﷺ إذا أراد الحديث فإنه ينظر إليه، ويوزع نظره
على الحضور، حتى أن كل أحد منهم يعتقد أن الحديث
له وحده.

(١٢) كن مكثاً متأنياً وترقب الفرصة واضرب الهدف بقوة وعنّف
دون تواني (تردد) محتفظاً بأخلاقيات الصراع.

(١٣) نوع مصادر تلقيك للمعلومة ولا تركز لمصدر واحد وكن
يقظاً حذراً محللاً وانتبه أن تخون.

(١٤) اقرأ عقل عدوك وصديقك وأتباعك ولا تتعامل مع الظاهر
ونجاحك يعتمد على استخراج أفضل طاقات محازيك
وتحجيم طاقات معاديك.

(١٥) احتفل بالنجاح دائماً وكافئ كل من شارك في تحقيق الهدف
كل بحسب.

الثاني عشر: مشكلات القيادة في الوطن العربي

"Problems of Leadership in the Arab World"

قال : "لا تكسد لرئيس صناعة إلا في أرذل
زمان وأخس سلطان ... حسن البشر
علم من أعلام النجاح ... ما سقط غبار
موكبي على أحد إلا وجب حقه عليّ ...
نخوة الشرف تناسب بطر الغنى ... عقول
الرجال تحت أسنة أقلامها".

أبو عبد الله الأشعري ١٧٠ هـ - وزير المهدي بن منصور
تعاني بعض القيادات بالوطن العربي من أمراض أبرزها
التسلط (الظلم) والفساد وأسبابها ضعف الإيمان والجهل.

(أ) ضعف الإيمان. "Weakness of Faith"

إن الإيمان والاستقامة مطلب شرعي وكذلك عقلي ؛ أعلنت
من شأنه الحضارات الإنسانية وأكدت أثره على القيادة.

قال الله تعالى: ﴿وَمَا أُمْرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ

حُفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ ﴿٥﴾ [البينة: ٥].
والعبادة تقتضي اتباع الله فيما أمر والابتعاد عن ما نهى عنه
وزجر، ويقول المصطفى ﷺ: " قل: آمنت بالله ثم استقم"
[صحيح ابن حبان: ٣/ ٢٢١].

أما ضعف الإيمان فإن آثاره على الصعيد الشخصي بينة في قوله
تعالى: ﴿وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ
يَوْمَ الْقِيَمَةِ أَعْمَى﴾ (١٢٥) قَالَ رَبِّ لِمَ حَشَرْتَنِي أَعْمَى وَقَدْ كُنْتُ بَصِيرًا
(١٢٥) قَالَ كَذَلِكَ أَتَتْكَ آيَاتُنَا فَنَسِينَهَا وَكَذَلِكَ الْيَوْمَ نُنْسِيكَ ﴿طه: ١٢٤-
١٢٦﴾. أما على صعيد المجتمع فبينه في قوله تعالى ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ
فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ
يَرْجِعُونَ﴾ [الروم: ٤١]، يقول القائد مونتكموري متسائلاً: "هل من
علاقة للدين بالقيادة ؟ ثم يجيب على تساؤله: "لا يستهوي القائد
الكثيرين من الناس إن لم يتحلَّ بالفضائل الدينية".

ومجمل الفضائل الدينية التي يراها مونتكموري هي:

"الهدى:

وهي عادة إرجاع جميع الأمور إلى الإرشاد الإلهي (يقصد
الإيمان بالقضاء والقدر والثقة بالله سبحانه وتعالى ثقة مطلقة)
وإلى هذه الفضيلة تستند الحكمة والإنصاف وحسن التصرف".

"العدالة:

وهي عادة إعطاء كل فرد حقه، حق الله والإنسان نفسه، وإلى هذه الفضيلة تستند الواجبات الدينية والطاعة والشكران، وكذلك النزاهة والاستقامة وحسن النية نحو الآخرين".

" الانضباط:

وهي السيطرة على النفس لغرض تطوير الطبيعة البشرية إلى أرفع المستويات وللأغراض الشخصية والاجتماعية أيضاً، وإلى هذه الفضيلة يستند الطهر والتواضع والصبر".

" الجلادة:

وهي الروح التي تقاوم وتحمل وتتغلب على محن الحياة وإغراءاتها، وإلى هذه الفضيلة تستند الشجاعة الأدبية والمثابرة وضبط النفس".

لقد ابتلينا ببعض القيادات في عالمنا العربي التي خلت من روح وفكرة ورؤية وإيمان، فلم تستجب للخطاب القرآني الرباني، ولا الخطاب النبوي، ولا إلى أقوال السلف، ولا إلى العقلاء وعظماء الحضارة الإنسانية، ودعوتها إلى العقيدة والتوحيد، وهي من مستلزمات القيادة وشروطها بل لم تكن محايدة فلم تهتم بدينها ففسدت على مستواها الشخصي والمجتمعي من معاقرة الخمر والتفنن في إغواء النساء وأكل المال الحرام، وممارسة الظلم والتعدي

على حقوق الآخرين، واختيار الأعوان على أسس عرقية أو طائفية أو تجارية أو شللية وفقدان البصيرة نحو خدمة أوطانهم (القطاع العام) أو منظماتهم التجارية أو مؤسساتهم غير الربحية.

إن الدعوة لإيمان القائد وحمّله عقيدة تؤثر على رؤيته وسلوكه لا يعني بالضرورة أننا ندعو إلى الطهورية والمثالية والقدسية وإن كان سعي القائد لها مطلوب، ولكن على القائد أن يملك الحد الأدنى منها - ويبقى أنه بشر ليس بملاك يعتريه ما يعتري بقية الناس - من سقطات وأخطاء بما يمكنه من القيادة والتأثير في الناس، أو العاملين تجاه أهداف نبيلة وخيرة ذات عائد مادي واقتصادي وحضاري.

(ب) الجهل . "Rawness Ignorance"

الجهل؛ جهلان، فالأول جهل بسيط وهو ضد العلم والثاني جهل مركب حيث لا يعلم صاحبه أنه جاهل بل يدعي العلم فيتعالم، فما بالك إذا كان هذا القائد هو الجاهل المركب، وما هي الآثار السلبية الناجمة عن قراراته !!!.

إن الإسلام أعلى من شأن العلم، فقال الله تعالى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: ١١]، وقوله تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ [طه: ١١٤]، يقول ابن حجر العسقلاني، قيل في تفسيرها: يرفع الله المؤمن العالم على المؤمن غير العالم، ورفعة الدرجات تدل على الفضل،

إذ المراد به كثرة الثواب، وبها ترتفع الدرجات، ورفعتها تشمل المعنوية في الدنيا بعلو المنزلة وحسن الصيت، والحسية في الآخرة بعلو المنزلة في الجنة، وفي صحيح مسلم عن نافع بن عبد الحارث الخزاعي - وكان عاملاً عمر على مكة - أنه لقيه بعسفان فقال له: من استخلفت؟ فقال: استخلفت بأن أبرى مولى لنا. فقال عمر: استخلفت مولى؟ قال: إنه قارئ لكتاب الله، عالم بالفرائض. فقال عمر: أما إن نبيكم قد قال: "إن الله يرفع بهذا الكتاب أقواماً ويضع به آخرين". [مسلم: ٨١٧]

وعن زيد بن أسلم في قوله تعالى: ﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّنْ نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٧٦]، قال: بالعلم.

وأورد البخاري (رحمه الله) باب العلم قبل القول والعمل لقول الله تعالى: ﴿فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ﴾ [محمد: ١٩]، فبدأ بالعلم... قال ابن المنير: أراد به أن العلم شرط في صحة القول والعمل فلا يعتبران إلا به، فهو متقدم عليهما لأنه ممدوح للنية المصححة للعمل، فبينه المصنف على ذلك حتى لا يسبق إلى الذهن من قولهم: "إن العلم لا ينفع إلا بالعمل" تهوين أمر العلم والتساهل في طلبه. ^(١)

(١) العسقلاني، الإمام الحافظ أحمد بن علي، فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار السلام، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٠ م ص ١٨٦، ص ٢١٠.

قال: وبلغني عن سفيان الثوري، قال: من ترأس في حديثه كان أذي عقوبته أن يفوته حظ كبير من العلم، وعن أبي حنيفة قال: من طلب الرياسة بالعلم قبل أوانه لم يزل في ذلّ ما بقي.^(١)

إن بعض القيادات العربية محصوها من العلم هو تجربتها المكرورة والتي تجاوزها العصر أو القرارات والثقافة السطحية وقلة القراءة أو التدريب الجاد والتنوعي فضلاً عن جلساء وأصدقاء فقيري المعرفة أو المهارة فضلاً عن مطلبين له لكل إنجاز تافه وساكين عن الحق لكل خطأ يرتكبه، وأين له أن يتعلم، وعليه تلاحظ تلك الكوارث التي لحقت بالعالم العربي على صعيد القطاع العام والخاص حيث يبقى التاريخ هو صناعة القادة والعظماء.

إن المشكلتين سالفتين الذكر قد أنتجت مشكلتين أخريين هما:

ج - الفساد (الخيانة) " Venality (Betrayal) ."

الفساد في اللغة: من فسد فسودا فهو فاسد، والمفسدة خلاف المصلحة، وهو نقيض الصلاح، وخروج الشيء عن الاعتدال

(١) الحنبلي المقدسي، الإمام شمس الدين أبو عبد الله محمد بن مفلح،
الآداب الشرعية والمنح المرعية، دار ابن حزم، الطبعة الأولى،
بيروت، ٢٠٠٥ م، ص ٨٢٨.

ويقال: مفسد الشيء بمعنى أنه لم يعد صالحاً.

أما في الاصطلاح الشرعي: يدور التعريف الفقهي على المعنى اللغوي، فهو يأتي تارة بمعنى إصابة الشيء بالعطب، ومرة بالاضطراب والخلل، ومرة بمعنى إلحاق الضرر.

أما الفساد الإداري فيعرفه: صندوق النقد الدولي (الوظائف العامة) " بأنه سوء استخدام السلطة العامة من أجل مكسب خاص، يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي رشوة أو يطلبها ويستجديها أو يبتزها، وقد يكون ذلك مقترناً بسوء استخدام السلطة، حينما يقدم رجال الأعمال من القطاع الخاص الرشاوي يقصد التحايل على السياسات العامة والقوانين أو اللوائح للحصول على ميزة تنافسية، أو ربح، أو مزايا شخصية ويمكن أن يحدث سوء استغلال السلطة العامة أيضاً من أجل مغنم شخصي حتى لو لم يحدث تقديم رشوة، وذلك عن طريق محاباة الأقارب أو التوصية بهم، أو سرقة موارد الدولة أو تبريرها " .

وقد حذر الإسلام من الفساد فقال الله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَصْلِحُ عَمَلَ الْمُفْسِدِينَ﴾ [يونس: ٨١]، وقال تعالى: ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [الأعراف: ٥٦].

كما أن مصطلح الفساد مرتبط بمصطلح آخر وهو سوء استخدام السلطة والتي تعرف بأنه: " قيام من تولى أمرًا من أمور الأمة، أو عهد إليه به، بالاستفادة، أو الانتفاع من عمله، أو ولايته، لمصلحته الشخصية، أو لمصلحة قريب أو صديق، أو استعمال قدرته وقوته الممنوحة له بقصد الانتقام والتشفي".

ومن صور الفساد وسوء استخدام السلطة من القادة^(١):

- (١) الرشوة.
- (٢) التزوير.
- (٣) الاعتداء على المال العام.
- (٤) التربح من أعمال الوظيفة.
- (٥) التحايل على النظام.
- (٦) إساءة المعاملة.
- (أ) التعذيب أو القسوة أو الإكراه.
- (ب) سلب الحريات وتقييدها.

(١) الجريش، سليمان بن محمد، الفساد الإداري وجرائم استعمال السلطة الوظيفية، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٣ م، ص ١٣٢، ص ١٤١.

(ج) مصادرة الأموال.

(د) تفتيش الأشخاص.

(هـ) دخول المنازل.

(٧) الغرر.

(٨) التحيز والمحاباة.

(٩) الإضرار بالأموال والمصالح.

(١٠) ابتزاز الناس وتسخير الموظفين و أرباب المصالح
للمصلحة الخاصة.

إضافة إلى ما سبق فإن الأستاذ محمد بن عبد الله الشريف، يبين الخلل في أداء المدير العربي بقوله ^(١): " إذا أمعنا النظر في أنماط وسلوكيات المديرين في واحد من البلدان النامية فسنجد ما يلي: التمثيل الإداري، والمقصود به أن يحاول المدير أن يظهر في صورة غير الصورة الحقيقية لشخصيته، فيتظاهر بالتعالي والكبرياء والغطرسة على الرؤوسين وبفهم الأمور بطريقة أفضل منهم، ويتلذذ بإصدار الأوامر والتعليمات، ولا يتردد في توبيخ الرؤوسين ولومهم، ولو كان ذلك على مشهد من زملائهم.

(١) الشريف، محمد بن عبد الله، جوهر الإدارة، دار طويق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٢ م، ص ٩٣.

ويدخل في نطاق ذلك الاهتمام بالمظاهر والأثاث في المكتب، إذ غالباً ما يلجأ المدير، أو المسؤول إلى تغيير شكل المكتب، ونوعية الأثاث بين فترة وأخرى، ويتدخل في اختيار الألوان وقطع الأثاث، وحتى في نوعية الأقفال، والغرف الملحقة، التي يحلو له أن ينزوي فيها بعيداً عن أصحاب المصالح والمراجعين، والملاحظ أن هناك ارتباطاً بين مدى تمتع المسؤول بالمقدرة الإدارية واهتمامه بمثل هذه الأمور، وتولد الرغبات المظهرية لديه، وغالباً ما يعتمد المسؤول الضعيف إلى اللجوء إلى مثل هذه المظاهر وفي مقدمتها كما ذكرنا هيبة المكاتب لإخفاء بعض جوانب الضعف في شخصيته الإدارية.

يكثر المدير من الاجتماعات لإخفاء عجزه عن حل مشكلات العمل، ويحاول بهذه الاجتماعات الإيحاء بأنه مدير مؤمن بالمشاركة واتخاذ قرارات جماعية، وهو في واقع الأمر، وفي الغالب، يريد استعراض ما يملكه من مهارات كلامية، ويرضى غروره بأن يرى الجميع يستمعون ويصغون إليه، ولا يستطيع أحد مقاطعته، ومثل هذا المدير لا يسمح لأحد بالكلام إلا عندما يأذن له، ولا يرضى أن يعارض رأيه أحد، وهو يحاول توجيه الاجتماع والكلام بحيث يؤمن الجميع على ما يقول، وهو بهذا يخادع مرؤوسيه، ويخدعهم، ويجعلهم يخفون عنه أكثر مما يظهرون له، لأنه بأسلوبه يستميلهم إلى تأييد كل ما يصدر

عنه، ويوحى لهم بالرضى عمن يؤمن على ما يقول، فيدفع بهذا المخلصين منهم إلى التزام الصمت، والإعراض عن المشاركة، والبوح بأرائهم ومقترحاتهم، خوفاً من إغضاب المدير، فينعكس هذا سلباً على نفسيات الموظفين، وعلى أعمال الإدارة، ونتائج هذه الأعمال.

تكون الأنظمة والإجراءات والأهداف عادة غير واضحة فتكثر الاستفسارات والأسئلة وتباين الإجابات، ويكثر التأويل، ويختلف التطبيق بين وقت وآخر، وعادة يُطَوَّع الغموض في الأنظمة والإجراءات، ويُفسر ويكتيف لمصلحة التوجه الذي يراد للإجراء أن يسير فيه، أو الذي ينسجم مع ما يريده المدير، وكثيراً ما يصاب العاملون في مثل هذه الإدارة بنوع من الإحباط، ويعانون من كتمان ما يشعرون به من امتعاض ولا يستطيعون التعبير عنه خوفاً من فقد وظائفهم، أو وصفهم بالمشاغبين ومثيري المشكلات على الإدارة، كما أن الأهداف التي يعملون من أجلها غير واضحة لهم، ولا يحسون برابطة الانتماء.

يُغرق المدير نفسه في العمل الورقي، لأن كل التعليقات لا بد أن تصدر منه، ولا بد أن يوضح كل الإجراءات والخطوات التي ينبغي تطبيقها، ويتخوف الرؤوسون عادة من اتخاذ أي إجراء دون توقيع وتأشير المدير لكي يسلموا من التوبيخ واللوم وربما العقاب، ويجد المدير نفسه غارقاً بين أكوام من الورق والتقارير

والخطابات، ومشغولاً بها عن التخطيط، والتفكير في التطوير، وتحديث وتوضيح الإجراءات.

غالباً ما يقرب المدير حوله ضعاف الشخصية، ومحدودي القدرات والمواهب، من مساعدين ومستشارين، لأنه يجد أن ذلك أسهل لتقبّل توجيهاته، وتعليقاته، وتنفيذها دون إبداء أو معارضة، وكلما قلت ثقة هذا المدير في نفسه برزت هذه الظاهرة أكثر في محيط إدارته، ومن حوله، لأنه يعرف أن تقريب الأقوياء والأذكياء حوله وتبنيهم ربما يثير عليه المشكلات، ويحدث بعض الصراعات في الرأي بينه وبينهم، لأنهم سوف يكون لهم رأي مستقل في كثير من الأمور، وسيلفت ذلك النظر إليهم أكثر، ويجعلهم يبرزون أكثر منه في محيط المنشأة، وربما خارجها، وهذا يجعله يتخوف من أن يستحوذوا على اهتمام الرأي، والمتعاملين مع المنشأة، ولذلك يفضل أن يبقى هو في الصورة دائماً دون غيره، وأن يكون من حوله تابعين له في تنفيذ سياسته وتوجهاته وآرائه دون معارضة، أو إبداء رأي يختلف مع ما يراه هو.

تتصف القرارات بالتخبط والفردية والتعارض، إذ ليس هناك منهج واضح في دراسة المشكلات، وإشراك العاملين في بلورتها، أو استقاء آرائهم حولها، أو الاستفادة من تجاربهم، أو استعراض العوامل المؤثرة فيها، والمتأثرة بها، وغالباً ما تتخذ القرارات بسرعة وبدون تروي، ويفاجأ العاملون بالقرارات

تصدر مباشرة من مكتب المدير، دون تنسيق مسبق أو معرفة سابقة بها، وفي بعض الأحيان لا يجد المدير في نفسه الشجاعة لإعلام العاملين بهذه القرارات، ذات التأثير المباشر عليهم، مكتفياً بتوقيعها وترك تبليغها لسكرتيه أو مدير مكتبه، دون أن يقبل المناقشة فيها بعد إصدارها، ومعرفة ردود فعل العاملين، أو ملاحظاتهم حولها.

ينظر المدير في هذه البيئة الإدارية إلى العاملين نظرة دونية يشوبها الكثير من التعالي، والخيلاء، والكبرياء، وربما الغرور ويحس إحساساً داخلياً، يحاول إخفائه، ويظهر عليه أحياناً، أنهم وُجدوا لخدمته، وتأييده، وتهيئة المناخ له للعمل في راحة تامة دون مشكلات، معطياً لنفسه كل الحق في محاسبتهم على التقصير، والغياب، والتأخر عن العمل، متناسياً نفسه، وغائباً عنه أنه هو القائد وهو القدوة.

وغالباً ما يجند هذا المدير بعض العاملين ويسخرهم لخدمته الشخصية بعيداً عن واجبات العمل التي وُظفوا من أجلها، فهناك من يحمل حقيبتة، ويؤدي متطلباته الشخصية، ويسافر معه للقيام بخدمته الذاتية، وكل هذا نقص، ولتكملة مظهره الشخصي الناقص أمام الغير، إلى أبعد من ذلك، ففي بعض البلدان يستغل المدير نفوذه بتوظيف خدم منزله أو من يتولون خدمته الشخصية على حساب العمل.

يعمل المدير على تركيز معارفه وأقاربه والمحسوبين عليه في

وظائف قريبه منه، لكي يستمد منهم قوته ونفوذه، ويسخرهم لتنفيذ ما يصدره من أوامر وقرارات، وتبني السياسات التي يؤمن بها، وشيئاً فشيئاً يصبح لديه نوع من الإحساس بالعظمة، وأنه أصبح مطاعاً في كل شيء، فيسارع أصحاب المصالح إلى التقرب منه، ودعوته لحضور مناسباتهم، وبناء علاقات قوية معه، مبنية على قضاء مصالح متبادلة، ويبدأ في استخدام نفوذه لتحقيق مكاسب ومصالح شخصية ومادية، وغالباً ما يبدأ هذا التوجه لديه بشيء من الحيلة والحذر والكتمان، ثم ما يلبث أن يصبح سمة ملازمة له، ويصبح العمل بالنسبة له أمراً ثانوياً، ووسيلة للهيمنة واستخدام النفوذ، وقضاء المصالح الخاصة.

د - التسلط (الظلم) "Obsession (Injustice)"

إن التسلط والظلم يفسد القيادة على مستوى المنزل والمدرسة والمنظمة الإدارية والقطاع العام لأنه يعاتب المبدعين والجريئين والكفوئين ويحسن ويكافأ الأغبياء والعاطلين والمنافقين والإمعات لماذا؟؛ لأنه لا يملك روح الإنصاف والعدل التي هي سمة رئيسة في القادة والقيادة العادلة تولد قيادات واعية ومستقرة نفسياً وذات عطاء متدفق بإخلاص هدفها البناء والتطوير غير خائفة أو وجله فهم أسماء بالتالي شركاء وفريق عمل واحد.

أما الآخرين ممن ولد في رحم الذل والهوان فهو عن غيره أقل أن ينضمهم فما بالك بوطنه أو شركته ولذلك تجده إما بيروقراطياً محنطاً أو متسلطاً مستبدّاً كي يبرر ضعفه ويخفي إفلاسه الإيماني والمهني.

إن هؤلاء النمط من القادة قد ورثوا أتباعاً عاطلين عن الحياة، هي أصوات وإعداد دون مخرجات محسوسة أو أهداف إستراتيجية يفاخر بها.

يقول د. نواف كنعان^(١): "ونجمل فيما يلي أهم المآخذ على القيادة الأوتوقراطية على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات وهي:

(١) إن تركيز القائد الأوتوقراطي السلطات في يده وانفراده في اتخاذ القرارات وعدم تفويضه السلطة لمؤوسيه وتزمتهم في الإشراف عليهم... كلها ترتب آثاراً سلبية تعوق إنجاز العمل... فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة، كما أن تدخله المستمر في أعمال موظفيه بقصد

(١) كنعان، د. نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم، الطبعة الثانية، الرياض، ١٩٨٢ م، ص ١٦٠.

إنجاز العمل بتفصيلاته الدقيقة وبالطريقة التي يراها سليمة كل ذلك يثير سخط الموظف الكفاء الواثق في نفسه وفي عمله ويؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار ويضعف روحه المعنوية، ويؤدي بالعاملين إلى التملص من المسؤولية خشية العقاب وعدم الإقدام على اتخاذ القرارات ما لم تكن هناك تعليمات صريحة، كما يحرم القائد الأوتوقراطي من التغذية الراجعة حيث كل التعليمات تنزل من أعلى إلى أسفل دون تفاعل.

(٢) إن الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقوم على الشدة مستخدماً الحوافز السلبية لإيجاد الدافع للعمل دون مروءة وسية كتوقيع الجزاءات والتهديد والتخويف بإنقاص إشباعتهم وقد أثبت في التطبيق أن نتائج ذلك عكسية وتدفع العامل فقط إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه المساءلة... كما أن استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم يترتب عليه توليد شعور بالفشل وخيبة الأمل والإحباط أو تشييط العزم فيحجم عمداً عن القيام بأي نشاط في نطاق العمل أو لا يتكلم أو يدي برأيه في أي اجتماع لأنه يخشى أن يقول شيئاً خاطئاً أو غير هام.

ومن أبرز مظاهر الشعور بالإحباط:

(أ) السلوك العدواني للموظف حيث يولد مشاعر بالخوف

والغضب فيتجه سلوكه إلى العدوانية محاولاً إلحاق الضرر
المادي أو الأدبي بقائده أو بزملاء العمل أو الأدوات.

(ب) ارتداد شخصية الموظف ومن أبرز أعراضه الافتقار إلى
ضبط الانفعال والقابلية لتصديق الإشاعات والولاء
الأعمى لبعض الناس... كما أن من مظاهره لدى القادة:
الحساسية الزائدة، ورفض تفويض السلطة وعدم القدرة
على التمييز بين الطلبات المعقولة وغير المعقولة.

(ج) إن النمط الأوتوقراطي للقيادة يؤدي إلى ظهور تجمعات
غير رسمية بين الرؤوسين داخل التنظيم الرسمي...
ويرى القائلون بهذا النقد أن تزايد الغضب والتوتر
لدى الموظفين والنتائج عن شعورهم بالإحباط يوجه
سلوكهم نحو التخفيف من مظاهر الغضب والتوتر
فيلجئون إلى التجمع في مجموعات غير رسمية تتوثق
علاقتهم في نطاقها بهدف مقاومة ضغوط القيادة
الأوتوقراطية وتهديداتها.

(٣) إن النمط الأوتوقراطي للقيادة يؤدي إلى انخفاض الروح
المعنوية مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام
التعاون والولاء للقائد وارتفاع معدل الشكاوى
والتظلمات وازدياد معدل الغياب بدون عذر وارتفاع
معدل دوران ترك العمل.

الثالث عشر: سبل الإصلاح
القيادي في الوطن العربي

"Means of Leadership Reforms in "
the Arab World"

قال النبي ﷺ: "ما من وال إلا وله
بطانتان: بطانة تأمره بالمعروف وتنهاه
عن المنكر، وبطانة لا تألوه خبالاً فمن
وقى شرها فقد وقى: وهو من التي
تغلب عليه منهما" [النسائي: ٤٢٠١].

إن الإصلاح يتركز وينبع من فهمنا للقيادة بأنها القدرة على
اختيار الكفاءات الفعالة وتدريبها بعد تأهيلها ثم تحفيزها
والرقابة عليها وفق فهم عميق بظرف الزمان والمكان والمهمة
(الرؤية).

أ - إصلاح الاختيار والتعيين

"Reform the Choice and Appointment Means "

يسبق عملية الاختيار والتعيين عملية تحليل وتصميم العمل

وعملية تخطيط الموارد البشرية حيث يقصد بالأولى بأنها: تحديد الأنشطة ACTIVITIES المكونة للمهام TASKS المكونة للوظيفة (أو العمل) JOB، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة، حيث أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (ويطلق عليها أحياناً أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. والثانية تعني: تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج أو الخدمات والعمل في الفترة القادمة ثم معرفة طلبات المديرين من الموظفين ويتضمن ذلك تحديد أعداد ونوعيات الموظفين الجسدية والذهنية والقدرات والمهارات، وبناء عليه يحدد إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وهنا يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف مرة أخرى لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات ومراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة، ونوعها ثم يلي هذا الخطوة خطوة ذات أهمية عالية، وهي الاستقطاب الذي يعني تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين للمنى الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية حيث الأولى تشمل الترفيه، والنقل الداخلي، والإعلان الداخلي، ومخزون المهارات التي

تعرف به المنظمة فتختار المناسب من الموظفين لهذه الوظيفة، أما المصادر الخارجية فتشمل التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف، المدارس والجامعات والمعاهد، الجمعيات المهنية، الخبراء والمحترفون بالقطاع، والزلاء والمعارف كي تنجح عملية الاختيار والتعيين، فلا بد من الأخذ بالعمليات السابقة، خطوة بخطوة وأي خلل فيها فإنه سيؤثر سلباً بقدرها لا محالة.

يعني بالاختيار: تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير تطبقها المنظمة ومنها على سبيل المثال لا الحصر: مستوى التعليم، الخبرة السابقة، الصفات الجسدية (السلامة الصحية)، الصفات الذاتية الشخصية (الاجتماعية، المهارات، الهوايات، الحالة النفسية، العمر، الشكل الخارجي)، المعرفة السابقة من خلال شهادة الموثقين.

ويتبع ذلك التحقق من انطباق تلك المعايير باستخدام إجراءات الاختيار حيث يبدأ بالمقابلة المبدئية، وتعبئة طلب التوظيف والاستعلام عنه، وإجراء الاختبارات الفنية والسيكولوجية (قياس الشخصية) والقيم والاتجاهات ثم يلي ذلك المقابلة المعمقة مع كبار التنفيذيين والخبراء، التوصية

ومراجعة المزيين ويختم بالكشف الطبي ثم قرار التعيين ويحدد فيها فترة تجربة واختبار تشمل التدريب على رأس العمل والتوجيه (COACHING) ثم تأكيد التعيين بعد مرور فترة التجربة.

إن إصلاح الاختيار والتعيين يقصد به الأخذ بمراحل عملية الاختيار والتعيين بأسلوب مهني محترف يستدعي ذلك تأهيل وتدريب القائمين على هذه الوظيفة ابتداءً ثم الوعي بأهمية أن هذه الوظيفة هي عملية معقدة وشاملة ومتراطة وأن الاستشار المادي والزمني ستكون لها نتائج جيدة في خفض المخاطرة والتكلفة في اختيار الموظفين.

ليس هذا فحسب بل ينبغي التنبيه على الابتعاد قدر الإمكان عن بعض السلوكيات الخاطئة ومنها المحسوبية الإثنية والعرقية والقرباة والمعارف غير الأكفاء أو الأكفاء القاصدين أخلاقياً أو الاختيار بناءً على الولاء السياسي وضعف تطبيق المعايير المهنية بل اللجوء إلى تمثيلات سطحية في تطبيق المعايير.

ب - إصلاح التأهيل والتدريب القيادي

" Reform the Leadership Pre-Qualifying and Training Means "

تعرف عملية التدريب والتنمية بأنها الجهد المنظم الذي تقدم به الإدارة بهدف تحسين مهارات الموظف أو تنمية مهارات

جديدة لغرض تحسين أدائه.

وللتدريب فوائد عديدة منها تحسين الإنتاجية أو التهيئة لشغل وظائف جديدة وتخفيض النفقات والحد من الهدر وسوء الإنفاق ورفع نوعية المنتج أو الخدمة والتقليل من الرقابة والإشراف وزيادة وتنمية الإبداع والابتكار والتفكير بطرق مختلفة ومتابعة المنافسة واكتشاف الذات وتقليل إصابات العمل^(١).

وتبرز أهمية تأهيل وتدريب القيادات أيضاً سبب النقص في الكفاءات الإشرافية التي يعاني منها القطاعات الحكومية والأهلية نظراً لأن الصفات القيادية والإشرافية هي ذات طبيعة نادرة في البشر عموماً حيث يقول المصطفى ﷺ: "الناس مثل الإبل المائة لا تكاد تجد بهم راحلة" ويذكر د. مدني علاقي، أسباباً ملموسة في نقص الكفاءات (القيادات) الإدارية^(٢) منها:

(١) زيادة أعداد وحجم منظمات الأعمال وما يتبعها من زيادة الطلب على المنتجات والخدمات والتقدم التكنولوجي وما تتطلبه من رؤوس أموال ضخمة والتبادل التجاري

(١) الخشرم، د. محمد وآخر، مرجع سابق، ص ٣٨٨.

(٢) علاقي، مرجع سابق، ص ٤٣٤.

بين دول العالم ووجود فرص التسويق الخارجية.

(٢) ازدياد أهمية الإدارة وخاصة بعد ما أصبح الفكر القائم لدى كافة الأفراد يتمثل في أن نجاح أي عمل إنما يعزى إلى الإدارة القائمة عليه وتبعية ازدياد الطلب على القياديين بالأجهزة والمؤسسات الحكومية والتعليمية.

(٣) نقص الولاء بين المدراء وانتقالهم من مؤسسة إلى أخرى بحثاً عن المزيد من الإغراءات المادية والمعنوية.

إن الاستثمار ي تأهيل وتدريب القيادة هو استثمار رأسمالي مهم أكثر من الإنشاءات والأصول الثابتة الأخرى التي يدفع لقاء حيازتها الملايين... إن هذا الاستثمار هو استثمار في المستقبل واستثمار في القرار الرشيد فالمصطفى ﷺ يؤكد على دور القيادة والزعامة بقوله: " إن الله يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن "، ولذا فإن صلاح القائد خير له سيعم المنظمات الإدارية تبعاً لأهمية أثره.

إن التدريب قد يكون تدريباً داخل المنظمة (العمل) بما يسمى التدريب على رأس العمل وفق برنامج معد بعناية تحت إشراف موجه من قائد ذو خبره عالية ومهارة في الاتصال فعالة أو يكون التدريب خارج العمل في قاعات التدريب من خلال برامج التدريب القصيرة أو التأهيلية ذات الفترات الطويلة نسبياً وفق منهج متكامل يأخذ الأسلوب العلمي ذي إعداداته؛ كون العملية التدريبية عملية تمر بخطوات شاملة ومعقدة بحسب ما يلي:

(١) تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية على تحليل احتياجات منظمة الأعمال والعمل (الوظيفة) والموظف (العامل) أو القائد و الوصول إلى أهداف التدريب (الغاية) .

(٢) وضع الأهداف الفرعية لكل هدف رئيسي .

(٣) تحديد نوع المهارات المطلوب التدريب عليها .

(٤) وضع المادة التدريبية اللازمة .

(٥) تحديد زمن البرنامج .

(٦) اختيار أسلوب التدريب .

(٧) اختيار مكان وبيئة التدريب .

(٨) توفى المستلزمات للبرنامج (تسجيل ، قاعات ، أدوات وسائل إيضاح) .

(٩) تنفيذ البرنامج التدريبي .

(١٠) تقييم البرنامج من محاور مختلفة (المدرب ، المتدرب ، بيئة التدريب ، المادة التدريبية) .

(١١) قياس أثر التدريب من قبل المنظمة والقياديين الأعلى والموظفين والعملاء والموردين .

والجدير ذكره فإن التدريب القيادي ذي طابع خاص يفتقد العالم العربي إلى متخصصين فيه وأبرز ما كتب فيه ترجمة الأستاذة

نورة الفايز وبهية أبو علي من معهد الإدارة السعودي حينما ترجمتا كتاب اليزابيث كرسنوفر ولاري سميث تحت مسمى تدريب القيادات (مرجع في الأنشطة) والذي يركز على مفهوم حديث في التدريب القيادي ألا وهو التعليم التفاعلي حيث تقولان ^(١): "بينما تظل قيمة أساليب التعلم التقليدية (مثل المحاضرة، والعرض) عالية، قد يكون المتعلمون البالغون خاصة في بعض الأحيان أكثر دافعية (تحفزاً) للتعلم من خلال أساليب التعلم التفاعلي التي ترجعهم تدريجياً إلى خبرات حياتهم، وقد تكون دراسة بعض السلوكيات، مثل القيادة، فعالة أكثر من خلال الأنشطة التجريبية كمجموعات النقاش الصغيرة ولعب الأدوار والألعاب والمحاكاة، ومع ذلك فإن مقدمي هذه الأنشطة لديهم مسؤولية للاعتراف بقوتهم بوضعهم قادة، ولتعديل أساليبهم القيادية لخدمة حاجات التعلم عند المجموعة".

أما في التأهيل والتدريب العسكري فيقول العقيد هيوز المقدم توماس ^(٢): "يتعين أن تكون دراسة القيادة العسكرية الأمريكية

(١) كرسنوفر، اليزابيث ولاري سميث، تدريب القيادات (مرجع في الأنشطة) ترجمة نورة الفايز، وبهية أبو علي، معهد الإدارة العامة، الطبعة بدون، الرياض، ٢٠٠٤ م، ص ٢٩.

(٢) صامويل، مرجع سابق، ص ٨٨.

مبنية بثبات على التراث الروحي والثقافي لمجتمعنا، وعلى المعرفة التي تطورت بواسطة العلوم السلوكية، وعلى التجربة العملية، والقدرة على التمييز، لدى الأجيال من القادة العسكريين وبغية التلاؤم مع البيئة القائمة يتعين على الطالب أن لا يكون على علم فقط بالمعرفة الموضوعية لعمليات القيادة، بل أيضاً بالنواحي الثقافية والعقائدية في ممارستها في القوات المسلحة الأمريكية. ويقوم هذا الأسلوب في معالجة الموضوع على المقدمة المنطقية بأن القيادة يمكن تعلمها من خلال فهم إطار العمل الفلسفي والمبادئ العلمية والتجربة العملية الماضية في هذا الفن، وهو تعميم تجارب القادة والمعرفة العلمية وترجمتها ونقلها إلى البيئة العسكرية القائمة، ولا يقدم حلولاً مدروسة، ولا يحل محل التجربة العملية، وبالأحرى فهو يحاول أن يزود الطالب بالمعرفة التي يحتاج إليها إذا كان من القدر أن يصبح محترفاً ناجحاً لفن قيادة الرجال " ثم يتحدث بعد ذلك عن برامج التطوير القيادي فيقول: " برامج التطوير القيادي إما رسمية أو غير رسمية والتقييم وتقديم المشورة هما عنصرا أساسيان في كل من أسلوبَي التدريب والمجالان الرئيسيان في تطوير القيادة هما مهارات المهمة والمهارات الاجتماعية، أو تلك المتعلقة بالتعامل الإنساني، ويلتزم المجال الثاني بالضرورة تعديلات للموقف، يمكن إنجازها على أحسن شكل باستخدام الطرق

الفنية القائمة على المشاركة».

ويبقى أن التأهيل والتدريب هي مسئولية القائد ذاته وعليه عدم الانتظار للمبادرة المؤسسية (العمل) حيث يبادر إلى التدريب الذاتي الذي يعرفه "مالكوم نولز"^(١) بأنه: "هي العملية التي يقوم فيها الأفراد بأخذ زمام المبادرة، بمساعدة من الآخرين أو بدونها، لتحديد ما يحتاجون إلى تعلمه، وتحديد أهداف التعلم، وتحديد الموارد البشرية والمادية التي تلزم للقيام بهذا التعلم، واختيار وتطبيق إستراتيجيات التعلم المناسب، وتقييم النتائج النهائية للتعلم".

إن إصلاح التأهيل والتدريب يدعونا للأخذ بالأسباب العلمية والمهنية كممثل رئيسي عن اختيار وتعيين أو تطوير القيادة نحو بناء مسار تدريبي يصدر مع قرار التعيين أو الترقية بما يجعل القائد كفؤًا وفعالًا في وظيفته الجديدة حيث لا يمكن دائمًا الاعتماد على النجاح السابق الذي حققه في وظائف غير مماثلة أو بعض القياديين الذين يملكون القدرة والفرصة ولكن يفتقدون إلى الممارسة لاسيما من الأكاديميين أو المثقفين أو العلماء وطلاب العلم فالشخصية

(١) هولتون، بل وآخر، الدليل العملي لتدريب المديرين، ترجمة: د.

محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)،

القاهرة، ١٩٩٨، ص ٦.

الكاريزمية والجاذبة ليس بضرورة تكون كفؤة وتنفيذية ناجحة.

ج - الرقابة "Monitoring"

تعني الرقابة: " متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطط المحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعنية والعمل على تصحيح الأخطاء ".^(١)

وتمر عملية الرقابة بعدة خطوات رئيسية منها ^(٢):

(١) تحديد مجالات الرقابة المقصود التحقق منها فرقابة كل شيء عملية مكلفة جداً وآثارها النفسية على المراقب وخيمة.

(٢) وضع معايير ومستويات الأداء تتميز بمناسبتها لقدرات ومهارات القيادات والأفراد المتوسطة وعدد مقبول من المعايير التي يمكن قياسها ومشاركة الأفراد في وضعها لضمان الالتزام بتنفيذها وشرح تلك المعايير ومبرراتها ونشر ثقافة الوعي الدقيق بها.

(٣) قياس الأداء الفعلي على المعايير والمستويات المحددة سلفاً حيث تلجأ بعض المراجع العليا القيادية بأنها عند

(١) علاقي، د. مدني عبد القادر، مرجع سابق، ص ٣٣٥.

(٢) الخشرم، د. محمد مصطفى وآخر، مرجع سابق، ص ٣٤٨.

شعورها بقرب تحديد الأهداف وتلك المعايير فتقوم برفعها مرة أخرى إيماناً خاطئاً منها لرفع الكفاءة ثم يلي ذلك مقارنة القياس بالأداء الفعلي والمعايير والخروج بالنتائج والتقارير.

(٤) الاعتراف بالأداء الإيجابي ويترجم ذلك بعده إلى الشناء المعنوي والمكافأة المادية أو الترقية.

(٥) اتخاذ الإجراء التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك.

(٦) تعديل المستويات والمقاييس كلما كان ضرورياً.

يقال في الأمثال "إن المال السائب يُعلّم السرقة" فقد يكون الموظف قوياً وليس بأمين فإذا فقد النظام الرقابة تجرأ على السرقة وقد يكون الموظف قوياً وأميناً ولكن مع مرور الزمن وضعف الذات وافتقاد النظام الرقابي يتشجع على السرقة وعليه فإن الرقابة ليست وظيفتها الحد من السرقة وهو أحد أكبر مصائب العالم العربي إذا قدرتها على اكتشاف الأخطاء وسرعة التصحيح مما يمكن القادة من تحقيق فعالية القيادة وكفاءة الإنتاج.

د - التدرج النوعي بالإصلاح (٢٠ / ٨٠)

"The Qualitative Progression of Reforms (29/80)"

يمثل أماننا تجارب دول نامية استطاعت أن تجد لها موقعاً في العصر الحديث مثل سنغافورة وماليزيا والبرازيل بالرغم من

تعقد بيئتها الداخلية دينياً، وعرقياً، وفكرياً، وسياسياً، وشح الموارد الطبيعية، فضلاً عن التاريخ الاقتصادي المتردي ويبدو أن تلك التجارب نجحت في وقت قياسي للوصول إلى التميز بفضل تركيز قيادتها السياسية على أهداف محددة ذات أولوية كبرى ولم تشغل نفسها بكل شيء وهنا احتاجت إلى تحليل لمعرفة المشكلات والحلول ذات الأولوية ثم تجاهلت الأهداف الأخرى أو أنها لم تركز عليها (من يعمل على كل شيء لن ينجز شيء) ثم تلي ذلك وضع الحلول أي الأهداف العملية التطبيقية ذات التكاليف المعقولة والتي تمس الحاجة مباشرة.

تذكر نظرية غربية (٢٠٪ - ٨٠٪) أننا إذا ركزنا في حياتنا لوجدنا أن (٨٠٪) من إنجازاتنا قد حققناها من خلال (٢٠٪) من جهدنا المركز والفاعل وأن (٢٠٪) من إنجازاتنا وأهدافنا حققناها من خلال (٨٠٪) من جهدنا غير الواعي وغير الفعال أي كثيرة الحركة مع نتيجة محدودة.

وهذه النظرية يمكن تطبيقها على شتى مناحي حياتنا الاقتصادية والإدارية والاجتماعية عليه فإن تلك الدول قد توصلت إلى جواب لسؤال ما هو الجهد المركز الذي إذا بذلناه (٢٠٪) يحقق لنا (٨٠٪) من الأهداف، أو الجواب عن سؤال ما هي الأهداف ذات النفع الكبير لنا (٨٠٪) ولا تحتاج إلا إلى (٢٠٪) من الجهد المادي والمعنوي وبذلك اختصرنا الزمن

وقللنا التكاليف.

إن حكومة المملكة العربية السعودية بفضل من الله ثم بدراية قادتها التاريخيين قامت ببناء دولة حديثه وفق تنمية متوازنة على كافة الأصعدة مع موارد عالية وسكان محدودي العدد أما وإن المشكلات قد ظهرت بفعل انخفاض الموارد وزيادة عدد السكان، حيث نحتل أعلى المعدلات عالمياً ومن المتوقع أن يصبح سكان المملكة في عام ٢٠٤٠م (٤٠) مليون نسمة، عليه فإن الدولة بهذا الوضع لا يمكنها القيام بكل شيء في توقيت موحد وبموارد غير محدودة.

علينا بحكم الواقع والتجربة الإنسانية التي دلت عليها نظرية (٢٠ ٪ - ٨٠ ٪) أن نركز في اختيار قياداتنا التنفيذية السعودية المركزة، لتحقيق اختراق النمو البيروقراطي التقليدي إلى قفزات نوعية إلى الأمام وتحقيق اختراق غير تقليدي في إصلاحنا المنشود والذي عبر عنه خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز (أيده الله).

إن آلية اختيار قاداتنا التنفيذيين بالقطاعين العام والخاص تمر عبر مشروع يسمى "مشروع الملك عبد العزيز للتطوير القيادي" حسب ما يلي: -

(أ) تشكيل فريق عمل من شخصيات قيادية مهنية متخصصة بالموارد البشرية بالقطاعين العام والخاص وأعضاء

آخرين من الجامعات والمعاهد السعودية وتكون قيادة المشروع ابتداءً من وضع الرؤية وانتهاءً بقياس الأداء.

(ب) الاستعانة بأحد أكبر الشركات الدولية بالتحالف مع شركة سعودية متخصصة بالتقييم والتأهيل والتطوير القيادي.

(ج) حصر أهم خمسة آلاف وظيفة قيادية بالقطاعات الحكومية والخاصة وشبه الحكومية ومؤسسات النفع العام.

(د) إنشاء قاعدة بيانات سعودية لأبرز سبعة آلاف شخصية قيادية بالمملكة وفق معايير توضع من قبل الدولة مستعينة بخبرات الشركة المذكورة يكون خمسة آلاف الأولى من بند (ج) والألفين المتبقين هم مرشحين جدد.

(هـ) تقييم شاغلي أهم خمسة آلاف وظيفة قيادية بالقطاعات الحكومية والخاصة وشبه الحكومية ومؤسسات النفع العام باستخدام تقنيات تقييم الشخصية وتمثيل الأدوار وتقارير الأجهزة الأمنية والعمل واستقصاء الموظفين التابعين لهم.

(و) رفع توصيات التقييم بحيث يعزز ويكافأ ويصحح أوضاع الكفاءات ذوو الأمانة والالتناء، والشريحة

الثانية قد تحتاج إلى تطوير عبر التدريب ثم تدويرها إلى وظائف قيادية تناسب خبراتها، والشريحة الثالثة القيادات الضعيفة التي ستحال إلى التقاعد بعد التكريم ويحل مكانهم من المرشحين الألفين بقاعدة البيانات القيادية كما ورد في (د).

(ز) يوضع مسارات وظيفية ومسارات تدريبية لتلك الوظائف مع اعتماد سلم رواتب خاص بتلك الوظائف الخمسة آلاف الحساسة للوطن.

(ح) ينشأ معهد باسم أكاديمية الملك عبد العزيز للعلوم القيادية تتولى متابعة المشروع وتطوير مناهج وأدوات وتقنيات التطوير القيادي المناسب لتاريخ وحاضر الوطن.

(ط) يمكن أن يطبق المشروع جزئياً على أحد القطاعات مثلاً أو على أهم ١٠٠٠ وظيفة بدلاً من ٥٠٠٠ وظيفة كي يسهل السيطرة عليه إذا أمكن أو أن يطبق على المؤسسات شبه الحكومية مثلاً.

إن مشروع الملك عبد العزيز للتغيير القيادي خطوة نحو العمل بذكاء وفق خطة (٢٠٪ - ٨٠٪) حيث سنقوم بتغيير محدود نسبة (٢٠٪) ولكن سيحدث أثراً كبيراً وعظيماً بنسبة (٨٠٪) على المجتمع.

الرابع عشر: الخاتمة والتوصيات

"Conclusion and Recommendations"

وجدنا أن القيادة ليس موضوعاً للتدريس الأكاديمي ضمن مادة إدارة الأعمال أو صحيفة للثقافة المهنية بل يتعداه بعمق عن ذلك بكثير جداً، فالقيادة واجب ديني عقدي وعقلي تقتضيه المصلحة، آثاره هائلة على مستقبل أوطاننا، سيما أن تراثنا القيادي وما زال يعظم من شأن القيادة الفردية التي أميل إلى احترامه وتقديره مع ترشيده وإصلاحه الداخلي عبر قنوات الذكاء الدبلوماسية وعدم تغيير قواعد وأركان اللعبة القيادية فالقفز إلى التجربة الغربية خطير جداً ليس لكونها مغامرة غير محسوبة بل أن الحق يحتاج إلى بيئة تستوعبه وتعلو من شأنه في حين أن قواعد اللعبة القيادية العربية لا زالت ذات بنى تقليدية مؤثرة.

إن الحياد القيادي لن يوقف حركة النمو والإصلاح والتجديد التي هي سنة بشرية بل أن الحياد سيؤدي القيادة اللامبالية أو الفاسدة تدفع فاتورة باهضة في الحاضر والمستقبل اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً وسياسياً... فما بالك لا قدر الله كانت القيادة

هدامة لكل ما هو خير ونبيل كما يفعل بعض القادة العرب الذين تفننوا في القضاء على كل ما هو جميل وإبداعي وحققوا الاكتئاب والخوف والانتواء والتسول والدونية لشعوبهم ومؤسساتهم، لقد عرفنا القيادة فوجدناها مادة ثرية لجدل، يمكن أن تخرج بعشرين تعريفاً وكلها على صواب وينبغي أن نعرف من أي زاوية نقرأها ولما نقرأها وما هي مصادر الحكم على الأشياء... ويبقى أنها إضافة بل تنوعها هي مادة البحث والإبداع كما أن أنماط القيادة هي تتويج للممارسة الميدانية ومداخل (نظريات) القيادة قد أبدعها الفكر الغربي، الذي حول المعارف إلى نماذج تطبيقية تدرس بأفضل ما يكون... أما عن مبادئ القيادة بالتجربة الأمريكية فهي ثرية ويبقى أنها ترجمة بمصطلحات حديثة عن الإرث البشري، ولم أمس أي تقدم بشري يخرج عن قواعد اللعبة القيادية التاريخية التي لعب أجدادنا الأفاضل، حينما سردنا مبادئ القيادة في التراث الإسلامي، وكم اكتشفنا عظم هذا التاريخ في بطون كتب قلما للأسف قرأت سيما في الأحكام السلطانية والسياسة الشرعية، وقوانين ونظم الملك وكتب الوزراء، والقضاء والكتاب وقادة الجيوش، إن حضارتنا الإسلامية لم تبنى بدعوة الرسالة فقط بل بُنيت على أكتاف رجال هالني قدراتهم الاستثنائية والمتناقضة في حياتهم الشخصية ولكن إن جاء داعي السيادة انقلبوا إلى أسود

لا يشق لهم غبار.

لقد لمسنا عند دراسة مدخل القوي الأمين، مدى التماسك العلمي لهذه النظرية المؤيدة في الكتاب والسنة النبوية وأقوال السلف والمجربين والحكماء أمثال الماوردي وابن تيمية وحاولت قدر الإمكان الاستفادة من المنهجية الأمريكية في صياغة قوابلها واستنتاج مخرجاتها، وأظن أنها تجربة حري بالمتخصصين من زملائي تلقفها وتطويرها فهي ذات قواعد تشكل إراثاً لفقها القيادي وأود أن تطور هذا المنهج في التفكير والدراسة بدلاً من جعل الإسلام مادة للتصادم الحضاري مع الغرب وإصرارنا على أن الإسلام مدرسة إدارية والصحيح أن الإسلام دين توحيد، ترك للإبداع البشري الشيء الكثير في العلوم الإنسانية وأبرزها الاقتصادية والإدارية والسياسية.

إن مستقبل دراسات القيادة في وطننا العربي سيعتمد بعد توفيق الله على المزوجة بين تراثنا العربي الإسلامي والتجربة الأمريكية في القيادة كمدرسة ذات نماذج يمكن البناء عليها وتطويرها وكل ذلك معقود على نواصي الخيل من جيلنا العربي ممن يحملون هم القيادي الذي وهبه الله لهم كي يساهموا في إطلاقه والتعبير عنه نحو تحقيق مفهوم الاستخلاف والعمران بالأرض.

إن التوصيات هي ما أوردتها في الإصلاح القيادي في تعزيز الإيثار ونشر التعليم القيادي تمهيداً للقضاء على الفساد والتسلط

واعتماد برنامج فعّال وسريع النتائج من إصلاح الاختيار
والتعيين وإصلاح التأهيل والتدريب القيادي وتعزيز الرقابة
والتدرج في تنفيذ ذلك بأكبر نتائج متوخاة عبر مشروع التدرج
النوعي بالإصلاح (٢٠٪ - ٨٠٪) والذي أسميه مشروع الملك
عبد العزيز للتطوير القيادي.

الخامس عشر: المراجع

"Bibliography"

- (١) أكسيلرود، آلن، قواعد الجنرال باتون (درس في القيادة الإستراتيجية و الريادة)، تعريب: هالة النابلسي، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٢ م.
- (٢) آل بسام، عبد الله بن عبد الرحمن، نيل المآرب في تهذيب شرح عمدة الطالب، مطابع النهضة الحديثة، الطبعة الثانية، مكة المكرمة، عام بدون.
- (٣) باسرا حيل، فيصل و د. طارق السويدان، صناعة القائد، الطبعة الثالثة، الرياض، عام ٢٠٠٤ م.
- (٤) بيترج. ريد، القيادة المتميزة، أحمد، علا (ترجمة)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٥ م.
- (٥) توفيق، د. عبد الرحمن، الشخصية القيادية فكراً وفعلاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة بدون، القاهرة، ٢٠٠٤ م.
- (٦) توفيق، د. عبد الرحمن، القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة بدون،

القاهرة.

(٧) الجريش، سليمان بن محمد، الفساد الإداري وجرائم استعمال السلطة الوظيفية، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٣ م.

(٨) الجندي، أنور، مناهج الحكم والقيادة في الإسلام، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، بيروت، ١٩٨٢ م، ص ١٠.

(٩) الجويني، أبو المعالي عبد الملك بن عبد الله، غياث الأمم في التياث الظلم، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، صيدا، ٢٠٠٦ م.

(١٠) الحريري، باسم يونس، دور القيادة الكاريزمية في صنع القرار الإسرائيلي: نموذج بن جوريون، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، أبو ظبي، ٢٠٠٣ م.

(١١) الحمد، د. تركي، ويبقى التاريخ مفتوحاً، دار الساقى، الطبعة الثالثة، بيروت، ٢٠٠٦ م.

(١٢) الحنبلي المقدسي، الإمام شمس الدين أبو عبد الله بن محمد بن مفلح، الآداب الشرعية والمنح المرعية، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠٠٥ م.

(١٣) خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب مجلد (٣)، مكتبة الخانجي، الطبعة الرابعة، القاهرة، عام ١٩٩٧ م.

- (١٤) خطاب، اللواء ركن محمود شيت، عمر بن الخطاب (الفاروق القائد)، دار مكتبة الحياة، الطبعة الثانية، بيروت، السنة بدون.
- (١٥) خطاب، اللواء محمود شيت، بين العقيدة والقيادة، دار القلم، الطبعة الأولى، دمشق، ١٩٩٨ م.
- (١٦) خليل، د. خليل أحمد، العرب والقيادة، دار الحداثة، الطبعة الأولى، بيروت، ١٩٨٥ م.
- (١٧) دراكر، بيتر، الإدارة (المهام - المسؤوليات - التطبيقات)، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، عام ٢٠٠٤ م.
- (١٨) دمج، د. محمد أحمد، مرايا الأمراء (مع كتاب قابوس نامہ - النصيحة)، مؤسسة بحسون، الطبعة الأولى، بيروت، ١٩٩٤ م.
- (١٩) ريد، بيتر. ج، القيادة للجميع، ترجمة وليد شحادة، مكتبة العبيكان، الطبعة العربية الأولى، الرياض، ٢٠٠٧ م.
- (٢٠) زيجامي، دريا وآخرين، القائد الذي بداخلك، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٦ م.
- (٢١) السويدان، د. طارق وآخر، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، الطبعة بدون، الرياض، عام ٢٠٠٠ م.

- (٢٢) الشريف، د. محمد بن عبد الله، جوهر الإدارة، دار طويق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٢ م.
- (٢٣) الصحاح في اللغة والعلوم، مجلد (٢)، عبد الله العلايلي، دار الحضارة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، عام ١٩٧٥ م.
- (٢٤) الصنعاني، أحمد بن عبد الله، الغصون المياسة الياينة بأدلة أحكام السياسة، تحقيق (أيمن البحيري)، دار الآفاق العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، عام ٢٠٠١ م.
- (٢٥) طباطبا، محمد بن علي، تحقيق ممدوح حسن محمد، الفخرى، مكتبة الثقافة الدينية، الطبعة بدون، القاهرة.
- (٢٦) العتيبي، العميد ركن ناصر بن حمود، المرشد لمفاهيم العمل القيادي (الإستراتيجية والعمليات)، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢١ هـ.
- (٢٧) عثمان، د. محمد رأفت، الإدارة في الإسلام، البنك الإسلامي للتنمية، وقائع ندوة رقم (٣١)، الطبعة الثانية، جدة، ٢٠٠١ م.
- (٢٨) العسقلاني، الإمام الحافظ أحمد بن علي، فتح الجاري شرح صحيح البخاري، دار السلام، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٠ م.
- (٢٩) علاقي، د. مدني عبد القادر، الإدارة (دراسة تحليلية

للموظائف والقرارات الإدارية)، مكتبة تهامة، الطبعة الرابعة، جدة، عام ١٩٩٠ م.

(٣٠) الغزالي، أبو حامد، تقديم وتحقيق أيمن عبد الجبار البحيري، سر العالمين وكشف ما في الدارين، الآفاق العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، عام ٢٠٠١ م.

(٣١) فينر، مايكل، آراء فيز في القيادة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٥ م.

(٣٢) القحطاني، د. سالم، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادي العالمي)، الطبعة الأولى، الرياض، عام ٢٠٠١ م.

(٣٣) القحطاني، محمد بن مشبب، النموذج الإداري المستخلص من إدارة عمر بن عبد العزيز، جامعة أم القرى، الطبعة بدون، مكة المكرمة، ١٤١٦ هـ.

(٣٤) كرسنوفر، اليزابيث ولاري سميث، تدريب القيادات (مرجع في الأنشطة)، ترجمة نورة الفايز و بهية أبو علي، معهد الإدارة العامة، الطبعة بدون، الرياض، ٢٠٠٤ م.

(٣٥) كنعان، د. نواف، القيادة الإدارية، دار العلوم، الطبعة الثانية، الرياض، ١٩٨٢ م.

(٣٦) كوزس، بوسنر، القيادة تحد، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٤ م، ص ١٩، ص ٤٤.

- (٣٧) كوهين، د. وليام. أ، فن القيادة، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، الرياض، ٢٠٠٥ م.
- (٣٨) لاندز بيرغ، مكي، أدوات القيادة، تعريب غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٣ م.
- (٣٩) لاندز بيرغ، مرجع سابق.
- (٤٠) مكي، آني، وآخرين، القادة الجدد، تعريب د. بشير أحمد سعيد و زميله، دار المريخ، الطبعة بدون، الرياض، ٢٠٠٤ م.
- (٤١) ماهر، د. أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) الدار الجامعية، الطبعة بدون، الإسكندرية، العام بدون.
- (٤٢) الماوردي، أبو الحسن، تحقيق ودراسة د. فؤاد عبد المنعم - د. سليمان داود، قوانين الوزارة، مؤسسة شباب محمد، الطبعة الثانية، الإسكندرية، ١٩٧٨ م.
- (٤٣) الماوردي، أبي الحسن علي، تحقيق ودراسة وتعليق المستشار الدكتور فؤاد عبد المنعم، درر السلوك في سياسة الملوك، دار الوطن، الطبعة الأولى، الرياض، ١٩٩٧ م.
- (٤٤) مرسي، د. سيد عبد الحميد، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، رابطة العالم الإسلامي، الطبعة

بدون، مكة المكرمة، العام بدون.

(٤٥) مرسي، نبيل و د. محمد الخشروم، إدارة الأعمال (المبادئ

والمهارات والوظائف)، مكتبة الشقري، الطبعة الثانية،
الرياض.

(٤٦) المطيري، د. حزام، الإدارة الإسلامية (المنهج والممارسة)،

مكتبة الرشد، الطبعة الثانية، الرياض، ٢٠٠٤ م.

(٤٧) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، الطبعة الأربعون،

بيروت، عام ٢٠٠٣ م.

(٤٨) مولين، د. فان در، الملك ابن سعود والجزيرة العربية

الناهضة، ترجمة: ويسى آي سي، دار الملك عبد العزيز،

الطبعة بدون، الرياض، ١٩٩٩ م، ص ٤٢.

(٤٩) الميداني، عبد الرحمن حسن حنبله، الأخلاق الإسلامية

وأسسها، دار القلم، الطبعة السادسة، دمشق، ٢٠٠٢ م.

(٥٠) نورث هاوس، بيتر، القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق)،

ترجمة د. صلاح المعيوف، معهد الإدارة العامة، الطبعة

بدون، الرياض، عام ٢٠٠٧ م.

(٥١) هولتون، بل وآخر، الدليل العلمي لتدريب المديرين،

ترجمة: د. محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية

للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ١٩٩٨ م.

(٥٢) هيجان، د. عبد الرحمن، القيادة الإدارية النسائية، دار

- المؤيد، الطبعة الأولى، الرياض، عام ٢٠٠٤ م.
- (٥٣) هين، صامويل، ووليم توماس، تولى القيادة (فن القيادة العسكرية وعملها)، ترجمة سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، ١٩٨٩ م.
- (٥٤) هيوز، ريتشارد. ل، وكاثرين كولا ديللي بيتي، كيف تصبح قائداً إستراتيجياً، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٦ م.