



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوغريغ  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في  
تنص : ماستر إدارة الأعمال  
الموضوع :

أثر القيادة بالقيم على فاعلية اتخاذ القرار  
من المنظور الإسلامي

إعداد الطلبة :  
- سعدي عبد الرؤوف  
- بشيم يونس  
المشرفه :  
د . بعجي سعاد





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوغريغ  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في  
تخصص : ماستر إدارة الأعمال  
الموضوع :

أثر القيادة بالقيم على فاعلية اتخاذ القرار  
من المنظور الإسلامي

إعداد الطلبة :  
- سعدي عبد الرؤوف  
- بشيم يونس  
المشرفه :  
د . بعجي سعاد

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى : ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا

غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ

فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿

[سورة آل عمران : 159]



# الشكر و التقدير

نتقدم بداية بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لانجاز هذا الدراسة

المتواضعة وامثالاً لقول المصطفى عليه الصلاة والسلام : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

ونتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق للأستاذة المشرفة بعجي سعاد التي

منحتنا ثقتها ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة.

والشكر موصول كذلك لكل من تحمل عبء مراجعة هذا الدراسة

وتصويب أفكارها وأخطائها بما يكون مناسباً وملائماً لمقتضيات البحوث العلمية.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر والعرفان لكل الأساتذة والموظفين بجامعة

البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج عمومًا، وأساتذة وموظفي وطلبة كلية الاقتصاد والتجارة

وعلوم التسيير خصوصًا.

## الإهداء

إلى من قرن الله تعالى بالإحسان إليهما بطاعته

إلى من ربانا صغيران و شملانا بعظيم عطفهما كبيران

إلى والدينا الكريمين

إلى كل إخوتنا و أخواتنا

إلى كل الزملاء والأصدقاء والأقارب ...

إلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا البحث ولو بالقدر اليسير.

إلى كل هؤلاء أهدي لهم هذا العمل

....

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة بالقيم كأسلوب لقيادة منظمات الأعمال والزيادة من فاعلية اتخاذ القرارات فيها من المنظور الإسلامي، وذلك من خلال التطرق إلى موضوع القيم وكيف نظر الفكر الإسلامي إليه، بالإضافة إلى التعرف على القيادة الإدارية وبالأخص في الفكر الإسلامي، ليتم بعد ذلك تسليط الضوء على موضوع القيادة بالقيم بين الفكرين الوضعي والإسلامي، وصولاً إلى اتخاذ القرارات وكيف يمكن للقيم الإسلامية للقائد أن تؤثر على فاعليتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن للقيادة بالقيم الأثر البارز على فاعلية اتخاذ القرار، وما دونها ليس سوى ديكتاتورية وحب تسلط، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن القيم القيادية الإسلامية ترقى على أن تكون مرتبطة بالبعد المادي الدنيوي فقط، بل هي مرتبطة بالبعدين الدنيوي والبعده الأخروي الروحي الذي يربط الإنسان بمسؤوليته أما الله عز وجل إضافة إلى مسؤوليته أمام بني جنسه من البشر، وهذا ما يؤكد على أن القيادة بالقيم الإسلامية تزيد من فاعلية اتخاذ القرارات، وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات التي تساعد على تطبيق هذا النوع من القيادة، سعياً إلى قرارات ذات فاعلية حقيقية.

**الكلمات المفتاحية:** القيم - القيادة - القيادة بالقيم - المنظور الإسلامي - اتخاذ القرار - الفاعلية.

## ***Résumé :***

Cette étude visait à mettre en évidence l'impact du leadership avec des valeurs comme méthode pour diriger les organisations d'affaire et à augmenter l'efficacité de la prise de décision dans celles-ci d'un point de vue islamique, en abordant la question des valeurs et de la façon dont la pensée islamique la percevait, en plus d'identifier le leadership administratif, en particulier dans la pensée islamique, à faire après Cela met en lumière la question du leadership par des valeurs entre la pensée occidentale et islamique, jusqu'à la prise de décision et comment les valeurs islamiques du leader peuvent affecter leur efficacité.

L'étude a révélé que le leadership par des valeurs a un effet important sur la prise de décision efficace, et ce qui est en dessous n'est rien d'autre que la dictature et l'amour de la domination, et l'étude a également révélé que les valeurs du leadership islamique sont promues pour être liées uniquement à la dimension matérielle et mondaine, mais plutôt aux deux dimensions du monde et à l'autre dimension spirituelle. Ce qui lie l'homme à sa responsabilité, comme pour Dieu Tout-Puissant, en plus de sa responsabilité face à d'êtres humains, et c'est ce qui confirme que le leadership avec les valeurs islamiques augmente l'efficacité de la prise de décision, et l'étude s'est conclue par un ensemble de suggestions qui aident à mettre en œuvre ce type de leadership, dans la poursuite des décisions pertinentes Véritable puissance.

**Mots clés:** valeurs - leadership - leadership par des valeurs - Pensée islamique - prise de décision - efficacité.



# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

الشكر و التقدير

الاهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

أ ..... مقدمة :

## 8 الفصل الأول: القيم

10 ..... المبحث الأول: القيم: المفهوم، المصادر، الأهمية:

10 ..... المطلب الأول: مفهوم القيم:

12 ..... المطلب الثاني: مصادر قيم العمل:

15 ..... المطلب الثالث: أهمية القيم:

16 ..... المبحث الثاني: القيم في الإسلام:

16 ..... المطلب الأول: مفهوم القيم في الإسلام:

17 ..... المطلب الثاني: مصادر قيم وأخلاقيات العمل في الإسلام:

18 ..... المطلب الثالث: أنواع وتصنيفات القيم في الإسلام:

18 ..... أولاً: أنواع القيم في الفكر الإسلامي:

19 ..... ثانياً: تصنيفات القيم و الأخلاقيات العمل في الإسلام:

25 ..... خلاصة الفصل الأول:

## 26 الفصل الثاني: القيادة بالقيم

28 ..... المبحث الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري الوضعي: المفهوم، الأهمية، المقومات:

28 ..... المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الوضعي:

29 ..... المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية في الفكر الوضعي:

30 ..... المطلب الثالث: مقومات القيادة الإدارية في الفكر الوضعي:

31 ..... المبحث الثاني: القيادة الإدارية في الإسلام: المفهوم، مقوماتها، أنماطها:

31 ..... المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام:

32 ..... المطلب الثاني: مقومات القيادة في الإسلام:

35 ..... المطلب الثالث: نمط القيادة الإدارية في الإسلام:

36	المبحث الثالث: القيادة بالقيم: بين الفكر الإداري الوضعي والفكر الإسلامي:.....
37	المطلب الأول: القيادة بالقيم في الفكر الإداري الوضعي:.....
37	أولاً: المفهوم:.....
38	ثانياً: المبادئ والأبعاد:.....
39	ثالثاً: الخصائص والقدرات الأساسية:.....
42	المطلب الثاني: القيادة بالقيم في الفكر الإسلامي:.....
43	أولاً: خصائص القيادة بالقيم في الفكر الإسلامي:.....
44	ثانياً: واجبات القيادة بالقيم في ظل الفكر الإسلامي:.....
45	خلاصة الفصل الثاني:.....
46	<b>الفصل الثالث: فاعلية اتخاذ القرار</b>
48	المبحث الأول: اتخاذ القرار: المفهوم والأهمية، المراحل، الفاعلية:.....
48	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار:.....
48	أولاً: مفهوم اتخاذ القرار:.....
49	ثانياً: أهمية اتخاذ القرار:.....
50	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار:.....
53	المطلب الثالث: فاعلية اتخاذ القرار:.....
53	أولاً: فاعلية عملية اتخاذ القرار:.....
54	ثانياً: العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار:.....
56	ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرار الفاعلة:.....
57	المطلب الرابع: اتخاذ القرار في الفكر الإسلامي:.....
58	المبحث الثاني: فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيم القائد:.....
59	المطلب الأول: علاقة القيم بالسلوك القيادي:.....
62	المطلب الثاني: أثر قيم القائد على فاعلية القرارات الإدارية:.....
62	أولاً: أسباب اتخاذ القرار اللافاعل:.....
63	ثانياً: طريق القائد بالقيم إلى القرار الفاعل:.....
65	ثالثاً: أهمية القيم في مساعدة القادة على اتخاذ القرارات الفاعلة:.....
66	المطلب الثالث: علاقة قيم القائد بفاعلية اتخاذ القرارات في الفكر الإسلامي:.....
70	خلاصة الفصل الثالث:.....
71	خاتمة:.....
74	قائمة المراجع:.....

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مصادر قيم و أخلاقيات العمل	الشكل رقم 01:
53	مراحل عملية اتخاذ القرار	الشكل رقم 02:
59	نموذج مسار التغيير	الشكل رقم 03:
62	أثر الموقع الوظيفي في القيم الشخصية	الشكل رقم 04:

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	الفرق بين القائد و المدير	الجدول رقم 01:



# مقدمة عامة

## مقدمة

إن تطوير الإطار القيادي داخل المنظمات هو مجال خصب لتطبيق عدد من النظريات الحديثة في علم الإدارة، لذا اتجهت الدراسات مؤخرا إلى معالجة وتحليل أثر الشخصية القيادية ومنهجها داخل المنظمات، وأصبحت هذه المعالجة للسلوكيات والطابع الإنساني للإدارة تهتم بمراجعة مكونات الشخصية القيادية، والقيم تأتي على رأس مكوناتها بصفتها مؤثر أولي في السلوك والأداء، إذ يرى البعض أن القادة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم، ويقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية داخل منظماتهم، وهذه القرارات تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي يتبناها هؤلاء القادة.

نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على مجموعة عناصر أهمها مواردها البشرية، وفي مقدمتها يأتي القادة الذين هم المعنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة تلك المنظمات وتحديد وتحقيق أهدافها، وبما أن القيادة الإدارية هي مفتاح الإدارة أو الطريق إليها، ومهما كانت الصعاب التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات الشخصية القيادية يعتبر من ضروريات البحث في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة، وتأتي الأخلاق والقيم على رأس مكونات الشخصية بصفتها مؤثرا أوليا في السلوك، والتي تعتبر من أهم مقومات المجتمع الصالح، فقد ازداد الاهتمام مؤخرا بموضوع "القيادة بالقيم" كأساس وأسلوب متميز في قيادة وإدارة البشر والمنظمات، ليس هذا فحسب بل أصبحت القيادة بالقيم في وقتنا الحالي ضرورة حياتية ومطلب حضاري ملح، خاصة بعد تزايد حالات الفساد وفضائح الغش والاحتيال من قبل كبار القادة والمدراء التنفيذيين في كبرى المنظمات في العالم، نتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة وفي كلا القطاعين العام والخاص.

من جهة أخرى تعتبر عملية اتخاذ القرار المحور الرئيسي للنشاط الإداري ويرجع ذلك إلى سيطرتها على كافة أعمال المسئول الإداري مهما كانت طبيعة نشاطه ومهما اختلف مستواه التنظيمي، فهي تعد إحدى المهام الصعبة والمعقدة التي يجب على الإدارة ممارستها إذ تزداد صعوبة اتخاذ القرار بزيادة البدائل المتاحة فهنا تزداد الحاجة إلى إنتاج معلومات باعتبارها وسيلة يستمد منها متخذ القرار الحلول الممكنة، إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد، وإن مقدار النجاح الذي تحققة أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم وقيم أخلاقية تضمن ترشيد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

إن المتفحص لأبحاث القيادة بالقيم في المجتمع العربي والإسلامي - بما فيها الجزائر - يلاحظ مدى محدودية ونقص الأبحاث في هذا المجال، وهو ما يفسر غياب التطبيق العملي بالقيم في معظم منظماتنا العربية والإسلامية، بالرغم من أننا مجتمع مسلم يقوم على المبادئ والأخلاق الإسلامية الراقية، تلك الأخلاق التي تمثل التربة الخصبة التي تنبت فيها القيادة بالقيم.

## أولاً- الإشكالية:

بناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

### • ما أثر القيادة بالقيم على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من منظور الفكر الإسلامي؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيم في مجال الأعمال، ما تصنيفاتها وما هي مصادرها في الفكر الإسلامي؟
- ما المقصود بالقيادة بالقيم في الفكر الإسلامي، ما هي مبادئها وخصائصها؟
- ما المقصود بعملية اتخاذ القرار في الفكر الإسلامي، وما هي شروط فاعليتها؟
- هل هناك علاقة بين نمط القيادة بالقيم وفاعلية اتخاذ القرارات في المنظمة وبالتحديد من منظور الفكر الإسلامي؟

## ثانياً- الفرضية الرئيسية:

إن قيم وأخلاقيات العمل تعتبر بمثابة المحرك والمرشد للسلوك الإنساني، والقائد بالقيم أو القائد الأخلاقي هو قائد يتأثر بجملة القيم والأخلاقيات التي يؤمن بها عند قيامه بعملية اتخاذ القرارات، فهذه القيم تؤثر في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وصولاً إلى القرار الفاعل والفعال، خاصة عندما يتعلق الأمر بجملة القيم والأخلاقيات الإسلامية.

## ثالثاً- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

- 1- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة؛
- 2- ربط موضوع فاعلية عملية اتخاذ القرار بموضوع مهم، وهو القيادة بالقيم وبالرغم من توفر الدراسات التي تناولت سواء موضوع فاعلية اتخاذ القرار أو القيادة بالقيم، لكن لم يتم الربط بينهما -حسب علم الباحثين- في الدراسات العربية على الأقل؛
- 3- التاريخ الإسلامي الزاخر بالقيادة العظام يجعله مجالاً خصباً لدراسة قيم القائد المسلم، وكيفية مساهمة القيم الإسلامية في جعل قرارات القائد المسلم ذات فاعلية؛
- 4- محاولة لفت أنظار إدارات المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة بالقيم والفاعلية في عملية اتخاذ القرار ومحاولة إبراز أهمية القيادة بالقيم الإسلامية في أداء المدير لعمله، وأثرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار مما يساعدهم في التفكير لتطوير أساليبهم القيادية للسعي لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار؛
- 5- قد تساهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال؛
- 6- لفت نظر المسؤولين في المنظمات الجزائرية إلى ضرورة إعادة النظر في الأساليب القيادية المتبعة والعمل على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لكل مرحلة؛

## رابعاً - أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة بما يلي:

- 1- التعرف على القيم الأخلاقية للقائد الإداري من المنظور الإسلامي؛
- 2- تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرار، ونظرة الفكر الإسلامي في ذلك؛

- 3- التعرف على مدى أثر القيادة بالقيم على فاعلية عملية اتخاذ القرار؛
- 4- معرفة علاقة قيم القائد بفاعلية اتخاذ القرار ورأي الفكر الإسلامي في ذلك؛
- 5- السعي لتبني المديرين العاملين في المنظمات الجزائرية لنمط القيادة بالقيم؛
- 6- محاولة إيجاد نمط قيادي يساعد على انتشار منظمات الأعمال من التوجه المادي البحت نحو التوجه الإنساني الذي يتوقع -حسب الباحثين- أن يكون سبيل النجاة الوحيدة إذا أراد العالم أن يخرج من التخبطات الذي يعيشها.

### خامسا- دوافع وأسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعت للبحث والدراسة في موضوع القيادة بالقيم، ومعرفة أثرها على فاعلية اتخاذ القرار بالتحديد من المنظور الإسلامي ما يلي:

- 1- علاقة الموضوع المباشرة بتخصص الباحثين (إدارة الأعمال)؛
- 2- تقديم مرجع في مجال إدارة الأعمال باللغة العربية حول موضوع قيم القائد وأثرها في عملية اتخاذ القرار من منظور إسلامي؛
- 3- إيمان الباحثين الراسخ بأن الجشع وسيطرة الجانب المادي في مجال إدارة الأعمال، هو عبارة عن قبلة موقوتة في عالم يشهد الكثير من الاضطرابات؛
- 4- الغزو الفكري الغربي الذي يحاول طمس هويتنا الإسلامية، وقد اختير هذا الموضوع سعيا للمساهمة في التذكير بقيمتنا الإسلامية بغية الالتزام بما التزما حقيقيا خصوصا في مجال إدارة الأعمال؛
- 5- تحول علمنا اليوم إلى عالم يمجج بالعديد من الأفكار المادية، جراء التوجهات والنظريات الغربية وسعيها الحثيث إلى ترويح النموذج الغربي في القيم والسلوك؛
- 6- حاجتنا لتأسيس مؤسسات قائمة على بنیان متين، أساساته القيم الإسلامية، امثالاً لقوله تعالى: ﴿أَفَمَنْ أُسِّسَ بُنْيَانُهُ عَلَى تَقْوَى مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أُسِّسَ بُنْيَانُهُ عَلَى شِقَا جُرْفٍ هَارٍ فَأَنْهَارَ بِهِ فِي نَارٍ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾<sup>1</sup>؛
- 7- التيارات الفكرية الوافدة إلينا من المجتمعات الغربية، هي أفكار يحمل الكثير منها قيما وأخلاقا تتناقض جملة مع قيمنا ومعتقداتنا المستمدة من ديننا الحنيف.

### سادسا- منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة البحث في هذا الموضوع دراسته وفق المنهجين التاليين:

- **المنهج الوصفي:** والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها، حيث أنه قد تم الإطلاع على مجموعة كثيرة من الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية حول الموضوع، ما ساعد على ذلك.
- **المنهج الاستنباطي:** في هذا المنهج يربط العقل بين المقدمات والنتائج، أو بين الأشياء وعللها على أساس المنطق والتأمل الذهني، فهو يبدأ بالكليات ليصل منها للجزئيات، وهو يقوم على استخراج واستنباط المعاني من النصوص، وقد استخدم المنهج الاستنباطي في هذه الدراسة في استنباط مجموعة من القيم الخاصة بالقائد الإداري وكذا استنباط المقومات والسمات القيادية من القرآن والسنة النبوية.

<sup>1</sup> سورة التوبة: الآية 109.

## سابعاً- صعوبات الدراسة

- هناك جملة من الصعوبات واجهت الباحثين عند قيامهما بهذه الدراسة من بين هذه الصعوبات ما يلي:
- 1- الحجر الصحي الذي شهده العالم عموماً والجزائر خصوصاً ما جعل ظروف البحث فيها صعبة للغاية؛
  - 2- القيم هي من المواضيع الصعبة والمتشعبة، لأنها مرتبطة بالفلسفة قديمها وحديثها، ما يجعل الموضوع صعباً بحد ذاته؛
  - 3- قلة المراجع الإسلامية الحديثة التي تتحدث مباشرة عن القيم، خاصة فيما يتعلق بالقيم في مجال الأعمال والإدارة؛
  - 4- صعوبة تطبيق الدراسة ميدانياً، نظراً للجائحة التي تجتاح العالم (كورونا 19)، وأيضاً ندرة المؤسسات الجزائرية التي تعتمد القيم الإسلامية منهاجاً لها.

## ثامناً - الدراسات السابقة

### ❖ الدراسات العربية

1. دراسة (حازم علي بدارنة 2009) بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك في الأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء التدريس فيها" و قد هدفت الدراسة إلى:
  - التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم.و توصلت الدراسة إلى:
  - ممارسة عالية للإدارة بالقيم من طرف رؤساء الأقسام في هذه الكلية.
2. دراسة (العنزي 2010) بعنوان: " أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، دراسة ميدانية في وزارة العدل الكويتية. هدفت هذه الدراسة إلى:
  - معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؛و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
  - وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب والدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول عليها؛
  - وجود أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية؛
  - وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل؛
3. دراسة (صفوان أمين سعد السقاف، 2015) بعنوان: " القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين، الولاء التنظيمي كمتغير وسيط"، دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية. هدفت هذه الدراسة إلى:
  - إبراز أهمية القيادة بالقيم كأسلوب لقيادة المنظمات و العاملين؛
  - دراسة العلاقة بين القيادة بالقيم وأداء العاملين العلاقة بين وبينها وبين الولاء التنظيمي، وأيضاً بين الأداء والولاء التنظيمي؛
  - التعرف على مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي للعاملين.

و توصلت الدراسة إلى :

- توجد علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين، وأيضاً بين القيادة بالقيم وبين الولاء التنظيمي، كما أنه هناك علاقة تأثير إيجابية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين؛
  - مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى المجتمع المدروس متوفر بدرجة عالية؛
  - كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:
  - اعتماد القيادة بالقيم كمنهجية لدى جميع المنظمات؛
  - إنشاء مراكز متخصصة في الإعداد للقادة؛
4. دراسة (بعجي سعاد 2017) بعنوان: " دور القيم في بناء قيادة ناجحة و فعالة بين الفكر الوضعي و الفكر الإسلامي " دراسة حالة مؤسسة ميديا (أركوديم).

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيم في بناء قيادة ناجحة وفعالة في المنظمة الجزائرية محل الدراسة وذلك ب :

- التعرف على أهم القيم الأخلاقية السائدة لدى القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؛
- إيضاح الفرق بين القيم الإسلامية والقيم الوضعية، وكذا الفرق بين القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي والقيادة الإدارية في الفكر الوضعي، واقتراح نموذج علمي للقيادات الإدارية مبني على القيم الإسلامية، يعزز دور القيم والأخلاق في المنظمات، ويتم العمل وفقه من أجل تحقيق مستويات مرضية من الأداء؛
- الوقوف على أهم السمات والمقومات الواجب توافرها في القيادات الإدارية والمستنبطة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لمحاولة تغيير نظرة القادة الإداريين ورجال الأعمال الذين يرون أن هناك قطيعة بين القيم والأخلاقيات والعمل الإداري، ومحاولة لفت نظرهم إلى ضرورة التمسك بالقيم والأخلاق الإسلامية من أجل الوصول إلى الفلاح في الدنيا والآخرة.

وقد توصلت الدراسة إلى :

- إبراز العلاقة بين القيم والقيادة الإدارية الناجحة والفعالة في منظمة مؤسسة ميديا (أركوديم)، أن وتم التوصل إلى أن القيادتها تنتهج مجموعة من القيم الإسلامية، وتتوافر على مجموعة من القيم الأخلاقية التي تم تحديدها في ( تقوى الله، العدالة والمساواة، الأمانة والثقة، الشورى، النزاهة والصدق، الإخلاص وإتقان العمل، القدوة الحسنة، المادية والنفعية)؛
- كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 5% بين القيم والقيادة الناجحة والقيم والقيادة الفعالة؛

5. دراسة (رائد هاني محمود لعرايضة 2012) بعنوان: " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين "

و قد هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية؛
- هل ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية له علاقته بمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية؟

و توصلت الدراسة إلى أن:

- مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية وجهة نظر العاملين كان متوسطاً؛
- هناك علاقة طردية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم المواطنة التنظيمية.
- وعرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية؛
- تطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية و لاللكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

### ❖ الدراسات الأجنبية

#### 1. دراسة (2003 Reid,etal) بعنوان :

#### "Impact of Information on Corporate Decision Making: the UK Banking Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى :

- توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني؛
  - معرفة أثر وجود مكتبة معلوماتية إلكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات، بتوزيع استبيانات على مجموعتين من البنوك (بنوك لا تتوفر لديها مكتبة معلوماتية إلكترونية وبنوك مزودة بمكتبة معلوماتية إلكترونية).
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن ما نسبته 94 % من المديرين في كلا المجموعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة؛
  - أن ما نسبته 79 % من المديرين يؤكدون أن المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؛
  - توفر المعلومات الرسمية لاتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرارات.

#### 2. دراسة (2014 Kijpokin Kasemsap) بعنوان:

#### "The Role of Ethical Leadership in Ethical Organizations: A Literature Review"

هدفت هذه الدراسة إلى :

- الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في المنظمات الأخلاقية، وبالتالي إيضاح أهمية المناخ الأخلاقي التنظيمي في الأداء التنظيمي؛
  - معرفة أهمية القيادة الأخلاقية والثقافة الأخلاقية التنظيمية في المنظمات الأخلاقية.
- وقد توصلت الدراسة إلى :
- يعد استخدام القيادة الأخلاقية أمراً حاسماً للمنظمات الأخلاقية التي تسعى لخدمة الموردين والعملاء ، وزيادة أداء الأعمال ، وتعزيز القدرة التنافسية ، وتحقيق النجاح المستمر في الأعمال العالمية؛
  - من الضروري للمنظمات الأخلاقية أن تستكشف تطبيقات القيادة الأخلاقية الخاصة بها ، وتعزز خطة إستراتيجية منوطة بذلك، والاستجابة على وجه السرعة لاحتياجات القيادة الأخلاقية لأعضاء المنظمة في المنظمات الأخلاقية؛
  - يؤدي تطبيق القيادة الأخلاقية في المنظمات الأخلاقية إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير وتحقيق أهداف العمل في عصر وسائل التواصل الاجتماعي.

#### 3. دراسة (2015 Carita lilian SNELLAMAN) بعنوان:

#### "Ethics management: How to achieve ethical organizations and management ?"

هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة لماذا يوجد الكثير من المخالفات؟ كيف يمكن تحفيضه؟ وكيف يمكن تحقيق المزيد من التنظيم الأخلاقي والإدارة الأخلاقية؟

- كما سعت إلى الاستنتاج من أخطاء الممارسات المسيئة التي نُجمت بشكل أساسي عن التغييرات الكبيرة التي شهدتها البيئة التنظيمية في العقود الأخيرة والتي تضمنت أساليب عمل، ممارسات جديدة أدت إلى اضمحلال القيم، الشيء الذي تسبب في العديد من الأخطاء.
- وقد توصلت الدراسة إلى:

- النظريات الأخلاقية والأدوات الأخلاقية الفعالة يمكن أن تكون مرفوقة بالحد الأدنى من الأخطاء وقدم يتم حتى القضاء تلك الأخطاء؛
- بالقيم وبالمثل والأدوات الأخلاقية، تُعلم النظريات وأساليب العمل للموظفين ومساعدتهم على التصرف بشكل أخلاقي واتخاذ قرارات أخلاقية.

#### ❖ التعليق على الدراسات السابقة:

تجدر الإشارة في ظل الدراسات السابقة إلى النقاط التالية:

- بعض الدراسات ربطت بين قيم القادة و أداء العاملين في حالة دراسة (صفوان أمين سعيد السقاف)، ودراسة (بعجي سعاد 2017) التي ربطت القيم بنجاح وفعالية القيادات الإدارية، في حين أن هذه الدراسة ربطت بين قيم القيادة الإدارية و فاعلية اتخاذ القرار.
- بعض الدراسات تناولت القيم الإسلامية في المجال التربوي مثل دراسة (حازم علي بدارنة 2009) ودراسة (رائد هاني محمود لعرايضة 2012)، أما الدراسة الحالية تناولت القيم الإسلامية في مجال الأعمال، حيث حاولت توظيف المعطيات الدينية والروحية في السلوكيات الإنسانية والأفعال الإدارية.
- أغلب الدراسات المتعلقة بموضوع اتخاذ القرار تكون مرتبطة بالمعلومات مثل دراسة (Kijpokin Kasemsap 2014)، في حين أن هذه الدراسة تم ربطها بـقيم القيادة الإدارية.

### تاسعا - هيكل الدراسة

يتكون البحث من مقدمة، وثلاثة فصول، وخاتمة.

تتناول المقدمة مشكلة الدراسة، وفرضيتها، أهميتها، أهدافها، دوافع اختيارها، منهجها، صعوباتها، الدراسات السابقة، وأخيرا هيكل البحث.

تناول الفصل الأول القيم عموما والقيم من منظور الفكر الإسلامي خصوصا، ويشمل المبحث الأول فيه القيم من حيث المفهوم، المصادر، الأهمية، وبالمقابل يتناول الفصل الأول في مبحثه الثاني القيم في الفكر الإسلامي من حيث المفهوم، المصادر، الأنواع والتصنيفات.

تعرض الفصل الثاني إلى موضوع القيادة الإدارية في الفكر الوضعي والإسلامي، حيث تم التطرق في مبحثه الأول إلى القيادة في الفكر الوضعي من حيث المفهوم، الأهمية، المقومات والخصائص، بالمقابل مبحثه الثاني تطرق إلى القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي من حيث المفهوم، المقومات والخصائص، كما تطرق مبحثه الثالث للقيادة بالقيم بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي. يناقش الفصل الثالث دور قيم القيادة الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرار، حيث يتطرق مبحثه الأول إلى مفهوم اتخاذ القرار، مراحل اتخاذ القرار، وفاعلية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى اتخاذ القرار في الفكر الإسلامي، كما تناول مبحثه الثاني فاعلية اتخاذ القرار وعلاقته بـقيم وأخلاقيات القائد، من خلال التعرض لعلاقة القيم بالسلوك الإداري، وأثر قيم القائد على فاعلية القرارات الإدارية، علاقة قيم القائد بفاعلية اتخاذ القرارات في الفكر الإسلامي.

وفي الأخير تناولت الخاتمة نتائج البحث، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات موجهة لمنظمات الأعمال.





الفصل الأول

القيم

# الفصل الأول

## القيم

### تمهيد:

إن ابتعاد الإنسان عن الأنا والتفكير في الآخر هو أمر لا بد منه، لأنه لا يعيش لذاته ولا يعيش في عزلة عن غيره، بل إن أفعاله وسلوكياته هي صورة عن الآخرين وللآخرين، ومن هنا يأتي دور الضوابط لسلوكيات الإنسان التي على الفرد الامتثال لها لاعتباره عضو في الجماعة، فالوقائع الاجتماعية من الأسباب الغير شخصية لأنها مستمدة من المجتمع، لذا يجب توفر قوة تستطيع أن تضع قوانين للناس في محيطهم ألا وهي القيم.

فالأصل والأمثل أن يكون الضمير الفردي انعكاس للضمير الجمعي، إذا تكلم الضمير في الفرد فإن صوت المجتمع هو الذي يتكلم، فالمرء ابن بيئته و مرآة عصره، فاللذة والمنفعة كمعيارين ذاتيين متغيرين لا يمكنهما أن يكونا قاعدتا السلوك الإنساني الوحيدتان لأن ارتباط الفرد بهما يجعل أهدافه مادية فقط ويفقد روحيتها.

إن الدراسة المعيارية للخير والشر، تصل بالإنسان إلى الارتقاء عن السلوك الغريزي بمحض إرادته الحرة، وتجعله يتفهم ما يتطلبه ويفرضه الآخرون، وذلك برغبة الإنسان وحده، ومصدرها ضميره ووعيه.

قد بين النبي صلى الله عليه وسلم أن من أسباب بعثته؛ إتمام منظومة القيم، والرقى بها، ففي الحديث عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: (إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق).

تختلف القيم من مجتمع إلى آخر، حيث أن لكل مجتمع بنائه القيمي الذي من خلاله تتكون المقاييس التي يحكم بها على سلوك الأفراد والجماعات، بأن هذا السلوك مرغوب فيه أو مرغوب عنه.

المجتمع الإسلامي مثله مثل أي مجتمع آخر، له بناؤه القيمي الذي يشكل شخصيته ويميزه عن غيره، وأساس هذا البناء هو الشريعة الإسلامية.

بناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

✓ المبحث الأول: القيم: المفهوم، المصادر، الأهمية.

✓ المبحث الثاني: القيم في الإسلام.

## المبحث الأول: القيم: المفهوم، المصادر، الأهمية

مفهوم القيم ساير البشرية منذ الأزل، فهو من المفاهيم التي يتواتر استخدامها عندما يتناول الناس أمراً ما وخاصة إذ كان من الأمور الحساسة، حيث من اللازم تقييم السلوك الإنساني والتمييز بين أنماط الحياة سواء كانت للأفراد أو الجماعات أو المجتمعات.

ومن خلال الآتي سنحاول التطرق إلى موضوع القيم، من خلال المطالب التالية:

- ✓ المطالب الأول: مفهوم القيم.
- ✓ المطالب الثاني: مصادر قيم العمل.
- ✓ المطالب الثالث: أهمية القيم.

### المطلب الأول: مفهوم القيم

أولاً - لغة:

القيمة في اللغة :جمعها (قيم) وهي تعني: "الديمومة والثبات والسياسة والرعاية والصلاح والاستقامة"<sup>1</sup>؛ فقد قال تعالى:

﴿ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ﴾<sup>2</sup>، وقال تعالى: ﴿قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيَمًا مِّلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾<sup>3</sup>، أي مستقيماً لا عوج فيه.

أما ابن منظور في لسان العرب فيعرف القيمة على أنها:<sup>4</sup>

القيمة ثمن الشيء بالتقوم، ويسمى الثمن قيمة لأنه يقوم مقام الشيء، وقومته عدلته، وتقوم الشيء: تعدل واستوى وتبينت قيمته، وقيمة الشيء قدره، وقيمة المتاع ثمنه، ومن الإنسان طوله، ويقال ماله قيمة إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت عليه، عكسه المتمسك بالشيء والثابت عليه فهو قائم عليه، في قوله تعالى: ﴿لَيْسُوا سَوَاءً مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ أُمَّةٌ قَائِمَةٌ يَتْلُونَ آيَاتِ اللَّهِ آنَاءَ اللَّيْلِ وَهُمْ يَسْجُدُونَ﴾<sup>5</sup>.

والقيم مصدر بمعنى الاستقامة والاعتدال، يقال استقام له الأمر، قال تعالى: ﴿قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِثْلُكُمْ يُوحَى إِلَيَّ أَنَّمَا

إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَاسْتَقِيمُوا إِلَيْهِ وَاسْتَغْفِرُوهُ وَوَيْلٌ لِلْمُشْرِكِينَ﴾<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> ماجد زكي الجلاد، تعلم القيم وتعليمها، ط3، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010، ص19.

<sup>2</sup> سورة الروم: الآية 30.

<sup>3</sup> سورة الأنعام: الآية 161.

<sup>4</sup> ابن منظور، لسان العرب، المجلد 12، ط6، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1997، ص503.

<sup>5</sup> سورة آل عمران: الآية 113.

<sup>6</sup> سورة فصلت: الآية 6.

وقام الشيء واستقام، اعتدل واستوى، في قوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ

يَحْزَنُونَ﴾<sup>1</sup>، معنى قوله استقاموا عملوا بطاعته ولزموا سنة نبيه.

مما تقدم يتضح أن كلمة "قيم" استعملت في اللغة العربية في معان عدة منها:

- نظام الأمر وعماده؛

- الاستقامة والاعتدال؛

- الثبات والدوام والاستمرار؛

- توفية الشيء حقه؛

- قيمة الشيء وثمنه.

ثانياً- اصطلاحاً: اهتم الكثير من الفلاسفة والمنظرين بدراسة القيم، كونها أحد المحددات الهامة في السلوك الإنساني بجميع

جوانبه، فتم التطرق إليها على أنها :

" أحكام يطلقها الفرد على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها، وذلك وفقاً لمعايير الجماعة ، والعوامل البيئية

المختلفة و نتيجة لخبرات الفرد و تفاعله مع هذه الأشياء "<sup>2</sup>

كما أنها: " مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن جماعة ما، وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال

والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة بما لها من صفة الضرورة بالالتزام والعمومية، والخروج عليها أو

الانحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف الجماعة "<sup>3</sup>

كما أن القيم هي: "ذلك النموذج المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك

الآخرين "<sup>4</sup>.

والقيم: "تعبّر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، فهي التي توجه أخلاقنا

وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سورة الأحقاف: الآية، 12.

<sup>2</sup> محمد سليمان وسوسن عبد الوهاب، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص2.

<sup>3</sup> محمد العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص38.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي في ظل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص178.

يمكن تعريف القيم على أنها: معاني ومعايير تبرر السلوك وتقف وراءه، تنجم عن مجموعة من المعتقدات التي تشمل المقومات الأساسية، فهي المحور الذي تبنى عليه مجموعة الاتجاهات التي توجه الأشخاص نحو وسائل وغايات وأنماط سلوكية، حيث يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها، فالقيم هي المثل العليا، والإطار المرجعي العام الذي يربط الأفراد فيما بينهم، وهي بشكل أعم مجموعة الثوابت التي تشمل كل جوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، وتؤدي إلى تحقيق الهدف الأسمى، وتحظى بقبول غالبية البشر، بتوحيدهم على جعلها قيم مركزية تمثل جزءا هاما من دستور حياتهم.

### المطلب الثاني: مصادر قيم العمل

إن مدراء المنظمات يواجهون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات صائبة ولا تحدث ضررا مقصودا لفئات أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية التي تعمل بها المنظمة، لذلك هؤلاء المدراء توجه سلوكياتهم وقراراتهم في ظل المعايير الأخلاقية ومهنية واضحة، ونتوقع أن تكون الأخلاقيات الإدارية لديهم سليمة وتعني طبيعة المبادئ والقيم التي تستند عليها لكي لا تقع منظماتهم في إشكالات أخلاقية أو قانونية جراء هذه التصرفات والقرارات، نتساءل اليوم عن المصادر التي يستمد منها المديرين والموظفين أخلاقهم؟

إن الباحث في واقع الحياة العملية داخل المنظمات يجد أنها تختلف في مواقفها الأخلاقية حيال الإشكالات المطروحة وأسلوب معالجتها، وربما يعود ذلك إلى اختلاف المصادر أو المؤثرات في السلوك الأخلاقي للموظفين داخل المنظمات، ففي الواقع يتجسد سلوك العمل من خلال الممارسات الفعلية ضمن هذه المنظمة، وتصبح بعض الآليات سياسات وسلوك وثقافة ومدونات أخلاقية ضمنية أو مكتوبة، ويمكن إجمال مصادر قيم و أخلاقيات العمل في التالي:<sup>2</sup>

1. **المصدر الديني:** يمثل هذا المصدر في المجتمع الإسلامي أهم مصادر أخلاقيات المهنة، إذ أنه يوفر لأخلاقيات المهنة قيمة هامة مثل الرقابة الذاتية، فالمهني أو الموظف يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية والاجتماعية أو القانونية لكنه لن يستطيع أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى، ويشمل هذا المصدر المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، فالأخلاق والقيم تمثل جانب روحي ومعنوي تقوم عليه الحضارات وتتطور بفضل المنظمات وتستمر، هذه الأخلاق التي لم تكن يوما من نتاج الفكر الإنساني بل هي وحي أوحاه الله عز وجل وشرعه رسوله عليه الصلاة والسلام.

<sup>1</sup> بلال السكارنة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، عمان، 2009، ص94.

<sup>2</sup> سامية بن رمضان، قراءة سوسولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص200-201، بالتصرف.

2. **الفرد:** إن الفرد كموظف أو كمدير قائد هو أساس السلوك الأخلاقي للعمل داخل المنظمة، وسلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها يرتبط بتكوينه العائلي والشخصي أو بنظامه القيمي والبعض الآخر يتشكل عبر مؤثرات أخرى، حيث أن المعايير الشخصية والمؤثرات العائلية والمتطلبات المالية تدفع الفرد إلى سلوك أخلاقي أو غير أخلاقي، كما تشير دراسة أمريكية إلى أن (56%) من العاملين في أمريكا يشعرون بضغوطات قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية، و(48%) منهم قد ارتكب فعلا ممارسات تتضمن مساءلات قانونية وتصرفات غير أخلاقية، ومنه نجد أن معظم السلوك الأخلاقي للفرد يأخذه من العائلة والدين والجماعة المرجعية ونظام التعليم والخبرة... وغيرها، فإذا لم يتقيد به قد يجره هذا لتعظيم مصلحة شخصيته فيبتعد عن القيم الصحيحة، فالمدير الذي يعزز قيم النزاهة، والاستقامة، والعدالة... الخ، تكون قراراته مستندة لقاعدة أخلاقية سليمة ليصبح قدوة لموظفيه.

3. **المنظمة:** إن المنظمة هي المؤثر والمتأثر بالسلوك الأخلاقي أو الغير أخلاقي الذي يمارسه القادة المدبرون والموظفين فيها، ويلاحظ أن مجمل مفردات عمل المنظمة وآليات تطوير القرارات وتوزيع الأدوار والصلاحيات في الهيكل التنظيمي وقواعد العمل ونظام التحفيز هي مفردات تجسد سلوكيات أخلاقية أو عكس ذلك، كما أن الثقافة التنظيمية والتي هي في حقيقتها مجموعة المفاهيم والمعتقدات والطقوس والشعائر والقيم الراسخة، لها فوائد تتمثل في كونها مرجعية للموظفين ومرشد للسلوك الملائم، ونجد اليوم أن جل المنظمات تحاول أن تصدر مدونات أخلاقية تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والغير المقبولة وكيفية التعامل مع مسببها، وهذا لحماية موظفين المنظمة من أي تصرف غير أخلاقي.

وتشكل بذلك الثقافة التنظيمية واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة في المنظمة، فتراث المنظمة يكون في صياغة إطار العمل الكلي للقيم داخل المنظمة فالقيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات.

كما تضم المنظمة المصادر التشريعية والقانونية الوضعية من الأوامر والنواهي التي وضعها الأفراد، لتنظيم الحياة العملية والمحافظة على حقوق الأفراد داخل المنظمة وحتى في المجتمع الكبير، كما أن المصادر التشريعية والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدر من المصادر الأخلاقية، ويقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين المنبثقة عنه، فالوائح والتعليمات بالمنظمة تحتوى على أخلاقيات كثيرة، من حيث الضبط، والاحترام، والابتعاد عن المحسوبية، وعدم إفشاء أسرار المنظمة.

4. **البيئة:** إن المنظمات وهي تعمل في بيئة تنافسية، تتأثر بما يصدر من تعليمات وقوانين من قبل الحكومة وكذلك بما يوجد في هذه البيئة من أعراف وتقاليد اجتماعية سائدة، فالقوانين التي تصدرها أي دولة هي بمثابة معايير للتصرف وتحدد السلوكيات المقبولة، كذلك الحال بالنسبة للأعراف المقبولة في المجتمع، إذ تجد منظمة الأعمال ملزمة للالتزام بها، حيث أن البيئة بجميع أبعادها تؤثر وتتأثر في تشكيل السلوك الأخلاقي للمنظمات العاملة في تلك البيئة.

كما أن البيئة الاجتماعية بين المنزل، والحى، والعمل، والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وما يسوده من تقاليد وعادات، ومعتقدات، وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية، والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهات، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

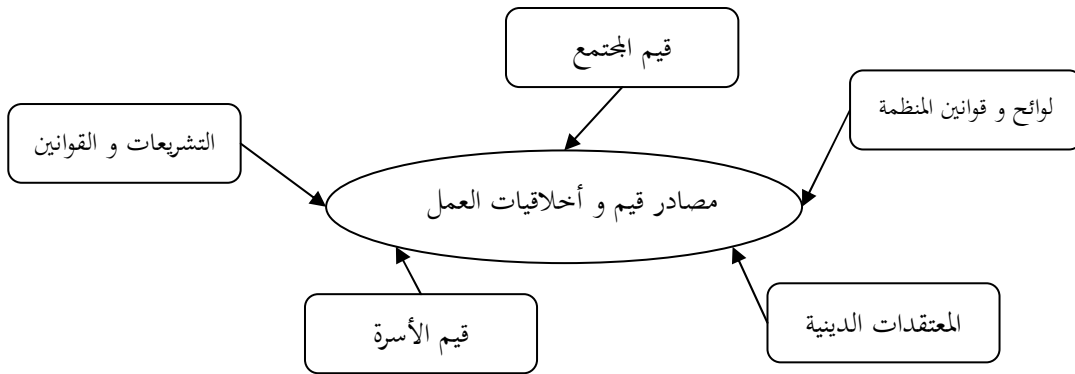
وعليه فالبيئة الخارجية وقوى السوق تشكل بمحملها القوة التي تسهم في تكوين أخلاقيات الإدارة وتوجيهها باتجاه معين دون غيره، سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي، وقد رافق هذه التطورات زيادة الفضاء الأخلاقي نتيجة قيام رؤى الأعمال المادية وإهمال المسؤولية الاجتماعية.

إن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة ليس فقط لأنها خلقية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم الموظفون والمدراء القياديون، ومصدر في تكوين أخلاقيات الإدارة، بل وأيضا لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعلة لا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية ينظر الاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معا.

ونحاول هنا تأكيد النظرة المتنورة للقيم التي تعالج الموضوع ببعديه الداخلي للأخلاق (بمثل جماعة الأعمال بالمنظمة) والخارجي للأخلاق (وتمثل البيئة الاجتماعية والسياسية والقانونية أي المجتمع) وهو اتجاه ضد الاتجاه الذي يريد فصل الأخلاق عن الإدارة، وهذا يؤكد العالم ميكافيلي حيث يرى أن التصرف الأخلاقي ضروري في قوله أن الرجال نادرا ما يرتقون من الموقع الأدنى إلى الموقع الأعلى دون استخدام الخداع.

ويمكن مما سبق تحديد أهم مصادر القيم في القيادة والعمل في الشكل التالي:

#### الشكل(1): مصادر قيم و أخلاقيات العمل



المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على ما سبق.

نستطيع تحديد بعض مصادر التوجيه القيمي الأخلاقي مثل: العقائد الدينية (القرآن الكريم، والسنة النبوية، والكتب المقدسة الأخرى)، والتشريعات، والمجتمع والأسر، والقوانين الداخلية للمنظمة، هذه المصادر يجب عليها أن تقود المعتقدات أو القناعات إلى ما هو صحيح أو عن ما هو خاطئ وليس أن يكون الأفراد مهتمين بكل ما هو ملائم ومفيد لهم فقط، والقيم الأخلاقية للفرد تتشكل من مكونات عديدة تتشرب في ذاته وتتبادل التأثير مزيجا من القيم تمنحه القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ في موقف معين وحالة معينة.

### المطلب الثالث: أهمية القيم

تم التطرق لأهمية القيم من وجهات نظر متعددة ربما تختلف في شكل أو سياق الكلام ولكنها تلتقي بالآثار والنتائج العامة للقيم.

إذ للقيم أهمية بالغة لأي مجتمع، ففي منظمات الأعمال وجود قيم مشتركة لدى جميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتها ودرجاتها تؤكد وتحقق مفاهيم الثقافة التنظيمية الموحدة للمنظمة، كما أنها تبين أن للمنظمة أهداف ورؤى استراتيجية واهتمام بالسلوك التنظيمي لها، وهي تحدد السلوك والتصرفات العامة للأفراد في هذه المنظمة، فتكون هناك محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة لها، فيصبح الجميع مدركا لها بل ومطبقا لها عن اقتناع ورغبة، وتعتبر القيم بمثابة (الميثاق الأخلاقي) لأي منظمة وبقواعدها يهتدي الجميع لاتخاذ القرارات وإنشاء النظم واللوائح وتحقيق الأهداف، فهي الرابط الحقيقي بين أفراد المنظمة وبدونها تعمل المنظمة بدون محددات الروابط والعلاقات وبدون أواصر مشتركة، وقد تطرق (مصطفى محمود) لأهمية الإطار الأخلاقي والقيمي لمنظمات الأعمال في كون الإطار الأخلاقي والقيمي يعد مؤشرا صادقا ودليلا قاطعا على مدى التقدم والرقي في المنظمة، كما أنه أحد أهم مقومات تحقيق كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، فالقيم تعتبر عنصرا هاما في أي منظمة لأنها تمثل أساسا لفهم الاتجاهات والدافعية والتأثير على الإدراك الأفراد، وهو ما ذهب إليه (طارق السويدان) بقوله: "عندما طلب من (توم بيتر) مؤلف الكتاب المشهور (بجثا عن الامتياز) أن يعطي نصيحة جوهرية واحدة تفني بجميع الأغراض التي تساعد المنظمات في تحقيق الامتياز أجاب: "عليك بتحديد منظومة القيم".<sup>1</sup>

ويمكن القول أن أهمية القيم في منظمات الأعمال هي على النحو الآتي:<sup>2</sup>

- تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال نحو المجالات المختلفة؛
- تحدد الأعمال ونوعيتها، والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون فيها؛
- توضح توقعات المنظمة وتنشرها للآخرين؛
- تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والجدارات؛
- تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة؛
- تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة.

<sup>1</sup> صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص80، بالتصرف.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص80-81. بالتصرف



## المبحث الثاني: القيم في الإسلام

الإسلام منظومة متكاملة من التعاليم التي لم تكتفي بجانب على حساب الجانب الآخر، وقد كان لموضوع القيم الاهتمام الكبير في هذه الشريعة السمحة، وفي هذا الصدد يؤكد (علي بيكوفتش) على أن " الإسلام يؤمن بأن الحياة يجب تنظيمها - ليس بالإيمان فحسب- ولكن أيضا بالعلم والعمل الذي تتسع رؤيته للعالم بحيث يستوعب، بل يدعو إلى قيام المسجد والمصنع جنباً إلى جنب...، ويرى أن الشعوب لا يكفي إطعامها وتعليمها فقط، وإنما يجب أيضا تيسير حياتها، والمساعدة على سموها الروحي".<sup>1</sup>

سوف نحاول في هذا المبحث دراسة القيم في الإسلام في المطالب التالية :

- المطالب الأول: مفهوم القيم في الإسلام.
- المطالب الثاني: مصادر قيم وأخلاقيات العمل في الإسلام.
- المطالب الثالث: أنواع و تصنيفات القيم الأخلاقية في الإسلام.

### المطلب الأول: مفهوم القيم في الإسلام

عرفت عند (طارق السويدان و باشرجيل) بعدة تعريفات منها أنها: " هي صفات، أو مثل، قواعد... إلخ، تقام عليها الحياة البشرية فتكون بها حياة إنسانية، وتعاير بها النظم والأفعال، لتعرف قيمتها الإنسانية من خلال ما تمثله منها".<sup>2</sup>

وعرفت القيم كذلك بأنها: " معايير تعبر عن الإيمان بمعتقدات راسخة مشتقة من مصدر ديني إسلامي تملي على الإنسان بشكل ثابت اختياره أو نهجه السلوكي في المواقف المختلفة التي يعيشها أو يمر بها، وهي ايجابية صريحة أو ضمنية يمكن استنتاجها من السلوك اللفظي وغير اللفظي".<sup>3</sup>

كما أن القيم هي: " مجموعة من المثل العليا والغايات والمعتقدات والتشريعات والوسائل والضوابط والمعايير لسلوك الفرد والجماعة، مصدرها الله عز وجل، وهذه القيم هي التي تحدد علاقة الإنسان وتوجهه إجمالاً وتفصيلاً مع الله تعالى، ومع نفسه ومع البشر ومع الكون، وتتضمن هذه القيم غايات ووسائل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بيكوفتش علي عزت، الإعلان الإسلامي، ترجمة محمد يوسف عدس، ط1، دار الشروق، القاهرة، 1999، ص66.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن زيد الزيندي، السلفية وقضايا العصر، ط1، مركز الدراسات والإعلام، دار اشبيلى، الرياض، 1998، ص462.

<sup>3</sup> وضحة علي السويدي، تنمية القيم الخاصة بمادة التربية الإسلامية لدى تلميذات المرحلة الإعدادية بدولة قطر، برنامج مقترح، ط1، دار الثقافة، الدوحة، 1989، ص30

<sup>4</sup> ماجد زكي الجلاد، المرجع السابق، ص55.

وعرفها بعضهم بأنها: "أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره و يعتبرها مهمة، و ملزم بها، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ، الصالح من الطالح، الجيد من السيئ، المقبول من المرفوض في السلوك الإنساني".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف المختلفة السابقة يمكن القول أن القيم في الإسلام هي: " أحكام معيارية لتحديد المرغوب من الأهداف والوسائل والمرغوب عنها، وهي قوانين ومبادئ من خلالها تقيم الأفكار والأعمال والإنجازات وكذلك النيات والمشاعر والخواطر، والمستمدة من العقيدة الإسلامية الصحيحة ".

وعليه فإن القيم في الإسلام:

- مستمدة من الشرع القويم؛
- هي المعيار الذي تعرف به قيمة الأشياء مادية كانت أم معنوية؛
- هي الميزان التي توزن بها الأعمال البشرية فيتحدد من خلالها ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه؛
- هي التي تحدد تفكير أفراد المجتمع و تحدد سلوكهم.

### المطلب الثاني: مصادر قيم وأخلاقيات العمل في الإسلام

إن المصدرين الرئيسيين للقيم في الفكر الإسلامي هما القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة:<sup>2</sup>

**أولاً- القرآن الكريم:** هو كلام الله المنزل على رسوله بلسان عربي مبين بواسطة جبريل عليه السلام، المكتوب في المصاحف، المنقول إلينا بالتواتر كتابة ومشافهة، المتعبد بتلاوته، المبدوء بصورة الفاتحة والمختوم بسورة الناس.

ولقد تكفل الله سبحانه وتعالى بحفظ القرآن الكريم، أما الكتب السابقة فقد وكل حفظها إلى الناس، قال تعالى: ﴿إِنَّا أَنْزَلْنَا التَّوْرَةَ فِيهَا هُدًى وَنُورٌ يَحْكُمُ بِهَا النَّبِيُّونَ الَّذِينَ أَسْلَمُوا لِلَّذِينَ هَادُوا وَالرَّبَّانِيُّونَ وَالْأَحْبَارُ بِمَا اسْتُحْفِظُوا مِنْ كِتَابِ اللَّهِ وَكَانُوا عَلَيْهِ شُهَدَاءَ فَلَا تَخْشَوُا النَّاسَ وَاخْشَوْنِ وَلَا تَشْتَرُوا بِآيَاتِي ثَمَنًا قَلِيلًا وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ﴾<sup>3</sup>، ولقد مضى على القرآن الكريم قرونا عديدة ووصل إلينا كما أنزله الله تعالى دون تحريف أو تزييف، قال تعالى: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾<sup>4</sup>، رغم محاولات الأعداء والحاقدين على الإسلام ونبية التحريف والتبديل بالزيادة والنقصان أو التشكيك في هذا القرآن ولكن كل المحاولات باءت بالفشل.

<sup>1</sup> حناشي لعل بن الصالح، أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي: دراسة مقارنة، ط1، دار البازوري العلمية، السعودية، ص36.

<sup>2</sup> بعجي سعاد، دور القيم في بناء القيادة الناجحة والفعالة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي، دراسة حالة مؤسسة ميديا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص61، بالتصرف.

<sup>3</sup> سورة المائدة: الآية44.

<sup>4</sup> سورة الحجر: الآية09.

ثانياً- السنة المطهرة: إن السنة هي ما نقل عن النبي عليه الصلاة والسلام من قول أو فعل أو تقرير، ولقد اتفق أهل العلم على أن السنة النبوية قد تستقل بتشريع الحكام، وأنها المصدر الثاني بعد القرآن الكريم في تحليل الحلال وتحريم الحرام، وقد جاء في الحديث الصحيح أنه صلى الله عليه وسلم قال: "ألا وإني أوتيت القرآن ومثله معه"، أي أوتيت القرآن وأوتيت السنة التي لم ينطق بها القرآن.

وكما أن الله سبحانه وتعالى حفظ القرآن، وهياً الأسباب لحفظه، ويسره للذكر، فقد يسر الله حفظ السنة المطهرة و قام عدد كبير من الحفاظ الثقات الذين سخرروا أعمارهم في البحث والتصحيح والتدقيق عن الصحيح من حديث رسول الله عليه الصلاة والسلام، ونقلوه إلينا سليماً من كل شائبة أو شك وشبهة.

والسنة النبوية مصدر ثابت للقيم الإسلامية، فكل ما صدر عن النبي عليه الصلاة و السلام من أقوال وأفعال وتقديرات تعتبر من القيم، فهي مصدر يزخر بالقيم الإسلامية الكثيرة، و حياة النبي عليه الصلاة و السلام كلها مواقف نبيلة، والمجتمع الذي عاصره لا مثيل له في التاريخ ، ولأن السنة المطهرة مصدر تشريعي لهذه الحياة قامت بالتوجيه ملازمة للقرآن الكريم، واعتبارها مصدراً رئيساً للقيم بعد القرآن أمر ضروري ومهم، وواجب اشتقاق القيم منها ومن القرآن الكريم.

### المطلب الثالث: أنواع وتصنيفات القيم في الإسلام

#### أولاً- أنواع القيم في الفكر الإسلامي

الشرع المطهر هو المنطلق الذي يربط المسلم بخالقه وقيمه، ويجعله خليفة في الأرض يسعى لعمارها، وقد جرت عادة المفكرين المسلمين المهتمين بدراسة القيم أن يردوها إلى ثلاث أنواع متمثلة في: قيم أخلاقية، قيم حضارية، وقيم عليا.<sup>1</sup>

1- القيم الأخلاقية: وهي المرتبطة بتكوين السلوك الخلقي الفاضل عند المسلم، ليصبح سجية وطبعاً يتخلق به ويتعامل به مع الآخرين لتكوين مجتمع إسلامي تسوده المحبة والوئام، كالبر، الأمانة، الصدق، الأخوة، التعاون، والوفاء، والصبر، الشكر، الحياء والنصح، والرحمة.

2- القيم الحضارية: وهي المتعلقة بالبناء الحضاري للأمة الإسلامية متمثلة في التقدم العقلي والمادي معاً، وهي ذات طابع اجتماعي عمراي، كالأستخلاف، والمسؤولية، الحرية، المساواة، والعمل، والقوة، والأمن، والسلام، والجمال وغيرها.

3- القيم العليا: هي القيم الكلية الكبرى التي ترفع مستوى الإنسان على سائر المخلوقات ومن تلك القيم: الحق، العدل والإحسان، والحكمة، وتعد هذه القيم من أرقى القيم الإسلامية وأسمها وأعلاها على الإطلاق.

<sup>1</sup> مانع بن محمد المانع، القيم بين الإسلام والغرب: دراسة تأصيلية معاصرة، دار الفضيلة، الرياض، 2005، ص24.

## ثانيا - تصنيفات قيم وأخلاقيات العمل في الإسلام

صنفت القيم الأخلاقية في مجال الأعمال إلى ثلاث مجموعات رئيسة تتمثل في:<sup>1</sup>

1- القيم الأخلاقية للمسلم: ينبغي أن يلتزم بها المسلم العامل بغض النظر عن المهنة التي يزاوها أو المركز الذي يحتله، تتمثل في صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل، وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تحسين بيئة التعامل بين الناس وتسمو بهم إلى الحياة الطيبة التي ذكرها الله تعالى بقوله: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾<sup>2</sup>، ومن أهم هذه القيم الأخلاقية ما يلي :

أ- التقوى: هي جعل النفس في وقاية مما تخاف، يقال: اتقى فلان بكذا، إذا جعله وقاية لنفسه، ولذلك قيل: التقوى من الاتقاء المتمثل في طلب السلامة بما يحجز عن المخافة، والتقوى في اصطلاح الشرع والعقل هي حفظ النفس عما يشينها ويعرضها للمام أو العذاب، وذلك بترك أسباب السخط والعقوبة، ولفضيلة التقوى دلالة جوهرية في بناء شخصية الإنسان المسلم لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ﴾<sup>3</sup>، فهي تدفعه للعدل في قراراته وأفعاله وسكناته يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾<sup>4</sup>، كما أن تقوى الله عز وجل من أعظم وأنفع وأجل القيم على الإطلاق وهي مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة وقد ربطها النبي صلى الله عليه وسلم بحسن الخلق في الحديث الذي أخرجه الإمام أحمد عن أبي هريرة أنه صلى الله عليه وسلم قال: "أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق".

ب- الأمانة: هي احترام حقوق الآخرين وممتلكاتهم وعهودهم، فهي تحفظ العلاقة بين الأفراد، وتكون أيضا مع النفس بحسن استخدام ما وهب الله من حواس و أموال و علم...إلخ، والأمانة مجالها واسع وتشمل العديد من الجوانب فتكون في العبادات، وفي الأموال، قال تعالى: ﴿وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُمْ بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي اؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ

<sup>1</sup> بلال السكارنة، المرجع السابق، ص103-105، بالتصرف.

<sup>2</sup> سورة النحل: الآية 97.

<sup>3</sup> سورة آل عمران: الآية 102.

<sup>4</sup> سورة المائدة الآية 08.

وَلَيَتَّقِيَ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ<sup>1</sup>، وهي مفتاح الإيمان فلا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له .

**ج- الصدق:** هو مطابقة القول والفعل للحقيقة و الواقع وهو من القيم الأخلاقية الإسلامية العظيمة التي حث عليها التشريع الإسلامي، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾<sup>2</sup>، وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه كما قال تعالى: ﴿طَاعَةٌ وَقَوْلٌ مَعْرُوفٌ فَإِذَا عَزَمَ الْأَمْرُ فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ﴾<sup>3</sup>، ويليه الصدق مع الناس كما قال المصطفى صلى الله عليه وسلم: "وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً".

والصدق كما يكون أصلاً في القول والحديث، يكون في أفعال الجوارح إذا كانت على وجهها من الحق والاستقامة والإخلاص، فهناك صدق في الطاعة إذا كان عمرها اليقين والإحسان، وهناك الصدق في أداء الواجب، إذا لم يقصر الإنسان في تبعاته، أو حق من حقوقه.

**د- البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:** هي معاملة الإنسان بالكلمة الطيبة والوجه الطلق حتى ولو لم يكن بينه وبينهم قرابة أو صداقة لما في ذلك السلوك الإنساني القويم من دواعي الود والرحمة والتعامل الحسن الذي يقود إلى الخير، وقد أوصى الله عباده بحسن الخطاب فقال جل من قائل: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا﴾<sup>4</sup>، وقوله صلى الله عليه وسلم: "تبسمك في وجه أخيك لك صدقة" وقوله: "لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق".

**هـ- الرقابة الذاتية:** رسخ الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصحته، وربط ذلك الضمير الحي بخالقه في السر والعلن حيث ورد في الحديث المتفق عليه أن النبي صلى الله عليه وسلم حينما سئل عن الإحسان قال: "أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"، وهذا النوع من الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه.

<sup>1</sup> سورة البقرة: الآية 283.

<sup>2</sup> سورة التوبة: الآية 119.

<sup>3</sup> سورة محمد: الآية 21.

<sup>4</sup> سورة الإسراء: الآية 53.

2- مجموعة القيم الأخلاقية المرتبطة بالوظيفة: كونها قيم أخلاقية مستمدة من العمل الصالح كفريضة إسلامية، وهذه القيم الأخلاقية لا تختص بمهنة دون أخرى، وقد وضع الإسلام منهجاً وقائماً مليئاً بالقيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الانزلاق في الفساد لحماية مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، وقد شرع الإسلام مجموعة من القيم الأخلاقية والضوابط الشرعية لحماية عنصر العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد، وتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:

أ- العمل عبادة: فالعمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها حيث يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾<sup>1</sup>، فالمسلم في أي موقع عمل شريف يؤدي عملاً يكتسب منه رزقه سواء كان هذا العمل فكرياً أو حرفياً إنما هو يعبد الله في هذا الموقع الذي يعمل فيه، وفي السيرة النبوية كثير من الشواهد التي تدل على أهمية العمل في الإسلام.

ب- العمل مقياس للتفاضل في الإسلام: أرسى الإسلام ميزان العمل للمفاضلة بين الناس وألغى الموازين الأرضية التي تعتمد على النسب والثروة والجاه في تفاضل الناس وإنما جعل الناس سواسية يتفاضلون بالعمل "لا فضل لعربي على أعجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحمر على أسود ولا أسود على أحمر إلا بالتقوى". فقيمة ومنزلة المسلم في المجتمع الإسلامي بعمله الذي يبذله لا بحسبه ونسبه الذي يدعيه، يقول الرسول عليه الصلاة والسلام "ومن أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه". والإسلام هو أول النظم التي أرست قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل وسبق الأنظمة الغربية بأربعة عشر قرناً من الزمن، وهي لا زالت ساعية في تطبيق معايير الجدارة في العمل ولم تستطع أن تطبقها كما طبقها الإسلام وورد في القرآن الكريم: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾<sup>2</sup>، وما أدل على حرص الإسلام على المفاضلة بين الناس على أساس جدارتهم وكفاءتهم حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: "إنما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس وعلم أن في العشرة من هو أفضل منهم فقد غش الله ورسوله وجماعة المسلمين"، ويحذر الإسلام من إتباع معايير المحسوبية والقرابة في التعيين والمفاضلة بين الناس حيث قال عمر بن الخطاب: "من ولى رجلاً لمودة أو قرابة فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين، فأين واقع منظماتنا وسلوك مدراءنا وموظفيها من هذه القيم العظيمة.

ج- الإخلاص والإنفاق في العمل: سعى الإسلام إلى تحصين العمل عن الفساد مثل الرياء والنفاق وغيره بأن جعل أساس الأعمال النية، وأن تكون النية مخلصاً لله سبحانه وتعالى، وإنما يتجه المسلم في عمله مخلصاً لله ومبتغياً مرضاته، فهو بذلك يصون

<sup>1</sup> سورة التوبة: الآية 105.

<sup>2</sup> سورة القصص: الآية 26.

المصلحة العامة للجماعة والمجتمع فيحمي عمله من جو الفساد والانحراف نحو إرضاء مصلحته الذاتية أو استغلاله لعمله في تحقيق مصالحه الفردية على حساب المصلحة العامة.

ولقد حث الإسلام في تعاليمه المسلم على إتقان عمله والإبداع فيه وليس تأديته في حده الأدنى وإنما على المسلم أن يسعى لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله، وعلى الفرد أن يفجر طاقته ومملكاته ومهاراته في أداء وإتقان وتطوير عمله، لأن ذلك مدعاة لمحبة الله ومرضاته حيث ورد في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ويقول الله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾<sup>1</sup>.

**د- احترام وقت العمل:** لقد أعطى الإسلام أهمية قصوى للوقت وحث المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة ولذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة وصيام وزكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها. وهذا سبب رئيس في تنظيم الناس لأوقاتهم وقد كان النبي الكريم وصحابته يستثمرون جميع أوقاتهم فيما يفيدهم مادياً وجسدياً وروحياً، وقد روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "ما ندمت على شيء ندمي على يوم غريت شمسه نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي".

ولقد أوجب الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لأن ذلك من تمام إتقانه لذلك فينبغي على العامل المسلم أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج مبكراً لأنه إنما تقاضى أجره على عمله بمواعيده المحددة.

### 3- مجموعة القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية: القادة هم الذين يملكون القدرة على إحداث التغيير في منظماتهم

وإداراتهم وهم قدوة لمؤسسيهم وموظفيهم ولدورهم الحيوي والهام يعول عليهم الارتقاء بمنظماتهم وإنتاجها، وجودة خدماتها للارتقاء من المستوى الاقتصادي والاجتماعي لمجتمعاتنا الإسلامية.

**أ- القدوة الحسنة:** إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمؤسسيه في الكفاءة الوظيفية، والمقدرة الإنتاجية، والسلوك القويم، والخلق الكريم، والتزامه بواجباته، واحترامه للوقت؛ فلا يضيع الوقت فيما لا يفيد العمل، كما أنه عليه أن يبرز ولاء كبيراً لمؤسسته وأن يزرع حب العمل والانتماء في نفوس مؤسسيه وذلك انطلاقاً من قول الله

<sup>1</sup> سورة الكهف: الآية 7.

عز وجل: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾<sup>1</sup>. وقد كان عمر رضي الله عنه يقول لولاته: "ألا وإني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثتكم أئمة يهتدي بهم".

كما أن العاملين قد يتأثرون بما يلقيه عليهم رؤسائهم من تعاليم وقرارات وتستحوذ على مشاعرهم بلاغتهم وحماسهم ولكن سرعان ما تتخذ هذه التعاليم وتلك القرارات مادة للسخرية إذا تبين أن أقوالهم لا تطابق أفعالهم .

فالفرد يتأثر سلبا وإيجابا بمن يتخذه قدوة له ولا تنعكس سلوكياته في المجتمع الذي يعيش فيه إلا من خلال ما يكتسبه من القدوة التي يتأثر بها ويؤثر في غيره عن طريقها ، ولذلك تظهر أهمية اتخاذ الرسول صلى الله عليه وسلم قدوة لنا في صفاته وخلقه وأفعاله وأقواله سواء كان ذلك في حياته العامة أو الخاصة، وتعتبر قدوة الرسول صلى الله عليه وسلم هي المعين المتدفق والرحيق المتجدد الذي لا ينضب للارتقاء بقيم الفرد وخلقه وسلوكياته.

وشخصية الرسول الله صلى الله عليه وسلم وخلقه وصحابته من بعده يجب أن يكونوا النموذج الذي يجعله القادة الإداريين المسلمين نصب أعينهم حتى يكتسبوا خلق الرسول الله صلى الله عليه وسلم وصحبه الأخلاق الفاضلة ليصبحوا قدوة لمرؤوسيهـم.

**ب- إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين:** إن الله عز وجل جعل الناس سواسية، فالتقوى هي المعيار الأوحـد للتفريق بين الناس وفيما سواها فهم سواسية كأسنان المشط وقد أمرنا الله تعالى بالعدل والإحسان في آيات كثيرة منها قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾<sup>2</sup>.

لذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرؤوسيه بنفسه، وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم، وأن ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت ويقول للمسيء أسأت، ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافز والعلاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق حقه كما قال عمر بن الخطاب لأبي موسى: "بلغني أنك تأذن للناس جمًّا غفيرا ، فإذا جاءك كتابي هذا فأذن لأهل الشرف وأهل القرآن والتقوى والدين فإذا أخذوا مجالسهم فأذن للعامه".

كما أن على المدير أن يخلص إدارته من مرض المحسوبية والفساد الإداري ودفعها نحو الاستقامة في العمل حسب قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والارتفاع بالمنظمة الإدارية وفق أفضل أخلاقيات التعامل الإنساني والإداري.

<sup>1</sup> سورة الأحزاب: الآية 21.

<sup>2</sup> سورة النحل: الآية 90.



ولا شك أن شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاج ومستوى الأداء.

ج- الشورى والتفويض: إن القيادة الإسلامية قيادة شورية تقوم على مبدأ قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾<sup>1</sup>، ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة، لذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه كلما واجهه موقف يقتضي اتخاذ قرار جماعي بشأنه حيث يتحمل الجميع المسؤولية تجاه ذلك الموقف، مما يعني أن تعدد الآراء والأفكار يوصل الجميع إلى نقطة التقاء سليمة وقرار صائب.

---

<sup>1</sup> سورة آل عمران: الآية 159.

## خلاصة الفصل:

إن نظرة الفكر الإسلامي لمفهوم القيم لا يختلف كثيرا عن مفهومها في الفكر الوضعي، فهي عبارة عن مجموعة من المبادئ والأحكام والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات.

تشكل القيم من خلال مصادر عديدة تختلف من مجتمع لآخر فالتاريخ والدين واللغة والتقاليد والأعراف والثقافة والتكوين العائلي والعشائري والمرجعيات الدينية والسياسية ووسائل الإعلام والخبرة العلمية والعملية للفرد كلها تشكل مصادر مهمة لتشكيل الأخلاق الفردية وكذلك تحدد السلوك الأخلاقي.

ما يميز القيم الأخلاقية في الفكر الإسلامي، أنها تأخذ في السواد الأعظم من مبادئها بمفهوم "الحلال والحرام" كمييار للحكم على الأفعال، كون مصدرها الشريعة الإسلامية (القرآن و السنة)، في حين تأخذ في المجتمعات الأخرى بمفهوم "الصواب والخطأ" في الغالب الأعم من مبادئها.

كما أن الإسلام لا ينفي علاقة القيم الأخلاقية بالواقع سواء أكان في جانبها الاجتماعي أم الفردي أم المادي أم الروحي، إذ يؤكد على علاقة القيم الأخلاقية بالطبيعة البشرية، لكن الطبيعة البشرية ليست عبارة عن مجرد مجموعة من الميول والرغبات والغرائز، فالطبيعة البشرية تتضمن في نظر الإسلام البعد المادي والأبعاد الأخرى، مثل البعد العقلي والعاطفي والروحي، فهي من هذا المنظور تطلع إلى ما يجب أن يكون.

فالقيم من منظور الفكر الإسلامي هي واجبات شرعية ذات أبعاد أخلاقية وحضارية، كما أن ما يميز أغلب القادة المسلمين والقادة العظام وأكثر القادة جذبا للإعجاب هم أصحاب المبادئ و الإيمان العميق بما يحملونه من قيم.

الفصل الثاني

القيادة بالقيم

## الفصل الثاني

### القيادة بالقيم

#### تمهيد:

تعد القيادة من أهم المواضيع الإدارية على الإطلاق لأهميتها وتأثيرها في الأعمال الإدارية، كونها الركيزة الأساسية في أي منظمة، ومن خلالها يكتب النجاح أو الفشل لمنظمات الأعمال، فالقائد الذي يتمكن من قيادة منظمته بنجاح هو رأس المال الحقيقي.

ومن الأهمية البالغة إقتران القيادة بأسلوب يضمن له النجاح في كل المستويات والنواحي، والمتضمن للإعتبارات الإنسانية والأخلاقية عند قيادة البشر، متمثلة في المبادئ والقيم المثلى التي تعتبر حجر أساس النجاح، بتحفز المقود وجعله ذا فعالية وفاعلية مرتفعة، ومتقبل للقرارات المتخذة من القيادة، نتيجة لهذا الأسلوب القيادي الفعال.

فمفهوم القيادة بالقيم قد استحوذ على اهتمام بالغ في الفترة الأخيرة نظرا للممارسات الغير أخلاقية من قيادات بعض كبرى المنظمات العالمية، مما أدى في بعض الأحيان إلى انهيار بعض المنظمات وإفلاس أخرى.

لذا سيتطرق هذا الفصل للقيادة بالقيم، إذ سنحاول فيه تناول موضوع القيادة بالقيم بشيء من التفصيل سواء في الفكر الوضعي أو من المنظور الإسلامي من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري الوضعي: المفهوم، الأهمية، المقومات.
- ✓ المبحث الثاني: القيادة الإدارية في الإسلام: المفهوم، مقوماتها، أنماطها.
- ✓ المبحث الثالث: القيادة بالقيم: بين الفكر الإداري الوضعي والفكر الإسلامي.

## المبحث الأول: القيادة الإدارية في الفكر الإداري الوضعي: المفهوم، الأهمية، المقومات

إن كثرة الدراسات والأبحاث والكتب والنظريات التي تناولت موضوع القيادة بحثاً ودراسة وتحليلاً وتفسيراً، يدل على أهميتها ودورها في حياة المنظمات والجماعات؛ فالقيادة ظاهرة سارت الإنسان منذ القدم كونها حتمية في أي تجمع بشري، إذ أنه من الضروري أن يبرز قادة يوجهون غيرهم صوب تحقيق غايات يتفقون عليها، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مفهوم القيادة في الفكر الوضعي و مدى أهميتها، ومعرفة مقوماتها وعناصرها الرئيسية، ويكون هذا باستعراض المطالب التالية:

- المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الوضعي.
- المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية في الفكر الوضعي.
- المطلب الثالث: مقومات القيادة الإدارية في الفكر الوضعي.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية في الفكر الوضعي

للقيادة مفاهيم وتعريفات متعددة نظراً للتنوع الكبير بين المفكرين والعلماء الذين تناولوا هذا الموضوع لأهميته الكبيرة، وهو ما يعطيه قوة وريادة بين كل المواضيع الإدارية، فما كتب عن القيادة حتى (2002) قد بلغ (134) مليون بحثاً وكتاباً ومقالة، وقد زاد هذا العدد بكثير من ذلك التاريخ حتى الآن.<sup>1</sup>

من خلال الآتي سنحاول أن نستعرض أهم المفاهيم والتعريفات للقيادة على النحو التالي:

القيادة الإدارية هي: "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".<sup>2</sup> ويمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: "عملية يؤثر من خلالها فرد وأحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة".<sup>3</sup>

كما عرفت القيادة الإدارية بأنها: "عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة".<sup>4</sup>

ويعرفها (أوري فين) بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الشافي أبو الفضل، الإدارة والقيادة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 29.

<sup>2</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط1، دار البازوري، عمان، 2009، ص 14.

<sup>3</sup> Northouse, **Leadership Theory And Practice**, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc, 2001, p14.

<sup>4</sup> Bratton, J and Grint, K and Nelson, **Organizational Leadership**, United States: Library of Congress Publishing, 2005, p 9.

<sup>5</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، الإصدار8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 90.

وتعرفها لجنة الخدمة المدنية في (و.م.أ) بأنها: "تختص بالتأثير الفعال على نشاط جماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف".<sup>1</sup>

هناك اختلاف جوهري بين القائد المبدع و المدير التقليدي، وأهم هذه الاختلافات حسب ما أوردته مجلة (فورتشن) في الجدول التالي:

الجدول(1):الفرق بين القائد و المدير

المقائد	المدير
يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به	يدير العمل المكلف به
ينمي و يطور ويبحث دائما عما يفيد العمل	يعمل على استمرار عجلة العمل
يعتمد على ثقته بالنفس و قدراته، في إدارة فريقه	يدير فريقه معتمدا على قوته و سلطته الوظيفية
يفعل الأشياء الصحيحة	يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة

المصدر: إبراهيم الفقي، سحر القيادة: كيف تصبح قائدا فعالا، ط1، دار اليقين للنشر و لتوزيع، المنصورة، 2008، ص8-9.

مما سبق يمكن القول بأن القيادة الإدارية هي: استطاعة الشخص المكتسب لصفة القائد على تحريك المقودين من نقطة ما للوصول إلى نقطة محددة، من خلال المميزات التي يمتلكها، و التي تمكنه من التأثير فيهم لإخراج أقصى مجهود ممكن منهم، وجعلهم يعملون بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية وفعالية.

كما يمكننا مما سبق ذكره تعريف القائد على أنه الشخص الذي يحتل مرتبة محددة في المجموعة وهي الرأس، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية في الفكر الوضعي

تتأتى أهمية القيادة الإدارية من دورها الفعال ولزومها في إدارة دفة حياة المنظمة، ومن أبرز أهمياتها الآتي:<sup>2</sup>

- تحقق الأهداف المنشودة، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف؛
- تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية؛
- تمثيلها للفكر الاستراتيجي والرؤية الإستراتيجية والاستشرافية للمستقبل؛
- تحفيز ودعم الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم؛
- تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل المشكلات ومعوقات العمل؛
- التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورعايتهم والحفاظة عليهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي؛

<sup>1</sup> أحمد أبوسن، الإدارة في الإسلام، ط2، مطبعة النمدن المحدودة، الخرطوم، 1999، ص97.

<sup>2</sup> طارق السويدان و محمد العدلوني، القيادة في القرن 21، ط1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2001، ص20.

- المتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل واستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة؛
- توحيد وتنظيم جهود الأفراد وتنسيقها، من أجل حسن سير أعمالهم وتحقيق أهدافهم.

### المطلب الثالث: مقومات القيادة الإدارية في الفكر الوضعي

إن كثرة الأبحاث والدراسات حول مقومات القيادة الإدارية في الفكر الوضعي جعل حصرها وتحديدتها صعباً، ورغم هذا فقد حاولنا الوقوف على أهم المقومات من خلال الدراسة التي قدمها (Zanatta –Buehler).

وتتمثل مقومات القيادة حسب الدراسة التي قدمها (Zanatta –Buehler) فيما يلي:<sup>1</sup>

- **المرونة:** أي أن تكون الشخصية القيادية تمتاز بالمرونة والحيوية، وسريعة الحركة في التعامل مع المواقف والمستجدات.
- **الأخلاق:** التمسك بالقيم والأخلاق والانضباط النفسي وحسن السلوك.
- **الإبداع:** القدرة على الإتيان بما هو جديد وغير مألوف وخلق الإبداعات من خلال الآخرين.
- **التعلم:** أي الاستفادة من التجارب والخبرات التي يقوم بها بنفسه ما يقوم به الآخرون حتى يكون له عبرة في المستقبل.
- **المسؤولية:** الإحساس بالمهمة وتحمل المسؤولية والسعي إلى تحقيق الهدف والحفاظة على الآخرين ومصالحهم.
- **القوة:** امتلاك القوة على التأثير في الآخرين.
- **العمل مع الآخرين:** أي تقبل الآخرين والقدرة على التعامل مع مختلف الأفراد باختلاف الصفات والشخصيات والثقافات، و القدرة على العمل بروح الفريق.
- **الثقة بالآخرين:** أن يكون قادراً على غرس الثقة المتبادلة ما بينه وبين المرؤوسين من منطلق أن الأهداف لا تتحقق إلا من خلال الآخرين و العمل المشترك.
- **الاحتواء:** أن يكون القائد قادراً على احتواء الآخرين والقدرة على تحمل وكسب وجهات النظر المختلفة والتعامل معها بصدر رحب.

<sup>1</sup> Zanatta-Buehler , Kerri, **Leadership, Passion and Organizational Excellence :Examining the Link** ;Royal Road University , Canada, 2004, P60.

- القدرة على اتخاذ القرار: بمعنى أن يكون القرار الذي يتخذه القائد مبني على الدراسة والتحليل والمنطق والواقعية مستمدا من خبراته و تجاربه السابقة.

## المبحث الثاني: القيادة الإدارية في الإسلام: المفهوم، مقوماتها، أنماطها

عند الحديث عن القيادة في الإسلام لا بد أن نشير إلى بداية القيادة الإسلامية للرسول صلى الله عليه وسلم منذ تأسيس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة، فدوره لم يقتصر على أمور محددة، بل كانت سيادته كاملة في حكمه، فهو الرسول، والحاكم، والقائد الأعلى، والقاضي، ورئيس الدولة، ورئيس الإدارة كلها، وعلى دربه سار خلفه الراشدون ومن تبعه من القادة المسلمين، لذي سنحاول التعرف في هذا المبحث على مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام و مقوماتها و النمط الذي إنتهجت، من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام.
- المطلب الثاني: مقومات القيادة في الإسلام.
- المطلب الثالث: نمط القيادة الإدارية في الإسلام.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام

القيادة من المنظور الإسلامي، تعني: "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز المسؤول أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزا وقوة".<sup>1</sup>  
كما أن مفهوم القيادة في الإسلام يعني: "تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والفلاح".<sup>2</sup>  
وقد عرفت القيادة من المنظور الإسلامي أيضا بأنها: "أمانة التوجيه والقدرة التي يتحملها المسلم في موقعه، ليحقق أهداف جماعة المسلمين الدينية و الدنيوية المنبثقة من شرع الله".<sup>3</sup>  
وعرفت أيضا على أنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم وشريعة الإسلام".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جاسم محمد الياسين، "القيادة: الأساليب الذاتية للتنمية القيادية"، ص 17.

<sup>2</sup> الجندي صابر الحسيني، اختيار القيادة الإدارية بين القانون وعلم الإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2005، ص 21.

<sup>3</sup> الزيان رمضان، مدخل لدراسة مفهوم القيادة وطبيعتها في الإسلام، منتدى الشريعة والحياة الموقع: [www.azhour.com/vb/showthread](http://www.azhour.com/vb/showthread)، الاطلاع: 2020/07/14.

<sup>4</sup> أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 62.



مما سبق يمكن القول بأن القيادة الإسلامية قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى، فالقائد المسلم ينطلق من مبادئ الإسلام الراسخة، ومن العقيدة التي يؤمن بها، في تعامله مع أتباعه، واتخاذ القرارات التي تتسم بالموضوعية والعدل والتجرد، إذ يحده في ذلك تحقيق الهدف الأخروي قبل الدنيوي.

### المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية في الإسلام

قسمت مقومات القيادة في الإسلام حسب (عبد الشافي محمد أبو الفضل) إلى مقومات ذاتية وأخرى سلوكية، وذلك في الآتي:<sup>1</sup>

#### 1- المقومات الذاتية

أ- الإيمان والعلم: الإيمان بمفهومه العام قد يتعلق بالأمور الدينية أو بالأمور الدنيوية، وفي الإسلام إيمان المسلم يتصل بكل من الناحيتين، فالإسلام يحكم أمور الدين و الدنيا معا.<sup>2</sup>

لابد للإنسان من العلم لتحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، فهو يمكنه من الوقوف على حقائق الأشياء والأمور ويجنبه الإنزلاق إلى المتاهات ويقلل من أخطائه، فهو أداة التقدم والرقي وصلاح أمور الدنيا والآخرة، قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: "من يرد الله به خيرا يفهمه وإنما العلم بالتعلم"، وعندما أراد أن يبعث الله نبي و قائد للبشرية أول أمر أعطاه هو "اقرأ".

ب- الفصاحة والبيان: على القائد أن يكون قادرا على إيصال الرسالة وتفسيرها و توضيحها للمقودين وحثهم على العمل بها ومن الشواهد في السنة النبوية على مقوم الفصاحة قوله عليه الصلاة و السلام: "إنما بعثت فاتحا وحاتما، وأوتيت جوامع الكلم"، فالفصاحة والقدرة على البيان من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها لدى الفرد، ليكون أهلا للقيادة الإدارية.

ج- الخلق الحسن: الناس على دين ملوكهم، فلا بد للقائد من سلامة نفسه من الفحش والرذيلة و كل ما يسوء نفسه أو غيره من الأفعال سواء بينه وبين ربه أو بينه وبين الناس، فعندما أراد الله مدح نبيه مدحه بالخلق العظيم، ومن هنا يتبين لنا عظم أخلاق المصطفى عليه الصلاة و السلام، وفي ذلك قال تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الشافي أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص146، بالتصرف.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص146.

<sup>3</sup> سورة التوبة: الآية 128.

د- الإنتماء: إن انتماء المرء إلى جماعة من الجماعات، هو أحد المقومات الإسلامية الأساسية الواجب توافرها في الفرد ليكون أهلاً لقيادة أي جماعة من الجماعات، قال تعالى: ﴿لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾<sup>1</sup>.

## 2- المقومات السلوكية

أ- القدوة: القائد الإداري الحق لا يركن إلى السلطة الرسمية، وإنما يستمد تأثيره ومكانته من رؤوسيه من خلال القدوة وضرب المثل وإلزام نفسه بما يلزم به رؤوسيه، ومطابقة قوله لفعله، وقد قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾<sup>2</sup>، وقوله عز وجل: ﴿قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾<sup>3</sup>.

ب- التعليم: نجاح القائد الإداري في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرهون بمدى قدرة رؤوسيه في تنفيذ هذه الأهداف بكفاءة وفعالية، لذا فإن تعليم وتدريب الرؤوسين يعتبر من الدعائم الأساسية لنجاح وفعالية القائد في تحقيق الأهداف، ومن الشواهد في القرآن الكريم على ضرورة توفر مقوم التعليم في القائد قوله تعالى: ﴿كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مِمَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ﴾<sup>4</sup>.

ج- الشورى: هي من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام، بل إن البعض يرى بوجودها، وذلك مصداقاً لقوله تعالى: ﴿وَاسْتَعْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾<sup>5</sup>.

د- الاجتهاد: قل عليه الصلاة والسلام: "إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم اخطأ فله أجر"، إذ على القائد وبصفة مستمرة أن يوائم من أوضاعه وأوضاع جماعته بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع المتغيرة من حوله، وعليه أن يستجيب لدواعي تلك التغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتستوجب منه سرعة المبادرة باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات التي تستجيب لمقتضيات تلك التغيرات الموقفية.

<sup>1</sup> سورة آل عمران: الآية 164.

<sup>2</sup> سورة الأحزاب: الآية 21.

<sup>3</sup> سورة آل عمران: الآية ص 31.

<sup>4</sup> سورة البقرة: الآية 151.

<sup>5</sup> سورة آل عمران: الآية 159.

هـ- العزيمة وعدم التردد: بين لنا التاريخ وأحداثه أن إيمان القائد إذا اقترن بقوة العزيمة لم تزده الشدائد والتحديات إلا قوة وثباتاً، ولن يزداد القائد إلا إصراراً وتمسكاً بأهدافه، ولقد أشاد القرآن الكريم بأولي العزم من الرسل، الذين تميزوا بالصبر وقوة العزيمة والمثابرة في مواجهة العقبات والتحديات، وقد كان حصاد تميزهم هذا أن كان لهم النجاح، وتحققت أهدافهم، وانتصرت مبادئهم ودعواتهم، فقد قال تعالى: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾<sup>1</sup>.

و- الرحمة: قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾<sup>2</sup>، كما قال سبحانه وتعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾<sup>3</sup>، فالرحمة و اللين وخفض الجناح للمرؤوسين؛ هي أمور محببة إلى نفوس الأفراد، وتجعلهم يلتفون حول القائد ويألفونه وينطون تحت لوائه.

ز- الصبر: القائد الإداري مطلوب منه تحقيق أهداف وغايات محددة، وهو عرضة لحملة من العقبات والتحديات التي تواجه مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات، و لا يكون ذلك إلا بالصبر المتمثل حبس النفس عن الجزع و إمساكها والسيطرة عليها في الضيق والفرح، قال تعالى: ﴿وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِّمَّا يَمْكُرُونَ﴾<sup>4</sup>.

ح- التوكل: القائد الإداري يبقى في حاجة إلى التوكل على الأعلى بداية بالله عزّ وجل مروراً بقائده الأعلى رتبة منه منه والذي يملك قدراً أكبر من السلطات والقدرات والإمكانات، بالاعتماد عليه في حل العقبات والمشاكل الذي تعترضه، وهذا الأمر لا يبرر له التواكل الزائد إذ يتوجب عليه تحمل المسؤولية كاملة، وقد جاء في القرآن الكريم عن التوكل قوله تعالى: ﴿قَالَتْ لَهُمْ رُسُلُهُمْ إِنْ نَحْنُ إِلَّا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ يَمُنُّ عَلَىٰ مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَمَا كَانَ لَنَا أَنْ نَأْتِيَكُمْ بِسُلْطَانٍ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾<sup>5</sup>.

ط- الموضوعية: هي دعامة أساسية تستقيم بها الأمور في الجماعة، ويأمن في ظلها المرءوسون والتابعون على حقوقهم وتسود المساواة بينهم، فيجد المجتهد جزاء اجتهاده، ولا يكون المقصر بمنأى عن العقاب، فيتحقق لتلك الجماعة المناخ الإيجابي الواجب توفره لتكون

<sup>1</sup> سورة آل عمران: الآية 159.

<sup>2</sup> سورة آل عمران: الآية 159.

<sup>3</sup> سورة الأنبياء: الآية 107.

<sup>4</sup> سورة النحل: الآية 127.

<sup>5</sup> سورة إبراهيم: الآية 11.

أكثر قدرة وفعالية على تحقيق الأهداف والغايات المنوط بها تحقيقها، يقول تعالى: ﴿فَلِذَلِكَ فَادُعْ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَقُلْ آمَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نمط القيادة الإدارية في الإسلام

النمط القيادي (Leadership Style) هو سلوك القائد المتكرر، فهو ليس سمات شخصية في القائد، وإنما هو سلوك يظهره في مواقف معينة، إلا أنه قد يكون للقائد عدة أنماط تتعدد بتعدد المواقف التي تعرض لها، ولما كان النمط القيادي مجموعة من السلوكيات المتكررة للقائد، فإنه ليس من السهل تحديد النمط القيادي له، إذ أن جوانب الشخصية القيادية متعددة لدرجة يصعب حصرها، ولذلك لا بد من ملاحظة عدة عناصر أو أجزاء تكون في مجموعها النمط القيادي أهمها: المعتقدات الأساسية التي تحكم سلوكه، قيمه، واتجاهاته، نظرته للأهداف، ونظرته للوقت، ومفهومه للسلطة، ونوع العلاقات التي يقيمها مع مرؤوسيه، وطريقته في التحفيز... إلخ.

إن القادة في الفكر الإسلامي هم الأشخاص الذين عليهم تطبيق شريعة الإسلام، وإمضاء حدود الله في المعاملات والعبادات، والنظر في مصالح التابعين، وحاجاتهم، ومشكلاتهم و تحقيق الخير للبلاد.

نظرا لذلك فإن للقيادة الإدارية في الفكر الإسلامي نمط يختلف عن الأنماط القيادية في الفكر الوضعي (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الفوضوية، القيادة الديمقراطية) مجموعة من الخصائص تؤهله لأن يكون النمط المثالي الذي يجب أن يتخذى به.

يتميز النمط الإسلامي للقيادة الإدارية بالتوسط والاعتدال، فهو ليس بالنمط المتسلط المتعالي الذي ينظر إلى الناس من أعلى، كما أنه ليس النمط المتسبب الغير مبالي الذي يترك الأمور تسير وفق الأهواء الشخصية لصاحبها، كما تتميز الشخصية القيادية الإسلامية بقوة الإيمان والعزيمة والحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق الإقناع والتعاون مع أعضاء المجموعة المؤمنين برسالة عقيدتهم، وفي إطار التعاليم السماوية السمحة، بحيث يكون هدف الجميع - قائدا ومجموعة - نيل الثواب في الدنيا والآخرة

و تتمثل أهم الصفات والخصائص التي يتميز بها نمط القيادة الإدارية في الإسلام في ما يلي:<sup>2</sup>

- أنها قيادة وسطية في الأسلوب ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة في آن واحد؛
- إنسانية تحفظ للإنسان كرامته؛
- تنتمي إلى الجماعة ولا تتميز عن أعضائها؛

<sup>1</sup> سورة الشورى: الآية 15.

<sup>2</sup> أحمد أبوسن، المرجع السابق، 1991، ص 119.

- تؤمن وتلتزم بالهدف وتضع التابعين على طريق القدوة الحسنة؛
  - ذات مهارة سياسية، تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في البيئة.
- وإذ أردنا أن نضع النمط القيادي حسب الفكر الإسلامي في إطار محدد، يكون ذلك بربط النمط القيادي بمصادر التشريع في الإسلام، لأنها تحدد ما للقائد و ما عليه وكذلك ما لمجموعته وما عليها، فقد قال عليه الصلاة و السلام في خطبة الوداع: " تركت فيكم ما أن تمسكتم به لن تضلوا بعدي أبدا: كتاب الله وسنتي".

فحول علاقة القائد بمجموعته، نظم القرآن الكريم لنا منهجا وشريعة سمحاء وردت في مواضع عدة من القرآن الكريم ففي ما يتعلق بأدب التعامل مع القائد الأول- محمد عليه الصلاة و السلام - قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُوا لَهُ بِالْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَن تَحْبَطَ أَعْمَالُكُمْ وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ﴾<sup>1</sup> كما قال تعالى في سورة النساء: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾<sup>2</sup>. والمقصود هنا بأولي الأمر في هذه الآية كافة من يتولى القيادة وتصريف الشؤون في كل زمان ومكان.

ومن جانب آخر وحول كيفية توجيه القائد لمجموعته التي يتولى قيادتها نحو تحقيق الأهداف في إطار إسلامي قال تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾<sup>3</sup>.

### المبحث الثالث: القيادة بالقيم: بين الفكر الإداري الوضعي والفكر الإسلامي

على الرغم من غزارة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة وتأثيرها، إلا أن المنظور القيمي الأخلاقي يعتبر من أهم المواضيع التي يتوجب معالجتها، إذ أن طغيان الجانب المادي أثر بشكل كبير على منظمات الأعمال، بتخليفه لتبعات سلبية أثرت على بيئة المنظمة بما فيها الداخلية و الخارجية منها.

ومن هنا جاء هذا المبحث لتسليط الضوء على القيادة بالقيم و معرفة موقف المنظور الإسلامي منها، وذلك من خلال المطلبين التاليين:

- المطلب الأول: القيادة بالقيم في الفكر الإداري الوضعي.
- المطلب الثاني: القيادة بالقيم في الفكر الإسلامي.

<sup>1</sup> سورة الحجرات: الآية 2.

<sup>2</sup> سورة النساء: الآية 59.

<sup>3</sup> سورة آل عمران: الآية 159.

## المطلب الأول: القيادة بالقيم في الفكر الإداري الوضعي

### أولاً - المفهوم

يمكن تعريفها على أنها: "القدرة على تحويل السلطة الممنوحة عند تسيير الأفراد إلى قوة جذب وإقناع، من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم و إبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم بالعمل، نحو تحقيق الأهداف المرجوة، بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة وذلك لتحقيق الحاجة العامة من جهة وإشباع الحاجات الشخصية للأفراد من جهة أخرى".<sup>1</sup>

وعرفت كونها: "عملية تفاوض بين القائد ومرؤوسيه، وهذا يعني إدخال البعد الثقافي في بناء مفهوم القيادة، أي أن قوة التأثير تتعلق بمدى ارتباط ثقافة القيادة وثقافة المرؤوسين".<sup>2</sup>

وقد تم تعريفها بأنها: "هي قدرة القيادة على التأثير في الآخرين، دون الإتكال على السلطة القانونية، من خلال الإقناع الناجم عن شغف المرؤوسين بقيم قيادتهم، والتي تحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع".<sup>3</sup>

كما عرفت بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين".<sup>4</sup>

والقيادة بالقيم هي : "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تمييز القائد بسمات خصائص قيادية، وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".<sup>5</sup>

مما سبق يمكن القول بأن القيادة بالقيم هي صورة من صور السيطرة، دون أن تصل إلى درجة التسلط والتحكم، فمع تضمنها لعنصر السلطة إلا أنها لا تعني أبداً التسلط، إذ أن قبول سلطة القائد يعود بالدرجة الأولى إلى اقتناع من عليهم الخضوع لأوامرها، بطاعتها عن رضى وتقبل، حيث أن جوهرها يتمثل في خلق الاستجابة لدى المرؤوسين للقرارات والأوامر القيادية، بالتأثير عليهم بمجموعة من القيم التي يؤمنون بها، من أجل طاعة الأوامر و استخلاص أفضل ما لديهم من عطاء .

<sup>1</sup> الحريري رافدة، مهارات الإدارة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص16.

<sup>2</sup> Robbins and Stephen, **Organization theory structure**, New Jersey: Prentice Hall, 1989, p14

<sup>3</sup> الأسود مروة، درجة ممارسة القيادات التربوية في جامعات محافظات غزة للقيادة الديمقراطية وعلاقتها بتعزيز ثقافة حقوق الإنسان لدى طلبتهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص13.

<sup>4</sup> عابدين وآخرون، درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2012، ص337.

<sup>5</sup> الكبير أحمد، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، السعودية، ج1، دار الملك فهد للطباعة، 2016، ص 125.

ثانيا: المبادئ والأبعاد

1- مبادئ القيادة بالقيم: تعددت واختلفت الدراسات المحددة لمبادئ القيادة بالقيم وفي التالي سنحاول تقديم أهمها:

أ - توافر السلوك القيمي: يعد توافر السلوك القيمي مكونا رئيسا للقيادة، فقد أشار (Morgan) إلى أن السلوك القيمي ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا القيمية والأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.<sup>1</sup>

ب- ممارسات السلوك القيمي: أشار (Daft) بأن العاملين يتبنون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية.<sup>2</sup>

ج- تعزيز السلوك القيمي: يمكن للقادة تعزيز السلوك القيمي من خلال الآتي:<sup>3</sup>

- التصرف أخلاقيا : القائد الذي يمكن أن يكون نموذجا قويا لدور المنصب الذي يحتله، هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي؛
- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين ينتعدون عن السلوكيات القيمية؛
- تجسيد مناهج القيم السوية؛
- توفير التدريب على القيم وتعزيز ترسيخها؛
- توفير نظام مكافئات يعزز السلوك القيمي.

2- أبعاد القيادة بالقيم:

تتمثل أبعاد القيم التي طرحها (Ciulla)، و التي أشار إليها في كتابه " Heart of Ethics: The leadership " في التالي:<sup>4</sup>

أ-قيم الوسائل: هي الأدوات التي يستخدمها القائد لحث أتباعه على تبني السلوك المعياري الأمثل وتحقيق هدف الطرفين، والتي تحدد شكل العلاقة القيمية بين القائد والمرؤوسين.

ب- قيم الشخص: هي الخصائص والسمات الشخصية التي يتحلى بها القائد، وهل أن دوافع سلوكياته تعود لمصالح شخصية أم بدافع الإيثارة؟

<sup>1</sup> Morgan Ronald, **perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary**, Academy of Management Journal, 1993, P 203.

<sup>2</sup> Daft Richard, **Organization Theory and Design**, south-western Thomson, 8th ed, ohio,2004, P 380.

<sup>3</sup> Kreithner Robert and kinicki Angelo, **Organizational Behavior**, McGraw – Hill, 7th ed., New York, USA, 2007, P 41.

<sup>4</sup> Ciulla J.B, **Ethics:The Heart of leadership**, Praeger, London, 2004, P 26.

ج- قيم النتائج (النهايات): وتعني قيمة القيم في إنجازات القائد، ما هو خير وما هو غير ذلك، وانعكاساتها على الفرد والمجتمع، بشكل يجعله نموذجاً يحتذى به وقدوة لمرؤوسيه.

كما حددت سبعة أبعاد للقيادة بالقيم من وجهة نظر أخرى، تتمثل في:<sup>1</sup>

- العدالة: من خلال المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة.
- المشاركة في السلطة: من خلال الشورى، واحترام الأفكار والاهتمامات.
- وضوح الدور: من خلال وضوح المسؤوليات، والتوقعات، وأهداف الأداء.
- التوجه بالأشخاص: من خلال الاهتمام بالأشخاص والاحترام.
- التوجيه الأخلاقي: من خلال مناصرة الأخلاق، والثواب، والعقاب.
- النزاهة: من خلال نظافة اليد، والاتساق بين الأقوال والأفعال.
- الاهتمام المستمر: من خلال الاهتمام بالمجتمع، وإثارة الحماس.

ثالثاً: الخصائص والقدرات الأساسية

### 1- خصائص القيادة بالقيم

لخصت خصائص القيادة بالقيم في ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

- **الخصائص الإدارية:** حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقاً لمعايير موثوق فيها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.
- **الخصائص الشخصية:** وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين.
- **الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

<sup>1</sup> العنقري عبد العزيز بن سلطان، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسبوط، 2014، ص240.

<sup>2</sup> الرجوع نفسه، نفس الصفحة.



- كما أن هناك خصائص كثيرة تميز القائد بالقيم عن غيره من القادة، أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- **الرؤية القيمية:** يمتلك القائد بالقيم رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية وتعتبر معيارا ومقياسا مميذا لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب.
- **امتلاك الحس القيمي:** إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراد.
- **امتلاك الأبعاد القيمية:** وهي تتمثل في بعدين أساسيين، الأول يتمثل في كونها قيما تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف (احترام الآخرين قيمة تصلح في كل الظروف)، والبعد الثاني يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.
- **وجود مقاييس قيمية واضحة:** القائد بالقيم يرسم معايير أخلاقية توضح الصحيح من الخطأ، وبموجبها يسهل الحكم على السلوك.
- **العلاقات الأخلاقية المتميزة:** يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم وهي تعمل ببناء سمعة ممتازة للمنظمة.

مما سبق يمكن القول بأن خصائص القيادة بالقيم تتمثل في:

- القيادة بالقيم تتكون من مجموعة من السلوكيات والممارسات المعيارية والتي لها ضوابط ومبادئ محددة؛
- تحقق القيادة بالقيم مستوى عاليا من الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة؛
- تسهم القيادة بالقيم في إيجاد مناخ تنظيمي منتج وفق القوانين والأنظمة المحددة؛
- تسعى القيادة بالقيم إلى بناء العلاقات الإنسانية المتميزة بشكل ينسجم مع أهداف المنظمة؛
- القائد بالقيم يجب أن يمتلك مهارات شخصية، تمكنه من تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة؛
- القائد كلما التزم بالسلوك الأمثل وطبقه داخل المنظمة كان تأثيره في المرؤوسين بشكل أكبر.

<sup>1</sup> نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار الصفاء للطباعة، عمان، 2011، ص337-338.

## 2- القدرات الأساسية للقيادة بالقيم :

تمثل القدر القدرات الأساسية للقيادة بالقيم في التالي :<sup>1</sup>

- تشجيع الآخرين وإدخال البهجة إلى قلوبهم؛
- أن يُشَرِّب الفرد أفكاره وأعماله بالمحبة؛
- أن يكون ذو رؤية وتشجيع الآخرين على ذلك؛
- إدارة المرء لشؤونه ومسؤولياته بصدق وأمانة؛
- تقييم المرء لنقاط ضعفه وقوته دون تدخل "الأنا"؛
- محاربة الفرد لميوله الأنانية بالتوجه إلى هدفه الأسمى في الحياة؛
- القيام بالمبادرة بطريقة خلاقة ومنضبطة؛
- إدامة الجهد والمثابرة في التغلب على العقبات؛
- فهم علاقات السيطرة أو الهيمنة والمساهمة في تحويلها لعلاقات خدمة واعتماد وتعاون متبادلين؛
- العمل كعامل محفز لتأسيس العدل؛
- التفكير بشكل منهجي ومنظم لإيجاد الحلول؛
- المشاركة بشكل فاعل في المشورة؛
- بناء الوحدة مع تعزيز التنوع؛
- العمل بطريقة تشجع الأفراد التابعين على التعبير عن مواهبهم في خدمة الغير .

هذه القدرات لم يتم سردها حسب أهميتها، وليس من المفترض اعتبارها قائمة شاملة للقدرات، بل هي ببساطة تمثل تلك القدرات التي اعتبرت ضرورية للقيادة بالقيم، وينصح جميع القادة الإداريين الذين يصادفون هذه القائمة باستخدامها وهيئتها حسب منظماتهم وأن يستمروا في إدخال التحسينات عليها.

<sup>1</sup> إلوي انيللو، القيم والمؤسسات والقيادة من أجل مستقبل مستدام: في سبيل إيجاد إطار لتنمية القيادة الأخلاقية، المنتدى العالمي للتنمية الاجتماعية، ريو دي جانيرو، البرازيل، وثيقة 0608، 1992، ص92.

فقائمة القدرات هذه تضمنت تلك القدرات التي تعتبر أساسية للقيادة بالقيم الفاعلة، وربما عندما يتمكن الأفراد الذين يعملون في المنظمات من تنمية هذه القدرات فإنهم سيمكنون منظماتهم من لعب الدور الهام للقيادة بالقيم في عملية التحول نحو التنمية مستدامة.

### المطلب الثاني: القيادة بالقيم في الفكر الإسلامي

هناك من المجتمعات من ارتضى أن يخطط لها أحد الحكماء دينها ويضع لها قيما تتبناها مثل ماوتسي تونغ وماركس وغيرهما. لكن الدين الحق هو الشريعة المرنة و القيم الراسخة التي تواكب روح العصر دون أن تفقد أصالتها، وهي تحتاج إلى قادة أفذاذ، يعيشون الواقع وروح العصر، ولكنهم يتمسكون بعقائدهم، فالقرآن الكريم الموجه الأول لقائد الأمة الإسلامية محمد عليه الصلاة والسلام الذي يعتبر القدوة الحسنة في القيادة وفن التعامل، والقرآن يزخر بالآيات الكثيرة التي توجه الرسول في مختلف أمور الحياة، قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾<sup>1</sup>، ومن التوجيهات الإلهية للرسول عليه الصلاة والسلام قول الله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾<sup>2</sup>.

ويمكن استخلاص القيم القيادية للرسول عليه الصلاة والسلام من هذه الآية الكريمة بما يلي:

- اللين الذي تمتع به الرسول عليه الصلوة والسلام وذلك من رحمة الله تعالى للأمة؛
- عدم الفظاظة والشدّة والغلظة حيب الرسول إلى الصحابة، فالتفوا حوله؛
- الأمر بالعفو عن صحابته؛
- الأمر بالاستغفار والدعاء لهم؛
- الأمر بالتشاور في جميع الأمور؛
- الأمر بالتوكل على الله بعد العزم.

وفي القرآن الكريم الكثير من الآيات التي توجه الرسول كقائد لهذه الأمة، وتدفعه إلى حسن التعامل، من هذه الآيات قوله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سورة الأحزاب: الآية 21 .

<sup>2</sup> سورة آل عمران: الآية 159.

<sup>3</sup> سورة النحل: الآية 125.

## أولاً- خصائص القيادة بالقيم في الفكر الإسلامي

يمكن استخلاص خصائص القيادة بالقيم في الفكر الإسلامي فيما جاء في كتاب علي بن أبي طالب رضي الله عنه إلى الأثر النخعي عندما ولاه على مصر وأعمالها، وهو أطول عهد جمع قيم القيادة الإدارية في كتاب واحد، وقد جاء فيه:<sup>1</sup>

1- **الحب والرحمة:** "وأشعر قلبك الرحمة للرحمة، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتتم أكلهم".

2- **الابتعاد عن المحاباة:** "أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة أهللك، ومن لك فيه هوى من رعيتك، فإنك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خصمه الله أدحض حجته، وكان لله حربا حتى ينزع أو يتوب".

3- **إرضاء الجماعة:** "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعملها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية، فإن سخط العامة يحسف برضا الخاصة، وإن سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة".

4- **اصطفاء المستشارين:** "ولا تدخلن في مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل، ويعدك الفقر، ولا جبانا يضعفك عن الأمور، ولا حريصا يزين لك الشر بالجور، فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى، يجمعها سوء الظن بالله".

5- **توفير الحوافز:** "ولا يكن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء؛ فإن في ذلك تزهيدا لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه".

6- **توظيف ذوي الكفاءة:** "ثم انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختياراً، ولا تولمهم محاباة وأثرة؛ فإنهما جماع من شعب الجور والخيانة، وتوخ منهم أهل التجرية والحياء من أهل البيوتات الصالحة، والقدم في الإسلام؛ فإنهم أكرم أخلاقاً، وأصح أغراضاً، وأقل في المطامع إشرافاً، وأبلغ في عواقب الأمور نظراً".

7- **الرقابة والمساءلة:** "تفقد أعمالهم، وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإن تعاهدك في السر لأموهم حدوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرحمة، وتحفظ من الأعوان، فإن أحد منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بما عليه عندك أخبار عيونك، اكتفيت بذلك شاهداً، فبسطت عليه العقوبة في بدنه، وأخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المذلة، ووسمته بالخيانة، وقلدته عار التهمة".

<sup>1</sup> أحمد أمين عبد الهادي، إدارة الذات: مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية، مطبعة المعارف، بغداد، 1970، ص 180 - 182.

8- سياسة الأجور: "ثم أسبغ عليهم الأرزاق؛ فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما

تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك، أو سلموا أمانتك".

9- الاتصال بالرعية: "لا تطولن احتجاجك عن رعيته؛ فإن احتجاج الولاة عن الرعية شعبة من الضيق، وقلة علم

بالأمور، والاحتجاج منهم يقطع عنهم علم ما احتجوا دونه، فيصغر عندهم الكبير، ويعظم الصغير، ويقبح

الحسن، ويحسن القبيح، ويشاب الحق بالباطل".

### ثانيا- واجبات القيادة بالقيم في ظل الفكر الإسلامي

مما سبق يمكننا تحديد أهم واجبات القيادة بالقيم في ظل توجيهات الإسلام في ما يلي:

1- تحمل المسؤولية في القرارات التي تتخذ: وهذه هي صفة القيادة في أسمى صورها، وقد مر قول النبي صلى الله عليه

وسلم في الحديث الشريف: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّ رَاعٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ).

2- الشورى: وهو نظام إلزامي للأفراد بمقتضى قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾<sup>1</sup>، وقوله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾<sup>2</sup>.

3- العدالة و الإخاء والمساواة: من مهمة القائد الإخاء والمساواة، في قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ﴾<sup>3</sup>، وأيضا: ﴿إِنَّ

أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ اتَّقَاكُمْ﴾<sup>4</sup>، ويقول رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: (النَّاسُ سَوَاسِيَةٌ كَأَسْنَانِ الْمَشْطِ)، ثم قول الرسول

في خطبة الوداع: (يا أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّ رَبَّكُمْ وَاحِدٌ، وَإِنَّ أَبَاكُمْ وَاحِدٌ؛ كُلُّكُمْ لَأَدَمٌ وَأَدَمٌ مِنْ تَرَابٍ، لَيْسَ لِعَرَبِيٍّ عَلَى عَجْمِي

فَضْلٌ إِلَّا بِالتَّقْوَى).

4- الاهتمام بالجانب الأخلاقي للجماعة: ويتطلب ذلك أن يراعى شؤون الجماعة من الناحية الأخلاقية، فإذا وجد اعوجاجا

أخلاقيا هذب بحكمته وحزمه، وكذلك تزويد جماعته بالنصائح بالحسنى، وإسداء النصيحة.

5- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل الجماعة: ويستلزم ذلك أن يهتم القائد بالعطف والاهتمام بالعمل الجماعي، عن

طريق تحقيق صالح الجماعة والرعاية لها، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ).

<sup>1</sup> سورة آل عمران: الآية 159.

<sup>2</sup> سورة الشورى: الآية 38.

<sup>3</sup> سورة الحجرات: الآية 10.

<sup>4</sup> سورة الحجرات: الآية 13.

## خلاصة الفصل

القيادة الإدارية هي قدرة الفرد على التأثير في تابعيه، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنه لا يمكن لأي موجودات كانت في المؤسسة كالثروة والسلطة... إلخ، أن تحل محل القيم الإنسانية الموجودة بالأفراد، بل تتضاءل أمامها، فبدون القيم الإنسانية لا يمكن التوظيف الأمثل للموجودات المادية الأخرى، وهذا لا يعنى أن الموارد المادية بدون أهمية، بل يعنى أن القيم الإنسانية هي محرك فاعل لزيادة القيمة المضافة للعناصر المادية.

كما أن القيادة بواسطة القيم لا يقصد بها إلغاء الجوانب القيادية الأخرى كالقيادة بواسطة المال أو المناصب أو بواسطة القوة، بل قد تجعلها وسائل أو طرقاً حكيمة، إذ أنها في الوقت الذي تعمل بالرحمة والمحبة والاتحاد والتماسك الروحي وتحفز الإنسان لإنجاز الأدوار بقناعته وإرادته، إلا أنها لا تنسى الحدود والضوابط العلمية القائمة على الحاجات والقدرات والخطط اللازمة لقيادة العمل إلى الأفضل، فالقيادة بالقيم أوسع مجالاً من غيرها لأنها تضم تحت جناحيها إيجابيات سائر الطرق القيادية.

وقد سعى الإسلام إلى هذا النوع من القيادة في كقوله تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾<sup>1</sup>، فالقيادة الإسلامية قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى، كون القائد المسلم ينطلق من مبادئ الإسلام الراسخة، ومن العقيدة التي يؤمن بها، في تعامله مع إتباعه، وعند اتخاذ القرارات التي تتسم بالموضوعية والعدل والتجرد، إذ يجدوه في ذلك تحقيق الهدف الأخرى قبل الدنيوي.

في الأخير يمكن القول أن القيادة بالقيم هي أسلوب قيادي متميز، وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها، حيث يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي، واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية، مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من فاعلية القرارات المتخذة جراء ولائهم وحبهم لمنظمتهم، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها، ما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى باعتبار القيم هي الموجه، والدافع لسلوك الأفراد.

<sup>1</sup> سورة التوبة: الآية 128.

الفصل الثالث

فاعلية

اتخاذ القرار

## الفصل الثالث

### فاعلية اتخاذ القرار

#### تمهيد:

إن حياة الإنسان تمر بالعديد من المتغيرات والظروف والمواقف التي تستثير دافعيته تجاه أمر على حساب أمور أخرى أو تجعله مقيدا باختبار أمر بين مجموعة من الأمور أو المتغيرات، بقياسها في ميزان الأولويات والمتطلبات المتاحة والمفروضة، وقد يدخل الإنسان نتيجة ذلك في جو من الحيرة والتخبط نتيجة تعريضه لعملية المفاضلة أو الاختيار الطوعي أو القسري، ويجري ذلك سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات وحتى المجتمعات.

فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني... الخ.

فالقرارات التي يتخذها القائد أو المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

لم يأت الرسول عليه الصلاة والسلام للتذكير بالآخرة فقط، بل كان لتنظيم الحياة الدنيوية الحظ الوافر من الاهتمام، فقد كان الرسول والقائد والقدوة التي سار على نهجها سلفه من الصحابة ومن تلاهم، فأثبتت القيادة الإسلامية فاعليتها في اتخاذ القرارات، ولاشك أنه لا يتبين نجاح القائد أو فشله أو صلاحية مدير ما أو عدم صلاحيته إلا عبر تخطيطه ونجاحه في المرور بمقوديه أو عامله من مراحل الأزمة إلى مراحل السوء، ولاشك أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ فيها، والتي يصلح معه السير فيها، لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به.

وقصد التعرف أكثر على موضوع فاعلية اتخاذ القرار تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

✓ المبحث الأول: اتخاذ القرار: المفهوم والأهمية، المراحل، الفاعلية.

✓ المبحث الثاني: فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيم القائد.



## المبحث الأول: اتخاذ القرار: المفهوم والأهمية، المراحل، الفاعلية

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات، كون اتخاذ القرار وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته و رغباته المادية والمعنوية وتسير أموره اليومية، وبالتالي اتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه، فالمدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على اتخاذ القرار من خلال المطالب التالية :

- المطلب الأول: مفهوم و أهمية اتخاذ القرار.
- المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار.
- المطلب الثالث: فاعلية اتخاذ القرار.
- المطلب الرابع: اتخاذ القرار في الفكر الإسلامي.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار

#### أولا- مفهوم اتخاذ القرار

القرار (DECISION) هو: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها".<sup>1</sup>

وعرف القرار أيضا على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ".<sup>2</sup>

كما عرف أيضا بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما".<sup>3</sup>

ويعرفه (HARRISON) بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين".<sup>4</sup>

وقد عرفه (برنارد) على أنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد

فعل مباشر".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص341.

<sup>2</sup> محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص9.

<sup>3</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص99.

<sup>4</sup> سكينه بن حمو، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص179.

وعليه يمكن التفريق بين القرار وعملية اتخاذ القرار، كون القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها.<sup>2</sup>

إن جميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول(على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف اتخاذ القرار بالقول أنه هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل إحداها بناءً على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ.

#### ثانياً- أهمية اتخاذ القرار

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية تتمثل في التالي:<sup>3</sup>

#### 1 - أهمية القرارات من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية؛
- تلعب القرارات الإدارية دوراً حيوياً وفعالاً في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها؛
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دوراً مهماً في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المنظمة؛
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دوراً هاماً في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط1، ص83.

<sup>2</sup> الحريري رافدة، المرجع السابق، ص219-221.

<sup>3</sup> حسين بلعجوز، المرجع السابق، ص100، 101.

## 2 - أهمية القرارات من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين؛
- تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلا بصورة حسنة؛
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي ؛
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.

## المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة. ويمكن تحديد مراحل اتخاذ القرار في التالي:<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها(الأهداف)، أي يتوجب عليه أولا تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالبا ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

1- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.

2- مشاكل حيوية: يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.

<sup>1</sup> المشرقي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية، المسيرة للنشر وتوزيع، 1997، ص23-27، بالتصرف

3- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها.

#### المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدى وضوح بنيتها، وهي:

- مشكلات محددة البنية.

- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.

- مشكلات غير محددة البنية.

تتميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً.

أما المشكلات ذات البنية ضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها. إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقديم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية الغير محددة وتصبح ذات بنية محددة.

### المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

### المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)

يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حل آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

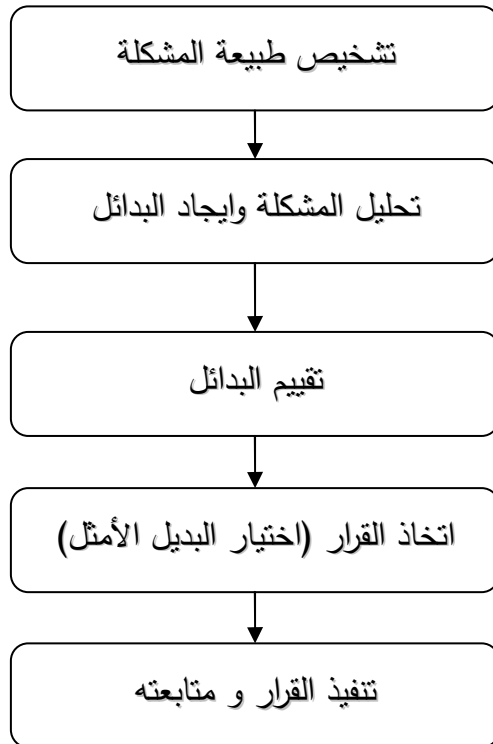
### المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفيذه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تنسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفيذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

بعدها يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.

ومما سبق يمكن تلخيص مراحل عملية اتخاذ القرار في الشكل الموالي:

#### الشكل(2): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على ما سبق.

#### المطلب الثالث: فاعلية اتخاذ القرار

##### أولاً- فاعلية عملية اتخاذ القرار

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يحصص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص156.

ويرى (Vroom و Yitton 1973) أن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير هي<sup>1</sup>:

- جودة القرار؛
- قبول القرار؛
- التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.

يمكن القول بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق ما يلي:

- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
- قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
- زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

#### ثانياً - العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة، لذلك ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار تتمثل في:<sup>2</sup>

#### 1- العوامل الإنسانية: تتمثل في:

أ . شخصية متخذ القرار: إن شخصية متخذ القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، فكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات لأن متخذ القرار سواء أكان فرداً أو جماعة أو عضواً في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.

ب . المساعدون والمستشارون والمتخصصون: فأسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار، لهذا على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة.

ج . المرؤوسون: لا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 158.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 162، بالتصرف.

2- العوامل التنظيمية ( الإدارية): نذكر منها :

- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات؛
- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها؛
- الاتصالات الإدارية وفعاليتها؛
- نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه؛
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات؛
- ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

3- العوامل البيئية: تنقسم إلى عوامل البيئة الخارجية و عوامل البيئة الداخلية كالتالي:

أ. العوامل البيئية الخارجية: هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة و نذكر منها:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة؛
- انسجام القرار مع الصالح العام؛
- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية؛
- النصوص التشريعية، وتشمل الأنظمة واللوائح والتعليمات؛
- التقدم التكنولوجي.

ب. العوامل الداخلية: هذه العوامل تؤثر على فاعلية القرار بشكل مباشر نذكر منها:

- حجم المنظمة؛
- القوانين واللوائح في هذه المنظمة؛
- الموارد المالية والبشرية للمنظمة؛
- المشاكل و الترسبات العالقة بين مدرء الأقسام أو الإدارات.



#### 4- الضغوط الخارجية والضغط الداخلية: تتمثل في مايلي:

أ. الضغوط الخارجية نذكر منها:

- الرأي العام؛
- العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل؛
- الأجهزة الإعلامية والرقابية؛

ب. الضغوط الداخلية: يمكن أن تكون؛

- ضغوط التنظيمات غير الرسمية؛
- الوقت.

5- تأثير متخذ القرار نفسه: هذا العامل من العوامل المهمة كونه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير

مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:<sup>1</sup>

- العوامل السيكولوجية الداخلية: والتي تتمثل في شخصية القائد وميوله واتجاهاته وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار.
- العوامل المحيطة بمتخذ القرار: مثل المجتمع، العائلة، والأصدقاء.....إلخ

#### ثالثا- خصائص عملية اتخاذ القرار الفاعلة

حتى تكون عملية اتخاذ القرار فاعلة فإنه لا بد أن تتمتع ببعض الخصائص المميزة عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وهي

على النحو التالي:<sup>2</sup>

1- عملية عقلية: فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.

2- عملية هادفة: فالقرار ماهو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات

صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف يسعى المديرون إلى تحقيقه.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 393-394.

<sup>2</sup> Ashram. H, **Leadership Decision Making**, USA : Harvard Press, 2005, P45.

- 3- عملية اختيار: ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
- 4- عملية مقيدة: ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملاساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.
- 5- عملية إنسانية: بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به.
- 6- عملية مستقبلية: أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
- 7- عملية مرنة: يجب أن لا يكون القرار جامدا يفترض ظروف ثابتة بل أن المؤسسات تشوبها الديناميكية والحركة، الأمر الذي يتطلب اتصاف القرار بالمرونة إذ تكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.
- 8- عملية شاملة: بمعنى أن اتخاذ القرار يجب أن يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة ما فيجب أن يكون القرار شاملا لجميع أبعاد الموقف أو المشكلة قدر الإمكان.
- 9- عملية تحليلية و منبثقة: بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية وجود بدائل جاهزة ثم الاختيار من بينها بل أنها عملية تتطلب دراسة متأنية لتحليل جميع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من أجل الوصول إلى القرار المناسب وبالتالي فهي عملية تحليلية. كما أن القرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلائي من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة.

#### المطلب الرابع: اتخاذ القرار في الفكر الإسلامي

يحتاج العمل الإسلامي دوما إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع ، فالقائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلا على الله سبحانه وتعالى، لقوله سبحانه: ﴿فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾<sup>1</sup>

<sup>1</sup> آل عمران: الآية 159.

- وقد اعتبر أغلب علماء الإدارة بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية فكرية عقلية، يسعى من خلالها متخذ القرار لاختيار البديل المناسب من مجموعة البدائل المتاحة، ولأن المنهج الإسلامي بصفة عامة يقوم على النظرة المتكاملة للعملية الإدارية بما تحويه من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة ولأنه نظام مفتوح يتفاعل مع جميع مؤثرات البيئة فان فلسفته في اتخاذ القرار تركز على ما يلي:<sup>1</sup>
- ليست هناك قرارات صحيحة أو مؤكدة، نظرا لظروف عدم التأكد التي تحيط بعملية اتخاذ القرار.
  - ليست هناك قرارات ثابتة معيارية، يمكن تطبيقها في جميع الظروف والأحوال، لأن الظروف متغيرة، والمواقف التي تواجه متخذ القرار متباينة.
  - يتحكم في اتخاذ القرار قدرات الإنسان العقلية، والفكرية المحدودة، فمحدودية مدارك الإنسان، ومعالجته للمشكلات غالبا ما تكون من زوايا محددة، ولضمان قرارات اقرب للرشد وجب على القائد (متخذ القرار) المسلم إشراك غيره في صنع القرار، في الحديث الشريف الذي يرويه أنس بن مالك رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه و سلم: " ما خاب من استخار و لا ندم من استشار و لا عال من اقتصد" .
  - إن متخذ القرار سواء كان فردا أو جماعة يدرك تمام الإدراك قبل اتخاذه لأي قرار أنه مسئول عن قراره، وعن النتائج المترتبة عليه أمام الله يوم القيامة، فضلا عن جانب مسؤوليته الدنيوية، قال تعالى: ﴿قُلْ أَعْيَرَ اللَّهُ رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ﴾<sup>2</sup>.
  - يراعى في اتخاذ القرار من وجهة نظر إسلامية معالجة المشكلة المطروحة، وإيجاد انسب الحلول لها بالوسائل المتاحة، لا مزيدا من المشكلات، أو حل مشكلة على حساب مشكلة أكبر منها.

### المبحث الثاني: فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيم القائد

إن كل البدائل المتوفرة لمتخذ القرار تنطوي على رسائل تدور داخل العقل، وفي جزء من الثانية عقولنا تستعرض الحقائق، وتستكشف مشاعرنا، تدرس العواقب، و تقارن الخيارات مقابل قيمنا ومبادئنا وأولوياتنا، والنظر في ما قد يعتقده الآخرون ويتبنونه كقيم، وتعطي الإشارة بالعمل، فالقرارات قد تتخذ بسرعة ولكن العواقب يمكن أن تستمر مدى الحياة.

لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقيم القائد من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: علاقة القيم بالسلوك القيادي.
- المطلب الثاني: أثر قيم القائد على فاعلية القرارات الإدارية.
- المطلب الثالث: علاقة قيم القائد بفاعلية اتخاذ القرارات في الفكر الإسلامي.

<sup>1</sup> حناشي لعلی بن صالح، المرجع السابق، ص 339.

<sup>2</sup> الأنعام: الآية 164.

## المطلب الأول: علاقة القيم بالسلوك القيادي

ينظر إلى القيم على أنها خاصية ثقافية تقع ضمن إطار عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع فيظهر طابع التأثير والتأثير حليا في هذه الخاصية، بمعنى أن الفرد أينما كان موقعه لا بد أن يقع اتصال مباشر بين قيمه وقيم البيئة التي ينتمي إليها خاصة إذا كان ذلك الفرد قائدا، فهو يمثل المجتمع الذي نشأ فيه بسلوكيات تستند إلى منظومة قيمية صدرت تأثرا بما يتضمنه المجتمع من رؤى ومبادئ ثقافية، فالنظام الإداري كأى نظام في المجتمع يستقي القيم والمبادئ التي يتضمنها من المجتمع، كما تتمثل تلك القيم والمبادئ في سلوكيات الفرد القائد لهذا النظام والقائم فيه و المنتمي إليه، فالقيم لها علاقة وثيقة بالسلوك.

إن تحديد طبيعة العلاقة بين القيم والسلوك القيادي يكون بتحديد بعدين قيميين لدى القادة الإداريين هما : القيم الشخصية والقيم التنظيمية ومن ثم التفاعل بين هاذين البعدين وما قد ينتج عنه من اختلاف أو صراع قيمي.

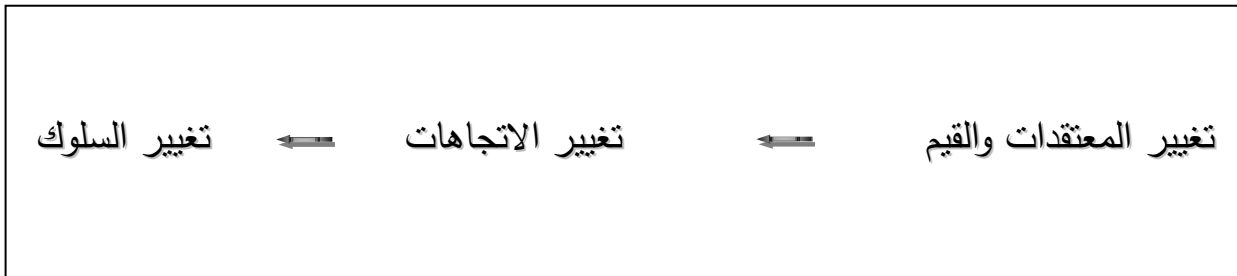
ويمكن تفصيل ذلك من خلال التالي:<sup>1</sup>

### أولا- القيم الشخصية والقيم التنظيمية:

1- **القيم الشخصية:** يحتوي مفهوم القيم الشخصية على منظومة القيم التي يتبناها الفرد باختياره ويحرص عليها وعلى تمثلها في سلوكياته، سواء اختلفت أو اتفقت مع الأبعاد القيمية الأخرى كقيم المنظمة أو قيم الجماعة التي ينتمي إليها، وهو مفهوم يعتمد على تصنيف القيم (لسبرانجر) لتحديد الترتيب و الأولوية القيمية لدى الفرد، فالقيم تمثل كما يحدد بيير هي مرجع السلوك ومركز السيطرة والتوجيه، وهذا الاعتبار يجعل تحديد القيم هو مصدرها الذاتي وارتباطها باختيار الفرد لا بتوجيه النظام ولا بإرشاد المجتمع، بل القيم الشخصية هي اختيار نابع عن الفرد.

إن تحديد القيم الشخصية جاء أساسا للحكم على التوجه الإنساني والمعبر عنه سلوكيا، واعتمد في عمليات التوجيه والتغيير في السلوك على للمسار التالي:

الشكل(3) : نموذج مسار التغيير



المصدر: حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص165.

<sup>1</sup> مشاعل بنت دياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009، ص5-18، بالتصرف.

فالقيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، فهي تؤثر تأثيرا كبيرا في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها إحدى المكونات الأساسية للشخصية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، وهي بذلك توفر إطارا مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيمة هي ما يعده الفرد مهما، وذا قيمة في حياته، ويسعى دائما إلى أن يكون سلوكه متسقا، ومتوقفا مع ما يؤمن به من قيم، ولذلك لا يمكن إغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل السلوك الإنساني سعيا إلى فهم السلوك فهما يحيط بطبيعته ودوافعه واتجاهاته .

### أثر القيم الشخصية على السلوك القيادي الإداري

القيم الشخصية لدى القائد هي ذات وقع و أثر خاص، إذ ترتبط ارتباطا مباشرا بسلوكه القيادي، وتعطي مؤشرا مباشرا

للمنهج والنمط القيادي الذي يتبعه القائد، وعلاقة القيم الشخصية بالسلوك القيادي الإداري تنبع من الاعتبارات التالية:

- تؤثر القيم الشخصية في رؤية وعلاقة القائد بالأفراد والجماعات داخل النظام؛
- تؤثر قيم القائد في إدراكه للمشكلات والمواقف التي يواجهها؛
- تؤثر قيم القائد في القرارات التي يتخذها والحلول والبدائل التي يطرحها، فيبني اختياره للحلول والقرارات والبدائل على نسقه القيمي؛
- تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل من خلال قيم القائد وما تحدد م ما هو مقبول وما هو مرفوض؟
- القيم الشخصية تحدد الأنماط السلوكية وما تقبله وما ترفضه منها و إن كانت صادرة عن المنظمة أو عن التنظيمات غير الرسمية بها؛
- الانتماء والولاء لجماعة العمل أو للمنظمة كلها تبني على القيم الشخصية للفرد داخل المنظمة.

2- القيم التنظيمية: القيم التنظيمية بشكل عام تتخذ الجانب التنظيمي مصدرا وهدفا، ومسار تطبيقها هو الإنسان داخل النظام، ورغم أن العنصر البشري هو الممثل لها والقائم على الالتزام بها إلا أنها قد تحيد عن رغباته، وتتجاوز ميوله و أهدافه. لذا فإن القيم التنظيمية ترتبط بالنظام وتميل إلى جانبه أكثر من ارتباطها بالفرد، فالفرد بالنسبة لها لا يمثل أكثر من عنصر جمع لوائح وأهداف واتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، وقد يوافق هذا الاتجاه اتجاه الأفراد وقد يختلف، كما أن القيم التنظيمية تتخذ شكل النظام وتتسم بسماته.

### أثر القيم التنظيمية على السلوك القيادي الإداري

إن ارتباط السلوك القيادي بالقيم التنظيمية يحدد مدى فعالية هذه القيم، فالمنظمات تعكس ثقافتها من خلال القيم التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك القيادات الإدارية، فطبيعة العلاقة بين العناصر الثلاثة (القائد والقيم والمنظمة) تحدد سلامة وصحة البناء الذي يجمعها، لذا فإن إدجار شايين (1985 E.Schein)، الذي يعد أبرز من كتبوا في مجال الثقافة التنظيمية، يعتبر القيم التنظيمية جوهر ثقافة المنظمة وأن هذه القيم ذات تأثير عميق في أداء القيادة والأفراد والمنظمة.

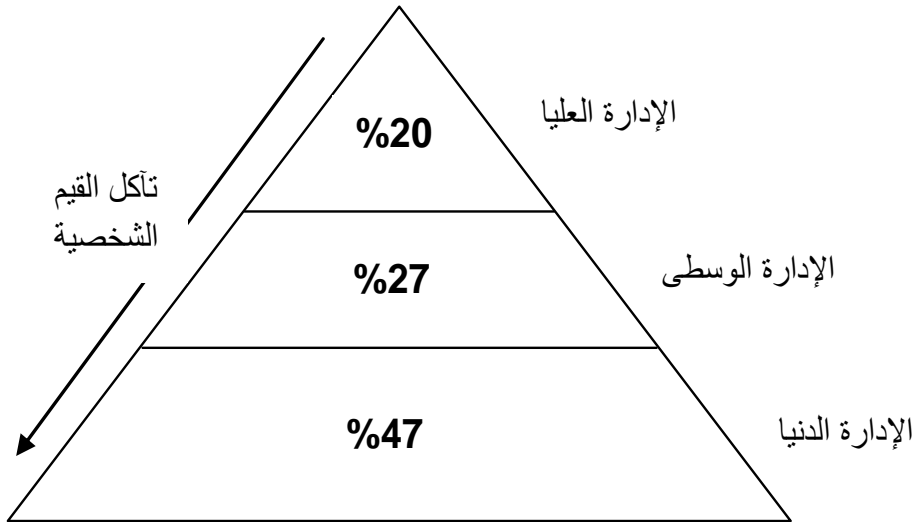
يعد استخدام القيم التنظيمية لدى القادة سبيلا لتحقيق مناخ تنظيمي ملائم لعمليات التطوير والتغيير التي تتطلبها تنمية المنظمات، حيث أن القيم التنظيمية التي يتبناها القادة في المنظمات تعمل على صياغة سلوكهم التنظيمي وهي كذلك تشكل عنصرا مهما من عناصر التحكم في اتجاهات هذا السلوك وتطوره وتغييره، كما أن القائد الفعال هو الذي يطبق القيم ويلتزم بها.

### ثانيا- القيادة الإدارية والصراع القيمي

إن الاختلاف في عصرنا الحالي أصبح محور اهتمام وموضع متابعة، لتفادي تفاقمه و تحوله إلى صراع، وأيضا حرصا على استثماره في تحقيق حوار حضاري، فأثر القيم يتجاوز الفكرة إلى السلوك، والمعتقد إلى المنهج، مما يولد في أحيانا كثيرة صراعا قيميا في علاقات متعددة، وقد يصل القائد الى الوقوع تحت طائلة الصراع القيمي حتى مع نفسه إذا كثرت وتسارعت التحولات والتغييرات، فيجبر على إعادة ترتيب أولويات القيم لديه، مما ينتج عنه صراع داخلي عند الفرد (القائد) ذاته.

الصراع القيمي الذي يتعرض له القائد: قد يكون القائد هو من أقل الفئات تعرضا لضغوط ضد قيمه الشخصية، فهو يستطيع أن يؤثر بنسبة معينة في الثقافة العامة للمنظمة، إلا أنه لا يسلم بصورة تامة من اصطدام ثقافته وقيمه بقيم المنظمة وكيانها الثقافي، و الشكل التالي يحدد لنا نسبة الضغوطات التي تتعرض لها القيم الشخصية لدى القادة في أعلى الهرم الذي يمثل مستوى ارتفاع وانخفاض ما يسمى تآكل القيم الشخصية في أقل الأنساق تعرضا للتآكل، نظرا لموقع أصحابها:

الشكل(4): أثر الموقع الوظيفي في القيم الشخصية



المصدر: نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص89.

يمكن للقيم الشخصية والقيم التنظيمية أن يتحاذبا السلوك القيادي، فيقع القائد المسئول في دائرة التحليل الأخلاقي لكل قرار يتخذه أو ممارسة إدارية يقوم بها خشية الوقوع في نطاق الامتثال للرغبات الشخصية، وهو في الآن نفسه مطالب بتغليب مصلحة المنظمة وتحديد الأصلح لها، واتخاذ كل قرار يدعم أهدافها ومنافعها.

### المطلب الثاني: أثر قيم القائد على فاعلية القرارات الإدارية

#### أولاً- أسباب اتخاذ القرار اللافاعل

إن القرارات الخاطئة لها أسباب ودوافع ، إذا تعلمناها وعرفناها أمكننا ذلك تجنبها، ومسببات هذه القرارات الخاطئة تتمثل

في:<sup>1</sup>

- **الغضب:** الغضب يعمي عن رؤية الحقائق، ويشوش الأفكار، فتكون القرارات آنذاك قائمة على ببيان هش، و الأفضل عدم إصدار القرارات في حالة الغضب.
- **ركوب جواد الإرهاق:** إن الذهن المجهد لا يعمل بكفاءة، و التوتر و ضغط العمل يؤدي إلى اتخاذ قرارات لم تأخذ حقها الكافي من التفكير و التمحيص.
- **تتبع الأهواء:** عند اتخاذ القرار يجب التجرد الكلي من الميول و الأهواء الذاتية، بل يجب النظر إلى كل وجهات النظر والبدائل المطروحة، فالقائد بالقيم يأخذ برأي الأتباع والمستشارين والتابعين إذا ما رأى فيه جانب الصواب، ولا يعتبر ذلك عيباً، وهذا ما يجعله مرناً ومنصفاً.

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، سحر القيادة: كيف تصبح قائداً فعالاً، ط1، دار اليقين للنشر و التوزيع، المنصورة، 2008، ص19.

- **رداء الرهبة:** عند اتخاذ القرار يجب التسلح بالمعرفة، والمضي إلى ما خطط له بلا خوف أو رهبة، فالخوف يخلق الاضطراب ويؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، و الأصل أن القائد بالقيم يمتاز بروح المبادرة و الشجاعة و تحمل المسؤولية.
- **المؤثرات الخارجية:** المشاكل الشخصية يجب أن تكون بعيدة عن دائرة اتخاذ القرار، فمن صفات القائد بالقيم إثارة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- **المثالية الزائدة:** المثالية الزائدة في اتخاذ القرار أمر سيء للغاية، إذ الكمال لله وحده، كما أن انتظار القرار المثالي قد يفوت الكثير من الفرص، فالتعامل مع الوقائع و المتغيرات يتوجب التعامل مع المعطيات بشيء من التواضع و المصادقية.
- **الوقت الخطأ:** من أكثر الأشياء التي تجعل القرارات خاطئة هو اتخاذها في غير وقتها، فالتسوية أو التأجيل من أكثر العوامل التي تجعل القرارات غير صائبة و ذات أثر سلبي.

#### ثانيا- طريق القائد بالقيم إلى القرار الفاعل

- إن جميع البشر يتخذون قرارات طوال اليوم، حتى أولئك الذين قرروا ألا يتخذوا قرارا، لكن شتان ما بين من يتخذ قرارا بأن يتناول طعاما أو يشاهدا تلفازا ، وبين من يتخذ قرارا فيتغير بقراره مصير جمع من البشر.
- والمفاتيح التي تجعل القائد بالقيم يتخذ قرار فاعلا هي أن<sup>1</sup>:
- **يجعل اتخاذ القرار أسلوب حياة:** إن اتخاذ القرار يحتاج إلى تدريب وممارسة والشخص الذي تعود على تحدي المشاكل الصغيرة و اتخاذ القرارات في شأنها، فإن سبيله لاتخاذ قرارات كبير ومصيرية يكون أيسر من غيره .
- **تكون له عين على ذاته:** يتوجب على القائد أن يراجع القرارات الجيدة التي اتخذها وأن يستخلص منها الفوائد، كما يتوجب عليه أن يخلل القرارات الخاطئة كي لا يقع فيها مجددا.
- **يستشير:** يتوجب على القائد أن يختار مستشاريه بعناية للاستفادة من خبرتهم ورجاحة عقلهم دونه التغاضي أو تحاشي الآراء التي تأتي من أسفل الهرم .
- **يلبس حذاء الآخر:** تقول الحكمة (تحتاج أن تمشي بجذائي كي تعرف حقيقة وجهة نظري) لذا يتوجب تناول المشاكل من وجهات نظر مختلفة لتحديد مجموعة الحلول البديلة وتحديد البديل الأمثل.
- **جرد الحق من المشاعر:** عند اتخاذ القرار يتوجب التحرر من المشاعر المسبقة، فالمبول لشيء(شعار، شكل، لون...الخ) أو نكرانه لا يمكن أن يكون معيارا صحيحا يتخذ على أساسه القرار.

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، المرجع السابق، ص22.



- لا يمكن أن يكون دائما على صواب: القائد بالقيم لا يمكن أن يكون مغرورا و لا معتدا برأيه، بل يصقل وجهة نظره بالآراء المختلفة وينحاز إلى القرار الأصوب.
- متابعة القرار حتى النهاية: عدم التراجع في القرارات الصائبة و متابعتها حتى النهاية أمر بالغ الأهمية، فليس من قيم القائد أن يكون ذا شخصية ضعيفة أو متردد، بل يجب أن يتميز بالثبات وتحمل المسؤولية .
- القرارات صنعت لتسيير العمل: إذ يجب أن تكون مرنة، وتراعي ظروف البيئة المحيطة بها، وليست مجرد قرارات للتسلط و إبراز العضلات.

كما توجد هناك الكثير من المميزات التي تجعل القرارات التي يتخذها القائد بالقيم ذات كفاءة وفعالية نذكر منها:

- بشاشة الوجه و اصطحاب الابتسامة (الغير بلاستيكية)دائما عند إصدار أي أمر أو الإبلاغ بأي قرار؛
- الإنصات والاستماع، وتفهم وجهات نظر المرؤوسين بشأن القارات المتخذة؛
- حفظ أسماء المرؤوسين وتلقيبهم بصفات يحبونها و مناداتهم بها، ما يجعلهم أثر تقبل للقرارات المتخذة و يسعون لتطبيقها؛
- تحمل المسؤولية الفردية، بدون البحث عن شماعة تعلق عليها الأخطاء الناجمة عن القرارات المتخذة، يجعل التابعين أكثر تحفيزا على تحقيق القرارات المتخذة بدون خوف؛
- القائد بالقيم يتميز بالحزم بغير قسوة، وباللين بغير ضعف وهذا يجعل تنفيذ القرارات المتخذة سلسا؛
- امتداح التنفيذ الجيد للقرارات المتخذة، وإعطائه حقه من الثناء و الإطراء؛
- معالجة الأخطاء البسيطة التي تقع أثناء تنفيذ القرارات، سواء من شخص أو فريق عمل، وعدم الإفصاح بها لغيرهم من التابعين، ما يجعل الجميع لديه ثقة في قائدهم وقراراته؛
- عدم الاعتماد على التهديد، بل البحث عن أساليب الترغيب في القرارات المتخذة.

### ثالثاً- أهمية القيم في مساعدة القادة على اتخاذ القرارات الفاعلة

كثيراً ما تواجه عملية اتخاذ القرار في المنظمة ما يمكن وصفه بالمعضلة الأخلاقية، والتي تشير إلى الموقف الذي يجب فيه أن يحدد القائد متخذ القرار ما إذا كان عليه أن يقوم بعمل ما أم لا، على الرغم من أن هذا (القرار) قد يكون مفيداً على المستوى الشخصي أو المؤسسي، وفي ذات الوقت ينطوي على بعد غير قيمى أو غير قانوني، لاسيما إذا ما كان القرار مبني على الانطباع والهوى، وإساءة استخدام السلطة.

هناك أسئلة مرتبطة بالقيم مهمة عند اتخاذ القرارات لتجعل القرار رشيداً فاعلاً وفعالاً و ذو بعد قيمى من نحو: هل يعتبر (قرارى) هذا غير منافع للقيم؟ وهل هو صحيح؟ وهل هو مفيد؟ وما الآثار المترتبة على المعين بهذا القرار من الناحية الإنسانية والمعنوية؟ وهل يتضمن القرار أموراً أو مسائل تتعلق بقيم الصدق و العدل و... إلخ؟ وهل تم إطلاع المعينون بالقرار على مضمون القرار وتبعياته؟ وهل نوقش المعينون بالقرار على الأسباب التي أدت لاتخاذ القرار؟ وهل هناك أمور تتعلق بالمساواة بين الأفراد أو الإدارات في القرار؟ وهل روعيت سمعة المنظمة في الحسبان عند اتخاذ القرار لاسيما في حالة قرار إنهاء الخدمة؟ وهل يؤثر القرار على كرامة الأفراد و احترامهم في المنظمة؟ وهل تعتبر قيم التسامح والرحمة... إلخ، مهمة في القرار المتخذ؟ إن مراعاة هذه الأسئلة وأخذها بعين الاعتبار ستمكن القادة من اتخاذ قرارات فاعلة ذات بعد قيمى، وترسم الصورة الإنسانية الراقية في التعامل مع جميع الأطراف.<sup>1</sup>

إن كل قرار إدارى يحتاج إلى قدر كاف من الحقائق العلمية لكي يكون قراراً منطقياً ومعقولاً، وإذا ما زادت الحقائق العلمية على الحد المطلوب وبني القرار على حقائق علمية مجتة فسوف تكون نتائجه نتائج علمية محايدة لا تأثير للقيم والعادات ولا مختلف الظروف الاجتماعية أي تأثير فيها، فالاعتماد على الحقائق العلمية في اتخاذ القرار أمر ضروري لمنطقية القرار ولكن ليست الحقائق كل شيء في اتخاذ القرار، بل يوجد إلى جانب الحقائق العلمية ما يعادلها في الأهمية ألا وهي القيم، فالقيم السائدة في المجتمع أو قيم القائد الذاتية (متخذ القرار) تعتبر أيضاً جزءاً من عملية التقييم التي يعتمد عليها القرار.

كما تبدو علاقة القيم باتخاذ القرارات الإدارية من خلال الضغوط التي تمارس على صاحب القرار من بيئة التنظيم الداخلية أو الخارجية. وقد يضطر القائد الإدارى لمواجهة هذه الضغوط حتى ولو صدرت عن رؤسائه بقصد القيام بتنفيذ ما يطلب منه رغم تعارضه مع مبادئه الأخلاقية، والإدارى في مواجهة ضغوط رؤسائه أمام خيارين: إما أن يستجيب لهذه الضغوط ويعيش على صراع في داخله. وإما أن يرفض الاستجابة وعليه في هذه الحالة تحمل النتائج المترتبة على ذلك.

بالتالى نستطيع القول أن قيم التي يحملها القائد (متخذ القرار) تؤثر في قراراته تأثيراً جلياً، فكلما كان القائد الإدارى ذو شخصية سوية جاءت قراراته منسجمة مع ما يعتنقه من قيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن محمد الزايدى، أخلاقيات اتخاذ القرار، صحيفة برق نيوز، للنشر الإلكتروني، السعودية، الموقع: <https://barq-org.sa/142430> تاريخ الإطلاع: 2020/5/25.

<sup>2</sup> بعجي سعاد، دور القيم في بناء القيادة الناجحة والفعالة بين الفكر الوضعى والفكر الإسلامى، المرجع السابق، ص165، بالتصرف.

- كما أن القيم التي يحملها القادة والأفراد تؤثر على عملية اتخاذ القرار، حسب الخطوات المتخذة وصولاً للقرار الصائب:<sup>1</sup>
- القيم تؤثر تأثيراً كبيراً في عملية اختيار وتوزيع الأولويات: مثل أن تعطي القيمة الأكبر لتحقيق الربح أو خدمة المجتمع، ومدى التركيز على جودة السلعة وكفاءتها وغيره، فيقدر التزام المنظمة بقيم عظيمة فستكون تحديد أهدافها ذات قيمة عالية ترجمة لقيمتها.
  - وضع واختيار البدائل: فالقيم تلعب دوراً كبيراً في اختيار البدائل، من واقع الاحتمالات والاختبارات المختلفة، والمتاحة أمام المنظمة والفرد؛ فيكون اختيار البديل متوافقاً ومنسجماً مع القيم التي يؤمن بها، وليس المتناقض معها كمن يختار زيادة الأسعار لتحقيق مزيداً من الأرباح أو يختار بديلاً يضر ضرراً بالغاً بالمنافسين، تخرجه من الأطر المشروعة والشريفة، وبالتالي يكون اختيار البديل الأنسب وفق القيم التنظيمية و المبادئ والأخلاق التي يتحلى بها صانع القرار.
  - تنفيذ القرار: يتأثر القادة بالقيم التي يحملونها ويؤمنون بها في الطرق والوسائل المناسبة لتنفيذ القرار.
  - التقييم والمتابعة: وهي من العمليات الهامة، حيث تقوم المنظمة بتقييم النتائج والتعرف على درجة فعاليتها، ومدى توافقها مع القيم، وقياس أية أخطاء أو انحراف لأهدافها.
- يمكن أن تؤثر القيم التي تلتزم بها المنظمة، وكذا التي يحملها الفرد على نوع المعلومات والبيانات التي يجمعها، ومدى ثقته في مصدرها، وإدراكه لمعانيها وفق مبادئه وقيمه، للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.

### المطلب الثالث: علاقة قيم القائد بفاعلية اتخاذ القرارات في الفكر الإسلامي

- إن القيم الإسلامية تتحدد بمصادرها بما جاء به التشريع الإسلامي، ثم إن هذا التشريع قد جاء بأسمى القيم وأرفعها وأمر بالتمسك بها والعمل في إطارها وجعل لهذه القيم الإيجابية الرفيعة ما يقابلها سلباً، ونهى عن القيم السلبية وأمر بالابتعاد عنها كالظلم، والتعسف والاستبداد بالرأي، الكبير... الخ. وإنما عند تأمل المبادئ التي يقوم عليها اتخاذ القرار في الفكر الإسلامي التي تم ذكرها سابقاً، نستطيع استخلاص مجموعة من القيم الأخلاقية الإسلامية منها مجموعة من القيم الإسلامية نذكرها في التالي:<sup>2</sup>
- الإيمان: إن قيمة الإيمان هي أساس جميع القيم وهذا يستلزم الإيمان بالملائكة والكتب، والرسول واليوم الآخر، وبالقضاء خيره وشره ويكتمل هذا الإيمان بحب رسول الله عليه الصلاة والسلام، فمتخذ القرار عندما يمتلك قلبه بالإيمان يتولد عنه الشعور بمراقبة الله تعالى، وبمعينته وعونه في كل الأحوال، وهو عندما يقدم على اتخاذ أي قرار من قراراته يجب أن يكون متأكداً أن هذا القرار يرضي الله ولا يتعدى حدوده، طامعاً فيما عند الله من ثواب في الدنيا وفي الحياة الآخرة، تلك الحياة

<sup>1</sup> بعجي سعاد، دور القيم في بناء القيادة الناجحة والفعالة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي، المرجع السابق، ص168.

<sup>2</sup> بعجي سعاد، أثر قيم و أخلاقيات العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية -من منظور إسلامي-، مجلة العلوم الاقتصادية و لتسيير و العلوم التجارية، جامعة البشير الإبراهيمي بروج بوعزيريج، 2018، ص12-14، بالتصرف.

التي ينكرها الفكر الغربي ولا يعترف بها، وهو في قراراته يؤمن بالقضاء خيره وشره، فيقبل على اتخاذها بكل نفس مطمئنة وهذا طبعاً بعد أن يكون قد أخذ بجميع الأسباب، وهو يعلم أن ما يصيبه ما كان ليخطئه، ولن يكسب إلا ما كتب الله له، وعليه فهو راض عن كل النتائج التي يحققها من وراء قراراته لأنه يعلم أنها من قضاء الله و قدره.

- **العزيمة و عدم التردد:** وهي الكلمة المرادفة لاتخاذ القرار والتي تعني أن يأخذ القائد قراره بعزيمة وهمة عالية دون تلكأ أو تردد، ولقد بين لنا التاريخ وأحداثه أن إيمان القائد إذا اقترن بقوة العزيمة لم تزد الشدائد والتحديات إلا قوة ورسوخاً، ولن يزداد القائد إلا إصراراً وتمسكاً بأهدافه، ولقد أشاد القرآن الكريم بأولو العزم من الرسل، الذين تميزوا بالصبر وقوة العزيمة والمثابرة في مواجهة العقبات والتحديات، وقد كان حصاد تميزهم هذا أن دان لهم النجاح، وتحققت أهدافهم، وانتصرت مبادئهم ودعواتهم .

قال تعالى: ﴿فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعَزْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَ مَا يُوعَدُونَ لَمْ يَلْبُثُوا إِلَّا سَاعَةً مِّنْ نَّهَارٍ بَلَاغٌ فَهَلْ يُهْلِكُ إِلَّا الْقَوْمَ الْفَاسِقُونَ﴾<sup>1</sup>

وقال كذلك: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾<sup>2</sup>

- **الشورى:** لقد تم التعرض لقيمة الشورى في الفكر الإسلامي في أكثر من موضع، فالشورى مبدأ إسلامي أمر الله به فطبقه رسوله عليه الصلاة و السلام ثم طبقه الخلفاء الراشدين من بعده، فاقتدى المسلمون بذلك فأصبح مبدأ الشورى سنة لضممان القضاء على الاستبداد ومنع الخلل في الرأي و تعميق الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرار.

- **الإحسان:** تركز قيمة الإحسان على الإخلاص وحده، و في الحديث الشريف: "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فان لم تكن تراه فهو يراك".

إن القائد المسلم في أي منصب كان يجب أن يزن كل تصرفاته وسلوكياته بميزان الإحسان، فالإيمان بالله و تحسس جميع أوامره وإتيانها و تجنب كل نواهيه يولد في ضمير القائد المسلم رقيباً يشرف على جميع سلوكياته وكل ما يتخذ من قرارات.

- **الحياد:** يجب أن يكون مصدر القرار قويا وأميناً وغير متحيز لرأي معين نتيجة لتأثير جاه أو منصب أو غيره أو مكانة اجتماعية، كما يجب أن يكون بعيد عن التسرع والتعسف والتقليد الأعمى، فالواقعية هي القيمة الأساسية لنجاح القرار.

<sup>1</sup> الأحقاف : الآية 35.

<sup>2</sup> آل عمران: الآية: 159.

- **القدوة:** لا بد أن يكون صاحب القرار القدوة في كل شيء أهمهما الصدق والأمانة والجدية في العمل والمسؤولية وقوة الإقناع مما يجعل التأثير على المرؤوسين ايجابيا. يقول عز وجل: ﴿اتَّامِرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ

الكتاب<sup>1</sup>

- **العدل:** ينظر الإسلام إلى العدل على انه أحد القيم الإسلامية الإدارية التي تعمل على تنظيم علاقات الناس المادية والسياسية و الاجتماعية لضمان حقوقهم و مصالحهم.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ<sup>2</sup>، والآيات والأحاديث التي تأمر بالعدل كثيرة.

ومن عدل الصحابي الجليل، القائد العظيم سيدنا أبي بكر الصديق رضي الله عنه في أول خطبة له بعد توليه الخلافة: "الضعيف فيكم قوي عندي حتى آخذ له حقه، والقوي ضعيف عندي حتى آخذ منه الحق أن شاء الله تعالى".

ويعد العدل من اشد القربات إلى الله تعالى و هو مطلب شرعي وجب التزامه حتى مع اقرب الناس، وحتى مع الأعداء، لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ<sup>3</sup>.

إذا كان العدل يعني إعطاء كل ذي حق حقه، ضمانا للمحافظة عليه من الضياع، فإن القائد العادل هو الذي يسعى من خلال قراراته التي يتخذها أن يحقق العدل بين مرؤوسيه ويعطي كل ذي حق حقه، وهذا فيه ضمان لداوم حكمه، وولاء رعيته له، هذا في الدنيا، أما في الآخرة فهو من الذين يظلمهم في ظله يوم لا ظل إلا ظله، في الصحيحين عن أبي هريرة رضي الله عنه عن رسول الله عليه الصلاة والسلام: "سبعة يظلمهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: إمام عادل، شاب نشأ في عبادة الله، ورجل قلبه معلق بالمساجد، ورجلان تحابا في الله فاجتمعا عليه وتفرقا عليه، ورجل دعت امرأته ذات منصب وجمال فقال إني أخاف الله، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه".

والإمام العادل في هذا الحديث يشمل كل من ولي أمر المسلمين، سواء كان قاضيا أو قائدا أو حاكما... الخ.

<sup>1</sup> البقرة: الآية 44.

<sup>2</sup> النحل: الآية 90.

<sup>3</sup> المائدة: الآية 8.

- **المسؤولية:** الإنسان في الإسلام كائن مكلف، وهو مسئول على اختياراته وبناء حياته، والمسؤولية عادة يسبقها تكليف والتزام و يعقبها حسابا وجزاء ثوابا كان أو عقابا .

قال تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾<sup>1</sup>

وفي الحديث الشريف: "كلكم راع فالإمام، و قال بعضهم فالأمير الذي على الناس راع و مسئول عن رعيته و الرجل راع على أهله و مسئول عن رعيته و المرأة راعية في بيت زوجها و مسئولة عن رعيته فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته". ويستدل من الحديث ضرورة حرص القيادة الإسلامية على مصالح الرعية، و بما في ذلك القائد الإداري المسلم على مستوى منظمته؛ عليه هو الآخر الحرص على مصالح العاملين تحت رئاسته ومصالح المنظمة ككل، وهو مسئول مسؤولية كاملة عن القرارات التي يصدرها والنتائج المترتبة عن تلك القرارات أمام الله.

إذا أردنا مقارنة نظرة الفكر الإسلامي للقيم و علاقتها باتخاذ القرارات بما يقابلها في الفكر الوضعي (الغربي)، يتجلى ذلك بكون متخذ القرار في الفكر الإداري الوضعي (الغربي) يعتمد اليوم حقيقة على مجموعة من المبادئ في عملية اتخاذ القرارات، إلا أن قراره يتخذ مهما كانت موضوعيته وصدقه لا يعدو كونه قرارا يقصد من وراء تحقيقه أهداف دنيوية بحتة، دون الأخذ في الاعتبار بما وراء الحياة الدنيا، من حياة أخرى هي الحياة الأبدية حيث هناك لا عمل و إنما جزاء أو عقاب.

أما اتخاذ القرار في الجانب الإسلامي فالهدف منه أجل وأكرم منه في الجانب الغربي، حيث أن المسلم يقصد باتخاذ القرار ما عند الله و يؤمن إيمانا يقينيا باليوم الآخر أنه سوف يأتي يوم يقف بين يدي الله ذات يوم ويحاسب عن عمله في الحياة الدنيا، فالحياة الدنيا دار عمل و الحياة الآخرة دار جزاء و على هذا الأساس لا تقتصر القرارات الإسلامية على منافع الدنيا بل تتعداها إلى ما في الآخرة من ثواب، فالقائد الإداري المسلم يرجو من وراء قراراته ثواب الله و في نفس الوقت يحشى عذابه، لذا فالقرارات الإسلامية ترتكز على مجموعة من الركائز أهمها " الحقائق و القيم الإسلامية " فتتخذ على أساس الموضوعية وجمع المعلومات و التأكد من صحتها و مدى دقتها و اختيار الأساليب الجيدة لتنفيذها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الأحزاب: الآية 72.

<sup>2</sup> بعجي سعاد، دور القيم في بناء القيادة الناجحة و الفعالة بين الفكر الوضعي و الفكر الإسلامي، المرجع السابق، ص 68-69، بالتصرف.

## خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرار ونظراً لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول للأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفير مجموعة من العوامل، ومن أهمها العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية، ومن هنا نستخلص أن القرار ليس أمراً سهلاً ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

يعد اتخاذ القرار مفتاح القيادة، ولكي يتخذ القائد بالقيم القرار السليم الفاعل يجب أن لا يتخذه في فترة غضب أو خوف، أو متتبعا لهواه، كما يجب عليه تجنب اتخاذ القرار حينما يكون متوتراً، بالإضافة إلى أن القائد بالقيم لا تغره المثالية الزائدة ولا يسوف (يتأخر) في توقيت اتخاذ القرار، كما يعد تحري صحة المعلومة من أبرز أولوياته.

إن القائد بالقيم متحمل للمسؤولية، ما يحتم عليه اتخاذ قرارات يومية دون تحرب، و يتابعها حتى يتم تنفيذها، كما أنه متعلم من تجاربه السابقة، و متحمل لأي خطأ أو فشل في القرار المتخذ.

ترتكز عملية اتخاذ القرار في الفكر الإسلامي على مجموعة من الركائز المستمدة من الشريعة الإسلامية، فتتخذ القرارات على أساس الموضوعية وجمع المعلومات و التأكد من صحتها و مدى دقتها واختيار الأساليب الجيدة لتنفيذها. والقائد المسلم لا يستطيع أن يغش أو يخدع من حوله لأنه يعلم علم اليقين إن الله مطلع على سرائره. فالقرار الإسلامي إذن فيه مراعاة لوجه الله تعالى، وفيه خوف ورجاء وعليه إذا اتخذت القرارات التي ترضي الله سبحانه و تعالى فبدون شك سوف تحقق مصالح دنيوية أثناء تنفيذها.

في الأخير لا بد لأي للقائد أن يتخذ قرارات خاطئة، وهذه هي سنة الحياة، لكن القائد بالقيم حقا هو من يتعظ من خطأه، و يعمل على تداركه والاستفادة منه بعد ذلك.

# خاتمة عامة



## خاتمة

تعد القيم الإطار العام الحاكم لكافة التصرفات، ومن هنا يكون السلوك المبني على القيم هو ذلك السلوك الذي يتطابق مع المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، وكل سلوك مبني على القيم ما هو إلا انعكاس حقيقي لتلك المعاني الراسخة في الشخصية، والتي تضبط السلوك والتصرف وتوجهه، والتي يستطيع بموجبها الفرد أن يميز بين الصحيح والخاطئ، والمقبول والمرفوض، والحق والباطل، فالقيم هي المحددات التي توجه سلوك الفرد وتعززه

كما يمكن القول بأن علاقة القيم بالقرارات الإدارية التي يتخذها القائد علاقة قوية و هذا في الفكرين الغربي والإسلامي، ولكنها تتطلب وجود ميثاق أخلاقي ملازم للإداريين. ويستند الميثاق إلى قيم الحق، العدالة والشورى، والمنطق بحيث يكون الالتزام بنصوصه معززا بتدريب القيادات الإدارية وتوفير نظام للحوافز، ويجب أن تتضمن تشريعات العمل الإداري روح الميثاق الأخلاقي المنسجم مع قيم المجتمع الدينية والأخلاقية، والأکید أن تطبيق ميثاق للقيم في المنظمات الإدارية سيخفف من التوتر والصراعات والممارسات السياسية غير الأخلاقية.

لابد لنمط السلوك السائد في المنظمة أن يؤثر على عملية اتخاذ القرارات، وكلما تمت مراعاة جانب القيم في القرار كلما جاء سليماً وقلت أو انخفضت الآثار السلبية المترتبة على القرار من حيث قبول المرؤوسين له. فالقرار المبني على القيم هو القرار الذي يقوم على اختيار البديل الذي يتفق مع المعايير، والمبادئ، والأخلاق التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع.

إن مراعاة القادة لجانب القيم وأخذها بعين الاعتبار ستجعل قرارات المنظمة فاعلة، وتعكس الصورة الحضارية المثالية في التعامل مع جميع الأطراف، ومن أهم الجوانب القيمية ذات العلاقة المباشرة باتخاذ القرار أن يتسم القائد عند اتخاذ القرار بالشفافية، والنزاهة، والعدالة لاسيما إذا كان هذا القرار يرتبط بمصائر الآخرين، فقد قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾<sup>1</sup>. كما على القائد الذي يملك السلطة متخذ القرار أن يراعي الأمانة في رعيته التي استرعاه الله إياه عند اتخاذ القرار فقد ثبت عن معقل بن ياسر عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال: "ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة"، وأعظم الغش أن يتخذ المسؤول قراراً منافي للقيم فيه ظلم وإجحاف في حقوق الأفراد.

ختاماً القيادة قيم وعلم وأي قيادة تحمل جانب القيم عند اتخاذها للقرارات، وتحمل الجانب الإنساني في ممارستها لا تعدو عن كونها إدارة دكتاتورية تعاني من جوع السلطة.

<sup>1</sup> سورة المائدة: الآية 8.

## الإقتراحات:

وعلى ضوء ما جاء في هذا البحث نقدم جملة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:

1. على القائد الالتفات إلى القيم التي تحتاج إلى تهذيب في شخصيته، حتى لا تصبح عائقا في مسيرته وريادته.
2. اعتماد المراجعة البحثية الدورية للكشف عن التغييرات القيمة لدى القيادات الإدارية و العاملين، إذ تتعرض بعض القيم لتغيرات وتحولات وتمثل الآلية المقترحة بعقد مجموعات العصف الذهني أو الاجتماعات التثقيفية الدورية بهدف التأكيد على قيم المنظمة والمساعدة في تكييف وموائمة قيم أفرادها الشخصية لها.
3. ضرورة تفعيل دول المساجد، و المدارس، لتعزيز دور القيم ومعالجة المنظومة القيمية.
4. ضرورة تضمين الأهداف العامة للمنظمات بعض القيم التي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين ومنهم القادة الإداريين ومن أمثلة ذلك حاجات التقدير وتحقيق الذات والتحفيز والتطوير والتدريب ، والتي قد يسبب غيابها أو تجاهلها عدم فاعلية بعض القرارات المتخذة.
5. إقامة مراكز تقوم على مهمة مساعدة المنظمات والمؤسسات في تطبيقها لأسلوب القيادة بالقيم .
6. تكييف ثقافة منظمات الأعمال بالاعتماد على الشريعة الإسلامية (القرآن والسنة)، وذلك لما تذخر به دخر الأخيرة من قيم إيجابية، تحقق خيري الدنيا والآخرة.
7. تكثيف الدورات التدريبية للقادة وللمرؤوسين على حد سواء في منظمات الأعمال فيما يتعلق بقيم وأخلاقيات العمل وفق خطة واضحة و معتمدة لذلك.
8. على القائد أن يمتلك القدرة على اكتشاف الخلل القيمي داخل مؤسسته، وأن يسعى بعد ذلك إلى معالجته، لجعل القرارات المتخذة ذات فاعلية.
9. وجوب تحديد نقاط الاختلاف والتعارض بين قيم القيادة وقيم العاملين، والعمل على وضع خطط وإستراتيجيات تكفل إزالة هذا التعارض أو تخفيف أثره، لتفادي عدم الاستجابة للقرارات المتخذة.
10. ضرورة صياغة ميثاق قيمي لكل منظمة مرجعه الشريعة الإسلامية، وأن يكون معلنا، ومستوفيا لشروط الإعلان القيمي السليم: المشاركة والوضوح والشمولية وتحديد آلية متابعة التطبيق والالتزام به، لتحديد ما يجب سواها لعل متخذ القرار أو على لمنفذه.
11. ضرورة الاهتمام بتدريس اتخاذ القرار، جراء الضعف الذي يشهده تدريسه في الجامعات والدورات التكوينية و التدريبية خصوصا في الجزائر، إذ يعتمد في تدريسه على البديهيات، لكن الأهم هو في كيفية تطوير الطرق و الأدوات التي تساعد على اتخاذ القرارات مثل (Matrix ،Maximax ،Minimax...)، بدلا من التركيز على الطرق القديمة (كطريقة عظمة السمكة)
12. ضرورة تكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم الإسلامية لما لها من أثر كبير في الرفع من فاعلية القرارات المتخذة من طرف القادة، وسعيا لتحقيق التوافق القيمي المطلوب في المنظمات حتى الغير مسلمة.

13. تعميق قيم الشورى والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد وتعزيز الشعور بأن القرار المتخذ هو قرار الجميع، وهذا ما يجعله ذو فاعلية.

14. الشعور بالمسؤولية تجاه تنفيذ القرارات والالتزام بذلك.

15. تحسين بيئة العمل وتلمس احتياجات العاملين لتوفير بيئة ملائمة ومناسبة لاتخاذ قرارات ذات فاعلية .

16. ضرورة التعامل مع الموظفين على أنهم بشر ولسوا آلات يحقق عن طريقهم الربح وفقط، هذا ما سيساعدهم على إبداء آرائهم من أجل تطوير العمل وتنفيذ القرارات بالشكل الفاعل.

17. تحديث ورفع مستوى الحوافز المتعلقة بالالتزام القيمي من طرف العاملين، ما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بفاعلية وفعالية.

18. أخيرا: على القائد أن يعلم أن هذه المسؤولية المناطة به هي أمانة وتكليف، وليست تشريفا، فمتى استشعر القائد هذه المعاني ونقل هذا الشعور إلى تابعيه، لا بد أن تتعزز الثقة بين القائد والمقود وهو ما يسهل من عملية اتخاذ القرارات ومن ثم زيادة فعاليتها.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

## القرآن الكريم

- 01- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 12، ط6، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1997.
- 02- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي في ظل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 03- أحمد أبوسن، الإدارة في الإسلام، ط2، مطبعة التمدن المحدودة، الخرطوم، 1999.
- 04- أحمد أمين عبد الهادي، إدارة الذات: مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية، مطبعة المعارف، بغداد، 1970.
- 05- أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 06- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993.
- 07- إبراهيم الفقي، سحر القيادة: كيف تصبح قائداً فعالاً، ط1، دار اليقين للنشر و لتوزيع، المنصورة، 2008.
- 08- بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 09- بلال السكارنة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 10- بيكوفتش علي عزت، الإعلان الإسلامي، ترجمة محمد يوسف عدس، ط1، دار الشروق، القاهرة، 1999.
- 11- جاسم محمد الياسين، "القيادة: الأساليب الذاتية للتنمية القيادية".
- 12- الحريري رافدة، مهارات الإدارة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 13- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
- 14- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 15- حناشي لعلى بن الصالح، أثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي: دراسة مقارنة، ط1، دار اليازوري العلمية، السعودية.
- 16- سكيانة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

- 17- طارق السويدان ومحمد العدلوني، القيادة في القرن 21، ط1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2001.
- 18- عبد الشافي أبو الفضل، الإدارة والقيادة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 19- عبد الشافي أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 20- عبد الرحمان بن زيد الزنيدي، السلفية و قضايا العصر، ط1، مركز الدراسات والإعلام، دار اشبيليا، الرياض، 1998.
- 21- الكبير أحمد، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، السعودية، ج1، دار الملك فهد للطباعة، 2016.
- 22- ماجد زكي الجراد، تعلم القيم و تعليمها، ط3، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010.
- 23- مانع بن محمد المانع، القيم بين الإسلام والغرب دراسة تأصيلية معاصرة، دار الفضيلة، الرياض، 2005.
- 24- محمد سليمان وسوسن عبد الوهاب، الرضا والولاء الوظيفي: قيم و أخلاقيات العمل، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 25- محمد العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم ، بيروت، 2002.
- 26- محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 27- المشرقي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية، المسيرة للنشر وتوزيع، 1997.
- 28- نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشون، ط1، دار الصفاء للطباعة، عمان، 2011.
- 29- نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 30- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 31- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، الإصدار8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 32- وضحة علي السويدي، تنمية القيم الخاصة بمادة التربية الإسلامية لدى تلميذات المرحلة الإعدادية بدولة قطر، برنامج مقترح، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الدوحة، 1989.

## ثانيا- المذكرات :

- 01- الأسود مروة، درجة ممارسة القيادات التربوية في جامعات محافظات غزة للقيادة الديمقراطية وعلاقتها بتعزيز ثقافة حقوق الإنسان لدى طلبتهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 02- بعجي سعاد، دور القيم في بناء القيادة الناجحة والفعالة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي، دراسة حالة مؤسسة ميديا، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
- 03- الجندي صابر الحسيني، اختيار القيادة الإدارية بين القانون وعلم الإدارة، دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2005.

## ثالثا- المجلات:

- 01- بعجي سعاد، أثر قيم وأخلاقيات العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية-من منظور اسلامي-،مجلة العلوم الاقتصادية ولتسيير و العلوم التجارية، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 2018.
- 02- سامية بن رمضان، قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
- 03- صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 04- عابدين وآخرون، درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2012.
- 05- العنقري عبد العزيز بن سلطان، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، 2014.

#### رابعاً - المواقع الإلكترونية والملتقيات:

- 01- أحمد بن محمد الزايدى، أخلاقيات اتخاذ القرار، صحيفة برق نيوز، للنشر الإلكتروني، السعودية، الموقع: <https://barq-org.sa/142430>، تاريخ الإطلاع: 2020/5/25.
- 02- الزيان رمضان، مدخل لدراسة مفهوم القيادة و طبيعتها في الإسلام، منتدى الشريعة والحياة الموقع: [www.azhour.com/vb/showthread](http://www.azhour.com/vb/showthread)، تاريخ الاطلاع: 2020/07/14.
- 03- إلوي انيللو، القيم والمؤسسات والقيادة من أجل مستقبل مستدام: في سبيل إيجاد إطار لتنمية القيادة الأخلاقية، المنتدى العالمي للتنمية الاجتماعية، ريو دي جانيرو، البرازيل، وثيقة 0608، 1992.
- 04- مشاعل بنت دياب العتبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009.

#### خامساً - المصادر باللغة الأجنبية:

- 01- Ashram.H, Leader ship Decision Making, USA: Harvard Press, 2005 .
- 02- Bratton.J and Grint.K and Nelson, Organizational Leadership, United States: Library of Congress Publishing, 2005.
- 03- Ciulla J.B, Ethics: The Heart of leadership, Praeger, London, 2004.
- 04- Daft Richard, Organization Theory and Design, south-western Thomson, 8th ed, ohio, 2004.
- 05- Kreithner Robert and kinicki Angelo, Qrganizational Behavior, McGraw – Hill, 7th ed., New York, USA, 2007.
- 06- Morgan Ronald, perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary, Academy of Management Journal, 1993.
- 07- Northouse, Leadership Theory And Practice, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc, 2001.
- 08- Robbins and Stephen. Organization theory structure, New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- 09- Zanatta-Buehler , Kerri, Leadership, Passion and Organizational Excellence :Examining the Link ;Royal Road University ,Canada, 2004.