جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

نظرية القيادة النبوية التحويلية

دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية.

بحث نوعي للوصول إلى نظرية مجذَّرة

Theory of Prophetic Transformational Leadership (PTL)

A Comparative Study of the Reflections on Leadership Practices in the Arab Business Organizations

A Qualitative Research: A Grounded Theory

إعـــداد الطالب: عصام عبد اللطيف عبد المولى

إشـــراف الأستاذ الدكتور

عبد الباري إبراهيم درة

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور عبد الناصر أبو البصل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط

حزيران 2015

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل رب زدني علما

تفويض

أنا عصام عبد اللطيف عبد المولى أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً، وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات، والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عصام عبد اللطيف عبد المولى

التاريخ: ٢ / ٦ / ٢٠١٥

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة:

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

نظرية القيادة النبوية التحويلية

دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية.

بحث نوعي للوصول إلى نظرية مجذَّرة

Theory of Prophetic Transformational Leadership (PTL)

A Comparative Study of the Reflections on Leadership Practices in the Arab Business Organizations

A Qualitative Research: A Grounded Theory

وأجيزت بتاريخ: ٢ / ٦ / ٢٠١٥

	أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1	أ.د. عبد الباري إبراهيم درة	مشرفاً رئيسياً	
2	أ.د. عبد الناصر أبو البصل	مشرفاً مشاركاً	
3	أ.د. كامل المغربي	رئيساً	
4	أ.د. محمد شحادة خليل أبو يمن	عضواً خارجياً	

الشكر والتقدير

يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: **من لم يشكرِ الناسَ لم يشكر اللهَ عز وجل.**

يدين الباحث بشكر عميق للمربي القدير الأستاذ الدكتور عبد الباري درة، والذي لم يأل جهداً في رعايته لهذه الرسالة؛ توجيهاً، وصقلاً، وإثراء، ودعماً..

والشكر موصول أيضاً لفضيلة الأستاذ الدكتور عبد الناصر أبو البصل، على سعة صدره، وعلى عمق ملاحظاته العلمية الشرعية.

والشكر أخيراً للأستاذ الدكتور عماد الدين الرشيد، صاحب النظر الثاقب العميق في مقاصد الشريعة الإسلامية.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ح
الملخص باللغة العربية	ي
الملخص باللغة الإنكليزية	ك
الفصل الأول: الإطار العام للرسالة.	1
التمهيد	2
أسئلة الدراسة	5
التعريف بالمصطلحات	7
أهمية الدراسة	9
أهدف الدراسة	9
أنموذج الدراسة:	10
• المدخلات	11
• العمليات	13
• المخرجات	13
الحدود العلمية	14
منهجية الدراسة	14
الفصل الثاني: القيادة التحويلية من المنظور الإداري	16
تمهيد	17
تعريف القيادة	18
النظريات القيادية	21

تعريف القيادة التحويلية:	30
ملاحظات عامة من التعاريف	34
الاختلافات في التعاريف السابقة	35
توصيف القيادة التحويلية	36
تعريف الباحث للقيادة التحويلية	38
عناصر القيادة التحويلية	40
العنصر الأول: التأثير المثالي (الكارزمي)	41
أقسامه	42
الأدوات المستخدمة في هذا العنصر	44
استبانة القيادة المتعددة العوامل	44
العنصر الثاني: الدافعية الملهِمة	45
الأدوات المستخدمة في هذا العنصر	45
سمات القائد البارزة في هذا العنصر	46
استبانة القيادة المتعددة العوامل	47
العنصر الثالث: التحفيز الفكري	48
الأدوات المستخدمة في هذا العنصر	48
سمات القائد البارزة في هذا العنصر	49
استبانة القيادة المتعددة العوامل	49
العنصر الرابع: رعاية الأفراد	50
الأدوات المستخدمة في هذا العنصر	50
سمات القائد البارزة في هذا العنصر	51
استبانة القيادة المتعددة العوامل	52
الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية	54
الانتقادات الموجهة إل القيادة التحويلية	56
الدراسات السابقة	59
الجديد الذي تقدمه الدراسة	72
الفصل الثالث: العناصر التحويلية في القيادة النبوية	73
تمهيد	74

مكونات العنصر الأول: التأثير المثالي (الكارزمي)	75
التأثير النبوي المثالي الجذاب	76
مكونات العنصر الثاني: الدافعية الملهِمة	79
الدافعية النبوية الملهِمة	80
مكونات العنصر الثالث: التحفيز الفكري	83
التحفيز النبوي الفكري	84
مكونات العنصر الرابع: الرعاية الفردية	87
الرعاية النبوية الفردية	88
توصيف القيادة التحويلية النبوية	93
الفصل الرابع: النظرية التحويلية النبوية (أنموذج فكري مقترح)	95
تمهيد	96
مفهوم النظام وخصائصه	97
أنموذج النظرية	101
المدخلات:	103
العنصر الأول: العنصر التحويلي	103
العنصر الثاني: مقاصد الشريعة الإسلامية	104
العنصر الثالث: الأخلاق	109
العنصر الرابع: الروحانية	112
العمليات:	115
الأداة الأولى: الحكمة	115
الأداة الثانية: التربية الغَيرية	122
المخرجات:	123
عمق الرؤية البصيرة	123
الهم العُمراني (التنموي)	124
التغذية الراجعة	125
البيئة الداخلية	127
الحدود	127
البيئة الخارجية	128

الفصل الخامس: انعكاسات النظرية التحويلية النبوية على منظمات الأعمال العربية	129
تمهيد	130
التقييم التحويلي	131
أداة تحليل قوى المجال	133
التطبيق العملي لأداة تحليل قوى المجال:	135
الخطوة الأولى: رفع التجميد	135
الخطوة الثانية: توليد البدائل	137
الخطوة الثالثة: التجميد	141
البرنامج العملي المقترح	152
الفصل السادس: النتائج والتوصيات.	153
النتائج	154
التوصيات	156
قائمة المراجع:	157
○ قائمة المراجع باللغة العربية	157
○ قائمة المراجع باللغة الإنكليزية	161

قائمة الجداول

الفصل-الجدول	الموضوع	الصفحة
1-2	أهم خصائص القائد التحويلي مقارنة مع أتباعه	53
1-4	مستويات مقاصد الشريعة الإسلامية	105
1-5	نموذج عن استبانة القيادة التحويلية	132
3-5	مثال عن القوى المعيقة للتغيير	135
4-5	مثال عن القوى الدافعة	137
5-5	مثال عن أداة تحليل قوى المجال في القيادة التحويلية النبوية	139

قائمة الأشكال

الفصل-الشكل	الموضوع	الصفحة
1-1	نموذج نظرية القيادة النبوية التحويلية	10
1-2	النظريات القيادية	28
2-2	الملاحظات العامة حول تعاريف القيادة التحويلية	34
3-2	مآخذ تعاريف القيادة التحويلية	35
4-2	الأوصاف الرئيسة للقيادة التحويلية	37
5-2	أركان القيادة التحويلية	39
6-2	عناصر القيادة التحويلية	52
7-2	انتقادات القيادة التحويلية	58
2-4	نظرية القيادة التحويلية النبوية	102

نظرية القيادة النبوية التحويلية

دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية.

بحث نوعي للوصول إلى نظرية مجذَّرة

إعـــداد الطالب: عصام عبد اللطيف عبد المولى

إشـــراف الأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم درة

المشرف المشارك الأستاذ الدكتور عبد الناصر أبو البصل

الملخص باللغة العربية

تنطلق الدراسة من ضرورة المساهمة في الإثراء المعرفي الإداري، وتتجاوز هذه المساهمة الترجمة الحرفية لأحدث النظريات القيادية، لتصل إلى عملية تطويرية للأدبيات النظرية تراعي الخصوصية الثقافية للأمة الإسلامية، مظهرة بصمتها الحضارية.

ونتيجة لذلك ولدت نظرية القيادة التحويلية النبوية، ذات المنحى النظامي، والتي بنت على آخر النظريات التي توصلت إليها الدراسات الغربية في مجال القيادة.

تنحصر المدخلات في هذه النظرية في أربعة عناصر، تأتي العناصر التحويلية في مقدمتها، تليها العناصر الأخلاقية، ومن ثَم مقاصد الشريعة الإسلامية، وتكون الروحانية خاتمة هذه العناصر، وفيما يتعلق بالعمليات فهي الحكمة، إضافة إلى التربية الغَيرية، أما المخرجات فهي الرؤية المتبصرة، والهم التنموي العُمراني.

وقد أثبت الباحث أن القيادة النبوية فاقت القيادة التحويلية بأشواط كثيرة جداً، جعلت القيادة النبوية نظريةً قائمة بحد ذاتها تعتبر عناصر القيادة التحويلية من أحد جوانبها.

وختمت الدراسة بإظهار انعكاسات هذه النظرية على مؤسسات الأعمال العربية، وكانت الوسيلة المستخدمة في ذلك هي أداة تحليل قوى المجالForce- Field Analysis .

كلمات مفتاحية: قيادة نبوية، قيادة تحويلية، مقاصد الشريعة الإسلامية، الروحانية، الحكمة، التربية الغَيرية، الرؤية المتبصرة، الهم التنموي العُمراني.

ABSTRACT

Theory of Prophetic Transformational Leadership (PTL)

A Comparative Study of the Reflections on Leadership Practices in the Arab Business Organizations

A Qualitative Research: A Grounded Theory

Prepared by: Isam Abdulmola

Supervisor by: Professor Abdel Bari Ibrahim Durra

Assistant Supervisor: Dr. Abd Annasir Abu Albassal

This study originated from the need to enrich the research in the field of management. The study goes beyond the literal translation of the latest leadership theories to the actual developmental process of those theories.

Simultaneously, the study takes into account the cultural specificity of the Islamic civilization and the mark it left on the world in the area of leadership and management.

The author developed a conceptual model on (PTL) using the system approach. The study presents and further develops the constitutions around the theory of (PTL) with its unique approach to management, which is built on the latest in western theories.

The input component of the Prophetic Transformational Leadership Theory is built upon four fundamental elements: the transformational element, moral element, purposes of Islamic law(maqasid al-shari'a), and finally the spiritual element. The model's processes includes both wisdom as well as the transition from self-focus to group focus

The outputs of the theory include the visionary element and the deep focus on civilization development('imran).

The researcher proved that prophetic leadership theory surpassed transformational leadership theory in far too many aspects which made it a stand alone theory. This theory has transformational leadership theory as one of its components

In conclusion, the study used force-field analysis to demonstrate the reflections of the (PTL)Theory on Arab companies.

Key words: Prophetic Transformational Leadership, PTL, visionary, moral element, wisdom, Islamic law(maqasid al-shari'a), spiritual element, civilization development('imran).

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد

مشكلة الدراسة

التعريف بالمصطلحات

أهمية الدراسة

أهدف الدراسة

أنموذج الدراسة:

- المدخلات
- العمليات
- المخرجات

حدود الدراسة

الدراسات السابقة

منهجية الدراسة

تمهيد:

لا يخفى على الباحثين أن تطوير الأدبيات النظرية لمختلف الاختصاصات، أو إثراء هذه الأدبيات من الأمور الضرورية في المجال المعرفي، والبحث ضمن هذا النطاق لا يقل أهمية البتة عن الدراسات البحثية ذات البنية الإحصائية، ولاسيما الدراسات ذات التخصصات الإدارية.. إن المادة العلمية الأساسية المحركة للدراسات الإحصائية هي الأدب النظري، وبقدر ما يتمتع هذا الأدب النظري بالدقة والموضوعية بقدر ما تكون النتائج المعتمِدة على الكموم دقيقة وصحيحة.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بالمجال القيادي- وخاصة القيادة التحويلية- سنقف أمام جهود كثيرة ومنظمة في هذا المجال المعرفي.. لكن مع كل هذه الجهود القيمة فإن القارئ يلحظ ندرة الاستفادة المباشرة أو غير المباشرة لأهم التجارب القيادية التي مرت على الإنسانية، ويستغرب أيضاً من التحييد (المتعمد) لها، والتي هي بلا ريب شكلت لها نقلة نوعية، ليست على المستوى الضيق للأمم التي أرسلوا من أجلها، بل أيضاً تعدى ذلك إلى البيئات المحيطة، وجميع أطراف العلاقات ذات الصلة، كما هو الحال مع البعثة النبوية المحمدية.

إنّ الجهدَ الجبار الذي بذله مختلف الأنبياء والرسل -والذين هم بلا شك قادة من الطراز الأول- والنتائجَ التي حصدوها.. إنّ كل ذلك خليقٌ بأن تكون قيادتهم للأمم التي أرسلوا إليها من أهمِّ المصادر العملية العلمية في استخلاص الأدبيات الإدارية النظرية، ولاسيما الأدبيات المتعلقة بأهم عمليةٍ إدارية اضطلعوا بها، ألا وهي القيادة.

إن الحكمة -مهما كان مصدرها- ضالة المؤمن، كما قال المصطفى عليه الصلاة والسلام، وهذا يؤكد بأن تتم الاستفادة من جميع الجهود البشرية في صناعة الأدبيات النظرية..

إن الاستفادة من سير الرسل والأنبياء في صناعة المعرفة البشرية أو صقلها يثري تلك المعرفة، بل إن تمام المعرفة وكمالها ينبغي أن تمر من خلال دراسات متخصصة للعمليات

والمواقف التي تعاملوا معها، فهم بلا ريب رواد الفن القيادي.

وبناء على كل ما سبق ظهرت الرغبة لدى الباحث في المحاولة قدر المستطاع لإثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة انطلاقاً من الشريعة الإسلامية، ولاسيما السيرة النبوية.

تُعرف القيادة التحويلية (Transformational Leadership) بأنها عملية المشاركة البناءة بين القائد والمرؤوس، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية والأخلاقية فيهما، نحو رؤية محددة تصب في المصلحة العامة. وفي هذا النوع الحديث من القيادة تكون العواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل واضحة بشكل مميز. وذكر العلماء أن للقيادة التحويلية أربعة عناصر، وهي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، ورعاية الأفراد.

(Northouse, 2013:191-190)

ومن السمات المميزة لهذا النوع من القيادة أنها تنطوي على شكل استثنائي من التأثير، وبهذا التأثير العالي يندفع المتبوعون لإنجاز أكثر ما يتوقع منهم عادة.

وتذخر السيرة النبوية بأمثلة كثيرة على الوجود النوعي للقيادة التحويلية –حسب التعريف السابق– في الممارسات النبوية، وفي هذه المقدمة لا يتسع المقام للتدليل على ذلك، لكن يكفي كإشارة سريعة في هذا المقام تلك الإنجازات النوعية التي حققها النبي الكريم محمد ﷺ طيلة حياته، والتي امتدت آثارها إلى العصر الحاضر. ولن أكون مبالغاً إن ادعيتُ بأن القيادة النبوية فاقت عناصر القيادة التحويلية –والتي هي من أحدث النظريات القيادية– بأشواط كثيرة جداً، جعلت القيادة النبوية نظريةً قائمة بحد ذاتها، والتي تعتبر عناصر القيادة التحويلية أحد جوانبها.

إن المدة الوجيزة التي عاشها المصطفى عليه الصلاة والسلام، والأثر القيادي الكبير الذي تركه خلالها في نفوس أتباعه، ومن تبعهم، في البقعة المكانية التي كانت المجال الحيوي لعمله، وكان لها التأثير الكبير على بقاع أخرى ممتدة في أصقاع الأرض.. إنَّ كل ذلك مؤشر واضح

على النجاح القيادي الذي حققه، وهذا النجاح جدير بالاهتمام البحثي التخصصي؛ للاستفادة من هذه القيادة النبوية في إثراء المعرفة وصقلها بتجارب حيوية عملية.

وفي سبيل الوصول إلى ذلك فلن تكون الدراسة من صلب اختصاص الشريعة الإسلامية المحضة، بل هي مواءمة بين الاختصاص الإداري (القيادي) والاختصاص الشرعي، مع الاعتماد الأساسي في الهيكلية على الاختصاص الإداري، كونه سبَّاقاً إلى التأصيل التنظيري.

ويحدو الأمل الباحث ألا تقتصر المواءمة بين التخصص الإداري والتخصص الشرعي على محض التمثيل فقط، بل ستتعدى إلى المحاولة في المساهمة في الإضافة المعرفية؛ سواء بالتعديل، أم إعادة الهيكلة وفق الرؤية الإسلامية بما يصب والقيادة التحويلية، في محاولة الوصول إلى أولى اللبنات العملية لتأسيس نظرية قيادية نبوية ذات خلفية تحويلية.

أسئلة الدراسة:

ظهرت في الأدب المعاصر حديثاً نظريات في القيادة كان من أحدثها القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، والملاحظ أن هذه النظرية الحديثة استفادت من كل الأدبيات السابقة، وبنت عليها، لكنها في نفس الوقت أهملت الاستفادة من الكثير من الممارسات القيادية الناجحة على مر التاريخ، ومن أهم تلك الممارسات الفريدة من نوعها أدبيات القيادات الإسلامية، وعلى رأسها القيادة النبوية، والتي كان من أبرز معالمها التركيز على البعد المقاصدي للشريعة الإسلامية، إضافة إلى أنها أكدت تأكيداً مركزاً على الجانب الأخلاقي العالي، والبعد الروحي، ومن خلال تلك العناصر السابقة يتلمس الفرد التفوق القيادي لكل من جمع بين هذه العناصر.

القيادة التحويلية هي جهد بشري يثمن كل من ساهم في إنجازه، وهذا لا ينفي عنه العصمة في النتائج التي وصل إليها، ومما يزيد من إثراء هذا الجهد، ويدفع المعرفة البشرية قدماً نحو الأمام الاستفادة من ممارسات الأنبياء القيادية، والتي كانت ذات رقابة إلهية، يعقبها إجراءات تصحيحية مباشرة إنْ خالفت الهدي الرباني.

ومن خلال المواءمة بين الأدبيات النظرية الإدارية الحديثة للقيادة التحويلية، والسلوك القيادي النبوي العملي ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي عناصر القيادة التحويلية كما بحثت في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- ما هي ملامح القيادية النبوية التحويلية؟ و إلى أي مدى كانت القيادة التحويلية –كعملية– متجسدة في إدارة النبي ﷺ محمد؟
- هل من الممكن إضافة عناصر أخرى رديفة لعناصر القيادة التحويلية من خلال دراسة إدارية للسيرة النبوية؟
- ما هي أوجه المقارنة بين القيادة النبوية والقيادة التحويلية؟

- هل من الممكن بناء أنموذج أو نظرية (قيادية نبوية) انطلاقاً من أدبيات القيادة التحويلية؟
- ما انعكاسات المقارنة بين القيادة النبوية والقيادة التحويلية على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية؟

التعريف بالمصطلحات:

تحتوي هذه الدراسة على العديد من المصطلحات، والتي ينبغي التطرق لتعريفها ولو بشكل مختصر ضمن هذه الفقرة، وهذا المصطلحات هي:

القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية الزائفة، وعناصر القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، ورعاية الأفراد، والاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية)، ومقاصد الشريعة الإسلامية.

- القيادة التحويلية Transformational Leadership :

عرّف نورثاوس (Northouse, 2013:186) القيادة التحويلية بأنها عملية المشاركة البناءة بين القائد والمتبوع، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية والأخلاقية فيهما، نحو رؤية محددة تصب في المصلحة العامة.

- القيادة التحويلية الزائفة (Pseudo transformational)

عرّف نورثاوس (Northouse, 2013:187) القيادة التحويلية الزائفة (الصورية) بأنها قيادة تحويلية استغلالية سلبية، ذات أخلاقية مشوهة، يركز فيها القائد على مصالحه الخاصة متجاهلاً المصالح العامة.

عناصر القيادة التحويلية: (Northouse, 2013:191-19)

القيادة التحويلية لها أربعة عناصر مكونة لها، وهي:

- التأثير المثالي Idealized Influence :

وهو العنصر العاطفي في القيادة التحويلية، ويتميز فيه القائد بمجموعة من الصفات: يتصرف كقدوة، ومن خلال ذلك يمكن الاعتماد عليه، ويبرز مستويات عالية من السلوك الأخلاق والأدبي، ويتميز باحترام عميق من قبل الأتباع، يزود أتباعه بالرؤية والرسالة الخاصة به. وبسبب كل ما

سبق فإن الأتباع يكسبون قدراً كبيراً من الثقة بأنفسهم، وتخامرهم رغبة جامحة في محاكاة قائدهم.

- الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation :

وفي هذا العنصر تنعكس روح الفريق الواحد، وتنخرط المؤسسة كلها من أجل تحقيق الرؤية المشتركة، وتستخدم المناشدات العاطفية ليتجاوز الفرد مصالحه الخاصة إلى المصالح المشتركة.

- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation :

يقوم القائد من خلال هذا العنصر بتحفيز الأتباع وتشجيعهم على الابتكار، وعلى المبادرة في التفكير والمشاركة في حل المشكلات، وتطوير طرق مبتكرة للتعامل مع القضايا ذات الصلة.

- رعاية الأفراد Individualized Consideration :

يستمع القائد بعناية لاحتياجات الأتباع، ويساعدهم- بوصفه مدرباً- على الوصول بهم إلى إثبات أنفسهم، وتحقيق ذاتهم، كمالية الفاعلية، ويستخدم التفويض في سبيل تنمية مهاراتهم على التعامل مع مختلف التحديات.

- مقاصد الشريعة الإسلامية:

هي الغايات التي شُرعت من أجلها أحكام الشريعة الإسلامية. ومقاصد الشريعة لها عدة مستويات، ويتربع على أعلى مستوياتها (المقاصد العالية)، والتي هي الغاية من الدين الإسلامي ككل، ومن بين هذه المقاصد العالية: مقصد العمران، مقصد الحرية، مقصد العدالة..

- النظرية المجذرة "Grounded Theory"-(أبو زينة 2007، ص: 98)

مجموعة من الفئات والتصنيفات التي ترتبط فيما بينها بعلاقات لتشكل إطاراً متكاملاً للتفسير أو التنبؤ بظاهرة ما.

أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال التوقع بأن تكون هناك إضافة معرفية قد تسهم فيها الدراسة في مجال القيادة، ولاسيما مع ندرة الدراسات التخصصية الإدارية التي تناولت القيادة من المنظور الإسلامي.

ويؤمل الباحث بأن تكون هذه الإضافة المعرفية ذات أثر عميق على دقة نتائج الدراسات البحثية المتخصصة ذات البنية الإحصائية. إضافةً إلى صياغة توصياتٍ عملية للمتبوئين في الأمور القيادية.

أهداف الدراسة.

تهدف الرسالة إلى تحليل ممارسات القيادة النبوية من زاوية أحدث النظريات القيادية، ألا وهي القيادة التحويلية، بغرض الوصول إلى بناء نظرية قيادية (جديدة) تمزج بين الممارسات النبوية العملية، والقيادة التحويلية من المنظور الإداري الحديث.

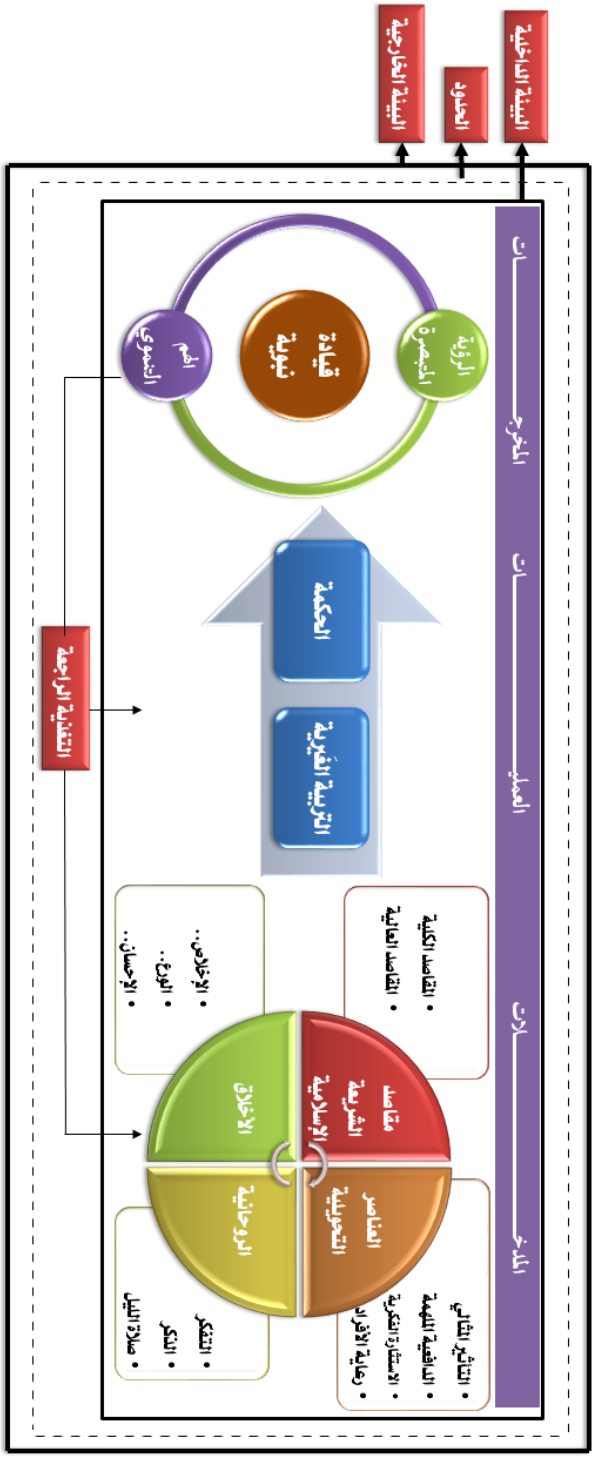
ويمكن إجمال الأهداف التفصيلية في النقاط التالية:

- إثراء الأدب النظري الحديث المتعلق بالقيادة التحويلية من خلال الاستفادة من القيادة النبوية في المنظور الإسلامي.
- تحديد العناصر المركزية التي شكلت الإطار العام للقيادة النبوية انطلاقا من القيادة التحويلية.
- ردف القيادة التحويلية بأمثلة نموذجية عملية معيارية.
- صياغة نظرية قيادية مستمدة من القيادة النبوية، ومعرفة مدى إمكانية تعميم بعض خصائصها بعد وفاة النبي عليه الصلاة والسلام.

أنموذج الدراسة:

يوضّح الشكل المذيل بنهاية الفقرة أنموذج النظرية التحويلية النبوية.

وفي هذا الشكل تم التركيز على أهم العناصر المكونة للنظرية النبوية، التي سيسعى الباحث لإثباتها، والعناصر هي: العنصر التحويلي، ومقاصد الشريعة الإسلامية، والروحانية، والأخلاق.



شكل رقم (1-1) نظرية القيادة النبوية التحويلية

المدخلات:

تنحصر المدخلات في أربعة عناصر، سيتم شرحها تباعاً، مع ملاحظة أن العنصريين الأخيرين هما بمثابة الخلفية الناظمة والضابطة لبقية العناصر.

العنصر الأول: العنصر التحويلي.

ومن خلال هذا العنصر ستتم الاستفادة من آخر ما وصلت إليه الدراسات الإدارية المتخصصة في هذا المجال، وقد بين العلماء أن القيادة التحويلية ذات عدة عناصر،

- التأثير المثالي: Idealized Influence
- الدافعية الإلهامية: Inspirational Motivation
- الاستثارة الفكرية: Intellectual Stimulation
- رعاية الأفراد: Individualized Consideration

وقد تم التطرق لها بشيء من الشرح الإجمالي ضمن فقرة التعريف بالمصطلحات.

العنصر الثاني: مقاصد الشريعة الإسلامية.

قد ذكرنا سابقاً أن المقاصد هي الغايات التشريعية، وتحت هذه الغايات تندرج عدة مستويات من المقاصد:

المستوى الأول: المقاصد الجزئية، وهي الغايات الخاصة بكل حكم فقهي على حدة.

المستوى الثاني: المقاصد الخاصة، وهي الغايات التي شرعت من أجلها الأحكام الفرعية المتجانسة.

المستوى الثالث: المقاصد العامة (الكلية): وهي الغايات التي شرعت من أجلها الأحكام الفقهية.

المستوى الرابع: المقاصد العالية، وهي الغايات المقصودة من الدين كله، وقد حصرها بعض العلماء في عمران (إعمار) الأرض، والبعض الآخر أضاف إلى مقصد العمران مقصد الحرية، والبعض أضاف مقاصد أخرى، لكنها تبقى –في مجملها، ومع اختلاف العلماء– محصورة إلى حد ما.

ومما يجدر ملاحظته أن الدندنة على المقاصد الكلية، وعلى المقاصد العالية ككل يجذب المسلم مع غير المسلم، فهي مما تشترك فيها جميع الأديان. وسبب هذا البعد العالمي أنها تلتقي مع الفطرة السليمة، والتي تعتبر التنمية بشكل عام واجب إنساني.

العنصر الثالث: الأخلاق.

ومن أهم الأخلاق التي جاء النبي ليتممها:

الإخلاص، والتقوى، والورع، والصدق، والأمانة، والحلم، والإحسان...

العنصر الرابع: الروحانية.

الإنسان جسد وروح. وقد أكد الإسلام على تعزيز الجانب الروحي لدى الشخصية مراراً وتكراراً من خلال عدة وسائل، فالتفكر في الكون، والخلوة، ومختلف الأذكار مما يهذب الجانب الروحي لدى الشخصية، وتجعلها تترفع عن الحاجات الدنيوية.

ومن أهم ما يعزز الجانب الروحي، والذي ينعكس تأثيراً إيجابياً عند من يمارسه، صلاة الليل، وقد قال الله عز وجل في سورة المزمل: (إِنَّ نَاشِئَةَ اللَّيْلِ هِيَ أَشَدُّ وَطْئًا وَأَقْوَمُ قِيلًا)، والمقصود من ذلك أن صلاة الليل تعطي الإنسان قوة وجاذبية، فهي أقوم للكلام، وهي أقوم لإيصال المعاني إلى الآخرين.

وبسبب ما سبق نتفهم أمر الله عز وجل للنبي ﷺ خاصة بقيام الليل (قُمِ اللَّيْلَ إِلَّا قَلِيلًا)، والذي هو فرض عليه بالجملة، ومندوب إليه بالنسبة لبقية المسلمين.

العمليات:

من الأدوات الملاحظة بقوة في القيادة النبوية اتباع الحكمة، والتربية الغيرية، ومن الحكمة تتفرع عدة أدوات وتقنيات، كالتدرج، والرفق واللين، والترغيب والترهيب...

وتعتبر آلية التدرج من الآليات التي كانت واضحة وحاضرة في التشريع الإسلامي جملة، وفي شخصية النبي محمد عليه الصلاة والسلام القيادية.

المخرجات:

من خلال مراعاة دقة المدخلات، ودقة الأدوات سيتولد نمط قيادي جديد، استفاد من الممارسات النبوية القيادية، والأدب النظري المرافق لها، إضافة إلى استفادته من أحدث النظريات القيادية.

وهذه القيادة (النبوية التحويلية) ستتبلور عناصرها أثناء الدراسة رويداً رويداً، لكن يمكن ملاحظة أن من يتمتع بها أنه رجل صاحب رؤية متبصرة (رؤيوي)، إضافة إلى أنه رسالي، ذو رسالة واضحة، وأنه ذو همٍّ تنموي يلاحظ من خلال جميع تصرفاته.

ومن خلال الاطلاع على هذا الأنموذج تتبادر إلى الذهن أسئلة متعددة، تدور حول فكرة واحدة: هل هذه النظرية محصورة لدى المسلمين فقط؟ وما مدى تعميم هذه النظرية عند غير المسلم، وما هي الآلية لذلك؟

الجواب: إن هذه النظرية تعكس البعد العالمي لشخصية النبي محمد عليه الصلاة والسلام القيادية، وبالتالي فإن امتداداتها تغطي الفطرة السليمة، وتلبي هذه النظرية المسلم في المقام الأول، وغير المسلم ثانياً.

أما الآلية لتعميم المخرجات على الأفراد، وبغض النظر عن الدين، فهذا ما سيُبينه الباحث باستفاضة في ثنايا الدراسة.

الحدود العلمية:

إن المجال التطبيقي العملي للدراسة البحثية سيكون مقتصراً على شخصية النبي محمد عليه الصلاة والسلام، وسلوكه العملي، مع التركيز على السياق والسباق للنص النبوي؛ محاولة لفهم أعمق لمقاصد هذا السلوك القيادي النبوي.

ولن يستعرض الباحث كل أحداث السيرة النبوية من أجل استخراج دروس القيادة، بل سأستعرض أدبيات علم القيادة التحويلية بشكل عملي، ومن ثَم سأبين الشواهد النبوية عليها، والإضافات المعرفية المتاحة، من غير تكلف المواقف، ومن غير لي عنق النصوص القرآنية أو النبوية..

وسيكون الهيكل الأساسي للأدب النظري القيادي مستفاداً من أحدث النظريات القيادية الأجنبية. وهذا لا ينفي الاستفادة الثانوية من بقية الدراسات البحثية المتصلة بمجال البحث، ولاسيما الأبحاث العلمية المحكمة.

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات):

تندرج تصنيف هذا الدراسة تحت مظلة البحث النوعي، ويعتبر البحث التحليلي أسلوباً من أساليب البحث النوعي، ويعد البحث التحليلي بصورة رئيسية بحثاً وثائقياً غير تفاعلي، يعتمد على الوثائق لجمع البيانات. وفي البحث النوعي تعرض الحقائق بطريقة سردية، ويستخدم الباحث فيها الكلمات إضافة إلى الرسوم، ونادراً ما يستخدم في هذا النوع من الأبحاث البيانات الرقمية. ويقوم البحث التحليلي بوصف وتفسير الماضي من مصادر موثوقة ومختارة، إضافة إلى الحاضر للتنبؤ بالمستقبل.

ويستخدم الباحثون الاستقراء المنطقي لتحليل آثار الماضي بطريقة نوعية. ولاريب أن يعتمد الباحث في الأبحاث النوعية على الذاتية المنضبطة، مبتعداً عن التحيز؛ سواء عند جمع البيانات، أم عند تحليلها.

أما مصطلح النظرية المجذرة "Grounded Theory"–التي يرغب الباحث الوصول إليها عبر هذا الجهد– فهو يشير إلى مجموعة من الفئات والتصنيفات التي ترتبط فيما بينها بعلاقات لتشكل إطاراً متكاملاً للتفسير أو التنبؤ بظاهرة ما، فهي بعبارة أخرى: ذلك النظام أو الإطار النظري الذي يفسر ظاهرة معينة، والذي تم التوصل إليه من خلال جمع البيانات، والتعامل معها بطريقة منتظمة في مسار عملية البحث، وتعتمد النظرية بشكل أساسي على المفاهيم الموجودة في البيانات. والذي يدعم هذا البحث هو أن القيادة النبوية كظاهرة اجتماعية إدارية تميزت بأن ممارساتها كانت مرصودة بأدق تفاصيلها في كتب الشريعة الإسلامية، ولاسيما كتب السيرة النبوية، لكن هذه الممارسات العملية لم تلق التحليل الكافي ضمن النظرة القيادية، ولاسيما القيادة التحويلية.

وفي سبيل الحصول على المعلومات الدقيقة التي تخدم أغراض الدراسة سيتم الاعتماد بالتوازي على المصادر الإدارية والمصادر الشرعية، والمتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات والأبحاث العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني:

القيادة التحويلية من المنظور الإداري

تمهيد:

تعريف القيادة

النظريات القيادية

تعريف القيادة التحويلية:

ملاحظات عامة حول التعاريف

مآخذ على التعاريف السابقة

توصيف القيادة التحويلية

التعريف المختار للقيادة التحويلية

عناصر القيادة التحويلية

العنصر الأول: التأثير المثالي الجذاب (الكارزمي)

أقسامه

الأدوات المستخدمة في هذا العنصر

استبانة القيادة المتعددة العوامل

العنصر الثاني: الحافز الملهم

الأدوات المستخدمة في هذا العنصر

سمات القائد البارزة في هذا العنصر

استبانة القيادة المتعددة العوامل

العنصر الثالث: التحفيز الفكري

الأدوات المستخدمة في هذا العنصر

سمات القائد البارزة في هذا العنصر

استبانة القيادة المتعددة العوامل

العنصر الرابع: الرعاية الفردية

الأدوات المستخدمة في هذا العنصر

سمات القائد البارزة في هذا العنصر

استبانة القيادة المتعددة العوامل

الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية

الانتقادات

الدراسات السابقة

تمهيد:

قبل الدخول إلى صلب الموضوع، والمتعلق بالقيادة التحويلية يجدر بالباحث عرض توطئة تمهيدية يعرف من خلالها القيادة، ثم يُعرج على أهم النظريات القيادية، ومن ثَم يصل إلى صلب هذا الفصل الذي يبين القيادة التحويلية من حيث التعريف، ومن حيث بيان العناصر المكونة لها، ويختم بذكر أهم الإيجابيات المتعلقة بهذا النمط القيادي، إضافة إلى أهم الانتقادات. ومن ثم سنستعرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة، وبيان الجديد الذي ستقدمه الدراسة.

تعريف القيادة:

تحظى القيادة بسمعة جذابة جعلتها سلعة رائجة وذات قيمة عالية، ونتيجة لذلك نجد رفوف المكتبات متخمة بكتب كثيرة ومتنوعة حول القيادة، ويُعزى هذا الإقبال على هذا المجال إلى إيمان كثير من الناس بأن القيادة هي الطريق المختصر لتحسين حياتهم المهنية والاجتماعية، والشخصية أيضاً، إضافة إلى طموح كثير من الشركات إلى اجتذاب أصحاب القدرات القيادة، فهي تعتقد أنها ستزيد من أصولها الخاصة باجتذابهم، وفي نهاية المطاف، سيتحسن الخط السفلي الخاص بالشركة عندما تلتقف تلك القيادات، وقد استجابت كثير من المؤسسات الأكاديمية لطلب الأفراد ولرغبة الشركات وقدمت الكثير من البرامج القيادية. (Northouse, 2013,1)

قد يصاب الباحث بالحيرة عندما يرغب بتعريف القيادة وتحديد ماهيتها، فمن أين سيبدأ، ولاسيما مع وجود عبارات من بعض العلماء إن لم تكن إحباطية فهي بلا ريب مربكة ومشوشة، وتجعل المرء في حال "حيص بيص".

استفتح نورثاوس (2013,2) فقرته المتعلقة بتعريف القيادة بقوله: هناك العديد من الطرق لإنهاء هذه الجملة "إن القيادة هي ..." وزاد الطين بلة عندما قال: إن كلمة القيادة هي مثل كلمة الديمقراطية، وكلمة الحب، وكلمة السلام. وعلى الرغم من أن معاني الكلمات السابقة معروفة بداهة، إلا أن لها معان مختلفة في أذهان أناس مختلفين. وفي هذا السياق أيضاً فإن ستوجديل Stogdill (1974, p, 7) ذكر أن القيادة لها تعاريف متنوعة جداً بعدد الباحثين الذين حاولوا تعريف هذا المصطلح.

على كل، ومن خلال هذه التوطئة أحببت أن يلتمس القارئ العذر للباحث إن لم يُشف غليلُه بالتعريف المختار لهذه الكلمة المحيِّرة. مع ملاحظة أن لب الرسالة ليس له علاقة باستقراء وتحليل جميع المدارس والمناهج التي عرَّفت القيادة، لذا سأقتصر على ذكر عدة تعاريف، وأختم بالتعريف المختار من وجهة نظر الباحث.

التعريف الأول:

كما نقل عن مور Moore فإن القيادة هي: قدرة تأثير إرادة القائد على مَن يقودهم لحثهم على الطاعة والاحترام، والولاء، والتعاون. (Ciulla, 2014, 108)

العنصر الواضح في هذا التعريف أن هدف التأثير هو الحث على الطاعة والاحترام.. لكن السؤال الذي يطرح ذاته ماذا سيطيع المرؤوس، وعلى ماذا سيتعاون مع القائد؟

التعريف الثاني:

القيادة هي القدرة على إقناع الرجال أو توجيههم. (Ciulla, 2014, 108)

ينسحب نفس التساؤل في التعريف الأول على هذا التعريف، فإن الجهة أو التوجه الذي ينبغي أن يسلكه الأتباع ما زالت مجهولة إلى حد ما.

التعريف الثالث: (Dubrin, 2016, 3)

القيادة هي الفعل الذي يحث الآخرين على التصرف أو الاستجابة في اتجاه مشترك.

لا تشي كلمة الفعل بطبيعة القيادة، فهل هي عملية أم مورثة، لكن الشيء الإيجابي في هذا التعريف، والذي لم يكن واضحاً في التعاريف السابقة أن الاتجاه "مشترك" بين القائد و المرؤوس.

التعريف الرابع:

القيادة هي العملية التي بموجبها يؤثر الفرد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك. (Northouse, 2013,5). خطا المعرف هنا خطوة مميزة نحو بيان الماهية الخاصة بهذا المصطلح، ومن خلال التنصيص في هذا التعريف على كلمة "عملية" تُستبعد النظريات التي ترجح كون القائد يولد ولادة فقط، ومن خلال هذا التعريف ندرك أن أهم أداة في القيادة هي التأثير، وندرك أن هذا التأثير له دور منوط به، فهو من أجل تحقيق هدف، ومن خلال كلمة "مشترك" نستنتج أن القائد يشارك أتباعه في صناعة الأهداف.

التعريف المختار:

يجد الباحث أن التعريف الأخير كان موفقاً إلى حد ما في بيان بنية التعريف وماهيته، إلا أنه يقترح عدم حصر العملية القيادية بفرد فحسب، بل قد يتولى العملية القيادية مجموعة من القادة، ولاسيما في هذا العصر الذي اتسمت فيه كثير من منظمات الأعمال بالتعقيد في مجالات متنوعة.

ويقترح الباحث أيضاً ألا تكون الغاية من التأثير هي تحقيق هدف مشترك، بل إن العملية القيادية يجب أن تسمو عن تحقيق هدف نحو تحقيق رؤية مشتركة.

وبعد كل ما سبق يكون التعريف المختار للقيادة:

هي العملية التي بموجبها يؤثر الفرد (أو المؤسسة) في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق رؤية مشتركة.

النظريات القيادة:

وفيما يتعلق بالنظريات أو المناهج ذات الصلة بالعملية القيادية فنحن أمام عدة رؤى متنوعة سأذكر أهمها تباعاً مراعياً الترتيب الزمني في ولادتها، وكملاحظة أولية فإن كل نظرية استفادت من الملاحظات التي توجت إلى النظرية التي سلفتها، وحاولت قدر المستطاع تفادي التحديات التي واجهتها، والذي يهمنا في هذا العرض الموجز بيان توصيف مختصر لكل نظرية، مع العلم أن لبعض النظريات تفريعات تندرج تحتها، ومن الاستطراد المذموم التعريج عليها.

النظرية الأولى: نظرية السمات

يعتبر منهج السمات من المحاولات المنهجية الأولى لدراسة القيادة، ففي أوائل القرن الماضي تمت دراسة الصفات القيادية لتحديد ما الذي يجعل بعض الناس من نوع القادة العظام. وبسبب تركيز هذا المنهج على تحديد الصفات الفطرية والخصائص التي يتمتع بها مختلف القادة سُمي هذا المنهج بنظريات الرجل العظيم. وكان يعتقد أن الناس ولدوا مع هذه الصفات، والذي يتمتع بتلك الصفات هم الناس العظماء فقط. وتركزت البحوث الأكاديمية على تحديد السمات المحددة التي من خلالها يتميز القائد بوضوح عن المرؤوس. ومن أبرز السمات الرئيسية التي تختص بالقادة هي: الذكاء، الثقة بالنفس، التصميم، النزاهة، حسن المعاشرة... (Northouse, 2013, 19)

النظرية الثانية: نظرية المهارات

تشبه هذه النظرية الجديدة سابقتها في كونها مرتكزة على القائد، بيد أن هذه النظرية الجديدة غيرت في طريقة التعامل مع القيادة عندما حولت تركيز التفكير على المهارات والقدرات التي يمكن تعلمها وتطويرها، بدل التركيز على الخصائص الشخصية، والتي كان ينظر إليها عادة على أنها فطرية إلى حد كبير. وظهر في هذا المنهج بوضوح أهمية الحاجة إلى امتلاك المعارف والقدرات في القيادة الفعالة.

ووفقاً للعالم كاتز Katz والذي يعتبر من أوائل المنظرين لهذا النهج، فإن المهارات الرئيسية المطلوبة، والتي يجب أن يمتلكها من يسعى نحو القيادة الفعالة هي ثلاث مهارات: المهارات المفاهيمية، والمهارات الإنسانية، والمهارات التقنية. (Northouse, 2013, 44-45)

وفي وقت لاحق طور ممفورد Mumford نموذجاً جديداً مرتكزاً على هذه النظرية مؤلفاً من خمس عناصر أساسية، وهي: الكفاءات والسمات الفردية، والنتائج القيادية، والخبرات المهنية، والتأثيرات البيئية. (Zehndorfer, 2014, 51)

النظرية الثالثة: نظرية الأسلوب القيادي

توسعت هذه النظرية عن ما سبقتها من النظريات الأخرى، فهي هنا تركز حصراً على ما يفعله القادة، وعلى كيفية تصرفاتهم تجاه الأتباع في السياقات المختلفة.. وقسم الباحثون سلوكيات القادة إلى نوعين، الأول: سلوكيات المهمة، والتي تسهل إنجاز الهدف، ومن خلالها يساعد القادة الأتباع على تحقيق الأهداف. والثاني: سلوكيات العلاقات الاجتماعية، وفيها يساعد القادة المرؤوسين لكي تشعر بالراحة مع أنفسهم، ومع بعضهم البعض، ومع الوضع الذي وجدوا أنفسهم فيه.

ويكمن الغرض الرئيس في هذا النهج في بيان كيفية جمع القادة بين هذين النوعين من السلوك للتأثير على المرؤوسين في جهود القادة الرامية للوصول إلى الهدف.

وظهرت كثير من الدراسات المتعمقة في بيان هذه النظرية، ومن بينها الدراسة التي قام بها الباحثان بليك وموتون Blake and Mouton، والتي تسمى نظرية الشبكة الإدارية (القيادية) Managerial (Leadership) Grid. والتي ترتكز على بعدين سلوكيين، الأول: الاهتمام بالأتباع، والبعد الثاني الاهتمام بالإنتاج. وكل بعد مقسم تصاعدياً إلى تسعة أقسام، وبالتالي تفرز هذه النظرية خمسة أنماط قيادية:

الأول هو القائد الضعيف، والثاني هو القائد المتسلط، والثالث هو القائد الاجتماعي، والرابع هو القائد المعتدل، والخامس هو قائد الفريق، والذي اعتبره الباحثون أفضل نمط. (Robbins, Coulter, 2012, 463-464)

النظرية الرابعة: النظرية الموقفية

فشل كثير من القادة في تحقيق العظمة القيادية أثناء إدارتهم لمنظمات الأعمال، وعزى الباحثون ذلك بسبب عدم فهمهم للسياق الذي كانوا يعملون فيه، ومن هذه الزاوية وجدت هذه النظرية، والتي تفرعت عنها ثلاث نظريات تعنى بفهم الموقف من خلال الإجابة على السؤال:

(إذا – إذن) If-Then

إذا: إذا كان السياق أو الموقف هو كذا وكذا... إذن الأسلوب القيادي الأفضل لذلك السياق هو كذا وكذا.

ومن أمثلة النظريات المتفرعة عن هذه النظرية الأم هو أنموذج فيدلر Fiedler، والذي يستند على فرضية كون أسلوب القيادة يكون أكثر فعالية في أنواع مختلفة من الحالات.

واقترح فيدلر أن أداء المجموعة الفعال يتوقف على التطابق السليم بين أسلوب القائد وبين مقدار السيطرة والتأثير في الموقف. كشفت الأبحاث التي قدمها فيدلر ثلاث أبعاد من شأنها أن تحدد العوامل الظرفية الرئيسية في فاعلية القائد، وهي: الأول: العلاقة بين القائد و المرؤوس، والتي تحدد درجة ثقة المرؤوس ، واحترامه للقائد. الثاني: هيكلية العمل، والتي من خلالها نتبين مدى كون المهام الوظيفية مؤطرة بالطابع الرسمي أو الهيكلي. الثالث: قوة المنصب والتي تبين درجة التأثير القائد على الأنشطة، مثل التوظيف، أو التسريح أو الترقيات..

(Robbins, Coulter, 2012, 464-465)

النظرية الخامسة: نظرية التبادل بين القائد و المرؤوس

تقول هذه النظرية إن القادة قد ينشؤون ضمن مجموعات أو خارج المجموعات، والذي يولدون ضمن المجموعات فإن سيكسبون درجات عالية من الأداء، مع زيادة في الرضا الوظيفي، وانخفاض معدل دوران العمل. والعلاقة تميل إلى أن تكون مستقرة إلى حد ما مع مرور الوقت. (Robbins, Coulter, 2012, 469)

والنقطة المحورية في العملية القيادة في هذه النظرية تكمن في العلاقة الحيوية بين القائد و المرؤوس، والتفاعلات بينهما. (Northouse, 2013, 161)

النظرية السادسة: القيادة التعاملية

من خلال استخدام التبادلات الاجتماعية أو المعاملاتية فإن القائد يوجه أتباعه ويحفزهم نحو تحقيق الهدف من خلال تبادل وربط المكافآت بالإنجاز والإنتاجية.

(Robbins, Coulter, 2012, 469-470)

النظرية السابعة: القيادة الخادمية

إن ارتباط مصطلح الخدماتية قد يتناقض في الوهلة الأولى مع العملية القيادية، فالصورة الذهنية للقائد لا تتلاقى مع مصطلح الخدماتية، يرتبط في المعهود الذهني النفوذ والقوة بالقائد، وفي الوقت نفسه يرتبط مع المرؤوس كونه خادماً للقائد.

على الرغم من أن القيادة الخدماتية تبدو متناقضة مع المعتقدات التقليدية حول القيادة، فإن هذا النهج يقدم وجهة نظر فريدة من نوعها. إن القائد في هذا المنحى يجب أن يكون يقظاً لاهتمامات الأتباع، ومتعاطفاً معهم، وراعياً لهم وخادماً، وواضعاً أتباعه على سلم أولوياته في سبيل مساعدتهم على تطوير قدرات الشخصية. وعلاوة على ذلك فهو قائد أخلاقي.

(Northouse, 2013, 219)

النظرية الثامنة: القيادة الحقيقية

تعتبر القيادة الأصيلة واحدة من أحدث مجالات البحوث القيادية، وهي تركز على أصالة القادة، وقيادتهم، وبخلاف ما سبق من النظريات السابقة فإن هذه النظرية لا تزال تعتبر في مرحلة التأسيس، وستخضع لمزيد من التطوير مع تقدم الأبحاث.

يبدو تعريف هذا النوع من القيادة في ظاهر الأمر سهلاً وبسيطاً، لكنه في الواقع عملية شبه معقدة، ولا يوجد إلى الآن تعريف مقبول ومجمع عليه، بل هناك عدة تعاريف من زوايا مختلفة.

الزاوية الأولى: النظرة الداخلية

تركز هذه الزاوية عن كثب على القائد نفسه، وعلى ما يدور بداخله، وعلى تجاربه، وبالتالي تتضمن المعرفة الذاتية للقائد، وتنظيمه الداخلي، ومفهوم الذات.

الزاوية الثانية: عملية التعامل مع الآخرين.

يوضح هذا المنظور القيادة الأصيلة بأنها ذات علاقة متبادلة من قبل القادة والأتباع معاً. فهي لم تتمخض عن جهود القائد وحده، بل خرجت من التفاعلات المتبادلة بين القادة والأتباع.

الزاوية الثالثة: المنظور الإنمائي

من خلال هذا المنظور فإن القيادة الأصيلة يمكن أن تترعرع عند القائد بدل من أن تكون سمة ثابتة، وتتطور القيادة الأصيلة عند الناس على مدى العمر، ويمكن أن ينتج عنها أحداث الحياة الرئيسية. (Northouse, 2013, 254)

النظرية التاسعة: المنهج الديناميكي النفسي

يتكون هذا المنهج من عدة طرق مختلفة في النظر في العملية القيادية، وبالتالي لا يوجد نموذج واحد أو نظرية واحدة. ومن الممكن وصف هذه النظرية من خلال النقاط التالية:

- تختلف هذه النظرية عن النماذج التي تبدأ من خلال دراسة وتلخيص الصفات أو السلوكيات أو المهارات، أو الأنماط .
- تعتبر هذه النظرية "الشخصية" أحد أهم المفاهيم الأساسية التي تكمن وراء هذا النهج الديناميكي النفسي.
- تؤمن هذه النظرية بوجود نمط ثابت في طرق التفكير وفي الشعور وفي التصرف فيما يتعلق بالبيئة، بما فيها الناس.
- تبين هذه النظرية بأن شخصية الفرد تتميز من خلال قائمة واسعة من الميول أو الصفات، والتي هي مختلفة من فرد لآخر.
- يتم في هذه النظرية التركيز على أنواع الشخصية المتنوعة.
- تستند هذه النظرية على تقييم الشخصية للقادة وللأتباع معاً.
- توحي هذه النظرية بأن أنواع الشخصية المتنوعة هي أكثر ملاءمة لمواقع قيادية معينة أو حالات أخرى. (Northouse, 2013, 319)

النظرية العاشرة: المستويات القيادية الخمسة.

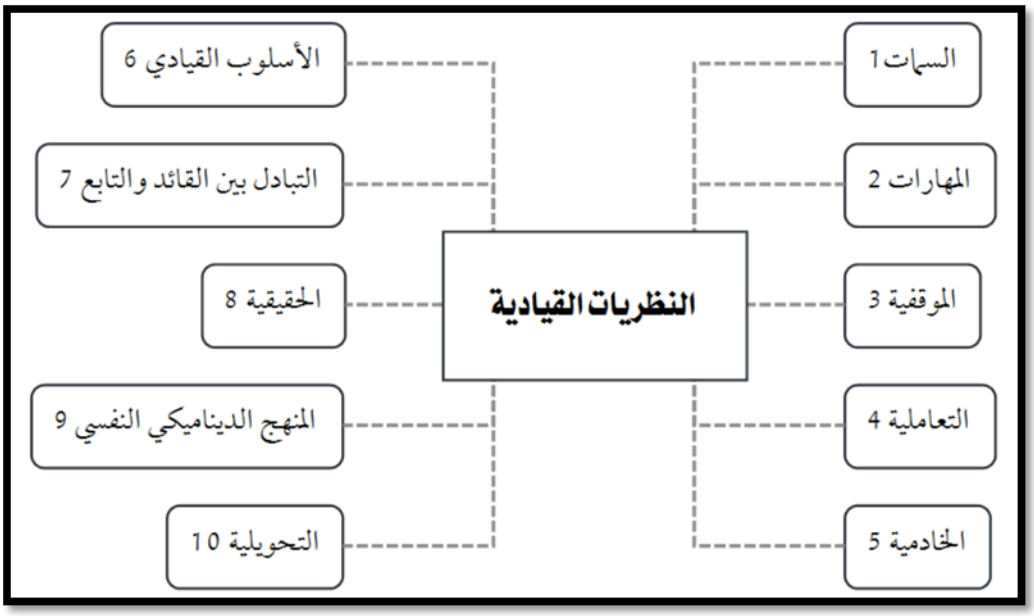
صاغ هذا النظرية الحديثة جيم كولينز (Jim Collins) عام 2001، وتستند هذه النظرية إلى الفكرة القائمة على احترام الناس، ونكران الذات (غياب شبه كامل للأنا)، إضافة إلى التزام قوي وصارم في سبيل تحقيق أفضل النتائج المرجوة.

ويوصف القادة في هذه النظرية بأنهم مزيج من الإرادة الصلبة مع تواضع شخصي جمّ، فهم ينسبون الإنجازات المتميزة التي ساهموا في تحقيقها إلى مرؤوسيهم.

(Daft, Marcic, 2010, 375) (Shehada, Abu Dawod, 2015, 64)

يكون تأهيل الفرد في المستوى الأول من هذه النظرية عالياً، وهو بنفس الوقت يقدم مساهمات منتجة، ويعرض مواهبه وخبراته ومعارفه، مع عادات عمل جيدة، وفي المستوى الثاني نحن أمام عضو مساهم في تحقيق أهداف الفريق، ويعمل بفاعلية مع المجموعات الأخرى. بينما ينظم المدير الكفء في المستوى الثالث المرؤوسين والموارد لتحقيق الأهداف الموضوعة. ويكون القائد الفعال في المستوى الرابع مؤثراً وملتزماً لرسم الرؤية وتوضيحها، مع تحفيز المرؤوسين نحو الأداء العالي. وأما في المستوى الخامس فإن القائد يسعى نحو بناء منظمة عظيمة من خلال ذوبان تواضعه الشخصي مع عزمه المهني الاحترافي. (Collins, 2001, 17-20)

هذه هي أهم النظريات القيادية، وقد فصلت في بعض النظريات التي هي في حاجة إلى ذلك، وأوجزت في الباقي، وكما ذكرت سابقاً فإن لكل نظرية عدة نظريات متفرعة عنها، إضافة إلى أن أغلب النظريات لم تسلم من النقد أو المناقشة، والمساحة المتاحة للباحث لا تسمح بالاستفاضة بالشرح والتمثيل.



شكل (2-1)

النظريات القيادية

القيادة التحويلية:

قد أسرت القيادة التحويلية مخيلة العلماء والطلبة المختصين بالمجال القيادي إضافة إلى الممارسين لهذا المجال. واحتلت مركز الصدارة في الأبحاث المتعلقة بالقيادة بشكل عام. وذكر بعضهم أنها من أكثر الأفكار التي نوقشت خلال ثلاثين سنة الماضية.

(Northouse, 2013,185) (Tourish, 2014, 20)

ومن خلال تصفح سريع لموقع (أمازون) Amazon المتخصص في بيع الكتب سيجد الناظر أن مصطلح القيادة التحويلية منصوص عليه بشكل صريح في عناوين ما لا يقل عن 347 كتاباً معروضاً للبيع في ذلك الموقع[1].

وعند كتابة مصطلح Transformational leadership في موقع Emerald المختص بنشر الأبحاث المحكمة، سيجد الباحث 4191 بحثاً أكاديمياً منشوراً، استخدم فيه مصطلح القيادة التحويلية بشكل صريح ضمن عناوين تلك الأبحاث.

ومن خلال دراسة تحليلية لما يقارب من 188 بحثاً مختصاً في المجال القيادي تم نشرها خلال العقد الأول في مجلة The Leadership Quarterly، تبين أن ثلث المقالات كانت تصب حول القيادة التحويلية والكاريزمية. (Lowe & Gardner, 2000, 35) وتلتها دراسة أخرى بينت أن عدد الأبحاث المتعلقة بالقيادة التحويلية عام 2009 زادت عن مئتي بحث، وبينت نفس الدراسة أن عدد الاقتباسات والاستشهادات المتعلقة بالقيادة التحويلية زادت عام 2010 عن 4500 اقتباس.

(Antonakis, 2012, 20)

هذه الاقتباسات لم تقتصر على المجالات التقليدية ذات الصلة الوثيقة بالإدارة، بل تعدتها إلى مجالات أخرى، كالتمريض، والتعليم، والهندسة الصناعية، وغيرها. (Antonakis, 2012, 19)

---

(1) أجري هذا التصفح، والتصفح الذي يليه تاريخ: 2/ 3/ 2015

والتساؤل الذي يطرح نفسه بعد تلك المؤشرات: لماذا كل هذا الاهتمام، وما سبب ذلك الأسر؟

عزى بعضُ الباحثين ذلك الاهتمام الكبير الذي حظيت به القيادة التحويلية إلى سببين:

يكمن السبب الأول في أن القيادة التحويلية تركز بشكل رئيس على الدوافع الذاتية لدى الأتباع ، إضافة إلى تطويرهم الإيجابي. (Bass & Riggio, 2006, xi)

وأما السبب الثاني فهو أن القيادة التحويلية أكثر ملاءمة لقيادة المنظمات المعقدة في العصر الحالي، والتي لم يعد يسعى الأتباع فيها نحو القائد الملهم لطلب مساعدته في توجيههم، بل ظهرت لديهم رغبة في مواجهة التحديات من خلال شعورهم بالتمكين، وهذا بلا ريب سيصب في زيادة ولائهم، وبالتالي ستصل المنظمة بهم إلى الأداء العالي. (Bass & Riggio, 2006, xi)

تعريف القيادة التحويلية:

قبل أن يصل الباحث إلى التعريف المختار لابد من استعراض سريع، وقراءة تحليلية لجهود السابقين، وتلمس بنية القيادة التحويلية، وماهيتها. وقبل البدء بسرد مجموعة من التعاريف لابد من بيان من له السبق في صياغة مصطلح القيادة التحويلية، فقد ذكر كثير من المؤلفين المعاصرين أن أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية عام 1973 هو العالم داونتن جيمس V. James Downton في كتابه الشهير Rebel Leadership. (Roe, 2014,139)

التعريف الأول:

بعد جهود داونتن Downton أخذ العالم ماكريغر برنس McGregor James Burns ذمام المبادرة في متابعة هذا المصطلح بالشرح والبيان، حيث ذكر في كتابه Leadership أن القيادة التحويلية تحدث عندما ينخرط شخص أو عدة أشخاص مع الآخرين بحيث يرفع القادة والأتباع بعضهم بعضاً لمستوى عالٍ من الحافزية والأخلاقية. (Burns,1978, 27)

يلحظ من هذا التعريف:

إن القيادة التحويلية علاقة بين طرفين الأول هو القائد (أو مجموعة من القادة)، والطرف الثاني هم الأتباع، والهدف هنا هو الوصول إلى مستوى متقدم ومشترك من الحافزية والأخلاقية، من خلال جهد القائد أثناء الاندماج معهم. والتأثير هنا متبادل، فالقائد و المرؤوس يرفعون همم بعضهم البعض.

التعريف الثاني:

وبعد ماكريغر McGregor توالت الكثير من الكتب والأبحاث المتعمقة في القيادة التحويلية، ومن بين تلك الكتب الجهد الذي قام به باس M Bernard Bass ، والإضافة المعرفية التي برزت في كتابه Transformational leadership حيث أضاف إلى جهد السابقين رأيه أن القيادة التحويلية عملية تؤدي إلى تطوير قدرات الأتباع القيادية. (Bass & Riggio, 2006, 3)

يلحظ من هذا التعريف: إن القيادة التحويلية هي عملية موجهة نحو هدف تطويري لقدرات الأتباع.

التعريف الثالث:

وفي وقت لاحق، وفي عام 1985 توسع Bass في بيان مفهوم القيادة التحويلية، عندما ذكر في كتابه (القيادة والأداء اللذين يتجاوزا التوقعات) Leadership and Performance Beyond Expectations أن القائد التحويلي: هو نموذج متميز من النزاهة والعدالة، ويضع هذا النوع من القائد أهدافاً واضحة، ويتمتع بتوقعات عالية. ومن سماته أنه يشجع الآخرين ويحرك مشاعرهم، ويقدم لهم الدعم والاعتراف، ويحفزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية، ويرفع همتهم وصولاً بهم إلى نتائج غير متوقعة منهم.

يلحظ من هذا التعريف: إنه استفتح بذكر الميزات الأساسية الشخصية للقائد كالنزاهة، ومن ثَم ثنى عملية وضع الأهداف، ومن ثم ذكر الأدوات المتعلقة بالقيادة التحويلية التي يستخدمها القائد، كالتحفيز ليتجاوز المصالح الشخصية.

التعريف الرابع:

القيادة التحويلية هي عملية إلهام التغيير، وتمكين الأتباع لتحقيق مستويات أعلى، وتحسين أنفسهم من أجل تحسين عمليات المنظمة، ومن خلال تمكينهم يقبلون المسؤولية والمساءلة عن أنفسهم وعن العمليات التي كلفوا بأدائها.(Koehler, 1997, 16)

يلحظ من هذا التعريف: إن القيادة التحويلية هي عملية من أجل التغيير، وبين هذا التعريف أحد الوسائل المستخدمة في هذه العملية، ألا وهو التمكين.

التعريف الخامس:

القيادة التحويلية هي خصائص القيادة الشاملة والمتكاملة المطلوبة من الأفراد أو المجموعات أو المنظمات.. وهي السفر في الطريق إلى التحول، وجزء لا يتجزأ من القيادة التحويلية قدرة القائد لجلب وضوح الهدف وإعطاء معنى في المنظمة. (Hacker ,Roberts. 2004, 7)

يلحظ من هذا التعريف: تركيز على التغيير، وعلى الوضوح في الهدف، وإضفاء سمة (المعنى) في المنظمة.

التعريف السادس:

القيادة التحويلية هي أسلوب القيادة الذي يحدد من خلاله القائد التغيير المطلوب، ويخلق رؤية لتوجيه ذلك التغيير من خلال الإلهام، وينفذ التغيير مع الالتزام. (Business Dictionary)

يلحظ من هذا التعريف: تشديد على التغيير، وبين الوسائل في ذلك، كخلق رؤية، والإلهام، والالتزام.

التعريف السابع:

القيادة التحويلية أسلوب في القيادة يركز على إحداث تغيير ثوري في المنظمات من خلال التزام برؤية المنظمة. (Sullivan, 2009, 53)

يلحظ من هذا التعريف: اهتمام أيضاً على التغيير، وربطه بالثورية في ذلك دلالة على أنه تغيير جذري إلى حد ما، والأداة المستخدمة هي التزام رؤية المنظمة.

التعريف الثامن:

من أحدث التعاريف العربية المعاصرة للقيادة التحويلية: "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي". (شقوارة، 2013 ,62)

ويلحظ من هذا التعريف: إن القيادة التحويلية عملية، ذات صفة استمرارية، وفيها جانب تغييري للقيم والدوافع، والوسيلة في ذلك هي صياغة رؤية، والهدف هو دعم الوضع المستقبلي للمنظمة.

التعريف التاسع:

القيادة التحويلية هي علاقة من التحفيز والارتقاء المتبادل، والتي من خلالها يتحول الأتباع إلى قادة، ويتحول القادة إلى مرجعيات أخلاقية، ولذلك، وكما نقل عن كاشن Cashin فإن القيادة التحويلية يجب أن ترتكز على أسس أخلاقية. (Gachunga, Ndege, 2014, 3)

يلحظ من هذا التعريف: التأكيد على أهم وسيلة في الجانب القيادي، وهي التحفيز المتبادل.

التعريف العاشر:

القيادة التحويلية تسهل إعادة تعريف الرؤية والرسالة للناس، وتجدد التزامهم لتحقيقها، وتعيد هيكلة الأنظمة الخاصة بهم، لإنجاز الهدف المحدد. (Gachunga, Ndege, 2014, 1)

يلحظ من هذا التعريف:

إن القيادة التحويلية عملية تجديدية للرؤية وللرسالة وللالتزام وللهيكلة، والهدف منها إنجاز الهدف المحدد.

ملاحظات عامة من التعاريف:

يلحظ من جملة التعاريف السابقة عدة ملاحظات:

الأول: إن القيادة التحويلية هي "عملية". وبما أنها عملية فهي بلا ريب ذات مدخلات ومخرجات ويتوسط بينهما الأدوات والتقنيات، وتعلم هذه العملية بكل مراحلها سيؤهل المتدرب ليكون من عِداد القادة التحويليين. وستمر معنا لاحقاً التفصيلات المتعلقة بمكونات هذه العملية.

الثانية: التعدية، وهي أن القائد التحويلي يجب أن يتمتع بسمات أخلاقية عالية، وهذا لا يكفي إذا لم تتعدى هذه السمات وتنعكس إيجاباً على أداء الأتباع لتصل إلى أعلى مستواها.

الثالثة: التفاعلية المتبادلة من قبل الطرفين: (القائد– المرؤوس)، والتي من خلالها يتأثر الأتباع إيجابياً، وكذلك يتأثر القائد.

الرابعة: التأثير على الآخرين يتعدى المصالح الخاصة إلى المصلحة العامة.

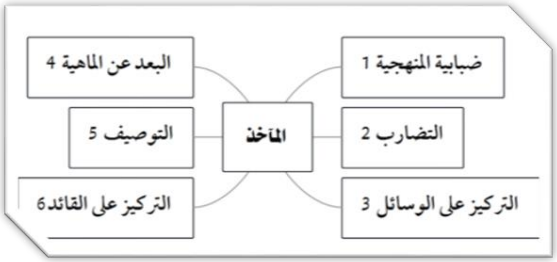
شكل (2-2)

الملاحظات العامة حول تعاريف القيادة التحويلية

الاختلافات في التعاريف السابقة:

من خلال تلك التعاريف المتنوعة السابقة يلحظ الباحث بعض المآخذ على العملية التعريفية للمصطلحات، ولاسيما المصطلحات الدقيقة، ومن هذه المآخذ:

- البعد عن تحديد ماهية المصطلح المعرَّف. (التعريف الثالث، والرابع، والخامس، والتاسع)
- التركيز على الوسائل (التحفيز، التمكين...) (التعريف الثالث، الرابع، التاسع)
- التركيز على القائد: القائد هو العنصر الأساسي في العملية القيادية، لكن بالرغم من تلك الأهمية فهل التركيز على الوسيلة وخصائصها يعتبر عنصراً إيجابياً في التعريف، ولاسيما مع ضبابية في تحديد ماهية المعرَّف كما هو ظاهر في التعريف الثالث.
- التضارب: ففي التعريف السابع بين الباحث أن التغيير ثوري، بينما في التعريف العاشر ذكر أن القيادة التحويلية هي عملية تسهيل تعريف الأتباع بالرؤية والرسالة.. وبينما بين في التعريف الثاني أن الهدف هو تطوير الأتباع، توسع في التعريف الأول ليتعدى الأثر إلى الأتباع والقادة بنفس الوقت.
- التوصيف: كثير من التعاريف تنحى الجانب التوصيفي بدل الجانب التعريفي.
- لا توجد منهجية واضحة في تحديد مختلف الباحثين لماهية المصطلح، فبعضهم ركز على الوسائل، وبعضهم ركز على القائد، وبعضهم ركز على المخرجات، وكل هذه الأمور تعتبر من الإثراءات المعرفية المطلوبة إنْ خلفت تحديد الماهية بشكل دقيق.



شكل (2-3)

مآخذ تعاريف القيادة التحويلية

توصيف القيادة التحويلية:

بعد ذكر عدة تعاريف للقيادة التحويلية من الممكن توصيف هذا النوع من القيادة من خلال ذكر بعض الأوصاف المقارنة لها، والتي أكد عليها كثير من الباحثين:

- تعتبر القيادة التحويلية عملية تغيير وتحويل للناس. (Northouse, 2013,185)
- تهتم القيادة التحويلية بالعواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل.
- تقيم القيادة التحويلية دوافع الأتباع، وتلبي احتياجاتهم، وتتعامل معهم كبشر كاملي الاعتبار.
- تسعى القيادة التحويلية لتحقيق أهداف ذات مستوى عال. (Tourish, 2014, 20)
- تخدم القيادة التحويلية المصلحة الجماعية. (Wilson, 2014, 154)
- تتطلب القيادة التحويلية قفزة كبيرة من الإيمان (بالتغيير) عند كل من القائد و المرؤوسين. (Tourish, 2014, 20)
- تستفيد القيادة التحويلية من الموارد العاطفية والروحية للمنظمة كما نقل عن تراسي Tracy. (Marshall, 2011, 3)
- توصف القيادة التحويلية بأنها ذات تأثير استثنائي على الأتباع، ومن خلاله تحفزهم لإنجاز أكثر مما يتوقع منهم.
- تتميز القيادة التحويلية بأنها عملية ذات رؤية متبصرة، وجذابة (كاريزمية).

شكل (2-4)

الأوصاف الرئيسة للقيادة التحويلية

تعريف الباحث للقيادة التحويلية

بعد استعراض عدة تعاريف سابقة للقيادة التحويلية، وبعد ذكر أهم الأوصاف المقارنة لها، يقودنا الاجتهاد إلى المساهمة في صياغة تعريف جامع مانع للقيادة التحويلية، والذي يمكن التعبير عنه بالكلمات الآتية:

القيادة التحويلية: هي العملية التغييرية الغَيرية التي يديرها قائد المنظمة نحو تحقيق رؤية أصيلة.

شرح التعريف:

(العملية): أي أنها ذات مدخلات، وأدوات، ومخرجات.

(التغييرية): يسعى القائد إلى تغيير النظام الحالي السائد إلى نظام آخر ذي مخرجات نوعية.

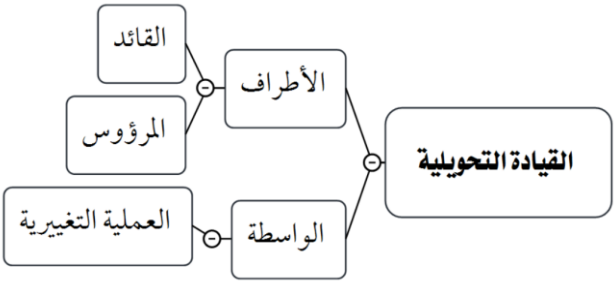
(الغَيرية): والمقصود بهذه الكلمة توجه القائد بالأتباع إلى الغير، إلى غير الأنا والمصلحة الشخصية الخاصة، لينخرط الجميع في خدمة المصلحة العليا.

(القائد): لا بد لهذه العملية من محرك لها، وهو القائد، وهذا لا يمنع أن يكون المحرك مجموعة ذات صفات قيادية.

(رؤية أصيلة): إن التغيير والغيرية في العملية التحويلية ليست عشوائية، بل هي نوعية، وموجهة من أجل تحقيق الرؤية التي صنعها القائد، ولن يتحقق إلهام المرؤوسين أو تحفيزهم نحو التماهي مع تلك الرؤية ما لم تكن تلك الرؤية فريدة وأصيلة وخلاقة، ومن خلال كل ذلك يتشارك الجميع في تلك الرؤية.

من كل ما سبق يتبين لنا أن القيادة التحويلية فيها طرفان وواسطة بينهما: الطرف الأول القائد. والطرف الثاني المرؤوس. والواسطة هي العملية التغييرية.

ولهذه العملية عدة عناصر تستند إليها، إضافة إلى وسائل خاصة. وسيظهر لنا عناصر هذه العملية من خلال الصفحات القادمة.



شكل (2-5)

أركان القيادة التحويلية

عناصر القيادة التحويلية

يبذل القادة التحويليون المزيد من الجهد مع الزملاء والأتباع، وهذا الجهد يتجاوز مجرد عقد الاتفاقات أو التبادلات معهم، فهم يتصرفون بطرق متنوعة لتحقيق نتائج متفوقة، ويتم ذلك من خلال توظيف واحد أو أكثر من المكونات الأساسية الأربعة للقيادة التحويلية التي سنشرحها لاحقاً. (Bass & Riggio, 2006, 5)

العنصر الأول: التأثير المثالي الجذاب (الكارزمي) . (Idealized Influence (II.

التأثير المثالي ذو الجاذبية العالية هو العنصر العاطفي في القيادة، (Antonakis, Day, 2012, 265) وكما نقل عن باس Bass فإن هذا العنصر يُستخدم لوصف القادة أصحاب قوة الشخصية، والذين لهم آثار عميقة وغير عادية تجاه أتباعهم. (Hayes, 2014, 179)

وبعبارة أخرى: يصف هذا العنصر القادة المميزين، ومن تميزهم أن غيرهم (الأتباع) يتبعون الرؤية التي يتبنونها (Northouse, 2013,192) .

سمي هذا العنصر في البداية العنصر الجذاب Charisma لكن ولكي لا يتضمن تأليه Idolization القائد استعيض بهذا المصطلح الإشكالي بمصطلح آخر أكثر حيادياً، وتم اعتماد هذا المصطلح الجديد البديل في وقت لاحق. (Antonakis, 2012, 265)

الكاريزما (الجاذبية) هي القدرة على التأثير على الآخرين، لإلهامهم – ليس فقط في الرغبة على المتابعة– ولكن أيضاً توقع النجاح، ولتصبح جزءاً من شيء أكبر من الذات، وهي قد تشير إلى نوعية الأصالة، والشفافية، والثقة التي توجه الآخرين لك لتبادل الرؤية والرغبة في العمل من أجل تحقيق الهدف. (Marshall, 2011, 4-5)

ولشدة جاذبية القادة فإن الأتباع يمجدونهم ويقدسونهم، وينظرون إليهم كقدوة قوية.

(Antonakis، 2012، 265)

وبسبب قوة تلك القدوة وعمقها فإنهم يتماهون مع قائدهم، ويرغبون في تقليده ويحذون حذوه. (Northouse, 2013,191) (Marshall, 2011, 4)

ومن جانب آخر فإن القادة الجذابين (الكاريزميين) يعرفون من هم، وأين هم ذاهبون، وإذا تمتع القائد الجذاب بالحكمة فإن إلهام الأتباع بأسلوب تعاوني سيوفر لهم السلامة والتوجيه الصحيح، والإجراءات المناسبة التي تتجاوز التوقعات، سواء عند المرؤوس أم عند القائد.

(Marshall, 2011, 4)

إن القادة الكاريزميين هم أسس في الالتزام بالقيم الأخلاقية، وغالباً ما يظهرون في أوقات الأزمات، وفيها تبرز صفاتهم الشخصية التي يوجهون من خلالها الناس إلى اعتقادها ومتابعتها أيضاً. (Marshall, 2011, 4)

وكما نقل عن باس Bass يحول القائد التحويلي أهداف أتباعه بعيداً حتى عن سلامتهم الشخصية، ليتفانوا نحو الإنجاز وتحقيق الذات في خدمة الصالح العام.

(Antonakis, 2012, 265)

وبما أن الرؤية أو الحلم هي القوة الدافعة وراء صناعة المستقبل. (Kouzes, Posner, 2012, 60) فإن القادة التحويليين هم الذين يضعونها، ويلهبون الإحساس بالرسالية لدى أتباعهم عن طريق إثارة رغباتهم نحو الإنجاز، والشعور بالانتماء.

(Northouse, 2013,191) (Antonakis, 2012, 265)

أقسام العنصر الأول:

بين بعض الباحثين إمكانية تقسيم هذا العنصر إلى قسمين:

القسم الأول: التأثير المثالي السماتي.

ويشير هذا القسم إلى سمات القائد التي صرح بها الأتباع والتي تبين كيفية رؤيتهم للزعيم. (Antonakis, 2012, 266) ومن هذه السمات التي يراها الأتباع في قادتهم:

- القدرات غير عادية، إضافة إلى تمتعهم بالإصرار والمثابرة والتصميم.

(Bass & Riggio, 2006, 6)

- الإعجاب والثقة. (Bass & Riggio, 2006, 6)
- الاحترام الشديد جداً من قبل الأتباع، وإن أحد مصادر هذا الاحترام العميق كون القادة يضعون عادة قدرا كبيراً من الثقة في الأتباع. (Northouse, 2013,191)
- إن القادة يبجَّلون من قبل أتباعهم، وأتباعهم يظهرون الولاء والإخلاص لفكرة زعيمهم، كما أنهم يتنازلون عن مصالحهم الذاتية الخاصة بهم..

(Antonakis, Day, 2012, 265)

القسم الثاني: التأثير المثالي السلوكي.

يشير هذا القسم إلى تلك السلوكيات المحددة المتوافرة لدى القائد، والتي يمكن ملاحظتها مباشرة من قبل الأتباع. (Antonakis, 2012, 266) ومن هذه السمات:

- إن لدى القادة التحويليين عادة معايير عالية جداً من السلوك الأخلاقي والأدبي، وبالتالي يمكن التعويل عليهم في فعل الشيء الصحيح.

(Northouse, 2013,191) (Bass & Riggio, 2006, 6)

- إن القائد الأكثر نجاحاً – وكما نقل عن كولينز Collins – ليس بالضرورة أن يكون لامعاً، (Marshall, 2011, 5) بل هو مزيج من التواضع الشخصي الشديد مع إدارة مهنية محترفة. (Marques, Dhiman, 2014, 66)
- إن القائد لديه اعتقاد والثقة بالنفس يمنحانه الدخول إلى المجهول، وإقناع الآخرين للذهاب إلى حيث لم يذهب أحد من قبل، مع العلم أن هذا التواضع قد يعتبر من الخطأ في بعض الأحيان. (Barman, 2009, 71)
- القائد على استعداد لتحمل المخاطر، ومنسجم مع ذاته، وبعيد عن العشوائية.

(Bass & Riggio, 2006, 6)

الأدوات المستخدمة في هذا العنصر:

تتضمن الخصائص الرئيسة للقادة في توليد الثقة والإعجاب، والولاء والاحترام بين الأتباع من خلال تطبيق الرؤية الجذابة إضافة إلى السلوك الجذاب، ويسعى القادة جاهدين نحو خلق مثل هذه الحالة من التأثير المثالي من خلال: (Nayab, 2010)

- القيادة عن طريق القدوة.
- التصرف بثقة وتفاؤل.
- مشاركة المخاطر مع الأتباع.
- الارتباط العاطفي مع الأتباع، فهم يتوصلون رمزياً Symbolically مع أتباعهم عن طريق استخدام الصور، ويقنعونهم برؤيتهم، والتي من خلالها يعدونهم بتحقيق مستقبل أفضل، وبهذه الطريقة يخلقون ارتباطاً عاطفياً شديداً مع أتباعهم..

(Antonakis, 2012, 265)

استبانة القيادة المتعدد العوامل: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

أحد بنود العينة المأخوذة من MLQ والذي يمثل التأثير المثالي السلوكي: يؤكد القائد على أهمية وجود شعور جماعي للرسالة.

وأما العنصر الذي يمثل التأثير المثالي السماتي: من شأن القائد أن يطمئن الآخرين أن العقبات سيتم التغلب عليها. (Bass & Riggio, 2006, 6)

العنصر الثاني: الدافعية الملهمة Inspirational Motivation (IM.)

عرف Downton الإلهام بأنه العمل Action أو القوة Power لتحريك الفكر أو العواطف. (Rafferty, Griffin, 2004, 332)

بالمقابل قيد باس Bass من استخدام مصطلح القيادة الملهمة ليقتصر على حالات خاصة، والتي تحدث عندما يوظف القائد السمات العاطفية وغير الفكرية في عملية التأثير. وذكر Bass أن القائد الملهم يضيف سمات عاطفية في عملية تأثيره على الأتباع من خلال استخدامه لمحادثات ملهمة ونداءات عاطفية. (Antonakis, 2012, 266) (Rafferty, Griffin, 2004, 332)

وبالمثل فقد بين يوكل Yukl أن الإلهام يشير إلى المدى الذي من خلاله يدفع القائدُ الحماسَ بين المرؤوسين، ويقول أشياء تبني الثقة بين الأتباع في قدرتهم على أداء المهام بنجاح وتحقيق أهداف المجموعة. (Plunkett, Allen, Attner , 2012, 444)

يصف العنصر الثاني القادة بأنهم يتواصلون بتوقعات عالية مع أتباعهم، ويلهمونهم من خلال التحفيز، وبالتالي يلتزم الأتباع بتحقيق الرؤية المشتركة للمنظمة، بل وجزء منها.

(Bass & Riggio, 2006, 6) (Northouse, 2013,193)

وبين أنتوناكيس (Antonakis) أن هذا العنصر يلهم الأتباع للوصول إلى الأهداف الطموحة والتي كانت فيما مضى أهداف لا يمكن الوصول إليها. (Antonakis, 2012, 266)

<u>الأدوات المستخدمة في هذا العنصر</u>:

1- غرز الثقة في نفوس الأتباع لرفع توقعاتهم وإلهامهم. (Antonakis, 2012, 266)

2- الارتقاء باهتمامات الأتباع ليتجاوزوا حاجاتهم الفطرية للبقاء على قيد الحياة فقط، لتحقيق مستويات عليا من الاهتمامات متعلقة بالحب، والتعلم، وترك بصمة واضحة في الحياة تُحسب لهم... (Nayab, 2010)

3- استخدام القادة الرموز والنداءات العاطفية للتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر من مصلحتهم الذاتية. (Northouse, 2013,193)

4- تعزيز روح الفريق الواحد. (Northouse, 2013,193) وَوَصف بعضهم بأن روح الفريق هي العالية والمسيطرة. (Bass & Riggio, 2006, 6)

5- حفز القادة التحويليين من حولهم، وإلهامهم عن طريق إعطاء معنى وتحد للعمل. (Bass & Riggio, 2006, 6)

6- الإظهار العلني للحماس والتفاؤل.

7- تسليط الضوء على النتائج الإيجابية.

8- الخطب التحفيزية والحوارات بناءة.

9- تحفيز الخيال عن طريق تقديم توصيف واضح لصورة المستقبل

10- صياغة رؤية واضحة وجذابة للمستقبل، والتأكد من دور كل مرؤوس على حدة في مساهمته لتحقيق الرؤية المشتركة.

11- إعداد رؤية مشتركة من الناحيتين الاقتصادية والعَقدية Ideological بحيث يشعر الأتباع بالمغزى والمعنى في عملهم.

<u>سمات القائد البارزة في هذا العنصر</u>:

إن السمة البارزة في هذا العنصر والمتعلقة بالقائد هي التنبؤ: ومن خلال تنبؤ القائد بأن أتباعه قادرون على تحقيق أهداف طموحة ويظهرون الثقة المطلقة والإصرار على أن النتائج التي يريدونها ستتحقق، وعندها يصبح الأتباع قادرين على الوصول إلى مستوى أداء أعلى من التوقعات، وهنا يحدث ما يُشبه النبوءة التي يحققها صاحبها. (Antonakis, 2012, 266)

التحديات: (Nayab, 2010)

في سبيل الارتقاء بمستوى الأتباع نحو الصالح العام تواجه القادة التحويليين عدة تحديات، منها إقناع الأتباع على تجاوز مصالحهم الخاصة لصالح فريق العمل أو لصالح المصلحة التنظيمية عند اللزوم. ومنها أيضاً التصدي للمقاومة العاطفية تجاه أي تغيير.

استبانة القيادة المتعدد العوامل:

أحد بنود العينة المأخوذة من MLQ والذي يمثل هذا العنصر: ينطلق القائد نحو بناء رؤية مقنعة وواضحة للمستقبل.. (Bass & Riggio, 2006, 7)

العنصر الثالث: التحفيز الفكري (IS) Intellectual Stimulation .

تشجع القيادة التحويلية التغيير، وذلك من خلال التحفيز الفكري الهادف إلى التغيير في التفكر الذاتي للقيم والمعتقدات. (Nayab, 2010)، بل وتحدي المعتقدات الخاصة، والأكثر من ذلك تحديهم لقائدهم ومنظمتهم. (Northouse, 2013,193)

الأدوات المستخدمة في هذا العنصر:

يرفع القائد التحويلي مستوى وعي أتباعه حول المشكلات التي تواجههم، ويطور قدرتهم لحلها من خلال عدة طرق، منها: (Nayab, 2010)

1. الإبداع فهو السمة العامة المشجع عليها، ولا يوجد انتقاد علني حيال أخطاء الأفراد، بل إن أفكارهم لا تنتقد لكونها تختلف عن أفكار قادتهم. (Bass & Riggio, 2006, 7)
2. تعزيز المناخ الذي يحبذ الدراسة النقدية للأفكار الشائعة، والمعتقدات، والوضع الراهن.
3. خلق البيئة المواتية لإحداث المعرفة ومشاركتها.
4. تشجيع الأتباع عل الابتكار والإبداع. والاستقلالية في التفكير، وتجربة المناهج الجديدة. (Bass & Riggio, 2006, 7)
5. زيادة الحساسية للتغيرات البيئية.
6. دعم الأتباع وهم يحاولون نهج طرق جديدة، وتطوير طرق مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية. (Northouse, 2013,193)
7. التشجيع على اقتراح الأفكار الجذرية من دون الخوف من العقاب أو السخرية.
8. إعادة صياغة المشكلات (Bass & Riggio, 2006, 7) والتشجيع على الانخراط في حلها بدقة وتأن. (Northouse, 2013,193)
9. التمكين.

10. التفكير بطرق جديدة للأوضاع القديمة. (Bass & Riggio, 2006, 7)

11. فرض فكرة القائد في حالة خاصة فقط، وهي عدم وجود أفكار قابلة للتطبيق من قبل الأتباع.

سمات القائد البارزة في هذا العنصر:

ومن الملاحظ أن القائد لن يصل إلى مرحلة متقدمة في تحفيز غيره فكرياً ما لم يكن متمتعاً بصفات متنوعة، منها: (Marshall, 2011, 5)

- حرص القائد التحويلي على التعليم على نطاق واسع، إضافة إلى المطالعات الشخصية، وهو ينظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة.
- تحدي القائد للحدود، وتشجيعه للإبداع.
- الاطلاع على نطاق واسع، وأخذ الدروس من العديد من التخصصات المتنوعة، والأفكار، والنهج لإيجاد الحلول المناسبة، وهذا ينطوي على الشجاعة والمخاطرة العالية. وقد يجد النهج المناسبة من الفنون والآداب والعلوم الإنسانية، أو العلوم الأخرى.
- كثرة طرح الأسئلة، وتعزيز التفكير المستقل والنقدي.
- الافتراض القائم على أن الناس حريصة على التعلم واختبار أفكار جديدة.

استبانة القيادة المتعدد العوامل:

أحد بنود العينة المأخوذة من MLQ والذي يمثل هذا العنصر: القائد الذي يحث الآخرين على النظر في المشاكل من زوايا مختلفة كثيرة. (Bass & Riggio, 2006, 7)

العنصر الرابع: رعاية الأفراد Individualized Consideration (IC) .

يمثل هذا العامل القادة الذين يوفرون المناخ الداعم والذي من خلاله يستمعون بعناية إلى الاحتياجات الفردية للأتباع. ويتصرف القادة كمدربين ومستشارين بينما يحاولون مساعدة الأتباع في تحقيق ذاتهم. (Northouse, 2013,193) وفي هذا العنصر يتجلى بوضوح التواصل باتجاهين بين القائد والأتباع. (Bass & Riggio, 2006, 7)

<u>الأدوات المستخدمة في هذا العنصر</u>:

- مراعاة الفروق الفردية:

يتم التعرف على الفروق الفردية من حيث الاحتياجات والرغبات، وسلوك القائد هو الذي يظهر قبوله للفروق الفردية، مثلاً: يحصل بعض الموظفين من القائد على مزيد من التشجيع، وبعضهم على مزيد من الاستقلالية، بينما يتم التعامل بحزم مع الآخرين.

(Nayab, 2010) (Bass & Riggio, 2006, 7)

- الإدارة بالتجوال: Management By Walking Around – MBWA

قد تعتمد في هذا العنصر مبدأ الإدارة بالتجوال في أماكن العمل.

(Bass & Riggio, 2006, 7)

- الإصغاء. يصغي القائد بشكل فعال لأتباعه. (Bass & Riggio, 2006, 7) ويستمع إلى احتياجات كل مرؤوس على حدة، واهتماماته. (Nayab, 2010)
- التفاعل مع الآخرين:

التفاعل مع الآخرين هو من أهم ميزات القائد التحويلي، فمثلاً يتذكر القائد محادثاته السابقة مع الأتباع، وهو مدرك لاهتماماتهم الفردية. (Bass & Riggio, 2006, 7)

- التفويض:

يستخدم التفويض كوسيلة لتطوير أتباعه، ومن خلال التفويض تتم مراقبة الأتباع لتقييم التقدم المنجز، ولمعرفة مدى حاجتهم إلى أي دعم إضافي، ومن الناحية المثالية يجب ألا يشعر الأتباع أنهم تحت المراقبة من قبل قائدهم. (Bass & Riggio, 2006, 7) (Northouse, 2013,193)

- الاحترام المطلق.
- يتعامل القائد مع أتباعه كشخص كامل، بدلاً من كونه مجرد موظف فقط.

(Bass & Riggio, 2006, 7)

- استخدام عبارات وكلمات الشكر أو الثناء كوسيلة لتحفيز المرؤوس.
- التقدير العلني العام لإنجازات ومبادرات المرؤوس.
- التأكد من عدالة توزيع عبء العمل على المرؤوسين.
- المبادرة بتقديم المشورة المهنية الفردية والتوجيه.
- يعترف ويشجع على مساهمات الآخرين. (Marshall, 2011, 5)

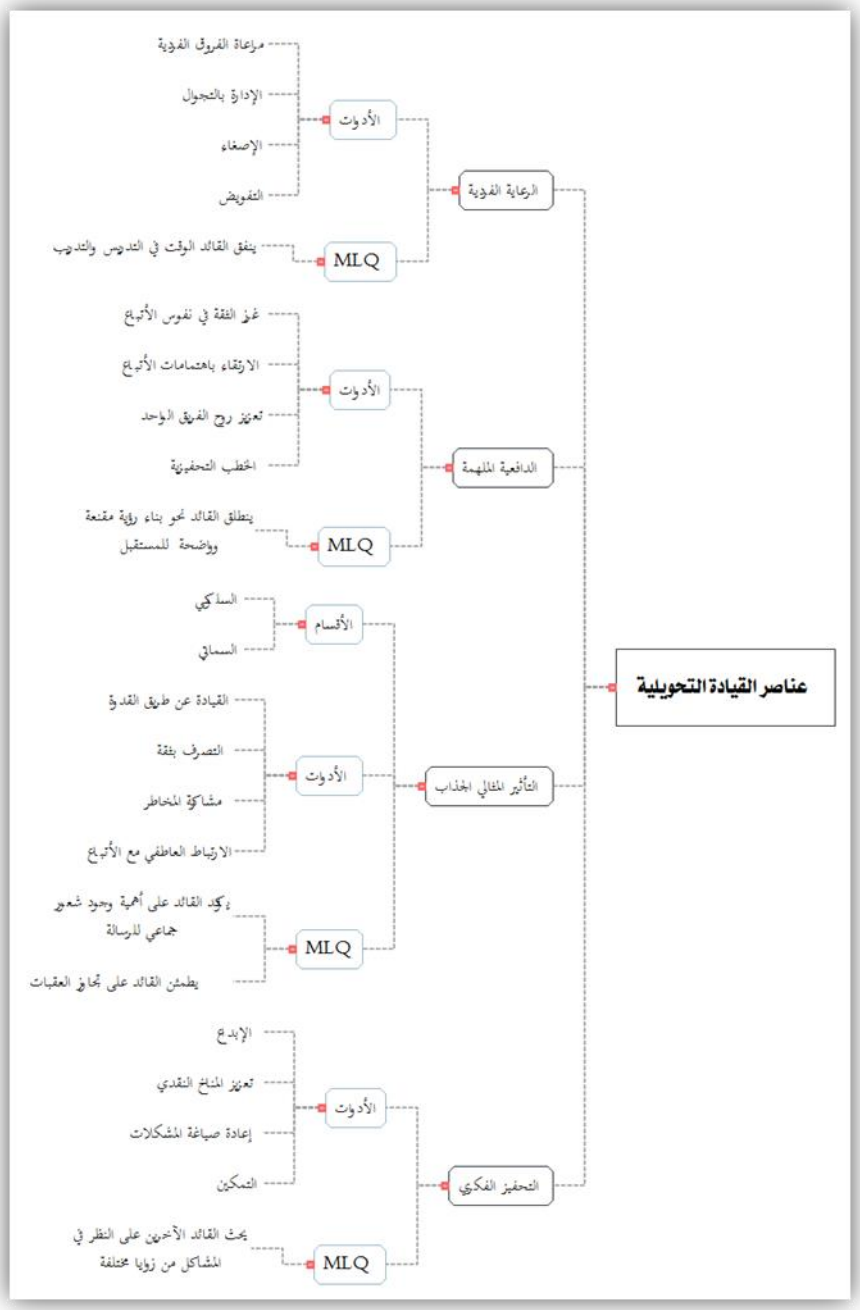
<u>سمات القائد البارزة في هذا العنصر</u>: (Marshall, 2011, 5)

في سبيل تحقيق الرعاية الفردية لابد من توافر بعض السمات لدى القائد في هذا العنصر، من أهمها:

1. التواضع الذي يتجاوز رسالة المنظمة وقيم العمل العامة.
2. الصبر على الاستماع، والتدريب..

<u>استبيان القيادة المتعدد العوامل</u>:

أحد بنود العينة المأخوذة من MLQ والذي يمثل هذا العنصر: ينفق القائد الوقت في التدريس والتدريب. (Bass & Riggio, 2006, 7)



شكل (2-6)

عناصر القيادة التحويلية

	القائد	المرؤوس
1	يكون قدوة قوية	يتماهى مع قادتهم
2	يمتلك معايير عالية جداً من السلوك الأخلاقي والأدبي	يُعجَب بمعايير قائده
3	يحترم المرؤوس	يحترم القائد
4	يضع الرؤية ويشاركها	يُتشارَك في الرؤية
5	يضع الرسالة ويشاركها	يُتشارَك في الرسالة
6	يثق بالمرؤوس	يثق بالقائد
7	يتمتع بثقة عالية بالنفس	يتمتع بثقة مرتفعة بالنفس بسبب دعم القائد

جدول (2-1)

أهم خصائص القائد التحويلي مقارنةً مع أتباعه

الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية:

تثمر القيادة التحويلية تأثيرات أعظم من غيرها من الأنماط القيادية على منظمات الأعمال المختلفة. (Northouse, 2013,193)

وقد وجد بعض الباحثين أن القادة الذي يتصرفون من منظور القيادة التحويلية كان يُنظر إليهم على أنهم أكثر فاعلية، وإن نتائج أعمالهم أفضل من غيرهم من القادة.

(Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996,420)

وفي دراسة أجريت على 220 موظفاً في شركة النقل العام الكبيرة في ألمانيا، وجد الباحثون أن القيادة التحويلية عززت الأداء العالي للشركة، إضافة إلى أنها ساهمت في زيادة الأرباح.

(Rowold, Heinitz, 2007,128)

وفي دراسة أخرى أجريت في نفس العام على 447 موظفاً في إحدى الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات وجد الباحثون أن القيادة التحويلية من خلال عناصرها الأربعة ذات ارتباط إيجابي مع الرضا الوظيفي، والأداء العالي.. (Nemanich, Keller, 2007, 49)

وفي دراسة حديثة أجريت على 42 موظفاً في الشركات الهولندية توصلت إلى أن القيادة التحويلية تعزز مشاركة الموظفين وانخراطهم في العمل، من خلال التركيز اليومي على الكفاءة الذاتية وبث التفاؤل بين الموظفين، ومن خلال القيادة التحويلية ظهرت لدى الموظفين بوضوح مجموعة من الصفات الإيجابية كالقوة والحماس والتفاني والإخلاص..

(Tims, Bakker, Xanthopoulou, 2011, 121)

وفي دراسة أخرى أجريت في باكستان ضمن شركات قطاع الخدمات في باكستان، وصل أفراد عينتها إلى 150 مستجيباً، أثبتت أنه عندما تمارس كل العناصر الأربعة للقيادة التحويلية من قبل المدراء تؤدي إلى ارتفاع الانخراط والمشاركة من قبل الموظفين. (Raja, 2012, 160)

وفي دراسة أجريت على عينة استطلاعية تكونت من خمسة وخمسين مديراً يعملون في ثلاث مستشفيات أردنية لمعرفة أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير توصلت الباحثة إلى وجود كل من القادة التحويليين والقادة التبادليين، إلا أن عدد القادة التحويليين تفوق على غيرهم، إضافة إلى الأثر الإيجابي لنمط القيادة التحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد. (الضمور، 2009، 133)

وفي دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية توصل الباحث إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية كان ملحوظاً في الشريحة التي خضعت لدراسته المؤلفة من 422 عينة، والذي كان مترافقاً مع ارتفاع في فاعلية عملية اتخاذ القرار. (الغزالي، 2012، 90)

من خلال كل ما سبق يظهر بجلاء أهمية هذا النمط الحديث من القيادة، ولا أظن أننا في حاجة إلى الاستطراد في بيان شرح أكثر عن هذا النمط القيادي طالما أنه وسيلة إلى بيان غاية أخرى.

الانتقادات الموجهة إلى القيادة التحويلية:

لم تسلم القيادة التحويلية من بعض الانتقادات والملاحظات، وهذا الأمر حصل مع جميع النظريات القيادية، وهو بدهي ومتناسب مع الجهد البشري الذي لا يسلم ألبتة من النقد، والفائدة المرجوة من النقد البناء بشكل عام هي صقل المعارف البشرية.

ومن جملة هذه الانتقادات: (Northouse, 2013, 202-204)

الأول: الافتقار إلى الوضوح المفاهيمي.

وسبب هذا الافتقار عدة أشياء:

- إن القيادة التحويلية تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة (خلق رؤية، التحفيز، كونها عامل تغيير، وبناء الثقة،.).
- إن معايير القيادة التحويلية يصعب تحديدها بدقة.
- إن معايير القيادة التحويلية ذات تصورات متشابهة للقيادة عموماً.
- إن عناصر القيادة التحويلية متداخلة فيما بينها بشكل كبير.
- إن القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية يتم التعامل معهما في كثير من الأحيان كمصطلحات مترادفة.

الثاني: طريقة قياس القيادة التحويلية.

وفيما يتعلق بالطريقة التي تقاس القيادة التحويلية فنحن أمام عدة انتقادات:

- طعنت بعض الدراسات في صلاحية استبانة القيادة المتعددة العوامل.
- ترتبط بعض العناصر التحويلية للغاية مع بعضها البعض، وهذا يعني أنها ليست عوامل متميزة وفريدة.

- ترتبط بعض العناصر التحويلية بأنماط قيادية أخرى، كالقيادة المعاملاتية، وهذا يدل أن العناصر التحويلية ليست خاصة بالقيادة التحويلية فقط.

الثالث: النخبوية والتحيز.

إن القيادة التحويلية هي نخبوية ومعادية للديمقراطية، فالقادة التحويليون غالبا ما يلعبون دوراً مباشراً في إحداث تغييرات، ويضعون الرؤية، ووو.. كل هذا يعطي انطباعاً قوياً بأن هذا القائد يتصرف بشكل مستقل عن أتباعه أو يضع نفسه فوق احتياجات أتباع. وذكر بعض الباحثين أن القيادة التحويلية تعاني من ظاهرة التحيز نحو القيادة البطولية Heroic Leadership.

الرابع: إساءة الاستخدام.

من المحتمل أن يتم إساءة استخدام القيادة التحويلية من خلال:

تنطوي القيادة التحولية على إمكانية إساءة استخدامها؛ وذلك لأنها تُعنى بتغيير قيم الأتباع ونقلهم إلى رؤية جديدة، لكن مَن الذي يحدد فيما إذا كانت الاتجاهات الجديدة هي اتجاهات جيدة، ومن الذي يقرر أن الرؤية الجديدة هي رؤية أفضل.!

يضاف إلى ذلك أن الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية تنطوي على مخاطر كبيرة للمنظمات؛ لأنها يمكن أن تستخدم لأغراض تدميرية، والتاريخ مليء بالأمثلة عن استخدام القادة الكاريزمية القوة القسرية لقيادة الناس لغايات شريرة.

الخامس:

تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة كصفة شخصية أو ميل شخصي بدلاً من السلوكيات التي يمكن للناس أن يتعلموها، وإذا كان كذلك فإنَّ تدريب الناس في إطار هذا النهج يصبح أكثر صعوبة؛ لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم الشخصية.

السادس:

هناك أدلة تشير إلى ارتباط القيادة التحويلية مع تحقيق نتائج إيجابية، مثل الفعالية التنظيمية، ومع ذلك لم تثبت الدراسات البحثية بوضوح وجود علاقة سببية واضحة تظهر بين القادة التحويليين والتغيرات المنشودة في الأتباع أو المنظمات.

شكل (2-7)

انتقادات القيادة التحويلية

الدراسات السابقة:

لقد تم تسليط الضوء على الأدب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية بالدراسة والبحث والإثراء من خلال العديد من الكتب الأكاديمية والرسائل الجامعية والأبحاث المحكمة. والأدب النظري المتعلق بدراسة شرعية أو تاريخية أو إدارية للنبي محمد عليه الصلاة والسلام أيضاً تم التعرض إليه بكثير من الدراسات.

والتزاماً بالمتطلبات المنهجية المتعلقة بالخطة فلابد من الإشارة إلى بعض الدراسات التي أشارت إلى الكثير من موضوعات الرسالة، وستكون البداية مع المراجع ذات السبق التاريخي في ذلك:

الكتب الإسلامية القديمة:

لن نبالغ ألبتة حينما نذكر أن المكتبة الإسلامية كان لها السبق، وكانت زاخرة منذ ما لا يقل عن اثني عشر قرناً بذكر الصفات التي تختص بالقياديين، ولاسيما الخلفاء ومن تدرج من بعدهم. ومن خلال استقراء في المكتبة الإسلامية سنعثر على الكثير من أمهات الكتب التي تكلمت عن الخلافة والخلفاء، وشروطهم، وشروط القادة أو الوزراء أو مختلف أصحاب المناصب. ويبدو أن بداية التأليف في هذا المجال كانت في القرن الثالث الهجري، وكان هذا التأليف في بدايته عاماً، ثم ما لبث أن تخصص إلى حد ما فيما بعد.

وهذه قائمة مختصرة لأهم المؤلفات التي تعرضت للحديث عن الجانب القيادي بشكل عام:

- عيون الأخبار، ابن قتيبة، المتوفي سنة 276 هـ.
- الأحكام السلطانية، الماوردي، المتوفي سنة: 450 هـ
- الأحكام السلطانية، الفراء، المتوفي سنة: 458 هـ
- التبر المسبوك في نصيحة الملوك، الغزالي، المتوفي سنة 505 هـ.
- سراج الملوك، أبي بكر الطُّرطوشي، المتوفي سنة 520 هـ.
- المنهج المسلوك في سياسة الملوك، الشيزري، المتوفي سنة 589 هـ.
- الفخري في الآداب السلطانية والدولة الإسلامية، ابن الطقطقا، المتوفي سنة 709هـ.
- بدائع السلك في طبائع الملك، أبي عبد الله بن الأزرق، المتوفي سنة 896 هـ.

والمساحة المتاحة للباحث لا تكفي للحديث عن كل تلك الكتب السابقة من الزاوية القيادية –مع أن الأمر جدير بدراسة منفصلة–، ومن هذه الزاوية سأكتفي بتقديم ملخص موجز عن بعض هذه الكتب القديمة، وسيتركز الحديث عما له صلة بموضوع الدراسة:

ألف ابن قتيبة (ت: 276) كتاب **عيون الأخبار**، وجمع هذا الكتاب بين دفتيه علوماً شتى، فقد تكلم عن السلطان، وتكلم عن الطبائع، وعن العلم والبيان، عن الزهد، عن الجوائح، وعن الطعام وأصنافه، وتكلم أيضاً عن النساء وأخلاقهن وصفاتهن.. وهذه الكتابة الموسوعية هي ما تميزت به تلك المرحلة.

ونقل المؤلف نقولاً كثيرة ومتنوعة من مختلف الحكماء ومن مختلف الثقافات كالفارسية، ويتميز الكتاب بأن فيه الكثير من الشعر والمواعظ. وفيما له صلة وثيقة بموضوع الدراسة فقد أفرد ذلك في الكتاب الأول من مؤلَّفه، وهو كتاب السلطان (محله، سيرته، سياسته)، واستفتح بالحديث عن الإمارة، ومن ثَم ذكر باباً في اختيار العمال، وأعقبه بمباحث ذات صلة بموضوع كتاب السلطان.

ومن خلال حديثه عن الإمارة وحديثه عن اختبار العمال، ومن خلال القصص التي يرويها، من خلال كل ذلك يستطيع المطلع أن يستنبط بعض الصفات القيادية التي تستلزم هذين المبحثين، ومن هذه الصفات: العدل، القوة، الحكمة، الزهد، الورع...

ألف الماوردي (ت: 450) كتاب **الأحكام السلطانية**، وعنوان هذا الكتاب يترجم بجلاء المجال الذي سيخوض غماره المؤلف، وقد استفتح الباب الأول من هذا الكتاب بالمواضيع المتعلقة بالإمامة، وعطف عليه بابا تالياً فيما يتعلق بالوزارة، وأثناء حديثه عن أهل الإمامة بين أن الشروط المعتبرة في ذلك هي سبعة: العدالة، العلم، سلامة الحواس، سلامة الأعضاء، الرأي المفضي إلى سلامة الرعية وتدبير المصالح، الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حفظ البيضة، وسابعاً: النسب. وعندما تكلم عن الوزارة ذكر نفس الشروط مستثنياً الشرط الأخير منها.

ألف أبو الطُّرطوشي (ت:520) كتاب **سراج الملوك**، وكان الهدف من هذا الكتاب كما يلاحظ من خلال استطلاع سريع من القارئ: أن يكون دستوراً للحكام والمحكومين، وأن يحدد فيه حقوق الحاكم والمحكوم.

وفيما يتعلق بالقيادة أو ما يحوم حولها القائد فقد ذكر المؤلف من صفات السلطان: العفو، الاستشارة، الحلم، الجود، الصبر... وعند حديثه عن بيان الصفات المعتبرة في الولاة ذكر من ضمنها: الصدق، العدل، الحصافة... ويغلب على لغة المؤلف السجع في كثير من المواضع، إضافة إلى اللغة الوعظية الناصحة، وفي الكتاب أيضاً كثير من الحكم والفوائد واللطائف التي تهم الساسة، ناهيك عن غزارة الاستطرادات.

ألف ابن الطقطقا (ت:709) كتاب **الفخري في الآداب السلطانية والدولة الإسلامية**، وفيما يتصل بموضوع الدراسة فإن المؤلف بين أن الملك الفاضل هو الذي اجتمعت فيه خصال، وعدمت فيه خصال.

والخصال المطلوبة هي عشْر: العقل، العدل، العلم، الخوف من الله، العفو، الكرم، الهيبة، السياسة.. وأما الخصال غير المستحبة: الغضب، الكذب، الحقد، البخل، الحدّة، الضجر.. وكل خصلة مما ذكر قد استفاض المؤلف في شرحها وبيانها، وفي التدليل والتمثيل عليها؛ سواء من القرآن أم السنة، أم من عيون الشعر والحكم..

ألف أبو عبد الله بن الأزرق (ت:896) كتاب **بدائع السلك في طبائع الملك**، والجهد المبذول في هذا الكتاب يضاف إلى جهود الكتب القديمة التي استفاضت في بيان حقيقة المُلك، والخلافة، ووظائف الملك أو الخليفة أو الوزير، وسائر أنواع الرياسات، إضافة إلى مباحث كثيرة متعلقة بالخلافة ونشوء الدول، والحروب وما يتعلق بها..

والذي يهمنا هو المباحث ذات الصلة بالقيادة، والتي سنجدها واضحة عندما تكلم شروط الإمامة في بداية كتابه، حيث ذكر "إن الْكَافِي الْآن من شُرُوط الْإِمَامَة بعد الذكورية وَالْحريَّة وَالْبُلُوغ وَالْعقل أَرْبَعَة: النجدة لِئَلَّا يضعف عَن إِقَامَة الْحُدُود واقتحام الحروب، والكفاية لِئَلَّا يخفى عَلَيْهِ وُجُوه الرَّأْي والسياسة، وسلامة الْأَعْضَاء والحواس عَمَّا يُؤثر فِي الرَّأْي وَالْعَمَل كالعمى والصمم والهرس وفقد الْيَدَيْنِ وَالرّجلَيْنِ والأنثيين، وَالْقُدْرَة على تَنْفِيذ أَوَامِره وَأَحْكَامه فَلَا يكون عَاجِزا عَن ذَلِك جملَة بِأَمْر وَشبهه." وعند كلامه عن الوزارة والوزير، ذكر أن شروط الوزير ثلاثة أنواع:

الأولى: الفضائل النفسية، وذكر فيها خمس عشْرة صفة، منها : العلم، الفهم، الفطنة، الحنكة والتجربة، العدل، النزاهة.. الثاني: الكمالات البدنية، وذكر فيها سبع صفات: تمام الأعضاء، جمال الوجه، صدق اللسان، حسن العبارة.. الثالث: السعادة الخارجية، وذكر فيها خمس صفات: كرم المنشأ، أمانة بطانته، حسن الملبس..

وفي نهاية الجزء الأول بين باستفاضة واسعة الصفات التي يجب توافرها في ولاية السلطان، وهي عشرون صفة، منها: العقل، العلم، الشجاعة، العفة، الحلم، الحزم، الصبر...

الدراسات المعاصرة:

قام الخضرا (1971) بإضافة معرفية في المجال القيادي من خلال كتابه **النمط النبوي الخليفي**، ويعد هذا الكتاب من الجهود الاختصاصية في تطوير العلوم الإدارية –ولاسيما الأبحاث المتعلقة بالقيادة–، وبذرة هذا الكتاب بدأت كمشروع رسالة الدكتوراه في الإدارة العامة عام 1971 في أمريكا، واستمر المؤلف في تطوير هذا الفكرة بعد مناقشته للدكتوراه عام 1972 إلى أن خرجت ووزعت على نطاق محصور عام 1982، واستمر التطوير، وولدت بين دفتي كتاب عام 2005. وفي هذا الكتاب حاول المؤلف تفسير حركية القيادة السياسية العربية، ووضع نظرية عامة لها، أو نموذج فكري يوضح عناصرها الرئيسية، ويربط بين تلك العناصر مبيناً نتائجها الاجتماعية والسياسية.

وفي هذا النمط افترض المؤلف أن الإنسان العربي يكتسب من مجتمعه صفات كثيرة، بعضها إيجابي، وبعضها سلبي، ومن أهم الصفات التي لها سلبيتها وإيجابياتها: الشخصانية (الذاتية)، والفردية. وهاتان الصفتان تقودان إلى صفتين أخريين تبرزان في عملية القيادة السياسية بشكل خاص، هما اللا مؤسساتية، وأهمية الرجل العظيم. وانطلق المؤلف في هذه الدراسة من كون عملية القيادة العربية تسيطر عليها نمطية معينة، اصطلح على تسميتها: (النمط النبوي–الخليفي) أو (النمط الزعامي–السلطوي)، واعتبر هذه النمطية ظاهرة عامة بغض النظر عن الزمان والمكان.

والمقصود بالنمط النبوي أو النمط الكارزمي أو النمط الزعامي: الوضع القيادي الذي يوجد فيه رجل عظيم. مع ملاحظة أن المؤلف نص على كون استخدام المصطلحين (النبوي، الخليفي) استخدام بالمعنى التجريدي، لا الحرفي. ويتميز هذا النمط بوجود علاقة عاطفية بين القائد والأتباع تؤدي إلى الانقياد الطوعي، وهذا الانقياد ناتج عن الشعور بعظمة القائد، وبضآلة الذات إزاءه، ومن هنا فإن الذاتية أو الفردية لا ترضخ إلا لفردية وذاتية أكبر وأضخم.

وأما النمط السلطوي، أو النمط الخليفي فالمقصود به: النمط الذي يوجد فيه وفي مركز القيادة شخص عادي، وليس ملهماً في نظر الأتباع، وهم يشعرون أنه مثلهم، ولا يتفوق عليهم، ومن هذه الزاوية يعتمد هذا القائد على استعمال القوة بالدرجة الأساسية، وليس العاطفة التي تؤدي إلى التبعية الطوعية.

وفيما يتعلق **بالشخصية النبوية**، فقد ذكر المؤلف أن الدور الثنائي للنبي عليه الصلاة والسلام تمثل في كونه رسولاً وبشراً في آن واحد، مع تغليب صورة النبي ﷺ، ومن أهم نتائج هذا الدور الثنائي أن محمداً هو الأنموذج للقائد، إضافة إلى أنه أصبحت توقعات المسلمين من حكامهم عالية وليس واقعية، وهذه المثالية عززت التركيز على السمات الشخصية للقائد، ومن ثم الذاتية والشخصية وتوقع الرجل العظيم، والنتيجة النهائية في المخيال السياسي هي التقليل من أهمية الرقابة الخارجية مقابل الداخلية، وهذا الأمر عزز الأسس التي بني عليها النمط النبوي–الخليفي، وخاصة الاستعداد لقَبول الرجل العظيم.

يرى الباحث من خلال تصريحات المؤلف عدة مجاوزات لغوية وشرعية، فالمؤلف بين أنه لا يقصد بـ "النبوي" المعنى المعجمي، ولا المعهود الذهني (الإيجابي) لدى البشر جمعاء، بل العكس تماماً، وقد ذكر أنه: "في الصياغة الأولى لهذا النموذج وضعتها بعنوان (النمط النبوي–الخليفي)، كتجريد فكري يستوحي من التراث اصطلاحات تأخذ معاني اصطلاحية جديدة، وعندما طرحت الفكرة في أكثر من منتدى وجدت أن البعض يفهمون اصطلاح "نبوي" بالمعنى الحرفي وبالرجوع إلى النبي محمد ﷺ، ولم يكن هذا هو المقصود، بل كتجريد فكري عام يتخذ المعاني التي نحددها له. ولذلك فقد رأيت أن أضع تسمية بديلة مرادفة هي "النمط الزعامي (الكارزمي)–السلطوي، وسيكون استعمالي لهذا الاصطلاح هو الأعم في هذا الكتاب، مع بقاء الاصطلاح الأصلي في بعض المواقع كمرادف له" (الخضرا، 2007، 100)

إن تغيير المعنى المعجمي المستقر لكلمة النبي والأنبياء تغييراً عكسياً، إضافة إلى المساس بمعهودها الذهني الإيجابي، إن هذا التغيير وهذه التجاوزات لا تسمح بها اللغة العربية بشقيها الحقيقي، ولا المجازي، ناهيك عن "اللمز" المحرم من الناحية الشرعية بطريقة ما بالشخصية النبوية، وفي اللغة العربية مصطلحات أخرى كثيرة جداً كان بإمكان المؤلف أن يستخدمها من غير أن يثير أي تساؤل أو شبهات.!

تصدر المعهد العالمي للفكر الإسلامي لمشروع أسلمة المعرفة، "والتي يعتبرها دعاتها أساساً ضرورياً لإزالة الفصام بين النظرية والتطبيق، وبين الفكر والواقع في العلوم الاجتماعية... ويذهب بعض قادة هذه الحركة إلى أن العلوم الاجتماعية الغربية علوم ناقصة، ونظرياتها نظريات غير متقنة، وتفسيراتها تفسيرات مشوهة، وأنها خفضت العنصر الأخلاقي والروحي للحقيقة الاجتماعية في منهجيتها". (درة، 1990، ص: 28)

ومن بين الكتب التي نشرها المعهد في هذا السياق كتاب **القيادة الإدارية في الإسلام**، وفي هذا الكتاب بين أبو الفضل (1996) كثرة التناقضات في المدارس الإدارية الغربية، ولاسيما فيما يتعلق بمجال القيادة الإدارية ومقوماتها وعناصرها.

وذكر المؤلف أن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية فإنه لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة مفهوم القيادة. وختم كتابه بعرض للمقومات والشروط القيادية في الشريعة الإسلامية.

واستفاد من الدراسة المسحية التي قام بها ستوك ديل (Stogdill) في القرن الماضي، والتي اختصت بالدراسات المتعلقة بالمقومات والعناصر القيادية، والتي أجريت خلال الفترة 1947-1904

وخلال الفترة 1970-1948 والمعنية أيضاً بنفس موضوع الدراسة.

ومن خلال بيان أهم المقومات والخصائص القيادية التي أجريت في تلك الفترتين ظهر لدى (Stogdill) مدى الاختلاف الكبير ضمن البيت الغربي نفسه فيما يتعلق بهذا المجال.

ولم يكتف المؤلف ببيان التناقض في النظريات المتلاحقة الغربية فيما يتعلق بحقيقة القيادية، بل حاول البحث عن جذور هذا الاختلاف ضمن العلماء الغربيين أنفسِهم، وذلك من خلال تحليل وتقويم المنهجية المتبعة لدى العلماء الغربيين فيما يتعلق بالبحث العلمي.

وفيما يتعلق بالبديل الذي طرحه من خلال الشريعة الإسلامية، فقد خلص إلى:

1- المقومات الذاتية القيادية الإسلامية، وهي ستة: الإيمان، العلم، الفصاحة والبيان، الخلق الحسن، الانتماء، الرجولة.

2- الشروط القيادية الإسلامية، وهي أربعة: الاصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأييد.

3- المقومات السلوكية القيادية الإسلامية، وهي أحد عشر: القدوة، التعليم، الشورى، الاجتهاد، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، الرحمة، الصبر، التوكل، المهابة.

وقد استفاض وتوسع في الاستدلال والتمثيل لكل عنصر على حدة من هذه المقومات أو الشروط.

استعرض جون أدير (John Adair) (2011) في كتاب المسمى: **(قيادة محمد)** باختصار أهم الأحداث الواردة في السيرة النبوية الشريفة، وكان يختم كل حدث تاريخي بذكر أهم النقاط الأساسية فيما يتعلق بشخصية القائد، موضحاً السمات القيادية المستخلصة من النبي محمد، ومن أهم السمات التي ذكرها في كتابه:

- يجب أن يتمثل القائد الصفات التي تتوقع منه في مختلف المواقف التي قد يتعرض لها.
- القائد العالمي هو الشخص الذي يمثل الطبيعة الإنسانية وخصائصها المميزة، كالطيبة، واللطف، والرحمة..
- القيادة تكون من الأمام، وهذا لا يعني أن يكون القائد في المقدمة بجسده دائما، بل بروحه.
- الشجاعة.. التواضع.. القدوة.. الحكمة.. الأمانة.

ومن الجدير بالذكر أن هذا المؤلف مختص بالمجال القيادي، وله ما يقارب خمسين كتاباً منشوراً، وأغلبها في القيادة ومتعلقاتها. ويعتبر كتابه من الكتب الأجنبية الحديثة نوعاً ما، والتي أفردت شخصية النبي عليه الصلاة والسلام بدراسة خاصة ذات بعد قيادي.

قسم نورثاوس (2013) كتابه **(القيادة: النظرية والتطبيق)** إلى ستة عشر فصلاً، واختص القيادية التحويلية بفصل مستقل، ومن خلال هذا الفصل المستقل بين المؤلف أن القيادة التحويلية هي من أحد أشهر المناهج الحديثة في المجال القيادي، وأن أكثر من ثلث الأبحاث المعاصرة كانت تدور في فلك القيادة التحويلية، وبين المؤلف أيضاً أن القيادة التحويلية عملية من خلالها يتحول ويتغير الأفراد؛ بسبب كونها تنطوي على تأثير استثنائي على الأتباع، وذكر أن أهم عناصرها: العواطف، القيم، الأخلاق، المعايير، الأهداف طويلة المدى.

ومن أجل تحديد المصطلح وتعريفه بشكل دقيق بين المؤلف المصطلحات الوثيقة به، كالقيادة التعاملية، أو القيادة التحويلية الزائفة. وبعد ذلك شرع المؤلف في بيان نموذج القيادة التحويلية والذي اشتهر به باس (Bass, 1985)، وعناصر هذا النموذج تم التطرق لها أثناء شرح التعريفات والمصطلحات ذات الصلة.

وفي نهاية هذا الفصل ذكر المؤلف إيجابيات القيادة التحويلية، إضافة إلى أهم الانتقادات الموجهة إليها، وختم فصله باستبيان خاص لهذا النوع من القيادة المعاصرة. وستكون لنا وقفات كثيرة مع هذا الكتاب أثناء كتابة الدراسة، ويعتبر هذا الكتاب من أشهر المؤلفات ولاسيما الحديثة في المجال القيادي، ومؤلفه من المتضلعين في هذا الاختصاص القيادي.

قام الخالدي (2010) في كتابه **(القيادة الإدارية)** بالاستفادة من الشريعة الإسلامية بشكل واضح، فمن خلال اطلاع سريع على صفحات الكتاب سيلحظ القارئ أن المباحث المتنوعة مطعمة بالاستفادة من الشريعة الإسلامية، فعلى سبيل المثال، وعند مناقشة فكرة: هل القيادة فطرية أم مكتسبة، تعرض المؤلف لبعض من الأحاديث النبوية المتعلقة بهذا الشأن. وعند حديثه عن صفات القائد أفرد فقرة خاصة عن تلك الصفات في المراجع الإسلامية، وخص الفارابي رحمه الله بفقرة كاملة مبيناً تلك الصفات. وعند حديثه عن اختيار القادة بين ضوابط ذلك في الإسلام، ولاسيما ما نقل عن ابن تيمية رحمه الله في هذا الشأن.

ويعتبر هذا الكتاب نموذجاً عن الكتب الإدارية العامة المعاصرة، والتي تعرضت للمجال القيادي، من حيث المفهوم والأهمية، إضافة إلى الأنماط والمهارات القيادية، وختاماً بذكر أهم النظريات والنماذج القيادية، مع ملاحظة أن المؤلف لم يتطرق إلى القيادة التحويلية لا من قريب ولا من بعيد.

وهدفت الدراسة التي قامت بها (الضمور، 2009) إلى قياس أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد كمتغير تابع، والذي يشمل مهارات التفكير الناقد والاستعدادات.

وتمثلت هذه المهارات بالتفسير، والتحليل، والتقييم، والاستنتاج ، والشرح، وتنظيم الذات، والانفتاح العقلي، والميل إلى التحليل والتنظيم، والنضج المعرفي، والبحث عن الحقيقة، والثقة بالنفس بالقدرة على التفكير الناقد.. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة مقياس القيادة متعدد العوامل (نموذج القائد)، إضافة إلى مقياس تقدير الحكم المهني، وطبقت هذه الأدوات على عينة استطلاعية تكونت من خمسة وخمسين مديراً يعملون في ثلاث مستشفيات أردنية. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الباحثة، وجود قادة تحويليين وقادة تبادليين إلا أن عدد القادة التحويليين أكثر، إضافة إلى الأثر الإيجابي لنمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة على إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد.

وبيَّن خلف (2010) في دراسته (علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة) العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

ومن خلال الدراسة فقد توصل إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية بنسبة 80.6 من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، واحتل عنصر(الجاذبية "التأثير المثالي") من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر(الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة في تقديرات أفراد العينة.

ومن بين النتائج التي خلص إليها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية.

هدفت الدارسة التي قام بها العطوي (2010) والتي حملت عنوان (دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، إضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم وظائفهم. وبعد الدراسة والاستقصاء تبين له أن مستوى توافر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في تلك الشركات كان مرتفعاً، بينما كان مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة متوسطاً، وتبين له وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء.

إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء في تلك الشركات. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة.

وهدف الغزالي (2012) في رسالته (أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار، وطبق دراسته على شركات التأمين الأردنية. وتبين له أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) كان مرتفعاً في الشريحة التي خضعت لدراسته. إضافة إلى أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً أيضاً. أما التأثير المثالي فقد كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

هدفت شقوارة (2013) من خلال الدراسة التي قامت بها في أطروحتها (دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن) إلى استقصاء دور القيادة التحويليّة في تعزيز المسؤوليّة المجتمعيّة للجامعات الأردنيّة الخاصّة.

ومن خلال النتائج التي وصلت إليها تبين أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يمارسون القيادة التحويلية والأبعاد الثلاثة (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جداً، بينما يُمارس بُعد (رعاية الأفراد) بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم. وفيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية فقد تبين أنهم يتحمّلونها بأبعادها الثلاثة (الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي) بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم. أمّا من وجهة نظر قادة المجتمع المحلي فإنهم يتحمّلونها بدرجة متوسطة لجميع أبعاد المسؤولية المجتمعيّة مجتمعة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدّة توصيات من ضمنها تصميم برامج لتنمية القادة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتضمّن منهجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية، إضافة إلى تصميم برامج خاصّة بالمسؤولية المجتمعيّة.

الجديد الذي تقدمه الدراسة:

مع كثرة الدراسات في العصور الأولى ذات الصلة بالجانب القيادي النبوي، إضافة إلى بعض الدراسات المعاصرة ذات الصلة يلحظ الباحث التركيز على الجانب السماتي للشخصية النبوية بشكل رئيس، وأما المواءمة بين الأدب النظري (القديم والحديث)، وبين الشخصية النبوية ضمن دراسة أكاديمية (إدارية–شرعية) منطلقة من أحدث النظريات القيادية للاستفادة من النجاح العملي للشخصية النبوية في إثراء هذا المجال، وفي معرفة انعكاساته على منظمات الأعمال... إن هذا الأمر لم يتم التطرق إليه ألبتة حسب ما وصل إليه الباحث.

وفي هذا السياق فإن أغلب الذي تصدَّروا لتقديم دراسات قيادية حول شخصية الرسول عليه الصلاة والسلام كان جل اهتمامهم واطلاعهم منحصراً في السيرة النبوية، وإن عدم إحاطتهم في علوم الشريعة الإسلامية، ولاسيما مقاصد الشريعة، قد خفض إلى حد ما من عمق النتائج التي وصلوا إليها.

وفي الجانب الآخر فإن الشرعيين الذي تصدروا للكتابة في هذا المجال من غير اطلاع شبه عميق على أدبيات علم الإدارة ككل (كالإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي...) جاءت مجمل دراساتهم تميل إلى الاعتذارية.

وبالتالي فإن الجمع بين الاختصاصين الشرعي والإداري أثرى هذا الموضوع، وأضاف إليه بصمة ذات قيمة.

الفصل الثالث:

العناصر التحويلية في القيادة النبوية

تمهيد:

مكونات العنصر الأول: التأثير المثالي الجذاب (الكارزمي).

التأثير النبوي المثالي الجذاب.

مكونات العنصر الثاني: الدافعية الملهِمة.

الدافعية النبوية الملهِمة.

مكونات العنصر الثالث: التحفيز الفكري.

التحفيز النبوي الفكري.

مكونات العنصر الرابع: الرعاية الفردية.

الرعاية النبوية الفردية.

توصيف القيادة التحويلية النبوية

تمهيد:

لا نستطيع الوصول إلى إثبات فرضية وجود نموذج قيادي نبوي متفوق على النموذج التحويلي الحديث قبل المعرفة العملية من تحقق عناصر القيادة التحويلة في القيادة النبوية، لذا فإن هذا الفصل هو عتبة ضرورية للوصول إلى المبتغى المطلوب.

ومن هنا سيكون الهدف الأساسي من هذا الفصل بيان مدى وفرة عناصر القيادة التحويلية في الممارسات النبوية العملية والقولية لخاتم النبيين محمد ﷺ، وذلك من خلال تتبع كل عنصر على حدة ومعرفة مدى توافره في القيادة النبوية.

وستكون المنهجية المتبعة في هذا الفصل تفكيك بنية كل عنصر لمعرفة أهم مكوناته الأساسية، ومن ثَم التمثيل على هذه المكونات من حقل السيرة النبوية. ومن الطبيعي تقاطع كثير من هذه الصفات مع بعضها البعض، ومن الطبيعي التفاوت في مدى عمق هذه الصفات لدى القادة، وفي الصفحات التالية سأضرب مثالاً عن بعض هذه الصفات من السيرة النبوية.

مكونات العنصر الأول: التأثير المثالي الجذاب (الكارزمي) . (Idealized Influence (II.

من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بهذا العنصر في الفصل الأول يلاحظ أن هذا العنصر هو مزيج من مكونات متنوعة موجودة في القائد التحويلي، وشدة جاذبية القائد التحويلي معتمدة على مدى عمق وتجذر هذه الصفات، والتي من أهمها:

- وضوح الرؤية.
- قوة الشخصية.
- القدرة على التأثير على الآخرين.
- الحكمة.
- الالتزام بالقيم الأخلاقية.
- الظهور في أوقات الأزمات.
- الإصرار والمثابرة والتصميم.
- الاحترام.
- الثقة بالنفس.
- الثقة في الأتباع.
- معايير عالية جداً من السلوك الأخلاقي والأدبي.
- التواضع الشخصي الشديد.
- الاستعداد لتحمل المخاطر (الشجاعة).

التأثير النبوي المثالي الجذاب:

من خلال استعراض سريع لأحداث السيرة النبوية ضمن منظور هذا العنصر، سنجد أن **الأثر المثالي**، والذي يعتبر العنصر العاطفي في العملية القيادية التحويلية، كان حاضراً في سلوك النبي ﷺ مع الصحابة، وبَدَهيات هذا العنصر أن يكون صاحبه خير قدوة مثالية لمن حوله.

وقد قدم النبي ﷺ مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والأدبي العملي مع صحابته حتى استطاع أن يصل إلى هذه الدرجة المثالية. وبسبب هذه المستويات العليا العملية من السلوك الأخلاقي نتفهم قول الله عز وجل: **لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة**. وكنتيجة منطقية لهذا السلوك الأخلاقي كان النبي ﷺ موضع احترام لكل من حوله، وسواء الصديق أم غير الصديق، وسواء قبل بعثته أم بعد البعثة.

فمن أوصافه التي اشتهر فيها **(الصادق الأمين)**، وهذا الوصف أُطلق عليه قبل بعثته، ولشدة أمانته كان الناس يلجؤون إليه في حفظ أماناتهم وودائعهم، واختلافُه العَقَدي مع خصومه لم يخدشْ تلك المكانة العظيمة في الصدق والأمانة التي تبوأها، ولم يُنقل إلينا أن بعض المؤدِعين سحبوا ودائعهم منه عندما بدأ بالجهر بالدعوة خوفاً على أماناتهم.

يلاحظ القارئ أيضاً أن خصومتَه العَقَدية مع بني قومه أكدت تلك الصفة، فهو في ليلة هجرته من مكة إلى المدينة لم يبرح مكانه حتى أوصى بعضَ أصحابِه ﷺ بأنْ تُرد الأماناتُ المودعةُ عنده إلى أهلها كاملة غير منقوصة، المؤيدين له أم غير المؤيدين.

والشيء المثير للانتباه أنه عليه الصلاة والسلام لم يستثمر ظرف الخصومة تلك في مصادرة تلك الأموال، والاستفادة منها، مع شدة حاجته إليها، فالوضع العام القاسي –من المحاصرة الاقتصادية– الذي تَعرض له يُبرر له مصادرة تلك الأموال، ولكنه عليه الصلاة والسلام لم يفعل ذلك قط. وبعد البعثة أكد النبي على سمات الصدق والأمانة في أقواله وأفعاله، ومن أمثلة ذلك:

- "إِنَّ الصِّدقَ يَهْدِي إِلَى البرِّ ، وإِنَّ البر يَهدِي إِلَى الجَنَّةِ ، وإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصدُقُ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللهِ صِدِّيقاً". (رواه البخاري، رقم الحديث: 6094)
- "آيةُ المُنافقِ ثلاثٌ: إِذَا حَدَّثَ كَذَبَ، وَإِذَا وَعدَ أَخْلَفَ، وَإِذَا اؤْتُمِنَ خَانَ".

(رواه البخاري، رقم الحديث: 33)

ومن جانب آخر أثبت النبي ﷺ نفسه على أنه **رجل يمكن التعويل عليه**، ولاسيما في القضايا الحساسة ذات الصلة بالشأن العام، والتي تُعتبر بيئةً خصبةً للمنازعات والخصومات بين القبائل، وخيرُ مثال على ذلك هو استبشار المتنازِعين بقدومه غير المقصود عندما اختلفوا فيمَن سيتشرفُ بوضع الحجر الأسود عندما أعادوا ترميم الكعبة، ولاقت وجهةُ نظره في إيجاد الحل المناسب قَبولاً لدى كل الأطراف التي كادت اختلافاتُ وجهات النظر فيما بينهم أن تكون فتيل نزاع وشقاق.

يضاف إلى كل ذلك أن الرؤية المستقبلية للنبي ﷺ كانت في أعلى مراحلها، وهذا التجسد العملي للرؤية يسمح لنا بأن نصف النبي محمد ﷺ بأنه **رجل رؤيوي من الطراز الأول**.

ورغم كل الإغراءات التي قُدمت له للحيد به عن تلك الرؤية بقي ثابتاً عليها، ولم يتزحزح عنها قيد أنملة. فقد رفض عليه الصلاة والسلام كل الإغراءات المالية والاجتماعية على عظمتها والتي حاولت ثنيه عن رؤيته ورسالته، وأوصد الباب على خصومه في ذلك عندما أرسل لهم رسالةً على لسان عمه: "والله يا عم لو وضعوا الشمس في يميني، والقمر في شمالي، ما تركت هذا الأمر حتى يُظهره اللهُ، أو أهلَكَ دونه". فهو قدَّم روحه رخيصة في سبيل خدمة رؤيته التي أعلنها على الملأ وبشر بها.

وما قوله لسراقة بن مالك ﷺ: "ما رأيك بسواري كسرى" إلا خير دليل إضافي على أن الرؤية عند النبي ﷺ يقينية. وما مكوثه في مكة ثلاث عشرة سنة من غير حمل السلاح إلا دليل آخر يُعزز الجانب **الرؤيوي** عنده عليه الصلاة والسلام.

إن السلوك الأخلاقي الراقي الذي تمثله عملياً عليه الصلاة والسلام أراح أتباعه المؤيدين من حوله، وجعلهم على ثقة ويقين بأن الرجل **رجل رسالي**، ذو هم راقٍ في سبيل المصلحة العامة، بل هذا السلوك انتقل بهم إلى خطوة أعمق في نفوسهم جعلتهم لا يفتؤون عن محاكاته في كل صغيرة وكبيرة.

ومما زاد من قوة قدوته عليه الصلاة والسلام ما قدمه من نماذج عملية عن التواضع، وفي العرف العسكري العالمي من الطبيعي أن يزهو القائد المنتصر بانتصاره، ومن البدهي أن يقيم العروض العسكرية لإعلان انتصاره، لكن المصطفى عليه الصلاة والسلام غيَّر مفهوم الانتصار لدى أتباعه بأن ربط الانتصار والنجاح بصانع الانتصار الحقيقي، وهو الله عز وجل، فهو وحده الذي يسر الانتصار وسهله، وبدل أن ينتشيَ المنتصر بالفرح بنفسه عليه أن يتواضع شكراً للخالق عز وجل بأن مكنه من صنع الانتصار على يديه، وهذا ما ظهر جلياً في فتح مكة، فقد ذكر الرواة أن النبي ﷺ عندما دخل مكة منتصراً على أعدائه دخل مطأطئ الرأس في تواضع مهيب، حتى "إن عثنونه ليكاد يمس واسطة الرحل". (ابن هشام، 213 هـ، 63/5)

ومما يُظهر ثقته بنفسه، والتي هي مشتقة من ثقته بالله عز وجل قوله لأبي بكر الصديق ﷺ وهما في الغار، والمشركون حولهم: **لا تحزنْ إنَّ الله معنا**. (سورة التوبة، 40).

ومما يدل على شجاعته، ولاسيما في الحروب قول علي بن أبي طالب: "لقد رأيتُنا يوم بدر ونحن نلوذ برسول الله، وهو أقربنا إلى العدو، وكان من أشد الناس يومئذ بأساً". (رواه أحمد بن حنبل، 241 هـ رقم الحديث: 651)، وقال البراء ﷺ واصفاً شجاعة النبي ﷺ في الحرب: "كنا والله إذا احمرَّ البأس نتقي به، وإنَّ الشجاع منا للذي يحاذي به".

(رواه مسلم، رقم الحديث: 1776).

مكونات العنصر الثاني: الدافعية الملهِمة Inspirational Motivation (IM.)

من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بهذا العنصر في الفصل الأول يلاحظ أن هذا العنصر هو مزيج من صفات متنوعة موجودة في القائد التحويلي، والتي من أهمها:

- توظيف السمات العاطفية في عملية التأثير.
- الخطب التحفيزية والحوارات البناءة.
- القدرة على التنبؤ والاستشراف.
- دفع الحماسَ بين المرؤوسين، وتحفيزهم.
- غرز الثقة في نفوس الأتباع لرفع توقعاتهم وإلهامهم.
- الارتقاء باهتمامات الأتباع ليتجاوزوا حاجاتهم الفطرية.
- تعزيز روح الفريق الواحد.
- الإظهار العلني للحماس والتفاؤل.
- تسليط الضوء على النتائج الإيجابية.
- تحفيز الخيال عن طريق تقديم توصيف واضح لصورة المستقبل.

الدافعية النبوية الملهِمة:

قال العِرباضِ بنِ سَارية ﷺ: وَعَظَنَا رسولُ اللهِ ﷺ مَوعظةً بَليغَةً وَجِلَتْ مِنْهَا القُلُوبُ، وَذَرَفَتْ مِنْهَا العُيُونُ، فَقُلْنَا: يَا رسولَ اللهِ، كَأَنَّهَا مَوْعِظَةُ مُوَدِّعٍ فَأَوْصِنَا، قَالَ: "أُوصِيكُمْ بِتَقْوَى اللهِ... " (رواه الترمذي، رقم الحديث: 2676)

من الملاحظ أن النبي ﷺ كان يستخدم في خطاباته الجانب العاطفي، والذي هو واضح التأثير من خلال ذرف الدموع من قبل الصحابة، وهذا لا يعني استخدام العاطفة ذارفة الدموع في كل الحالات، فلكل مقام مقال، وقد يكون التحفيز في الخطب الحماسية أيضاً، وعن جابر ﷺ، قَالَ: كَانَ رَسُولُ الله ﷺ إِذَا خَطَبَ احْمَرَّتْ عَينَاهُ، وَعَلا صَوتُهُ، وَاشْتَدَّ غَضَبُهُ، حَتَّى كَأَنَّهُ مُنْذِرُ جَيشٍ يَقُولُ: "**صَبَّحَكُمْ وَمَسَّاكُمْ**" (رواه مسلم، رقم الحديث: 867). فالنبي ﷺ كان يكيف خطابه العاطفي حسب نوعية الموضوع من أجل الوصول بالصحابة إلى أعلى درجات التحفيز والتأثير.

وبخصوص القدرة على التنبؤ فقد قالت عَائِشَةَ رضي الله عنها: سمعت رَسُولَ الله ﷺ يقول: لَوْلَا أَنَّ قَوْمَكِ حَدِيثُو عَهْدٍ بِجَاهِلِيَّةٍ لَأَنْفَقْتُ كَنْزَ الْكَعْبَةِ في سَبِيلِ الله، وَلَجَعَلْتُ بَابَهَا بِالْأَرْضِ ولأدخلت فيها من الْحِجْرِ. (رواه مسلم، رقم الحديث: 1333) إن فهم البيئة الداخلية بكل أبعادها بالنسبة إلى القادة وولاة الأمر من أهم الأمور المعينة على نجاح الإدارة ذات البعد المستقبلي (الإدارة الاستراتيجية)، ومن غير فهم صحيح للبيئة الداخلية، وتقييم لكل تداعياتها سيصطدم القائد بعقبات تعيق عمله، بله تطويره الإداري لمؤسسته أو منظمته.

وقد قدم النبي التنبؤ والاستشراف المتعلق بالبيئة الداخلية على تصحيح بعض المسارات المتعلقة بالجانب الظاهري، كل ذلك ليقينه عليه الصلاة والسلام بالتسرع بعدم فهم جدوى تلك الإصلاحات في نفوس فئة ليست بالقليلة في أتباعه.

وفي هذا النوع من الاستشراف يتجلى بوضوح وضع كافة القرارات أو الأنشطة على سلم الأولويات لاختيار الأنسب منها في عملية اتخاذ القرار.

إن إنفاق كنز الكعبة في مختلف وجوه الإنفاقات ولاسيما على الفقراء والمحتاجين..

إن التطوير البنائي للكعبة المشرفة، بل إصلاحها وإعادتها على الهيئة التي أقامها إبراهيم مع ولده إسماعيل عليهما الصلاة والسلام.. إن كل تلك الأمور السابقة لا يخفى على الناس أهميتها وفوائدها، لكن في نفس الأمر استشراف التداعيات المستقبلية لهذه الأنشطة –مع أهميتها– يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار.

وذلك لكي لا تنعكس تلك الأمور سلباً على من تولى القيام بها، حتى ولو كان نبياً، وهذا هو عين الصواب، وهو ما يستشف من الاستشراف الصائب الذي صدر من المصطفى عليه الصلاة والسلام.

وفي هذا الحديث أيضاً يظهر لنا أن القائد أو المدير أو ولي الأمر مهما وصل من مكانة في نفوس أتباعه فإن عليه ألا يعول عليها في كل الأمور بإطلاق، بل عليه أن يستشرف ردات فعله مع يقينه بتبوئه لمكانة مرموقة فيما بينهم.

ومن الأمثلة الأخرى المعززة لقوة تنبؤ النبي واستشرافه تعامل الحكيم مع ما يصدر عن المنافقين، فقد قال عبد الله بن أبي بن سلول: لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل. (ويقصد بالأذل النبي)

فقال عمر ﷺ: ألا نقتل –يا رسول الله– هذا الخبيث؟

فقال النبي ﷺ رافضاً: لا يتحدث الناس أنه كان يقتل أصحابه.

(رواه البخاري، رقم: 3330)

إن من أهم سمات القائد تجفيف كل المنابع التي قد تسهم في نشر شائعات قد يكون لها أثر سلبي على استقرار المنظمة والمؤسسة التي يتولى إدارتها. وهذا الأمر ذاته ينسحب على القائد الأعلى، فالحنكة الإدارية توجب عليه ومن باب الاستشراف المتعلق بالأمن الإداري تأجيل تنفيذ بعض القرارات حتى لو كانت صائبة لمصلحة إدارية عليا من أهم مفرزاتها الاستقرار الداخلي ضمن نفس البيئة.

ومن جهة أخرى ففي هذا الحديث استشراف متعلق بعدم استفزاز الرأي العام، سواء الدولي منه أو الإقليمي، في مرحلة ينعكس ذلك الاستفزاز سلباً على استقرار تلك الدولة التي صدر منها الاستفزاز.

إن الرأي العام الداخلي أو الخارجي يجب ألا يعطى أكثر من حجمه، لئلا يصبح معوقاً عن التصدر بمختلف أنواع الإصلاحات، لكن في الوقت ذاته يجب ألا يهمش ويستخف به، ولاسيما إن كانت بلبلته أكبر من تلك الفائدة المرجوة من إهماله وعدم اعتباره.

وفيما يتعلق بتعزيز روح الفريق الواحد، فقد بين سلوك النبي ﷺ أنه منخرط في العمل الجماعي كبقية صحابته، وظهر هذا بجلاء في أثناء حفر الخندق، يقول البراء ﷺ: كان رسول الله يوم الأحزاب ينقل معنا التراب، ولقد وارى التراب بياض بطنه.

(رواه البخاري، رقم الحديث: 3795)

مكونات العنصر الثالث: التحفيز الفكري (IS) Intellectual Stimulation .

من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بهذا العنصر في الفصل الأول يلاحظ أن هذا العنصر هو مزيج من صفات متنوعة موجودة في القائد التحويلي، والتي من أهمها:

- تشجيع التغيير من خلال التحفيز الفكري الهادف إلى التغيير في التفكر الذاتي للقيم والمعتقدات.
- تعزيز المناخ الذي يحبذ الدراسة النقدية للأفكار الشائعة، والمعتقدات، والوضع الراهن.
- تشجيع الأتباع على الابتكار والإبداع.
- الاستقلالية في التفكير.
- التشجيع على اقتراح الأفكار الجذرية من دون الخوف من العقاب أو السخرية.
- التمكين.
- الحرص على التعليم على نطاق واسع.
- أخذ الدروس من العديد من التخصصات المتنوعة.
- كثرة طرح الأسئلة، وتعزيز التفكير المستقل والنقدي.

التحفيز النبوي الفكري:

لاريب أن وقود الفكر الحر هو العلم، ومن أراد النهوض الفكري بأتباعه سيجد بغيته بطريقة مختصرة من خلال إذكاء المعارف لديهم، وهذا ما فعله النبي محمد عليه الصلاة والسلام في المراحل المبكرة من دعوته، وخير مثال على ذلك ما جاء على لسان ابن عباس عندما قال: كان نَاسٌ مِنَ الأَسْرَى يوم بَدْرٍ لم يَكُنْ لهم فِدَاءٌ، فَجَعَلَ رسول الله ﷺ فِدَاءَهُمْ أن يُعَلِّمُوا أَوْلاَدَ الأَنْصَارِ الْكِتَابَةَ. (رواه أحمد بن حنبل، رقم الحديث: 2216)، قد كان باستطاعة النبي ﷺ قتل الأسرى نكالاً بأعدائه، لكنه قدَّم مصلحة راقية على مصالح مرجوحة.

ومن دعائم التحفيز الفكري تصحيح المفاهيم المغلوطة بين الأتباع، فالتأسيس للاستقلالية في التفكير، وعدم التقليد الأعمى، ولاسيما تقليد الآباء في عبادة غير الله عز وجل، من أوائل المبادئ التي أرساها النبي ﷺ في مجتمع جاهلي نمطي، فنجاحُ دعوةٍ تُندن عكس التيار العام الجارف تتطلب تفكيك الذهنية القائمة على الإمَّعية، وهذا ما نصح النبي ﷺ صحابته بذلك عندما أوصاهم قائلاً: "لا تكونوا إمَّعة تقولون إنْ أحسن الناسُ أحسنَّا، وإن ظلموا ظَلمنا، ولكن وطِّنوا أنفسكم إنْ أحسن الناس أن تحسنوا، وإن أساؤوا فلا تظلموا". (رواه الترمذي، رقم الحديث: 2007).

وفي مقابل مرض الآبائية نرى المصطفى ﷺ أطلق العنان لأصحابه مشجعاً على أي فكرة إبداعية تصب في الصالح العام، فقد قال: من سَنَّ في الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَلَهُ أَجْرُهَا وَأَجْرُ من عَمِلَ بها بَعْدَهُ من غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ من أُجُورِهِمْ شَيْءٌ، وَمَنْ سَنَّ في الْإِسْلَامِ سُنَّةً سَيِّئَةً كان عليه وِزْرُهَا وَوِزْرُ من عَمِلَ بها من بَعْدِهِ من غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ من أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ. (رواه مسلم، رقم الحديث: 1017)

بعد كل ما سبق سيكون هذا الحوار الراقي نتيجة طبيعية في الحرص على العلم، ومحاصرة الإمعية، وتشجيع الابتكار، فقد جاء شاب إلى النبي ﷺ قائلاً : **ائذن لي في الزنا.!**

فصاح به الناس، وزجروه فقالوا: مَه مَه.

أما النبي ﷺ فقد قال للفتى: اُدن مني. فدنا الفتى حتى جلس بين يدي النبي ﷺ.

فقال له النبي بعاطفة جياشة ﷺ : أتحبه لأمك.؟ قال الفتى: لا واللهِ، جعلني الله فداك.

قال ﷺ : ولا الناس يحبونه لأمهاتهم.

ثم قال ﷺ : أفتحبه لابنتك.؟ قال الفتى: لا والله يا رسول الله، جعلني الله فداك.

قال ﷺ : ولا الناس يحبونه لبناتهم.

ثم قال ﷺ : أفتحبه لأختك.؟ قال الفتى: لا والله يا رسول الله، جعلني الله فداك.

ثم قال ﷺ : ولا الناس يحبونه لأخواتهم.

ثم قال ﷺ : أتحبه لعمتك.؟

قال الفتى: لا والله يا رسول الله، جعلني الله فداك.

ثم قال ﷺ: ولا الناس يحبونه لعماتهم.

قال ﷺ : أتحبه لخالتك.؟ قال الفتى: لا والله يا رسول الله، جعلني الله فداك.

ثم قال ﷺ : ولا الناس يحبونه لخالاتهم.

فوضع ﷺ يده على صدره، وقال: اللهم اغفر ذنبه، وطهر قلبه، وحصِّن فرجه..

(رواه أحمد بن حنبل، رقم الحديث: 22265).

نلحظ في هذه المحاورة –الطويلة نوعاً ما– مدى الثقة التي زرعها النبي ﷺ بين أتباعه، والتي جعلتهم يبوحون له، وعلى الملأ في طلب أشياء تُعد من المحرمات، وهذه الشجاعة الفكرية لم تحصل سراً بين القائد و المرؤوس، بل كان المرؤوس غير آبهٍ ألبتة في ردة فعل غيره من الأتباع.

إن عمق الحرية الفكرية التي أسسها النبي ﷺ بين أتباعه في إطلاق العنان والتفكير بصوت عالٍ وحتى في المحرمات تعكس المستوى الفكري الراقي الذي شيده هذا القائد العظيم.

ومن مولِّدات التحفيز الفكري الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم، ولاسيما من أمم ضاربة الجذور في التقدم الحضاري، وهذا ما فعله النبي ﷺ في غزوة الخندق، فقد قال سلمان الفارسي ناصحاً: يا رسول الله إنا إذ كنا بأرض فارس، وتخوفنا الخيل خندقْنا علينا، فهل لك يا رسول الله أن نُخندق؟ فأَعجب رأيُ سلمان المسلمين. (الواقدي، 207 هـ، 382/1)، وبالفعل حصل ذلك، وحفر المسلمون الخندق، وكان ذلك من أحد أسباب انتصارهم في تلك المعركة على أعدائهم.

مكونات العنصر الرابع: رعاية الأفراد Individualized Consideration (IC) .

من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بهذا العنصر في الفصل الأول يلاحظ أن هذا العنصر هو مزيج من صفات متنوعة موجودة في القائد التحويلي، والتي من أهمها:

- الاحترام المطلق.
- الإصغاء.
- التفاعل مع الآخرين، وهو مدرك لاهتماماتهم الفردية.
- مراعاة الفروق الفردية
- الإدارة بالتجوال
- التفويض.
- التدريب.
- استخدام عبارات الشكر أو الثناء كوسيلة لتحفيز المرؤوس.
- التقدير العلني العام لإنجازات ومبادرات المرؤوس.
- يعترف ويشجع على مساهمات الآخرين.

الرعاية النبوية للأفراد:

" يا أيها الناس ألا إن ربكم واحد، وإن أباكم واحد ألا لا فضل لعربي على أعجمي، ولا لعجمي على عربي، ولا لأحمر على أسود، ولا أسود على أحمر إلا بالتقوى".

(رواه أحمد، رقم: 25356).

بهذه الكلمات عزز النبي ﷺ مفهوم المساواة بين الناس جميعاً، وأرسى معاني جديدة في فقه الاحترام، وبهذا الميزان نسف كل معاني الاحترام الأرضية القائمة على المال فقط على سبيل المثال، والتي فرقت الناس بين طبقات، فكانت كل طبقة تنظر بعين السخط والكراهية للتي هي أدون منها.

وفيما يتعلق بأصل الخلقة ولون البشر فالكل محترم، وسيوسم بالجاهلية من يحقر غيره لسواد لونه مثلاً، وأبو ذر الغفاري خير مثال على ذلك، فقد كان بينه وبين رجل كلام، وكانت أمه أعجمية، فنال منها، فاشتكى ذلك الرجل إلى النبي ﷺ فقال له معاتباً: أسابيتَ فلاناً؟

قال أبو ذر: نعم. قال النبي: أفنلتَ من أمه؟ قال أبو ذر: نعم.

فقال النبي مؤكداً على كرامة بني آدم: "إنك امرؤ فيك جاهلية ".

(رواه البخاري، 5703).

واحترام النبي ﷺ للفرد نابع من كونه مكرماً من قبل الله عز وجل، وبغض النظر عن دينه، وقد مرت بالنبي ﷺ جنازة فقام لها احتراماً. فقيل له: إنها جنازة يهودي. فقال ﷺ : " أَليست نفساً ". (رواه البخاري، رقم: 1250). وكل ذلك الاحترام مستقىً من قوله تعالى: ولقد كرمنا بني آدم.

ولترسيخ احترام إنسانية الإنسان كان النبي ﷺ إذا مرّ على غلمان سلم عليهم. (البخاري، رقم: 5839). ولترسيخ احترام إنسانية الإنسان أيضاً لم تكن المهنة حاجزة عن هذا الشرف، فعن أبي هريرة ﷺ: أن امرأة سوداء كانت تقم المسجد (تنظفه) ففقدها رسول الله ﷺ فسأل عنها، فقالوا:

ماتت. قال: أفلا كنتم آذنتموني ، قال الراوي: فكأنهم صغروا أمرها. فقال النبي ﷺ: دلوني على قبرها، فدلوه، فصلى عليها". (البخاري، رقم: 446).

وهذا الاحترام الشديد للمخلوق البشري تعدى إلى الحيوان أيضاً، وقد "عُذِّبَتْ امْرَأَةٌ في هِرَّةٍ حَبَسَتْهَا حتى مَاتَتْ جُوعاً، فَدَخَلَتْ فيها النَّارَ" كما أخبر بذلك النبي.

(رواه البخاري، رقم: 2236).

ومن مظاهر الاحترام مهارة الإصغاء للآخر، خصوصاً مع غير الأتباع، فقد جلس عتبة بن ربيعة إلى رسول الله ﷺ فقال له: يا ابن أخي إنك منا حيث قد علمت من السلطة في العشيرة، والمكان في النسب، وإنك أتيت قومك بأمر عظيم فرقت به جماعتهم، وسفهت به أحلامهم، وعبت به آلهتهم ودينهم، وكفرت به من مضى من آبائهم، فاسمع مني أعرض عليك أموراً تنظر فيها لعلك تقبل منها بعضها.

فقال له رسول الله ﷺ: قل يا أبا الوليد أسمع.

قال: يا ابن أخي إن كنتَ إنما تريد بما جئت به من هذا الأمر مالاً جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالاً، وإن كنت تريد به شرفاً سودناك علينا حتى لا نقطع أمراً دونك، وإن كنت تريد به مُلكاً ملكناك علينا، وإن كان هذا الذي يأتيك رئيا تراه لا تستطع رده عن نفسك طلبنا لك الطب وبذلنا فيه أموالنا حتى نبرئك منه...

حتى إذا فرغ عتبة ورسول الله يستمع منه قال له النبي: أقد فرغت يا أبا الوليد.

قال عتبة: نعم. قال النبي ﷺ: فاسمع مني. قال عتبة: أفعل.

فقال النبي ﷺ: بسم الله الرحمن الرحيم... وجرى بينهما حديث طويل.

(ابن هشام، 2/130-131).

إن تأسيس فضيلة الاحترام بين الأتباع لا تتنافى مع مراعاة فروقاتهم الفردية، بل هي متماشية مع سنة الخلق في خلق الأفراد متفاوتين، قال تعالى: "وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ" (الأنعام: 165) وقد لحظ النبي هذه الفكرة، واستخدمها عملياً عندما أطلق على كثير من أصحابه ألقاباً خاصة بهم ميزتهم عمن لم يحمل تلك الصفات.

قال عليه الصلاة والسلام: "أرحم أمتي أبو بَكْرٍ، وَأَشَدُّهَا في دِينِ اللَّهِ عُمَرُ، وَأَصْدَقُهَا حَيَاءً عُثْمَانُ، وأعلمها بِالْحَلاَلِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بن جَبَلٍ، وأقرؤها لِكِتَابِ الله أبيّ، وأعلمها بِالْفَرَائِضِ زَيْدُ بن ثَابِتٍ، وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَمِينٌ، وَأَمِينُ هذه الأُمَّةِ أبو عُبَيْدَةَ بن الْجَرَّاحِ".

(رواه أحمد بن حنبل، رقم: 12927).

وأما إدارته عن طريق التجوال، فقد مَرَّ على صُبْرَةِ طَعَامٍ، فَأَدْخَلَ يَدَهُ فيها، فَنَالَتْ أَصَابِعُهُ بَلَلاً، فقال: ما هذا يا صَاحِبَ الطَّعَامِ. قال البائع: أَصَابَتْهُ السَّمَاءُ يا رَسُولَ الله.

قال عليه الصلاة والسلام: أَفَلَا جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعَامِ كَيْ يَرَاهُ الناس، من غَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي. (مسلم، رقم: 102). فمن خلال تجوال النبي ﷺ في الأسواق لاحظ من بعض الباعة غشاً، فاستفاد من الخطأ في إرساء بعض القيم الأخلاقية المناسبة لذلك الموقف.

ومن الملاحظ أن النبي عليه الصلاة والسلام لم يتخذ من المسجد برجاً عاجياً يحول بينه وبين أتباعه، بل جعل الخلطة بينهم منهجاً في القيادة.

وفيما يتعلق بتفاعل القيادة النبوية مع الآخرين، وإدراك النبي ﷺ لاحتياجاتهم الفردية واهتماماتهم فيذكر في هذا السياق قصته مع جابر بن عبد الله، التي قصها جابر نفسه حيث قال: خَرَجْتُ مع رسول الله في غَزْوَةِ ذَاتِ الرِّقَاعِ مُرْتِحلاً على جَمَلٍ لي ضَعِيفٍ، فلما قَفَلَ رسول الله جَعَلَتِ الرِّفَاقُ تمضي، وَجَعَلْتُ أَتَخَلَّفُ، حتى أدركني رسول الله فقال: ما لك يا جَابِرُ؟ قلت يا رَسُولَ الله أَبْطَأَ بي جملي هذا.

قال النبي ﷺ: فَأَنِخْهُ.. وَأَنَاخَ رسول الله.

ثُمَّ قال: أعطني هذه الْعَصَا من يَدِكَ. فأعطاه إياها، فنخس الرسول بها الجمل نَخَسَاتٍ، ثُمَّ قال لجابر: ارْكَبْ. يقول جابر: فَرَكِبْتُ، فَخَرَجَ يُوَاهِقُ نَاقَتَهُ مُوَاهَقَةً. (خرج مسرعاً)

قال جابر: وَتَحَدَّثَ معي رسول الله، فقال: أتبيعني جَمَلَكَ هذا يا جَابِرُ؟

قلت يا رَسُولَ الله: بَلْ أَهَبُهُ لك. قال النبي: لاَ، وَلَكِنْ بِعْنِيهِ. قال جابر: فسُمني بِهِ.

قال النبي: قد قلت أَخَذْتُهُ بِدِرْهَمٍ. قال جابر: لاَ إذاً يغبنني رسول الله.

قال النبي: فِبِدِرْهَمَيْنِ. قال جابر: لاَ... يقول جابر: فلم يَزَلْ يَرْفَعُ لي رسول الله حتى بَلَغَ الأُوقِيَّةَ. قال جابر: فَقَدْ رَضِيتُ، هو لك.

ثُمَّ قال النبي: يا جَابِرُ هل تَزَوَّجْتَ بَعْدُ؟ قال: نعم يا رَسُولَ الله.

قال النبي: أَثَيِّباً أَمْ بِكْراً؟ قال جابر: بَلْ ثَيِّباً. قال النبي: أَفَلاَ جَارِيَةً تُلاَعِبُهَا وَتُلاَعِبُكَ؟

قال جابر: يا رَسُولَ الله إن أبي أُصِيبَ يوم أُحُدٍ، وَتَرَكَ بَنَاتٍ له سَبْعاً، فَنَكَحْتُ امْرَأَةً جَامِعَةً تَجْمَعُ رؤوسهن، وَتَقُومُ عَلَيْهِنَّ. قال النبي ﷺ: أَصَبْتَ إن شَاءَ الله..

وفي اليوم التالي قال جابر: فلما أَصْبَحْتُ أَخَذْتُ بِرَأْسِ الْجَمَلِ فَأَقْبَلْتُ بِهِ حتى أَنَخْتُهُ على بَابِ رسول الله، ثُمَّ جَلَسْتُ في المسْجِدِ قَرِيباً منه، وَخَرَجَ رسول الله فَرَأَى الْجَمَلَ، فقال: ما هذا؟ قالوا: يا رَسُولَ الله هذا جَمَلٌ جاء بِهِ جَابِرٌ. قال النبي ﷺ: فَأَيْنَ جَابِرٌ..

وعندما جاء جابر قال له النبي: تَعَالَ أي يا بن أخي خُذْ بِرَأْسِ جَمَلِكَ فَهُوَ لك. ودَعَا النبي بِلاَلاً فقال: اذْهَبْ بِجَابِرٍ فَأَعْطِهِ أُوقِيَّةً..

يقول جابر: فَذَهَبْتُ معه فأعطاني أُوقِيَّةً وزادني شَيْئاً يَسِيراً. (رواه أحمد، رقم: 15068).

الرعاية الفردية النوعية ظاهرة بامتياز في هذا الحوار الدافئ الذي أجراه القائد مع أحد أتباعه الفقراء، واتخذ النبي ﷺ عبر هذه المساومة التجارية الطويلة والماتعة أن يباسطه بالحديث سائلاً عن همومه وغمومه.

ومن الملاحظ أن النبي ﷺ لم تكن له حاجة إلى ذلك الجمل، وأراد أن يساعد جابراً بأن يسمع منه بقلب مفتوح، ومن ثَم لبى حاجته المادية من دون إراقة ماء وجه ذلك المرؤوس، بل حفظ لجابرٍ ﷺ كرامته .

وفي ختام هذه الفقرة سأذكر بعض الأمثلة القولية من السنة النبوية، والتي من خلالها أثنى المصطفى ﷺ على بعض الصفات الإيجابية المتوافرة في بعض أتباعه تشجيعاً لهم:

- قَالَ رسولُ الله ﷺ لأَشَجِّ عَبْدِ القَيْسِ ﷺ: إنَّ فيكَ خَصْلَتَيْنِ يُحِبُّهُمَا اللهُ: الْحِلْمُ وَالأَنَاةُ. (رواه مسلم، رقم: 17)
- قال رسولُ الله ﷺ لأبي موسى الأشعري ﷺ عندما أُعجب النبي ﷺ بجمال صوته في قراءة القرآن: يا أَبَا مُوسَى لقد أُوتِيتَ مِزْمَارًا من مَزَامِيرِ آلِ دَاوُدَ. (رواه البخاري، رقم: 4761)
- قال رسولُ الله ﷺ معززاً تمكن عبد الله بن مسعود ﷺ من قراءة القرآن بطريقة صحيحة: من سَرَّهُ أَنْ يَقْرَأَ الْقُرْآنَ غَضاً كما أُنْزِلَ فَلْيَقْرَأْهُ على قِرَاءَةِ بن أُمِّ عَبْدٍ.

(رواه أحمد بن حنبل، رقم: 35)

- قال رسولُ الله ﷺ مادحاً خالد بن الوليد ﷺ: لا تُؤْذُوا خَالِدًا فَإِنَّهُ سَيْفٌ مِنْ سُيُوفِ الله صَبَّهُ الله عَلَى الْكُفَّارِ. (رواه ابن حبان، رقم: 7091).

توصيف القيادة التحويلية النبوية:

بعد ذكر الأمثلة النبوية المبينة لوجود عناصر القيادة التحويلية في السيرة النبوية من الممكن توصيف القيادة التحويلية النبوية من خلال ذكر بعض الأوصاف المقارنة لها:

- تعتبر القيادة التحويلية النبوية عملية تغير وتحويل للناس.
- تتميز القيادة التحويلية النبوية بأنها عملية ذات رؤية متبصرة، وجذابة (كاريزمية).
- تهتم القيادة التحويلية النبوية بالعواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل.
- تقيِّم القيادة التحويلية النبوية دوافع الأتباع، وتلبي احتياجاتهم، وتتعامل معهم كبشر كاملي الاعتبار.
- تسعى القيادة التحويلية النبوية لتحقيق أهداف ذات مستوى عال.
- تخدم القيادة التحويلية النبوية المصلحة الجماعية.
- تتطلب القيادة التحويلية النبوية قفزة كبيرة من الإيمان (بالتغيير) عند كل من القائد و المرؤوس.
- توصف القيادة التحويلية النبوية بأنها ذات تأثير استثنائي على الأتباع، ومن خلاله تحفزهم لإنجاز أكثر مما يتوقع منهم.
- يحول القائد التحويلي النبوي الأتباع إلى قادة مؤمنين بالرسالة، وحاملين لها.

وقد لخص الشيخ مصطفى الزرقا رحمه الله كثيراً من الأسباب التي أظهرت العظمة الحقيقية للنبي ﷺ عندما ذكر أنها تقوم على أربعة دعائم:

الأول: الصفات النفسية والأخلاق الشخصية المتميزة.

الثاني: مدى الإبداع والسمو في المبادئ والأعمال التي أتى بها.

الثالث: مدى قدرته التنفيذية.

الرابع: مدى نجاحه في تكوين جيل قيادي مؤهل لحمل مسؤولية المحافظة على المبادئ ومتابعة تنفيذها. (الزرقا، 1981، ص: 228)

الخلاصة:

تذخر السيرة النبوية بأمثلة كثيرة جداً على إسقاط العناصر التحويلية على القيادة النبوية، لكن وبعد استعراض موجز جداً العناصر القيادية التحويلية في القيادة النبوية يمكن للباحث القول بأن القيادة التحويلية من المنظور الغربي، والتي هي "**العملية التغييرية الغَيرية التي يديرها قائد المنظمة نحو تحقيق رؤية أصيلة**" كانت متوافرة بغزارة شديدة في القيادة النبوية، والسؤال الذي يطرح نفسه:

هل توقفت القيادة النبوية عند هذا الحد؟

ستكون مهمة الفصل القادم بيان مدى تجاوز القيادة النبوية للقيادة التحويلية بأشواط كثيرة، والتي هي أفضل ما وصلت إليه المدارس الغربية، وسيتم إثبات ذلك من خلال بيان الأنموذج القيادي النبوي المقترح.

الفصل الرابع:

النظرية التحويلية النبوية

(أنموذج فكري مقترح)

تمهيد

المنحى النظامي

أنموذج النظرية

المدخلات:

العنصر الأول: العنصر التحويلي

العنصر الثاني: مقاصد الشريعة الإسلامية

العنصر الثالث: الأخلاق العنصر

العنصر الرابع: الروحانية

العمليات:

الأداة الأولى: الحكمة

الأداة الثانية: التربية الغَيرية

المخرجات:

عمق الرؤية البصيرة

الهم العُمراني (التنموي)

تمهيد:

بعد التثبت من وفرة وجود العناصر التحويلية في القيادة النبوية من خلال مختلف الأمثلة المذكورة في الفصل السابق، سيقدم الباحث أنموذجاً قيادياً مستخلصاً من الممارسات النبوية في المجال القيادي.

وستظهر في هذه الصفحات الإضافة المعرفية على القيادة التحويلية التي يحاول الباحث إثباتها ورفدها إلى الأدب النظري القيادي.

وقبل البدء بعرض الأنموذج المقترح لابد من نظرة إجمالية موجزة عن مفهوم النظام، وأهم خصائصه.

مفهوم النظام وخصائصه العامة:

يستمد المنحى النظامي الذي يدور عليه هذا الفصل من نظرية النظم العامة، والتي تنظر إلى أغلب الظواهر على أنها "نظام"، ويقصد بالنظام مجموعة العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها في تشكيل وحدة متشابكة.

ويقسم هذا النظام من زاوية الارتباط بالبيئة الخارجية، والتفاعل معها إلى قسمين، الأول النظام المغلق، وفيه يضعف الارتباط بالبيئة الخارجية. والثاني النظام المفتوح، والذي يتأثر بالبيئة الخارجية، ويؤثر فيها ضمن علاقة تفاعلية تبادلية.

(درة، وجودة، 2012، 105-114)

خصائص المنحى النظامي:

يتسم المنحى النظامي بمجموعة من الخصائص تتلخص في النقاط التالية:

أولاً: يتكون النظام من عدة أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها، والتغيير الذي يطرأ على أي نظام فرعي سيؤثر على بقية الأنظمة الفرعية.

ثانياً: يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً، ومعرفة البيئة الخارجية مهم جداً في ضمان فاعلية النظام، فالفرص التي تأتي من البيئة الخارجية أو القيود لابد من أخذها بالحسبان.

ثالثاً: التوازن الديناميكي.

ينمو النظام المفتوح من خلال استيراده المدخلات من البيئة والتي تمكنه من إنتاج المخرجات المرجوة، وتساعده على تشغيل العمليات ضمن النظام، وهذا ما يسمى بالتوازن الديناميكي، وهذا التوازن في حالة حركة ونشاط بشكل دائم.

رابعاً: التمايز والتعقيد.

يميل النظام المفتوح إلى تمايز وتعقيد مستمرين في عملياته، ذلك أن النظام المفتوح عندما يزداد نمواً يزداد تخصصاً في عناصره، وتعقداً في هيكله.

خامساً: التكاملية.

تفرض خصيصة التمايز أن ينظر إلى النظام نظرة كلية تربو عن النظر إلى كونه مؤلف من مجموعة أجزاء فرعية. كما أن ميل تلك الأجزاء إلى التخصص والتعقيد في عملياته يجعل النظام شيئا جديداً، مختلفاً عن كل جزء من أجزائه.

سادساً: التعددية في تحقيق الأهداف والقيام بالعمليات.

يمكن تحقيق أهداف النظام المفتوح بأنواع مختلفة من المدخلات، وبأنماط متنوعة من العمليات والطرق، فليس ثمة أسلوب أمثل موحد في إدارة مؤسسة أو قيادتها.

أخيراً:

إن النظام المفتوح لا يبقى ساكناً، فقد يتطور وينمو، وقد تتدهور أحواله وينتهي به الأمر إلى الاضمحلال أو الاندثار.

عناصر المنحى النظامي:

يتكون المنحى النظامي من عدة عناصر تتمثل في: (درة، المجالي، 2010، 160)

العنصر الأول: المدخلات

تكون المدخلات على شكل موارد، بشرية أو غير بشرية.

العنصر الثاني: العمليات

ويقصد بها مجمل التفاعلات التي تتم داخل النظام.

العنصر الثالث: المخرجات

تكون المخرجات على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات أو تأثيرات تصب في البيئة.

العنصر الرابع: التغذية الراجعة

تمثل التغذية الراجعة نوعاً من الرقابة والضبط، وتصل بين المخرجات من جهة، وبين العمليات والمدخلات من جهة أخرى.

العنصر الخامس: البيئة الداخلية

تجري في سياق البيئة الداخلية العمليات في النظام، وتعتمد فاعلية النظام على عناصر البيئة الداخلية، ومكونات البيئة الخارجية، والتفاعل فيما بينهما.

العنصر السادس: الحدود

وهي الخطوط التي تفصل النظام عن البيئة الخارجية، والتي قد تكون مفتوحة، أو شديدة التماسك يصعب اختراقها.

العنصر السابع: البيئة الخارجية

ويقصد بها المحيط الذي يتفاعل معه النظام تفاعلاً تبادلياً.

المنحى النظمي في العملية القيادية: (درة، المجالي، 2010، 160)

إن تبني المنحى النظامي في العملية القيادية النبوية –كنظام مفتوح– يوفر عدة مزايا، من أهمها:

1. تكوين صورة كلية عن القيادة النبوية من حيث المدخلات والمخرجات والعمليات.
2. تناول كل عنصر من عناصر العملية القيادية على حدة، وبالتالي يساعد المنحى النظامي من هذه الزاوية على التحديد والتركيز.
3. توضيح الترابط بين عناصر النظام.
4. توضيح العلاقات المتبادلة التفاعلية بين النظام من جهة، وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى.

أنموذج الدراسة:

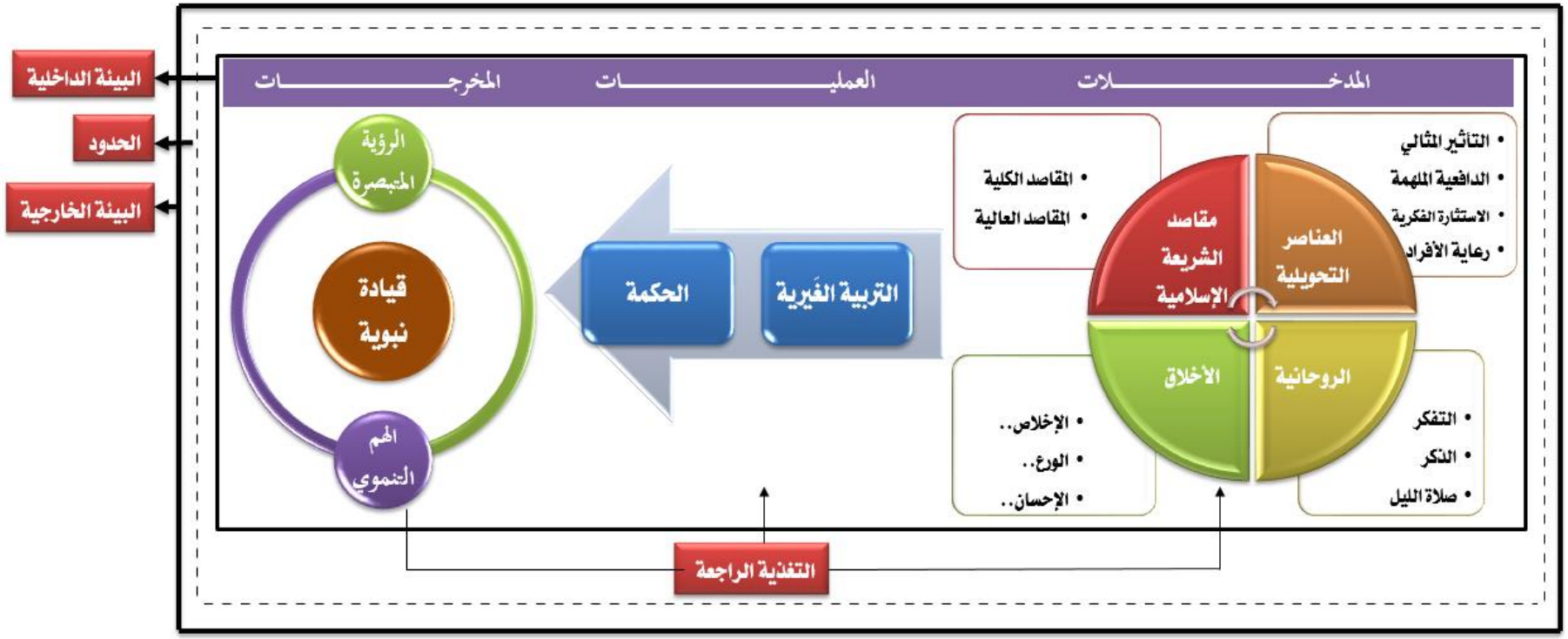
يوضّح الشكل رقم: 2 الأنموذج المقترح لنظرية القيادة التحويلية النبوية، والمستفاد من المنحى النظمي.

تم التركيز في هذا الشكل على أهم العناصر المكونة للنظرية القيادية النبوية، التي سيسعى الباحث لإثباتها، وتم تصنيفها ضمن نظام ذي مدخلات ومخرجات، ويتوسط بينهما العمليات، وهو محاط بالحدود، ومن ثم البيئة الخارجية.

المدخلات: العنصر التحويلي، ومقاصد الشريعة الإسلامية، والروحانية، والأخلاق.

العمليات: الحكمة، والتربية الغَيرية.

المخرجات: عمق الرؤية البصيرة، والهم العُمراني (التنموي).



شكل رقم (٤-٢) نظرية القيادة النبوية التحويلية

المدخلات:

تنحصر المدخلات في أربعة عناصر، سيتم شرحها تباعاً، مع ملاحظة أن العنصريين الأخيرين هما بمثابة الخلفية الناظمة والضابطة لبقية العناصر.

العنصر الأول: العناصر التحويلية.

ومن خلال هذا العنصر ستتم الاستفادة من آخر ما وصلت إليه الدراسات القيادية المتخصصة في هذا المجال، وقد بين العلماء أن القيادة التحويلية ذات أربعة عناصر، التأثير المثالي، والدافعية الملهِمة، والاستثارة الفكرية، ورعاية الأفراد.

وقد تم التطرق لهذه العناصر بالشرح والتمثيل ضمن الفصول السابقة.

العنصر الثاني: مقاصد الشريعة الإسلامية.

إن مقاصد الشريعة الإسلامية هي: الغايات التي شُرعت من أجلها الأحكام.

الغايات أو الأهداف أو الأسرار أو المعاني، كلها كلمات اصطلاحية تشي بالوظيفة التي شُرعت من أجلها أحكام الشريعة. فالوضوء كحُكم شُرع لغاية معينة.. وأبواب الطهارة المتضمنة لأنواع كثيرة من الأحكام قد شُرعت لغاية معينة. والصلاة كحكم شرعي قد شُرعت لغاية معينة.. وأبواب الطهارة وأبواب الصلاة، وغيرها من العبادات المتجانسة قد شُرعت أيضاً لغاية معينة، وبقية الأبواب الفقهية المتجانسة وغير المتجانسة قد شُرعت لغايات معينة. والدين إجمالاً قد شُرع لغايات معينة.

وبعبارة تسلسلية متدرجة يمكن القول: إن الفروع الفقهية الجزئية لها مقاصد، والأبواب الفقهية لها مقاصد، والفقه ككل له مقاصد، والدين ككتلة كاملة له مقاصد.

والمقاصد المرتبطة بالفروع الفقهية الجزئية قد اصطلح العلماء على تسميتها **بالمقاصد الجزئية**، واصطلحوا أيضاً على تسمية المقاصد المرتبطة بالأبواب الفقهية **المقاصد الخاصة**، وأما المقاصد المرتبطة بالفقه إجمالاً فثمة **المقاصد الكلية أو العامة**، وأخيراً فإن **المقاصد العالية** هي المقاصد المتعلقة بالدين إجمالاً.

وبالتالي قد تحصَّل لنا أربعة أنواع لمقاصد الشريعة ملخصة في هذا الجدول:

والذي يهمنا في المقام القيادي هو المستويان الثالث والرابع، والسبب في استبعاد المستويات الأوَل اختصاصهما بالدين الإسلامي بصورة مباشرة بخلاف غيرهما، ومن خلال الشرح القادم للمستويات المستهدفة ستتوضح الصورة بجلاء.

أنواع المقاصد	مجالها
1. المقاصد العالية	الدين ككل
2. المقاصد الكلية (العامة)	الفقه إجمالاً
3. المقاصد الخاصة	الأبواب الفقهية
4. المقاصد الجزئية	الأحكام الجزئية

جدول (4-1)

مستويات مقاصد الشريعة الإسلامية

المقاصد الكلية أو العامة.

من خلال استقراء عدد لا بأس به من تعاريف المقاصد العالية نستطيع أن نعرفها الممكن بأنها **الغايات التي شُرعت من أجلها الأحكام الفقهية.**(اليوبي، 2008، 388)

(الغايات) هي الشيء المشترك بين جميع أنواع المقاصد، ولكن مجال كل نوع، والمصدر المكون لكل نوع يختلف من نوع لآخر، فمجال المقاصد الجزئية هو جزئيات المسائل الفقهية، ومجال المقاصد الخاصة هو الأبواب الفقهية على التفصيل الذي المذكور سابقاً، وأما مجال هذا النوع الجديد من المقاصد فهو الفقه إجمالاً المشتمل على كل الأبواب الشرعية؛ من عبادات ومعاملات وجنايات.. وبين الإمام الغزالي أن "مقصود الشرع من الخلق خمسة، وهو أن يحفظ عليهم دينهم ونفسهم وعقلهم ونسلهم ومالهم، فكل ما يتضمن حفظ هذه الأصول الخمسة فهو مصلحة، وكل ما يفوت هذه الأصول فهو مفسدة ودفعها مصلحة".

(الغزالي، 2010، 379/1)

وأما مصادر ومكونات هذا النوع من المقاصد فهو –وحسب ما يُستنتج من كلام الغزالي– المصلحة، وهذه "المصلحة تَرجع إلى جلب منفعة أو دفع مضرة".

ما علاقة المقاصد الكلية (العامة) بالعملية القيادية؟

سيكون الجواب مُستلاً من كلام الإمام الشاطبي، والذي قال عن هذا المستوى من المقاصد: "ومجموع الضروريات خمسة، وهي: حفظ الدين، والنفس، والنسل، والمال، والعقل، وقد قالوا: إنها مراعاة في كل ملة." (الشاطبي، 790 هـ، 20)

وليس المقصود بالدين الشعائر الخاصة بكل دين، بل المقصود (الدين بالمعنى العام)، والذي يشير إلى النظام والانتظام. وكون هذه المقاصد مراعاة في كل الملل يعني أنها متناسبة مع الفطرة السليمة، والتي لا تختلف من دين لآخر، بل جاءت كل الأديان السماوية لمراعاة الفطرة وتأكيدها.

وطالما كانت العملية القيادية منضبطة بهذا النوع من المقاصد –والتي تراعي الفطر السليمة– فإنها ستتحول بلا ريب إلى قيادة ذات معنى متميز يتجاوز بها القائد المصلحة الخاصة إلى العامة، وهذا ما سيزيد من عنصر الجاذبية في العملية القيادية.

النوع الرابع: المقاصد العالية.

لم يكتف بعض العلماء من قدامى ومعاصرين بالسقف الذي طرحة الأقدمون والمتعلق بكون المصلحة نقطة النهاية في مقاصد الشريعة وخلاصتها، بل صرحوا بأن ذلك السقف المتمثل بالمصلحة ما هو إلا مرحلة ليست نهائية في سلم المقاصد، بل هي وسيلة للوصول إلى المقاصد العالية، والتي هي أعلى رتب المقاصد وخاتمتها.

والمقصود من المقاصد العالية: **المعاني الكلية التي من أجلها شرع الدين كله.**

والمجال الذي تغطيه المقاصد العالية –حسب التعريف– هو الدين كله بكل أبعاده، وبغض النظر عن مجمل جزئياته وتفرعاته، ومن هنا فإن الشمول هو من سمات المقاصد العالية. (عطية، 2006، 111). ومن سمات المقاصد العالية كونها تتسم بالتجريد، فبما أن مجالها هو الدين كله بكل متعلقاته فناسب حجم هذا المجال وشموليته كونها تجريدية أكثر من الأنواع السابقة المقاصدية المحدودية المجال الذي تغطيه. وبما أن المجال الذي تغطيه المقاصد العالية هو الدين بالجملة فمن البدَهي أن تكون الكلية سمةً تضاف إلى سمة التجريد، وتبلغ كلية مقاصد الشريعة العالية أيضاً من كونها تلتقي مع الشرائع والرسالات السابقة، فالمقاصد العالية "لا تعد كلية إذا لم ترد بها رسالات الأنبياء كافة؛ ذلك لأنها تعبر عن وحدة الدين، ووحدة العقيدة، ووحدة المقاصد والغايات في جميع الرسالات.. "

(العلواني، 2004، 138)

هذا وقد طرح العلماء واجتهدوا في ذكر مجموعة من القيم التجريدية باعتبارها من المقاصد العالية للشريعة الإسلامية، ومن هذه القيم: التوحيد، والتزكية، والحرية، وعمارة الأرض، والعدل، ... (العلواني، 2004، 138) (ابن عاشور، 2003، 390)

والذي يراه الباحث أن مقصد العمران يتربع على رأس الهرم في هذه الأنواع، وأما الأدلة على هذا الأمر فلا مجال لبحثها.

ما علاقة المقاصد العالية بالعملية القيادية؟

إن إضفاء صفة **العالمية** في فكر وتصرفات القائد سيتجلى بوضوح عندما يكون هذا النوع العالي من المقاصد ضابطاً للعملية القيادية، ولو افترضنا جدلاً أن الضابط هو مستويات دنيا من أنواع المقاصد الأخرى لما انعكس ذلك إيجاباً على العملية القيادية، ولاسيما في البيئات التي تتمتع بفسيفساء دينية أو مِللية. فلو كان مثلاً مقصد العبادة هو الضابط الوحيد للعملية القيادية فساعتئذ ستجذب هذه العملية من تمتع بهذا المقصد فقط، ألا وهم العُبَّاد وحسب، بخلاف ما إذا كان الضابط للعملية القيادية هو (مقصد العُمران التنموي)، والذي سيجذب القائد من خلاله كل تابع له هدف يتصل بعمارة الأرض وتنميتها، وبغض النظر عن دينه التفصيلي، والبون شاسع بين ضبط العملية القيادية بمقصد العبادة (ضيق الأثر)، وبين ضبطها بمقصد العُمران (عالمي الأثر).

ويجزم الباحث بأن القائد لو تمتع بالفكر العمراني التنموي، وعاشه في جميع المشاريع التي يتبناها فإن هذا الأمر سيكون بمثابة (قيمة مضافة) أصيلة في العملية القيادية، وهذه القيمة المضافة ستتعدى بلا ريب على جميع الأتباع، وستنعكس فوائدها في عمق تأثرهم بالقائد العُمراني.

العنصر الثالث: الأخلاق.

لاريب أن في العناصر التحويلية الكثير من الأخلاق الراقية التي ترتقي بالدور القيادي المطلوب من القائد، لكن في هذه الفقرة سأركز على أهم الأخلاق التي كانت مجال اهتمام كبير من النبي ﷺ، وفي الوقت نفسه لم نجد لها أي ذكر في العناصر التحويلية من قبل أهم المنظرين لها، رغم شدة أهميتها في المجال القيادي من وجهة نظر الباحث.

ومن أهم الأخلاق التي جاء النبي ﷺ ليتممها: الإخلاص، والورع، والإحسان، والأمانة، والحلم،... ولا يتسع المقام للتمثيل عليها ككل، لذا سأنتقي بعض الصفات، وسأحرص على التمثيل لبعض الصفات التي هي غير منصوص عليها في العناصر التحويلية. ولكي لا أطيل على القارئ سأكتفي بالأمثلة القولية فقط من السنة النبوية، والتي ركزت على الجانب الأخلاقي.

فيما يتعلق **بالإخلاص** فقد أكدت نصوص نبوية كثيرة على أن يكون هدف الإنسان من أعماله ليس الأنا، بل إرضاء الله عز وجل، ونستطيع أن نجمع بين مقصد العمران، وإخلاص النية بأن يكون الهدف من الأعمال هو **السمو بالنفس والنية والتركيز على الإعمار**.

ومن النصوص النبوية المؤكدة على النية:

- إنّمَا الأَعْمَالُ بالنِّيّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امرِىءٍ مَا نَوَى. (رواه البخاري، رقم: 1)
- إنَّ الله لا ينْظُرُ إلى أجْسَامِكُمْ ، ولا إلى صُوَرِكمْ ، وَلَكن ينْظُرُ إلى قُلُوبِكمْ وأعمالكم.

(رواه مسلم، رقم: 2564)

وقد يُشكل على البعض حول أهمية هذا العنصر، فلشدة لصوقه باليوم الآخر يجعله ضعيف الأثر في العملية القيادية.! نعم إن الإخلاص هو من أهم ما يسأل عنه العبد يوم القيامة في الشريعة الإسلامية، لكن هذا الأمر لا يعدم فوائده الدنيوية في العملية القيادية، وسواء عند القائد أم المرؤوس، وبغض النظر عن الدين المعتنق لكليهما.

إن عمق الإخلاص في العمل القيادي بالنسبة للقائد يجعله غير مرتبط طردياً بالتحفيز المالي أو غيره تجاه ما يقوم به، فبوصلته واضحة نحو المجال العُمراني التنموي، سواء حظي بمدح أو لم يحظ، بل أكثر من ذلك عندما تتجذر لديه هذه الخصلة وتجعله يدفع (يخسر)من ماله الخاص كرمى لمقصد العمران.

وبالنسبة للأتباع فسيرتقون بعملهم حينما يحسون أنهم متشاركون مع قائدهم في مقصد عال ونبيل متعلق بالعمران والصالح العام، وسيجعلهم هذا الأمر يحسون الظن بقائدهم في كل أمورهم التي يطلبها منهم في العملية القيادية.

إن الإحباط قد يتولد لدى المرؤوس لأسباب كثيرة، ومنها أن يحس أن القائد يعمل لمجد نفسه، أو مجد عائلته، أما إن لمس المرؤوس أن المجد الذي يوجه قائده ينعكس على الصالح العام فلن يتوان في دعمه ومساندته.

وفيما يتعلق **بالورع والابتعاد عن الشبهات** والأمور المشكلة، فقد ورد عن النبي ﷺ أحاديث كثيرة لتأكيد هذه الخصلة، والتي وجودها يعتبر من بابٍ أولى عند القادة على وجه الخصوص، ومن هذه الآثار النبوية:

- إنَّ الحَلاَلَ بَيِّنٌ، وَإِنَّ الحَرامَ بَيِّنٌ، وَبَيْنَهُمَا مُشْتَبَهَاتٌ لاَ يَعْلَمُهُنَّ كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ، فَمَنِ اتَّقَى الشُّبُهَاتِ، اسْتَبْرَأَ لِدِينهِ وَعِرْضِهِ، وَمَنْ وَقَعَ فِي الشُّبُهَاتِ وَقَعَ في الحَرَامِ، كَالرَّاعِي يَرْعَى حَوْلَ الحِمَى يُوشِكُ أنْ يَرْتَعَ فِيهِ. (رواه البخاري، رقم: 52)

- دَعْ مَا يريبُكَ إِلَى ما لاَ يَرِيبُكَ. (رواه الترمذي، رقم: 2518)
- لاَ يَبْلُغُ الْعَبدُ أنْ يَكُونَ منَ المُتَّقِينَ حَتَّى يَدَعَ مَا لاَ بَأسَ بِهِ ، حَذَراً مِمَّا بِهِ بَأسٌ.

(رواه ابن ماجة، رقم: 4215)

يلاحظ القارئ للسيرة النبوية وللكتب التي تتبعت شمائل النبي ﷺ وجميل صفاته في حله وفي ترحاله، ومع أسرته، ومع أصدقائه، بل وحتى مع أعدائه.. يلاحظ أن النبي ﷺ استجمعت لديه صفات كثيرة حميدة ومتنوعة، وفي أعلى درجاتها، وقد يكون من الصعوبة أن تجتمع في شخص واحد، وهذا ما أكسب قيادته العظمة وقمة الجاذبية والتأثير، وبقدر ما يحاول القائد اقتفاء أثر هذا القائد العظيم بقدر ما يقترب من جني الثمرات العظيمة التي جناها عليه الصلاة والسلام مع أتباعه.

العنصر الرابع: الروحانية.

قال تعالى: إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا. (الأحزاب، 72)

إن الأعباء المنوطة بالإنسان لتحقيق مقصد العُمران ليست بالأمر السهل بتاتاً، بل تحتاج إلى طاقة جبارة تدعم المخلوق البشري لكي يظل ثابتاً ومتقداً لأجل تحقيق ذلك المقصد العُمراني.

ولا تقف حاجات الإنسان عند تلبية المتطلبات الجسدية فحسب، بل تتعداها إلى حاجات روحية، ومن هنا فكما يهتم القادة بصحة أجسامهم، فإن عليهم أن يولوا تغذية جانبهم الروحي برعاية خاصة جداً، وتتعدد الفوائد التي يجنيها القادة حال اهتمامهم بجانبهم الروحي، والذي يهمنا في العملية القيادية هو أمران، الأول الثبات على المنهج، والثاني :عمق التأثير.

الثبات على المنهج:

إن الأعباء المنوطة على كاهل القائد لا يمكن مقارنتها بتلك التي يتحملها المرؤوس، فهي بلا ريب أشد وطأةً من ناحية الحدة والعمق والمدى والتأثير، ولكي لا يسبب الضغط الذهني الشديد الذي ينتاب القائد الإحباط والملل والنمطية لا بد له من كسر رتابة طريقة سير حياته اليومية، وهذا الأمر يكون عن طريق تغذية جانبه الروحي.

عمق التأثير:

يحتاج إلهاب الأتباع وإلهامهم، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة أن يكون تفاعلهم بالتواصل مع قائدهم متربعاً على قمة درجات التأثير، فالكلمات التي يحس المرؤوس أنها تخرج من قلب قائده لابد أن تلامس شغاف قلب ذلك المرؤوس، وتلهب مشاعره، وإلا فسيكون الخطاب الموجه إلى المرؤوس مشهوداً له بالجفاف وسطحية التأثير. وفي هذا السياق، وعلى سبيل المثال، قال الله عز وجل في سورة المزمل: إِنَّ نَاشِئَةَ اللَّيْلِ هِيَ أَشَدُّ وَطْئًا وَأَقْوَمُ قِيلاً.

والمقصود من ذلك أن صلاة الليل تعطي الإنسان قوة وجاذبية لخطابه، فهي أقوم للكلام، وهي أقوم لإيصال المعاني إلى الآخرين. وبسبب ما سبق نتفهم أمر الله عز وجل للنبي ﷺ خاصة بضرورة قيام الليل في كل ليلة: (قُمِ اللَّيْلَ إِلَّا قَلِيلًا)، فالقيام في حقه مفروض عليه، ومندوب إليه بالنسبة لبقية المسلمين. إن ثقل المهام المطلوبة منه عليه الصلاة والسلام تتطلب أن يكون متسلحاً بأعلى درجات التأثير لمن حوله، وبوابة هذه الدرجة العليا من التأثير صلاة الليل والناس نيام. وبعد كل هذا فإني أعتبر صلاة الليل على سبيل الخصوص من أولى الأولويات لكل قائد أراد أن يقترب من مصافّ الأنبياء في قوة تأثيرهم وشدة جاذبيتهم.

أدوات تعزيز الجانب الروحي:

تعتبر الشريعة الإسلامية من أكثر الشرائع اهتماماً في تعزيز الجانب الروحي لدى الأفراد، والخيارات المتاحة أمام المسلم في هذه النقطة كثيرة ومتنوعة جداً، ومن هذه الخيارات:

الصلاة المفروضة، صلاة السنن، الصلاة في جوف الليل، التفكر بالكون، ذكر الله عز وجل، الاستغفار، الالتجاء إلى الله بالدعاء وطلب الدعم والمشورة منه، الهجْس بالآخرة، التفكر بالموت، مختلف أنواع الصدقات، طلاقة الوجه والمحيا، مناسك العمرة والحج، العمل الصالح ولاسيما التطوعي... ولكل خيار هناك أدلة كثيرة من القرآن الكريم، ومن السنة المطهرة (القولية والفعلية) تُطلب في مظانها.

وفيما يتقاطع مع بقية الأديان في هذه الأداة فنحن أمام بدائل متنوعة، منها التفكر، والخلوات، وطلاقة الوجه، والعمل التطوعي.. فهي من أهم روافد تعزيز الجانب الروحي من الإنسان عامة والقائد خاصة.

العمليات:

من خلال تتبع فقه السيرة النبوية نلحظ أن أهم أدوات القيادة النبوية هي الحكمة، إضافة إلى التربية الغَيرية. وسأبين هاتين الأداتين بشيء من التفصيل والتمثيل.

الأداة الأولى: الحكمة.

من الأدوات الملاحظة بقوة في القيادة النبوية اتباع الحكمة، ومن هذه الأداة الأساسية تتفرع عدة أدوات وتقنيات، كالتدرج، والرفق واللين، ... وتعتبر آلية التدرج من الآليات التي كانت واضحة وحاضرة في التشريع الإسلامي جملة، وفي شخصية النبي محمد عليه الصلاة والسلام القيادية، وقبل البدء بالتمثيل لاستخدام الحكمة في القيادة النبوية لابد من بيان معنى الحكمة. فما ماهية هذا المصطلح؟ يلاحظ أن كلمة (الحكمة) من الكلمات المتداولة الشائعة، فقد وردت في آيات كثيرة من القرآن الكريم، وحَملتْ أكثر من معنى حسب السياق الذي ذُكِرتْ فيه، ووردت (الحكمة) أيضاً في الحديث النبوي، وفي كتب الشعر، إضافة إلى اللغة. والمستقرِئ لأقوال العلماء –من لغويين ومفسرين وشراح أحاديث– وتفسيراتهم لكلمة (الحكمة) يجد غزارة واضحة عند حديثهم عن تلك الكلمة مما يضع الباحث في حَيرة ناتجة عن ثراءٍ في المادة اللغوية، وحيال هذا الثراء لا يسع المرء سوى الاختصار قدر الإمكان خشية الاستطراد الممل.

وردت كلمة (الحكمة) في القرآن الكريم معرفة بـ: (الـ) ثمانية عشْرة مرة، ووردت منكرة مرتين. ولدقة هذا المصطلح فقد تتبعتُ كلام أهم علماء التفسير في شرحهم لهذه الكلمة (النسفي، الزمخشري، أبو السعود، الآلوسي، الطبري، ابن كثير، القرطبي، السمرقندي، النسفي، الرازي)، وقد خلصوا إلى معان ثمانية للحكمة، والتفسير المناسب والدقيق في السياق القيادي لهذه الكلمة هو **الإصابة في القول والعمل**. وهذا التفسير ليس مقتصراً على النبيين فقط، بل يتعداهم إلى غيرهم.

والحكمة المطلوبة في العملية القيادية خصلة نفيسة لا تتأتى بسهولة لطالبها، فهي تحتاج إلى تدريب مركز على كثير من الصفات التي تعتبر من أهم روافدها، ومما يصقل الحكمة الخبرة العميقة التي حظي بها الفرد طيلة مسيرة حياته، وفي الفقرة القادمة سأركز الضوء على الروافد التي تعزز الجانب الحكيم في الشخص القيادي.

روافد الحكمة:

من أهم الصفات المؤكَّد عليها من قبل النبي ﷺ والتي توصل حاملها إلى مصاف الحكماء: الرفق، والتدرج، والمداراة، والتورية... وسنضرب الأمثلة من السيرة النبوية على هذه الخصال بشكل مختصر.

الرفق في التعامل مع الأتباع:

دخل أعرابي إلى المسجد النبوي، وتوجه إلى أحد الزوايا وبال فيه، ثار أتباع النبي عندما رأوا أعرابياً يدنس المسجد بالبول، وهموا إليه ليقعوا به، وليأدبوه، لكن النبي ﷺ منعهم من ذلك، ليؤسس لديهم منهجية الرفق، ولاسيما مع الغرباء، أو الجهلة، وطلب منهم قائلاً: لَا تُزْرِمُوهُ دَعُوهُ، فَتَرَكُوهُ حتى أكمل بوله، ثم دعاه النبي ﷺ وقال له: إِنَّ هذه المسَاجِدَ لَا تَصْلُحُ لِشَيْءٍ من هذا الْبَوْلِ ولا الْقَذَرِ، إنما هِيَ لِذِكْرِ اللَّهِ عز وجل وَالصَّلَاةِ وَقِرَاءَةِ الْقُرْآنِ. (رواه مسلم، رقم: 285) وتوجه النبي ﷺ إلى صحابته قائلاً: أَرِيقُوا عَلَى بَوْلِهِ سَجْلاً (دلواً) مِنْ مَاءٍ، أَوْ ذَنُوباً مِنْ مَاءٍ ، فَإِنَّمَا بُعِثْتُمْ مُيَسِّرِينَ وَلَم تُبْعَثُوا مُعَسِّرِينَ. (رواه البخاري، رقم: 220)

وذات مرة دخل رَهْطٌ من الْيَهُودِ على رسول الله فَقَالُوا للنبي: السَّامُ عَلَيْكُمْ.

قالت عَائِشَةُ رضي الله عنها: فَفَهِمْتُهَا، فقلت: وَعَلَيْكُمْ السَّامُ وَاللَّعْنَةُ.

فقال رسول الله ﷺ: مَهْلًا يا عَائِشَةُ، إِنَّ الله يُحِبُّ الرِّفْقَ في الْأَمْرِ كُلِّهِ.

فقالت عائشة: يا رَسُولَ أو لم تَسْمَعْ ما قالوا؟

فردَّ النبي عليها: قد قلتُ وَعَلَيْكُمْ. (رواه البخاري، رقم: 5678)

ومن الأحاديث النبوية القولية المؤكدة على هذا الخلق النبيل:

- إنَّ اللهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرِّفقَ، وَيُعْطي عَلَى الرِّفق، مَا لاَ يُعْطِي عَلَى العُنْفِ، وَمَا لاَ يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ)) (رواه مسلم، رقم: 2593)
- إنَّ الرِّفْقَ لاَ يَكُونُ في شَيْءٍ إلا زَانَهُ ، وَلاَ يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إلا شَانَهُ. (رواه مسلم، رقم: 2594)
- مَنْ يُحْرَمِ الرِفْقَ ، يُحْرَمِ الخَيْرَ كلَّهُ. (رواه مسلم، رقم: 2592)

وتوصية النبي ﷺ أصحابه بالرفق لم تقتصر على الإنسان فحسب، بل تعدت تلك التوصية إلى الحيوان أيضاً، يقول عليه الصلاة والسلام:

إنَّ الله كَتَبَ الإحْسَانَ عَلَى كل شيء، فَإذَا قَتَلْتُم فَأَحْسِنُوا القِتْلَة، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذِّبْحَةَ، وَلِيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَه، وَلْيُرِح ذَبِيحَتَهُ. (رواه مسلم، رقم: 1955)

التدرج:

إن قيادة الأتباع وتغيير قناعاتهم السائدة نحو قناعات أخرى، ولاسيما إن كانت معاكسة يحتاج إلى أدوات متنوعة، من أهمها التدرج، إن الأمم وعلى مدار التاريخ لم يكن تغيرها طفرة خلال يوم وليلة، وآلية التدرج هذه كانت مشتركة بين جميع الأنبياء والمصلحين على حد سواء، فهي من بدهيات الحكمة التي تتطلب التعامل مع الواقع بدقة لتضمن النتائج المرجوة بأعلى درجاتها.

لقد تدرج النبي عليه الصلاة والسلام مع أتباعه في كثير من الأحكام الفقهية، وكانت هذه الآلية سمة عامة في التشريع الإسلامي، ومن أمثلة ذلك التدرج تحريم الخمر بين الأتباع، –والذي كان منتشراً بشدة بينهم– على أربعة مراحل، في المرحلة الأولى نزل قوله تعالى: وَمِن ثَمَرَاتِ النَّخِيلِ وَالأَعْنَابِ تَتَّخِذُونَ مِنْهُ سَكَراً وَرِزْقاً حَسَناً [النحل:67] وفي هذه الآية إشارة واضحة إلى التفريق بين السكر والرزق الحسن، فهما ليسا سواء.

ثم بين الله في المرحلة الثانية أن ضرر الخمر يفوق نفعه، فقال تعالى: "يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالميسرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَآ أَكْبَرُ مِن نَفْعِهِمَا" [البقرة:219]

وعند هذه الآية فهم بعض الصحابة مراد الله فتركوا الخمر.

وفي المرحلة الثالثة حرم على الأتباع الصلاة وهم سكارى، قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَقْرَبُواْ الصَّلاَةَ وَأَنتُمْ سُكَارَى حَتَّىَ تَعْلَمُواْ مَا تَقُولُونَ" [النساء:43]

وفي المرحلة الأخيرة نزل قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالأَنصَابُ وَالأَزْلاَمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُون ۞ إِنَّمَا يُرِيدُ الشَّيْطَانُ أَن يُوقِعَ بَيْنَكُمُ الْعَدَاوَةَ وَالْبَغْضَاء فِي الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ وَيَصُدَّكُمْ عَن ذِكْرِ اللّهِ وَعَنِ الصَّلاَةِ فَهَلْ أَنتُم منتَهُون" [المائدة: 90 – 91] ومن خلال هذه الآية حرمت الخمر تحريماً نهائياً.

ونفس آلية التدرج استخدمت في كثير من الأحكام الفقهية، كالتدرج في فرض الصلاة والصيام، وتحريم الربا...

وتتنوع الفوائد المجنية من استخدام هذه الآلية، فبالتدرج يسهل انقياد الأتباع، وخصوصاً في العادات المستحكمة في نفوسهم، والتي ألفوها واعتادوا عليها إلى أن استحكمت في نفوسهم.

هذا وقد علَّم النبي ﷺ هذه المنهجية لقادته، وهذا ما يظهر عندما بعث معاذاً إلى اليمن، فقد أوصاه قائلاً: إنك تأتي قوماً أهل كتاب، فإذا جئتهم فادعهم إلى أنْ يشهدوا ألا إله إلا الله وأنَّ محمداً رسول الله، فإنْ هم أطاعوا لك بذلك فأخبرهم أنَّ الله فرض عليهم خمس صلوات في كل يوم وليلة، فإنْ هم أطاعوا لك بذلك فأخبرهم أنَّ الله قد فرض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد على فقرائهم.. (رواه البخاري، رقم: 1496)

المُداراة:

وورد أن رجلاً استأذن على النبي ﷺ، فلما رآه عليه الصلاة والسلام ذَمَّه قائلاً: بئس أخو العشيرة وبئس بن العشيرة. فلما جلس الرجل تَطَلَّق ﷺ في وجهه، وانبسط إليه، وعامَلَه معاملة مختلفة عن الكلام الذي قاله.

فلما غادر الرجل قالت عائشة للنبي: يا رسول الله حين رأيتَ الرجل قلت له كذا وكذا، ثم تَطَلَّقْتَ في وجهه وانبسطت إليه.! فهي رضي الله عنها قد استغربت من الجمع بين الذم والبشاشة والانبساط. فقال عليه الصلاة والسلام: يا عائشة متى عهدتِني فاحشاً، إنَّ شر الناس منزلة يوم القيامة مَن تَرَكَه الناس اتقاءَ شره. (رواه البخاري، رقم: 5685)

وبين الزمخشري أن الهجر الجميل المذكور في قوله تعالى: **(واهجرهم هجراً جميلاً)** هو "أن يجانبهم بقلبه وهواه، ويخالفهم مع حسن المخالفة والمداراة والإغضاء وترك المكافأة".

(الزمخشري، 538 هـ، 641/4)

وقال ابن بطال: "المداراة من أخلاق المؤمنين، وهي خفض الجناح للناس، ولين الكلمة، وترك الإغلاظ لهم في القول، وذلك من أقوى أسباب الألفة، وظن بعضهم أن المداراة هي المداهنة فغلط؛ لأن المداراة مندوب إليها، والمداهنة محرمة، والفرق أن المداهنة من الدهان، وهو الذي يظهر على الشيء ويستر باطنه، وفسرها العلماء بأنها معاشرة الفاسق وإظهار الرضا بما هو فيه من غير إنكار عليه، والمداراة هي الرفق بالجاهل في التعليم، وبالفاسق في النهي عن فعله وترك الإغلاظ عليه، حيث لا يظهر ما هو فيه والإنكار عليه بلطف القول والفعل، ولا سيما إذا احتيج إلى تألفه ونحو ذلك.

(العسقلاني، 852 هـ، 528/10-529)

وقال القرطبي: "والفرق بين المدارة والمداهنة أن المداراة بذل الدنيا لصلاح الدنيا أو الدين أو هما معاً، وهي مباحة، وربما استحبت، والمداهنة ترك الدين لصلاح الدنيا، والنبي إنما بذل له من دنياه حسن عشرته، والرفق في مكالمته، ومع ذلك فلم يمدحه بقول، فلم يناقض قوله فيه فعله.." (العسقلاني، 852 هـ، 454/10)

إن مداراة القائد لأتباعه من أهم مظاهر الحكمة التي ينبغي أن يتمتع بها، ومن خلال المداراة تلك يكسب القلوب بدل من صنع العداوات، ويكفي في المداراة أن فيها فقه الاستيعاب بأجمل حالاته.

إن التنوع الفكري والثقافي والبيئي لدى مختلف الأتباع يفرض على القائد الحكيم أن يكون متنوعاً في طرق التعامل معهم، ولن يعدم القائد فائدة حال تعامله مع بعض أتباعه بفقه المداراة طالما أن المصلحة الغالبة تقتضي ذلك.

الأداة الثانية: التربية الغَيرية.

قال تعالى: وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ.

مما يعزز العملية القيادية المستقاة من القيادة النبوية، ولاسيما ما يتعلق بالصالح العام البعد عن التمحور حول الأنا والذات، وهذا ما نلحظه من تأكيد النبي ﷺ على تعميم **التربية الغَيرية** بين أتباعه، ويقصد بهذه الأداة السمو بالنفس عن التركيز على المصالح الخاصة بها إلى التركيز على الاهتمام بمصالح الآخرين، وإيثار الصالح العام، وقد ركزت القيادة النبوية على تعزيز هذه الأداة في كثير من النصوص، منها:

- لَا يُؤْمِنُ أحدكم حتى يُحِبَّ لِأَخِيهِ ما يُحِبُّ لِنَفْسِهِ. (رواه البخاري، رقم: 13)
- لا يؤمن عبدٌ حتى يحبَّ لأخيه ما يحب لنفسه من الخير. (رواه الهيثمي، رقم: 340)
- لَا يُؤْمِنُ أحدكم حتى يُحِبَّ لِأَخِيهِ أو لِجَارِهِ ما يُحِبُّ لِنَفْسِهِ. (رواه ابن ماجة، رقم: 66)
- من كان يُؤْمِنُ بِاللهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ ضَيْفَهُ. (رواه البخاري، رقم: 5784)
- ليس المؤمن الذي يشبع وجاره جائع إلى جنبه. (رواه البيهقي، رقم: 9536)
- من كان عِنْدَهُ فَضْلُ ظَهْرٍ فَلْيَعُدْ بِهِ على من لَا ظَهْرَ له، وَمَنْ كان عِنْدَهُ فَضْلُ زَادٍ فَلْيَعُدْ بِهِ على من لَا زَادَ له.. (رواه أبو داود، رقم: 1663)

ستظل الأنانية مسيطرة على الفرد ما لم يسع إلى تهذيبها قدر المستطاع، وستظل تلك الخصلة حاجز إعاقة على تحقيق الإبداع في قيادة الجماعات، وليس هناك من خيار سوى الابتعاد عن الذات قدر المستطاع، وهذا ما نلاحظه بقوة في القيادة النبوية التي عززت التربية الغيرية في جميع مجالات الحياة.

ومما يتوِّج التربية الغَيرية أن ينظر المرء نظرة إيجابية إلى مجتمعه المحيط به، قال عليه الصلاة السلام: " إذا قال الرَّجُلُ هَلَكَ الناس فَهُوَ أَهْلَكُهُمْ ". (رواه مسلم، رقم: 2623)

المخرجات:

من خلال مراعاة دقة المدخلات، ودقة الأدوات سيتولد بين أيدينا نمط قيادي جديد، استفاد من الممارسات النبوية القيادية، والأدب النظري المرافق لها، إضافة إلى استفادته من أحدث النظريات القيادية.

وسيكسب هذا النمط القيادي الجديد صاحبه صفات معيارية تتميز به عن بقية الأنماط القيادية الشائعة، فهو رجل صاحب رؤية متبصرة (رؤيوي)، ذو رسالة واضحة، إضافة إلى أنه يتمتع بهمٍّ تنموي متجذر في شخصيته يلاحَظ من خلال جميع تصرفاته، وسألقي الضوء على هاتين الصفتين من خلال الفقرات القادمة.

عمق الرؤية البصيرة:

لم تكن الرؤية التي تشغل ذهن النبي ﷺ ليل نهار من النوع العادي أو البسيط، بل كانت في ذروة توقدها، وكانت تعتبر الوقود الروحي لقيادته الحكيمة، ولم يثبت مطلقاً أنه حاد عن تلك الرؤية قيد أنملة طيلة مسيرته دعوته وقيادته.

إضافة إلى ذلك فإن عظم المصائب التي تعرض لها لم تقف حجر عثرة في سبيل تحقيق رؤيته، بل حتى لم تكن عنصر تشويش، بل كانت تزيده تلك الامتحانات إصراراً وثباتاً منقطع النظير.

وبسبب وضوح الرؤية وعمقها رفض كل الإغراءات المالية والسياسية التي حاولت ثنيه عن الطريق الذي اختاره مذ مهد دعوته.

الهم العُمراني (التنموي):

قد يُخيل للوهلة الأولى أن مهمة الأنبياء عموماً هي العبور بالأتباع إلى الجنة بسلام، بغض النظر عن الحياة الدنيا.

وبعبارة أخرى: من المفاهيم المغلوطة عن الأنبياء عامة أنهم يتقنون صناعة الموت والحياة من أجل الاستشهاد فقط، ويزرعون في أذهان الأتباع الزهد (السلبي) في الحياة الدنيا، والانطواء عن مخالطة الناس، والانعزال عنهم. وللأسف ساهمت بعض المدارس الإسلامية على مر القرون في تكريس هذه الصورة النمطية عن المسلمين والإسلام.

لكن ومن خلال السيرة العملية للأنبياء ولخاتمهم عليه الصلاة والسلام سنلاحظ أن الأنبياء ما فتئوا يحرضون الأتباع على الحركة نحو حياة تنموية إيجابية، فرسالتهم جاءت من أجل إرشاد الناس وقيادتهم إلى صناعة الحياة وإعمارها بما يرضي الله عز وجل.

ومن المبادئ التي شجعها الإسلام والتي تسهم في صناعة الحياة الاختلاط بالناس، بدل الاعتزال والانطواء، وفي هذا السياق قال النبي ﷺ في حديث صريح: المؤْمِنُ الذي يُخَالِطُ الناس، وَيَصْبِرُ على أَذَاهُمْ أَعْظَمُ أَجْراً مِنَ الذي لاَ يُخَالِطُهُمْ، وَلاَ يَصْبِرُ على أَذَاهُمْ.

(رواه أحمد، رقم الحديث: 5022).

ومما يعزز الأدلة الناهضة على الفكرة التي أسس لها النبي ﷺ فيما يتعلق بصناعة الحياة توالي الفتوحات المتنوعة في العصور الراشدة وما بعدها، والقفزات التنموية التي شهدتها تلك البلاد المفتوحة. وما النهضة الحضارية التي وصل لها المسلمون في (الخلافة العثمانية) إلا أكبر دليل على الصناعة الحضارية التي أسس لها النبي ﷺ في المراحل المبكرة من دعوته، وتظل البصمة الحضارية التي تركها المسلمون في الأندلس خيرَ شاهد يعزز تمكن صناعة الحياة، والنهضة التنموية التي أرستها القيادة النبوية.

وأبعد من هذا الأمر فقد ورد عن النبي ﷺ قوله: **إنْ قَامَتِ السَّاعَةُ وَبِيَدِ أَحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ فإنِ اسْتَطَاعَ ألا يَقُومَ حتى يَغْرِسَهَا فَلْيَفْعَلْ.** (رواه أحمد، رقم الحديث: 13004)

ومن خلال هذا الحديث يؤكد النبي عليه الصلاة والسلام أن الهم التنموي العُمراني يجب أن يبقى هاجساً يدندن عليه المرؤوس طيلة حياته، وهذا الهاجس ليس له حدود فهو مستمر طيلة الحياة، بل وله امتدادات لما بعد الممات أيضاً.

التغذية الراجعة:

تربط التغذية الراجعة بين المدخلات والعمليات من جهة، وبين المخرجات من جهة أخرى. ويقصد بالتغذية الراجعة تلك المعلومات التي تشي بإشارات معينة عن كيفية سير عمليات النظام، ويهتم بهذه المعلومات المعنيين أصحاب العلاقة، حيث يستفيدون منها في تقييم الواقع العملي للنظام، ومعرفة التباين بين المنجز من الأهداف، وبين الخطط الموضوعة مسبقاً.

وتعتبر الملاحظات، وتقارير تقييم الأداء.. من أهم الطرق التقييمية المستخدمة في جمع المعلومات. (درة، جودة، 2012، 113)

وفي سياق القيادة النبوية فمن الملموس أن النبي عليه الصلاة والسلام كان يتلقى التغذية الراجعة من الوحي، ومن الأتباع على حد سواء، ويتفاعل معها إيجابياً، وتتعدد الأمثلة القرآنية على ذلك، منها:

المثال الأول:

قال تعالى: ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك غداً إلا أن يشاء الله. (الكهف)

إن سبب نزول هذه الآية يوضح التغذية الراجعة لتصرفات النبي، فقد سئل عليه الصلاة والسلام عن الروح، وعن ذي القرنين، وعن أصحاب الكهف.

فقال النبي ﷺ للسائلين: سأخبركم غداً عما سألتم عنه. ولم يقل إن شاء الله، فتأخر عنه الوحي خمس عشرة ليلة، وقيل غير ذلك. وأحزنه ذلك، ثم أنزل عليه الجواب عن الأسئلة الثلاثة، وعاتب الله نبيه فيها على عدم قوله إن شاء الله. (الشنقيطي، 1995، 253/3)

المثال الثاني:

قال تعالى: عَبَسَ وَتَوَلَّى (1) أَنْ جَاءَهُ الْأَعْمَى (2) وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّهُ يَزَّكَّى (3) أَوْ يَذَّكَّرُ فَتَنْفَعَهُ الذِّكْرَى (4) أَمَّا مَنِ اسْتَغْنَى (5) فَأَنْتَ لَهُ تَصَدَّى (6) وَمَا عَلَيْكَ أَلَّا يَزَّكَّى (7) وَأَمَّا مَنْ جَاءَكَ يَسْعَى (8) وَهُوَ يَخْشَى (9.) فَأَنْتَ عَنْهُ تَلَهَّى. سورة عبس .

نزلت هذه الآية عتاباً للنبي ﷺ لأنه أعرض عن (عبد الله بن أم مكتوم) الأعمى الفقير، لانشغاله دعوياً مع سادات قريش رجاء أن يسلموا.

المثال الثالث:

قال تعالى: مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَنْ يَكُونَ لَهُ أَسْرَى حَتَّى يُثْخِنَ فِي الْأَرْضِ تُرِيدُونَ عَرَضَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ (67) لَوْلَا كِتَابٌ مِنَ اللَّهِ سَبَقَ لَمَسَّكُمْ فِيمَا أَخَذْتُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ (68) سورة الأنفال

نزلت هذه الآية عتاباً للنبي ﷺ لأنه أخذ الفدية من الأسرى في الوقت الذي يتطلب الموقف قتلهم.

البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية العناصر أو الموارد التي يقوم بينها وبين العملية القيادية تفاعل وتبادل مكثف ومباشر، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى تناسباً مع طبيعة المنظمة.

ولاريب أن القائد ليس معزولاً عن البيئة التي يتحرك خلالها، بل إن هدف إلى العزلة فهو بلا أدنى أي شك لن يحقق الأهداف المطلوبة بالكفاءة المرجوة.

إن مراعاة البيئة الداخلية تثمر أعظم النتائج، وهذا الكلام لا يعني الاستسلام لتلك البيئة، بل صياغة القرارات القيادية من خلال بنية البيئة الداخلية، وبالتالي تحقيق أعلى قدر من كسب الأتباع. وكان في استطاعة النبي ﷺ مثلاً وهو بمكة أن يأمر بعض من آمن معه أن يحطموا بعض الأصنام التي حول الكعبة من قبيل إزالة المنكر، أو أن يقتلوا أحداً من أئمة الكفر للنيل من شوكتهم وقوتهم. لكنه عليه الصلاة والسلام لم يأمر بشيء من ذلك أبداً في تلك المرحلة، إن مثل هذه الأعمال الجزئية من شأنها أن تثير حفيظة عبدة الأصنام فيجدُّوا في البحث عن المؤمنين في كل مكان ليبطشوا بهم ويقضوا عليهم وهم ما زالوا بنية لينة، ثم يقوم أهل الشرك بإقامة أصنام جديدة أكثر عدداً مما حطم، ولكن حينما جاء الوقت المناسب، وتغيرت البيئة، حُطمت جميع الأصنام ولم تقم لها قائمة بعد ذلك الوقت، ولم يعترض معترض، وكان ذلك في غزوة الفتح. (مشهور، ص 53-54).

الحدود:

يقصد بالحدود الحد الفاصل بين النظام والبيئة الخارجية، ومن خلال هذه الحدود يتم دخول المدخلات من البيئة الخارجية، وخروج المخرجات إلى تلك البيئة، ومع ملاحظة أن الحدود قد تكون مرنة، وقد تكون شديدة التماسك.

البيئة الخارجية:

تلعب البيئة الخارجية دوراً مهما في العلاقات العامة كنظام، ذلك أن هذه البيئة معقدة ومتغيرة في آن واحد أيضاً.

ويقصد بالبيئة الخارجية العوامل (المجتمعية) العامة التي تتفاعل بطريقة غير مباشرة مع العملية القيادية، وتؤثر عليها، ومن أبرز الأنظمة المؤثرة على العملية القيادية كنظام، هي: النظام الاقتصادي، النظام السياسي، النظام القانوني، النظام الثقافي والاجتماعي، النظام السكاني، النظام التربوي...

وأبرز مثال على مراعاة البيئة الخارجية في القيادة النبوية أن المرحلة المكية لم تسمح بالإعلان عن ولادة الدولة الجديدة، لكن عندما انتقل النبي ﷺ إلى المدينة المنورة نجد أن المرحلة الجديدة تتطلب بناء الدولة، وهذا ما فعله عليه الصلاة والسلام، وعندما وضع أول لبنة في هذه الدولة الناشئة راعى في بناءه المزيج الديني وغير الديني، وبنى تلك الدولة على أسس المواطنة، محترماً فيها كل المكونات الدينية كالمسلمين والنصار واليهود، إضافة إلى المكونات الوثنية المشركة، والوثيقة المدنية شاهدة على ذلك. وبعد أن استقر له ذلك بدأ بمرحلة جديدة تجاوزت الدائرة الإقليمية الضيقة لينفتح على كل الحضارات العالمية المتواجدة في شبه الجزيرة العربية وخارجها والمراسلات الدولية التي ذكرتها كتب التاريخ وثقت ذلك.

الفصل الخامس:

انعكاسات النظرية التحويلية النبوية على منظمات الأعمال العربية

تمهيد

التقييم

أداة تحليل قوى المجال Force- Field Analysis

التطبيق العملي لأداة تحليل قوى المجال:

الخطوة الأولى: رفع التجميد.

الخطوة الثانية: توليد البدائل

الخطوة الثالثة: التجميد.

البرنامج العملي المقترح

تمهيد:

لئلا تكون النظرية المثبتة في الفصل السابق محض تنظير لا فائدة منها سيسعى الباحث إلى تحويل النظرية إلى برنامج عملي قابل للتطبيق، ولا سيما في منظمات الأعمال العربية، وبيان أثر هذه النظرية الإيجابية على تلك المنظمات.

وفي سبيل الوصول إلى ذلك لابد من معرفة أهم الطرق الدالة على واقع المنظمات من منظور هذه النظرية المقترحة، لذا سيكون بريد النظرية في معرفة ذلك الواقع باستخدام أهم وسائل التقييم فيما يتعلق بالعناصر التحويلية. لنصل بعد ذلك إلى البرنامج المقترح لتطوير منظمات الأعمال العربية باستخدام أداة تحليل قوى المجال للتعرف على القوى المعيقة للتغيير القيادي المنشود.

التقييم التحويلي:

فيما يتعلق بتقييم عناصر القيادة التحويلية (الغربية) تم استخدام عدة طرق، الأولى استبانة القيادة المتعددة العوامل، إضافة إلى المذكرات، والمقابلات الشخصية..، ولشهرة الاستبانة ينبغي التسليط عليها بالشرح والبيان، فهي أحد الطرق الموصلة إلى تقييم العناصر التحويلية في منظمات الأعمال.

استبانة القيادة المتعددة العوامل: Questionnaire Leadership Multifactor

تُعد استبانة القيادة المتعدد العوامل MLQ المقياس الأكثر استخداماً في القيادة التحويلية، ويعتبر العالم باس (Bass) رائداً في وضع لبنات هذا المقياس الأولى، وتبعه بعد ذلك كثير من العلماء في صقل هذا المقياس وتطويره.

شيد باس (Bass) هذه الاستبانة عندما طلب من سبعين رجلاً من كبار المديرين التنفيذيين في جنوب أفريقيا ذِكر القادة الذين رفعوا درجة وعيهم للانتباه إلى الأهداف العليا، وانتقلوا بهم إلى دوافع عليا، ومن ثَم أوحوا لهم تقديم مصالح الآخرين على مصالحهم الشخصية، وبعد ذلك طلب من هؤلاء المديرين التنفيذيين وصفاً لسلوك تلك القادة، وما الذي فعلوه من أجل إحداث تغيير.

ومن خلال تلك الأسئلة السابقة، ومن خلال إجراء العديد من المقابلات مع كبار المديرين التنفيذيين، ومع صغارهم بنفس الوقت بنيت الاستبانة. وبعد الجهود التي قام بها باس (Bass) أجرى كثير من الباحثين العديد من التنقيحات والإضافات لتعزيز موثوقية الاستبانة وصحتها. (Northouse, 2013,211-213)

أنواع الاستبانة:

يوجد نوعان من هذه الاستبانة، الأول استمارة القائد، والتي يتم ملؤها من قبله شخصياً، والثانية استبانة المقيِّم، والتي تملأ عادة من قبل المرؤوسين، وقد أثبت الأبحاث أن التقييم الشخصي للقائد عرضة للتحيز، ومن هنا فإن استبانة المقيم تعتبر الأكثر شيوعاً درءاً للشبهة.

(Bass & Riggio, 2006, 20)

وفي الجدول التالي نماذج من عناصر هذه الاستبانة، ويتربع الرقم (5) على رأس هرم قوة كل عنصر فيها:

		1	2	3	4	5
التأثير المثالي (السمات)	• أنا أتجاوز المصالح الذاتية من أجل مصلحة المجموعة. • أنا أغرس الفخر عند الأتباع عندما يكونون حولي. • يغرس قائدي فيَّ الفخر لأني مرتبط معه. • يطمئن القائد الآخرين أن العقبات سيتم التغلب عليها.					
التأثير المثالي (السلوكيات)	• أنا أنظر في العواقب المعنوية والأخلاقية للقرارات. • يحدد قائدي أهمية وجود شعور قوي في الهدف. • يؤكد قائدي على أهمية وجود شعور جماعي للرسالة.					
الدافعية الملهمة	• أنا أتحدث بتفاؤل عن المستقبل. • يتبنى قائدي رؤية واضحة للمستقبل ومقنعة.					
رعاية الأفراد	• أنا أساعد الآخرين في تطوير نقاط قوتهم. • ينفق قائدي وقتاً للتدريس والتدريب.					
الاستثارة الفكرية	• أنا أعيد النظر في الافتراضات الحرجة للتساؤل عما إذا كانت مناسبة. • يلتمس قائدي وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل.					

أداة تحليل قوى المجال: Force- Field analysis

طور عالم النفس الاجتماعي كورت ليفين Kurt Lewin في أواخر عام 1940 أنموذجاً مؤلفاً من ثلاث خطوات لتنفيذ التغيير في المنظمات معتمداً على تحليل مجال القوى.

تقوم فكرة هذه النظرية على أن كل منظمة هي في حالة توازن تؤثر عليها قوى معيقة، إضافة إلى القوى الدافعة، ويتطلب نقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر إضعاف إحدى القوتين ودعم الأخرى.

ومن أجل تغيير الوضع القائم في المنظمة نحو الأحسن، ولكي يحدث التغيير المراد فإنه يجب أن تُرجح القوى الدافعة على القوى المقاومة المعيقة.

القوى الدافعة: Driving Forces

يمكن أن تأتي قوى التغيير من خارج المنظمة أو من داخلها.

وقد تنجم القوى الخارجية للتغيير عن العوامل الاجتماعية والثقافية واللوائح الحكومية، والتطورات الدولية، والتغيرات التكنولوجية.. وقد تأتي القوى الداخلية للتغيير من داخل المنظمة، ويمكن أن تشمل التغييرات في حصتها في السوق، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وتغيير الأوضاع المالية، وتطوير منتجات جديدة...

القوى المقاومة المعيقة: Restraining Forces

قد تنتج القوى المقاومة التغيير من مصادر خارجية أو داخلية.

ومن أمثلة الضغوط الخارجية الشائعة المعارضة للتغيير: الالتزامات التعاقدية مع الشركات الأخرى، والالتزامات تجاه العملاء، والمستثمرين، .. ومن أمثلة القوى الداخلية المقاومة للتغيير: الموارد التنظيمية المحدودة، ثقافة المنظمة، علاقات (الموظف–العمل) التي قد تحد من قدرة الإدارة على التحويل..

ولهذا الأنموذج ثلاث خطوات: (Helms, 2006, 745- 746)

الخطوة الأولى: رفع التجميد. Unfreezing والذي ينطوي على تفكيك الأمور التي تدعم السلوك السابق (المراد تغييره) أو تحافظ عليه.

الخطوة الثانية: توليد البدائل Presents a new alternative

وهذا يعني تقديم خيار واضح وجذاب لنمط جديد من السلوك.

الخطوة الثالثة: إعادة التجميد. Freezing

وفي هذه الخطوة الأخيرة يتم تعزيز السلوك الجديد في المنظمة بشكل رسمي أو غير رسمي، والقادة في هذه الخطوة يمكن أن يكون لديهم قدراً كبيراً من التأثير من خلال استخدامهم للتعزيز الإيجابي.

الخصائص العامة:

يتميز هذا الأنموذج بعدة خصائص، ومن أهمها: (Helms, 2006, 849- 850)

1. يفيد في تحديد وتقييم قوة نسبية كل من القوى الدافعة والقوى المقاومة للتغيير.
2. يعتبر وسيلة مفيدة لتصور القوى البارزة في المنظمة.
3. يسمح للإدارة لتقييم أفضل للاتجاه المستقبلي المحتمل؛ وذلك من أجل الإسراع في تنفيذ استراتيجيات جديدة.

التقنيات الشائعة للحد من مقاومة التغيير: (Helms, 2006, 849- 850)

ليس من المرجح القضاء التام على مقاومة التغيير، لكن يمكن استخدام أدوات للحد من المقاومة، ومن هذه الأدوات: التشاركية، التعليم، ضغط المجموعة، الدعم الإداري، والتفاوض، ضغط المجموعة، الاستقطابات Co-optation.

التطبيق العملي:

من خلال تطبيق عدة وسائل (كالاستبانات، الملاحظات، المقابلات..) لتشخيص الوضع الحالي لكل منظمة ستتلمس المنظمة أهم القوى المعيقة المقيدة لحصول التغيير من منظور القيادة التحويلية النبوية، وبعد ذلك ستسهل المهمة لحصول التغيير الإيجابي من خلال التعامل المتوازي مع كل من القوى الدافعة (كالدعم مثلاً)، و القوى المعيقة (كالحد أو التخفيف..).

وفيما يلي مثال عملي لذلك مؤلف من عدة خطوات:

الخطوة الأولى: رفع التجميد. Unfreezing

تكمن الخطوة الأولى في تحديد قائمة تلخص أهم القوى المعيقة للتغيير، ويمكن ضرب مثال على ذلك من خلال هذه القائمة الافتراضية، والتي تغطي أغلب العناصر المكونة للنظرية التحويلية النبوية، وسأذكر مرجعية كل عنصر معيق في الحقل المجاور له، مع ملاحظة أن ذكر تلك المرجعية ليست ضرورية في الجدول النهائي الذي يتواجه فيه العناصر الدافعة والعناصر المقاومة. ومع ملاحظة أن القوى المعيقة قد تكون راجعة إلى المدخلات أو المخرجات أو الأدوات المتعلقة بالنظرية المقترحة.

	القوى المعيقة	عناصر النظرية ذات الصلة
1.	عدم وضوح كاف في الرؤية العامة للمنظمة	التأثير المثالي الجذاب
2.	ضعف الثقة بالنفس وبالأتباع	التأثير المثالي الجذاب
3.	معايير متواضعة جداً من السلوك الأخلاقي والأدبي.	التأثير المثالي الجذاب
4.	ندرة الخطب التحفيزية والحوارات البناءة.	الدافعية الملهِمة
5.	عدم القدرة على التنبؤ والاستشراف.	الدافعية الملهِمة
6.	بناء ضعيف لروح الفريق الواحد.	الدافعية الملهِمة

7.	ضعف التمكين	التحفيز الفكري
8.	عدم التشجيع على الابتكار والإبداع	التحفيز الفكري
9.	عدم تشجيع التغيير	التحفيز الفكري
10.	عدم مراعاة الفروق الفردية	الرعاية الفردية
11.	ضعف التفويض	الرعاية الفردية
12.	ضعف التدريب	الرعاية الفردية
13.	ضعف التركيز على المقاصد الكلية العامة	مقاصد الشريعة الإسلامية
14.	عدم الالتفات إلى المقاصد العالية	مقاصد الشريعة الإسلامية
15.	ضعف الإخلاص	الأخلاق
16.	ضعف الورع	الأخلاق
17.	ضعف الثبات على المنهج	الروحانية
18.	ضحالة التأثير	الروحانية
19.	ضعف الرفق	الحكمة
20.	عدم المداراة	الحكمة
21.	انعدام الإيثار	التربية الغَيرية
22.	النظرة السلبية إلى المجتمع	التربية الغَيرية
23.	الاستسلام أمام مختلف الإغراءات	عمق الرؤية البصيرة
24.	عدم الالتفات إلى صناعة الحياة	الهم العُمراني التنموي

جدول (5-3)

مثال عن القوى المعيقة للتغيير

الخطوة الثانية: توليد البدائل Presents a new alternative

يأتي بعد التشخيص الدقيق لأهم المشاكل المنظماتية توليد بدائل متنوعة للتخفيف من آثار تلك المشكلات، أو الحد منها.. وفيما يلي نموذجاً عن هذه البدائل.

	القوى الدافعة	عناصر النظرية ذات الصلة
1.	وضوح كاف في الرؤية العامة للمنظمة	التأثير المثالي الجذاب
2.	ثقة عالية بالنفس وبالأتباع	التأثير المثالي الجذاب
3.	معايير عالية جداً من السلوك الأخلاقي والأدبي.	التأثير المثالي الجذاب
4.	وفرة الخطب التحفيزية والحوارات البناءة	الدافعية الملهِمة
5.	القدرة على التنبؤ والاستشراف.	الدافعية الملهِمة
6.	بناء متين لروح الفريق الواحد.	الدافعية الملهِمة
7.	التمكين	التحفيز الفكري
8.	التشجيع على الابتكار والإبداع	التحفيز الفكري
9.	تشجيع التغيير	التحفيز الفكري
10.	مراعاة الفروق الفردية	الرعاية الفردية
11.	التفويض	الرعاية الفردية
12.	التدريب	الرعاية الفردية
13.	التركيز على المقاصد الكلية العامة	مقاصد الشريعة الإسلامية
14.	الالتفات إلى المقاصد العالية	مقاصد الشريعة الإسلامية
15.	الإخلاص	الأخلاق
16.	الورع	الأخلاق
17.	الثبات على المنهج	الروحانية
18.	عمق التأثير	الروحانية

19.	الرفق	الحكمة
20.	المداراة	الحكمة
21.	الإيثار	التربية الغَيرية
22.	النظرة الإيجابية إلى المجتمع	التربية الغَيرية
23.	رفض مختلف الإغراءات	عمق الرؤية البصيرة
24.	الالتفات إلى صناعة الحياة	الهم العُمراني التنموي

جدول (5-4)

مثال عن القوى الدافعة

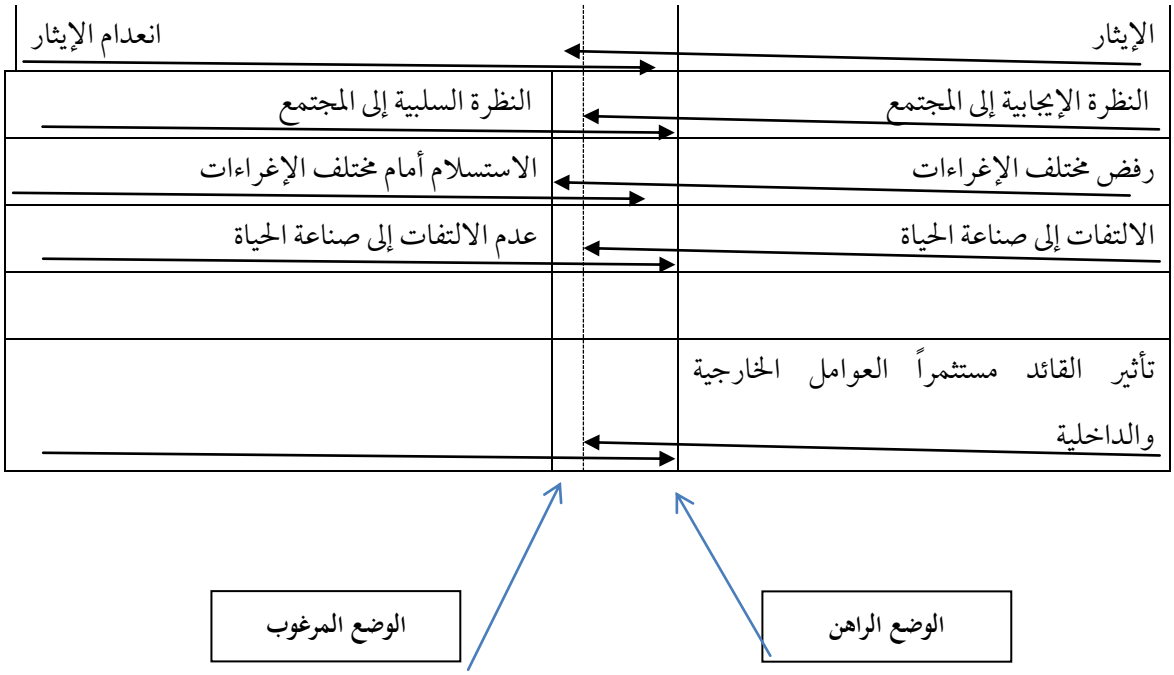
الجدول النهائي:

تتمة للخطوة الحالية يتعين علينا وضع القوى الدافعة والقوى المعيقة وجهاً لوجه في جدول واحد تسهيلاً للوصول إل رؤية كلية تساعد في تحسن الأداء المؤسساتي.

الوضع الراهن

الوضع المرغوب

القوى الدافعة	القوى المعيقة
وضوح كاف في الرؤية العامة للمنظمة	وضوح غير كاف في الرؤية العامة للمنظمة
ثقة عالية بالنفس وبالأتباع	ضعف الثقة بالنفس وبالأتباع
معايير عالية من السلوك الأخلاقي والأدبي	معايير متواضعة من السلوك الأخلاقي والأدبي
وفرة الخطب التحفيزية والحوارات البناءة	ندرة الخطب التحفيزية والحوارات البناءة
القدرة على التنبؤ والاستشراف.	عدم القدرة على التنبؤ والاستشراف
بناء متين لروح الفريق الواحد.	بناء ضعيف لروح الفريق الواحد
التمكين	ضعف التمكين
التشجيع على الابتكار والإبداع	عدم التشجيع على الابتكار والإبداع
تشجيع التغيير	عدم تشجيع التغيير
مراعاة الفروق الفردية	عدم مراعاة الفروق الفردية
التفويض	ضعف التفويض
التدريب	ضعف التدريب
التركيز على المقاصد الكلية العامة	ضعف التركيز على المقاصد الكلية العامة
الالتفات إلى المقاصد العالية	عدم الالتفات إلى المقاصد العالية
الإخلاص	ضعف الإخلاص
الورع	ضعف الورع
الثبات على المنهج	ضعف الثبات على المنهج
عمق التأثير	ضحالة التأثير
الرفق	ضعف الرفق
المداراة	عدم المداراة



جدول (5-5)

مثال عن أداة تحليل قوى المجال في القيادة التحويلية النبوية

الخطوة الثالثة: التجميد. Freezing

وفي هذه الخطوة الأخيرة يتم تعزيز السلوك المطلوب في المنظمة بشكل رسمي أو غير رسمي، كل على حدة، باستخدام عدة وسائل متنوعة، تتناسب مع القوى الدافعة، وسأغطي أغلب العناصر المتعلقة في تحليل القوى بمزيد من البيان.

وضوح كاف في الرؤية العامة للمنظمة: (التأثير المثالي الجذاب)

تحدد الرؤية رغبة المنظمة الطموحة وما تريد أن تكونه على المدى الطويل، وفيها تركيز واضح على المستقبل، وتصبح الرؤية مصدر إلهام من خلال عنصر الطموح الذي يمزج بها.

إن عمق وضوح الرؤية يجب أن يكون في أعلى درجاته عند القائد وعند المرؤوسين على حد سواء إذا كنا نتكلم على القيادة التحويلية النبوية.

القائد: يقف القائد على أرض صلبة عند تجذر الرؤية في ذهنه، ومن خلال ذلك يعرف الاتجاه المرغوب للمنظمة، وبالتالي تنضبط تصرفاته في ذلك الإطار، وينعكس ذلك انضباطاً على المنظمة ككل.

المرؤوس: يشعر المرؤوس بالاطمئنان والاستقرار عندما يدرك الخط العام الناظم للمنظمة، ويزداد هذا الاستقرار عند طلب مشاركته في تلك الرؤية، وبغض النظر عن نوع المشاركة، مع ضرورة تعزيز هذه الرؤية عند الأتباع، وعلى كل المستويات بحد سواء، فهي تعتبر الطاقة الروحية التي تُنسي مشاق العمل، ويذكرون في هذا السياق أن أحد الحكماء سأل عدة بنائين يتشاركون في بناء كنيسة عن ماهية عملهم، وتنوعت الإجابات حسب درجة رؤيتهم، وفي حين كانت أغلب الإجابات: إني أنقل الحجارة، تميزت إجابة تعكس عمق الرؤية: إني أساهم في بناء ناطحة سحاب عملاقة.

يمكن تعزيز الرؤية من خلال عدة أنشطة، من أهمها:

- عقد ورشات عمل لمختلف القادة ونوابهم، لمناقشة الرؤى المطروحة من قبل مختلف المنظمات أو الأقسام.
- عقد ورش عمل لأهم الإداريين لبحث كيفية صياغة الرؤى، والأسس التي تبنى عليها، وكيفية تعزيزها.
- إجراء أنشطة متنوعة مع كافة الأتباع، وفي كل مستوياتهم، تهدف إلى تعزيز رؤية المنظمة لديهم.
- عقد أنشطة دورية لتثبيت الرؤية في أذهان الإداريين وبقية الأتباع.

من خلال كل ما سبق ستساهم الشركات بجهود قادتها في تحويل الرؤية إلى ثقافة عامة لدى شريحة لا بأس بها من الأتباع.

ثقة عالية بالنفس وبالأتباع: (التأثير المثالي الجذاب)

إن وضوح الرؤية وتجذرها في المنظمة تعكس ثقة المنظمة بنفسها ككل، وهذه الثقة تنعكس على ثقة القائد نفسه، إضافة إلى ثقته بالأتباع، وثقة الأتباع به وبالمنظمة التي ينضوون تحت جناحها.

القائد: عندما يدرك القائد إمكاناته المعرفية أو الخبراتية فإنه سيؤمن بالنجاح الذي سيكون حليفه، وسيتقلص بشكل كبير التواضع السلبي الذي يخرم الثقة بالنفس، وستنعكس تلك الثقة على المحيط الذي يعمل فيه، وعندما يكون ضمن فريق من الأتباع، وعلى علم بإمكانات كل عضو من فريقه، وحدود تلك الإمكانات فسيغلب عليه تحسين الظن بذلك الفريق، وثقته المطلقة بأنهم قادرون على الوصول إلى الأهداف، وسيعلن هذه الثقة على الملأ لكي تنعكس إيجابياً في نفوسهم عندما يسمعونها من شخص هو بمثابة قدوة ومجال ثقة عندهم.

المرؤوس: إن ثقة المرؤوس بنفسه على تحقيق الأهداف، وثقته بالمنظمة الأم، وثقته بقائدة تتولد من عدة روافد، منها مشاركته الفعالة في الرؤية العامة للمنظمة، وإعجابه بثقة القائد بنفسه، إضافة إلى ثقته الشخصية بقائده، والذي أبدى له سابقاً ثقة.

بعبارة أخرى: الثقة تبادلية وهي معدية، ولاسيما ضمن الفريق، ومن الأهمية بمكان، الحرص على أن تكون إيجابية وفي الطريق الصحيح.

يمكن تعزيز الثقة المتبادلة من خلال عدة أنشطة، من أهمها:

- تحديد المخاطر المتعلقة باتخاذ بعض القرارات بدقة وبموضوعية لكي يسهل التعامل معها بشجاعة.
- عدم الاستهزاء بالآراء، وإن كانت ساذجة في بعض الأحيان.
- تعزيز ثقافة الشجاعة والاقتحام في نفوس القادة والأتباع عن طريق دراسة تاريخية لأهم الرواد في العصر الحالي.
- تشجيع الأتباع على الخوض في الحوارات البناءة، والتفاعل باهتمام واحترام مع كافة استفساراتهم وأسئلتهم الأسئلة.

<u>معايير عالية جداً من السلوك الأخلاقي والأدبي</u>: (التأثير المثالي الجذاب)

من المعايير الأخلاقية المطلوبة لدى القائد الذي يُصنف بكونه تحويلي نبوي أن تكون لديه معايير راقية ومتنوعة من السلوك الأخلاق والأدبي، وعلى رأسها الصدق، والأمانة، والنزاهة، والرفق، والرحمة... بل إن تبني معايير عالية من السلوك الأخلاقي ستنعكس على مجالات متنوعة في العمل المنظماتي، فمن خلال ذلك يزداد التزام المنظمة بالقوانين الناظمة للعمل المؤسساتي، بل وينعدم التفكير في الاحتيال على تلك القوانين.

وفيما يتعلق بالتواصل مع الأتباع، فتمتع القائد بالمعايير الأخلاقية تزيد لديه الحساسية في التعامل مع الأتباع، ولاسيما فيما يتعلق بالجانب الإنساني، فالمرؤوس هو إنسان في نهاية المطاف، يحتاج إلى رعاية حساسة كإنسان، والمعايير الأخلاقية الراقية هي التي تجعل القائد رحيماً مع أتباعه على سبيل المثال.

والكلام الذي ذكرته في الفقرة السابقة عن كون الثقة تبادلية ومُعدية ينسحب أيضاً على هذه الفقرة، فالمرؤوس الذي يرى انعكاسات السلوك الأخلاقي لدى قائده على المنظمة، وعلى الأتباع أيضاً لن يسعه ذلك إلا أن يغير من سلوكه الأخلاقي إن لم يكن على قدر عال من المعيارية، وعلى أقل الاحتمالات فإن السلوك الأخلاقي الراقي سيجعل المرؤوس يلجم سلوكه غير اللائق ويضبطه في المنظمة التي يعمل فيها.

وبعد كل ما سبق يظهر لنا أثر تلك العبارة السيئة التي تعلمها بعض الجامعات لطلبتها في المجال الإداري، والتي تنص على أنه لا أخلاق في الأعمال التجارية. إن أثرها السيئ لا يتنافى مع القيم التي أرساها كل الأنبياء فحسب، بل يتنافى مع قوانين الحياة العملية في أبسط صيغها. إن رسالة الأنبياء التي أرسوها في مختلف التعاملات، ولاسيما المنظماتية ترتكز على التأكيد على أنسنة النشاط التجاري بمختلف مجالاته.

يمكن تعزيز معايير السلوك الأخلاقي من خلال عدة أنشطة، من أهمها:

- إجراء محاضرات دورية ثقافية تعزز الاهتمام بالقيم الأخلاقية.
- تعميق ثقافة الاعتذار عند الوقوع في الأخطاء.
- التشجيع العلني لبعض الأفراد الذين صدرت منهم معايير أخلاقية راقية في بعض المواقف.

وفرة الخطب التحفيزية والحوارات البناءة (الدافعية الملهِمة)

سيبقى القائد في برج عاجي في نظر أتباعه ما لم يتم الاحتكاك بهم، والتواصل الكتابي عبر الورق أو مختلف أنواع التواصل الالكتروني لا يشبع فضول المرؤوس في معرفة قائده عن قرب. بل لابد من وسائل أكثر عمقاً وتأثيراً تتلخص في جاذبية بريق العين عند اللقاء، وهذا ما يتم في الخطب المباشرة، أو في الحوارات والاجتماعات. وليس بالضرورة أن تقتصر الخطب على الموضوعات المتعلقة بالعمل ومتعلقاته فحسب، بل من الممكن الاستفادة من مختلف المناسبات العامة والخاصة في عقد تلك الخطب التحفيزية. ومن أهم ما ينبغي ملاحظته في هذه الخطب أن يتم التحضير لها بإتقان بالغ، وأن تشمل كلاما تحفيزياً يلهم من خلاله الأتباع، ويشعرون بالفخر كونهم يتبعون للمتكلم قائدهم. ونفس الأفكار تنسحب على الحوارات البناءة إلا أنه في الحوارات البناءة يكون التواصل تفاعلياً في نفس الجلسات الحوارية.. من خلال كل ما سبق سيتاح للتابع معرفة قائده عن قرب، ومعرفة كيفية تفكيره، وما الرؤية التي يتبناها في منظمته.

يمكن تعزيز الخطب التحفيزية من خلال عدة أنشطة، من أهمها:

- التمكن من مهارة التحدث أمام الجمهور.
- التمكن من مهارة إدارة الاجتماعات والحوارات.
- استغلال مختلف المناسبات للالتقاء بالأتباع.

القدرة على التنبؤ والاستشراف. (الدافعية الملهِمة)

ينظر الأتباع عادة إلى قادتهم بنوع من التقديس، وهذا التقديس لا يتولد عن إدارتهم الحكيمة للمنظمات فقط، بل يتعمق في نفوسهم من خلال كيفية تعامل قادتهم مع المستقبل، واستعدادهم له، وهذا الكلام في وقت الرخاء، أما وقت الأزمات التي قد تعصف بالمنظمة فإن جل الأتباع يكونون في حالة قلق، وستزول هذه الحالة حين يلمسون من قادتهم ردات فعل أو تصرفات استشرافية مبنية على أسس موضوعية.

يمكن تعزيز مهارات الاستشراف لدى القائد من خلال عدة أنشطة، من أهمها:

- التمكن من مهارة اتخاذ القرار، ولاسيما في القضايا الحساسة.
- التمكن من مهارة إدارة المخاطر.
- الاستفادة من كيفية التعامل مع الأزمات التي مرت بها المنظمة سابقاً.

بناء متين لروح الفريق الواحد. (الدافعية الملهِمة)

لا يستطيع القائد النجاح في منظمته بجهده الشخصي، بل لابد من الاستعانة بالأتباع للوصول معهم إلى الأهداف المرجوة، وهذا ما يبين أهمية بناء فرق عمل متكاملة، ومن أفضل الطرق لتعزيز روح الفريق أن يلمس الأتباع أن القائد منصهر مع إحدى الفرق، ويتعامل معهم بعيداً عن الأنانية والإنجاز الفردي. ولتعزيز روح الفريق لابد من بيان عدة نقاط، ومنها:

- تحديد مهمة الفريق العامة.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد من أفراد الفريق.
- التعزيز الإيجابي للفرق النجاحة كفريق، وليس لفرد منها.
- التأكيد على أهمية التعاون.
- التأكيد على تهذيب الأنا ضمن الأعضاء، للتقليل من الأنانية والفردية.

التمكين (التحفيز الفكري)

يحرص القائد التحويلي النبوي على أن يفعل طاقة كل فرد من أتباعه بأقصى إمكاناتها، وهذا التفعيل لن يتم إلا من خلال إتاحة الفرصة للتابع بأن لا ييأس من المحاولة في سبيل تحقيق الأهداف. ومن هذه الزاوية تكمن وظيفة القائد في تمكين المرؤوس للوصول إلى المطلوب.

ولتعزيز التمكين البناء لابد من عدة إجراءات ومنها:

- منح المرؤوس الصلاحية المناسبة بالمهام الموكلة إليه.
- مشاركة المرؤوس في المعلومات ذات الصلة.
- منح المرؤوس كافة الأدوات اللازمة.
- التشجيع العلني عند نجاح المهمة.
- المساءلة البناءة عن أسباب التقصير إن وجد.

تشجيع التغيير (التحفيز الفكري)

من خلال التمكين الذي مر معنا في الفقرة السابقة سيتاح المجال للتابع بالتحرك الفعال، ولكن هذا التحرك سيكون فريداً ومتميزاً إن تزامن معه كسر القيود النمطية بهدف الوصول إلى النتائج بأفضل الطرق الممكنة. ولن يجرأ المرؤوس على التغيير ما لم يلمس من قائده التشجيع على ذلك. ويستطيع القائد تشجيع التغيير لدى أتباع من خلال:

- التشجيع على المبادرات الابتكارية.
- عقد الدورات المتعلقة بطرق التفكير وآلياته، ولاسيما التفكير خارج الصندوق.
- التشجيع على كسر الرتابة والنمطية.
- توليد الحس النقدي لدى المرؤوس حول كافة الإجراءات والأساليب المعتمدة في المنظمة.

مراعاة الفروق الفردية (رعاية الأفراد)

خلق الله عز وجل البشر متفاوتين في المقدرات الذهنية والجسمية والخلقية، وهذا الأمر يقتضي مراعاة هذا التفاوت في التعامل مع كافة الأتباع في المنظمة.

وتتم المراعاة من خلال عدة خطوات، منها:

- التقييم الدوري لكل الأتباع على حدة، والتماس نقاط القوة والضعف لديهم.
- تعزيز نقاط القوة لدى المرؤوس.
- الارتقاء بنقاط الضعف وتجاوزها.
- تشجيع المبدعين والموهوبين.
- مراعاة الأتباع ذوي الاحتياجات الخاصة.
- التركيز على المنافسة النظيفة من خلال عقد المسابقات بين الأتباع.

الالتفات إلى المقاصد العالية (مقاصد الشريعة الإسلامية)

من الأمور البدهية بالنسبة لمختلف القادة التفكير بالصالح العام المتعلق بالشركة أو المنظمة الأم، لكن فيما يتعلق بالقائد التحويلي النبوي فإن التفكير بالصالح العام يجب أن يتخذ تكؤة لنوع أرقى من المقاصد والأهداف، ألا وهو التفكير بالمقاصد العليا، والتي أكدت كافة الشرائع على تحقيقها، ومن تلك المقاصد العليا، مقصد الحرية، ومقصد العدل، ومقصد العُمران.

عندما يدرك المرؤوس أن قائده تجاوز المنفعة الشخصية، بل تجاوز النفع العام إلى هدف أعلى من ذلك، فلابد أن ينعكس ذلك عليه تحفيزاً وإلهاماً وكفاءة ونشاطاً.

بما أن هذه الأداة هي وليدة الشريعة الإسلامية، فيتوجب على القائد أمران: الأول: الاطلاع على دراسة مختصر لمقاصد الشريعة الإسلامية، ولاسيما مقاصد الشريعة العالية.

الثاني: الاطلاع على كيفية سعي مختلف الأنبياء إلى تعزيز تلك المقاصد.

الإخلاص (الأخلاق)

يقصد بالإخلاص تهذيب الجانب الأخلاقي لدى القائد عندما يسمو بأهدافه الداخلية نحو تحقيق الأهداف العليا، ومن آثار هذا الإخلاص عدم التعلق بمديح المادحين أو السعي لطلبه، أو الخوف من ذم الذامين، أو التأثر بهم، طالما أن البوصلة لدى القائد هي المقاصد العليا فسيوطن نفسه على المساهمة في تحقيقها.

وهذا الأمر سينعكس بلا ريب على الأتباع، وبالتالي ستتحجم المنافسة غير الشريفة، وسيسود بينهم التعاون الخلاق، ونكران الذات في سبيل الوصول إلى الأهداف العليا.

ومن العوامل المعينة على تمكين الإخلاص:

- التركيز على الفائدة التي سيجنيها المجتمع ككل من وراء نكران الذات في سبيل المقاصد العليا.
- الاطلاع على قصص المخلصين في الوقت الحاضر، وفي التراث الإنساني.
- تدريب النفس رويداً رويداً على الابتعاد عن التمحور الشخصي.

عمق التأثير (الروحانية)

من أهم الأدوات التي ينبغي للقائد أن يمتلكها التكلم بطلاقة أمام الجمهور، لكن وفي سياق القيادة التحويلية النبوية لن تؤتي هذه الأداة أكلها ما لم تكن في أعلى درجات التأثير.

مع ملاحظة إن عمق التأثير سيكون ظاهراً أثناء التكلم بين الأتباع كمجموعات، أو كأفراد. وفي الشريعة الإسلامية، وكما مر سابقاً فإن هناك تأكيداً على النبي على فرضية صلاة الليل عليه بالذات، والتي من أهم أثارها تمتعه بعمق التأثير بين أتباعه، وفي هذا إشارة واضحة إلى ضرورة الاقتداء به في هذا الجانب، وخصوصاً ممن يرغب بالتأسي بقيادته.

من العوامل المساعدة على عمق التأثير:

- صلاة السنن والنوافل (بالنسبة للمسلم)
- صلاة الليل (بالنسبة للمسلم)
- جلسات التفكر والتأمل، ومختلف أنواع الرحلات..

المداراة: (الحكمة)

يستطيع القائد أن يعاقب أي تابع مقصر حال تقصيره مباشرة، لكنه يستطيع أيضاً أن يؤخر العقاب، أو يخففه، أو يتناساه مراعاة لنوعية الأتباع الذين يعملون تحت يديه، ويرجع كل ذلك إلى عمق الحكمة التي يتمتع بها القائد، فرب تابع أثر العقاب سلباً عليه، وآخر أثرت المداراة عليه إيجاباً، وتقدير ذلك يرجع إلى القائد نفسه، وإلى حجم التقصير أو الخلل الحاصل.

ومن الوسائل المعينة على المداراة:

- لجم جماح الغضب، وتأخير اتخاذ أي قرار عند الغضب.
- التعرف على الأتباع عن قرب لتقدير ردات فعلهم بشكل عام.

الإيثار (التربية الغَيرية)

في سبيل تعزيز بناء فرق العمل التي تتبع للقائد، لابد من بعض الأدوات التي تدعم تلك الفرق والتي لا يستطيع القائد التنازل عنها، وتعتبر شريكته في صناعة النجاح، ويأتي الإيثار على سلم الأولويات والذي يجب أن يتشبع منه القائد بنفسه شخصياً لكي يصل إلى مختلف أتباعه سلوكياً، وبالتالي يصبح ثقافة شبه شائعة في منظمات الأعمال، وعندما ترتفع جرعة الإيثار في المنظمة سترتفع نسبة الكفاءة العملية، وستتقلص الأنانية، والانكفاء بين الأتباع، وبعبارة أخرى ستنصهر بالإيثار تلك العوائق التي تؤخر الإنجاز المنظماتي، وطالما كان هم الفريق هو تحقيق الأهداف فلن يلتفت أكثرهم على يد من جاء هذا الإنجاز.

ومن العوامل المساعدة على تمكين الإيثار:

- الإيمان الداخلي بأن إسعاد الآخرين سنعكس لا محالة على السعادة الشخصية.
- التفكير في عواقب إشاعة هذا الخلق عبر المنظمة ككل.

رفض مختلف الإغراءات (عمق الرؤية البصيرة)

إن قوة الرؤية لدى القائد التحويلي النبوي تقف حاجزاً قوياً أمام أي محاولة لثنيه عن الاستمرار في الاستمرار في طريقه، ومهما كانت نوعية تلك المحاولات، إن وضوح الطريق بذهنه يجعله لا يتوانى عن الوصول إليه مهما كلفه ذلك. ومن الوسائل المفيدة في هذا الشأن:

- امتلاك قدر كبير من القناعة.
- قوة الطاقة الروحية التي لديه.
- التفكير في عواقب النكوص ذات الأثر العام، وليس الشخصي فقط.

الالتفات إلى صناعة الحياة (الهم العُمراني التنموي)

لن يصل القائد إلى درجات عالية من القيادة النبوية ما لم يوقن بعظم الموقع الذي يشغله ألا وهو الاستخلاف والعُمران في هذه الأرض. عند ذلك سيتقن كيفية صناعة الحياة على أسس موضوعية، وعند ذلك أيضاً لن يعير اهتماماً لأي مشروع ما لم يحقق صناعة الحياة بأعلى صورها، والملاحظ أن الريادة ستكون ملازمة له طالما ينطلق من هم عمراني تنموي.

من الأمور المساعدة لتعزيز صناعة الحياة:

- الاطلاع على الأثر العظيم الذي تركه مختلف الأنبياء، ومن سار بخطاهم.
- الاطلاع على رواد المشاريع التنموية في كيفية صناعتهم للمشاريع الرائدة.
- الاطلاع على تقارير الأمم المتحدة فيما يتعلق بالأمور التنموية.

البرنامج العملي المقترح:

وفي سبيل التطبيق العملي لنظرية القيادة التحويلية النبوية في منظمات الأعمال فإنه يتوجب على أصحاب القرار تشكيل فريق عمل للقيام بالخطوات التالية:

الخطوة الأول: التشخيص

من خلال معرفة الوضع الحالي للمنظمة معرفة دقيقة ستظهر القوى المعيقة بصورة جلية، وبالتالي تنحصر إلى حد ما الأسباب الجذرية المسببة للوضع الحالي غير المرغوب.

الخطوة الثانية: خطة عمل

تتبع مرحلة التشخيص الدقيق للوضع الحالي طرح البدائل المناسبة لكل عنصر معيق ومانع للتغير المنشود، ويتم ذلك من خلال جدولة كل من القوى الدافعة والمقاومة بطريقة تقابلية.

الخطوة الثالثة: التنفيذ.

يعتبر الجدول النهائي لتحليل قوى المجال بمثابة خطة عمل واضحة المعالم وسهلة التنفيذ، فمن خلال ذلك الجدول يفرد كل عنصر على حدة بالعلاج التطبيقي الملائم له.

الخطوة الرابعة: التغذية الراجعة

ومن أجل ضمان التغيير الإيجابي المنشود لابد من مراجعة كل الخطوات السابقة عند التخطيط وبُعيد التنفيذ، لمعرفة مدى التباين بين الخطة والواقع العملي، ومن ثَم ردم الهوة بينهما.

الفصل السادس :

النتائج والتوصيات

النتائج:

من خلال ما تقدم يخلص الباحث إلى أن القيادة النبوية فاقت عناصر القيادة التحويلية –والتي هي من أحدث النظريات القيادية– بأشواط كثيرة جداً، قد جعلت القيادة النبوية نظريةً قائمة بحد ذاتها، والتي تعتبر عناصر القيادة التحويلية جانباً مهماً من جوانبها. وبالتالي من الممكن إضافة عناصر أخرى رديفة لعناصر القيادة التحويلية من خلال دراسة إدارية قيادية للسيرة النبوية العملية والقولية، وهذا ما تجلى بوضوح من خلال الأنموذج.

ومن خلال التطبيق العملي للأنموذج يظهر بوضوح مراعاة الثقافة المشتركة في أغلب منظمات الأعمال العربية.

وفيما يلي أهم الخصائص المتعلقة بالقيادة النبوية:

- تؤكد القيادة النبوية على ضرورة تعميق الجانب الروحي في شخصية القائد.
- تؤكد القيادة النبوية على ضرورة استجماع شريحة واسعة ومتنوعة من الأخلاق النبيلة في الشخصية القيادية.
- تؤكد القيادة النبوية على ضرورة تعميق التربية الغَيرية في العملية القيادية.
- تؤكد القيادة النبوية على ضرورة تعميق الرؤية المتجذرة في النفس، والتي تتجاوز المحاسبة الذاتية إلى الوازع النفسي.
- تؤكد القيادة النبوية على ضرورة تعميق فكرة صناعة الحياة بما يصب في مصلحة البشرية جمعاء.
- تؤكد القيادة النبوية على ضرورة تعميق الهم التنموي العُمراني وتعزيزه في الحياة وما بعد الحياة.

- إن خصائص القائد في النموذج التحويلي النبوي تكمن في أنه قائد أخلاقي، وقائد تحويلي، وقائد مقاصدي، وقائد روحي، وقائد حكيم، وقائد غَيري، وقائد رؤيوي، وقائد عُمراني تنموي.

التوصيات:

بعد هذه الجولة البحثية نصل إلى بعض التوصيات المجملة في هذه النقاط:

- الاستفادة من مدرسة الأنبياء عموماً في إثراء الأدب القيادي، وابتكار الأساليب الإدارية المناسبة بهدف إسقاط آثارها الإيجابية على منظمات الأعمال العربية والعالمية.
- إجراء دراسات اختصاصية متعمقة ومتعددة الاختصاصات (شريعة-إدارة) على كل الخلفاء الراشدين، إضافة إلى أبرز القادة الإسلاميين في مختلف العصور كخالد بن الوليد، وصلاح الدين الأيوبي، و...
- ومن خلال النتائج الجدية التي خلصت إليها الرسالة تظهر الحاجة ملحة إلى ضرورة تدريس مادة الإدارة الإسلامية عموماً، والقيادة النبوية خصوصاً في مرحلة الدراسات العليا، وهذا الأمر متناسب مع ثقافة الشعوب العربية، ويراعي بيئتهم.
- تعزيز الدراسات المختصة التي تبين أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف مع المدارس الغربية في الدراسات ذات الصلة بالمجال الإداري.
- إبراز خصوصية الأمة الإسلامية من خلال إشراكها في إظهار بصمتها الحضارية الثقافية في العلوم الإدارية.

قائمة المراجع العربية

- القرآن الكريم.
- أدير، جون (2011). **قيادة محمد**. (ترجمة رامي كلاوي) ط2، دبي، التراث. (الكتاب الأصلي منشور سنة 2010).
- ابن الأزرق، محمد بن علي بن محمد (2008). **بدائع السلك في طبائع الملك**. ط1، القاهرة: دار السلام.
- ابن إسحاق، محمد (1978). **السير والمغازي**. ط1، بيروت: دار الفكر .
- البخاري، محمد بن إسماعيل (2000). **صحيح البخاري**. ط1، دار طوق النجاة.
- البيضاوي، ناصر الدين (1996). **أنوار التنزيل وأسرار التأويل**. ط1، بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- البيهقي، أحمد بن الحسين (1994). **سنن البيهقي الكبرى**. مكة المكرمة: مكتبة دار الباز.
- الترمذي، محمد بن عيسى (1998). **سنن الترمذي**. بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- ابن الحجاج، مسلم (د.ت). **صحيح مسلم**. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- ابن حجر، أحمد بن علي (د.ت). **فتح الباري شرح صحيح البخاري**. بيروت: دار المعرفة.
- ابن حنبل، أحمد (2001). **مسند الإمام أحمد بن حنبل**. ط1، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- الخالدي، إبراهيم بدر الدين (2010). **القيادة الإدارية**. ط 1، دار الإعلام: الأردن.
- الخضرا، محمد بشير(2005)، **النمط النبوي-الخليفي**. ط1، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- خلف، محمد كريم (2010). **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- درة، عبد الباري (1990). نحو مشروع لنظريات ونماذج إسلامية فكرية عربية إسلامية في الإدارة، **المؤتمر الرابع للتدريب والتنمية الإدارية**، القاهرة.
- درة، عبد الباري والمجالي، نبيل (2010). **العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين**. ط1، عمان: دار وائل.
- درة، عبد الباري وجودة محفوظ (2012). **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**. ط2، عمان: دار وائل.
- الدينوري، عبد الله بن مسلم بن قتيبة (2008). **عيون الأخبار**. ط1، بيروت: المكتب الإسلامي.
- الرازي، محمد بن عمر (1998). **مفاتيح الغيب (التفسير الكبير)**. ط3، بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- الزرقا، مصطفى (1981). عظمة محمد ﷺ مجمع العظمات. **المؤتمر العالمي الثالث للسيرة والسنة النبوية**. بيروت: منشورات المكتبة العصرية.
- الزمخشري، محمود بن عمرو بن أحمد (1987). **الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل**. ط3، بيروت: دار الكتاب العربي.
- أبو زينة، فريد كامل (2005). **مناهج البحث العلمي**. (طرق البحث النوعي)، ط1، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: توزيع دار المسيرة.
- السِّجِسْتاني، سليمان بن الأشعث (د.ت). **سنن أبي داود**. بيروت: المكتبة العصرية.
- أبو السعود، محمد بن محمد (د.ت). **إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم**. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- الشاطبي، إبراهيم بن موسى(1997م). **الموافقات**. ط1، السعودية: دار ابن عفان.
- شقوارة، سناء (2013). **دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن**. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجنان، لبنان.

- الشيزري، عبد الرحمن بن عبد الله (1987). **المنهج المسلوك في سياسة الملوك**. ط1، الأردن: مكتبة المنار.
- الضمور، ابتسام (2009). **أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الطاهر محمد بن عاشور (2001). **مقاصد الشريعة الإسلامي**. ط2، عمان: دار النفائس.
- الطبري، محمد بن جرير (2000). **جامع البيان في تأويل القرآن**. ط1، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- الطُّرطوشي، محمد بن الوليد الفِهري (1994)، **سراج الملوك**. ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- ابن الطقطقا، محمد بن علي بن طباطبا (د.ت). **الفخري في الآداب السلطانية والدولة الإسلامية**. بيروت: دار صادر.
- العطوي، محمد إبراهيم (2010). **دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عطية جمال الدين (2003). **نحو تفعيل مقاصد الشريعة الإسلامية**. دمشق: دار الفكر.
- العلواني طه جابر (2001). **مقاصد الشريعة**. ط1، بيروت: دار الهادي.
- الغزالي، حافظ (2010). **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الغزالي، محمد بن محمد (1993). **المستصفى**. ط1، بيروت: دار الكتب العلمية.
- الفاسي، علال (1993). **مقاصد الشريعة الإسلامية ومكارمها**. ط5، المغرب: دار الغرب الإسلامي.
- الفراء، أبو يعلى (1980). **الأحكام السلطانية**. ط: 1، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- أبو الفضل، عبد الشافي (1996). **القيادة الإدارية في الإسلام**. ط1، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- القرطبي، محمد بن أحمد (1964). **الجامع لأحكام القرآن**. ط2، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- ابن كثير، إسماعيل بن عمر (1999). **تفسير القرآن العظيم**. ط2، بيروت: دار طيبة للنشر والتوزيع.
- ابن ماجه، محمد بن يزيد (2009). **سنن ابن ماجه**. ط1، دار الرسالة العالمية.
- الماوردي، علي بن محمد بن حبيب (1989). **الأحكام السلطانية والولايات الدينية**. ط1، الكويت : مكتبة دار ابن قتيبة.
- النسفي، عبد الله بن أحمد (1998). **مدارك التنزيل وحقائق التأويل**. ط1، بيروت: دار الكلم الطيب.
- ابن هشام، عبد الملك (1955). **السيرة النبوية**. ط2، مصر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده.
- الهيثمي، نور الدين علي (1994). **مجمع الزوائد ومنبع الفوائد**. القاهرة: مكتبة القدسي.
- اليوبي، محمد سعيد (1998). **مقاصد الشريعة الإسلامية وعلاقتها بالأدلة الشرعية**. ط1، السعودية: دار الهجرة.

المراجع الأجنبية.

- Antonakis, John, Day, David V. (2012). *The nature of leadership.* 2nd ed. London: Sage Publications.
- Barman, K. (2009). *Leadership management: achieving breakthroughs*. New Delhi: Global India Pub.
- Bass, B. M, & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, 8: 9 – 26
- Burns, J. M. (1978). *Leadership.* Kindle Edition. New York: Open Road.
- Ciulla, J. B & Burns, J. M. (2014). *Ethics, the heart of leadership*. 3rd ed. Santa Barbara, Calif: Praeger, an imprint of ABC-CLIO, LLC.
- Collins, Jim. (2001). *Good To Great, Why some companies make the leap and others don't*. 1ed. USA: Harper Collins Publishers Inc.
- Daft, Richard & Marcic, Dorothy. (2010). *Understanding Management*. 7th ed. Boston, USA: Cengage Learning.
- David, Day & Antonakis John, , *The nature of leadership.* 2nd ed. CA: Sage Publications.
- Dubrin, A. J. (2016). *Leadership: research findings, practice, and skills*. 8th ed. Boston, USA: Cengage Learning.
- Gachunga , H. and Ndege , F. (2014).The effects of transformational leadership on Results Based Management in Kenya's Civil Service. ***Strategic Journal of Business & Change Management***. Vol. 1 (1), pp1-32.
- Hacker, Stephen K & Roberts, Tammy. (2004). *Transformational leadership: creating organizations of meaning*. Milwaukee WI: Quality Press.

- Hay, Iain. (2006). Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms. Volume: 5, Issue: 2. E-journal of Organizational Learning and Leadership. Flinders University. http://www.leadingtoday.org
- Hayes, John. (2014). *The Theory and Practice of change management*. 4th ed. UK: Palgrave Macmillan.
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of management*. 5th ed. Farmington Hills, United States of America: Thomson Gale.
- Koehler, Jerry W. & Joseph M. P. (1997). *Transformational leadership in government*. Kindle Edition, Delray Beach, Fl: St. Lucie.
- Komives, S. R. & Lucas, N & McMahon, T. R. (2013). *Exploring Leadership: for college students who want to make a difference*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations.* 5th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. ***The Leadership Quarterly***, 7(3), 385–425.
- Lowe, Kevin B, & Gardner, William L. (2001). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. ***Leadership Quarterly***, 11(4), 459–514.
- Marques, Joan & Dhiman, S. (2014). *Leading spiritually: ten effective approaches to workplace spirituality*. 1ed. U.S.A: Palgrave Macmillan.
- Marshall, Elaine. (2011). *Transformational leadership in nursing*. 1ed, Springer Publishing Company, Incorporated.
- Northouse, Peter. (2013). *Leadership theory and practice*. 6th. ed. San Francisco CA: Sage Publications.

- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. ***The Leadership Quarterly***, 18, 49–68.
- Plunkett, Warren R. Allen, Gemmy S. Attner, Raymond F. (2012). *Management*. 10th ed. USA: Cengage Learning.
- Rafferty, Alannah E. Griffin, Mark A. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. ***The Leadership Quarterly***, 15, 329–354.
- Raja, M. W. (2012). Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A Study of Pakistani Service Sector Firms. ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, Vol. 2, Issue 1.
- Robbins, Stephen & P. Mary, (2012). Management. 11th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall.
- Roe, Kevin. (2014). *Leadership: practice and perspectives*. London: Oxford University Press.
- Rowold, J., Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. ***The Leadership Quarterly***, 18, 121–133.
- Shehada, Mohammad & Waseem, Abu Dawod. (2015). The Relationship between Managers' Level-Five Leadership Style and their Employees' Organizational Citizenship Behavior in the Telecommunication Companies in Jordan. ***European Journal of Business and Management***. Vol.7, No.9.
- Simola, S., Barling, J. & Turner, N. (2012). Transformational leadership and leaders, Mode of care reasoning. ***Journal of Business Ethics***, 108, 229–237.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

- Sullivan, Eleanon, J. & Decker, Philip, P. (2009). *Effective leadership and management in nursing*. 7th ed. England: Pearson Prentice Hall.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? ***The Leadership Quarterly***, 22, 121–131.
- Wilson, F. M. (2014). *Organizational behavior & work: A Critical Introduction.* 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Zehndorfer, Elesa. (2014). *Leadership*: a critical Introduction. 1ed. Oxon: Taylor & Francis.