

# المهارات القيادية وتأثيرها في اختيار القيادات الإدارية من منظوري الفكر الإداري والإسلامي دراسة نظرية ( سيدنا يوسف - عليه السلام نموذجاً )

د. سمير إبراهيم سليمان الرويمض (\*)  
كلية المحاسبة الرجبان (جامعة الزنتان)

## الملخص

تناولت هذه الورقة دور المهارات القيادية في اختيار القيادات الإدارية، حيث تعتبر القيادة الإدارية المؤهلة من جميع النواحي التي تمتلك الدراية والحكمة والقرار السليم ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في شتى ميادين الحياة وفي جميع مؤسسات الدولة. حيث تطرقت الورقة إلى أهم المقومات الأساسية لعملية الاختيار والتي يمكن الاسترشاد بها عند اختيار القيادات الإدارية، وهذه المقومات هي صفات ذاتية توجد في الشخص قبل اختياره ويجب أن تكون مبنية على دليل

---

(\*) Email: Samir1971ka@yahoo.com

علمي وعملي وترتكز على مهارات ذات كفاءة عالية، وأفرد الباحث لهذا الأمر نموذجاً لسيدنا- يوسف عليه السلام- يُقتضى به ويسترشد به في حياتنا العلمية والعملية. وبذلك تهدف هذه الورقة إلى توضيح أهم الدلائل والبراهين والمقومات العملية والتي يجب أن تتوافر في الشخصية المرشحة لتولي الولاية أو أي منصب قيادي؛ كالأمانة؛ العلم، استناداً على بعض الآيات الكريمة والأحاديث النبوية والتي تؤكد على ضرورة الاختيار السليم للشخص الذي يتولى المناصب القيادية. وأتبع الباحث المنهج الاستقرائي الوصفي للوصول إلى النتائج والتي من أهمها: أن اختيار أي قائد في جميع الحالات يجب أن يتم على أساس اختيار الأمثل فالأمثل للحصول على أصلح الموجودين، وذلك في ضوء ركنين أساسيين وهما: الأمانة، والعلم، مع مراعاة الموقف.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، مقومات اختيار القيادات، نموذج سيدنا يوسف-

عليه السلام-.

### **Abstract:**

This paper deals with the role of leadership skills in selecting administrative leaders, as qualified administrative leadership in all respects that possesses know-how, wisdom and sound decision is an indispensable necessity in various fields of life and in all state institutions. Where the paper touched on the most important basic components of the selection process, which can be guided when choosing administrative leaders, and these components are subjective qualities that exist in the person before choosing him and must be based on scientific and practical evidence and based on highly qualified skills, and the researcher singled out a model for this matter for our master Joseph, peace be upon him - is required and guided by him in our scientific and practical life. Thus, this paper aims to clarify the most important evidence, proofs and practical ingredients that must be available in the person nominated for the mandate or any leadership position; as a trust; Knowledge, based on some noble verses and hadiths of the Prophet, which emphasize the necessity of making the right choice for the person who assumes leadership positions. The researcher followed the inductive and descriptive approach to reach the results, the

most important of which are: that the selection of any leader in all cases must be made on the basis of choosing the best, then the optimum to obtain the best of those present, in the light of two main pillars: honesty and knowledge, taking into account the situation. Key words: leadership skills, elements of leadership selection, the model of Prophet Yusuf - peace be upon him This paper deals with the role of leadership skills in selecting administrative leaders, as qualified administrative leadership in all respects that possesses know-how, wisdom and sound decision is an indispensable necessity in various fields of life and in all state institutions. Where the paper touched on the most important basic components of the selection process, which can be guided when choosing administrative leaders, and these components are subjective qualities that exist in the person before choosing him and must be based on scientific and practical evidence and based on highly qualified skills, and the researcher singled out a model for this matter for our master Joseph, peace be upon him - is required and guided by him in our scientific and practical life. Thus, this paper aims to clarify the most important evidence, proofs and practical ingredients that must be available in the person nominated for the mandate or any leadership position; as a trust; Knowledge, based on some noble verses and hadiths of the Prophet, which emphasize the necessity of making the right choice for the person who assumes leadership positions. The researcher followed the inductive and descriptive approach to reach the results, the most important of which are: that the selection of any leader in all cases must be made on the basis of choosing the best, then the optimum to obtain the best of those present, in the light of two main pillars: honesty and knowledge, taking into account the situation.

**Key words:** leadership skills, elements of leadership selection, the model of Prophet Yusuf - peace be upon him.

#### المقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له ومن يضل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمد عبده ورسوله، اللهم صلي عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا. وبعد..

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز . لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب مهارات فنية، إنسانية، إدارية، فكرية، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

تتمثل المهارات القيادية في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ووضع معدلات الأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والإدارات المختلفة كافة، والعمل على إعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الإجراءات والأساليب والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، والحرص على تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين مكوناته ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم العلاقات بين الموظفين في المؤسسة، وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تنشط فيه، ومن الضرورة أن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري.

كما إن عملية تفهم سلوك العاملين ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم والقدرة على التحليل والاستنتاج والمقارنة ووضع الخطط والأهداف الاستراتيجية المناسبة للتطوير والتغيير الإيجابي للمنظمة وفهم البيئة المحيطة، كلها مهارات قيادية تتطلب من القائد الإداري الإلمام بها

واكتسابها حتى يتسنى له إدارة المؤسسة نحو تحقيق الخطط المرسومة وتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفعالية.

إن موضوع اختيار القيادات الإدارية من أهم الموضوعات التي يجب أن يوليها المسلمون اهتماماً بالغاً، لأنها تحتاج إليها الأمة الإسلامية في كل عصر وفي كل زمان ومكان وخاصة في عصرنا الحالي الذي أتمس بالتخبط والتشتت في أفكاره، لجهل القادة الذين يتولون المناصب الإدارية في الحكومات والمنظمات بدرجة عالية من امتلاكهم للمهارات القيادية، سواءً المهارات الفنية أو الإنسانية أو الإدارية والفكرية، وذلك للوصول إلى اختيار دون أن يكون لهم علم وأمانة بالقدر الذي يتم به تسيير الأعمال. ولذا فإن لأهمية المهارات القيادية وخطورة تأثيرها على التنظيمات، يتوجب اختيار القادة أكفاً وأنسب المختارين لأمر القيادة لتحقيق أهداف المنظمات، وأمتنا الإسلامية على الوجه الأكمل. لأن خطر الفشل في أمر اختيار القيادة لا يعود على القائد فحسب وإنما يعود على القائد وعلى جميع أفراد التنظيم الذين يعملون تحت إمرته، فإما أن يزيد من فعاليتهم ويفجر طاقاتهم ويستفيد من مواهبهم ليصل إلى تحقيق الفلاح التنظيمي المنشود، وإما أن يشل طاقاتهم ويميت مواهبهم ويصل بهم إلى الفشل التنظيمي.

#### أولاً. مشكلة البحث.

تكمن مشكلة البحث في تدني مستوى اهتمام رواد الفكر الإداري المعاصرين بأدبيات الفكر الإسلامي، مما قد يؤدي ذلك من تحييد وطمس الهوية الإسلامية وما حمله الفكر الإسلامي، خاصة في مجال المهارات القيادية وكيفية اختيار أفضل القيادات لإدارة المنظمات والمجتمع في كتاب الله سبحانه وتعالى وأحاديث رسوله الكريم محمد عليه الصلاة والسلام من مبادئ وقيم قيادية قد تساهم في إثراء ورفع مستوى الفكر الإداري المعاصر إذا تم استثماره بالشكل الأمثل والشكل الذي يعتمد فيه الباحثون على الموضوعية المتوازنة من حيث عدم التحيز في تناول أو طرح أي من

الاتجاهات الفكرية، وذلك أيماناً بأن المهارات القيادية تلعب دوراً مهماً في كيفية إدارة وممارسة الوظائف الإدارية بالطرق العلمية، وتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية.

### ثانياً. أهداف البحث.

1. يهدف البحث إلى تقديم إطار مفاهيمي عن المهارات القيادية ودورها في اختيار القائد الإداري من منظوري الفكر الإداري والفكر الإسلامي وتحديد أوجه التشابه بينهما من حيث المفهوم، والأركان، والمقومات ليساعد ذلك في اختيار قيادات إدارية تتمتع بكفاءات عالية وحسن الاختيار.

2. تقديم نتائج وتوصيات هذا البحث بين يدي أصحاب الفكر في هذا المجال للاستفادة منه كمنهج تقديمي عند تناول أو دراسة هذا الموضوع بمظهره المعاصر بما يفيد العلم والمجتمع.

### ثالثاً. أهمية البحث:

1. تتمثل أهمية البحث في مجال العلم فيما يلي:

أ. تنعكس أهمية البحث من أهمية تناوله لموضوع المهارات القيادية للقائد الإداري من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي وذلك إيماناً بأن المهارات القيادية تشكل العصب الرئيسي لوظائف الإدارة ولممارسة الوظائف القيادية، كما أنها وسيلة لتحقيق الأهداف وتحديد مصير المنظمات.

ب. تبرز أهمية البحث لإتباعه أسلوب الفكر الإداري والإسلامي الذي يشكل جوهر القيم والمبادئ لما تعاقبت عليه البشرية من علوم حديثة. كما تتجلى أهمية البحث وحاجة الإدارة إليه إلى الدور الأساسي للمهارات القيادية المطلوبة بالسلوك القيادي للقائد الإداري وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية.

ت. يكتسب هذا الموضوع أهمية بارزة لأسباب تعود إلى تركيز الجامعات والعلم الحديث إلى دراسة مفاهيم ونظريات مستقاة من مفاهيم الفكر الإسلامي والشريعة الإسلامية، ولا سيما أن هناك عرفانا لما بذلوه وببدلوه أصحاب الفكر الإداري المعاصر وخاصة في مواضيع القيادة والمهارات القيادية وما يقوموا بتوظيفه في هذا العلم وتسخيره في مجالات الحياة العلمية والعملية.

## 2. أهمية البحث للمجتمع تمثل في الآتي:

أ. يكتسب البحث أهمية بسبب التوسع الهائل الذي شهدته مجتمعاتنا الإسلامية في عدد ونوعية المؤسسات العاملة فيها وتنوع العاملين فيها، وكذلك لندرة الدراسات والأبحاث التي تتناول المهارات القيادية في المنظور الإسلامي وقد حاول الباحث تقديم إطار مفهومي للمهارات القيادية من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي في ضوء البحوث النظرية والآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تناولت هذا البحث.

ب. كما تأتي أهمية هذا البحث للمجتمع أيضا من التعرق على الإضافات التي يمكن أن يحققها من الناحية العلمية في أنه يساعد المسؤول على الوقوف على المهارات القيادية التي يتصف بها وتؤثر على قراراته، ومن ثم العمل على تنمية أو تغيير هذه المهارات بما يحقق له إدارة أكثر كفاءة وفعالية في المؤسسة، وللبحث أيضا أهمية في تطوير المجتمع من حيث الاستفادة من نتائجه في تقديم البرامج التدريبية والدراسية لرفع المهارات القيادية واختيار أفضل القيادات لشغل المناصب القيادية في المجتمع.

3. أهمية البحث للباحث تكمن في أصالته كونه من المحاولات العلمية في مجال البحث العلمي التي تتناول المهارات القيادية ودورها في اختيار القيادات الإدارية، كما تأتي أهميته للباحث من فائدته المعرفية والنتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث والتي سوف تكون بمثابة الإضافات التدريبية والعلمية للباحث وللمهتمين بمجالي الفكر الإداري والإسلامي.

#### رابعاً. منهج البحث.

اعتمد الباحث على الأسلوب النوعي مستخدماً المنهج التحليلي الاستنباطي (الاستقرائي) في دراسة موضوع المهارات القيادية من منظوري الفكر الإداري والإسلامي ومدى تأثيرها في اختيار القيادات الإدارية. وقام الباحث بتقسيم البحث إلى مبحثين، يمثل المبحث الأول في مفهوم المهارات القيادية، والمبحث الثاني يتمثل في أهم الأسس والمقومات لاختيار القيادات الإدارية مستعيناً بنموذج لسيدنا يوسف عليه السلام كنموذج يقتدى به في مجال العلم والأمانة. وفيما يلي تسليط الضوء على أبرز ما جاء في البحث:

#### المبحث الأول: مفهوم المهارات القيادية.

**القيادة لغةً:** "القود" في اللغة نقيض "السوق" يُقال: يفود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد (الفيروز، 1997)<sup>1</sup>.  
**اصطلاحاً: القيادة هي:** القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم. (كافي، مصطفى يوسف 2013:247)<sup>2</sup>.

**القيادة الإدارية:** إن مفهوم القيادة الإدارية هو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية؛ والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية التي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد، وسلوكهم؛ لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد (كنعان، 1995: 98)<sup>3</sup>.



ومن هذا المنطلق فإن القيادة الإدارية تُعرف على أنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عبودي، 2007: 25)<sup>4</sup>.

#### أولاً. مفهوم المهارات القيادية من منظور الفكر الإداري.

إن المهارة هي القدرة على أداء الأعمال، أو تنفيذ الإجراءات، أو اتخاذ قرارات، باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والفاعلية، وتعمل على تحقيق أفضل النتائج بناءً على الموارد والإمكانات المتوافرة، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب. ومن الملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث أن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة (السلمي، 1999: 24)<sup>5</sup>.

القيادة دور اجتماعي وتربوي رئيسي يقوم به القائد أو المدير أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (المرووسين) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة نجاح العلاقة التبادلية بين القائد والمرووسين تتطلب توافر مجموعة من المهارات الإدارية، وأجمع علماء الإدارة الباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح الإدارة والقائد في أداء الأعمال والمهام المكلف بها بدقة وسرعة. إن القادة يحتاجون إلى المهارات القيادية، فهي الأداة التي تمكنهم من تحديد اتجاهات مرووسيههم ومطالبهم، وتعمل على تحفيزهم واستثارة جهودهم للعمل. ولاشك أيضاً أن توافر تلك المهارات القيادية وكفاءة وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في المرووسين، ورفع مستويات أدائهم، وتحقيق أهداف

المنظمة التي يعملون فيها (عساف، عبدالمعطي. 2013: 145)<sup>6</sup>. يوجد اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في المستوى الإداري فقد حدد روبرت كاتر المهارات القيادية بثلاث مهارات والواجب توافرها للمدير في جميع المستويات الإدارية وهي:

### 1. المهارات القيادية الفنية.

هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. كما إن المهارات الفنية (Technical Skills) ترتبط بالمعارف المتخصصة في مجالات العلم، وبالكفاءة في الاستخدام الأفضل لهذه المعرفة في أداء الأعمال بالشكل الذي يحقق الأهداف والنتائج المرجوة، فالقائد الناجح هو الذي يجب أن يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق والأساليب العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات بمهارة عالية. وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- أ. أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- ب. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- ت. أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

## 2. المهارات القيادية الإنسانية.

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابية متعاطفة.

## 3. المهارات القيادية الإدارية.

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والإدارات المختلفة كافة، والعمل على إعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الإجراءات والأساليب والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، والحرص على تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص

تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

#### 4. المهارة الفكرية.

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

وهي القدرة على وضوح الرؤية والنظر للمنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي تعيش فيه وهي مهارة تبصر الصالح العام وبما يطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

يشير (درويش وتكلا، 1995: 122)<sup>7</sup> إلى أن القادة في أنواع مختلفة من المنظمات والهيئات يتميزون ببعض الخصائص الشخصية التي يكون لها تأثير على نجاحهم وتأتي في مقدمة هذه الخصائص، الذكاء، قوة الأنا، الجاذبية، المبادرة، مستوى الطموح، الثقة بالنفس، الحماسة، الروح المعنوية العالية، قوة الإقناع. ونتيجة لاختلاف وتعدد الخصائص الشخصية وكذلك اختلاف دور القائد في مركز قيادي معين عنة في مركز آخر فإنه من الصعوبة اختيار القائد على أساس توفر كل هذه الخصائص كما من الصعوبة أن تجتمع كل هذه الخصائص في شخص واحد بدرجة عالية، وعلى ذلك يمكن القول بأنه إلى جانب مثل هذه الخصائص الشخصية فإن هناك عدداً من المهارات المكتسبة التي تؤثر في عمل القائد وأدائه والتي يمكن تنميتها بالتدريب منها:

1. المهارة الفنية: وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء.
2. المهارة الفكرية: وهي القدرة على وضوح الرؤية والنظر للمنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي تعيش فيه وهي مهارة تبصر الصالح العام وبما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة

وسياستها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

3. المهارة الإدارية: وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات، وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم ميول وحاجات واتجاهات الآخرين وهي أكثر المهارات استعمالاً (درويش وتكلا، 1995:123)<sup>8</sup>.

وقد أورد العديلي (1993) أن أهم مهارات القائد الإداري ما يلي:

1. مهارات فنية: وهي تتعلق بإلمام القائد بالجوانب الفنية للعمل وتفهم الأنظمة واللوائح واستخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية إنجاز العمل.

2. مهارات إنسانية: وتتعلق بقدرة القائد على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم حتى يتمكن من التعامل معهم وإشباع حاجاتهم.

3. مهارات فكرية: وتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي.

4. مهارات تنظيمية: وتتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم البيئة المحيطة وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين (عباس، محمد. 1980:67)<sup>9</sup>.

وقد خلص (كنعان، 1995:89)<sup>10</sup> إلى مجموعة من المهارات والمقومات القيادية بعد قيامه

بعدد من الدراسات شملت عينة كبيرة من مديري الأعمال الناجحين وهي:

1. المهارة الذاتية: وتشتمل على السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادرة، الابتكار، ضبط النفس.

2. المهارة الفنية: وتشتمل على القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

3. المهارة الإنسانية: وتشتمل على الاستقامة ، الأمانة التحفيز ، القدرة على التعامل مع الأفراد، بناء فرق العمل.

4. المهارة الذهنية وتشمل على نوعين من المهارات:

- المهارة السياسية: وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومهارته في تبصر الصالح العام.
- المهارة الإدارية: تعني قدرة القائد على فهم عملة وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم.

### ثانياً. المهارات القيادية من منظور إسلامي.

إنّ التفكير الإداري للقائد المسلم يُحدد في نطاق التفكير بالأحكام والقواعد والاجتهادات القائمة على نصوص القرآن والسنة المطهرة، ففي هذا الدين وضع سبحانه وتعالى الحكمة لمختلف الأحكام والحقائق الملازمة للفطرة البشرية، ومن هذه الأحكام ما يتعلق بنظام الحكم وقواعده، وكيفية اختيار من يقود، وشكل الحكم، وعلاقته بالأفراد، وحقوقهم إزاء المنظمة التي ينتمون إليها، وهي فيما يسمى اليوم بالقانون أو الدستور لكل مؤسسة (يونس، 2002: 33)<sup>11</sup>.

تشتق المهارات القيادية للقائد في نظام الفكر الإسلامي من أصول إيمانية دينية، بالمفهوم الإسلامي للإيمان والدين، وهي مسؤولية عظيمة وأمانة في عنق من تولاها. قال تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ (الأحزاب 33: 72)<sup>12</sup>.

ومن ثم فإنّ الشخصية القيادية المسلمة تتصف بمهارات قيادية فعالة وخصائص تميزها عن غيرها باعتبار أنّ الدين الإسلامي، والبيئة الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية الإسلامية تؤدي دوراً مهماً في بناء هذه الشخصية التي تُعدُّ مقوماً مهماً لصناعة قيادة ناجحة

متفوقة على غيرها من القيادات المتأثرة بالثقافات، والنظريات القيادية الأخرى، باعتبار أن رجل الإدارة المسلم يتّصف بالقيم والمبادئ الإسلامية، ويتقن عمله ويزيد إنتاجه تطبيقاً لقول الرسول الكريم - ﷺ -: (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ) (أخرجه الطبراني، ج1. حديث رقم # 897 من حديث عائشة) <sup>13</sup>.

ومن أهم هذه المهارات القيادية التي يجب أن يعتمد عليها القائد الإداري المسلم في عمله ما يلي:

1. **النشاط والاجتهاد في إنجاز الأعمال:** يحث الإسلام الفرد على حب العمل وبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ولا بد أيضاً من الاجتهاد في إنجاز ما يكلف به القائد والمرؤوس من أجل خدمة الإسلام والمسلمين، فإن أصاب فله أجران على هذا الاجتهاد، وإذا أخطأ فله أجر (ابن تيمية، د.ت. ص: 223) <sup>14</sup>. يقول الرسول - ﷺ -: "ما أكل أحد طعاماً خيراً من أن يأكل من عمل يده، وأن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده" (البخاري. صحيح البخاري. باب كتاب بدء الوحي. رقم الحديث # 2072) <sup>15</sup>.

2. **القدرة على إصدار القرارات في الوقت الحاسم:** القائد الماهر يستند في قراراته إلى أمرين:

أ. قابلية عقلية. ب. الحصول على المعلومات (سويدان، 2003: 158) <sup>16</sup>.

ولأهمية القرار فإن من صفات القائد الإداري المسلم الناجح التأمني في اتخاذ القرار، فعليه دراسة كل أمر قبل الإقدام عليه، وذلك بدراسة الحلول ونتائجها، وكافة الاحتمالات المتوقعة واختيار الحل الأنسب؛ فقبل معركة بدر حينما قبض الصحابة على غلام راعٍ لقريش سألوه عن عدد الجيش، فإذا هو لا يحسن، فضربوه، حتى أقبل الرسول - ﷺ - وسأل الغلام: كم ينحر القوم من الإبل؟ فقال الغلام: بين التسعة والعشرة، فقال - صلى الله عليه وسلم -: "القوم بين التسعمائة والألف" (أخرجه الألباني. كتاب فقه السيرة الصحيحة. الرقم: 221). أما القابلية العقلية، فالقائد عنده قدرة تحليلية مميزة يستطيع من خلال معلوماته، وحسن توقعه أن يصل إلى

القرار السليم، كما حدث في حادثة عبدالله بن أبي حينما طلب عمر بن الخطاب من الرسول - ﷺ -، قطع عنقه، فقال - ﷺ -: «أتريد يا عمر أن يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه، وعندما أصبح معلوماً عند الناس بخبثه قال لعمر: يا عمر لو قتلناه يومئذ لا رعدت له أنوف، ولو أمرناها بقتله اليوم لقتلته، هذه الحكمة في القرار تزرع الثقة وتولد التحكم (أخرجه مسلم. كتاب صحيح مسلم. باب نصر الأخ ظالماً أو مظلوماً. رقم: 2584)<sup>17</sup>.

3. **إتقان مهارات الاتصال والتواصل:** إن إتقان مهارات الاتصال والتواصل تعتبر من أهم المهارات القيادية للقائد، بل هي من أهم عوامل نجاح القائد الإداري، إذ إن للاتصالات دوراً مهماً في رفع إنتاجية العاملين في المؤسسة، لأنها تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم من ناحية، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسات الإدارة من ناحية أخرى، حيث يعتبر الاتصال من الأنشطة الأساسية والجوهرية في المؤسسة، عن طريقه تُنجز الأعمال، ويتطلب ذلك أن يتصل العاملون مع بعضهم، وأن يرسلوا إشارات واضحة حتى يتم فهمها فهماً صحيحاً لا لبس فيه، وعندئذ يتم الحصول على نتائج جيدة (غبيات، 1995: 112)<sup>18</sup>. ومن عوامل نجاح القيادة الإدارية الإسلامية، حسن التعامل مع الجاهلين والمخطئين، والتحدث مع العاملين باللغة التي يفهمونها، واتباع أصول المراسلات مع الأقران، قال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾ (إبراهيم 14: 4). وقوله تعالى: ﴿فَإِنَّمَا يَسَّرْنَاهُ بِلسَانِكَ لِنُبَشِّرَ بِهِ الْمُتَّقِينَ وَنُنذِرَ بِهِ قَوْمًا لُدًّا﴾ (مريم 19: 97).

4. **القدرة على إحداث مهارة التغيير:** إن التغيير في الإسلام سنة من سنن الله تعالى، وأن التغيير إلى الأصلح هو الغاية التي يبتغيها الإسلام، والمتأمل لحقيقة الإسلام يدرك أنه في حقيقته كان حركة تغيير كبرى في تاريخ البشرية قادها الرسول - ﷺ - وفق منهج رباني



منطلقة الأساسي تغيير الذات، وهو أساس كلّ تغيير وقد وردت كلمة التغيير في القرآن الكريم في مواضع عدة منها:

- قال الله تعالى: ﴿وَلَا ضَلِيلَتُهُمْ وَلَا مُنِيَّبَتُهُمْ وَلَا مُرْتَهَمٌ فَلْيَبْتَكَنْ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مُرْتَهَمٌ فَلْيَغْيِرْنَ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا﴾ (النساء 4: 119).
- قال الله تعالى أيضاً: ﴿لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾ (الرعد 13: 11).
- قال الله تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (الأنفال 8 : 53).

5. **القدوة الحسنة:** لابد للقائد الإداري أن يكون عملياً وهو المقصود بالقدوة الحسنة، والقدوة تكون في الخلق والمعاملة وفي السلوك العملي وخير مثل قدوتنا عليه الصلاة والسلام فما أمر بشيء إلا كان أول من يعمل به، وما نهى عن شيء إلا كان أول من ينزجر عنه. كذلك سار الصحابة الكرام خلفاء وغيرهم على هذا المنهج، وبه يجب أن يقتدي القائد المسلم فيكون قدوة لمن تحت أمرته بالقول والعمل لذا فإن من أهم أركان القيادة الإدارية في الإسلام الاقتداء بالرسول - ﷺ - قولاً وعملاً قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب 21:33). والقائد الإداري المسلم لابد أن يكون قدوة حسنة في نفسه وأخلاقه، وأعماله، حتى يجد من بقية العاملين مثلاً واقعياً حياً للقدوة الحسنة، بذلك يكون القائد من أكبر المؤثرات في المؤسسة، والعاملين يفتدون سلوك قائدهم (الضحيان، 1986: 151)<sup>19</sup>.

6. **القيادة الشورية:** بمعنى أن يستشيرهم ويحترم آرائهم، إن الإسلام حث على الشورى والمشاركة بين عامة الناس ولذلك فهي من باب أولى أن يقوم القائد باستشارة التابعين لأن

رأي الجماعة أفضل من رأي الفرد وأن الإنسان عندما يستشير يشارك الناس في عقولهم، وتعتبر الشورى مبدأ من مبادئ الإسلام والأخذ به فريضة، ولقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم أكثر الناس استشارة لأصحابه وكان يحترم رأي الفرد ورأي الجماعة ويلتزم به إذا كان فيه مصلحة للعامة، وكلنا يعلم قصة الحباب بن المنذر في غزوة بدر حين سأل الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم وقال أريت هذا المنزل أهو منزل أنزله الله أم هو الرأي بالحرب والمكيدة؟ فقال النبي عليه السلام: "بل هو الرأي والحرب والمكيدة" فقال ابن المنذر: يا رسول الله فإن هذا ليس بمنزل فانهض بالناس حتى تأتي أدنى ماء من القوم فتنزله ثم تقور ما وراءه من القلب (الأيار) ثم تبني عليه حوضاً فتملأه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون" فقال النبي "لقد أشرت بالرأي" وفعل كما قال. وكذلك سار على نفس الدرب الخلفاء الراشدون فكانوا يشاورون الأتباع في أمور كثيرة فروي أن عمر بن الخطاب قد دعا مجموع من الأنصار والمهاجرين المشهود لهم بالحنكة والخبرة وخشي أن يجامله أحد في رأيه بوصفه أمير المؤمنين فبدأ الحديث قائلاً "إني وعدتكم لتشاركوني أمانة ما حملت من أموركم فأني واحد كأحدكم وأنتم اليوم تقررون بالحق، خالفني من خالفني ووافقني من وافقني، لست أريد أن تتبعوا هواي فمعكم من الله كتاب ينطق بالحق، فو الله لئن كنت نطقت بأمر أريده، فما أريد به إلا الحق". فهذا توضيح إلى عظمة المشورة والمشاركة في الآراء التي يجب أن يتحلى بها القائد حتى يستطيع التأثير في الآخرين (عبودي، 2007:134)<sup>20</sup>.

7. **مهارة إدارة الوقت:** إن الوقت من أعظم الثروات التي يملكها الإنسان، وللأسف فإنه أكثر شيء يبذله ويهدره ولا يبالي، وإن الوقت ليس أعلى من الذهب كما يقال فحسب، بل إن الوقت لا يقدر بثمن، لأن كل شيء يمكن استعاضته واستدراكه إلا الوقت فإنه إذا مضى لا يعود. إن الدقائق ثمينة ومجموعها هو عمر الإنسان وحياته، وأي شيء أعلى من الحياة؟ وإن كل دقيقة تمضي من عمره إنما تنقص الوقت المتاح أمامه وتضيقه، وإن عدم استغلال

الوقت واستثماره بالشكل الصحيح قد يفوت على الإنسان فرصاً عظيمة، وإنه في دقائق معدودة قد يفعل الإنسان الشيء بل الأشياء الكثيرة المفيدة النافعة التي تعود عليه بالمنافع المادية والمعنوية الكثيرة في عاجل أمره وآجله. فالقياديون مثابرون وأصحاب همم عالية وطموحات نبيلة مستمرة، وقد أخذوا على أنفسهم عهداً دائماً بتحقيق النجاح والظفر والنمو لكل منظمة يتولونها ويؤتمنون عليها وفي كل مسؤولية يباشرونها. ولذلك فإنهم يقيسون نجاحاتهم وتطويرهم وعلاجهم للمنظمات وللأعمال والعاملين ويلمسونها بالأيام والأسابيع وليس بالشهور والسنين، إنهم يرون في كل يوم أثر جهودهم وأعمالهم ويلمسون في كل أسبوع جديد نجاحاً وتطوراً جديداً؛ لأنهم يستغلون أوقاتهم فيها أحسن استغلال. إنهم يحسنون التوجيه وصنع القرارات تلو القرارات لا يترددون بها، للقادة والمنفذين الأكفاء الأمانة أولاً، ثم بالاستغلال السليم لوقتهم، والتوزيع الصحيح للمهام والمسؤوليات والصلاحيات، مع إشراكهم في النجاح باستمرار، ليساهم الجميع في تسريع عمليتي النجاح والتقدم الشامل للمنظمة (سهيلة عباس، 2007:123)<sup>21</sup>.

#### المبحث الثاني : مفهوم اختيار القيادات الإدارية.

إن ضياع الأمانة يعظم حينما يوضع الشخص في المكان الذي لا يصلح له، أو حينما يؤسد الأمر إلى غير أهله. فسواء كان الأمر يتعلق بوضع إنسان في غير تخصصه الذي يعرفه ويجيده، أو بتوليته قيادة من أي نوع وهو غير أهل، فإن ذلك ضياع للأمانة، فلا شك في أن عدم وضع كل إنسان في التخصص الذي يجيده يؤدي إلى إهدار الطاقات المتاحة وعدم الاستفادة بالطاقات الكامنة، وذلك بصورة مضاعفة؛ حيث أننا نكون قد حرماناً شخصاً من أداء عمل يجيده ووضعناه في عمل لا يجيده فتكون الخسارة من الناحيتين (الغزالي، 1983: 234)<sup>22</sup>.

فليس الاختيار إذن أمراً سهلاً أو هيناً وإنما هو مسئولية عظيمة تستدعي كل من بيده أية سلطة للاختيار أن يجتهد في اختيار أفضل الناس لكل أمر من الأمور. ولا يكفي الإسلام بالتأكيد على جانب من بيده سلطة الاختيار فقط وإنما نجده يحمل كل إنسان مسئولية مباشرة عن نفسه إذا تولى أي أمر من أمور المسلمين فنجد عشرات من الأحاديث والآيات التي تحذر من خطورة الإمارة والحرص عليها وعاقبة من لا يعطيها حقها، وجزاء المقصر والغاش لرعيته، وضرورة العدل وعدم اتباع الهوى، وانظر على سبيل المثال إلى قوله تعالى: ﴿يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ﴾ (ص 32: 26). وإلى قوله تعالى أيضاً: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (النساء: 53).

فأداء الأمانات إلى أهلها ومنها اختيار القيادات والحكم بالعدل والحق وعدم اتباع الهوى، من الأمور المهمة التي يعظنا الله بها ويحذرننا من مخالفتها) (ابن الجوزي، 1980: 343)<sup>23</sup>، ومن أحاديث الرسول -ﷺ- في هذا الباب ما رواه البخاري ومسلم عن معقل بن يسار -رضي الله عنه- قال: سمعت رسول الله -ﷺ- يقول: "ما من عبد يسترعيه الله - عز وجل - رعية يموت يوم يموت وهو غاش رعيته إلا حرم الله تعالى عليه الجنة" (صحيح مسلم. (د.ت)، ج 1: حديث رقم #142).

فمن المهم بمكان أن نحاول التركيز على أهم الأسس والمقومات التي يعتمد عليها اختيار القيادة الإدارية كما يلي:

#### أولاً. أسس اختيار القيادة الإدارية.

إذا كانت نظريات القيادة الإدارية وأنماطها في المدارس الغربية قد عجزت عن إيجاد نموذج قيادي مثالي صالح لكل زمان ومكان، فإن ديننا الإسلامي الحنيف قد وفر لنا مجموعة

الأسس والمبادئ التي تجعل القيادة الإدارية قادرة على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير والنفع على الإنسانية جمعياً، التي يمكن عرض بعضها فيما يلي: (أبو نداء، 2007: 122) <sup>24</sup>.

1. حُسْن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذي المواصفات، والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخُلق المسلم، قال تعالى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ (القصص: 26). 2. التعليم والتدريب والتهيئة للعمل، وإسداد النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب، يقول الإمام على بن أبي طالب كرم الله وجهه في وصيته لمالك الأشتر حين ولاه على مصر: "وأشعر قلبك الرحمة للرعاية، والمحبة لهم، واللفظ بهم، ولا تكون عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق. والتدريب الإداري الذي يعتمد على العلم منطلقاً لاكتساب المعرفة والقدرات المختلفة من بدنية وعقلية، وكثيراً ما أكد الإسلام ذلك، فنجد أن الإسلام مُجدِّ العمل والتدريب وأنَّ الرسول - ﷺ - أشاد في قوله: "ما أكل أحد طعاماً خيراً من أن يأكل من عمل يده، وأنَّ نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده" (صحيح البخاري. باب كتاب بدء الوحي. حديث رقم: 2072) <sup>25</sup>. وقد أولى الإسلام تدريب العاملين اهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، فقد كان يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات.

3. الحفز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه، يقول الإمام على بن أبي طالب كرم الله وجهه في وصيته: "فأفسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعدد ما أبلى ذو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع، وتحرض الناكل". (النداوى، 2004: 46) <sup>26</sup>.

## ثانياً. أهمية ومقومات اختيار القيادات الإدارية.

نظراً لما تمثله القيادة الإدارية من أي موقع من المواقع باعتبارها أمانة ومسئولية تقع على عيب من يقوم بالاختيار ومن يقع عليه الاختيار، وتسرى آثارها على تغيير السلوك التنظيمي في الأتباع طبقاً لمبدأ معامل التسرب الإداري ويتحدد فلاح المنظمة بسلامة أداء هذه القيادة، فإنه لا بد من وجود مقومات يمكن الاسترشاد بها عند اختيار هؤلاء القادة، وهذه المقومات هي صفات ذاتية توجد في الشخص قبل اختياره ويجب أن تكون مبنية على دليل عملي وليس على مجرد الظن. وهي تختلف عن الصفات التي يجب أن يتصف بها في أداء عمله بعد ذلك لتحقيق الفلاح. ومن أهم المقومات ما يأتي:

1. الأمانة: ترمز الأمانة إلى معانٍ كثيرة مناطها جميعاً قيام المرء بتبعته في كل أمر يوكل إليه، وإدراكه الجازم بأنه مسؤول عنه أمام ربه، على النحو الذي فصله الحديث الكريم عن ابن عمر قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: "كلكم راعٍ فمسئول عن رعيته، فالإمام راعٍ ومسئول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسئولة عن رعيته، الخادم في مال سيده راعٍ وهو مسئول عن رعيته، ألا فكلكم مسئول عن رعيته (البخاري، صحيح البخاري. ج3. حديث: 2409). ومما يؤكد على أهمية الأمانة باعتبارها ركناً ومقوماً أساسياً لاختيار أي قائد في أي موقع ما ورد على لسان ابنة النبي شعيب -عليه السلام- حينما طلبت من أبيها أن يختار موسى -عليه السلام- أجيراً عندهم يتولى أداء شئونهم، حيث بررت اختيارها بأمرين وهما: القوة، والأمانة حيث قالت؛ كما ورد في القرآن الكريم: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26). فهي لم تطلب اختياره واستجاره للقيام بهذا العمل جزافاً ولا محاباة ولا عاطفة ولا شفقة وإنما لأنه قوى يمكنه القيام بأداء ما يطلب منه على خير وجه وأمين في كل ما يمكن أن يوكل إليه. وهذا من الأمور المهمة التي يجب علينا مراعاتها فليس الأمر موكولاً إلى الحكم الشخصي، أو إلى العاطفة،

ولكن يجب توافر دليل عملي ملموس يؤكد جدارة أي مرشح لمنصبه الذي رشح له. ولكن ما هي الأدلة العلمية على أمانة موسى-عليه السلام-وقوله؟ ذكر ابن كثير في تفسيره: "قال عبدالله بن عباس وشريح القاضي وأبو مالك وقتادة ومحمد بن إسحاق: "إن خير من استأجرت القوي الأمين" قال لها أبوها: وما علمك بذلك؟ قالت له: أنه رفع الصخرة التي لا يطيق حملها إلا عشرة رجال، وإني لما جئت معه تقدمت أمامه فقال لي: كوني من ورائي فإذا اختلف على الطريق فأرني لي بحصاة أعلم بها الطريق لأهتدي إليه (ابن كثير، 1980: 385) 27.

**2. القوة:** القوة مقرونة بالأمانة في أكثر من آية، ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26) ، وقال تعالى في وصف جبريل: ﴿إِنَّهُ لَقَوْلُ رَسُولٍ كَرِيمٍ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ مُطَاعٍ ثَمَّ أَمِينٍ﴾ (التكوير: 20:19). فإذا كان الله-سبحانه وتعالى- ينتقي رسله وأنبياءه من أكمل الناس خلقا وقوة وأمانة وعلمًا وحفظًا وصدقًا فإن على كل من يريد اختيار أي قيادة في أي موقع أن ينتقي ويتخير لها من تتوافر فيه الصفات المؤهلة وخاصة القوة والأمانة فهما ركنان أساسيان لأي ولاية. والقوة لفظ جامع يستعمل تارة في معنى القدرة، وتارة للتهيؤ الموجود في الشيء. كما يستعمل ذلك في البدن تارة، وفي القلب أخرى، وفي المعاون من الخارج تارة، وفي القدرة الإلهية تارة (الأصفهاني. د.ت: 361) 28.

ويقول ابن تيمية: "والقوة في الحكم بين الناس، ترجع إلى العلم بالعدل الذي عليه الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة إلى خشية الله، وألا يشتري بآياته ثمناً قليلاً، وترك خشية الناس. وهذه الخصال الثلاث التي اتخذها الله على كل من حكم على الناس، في قوله تعالى: ﴿فَلَا تَخْشَوُا النَّاسَ وَخَشَوْنَ اللَّهَ وَلَا تَشْتَرُوا بِآيَاتِي ثَمَنًا قَلِيلًا وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ﴾. (المائدة: 44) ولهذا قال النبي -ﷺ: "القضاة ثلاثة: قاضيان في النار، وقاضٍ في الجنة، فرجل علم الحق وقضى بخلافه، فهو في النار، ورجل قضى بين الناس على جهل، فهو في النار، ورجل علم الحق وقضى به، فهو في الجنة. والقاضي اسم لكل من قضى

بين اثنين وحكم بينهما، سواء كان خليفة، أو سلطان، أو نائباً، أو والياً؛ أو كان منصوباً ليقضي بالشرع أو نائباً له، حتى يحكم بين الصبيان في الخطوط إذا تخايروا، هكذا ذكر أصحاب رسول الله -ﷺ- وهو ظاهر. فهذا يدل على عموم الولاية أو القضاء لكل من يتولى مسئولية أي أمر من الأمور وضرورة توافر هذه الأركان فيه، وهو ما يمكن أن نسميه الآن برئيس مجلس أو المدير العام أو رئيس القسم أو المشرف المباشر؛ فكل من يقوم عمل إداري سواء كان ذلك في المستوى الأعلى أو المستوى الأدنى، ينطبق عليه ذلك الذي ذكره (ابن تيمية، د.ت: 20) <sup>29</sup>.

3. العلم: يعتبر العلم مقوماً مهماً من مقومات اختيار القيادات الإدارية. حيث أن قوة العلم في بعض الولايات قد تكون ذات أولوية تسبق غيرها من المقومات، وذلك كما سيتضح في نموذج الملك طالوت، والنبي يوسف عليه السلام. فعند اختيار طالوت للملك كان أهم مبررات اختياره تفوقه في قوة العلم، وقوة الجسم، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: 247). وتتلاءم هذه المقومات مع مهمته الأساسية. وعند اختيار يوسف - عليه السلام - نجد أن من أهم المقومات التي برز بها طلبه منصباً يضاهي ما يعرف الآن بوزارة الخزانة والمالية، وهي الحفظ والعلم، مصداقاً لقوله تعالى: على لسان يوسف - عليه السلام: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف: 55). حيث تتضمن قوة العلم المكافئ لطبيعة المهمة التي سيتولاها المرشح لولاية معينة. (أبوداود. 1989: 573) <sup>30</sup>.

#### 4. مقومات القيادة وطبيعة الموقف (نموذج سيدنا يوسف - عليه السلام).

إن المتأمل لآيات القرآن سوف يلاحظ مراعاة طبيعة الموقف أو الولاية عند تحديد مقومات اختيار من يتولاها وأولوية هذه المقومات على بعضها البعض، في هذا النموذج يظهر نمطاً للاختيار في موقف مختلف ووظيفة مختلفة تتعلق بتدبير الشؤون الاقتصادية من توفير



للأموال وخاصة الطعام وتنميته وادخاره وإدارة كل هذه العملية للخروج من أزمة اقتصادية متوقعة بصورة تكاد تكون مؤكدة. ولنحاول معا أن نتأمل مواقف في القرآن الكريم تمثل نماذج للاختيار في مواقف متعددة ولمهام مختلفة وهي:

**1. مقومات الاختيار في هذا الموقف:** فطبيعة هذه المهمة تحتاج إلى رجل يتولى هذا الأمر يتوافر فيه أمران بصورة أساسية وحاسمة وهما: الأمانة الشديدة، والعلم الراسخ بطبيعة تلك الأزمة المتوقعة وكيف يمكن مواجهتها للخروج منها بسلام على خير وجه، فهذه مهمة إدارية بالدرجة الأولى لمواجهة أزمة اقتصادية متوقعة والخروج منها بسلام. ولذلك نجد أن أهم مقومين لتبرير هذه الولاية، التي تعتبر بمثابة وزارة تموين واقتصاد وخزانة، ما حدده الله - سبحانه وتعالى - على لسان يوسف - عليه السلام - حيث قال الله تعالى: ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ (يوسف: 55). وهنا نجد أن سيدنا يوسف - عليه السلام - حينما طلب تنفيذ هذه المهمة لما وجد في نفسه من قدرة على حسن أدائها وبعد أن أنس به الملك وقال له: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ (يوسف: 54). قدم مؤهلات شغل هذه الوظيفة في اثنتين وهما: الحفظ، والعلم. فيتضح من هذا النموذج أن أولويات الاختيار تركز هنا أساساً على الأمانة والعلم، ولم يرد فيه ذكر للقوة بمعناها المادي، مما يدل على أنها ليست على نفس الأهمية في هذا الموقف، (كموقف الملك طالوت) وأنه لا ضير في توليه من يتوافر فيه الشرطان السابقان، الأمانة والعلم لمثل هذه المهمة بصرف النظر عما يتمتع به من قوة جسمية طالما لا يمنعه ذلك عن أداء مهمته، ولم يكن هناك من هو أصلح منه للقيام بهذه المهمة. ومع ذلك فإن التركيز على عنصري الحفظ والعلم هنا، يوضح بصورة جلية أنهما ركنان أساسيان لا يمكن تصور تولي هذه الولاية بدون أحدهما، أو كليهما، وإن كان ذلك ممكناً بدون تمام عنصر القوة الجسدية فلا يصلح من كان أميناً دون العلم الذي يؤهله، ولا عالماً دون الأمانة التي تطمئن على أنه سوف يستخدم هذا العلم في موضعه دون قصور، أو تقصير، أو

إهمال، أو خيانة من أي نوع. بل إن الأمانة والخُلق الفاضل يجب أن تقدم على العلم، فكم من علماء ومتخصصين بارزين خانوا الأمانة واستخدموا ما أوتوا من العلم والخبرة في الفساد والشر بدلاً من الإصلاح والخير. لذلك نجد أن القرآن حينما وصف ذلك العبد الصالح الذي أوتى من العلم أكثر مما أوتى موسى-عليه السلام- قد قدم الخُلق الفاضل المتمثل في الرحمة على العلم فقال تعالى: ﴿فَوَجَدَا عَبْدًا مِّنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِّنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِن لَّدُنَّا عِلْمًا﴾ (الكهف: 65)، فالعلم إن لم تسبقه الرحمة وحسن الخُلق يمكن أن يكون نقمة على صاحبه بدلاً من أن يكون نعمة. ولقد وضحت هاتان الصفتان للرجل الصالح بالدليل العملي بعد ذلك بالرغم من أن ظاهر تصرفاته كانت تبدو عكس الباطن الذي يعلمه (ابن كثير، 1980: 232)<sup>31</sup>.

## 2. الدلائل العملية على توافر تلك المقومات في يوسف - عليه السلام.

فإنه لا بد من وجود دلائل وبراهين عملية تؤكد على وجود المقومات أو الدلائل التي من الضروري تواجدها في الشخص المرشح لشغل أي منصب قيادي ومن بين هذه المقومات والدلائل ما يلي:

أ . دلائل أمانته وحفظه: وفي هذا النموذج نجد أدلة عملية لا تدع أي مجال للشك على أمانة يوسف-عليه السلام- ويتمثل ذلك فيما ورد في السورة من قبل عن موقفه حينما راودته امرأة العزيز فاستعصم: ﴿وَرَاوَدَتْهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ وَغَلَّقَتِ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْت لَكَ قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَنَوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ﴾ (يوسف: 23) بل يصل به الأمر لشدة إيمانه وأمانته وخُلقه وورعه أن يُفضل السجن على الوقوع في الفاحشة حينما هددته به حيث: ﴿قَالَ رَبِّ السِّجْنُ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ وَإِلَّا تَصْرِفْ عَنِّي كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُن مِّنَ الْجَاهِلِينَ﴾ (يوسف: 34) . فهذا ما يدل على مدى ما يتمتع به من أمانة وورع شديدين.

ب. **دلائل علمه:** أما عن العلم الذي يؤهله لأداء هذه الولاية المهمة فإننا نجد دليلاً مؤكداً عليه وذلك لأنه هو الوحيد الذي أول رؤيا الملك، ليس هذا فحسب بل إنه وضع في هذا التأويل خطة طويلة الأجل (خمس عشرة سنة) توضح بصورة محددة ودقيقة وموجزة طبيعة وحجم المشكلة المرتقبة وكيف يمكن مواجهتها والخروج منها بسلام قال: ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾ (يوسف: 47-49). لذلك فإننا نجد أن الملك بعد أن سمع هذا التأويل وتلك الخطة الموجزة في لفظها الطويلة المدى والشاملة في نفعها طلبه، ويبدو أن هذا الملك كان ذا فراسة واهتمام بأمر رعيته فأراد مقابله لعله ينتفع به وبما لديه من مواهب في خدمة البلاد والخروج من أزمتها المرتقبة وإن كانت سوف تأتي بعد سبع سنين مع تسليمهم، فرضاً بتأويل يوسف-عليه السلام- فكثيراً ما نرى قادة ورؤساء يرون أخطاراً محدقة بهم وتجد كثيرين يحذرونهم ثم هم لا يأخذونها مأخذ الجد ولا يولون خبير من يصلح لمواجهتها، بل تجد هناك معايير مختلفة تماماً لا تعدو الهوى والمصلحة الشخصية المحدودة على حساب مصلحة البلاد والعباد. ولكن يبدو هنا عند طلب الملك أمران مهمان يمكن اعتبارهما بمثابة مبدئين هاميين من مبادئ الاختيار لم يظهرها إلا في هذه القصة وهما:

**الأول. إزالة أي شبهة إن وجدت في حق المرشح أولاً وقبل تعيينه.** ففي المناصب القيادية لا يكفي التأكد فقط من صلاحية الشخص المرشح وتوافر أركان الوظيفة فيه، ولكن من الأمور المهمة ألا يوجد في تاريخه السابق أي شائبة حقيقة يمكن أن تطعن في أي ركن من هذه الأركان والتحري هنا مطلوب وضروري من القائم بالاختيار، فإن لم يستطع هو ذلك وقدم إليه غيره ما يثبت إدانة هذا الشخص في أي تهمة تحل بأحد أركان ولايته، فإنه يجب عليه أولاً أن يتأكد من براءته تماماً من هذه التهمة قبل اختياره وألا يتجاوز عنها عند الاختيار، وإلا فقد خان

الله ورسوله والمؤمنين. بل لعل أن مثل هذا الشخص المدان يجب ألا يعين في أي منصب قيادي حتى وإن تاب وأصلح بعد ما ارتكبه من فعل يطعن في أي ركن من أركان ولايته. بالرغم من أن الله- سبحانه وتعالى- قد يقبل توبته ويعفو عنه، وذلك قياساً واستدلالاً بقوله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ يَرْمُونَ الْمُحْصَنَاتِ ثُمَّ لَمْ يَأْتُوا بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَاجْلِدُوهُمْ ثَمَانِينَ جَلْدَةً وَلَا تَقْبَلُوا لَهُمْ شَهَادَةً أَبَدًا وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ وَأَصْلَحُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴾. (النور: 4-5). يقول ابن كثير: "فأوجب على القاذف إذا لم يقم البينة على صحة ما قال ثلاثة أحكام: أحدهما: أن يجلد ثمانين جلدة. والثاني: أنه ترد شهادته أبداً. والثالث: أن يكون فاسقاً ليس يعدل لا عند الله ولا عند الناس. ثم اختلف الناس في هذا الاستثناء هل يرجع إلى الجملة الأخيرة فقط فترفع التوبة الفسق فقط ويبقى مردود الشهادة دائماً وإن تاب، أم يعود إلى الجملتين الثانية والثالثة". ولذلك فإننا نجد يوسف- عليه السلام- يرفض استجابة طلب الملك الذهاب إليه إلا بعد أن يتم تبرئة ساحته بصورة واضحة ومعلنة من تلك التهمة التي سبق أن أصقت به ودخل من أجلها السجن، وخاصة من أولئك الذين أثاروها. وخاصة امرأة العزيز، وهذا ما حدث بالفعل، ما قال تعالى: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَى رَبِّكَ فَاسْأَلْهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ الَّتِي قَطَعْنَا أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ قَالَ مَا خَطْبُكُنَّ إِذْ رَاودْتُنَّ يُوسُفَ عَنْ نَفْسِهِ فُلْنَ حَاشَ لِلَّهِ مَا عَلِمْنَا عَلَيْهِ مِنْ سُوءٍ قَالَتِ امْرَأَةُ الْعَزِيزِ الْآنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَاودْتُهُ عَنْ نَفْسِهِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ ﴾ (يوسف: 50-51)، قال ابن كثير: "امتنع من الخروج حتى يتحقق الملك ورعيته من براءة ساحته ونزاهة عرضه مما نسب إليه من جهة امرأة العزيز وأن هذا السجن لم يكن على أمر تقتضيه جريمة بل كان ظلماً وعدواناً".

**الثاني. المقابلة لتدعيم عملية الاختيار:** ولقد اتضح في قصة يوسف- عليه السلام - أن الملك طلب مقابلة يوسف- عليه السلام- وأنه تكلم معه وحدثه وبناء على المعلومات والأدلة والبراهين السابقة على علمه وأمانته، ثم على ما وجده من تأييد لكل ذلك في مقابلته قرر على

الفور أن يوليه ويمكنه. فقد قال تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ﴾ (يوسف: 54) ، قال ابن كثير: "يقول تعالى إخباراً عن الملك حين تحقق براءة يوسف- عليه السلام- ونزاهة عرضه مما نسب إليه قال "ائتوني به استخلصه لنفسي" أي أجعله من خاصتي وأهل مشورتي (فلما كلمه) أي خاطبه الملك وعرفه ورأى فضله وبراعته وعلم ما هو عليه من خُلق وكمال قال له الملك: "إنك اليوم لدينا مكين أمين" أي إنك عندنا قد بقيت ذا مكانة وأمانة. فقال يوسف- عليه السلام" اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" وهذا بمثابة تقديم السيرة الذاتية لمؤهلات العمل، وذكر أنه حفيظ أي خازن أمين (عليم) ذو علم وبصيرة بما يتولاه . وهذا ليس سؤال من سيدنا يوسف- عليه السلام- بل كان توجيه للعمل الذي يناسبه لأن الملك أراد أن يستعمله فقال له اجعلني على خزائن الأرض، فهذا هو العمل الذي يناسب مؤهلاتي وخبرتي". (ابن كثير. 1980: 266-268)<sup>32</sup>.

#### خامساً. النتائج :

1. أن تولية أي منصب قيادي تعتبر مسئولية وتبعة كبرى على كل من الحاكم الذي يختار، والقائد الذي يقع عليه الاختيار، كما أن هذه المسئولية تدفع الحاكم إلى دقة وسلامة اختيار الأصلح لكل ولاية من الولايات، وأن مجرد تقصيره في ذلك باختيار الأقل صلاحاً وهناك من هو أصلح منه، يعتبر خيانة لله ولرسوله ولجماعة المؤمنين. فأما إذا كانت به شائبة وتم اختياره فالخيانة تكون أعظم.
2. أن الشعور بالتبعة والمسئولية من أعباء أي منصب قيادي واعتباره أمانة، يحاسب عنها المرء حساباً عسيراً يوم القيامة. لا يدع عاقلاً يبحث عن هذا المنصب ويلهث وراءه، فإن فعل، باستشراف نفس وتطلع إلى المنصب كان على الحاكم ألا يوليه، عملاً بالمبدأ الذي وضعه الرسول -ﷺ" إنا لا نولى أمرنا هذا من طلبه".

3. أن اختيار أي قائد في جميع الحالات يجب أن يتم على أساس اختيار الأمثل فالأمثل للحصول على أصلح الموجودين، وذلك في ضوء ثلاثة أركان رئيسية وهي: الأمانة، والقوة، والعلم، مع مراعاة الموقف.
4. أن هذه المقومات ليست كلها على نفس الدرجة من الأهمية في جميع الولايات، وإنما تختلف درجة أهمية كل منها واعتبارها ركناً ضرورياً باختلاف طبيعة الولاية والهدف منها، أو ما يمكن تسميته "طبيعة الموقف".
5. إنه يجب أن تكون هناك أدلة وبراهين عملية مؤكدة تدل على توافر الأركان المطلوبة في من يراد اختياره لمنصب قيادي، ويمكن لمن يقوم بالاختيار أن يرجع في ذلك إلى سيرته السابقة، ويسأل عنه ويتم اختياره، فإذا كان قد ولى أعمالاً سابقة فيمكن اعتبار سلوكه وتصرفه فيه بمثابة مؤشر على مدى توافر أركان ومتطلبات الوظيفة الأعلى فيه.
6. أهمية المقابلة قبل التعيين وذلك للتأكد والاطمئنان على توافر المؤهلات، والمهارات القيادية لشغل الوظيفة فيمن يتقدم لشغلها.
7. ضرورة أن يكون هناك توصيف دقيق لكل وظيفة بتحديد أهدافها والغاية منها، والوسائل التي يمكن اتباعها لتحقيق هذه الغاية، وظروف وطبيعة أدائها، وعلاقاتها بغيرها من الوظائف، والأركان والمتطلبات والمؤهلات المطلوبة فيمن يتقدم أو يختار لشغلها، وذلك لتحديد الأصلح لها.
8. إن ممارسة المهارات القيادية من جانب القادة، يجعل منهم قدوة عملية حسنة يتأسى بها الأتباع، فتعكس على أنفسهم طبقاً لمبدأ "التسرب الإداري" وتُصبح لديهم قيمة إيمانية عملية يؤمنون بها ويحترمونها ويتبعونها في كل شأن من شؤون حياتهم، ويعتبرونها واجب عليهم وحق لهم ويبادرون بها ولو لم تطلب منهم. كما تتيح لهم فرصة أكبر لتدريب قادة المستقبل على

القيادة الإدارية من خلال مشاركتهم الفعلية في التخطيط ووضع الأهداف واكتساب الخبرة العملية والمعرفة في مواجهة المشاكل والأزمات والتحكم في زمام الأمور وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

9. أن المهارات القيادية تعتبر ضرورية للقيام بأية أعمال تنظيمية وإشراقية، بهدف تحقيق مصالح وأهداف المنظمات والمجتمعات بأقصى درجات الكفاءة والفعالية. كما أنها تعتبر من أهم الركائز الأساسية المؤثرة في إحداث التغيير التنظيمي للمنظمات لما تملكه من إمكانيات هائلة تتمثل في تحقيق مصالح وأهداف المنظمات.

10. أن الفكر الإسلامي فكر يتميز بالشمولية والرسوخ والثبات ويمثل القاعدة الأساسية والبنية الرئيسية للعلوم الأخرى الصالحة لكل زمان ومكان والتي يسترشد ويستقي منها أصحاب الفكر الإداري الآخرون أفكارهم.

#### سادساً. التوصيات:

1. ضرورة استرشاد أصحاب الفكر الإداري المعاصرين خاصة بالعالم الإسلامي بالقران الكريم وما يتضمنه من بعض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة في المجالات الإدارية والقيادية وتوثيقها كمراجع أساسية في أبحاثهم وأنشطتهم العلمية.
2. أن تخصص الجامعات في الدول الإسلامية مساق خاص يتعلق بالإدارة في الإسلام ويعتمد كمنهج إداري يدرس في التخصصات المختلفة بشكل عام وفي علم الإدارة بشكل خاص لبيان شمولية وعظمة هذا الكتاب المنزل من الله سبحانه وتعالى وأحاديث رسوله الكريم والتي تعتبر قواعد وقيم يجب الأخذ بها في سبيل النهوض بالمؤسسات والمجتمع.
3. ضرورة استثمار ما جاء بكتاب الله سبحانه وتعالى والأحاديث النبوية الشريفة وتوظيفها في الفكر الإداري الحديث لتعزيز مكانتها وزيادة مستويات الثقة لدى الباحثين تجاه ما يتم طرحه أو تناوله من المواضيع الإدارية.

4. استمرار إجراء الدراسات والأبحاث حول الفكر الإسلامي في مجال المهارات القيادية الإدارية واختيار قيادات تتمتع بمهارات عالية يكون لها الأثر الإيجابي على النتاجات الفكرية في المواضيع الإدارية وفي مؤسسات المجتمع .

5. تنمية المهارات القيادية الحديثة ضعيفة التوافر لدى القادة الإداريين والاهتمام بتنمية مهاراتهم، وذلك من خلال الدورات التدريبية، حتى يتم إلمامهم لتكوين رؤية واضحة عن المهارات القيادية والتي يجب أن يتصف بها، مما يساعدهم فيما بعد إلى ترجمتها، وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المؤسسة.

6. تدريب القيادات الإدارية في المؤسسات العامة على كيفية تطبيق مفاهيم ومبادئ القيم الإسلامية والقدرة على تشكيل ثقافة المنظمة من المنظور الإسلامي.

### سابعاً. الخاتمة.

تمثل المهارات القيادية بمفهومها وصفاتها أحد أهم الركائز في مختلف مجالات القيادة سواء على المستوى الأسري أو المؤسسي أو المجتمعي، حيث تعتبر المهارات القيادية العصب الرئيسي في تحقيق مبرر النجاح والتطور والبقاء على المدى البعيد للمنظمات والمجتمعات. واستناداً إلى ممارسة المهارات القيادية الناجحة على اختلافها، باختلاف الأشخاص وسماتهم وثقافتهم، تُعدُّ المهارات القيادية التي أجمع عليها رواد الفكر الإسلامي والإداري من الأسس الفريدة التي تحدد وتوجه قدرة التنظيمات المتشكلة من العناصر البشرية لتحقيق هدف ما على البقاء والازدهار وتحقيق الأهداف. لذا كان لزاماً تناول ما سبق من خلال أكثر من نسق بحثي نفيده فيه قادتنا ومجتمعاتنا، مما يمكننا استشرافه من خلال المنظور الإسلامي الثري والعميق لتطبيقات مفهوم المهارات القيادية والمشتقة من القيم الإسلامية النبيلة في كل مناحي الحياة؛ عن طريق استخراج تفصيلاتها، ومبادئها بتصوير سليم وفهم صحيح وأسلوب جديد يتماشى وتطورات العصر



ومتطلباته حتى تتمكن البشرية من الاستفادة منه، لتحقيق الاستقامة التامة ولتنمية الشاملة للحياة بكل مجالاتها، والتوجه نحو الهدف المشترك.

وأخيراً يكتسب هذا الموضوع أهمية بارزة لأسباب تعود إلى تركيز الجامعات والعلم الحديث إلى دراسة مفاهيم ونظريات مستقاة من مفاهيم الفكر الإسلامي والشريعة الإسلامية، ولا سيما أن هناك عرفانا لما بذلوه وببدلوه أصحاب الفكر الإداري المعاصر وخاصة في مواضيع القيادة والمهارات القيادية وما يقوموا بتوظيفه في هذا العلم وتسخيره في مجالات الحياة العلمية والعملية.

#### المراجع والمصادر

- (1) الفيروز. أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (1987). القاموس المحيط. ط3. مؤسسة الرسالة. بيروت: دار إحياء التراث العربي. ص: 343.
- (2) الكافي، مصطفى يوسف (2013). المفاهيم الإدارية الحديثة . مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان، الاردن. ط1. ص: 247.
- (3) كنعان، نواف. (1995). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ص: 98.
- (4) عبودي، زيد منير. (2007). القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية. ص: 25 عمان: دار البداية ناشرون وموزعون. ط1.
- (5) السلمي، على. (1999). إدارة الموارد الاستراتيجية. القاهرة. ص: 24 . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ط1.

- (6) عساف، عبدالمعطي(2013). مبادئ الإدارة العامة. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان . الاردن. ط1.ص: 145.
- (7) عبد الكريم درويش ،وليلي تكلا. (1995). أصول الإدارة العامة. مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة. ص: 122.
- (8) درويش وتكلا.(1995) . مرجع سبق ذكره: ص:123.
- (9) عباس، محمد.(1980). القيادة والشخصية. دار النهضة العربية. عمان. ص:67.
- (10) كنعان ،نواف (1995). مرجع سبق ذكره. ص:89.
- (11) يونس، طارق شريف. 2002. الفكر الاستراتيجي للقادة. دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. الناشر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص: 33.
- (12) القرآن الكريم ،سورة الاحزاب : ص 72.
- (13) أخرجه الطبراني، ابوالقاسم سليمان بن احمد. المعجم الاوسط، تحقيق طارق عوض الله وعبدالمحسن بن ابراهيم، دار الحرمين، ج1. حديث رقم# 897 من حديث عائشة.
- (14) ابن تيمية، د.ت. السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية بيروت. دار الكتاب العربي. ص: 223.
- (15) البخاري، محمد بن اسماعيل . صحيح البخاري. بيت الافكار الدولية . 1998 . القاهرة: دار الريان للتراث.
- (16) سويدان، طارق محمد وياشر اهيل، فيصل عمر. 2003. صناعة القائد. ص: 158. جدة: دار الأندلس الخضراء. ط2.
- (17) القشيري، مسلم بن الحجاج النيسابوري. صحيح مسلم. بيت الافكار الدولية. 1998. بيروت: دار احياء التراث العربي.

- (18) غبيات، زهاء الدين سلامة.1995. تحليل وتقويم القيادة التربوية في الأردن في ضوء المنظور الإسلامي (رسالة دكتوراه غير منشورة). ص: 112. جامعة ام درمان الإسلامية. الأردن.
- (19) الضحيان، عبدالرحمن إبراهيم. 1986. الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق. جدة: دار الشرق للنشر والتوزيع والطباعة: 151 ط.1.
- (20) عبودي،(2007). زيد منير. مرجع سبق ذكره 134.
- (21) سهيلة، عباس. (2007) . مرجع سبق ذكره. ص:123.
- (22) الغزالي، محمد . (1983). خُلق المسلم. القاهرة: دار الكتب الإسلامية.ص:234.
- (23) ابن الجوزي، ابو الفرج جمال الدين عبدالرحمن. (1980). مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. تحقيق. د. زينب القاروط. بيروت: دار الكتب العلمية.ص:243.
- (24) أبوندا، سامية خميس. 2007. تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية. غزة.ص:122.
- (25) البخاري، محمد بن اسماعيل . مرجع سبق ذكره.
- (26) النداوي، مريم مصطفى. 2004. العلاقة بين خصائص القيادة الجماعية العراقية وإدارة الأزمات دراسة ميدانية لعينة من بعض الجماعات في المنطقة الشمالية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الموصل.ص:46.
- (27) ابن كثير. ابو الفداء إسماعيل بن كثير القرشي. (1980). تفسير القرآن العظيم. مكتبة التراث الإسلامي.ص:385.
- (28) الأصفهاني، الراغب. (1987). الذريعة إلى مكارم الشريعة. تحقيق. ابواليزيد العجمي. القاهرة: دار الصحوة.ص:361.

(29) ابن تيمية. (د.ت) مرجع سبق ذكره.ص:20.

(30) ابوداود، سليمان بن أشعب السجستاني. (1989) سنن ابي داود. فهرسة كمال يوسف

الحوت. دار الجنان.ص:573.

(31) ابن كثير، 1980. مرجع سبق ذكره. ص: 232.

(32) ابن كثير، 1980. مرجع سبق ذكره.ص:266-268.