

دور القيادة لترقية الأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان
عليه السلام في القرآن الكريم (دراسة موضوعية تحليلية)

رسالة الماجستير

اعداد

إبراهيم بدر داود

رقم التسجيل : 14711031



قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ما لأنج

2016م

**دور القيادة لترقية الأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان
عليه السلام في القرآن الكريم (دراسة موضوعية تحليلية)**

رسالة الماجستير

تقدم إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ما لأنج

لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة الإسلامية

إعداد

إبراهيم بدر داود

رقم التسجيل : 14711031

قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ما لأنج

فبراير 2016م

□ □ □ □ □ □ □ □

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي أعدها الطالب :

الاسم : إبراهيم بدر داود

رقم التسجيل : 14711031

العنوان : دور القيادة لترقية الأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه السلام في القرآن الكريم (دراسة موضوعية تحليلية)

وافق المشرفان على تقديمها إلى مجلس المناقشة .

ما لأنج ، _____

المشرف الأول ،

الدكتور : عبد المالك كريم أمر الله

رقم التوظيف : 19760616205011005

ما لأنج ، _____

المشرف الثاني ،

الدكتور : منير العابدين

رقم التوظيف : 197204202002121003

الاعتماد

رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور: شمس الهادي

رقم التوظيف : 196608251994031002

□

□ □ □ □ □ □ □ □

أنا الموقع أدناه ،وبياناتي كالاتي :

الاسم : إبراهيم بدر داود

رقم التسجيل : 14711031

العنوان : دور القيادة لترقية الأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه السلام في القرآن الكريم (دراسة موضوعية تحليلية).

بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ما لأنج ،حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الآخر . وإذا ادعى أحد مستقبلا أنها من تأليفه وتبين أنها فعلا ليست من بحثي فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك ،ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ما لأنج .

وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتى الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك .

ما لأنج ، 14 يونيو 2016م

الطالب إبراهيم بدر داود

التوقيع :

الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير تحت العنوان : دور القيادة لترقية الأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه السلام في القرآن الكريم (دراسة موضوعية تحليلية) التي أعدها الطالب :

الاسم : إبراهيم بدر داود

رقم التسجيل : 14711031

قد دافع الطالب عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة ويقر قبولها شرطاً للحصول على درجة الماجستير في الدراسات الإسلامية ، وذلك في يوم السبت ، بتاريخ 25 / 6 / 2016م.

ويتكون مجلس المناقشة من السادات :

رئيساً مناقشاً

الدكتورة التوتيك حميدة

رقم التوظيف : 1959230419862003

مناقشاً رئيساً

الدكتور نصر الله

رقم التوظيف : 198112232011011002

مشرفاً مناقشاً

الدكتور عبد المالك كريم الله

رقم التوظيف : 19760616205011005

مشرفاً مناقشاً

الدكتور منير العابدين

رقم التوظيف : 197204202002121003

اعتماد

مدير الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور بحر الدين

195612311983031032



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وأصحابه أجمعين ، وبعد.

بعد شكر الله تعالى على توفيقه لي في استكمال هذه الرسالة ، وتفضله عليّ بالبحث في موضوعها القرآني ، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من له الفضل عليّ في مسيرتي العلمية في هذه الجامعة وأخص منهم بالذكر:-

- 1 . الاستاذ الدكتور الحاج موجيا راهرجو ، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
- 2 . الاستاذ الدكتور الحاج بحر الدين ، مدير الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج .
- 3 . الدكتور شمس الهادي ، مدير قسم الإدارة الإسلامية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
- 4 . الدكتور عبد المالك كريم أمر الله بصفته المشرف الأول على هذه الرسالة الذي كان لتوجيهاته وتعليماته كبير أثر في اتمام فصولها ومباحثها على النحو المطلوب.
- 5 . الدكتور منير العابدين بصفته المشرف الثاني على هذه الرسالة الذي ساهم بنصحه وملاحظته في جوانب كثيرة منها وكانت تعليقاته ذات افادة للباحث واستزادة.
- 6 . والشكر سول أيضاً لكل أعضاء هيئة التدريس والموظفين بهذه الجامعة على جهوداتهم وإخلاصهم.

ما لأنج 14،06،2016م

الباحث/ إبراهيم بدر داود

هداء

بسم الله الرحمن الرحيم

طال الله في عمرهم

بسم الله الرحمن الرحيم

ينبوع الحية

بسم الله الرحمن الرحيم

هؤلاء جميع

هدي ثمرة هذا الجهد

١١١١١ ١١١١١

إبراهيم بدر داود، 2016م، دور القيادة لترقية الأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه السلام في القرآن الكريم (دراسة موضوعية تحليلية). رسالة ماجستير مقدمة لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج قسم الإدارة الإسلامية، المشرف الأول الدكتور : عبد المالك كريم أمر الله، المشرف الثاني الدكتور : منير العابدين .

هدفت الدراسة إلى معرفة الخصائص القيادية التي أتصف بها سيدنا سليمان عليه السلام وفائدة تطبيقها في تطوير أداء مرؤوسيه ومعرفة المبادئ التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية من سيرة النبي سليمان عليه السلام، ومعرفة دور القيادة في معالجة المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه والسلام .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المكتبي المعتمد على الوثائق والكتب والمنشورات المختلفة وفي تحليل البيانات استخدم المنهج الموضوعي.

وتشير النتائج لهذه الدراسة بأن النبي القائد سليمان اتصف بصفات قيادية مكنته من تطوير الأداء لمن حوله وأهمها :اتصافه بصفة العلم والحكمة واتصافه بصفة المشاركة والاستشارة وتحفيز وتشجيع المرؤوسين وتهديد الاتباع كما إن المبادئ التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي في الإدارة من سيرة النبي سليمان عليه السلام وجدها الباحث كما يلي: وجود قائد ملتزم عقائدياً وأخلاقياً دراية بعلم الإدارة والقيادة ويقوم بتدريب من حوله ويحسن الاتصال بهم ويحسن استغلال الامكانيات المتاحة ويتأني في إصدار القرارات ويحسن إدارة الأزمات ويراقب الأداء، وثم معرفة دور القيادة في معالجة المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه والسلام من خلال الإنابة والرجوع لله أولاً والحكمة في التصرف باستشارة من حوله وعدم العجلة، والحزم في القرارات والتمسك بالعدل وعدم الاستبداد والظلم.

ABSTRACT

Ibrahim Badar Dawd, 2016. **Leadership Role of Quranic Sulaiman Biography to Improve Work Performance (Analysis Study)**. Thesis. Islamic Management Department. Postgraduate Program of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University. Advisor I: Dr. Abdul Malik Amrullah. Advisor II: Munirul Abidin

Keywords: Leadership, Biography, Sulaiman

The study aims to find out the leadership characteristic of Sulaiman described in Quran and its implementation in improving staff performance, find out fundamentals from Sulaiman biography which can be implemented to improve office work performance, and find out leader role in solving problems related with work performance problem based on Sulaiman biography.

The researcher employs a literature descriptive method based on documents, books, and journals. The researcher uses a thematic method to analyze data.

The result of the study shows that the prophet and leader Sulaiman has leader characteristics enabling work performance of other people. His characteristics are smart, wise, responsive, consultative, motivational, and encouraging. The researcher also finds out some fundamentals from Sulaiman biography which can be applied to improve work performance. A leader should have an ideological and moral fundamentals, knowledge on management and leadership, ability to train other people, ability to interact with people, ability to catch opportunity, enough patience in taking decision, and ability to solve crisis and monitor staff performance. From the biography, the leader role in solving problems by being *tawakal* (trustful) to Allah, wise, consultative, patient, firm in taking decision, fair, and avoiding authoritarian and destructive acts.

ABSTRAK

Ibrahim Badar Dawd, 2016. *Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pekerja dari Biografi Nabi Sulaiman AS dalam Al-Qur'an (Studi Analisis)*, Tesis. Jurusan Manajemen Islam, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Dr. Abdul Malik Amrullah. Pembimbing II : Munirul Abidin

Kata Kunci : Kepemimpinan, Biografi, Nabi Sulaiman.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik kepemimpinan yang digambarkan oleh Nabi Sulaiman, dan manfaat dari penerapannya dalam pengembangan kinerja bawahan, mengetahui prinsip-prinsip yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pada organisasi perkantoran dari biografi nabi Sulaiman AS, dan mengetahui peran kepemimpinan dalam mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan kinerja pekerjaan dari biografi Nabi Sulaiman AS.

Peneliti menggunakan metode deskriptif literatur yang berbasis pada dokumen, buku-buku dan berbagai jurnal publikasi. Peneliti menggunakan metode tematik dalam menganalisis data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nabi sekaligus pemimpin Sulaiman AS mempunyai ciri kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja orang yang ada disekitarnya, diantaranya: mempunyai sifat pandai, bijaksana, tanggap dan konsultasi, memotivasi dan mendorong bawahan dan mengingatkan pengikutnya. Sebagaimana peneliti juga menemukan beberapa prinsip yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja di tempat kerja dari biografi nabi Sulaiman AS adalah sebagai berikut: adanya pemimpin yang mempunyai prinsip ideologis dan moral, memiliki pengetahuan tentang ilmu manajemen dan kepemimpinan, melatih orang yang ada disekitarnya, memperbaiki interaksi dengan mereka dan pandai memanfaatkan peluang yang ada, tidak tergesa-gesa dalam mengeluarkan keputusan, dan pandai mengatasi krisis dan mengawasi kinerja. Dan untuk mengetahui peran kepemimpinan dalam mengatasi permasalahan yang terkait dengan kinerja pekerjaan dari biografi nabi Sulaiman AS melalui berserah diri dan kembali kepada Allah, bijaksana dalam bertindak dengan cara berkonsultasi pada orang yang ada disekitarnya, tidak tergesa-gesa, tegas dalam mengambil keputusan, menegakkan keadilan, tidak otoriter dan berbuat dholim.

محتويات البحث

الصفحة	المحتوى	رقم
أ	 صفحة العنوان	أ-
ب	 صفحة الموضوع	ب-
ج	 موافقة المشرف	ج-
د	 إقرار الطالب	د-
هـ	 الشعار	هـ-
و	 شكر وتقدير	و-
ز	 الإهداء	ز-
ح	 مستخلص البحث	ح-
ط	 محتويات البحث	ط-
ك	 فهرس الجداول والأشكال التوضيحية	ي-
	الفصل الأول : المقدمة	
1	 خلفية البحث	أ-
14	 أسئلة البحث	ب-
14	 أهداف البحث	ج-
15	 أهمية البحث	د-
16	 حدود البحث	هـ-
16	 مصطلحات البحث	و-
18	 الدراسات السابقة	ز-
	الفصل الثاني : الاطار النظري	
26	 المبحث الاول:- مفهوم القيادة الإدارية	1.
26	 المطلب الاول:- تعريف القيادة الإدارية	2.
28	 المطلب الثاني:- أنماط القيادة الإدارية	3.
38	 المطلب الثالث:- نظريات القيادة الإدارية	4.
41	 المبحث الثاني:- مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام	5.

41	6. المطلب الاول:- تعريف القيادة الإدارية في الإسلام.....
44	7. المطلب الثاني:- الشروط الواجب توافرها في القائد المسلم.....
58	8. المطلب الثالث:- مبادي القيادة الإدارية في الإسلام.....
62	9. المبحث الثالث:- مفهوم الأداء الوظيفي.....
62	10. المطلب الاول:- تعريف الأداء الوظيفي.....
64	11. المطلب الثاني:- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
66	12. المطلب الثالث:- دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء.....
69	13. المطلب الرابع:- المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي.....
الفصل الثالث : منهجية البحث	
74	أ- منهج البحث.....
75	ب- طريقة جمع البيانات.....
76	ج- مصادر جمع البيانات.....
79	د- طريقة تحليل البيانات.....
81	هـ- خطة البحث.....
الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات	
84	1. المبحث التمهيدي : نبي الله سليمان عليه الصلاة والسلام.....
106	2. المبحث الأول : الخصائص القيادية التي أتصف بها سيدنا سليمان عليه السلام وفائدة تطبيقها في تطوير أداء مرؤوسيه.....
126	3. المبحث الثاني : المبادئ التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية من سيرة النبي سليمان عليه السلام.....
153	4. المبحث الثالث : دور القيادة في معالجة المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه والسلام.....
الفصل الخامس : الخاتمة	
169	1. أولاً : ملخص نتائج البحث.....
179	2. ثانياً : التوصيات.....
181	المصادر والمراجع.....

المحتوى والأشكال التوضيحية

36.....	جدول (1) أنماط القيادة
123	شكل (1) نموذج مفترض من كتاب سليمان عليه السلام
129	شكل (2) مصادر القيادة في الإسلام
135.....	جدول (2) مكونات الأداء الوظيفي في منظمة النبي سليمان الكبرى

الفصل الأول

المقدمة

أ- خلفية البحث

عني الإسلام عناية بالغة بموضوع القيادة وذلك لأن الجماعة التي لا تملك قائداً
بها بالمركب الذي لا يدري أصحابه أين يبحر بهم وعلى أي ساحل سيحطون رحالهم
أو قد لا يصلون إلى بر الأمان أصلاً ويفقدون طريق النجاة ولذلك شبه القائد بالرأس
للبدن وذلك لأن الرأس يتحكم في الأعضاء كلها إنه من يرى ويفكر وينظم ويوزع
عليهم المهام والمسؤوليات، ويلخص أحد الخبراء أهميه وقيمه الرئيس (القائد) في هذا
المعنى : إن الجماعة بدون قائد كالجسم بدون رأس أو كالقطيع التائه يسير بلا راع نحو
الجهول تتقاذفه الأهواء حتى يسقط بين أنياب المفترسين، ويقول (موروا): لا تستطيع
جماعه ما - بدون قائد- أن تقرر شيئاً حتى ولا لائحة طعام العشاء¹.

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي أحد أمرين إما أن تكون قيادة رديئة
تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من
الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية وإما أن تكون قيادة ناجحة -ممثلة لصورة
القائد الناجح- تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات و تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في

¹ - ج كورتوا، لمحات في فن القيادة، تعريب هيثم الأيوبي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1986م، ص 10، 11.

أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة ،وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير².

وقد أجريت العديد من الدراسات حول سلوك القائد أو النمط القيادي وهناك إسات أجريت عن صفات القائد الواجب التحلي بها وقسمها بعضهم إلى صفات فطرية وأخرى مكتسبة وظهرت نظريات عرفت بنظريات القيادة³، هذا في مستوى مفكرو الإدارة عموماً أما في القيادة الإسلامية والإدارة الإسلامية تحديداً فهناك العديد من الدراسات التي أجريت حول القيادة في الإسلام وصفات القائد المسلم بينما تطرق آخرون لشخصية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم القيادة وسار على منواله آخرون فسلطوا الضوء على شخصيات من الصحابة تميزت وعرفت بحسن القيادة في مختلف الأصعدة العسكرية والسياسية والإدارية⁴، كشخصية عمر بن الخطاب ،وكان معين أولئك التراث الإسلامي الذي يفخر به المسلمون من أمة لا إله إلا الله وهو القرآن الكريم

² - كيرد عمار ،تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير ،جامعة أكلي الجزائر،2015م، ص 10.

³ - حسن محمود ناصر ،الانماط القيادية وعلاقة بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،رسالة ماجستير في قسم إدارة الاعمال، جامعة الاسلامية غزة 2010م، ص65.

⁴ - [http: //www.alukah.net / sultura](http://www.alukah.net / sultura)

وسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم من قال فيه الحق خير شهادة وأصدقها وأدومها (مَا
فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَى رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ) ⁵.

وفي هذه الدراسة وجدت أنا الباحث الطريق منيراً أمامي والله الحمد
لأخطو بخطوات في هذا المجال خطوات لعلني أنال بها الشرف في الدنيا والآخرة
في البحث والاستنباط من معين القرآن الكريم والاستزادة بأنواره عبر دراسة في
أحد موضوعاته القيمة والتي لا تنضب كالبحر ولا تستقدم كالجوهر والمعدن
النفيس والله المثل الأعلى، ولذلك قيل فيه: أي القرآن الكريم، ذلك الكتاب
الذي لا تحصى عجائبه لا تبلى غرائب، فهو كلام الله الحق ويكفى قوله تعالى
فِي ذَلِكَ (الم * ذَلِكَ الْكِتَابُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ * الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِالْغَيْبِ
وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ) ⁶.

كما إن البحث الموضوعي في القرآن الكريم يعد من الوسائل التي تعين الباحث
على الولوج إلى تحقيق أهدافه واستنباط معاني عباراته من آيات القرآن الكريم وقصصه
وأحكامه وتنزيلاته عموماً وإشاراته الخفية أحياناً، ومن أعظم المداخل إل ذلك هو
بحث في سير الانبياء عليهم السلام والتدبر في حكمها ودلالاتها والاقتداء من البداية

⁵ - سورة الانعام الآية 38.

⁶ - سورة البقرة الآيات من 1 الى 3.

والى النهاية بسلوكياتها والتأمل في كل تفاصيلها وعباراتها وتعبيراتها قال تعالى حاكياً عن أنبياء واصفياها (لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَى وَلَكِنْ تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ)⁷، كما يشمخ البصر اعترافاً وتتقد البصيرة إيماناً لهذا الكتاب العظيم فميزه الحق تعالى بسمه أخرى فهو ثابت اللفظ متغير المعنى وهو صالح لكل زمان ومكان وانسان.

وهذا النظام يجعل النص القرآني نصاً مفتوحاً يحمل معنى متحركاً يوافق حركة التاريخ وتحولات الفكر الإنساني في مختلف العصور، يناسب المتغيرات الزمانية والمكانية، وعلى الباحث تدبره والانطلاق منه في دراسة قضايا القرآن الكريم وظواهرها المختلفة، مستخدماً لغته، لا من مناهج معيارية ومنطقية وغربية وغيرها، وهذا النظام المعجز هو من أسباب حفظ القرآن منذ نزوله الى يومنا هذا من غير تغيير أو تطور لفظي في نصه، فاللفظ ثابت والمعنى متحرك، ذلك ان نظام القرآن يحوي المتغيرات الزمانية والمكانية⁸.

وقد دعانا الحق لتدبر آياته الكريمة ومشاهدة شهد معانيه النبيلة قال عز وجل (أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا)⁹، فإن القرآن الكريم جبل الله المتين، والذكر الحكيم، والصراط المستقيم، من

⁷ - سورة يوسف الآية 111.

⁸ - العكلي، حسن منديل، النظام اللغوي للقرآن الكريم في دراسات القدامى والمعاصرين، جامعة بغداد، العراق، ص 3.

⁹ - سورة النساء الآية 82.

تركه من جبار قصمه الله، ومن ابتغى الهدى في غيره أضله الله، به أخرج الله أناساً من الظلمات إلى النور، فقادوا الشعوب عبر الأزمان والعصور، لكن خلف من بعدهم خلف أضاعوه، وإلى أعداء الله وأعدائهم أودعوه، فرجعوا القهقري، وهم مما أصابهم من ذل حيارى، يقولون: مال هذه الأخلاق تردت؟ والناس عن كتاب الله صدت؟ فمالهم والله من حل إلا الرجوع إليه، والخشوع بين يديه، فعلى المؤمنين تدبر معانيه فهي دون شك صالحة لهذا الزمن ومشاكله وفيها الحل لكثير بل لكل مشاكله لو امعنا النظر واطلقنا الفكر على مراد الله ورسوله وهديه، ولهذا اعتزمت على دراسة موضوع القيادة لتطوير الأداء الوظيفي على ضوء ما يستنبط من الآيات القرآنية في سيرة سيدنا سليمان عليه السلام، متأولاً الدراسة حول هذه الشخصية التي خلدها القرآن الكريم باعتباره أحد الانبياء والرسل الكرام وقد جمعت عليه السلام صفات القيادة فيه، قال تعالى (وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ* فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا)¹⁰، وهذا مجال خصب للبحث والدراسة في فهم وتطبيق النبي سليمان للقيادة والاشراف لغرض الأداء لمن حوله من التابعين وذلك له الفائدة المثلي والمنفعة البالغة لمقارنته بواقعنا في مؤسساتنا. إن هذا النبي الكريم قد حباه الله تعالى خصائص

¹⁰ - سورة الأنبياء الآية، 78.

عظيمة فمنها أنه جمع له بين الملك والنبوة، وآتاه من النعم والمعجزات ما أعلى بها فضله، ورفع بها ذكره، وحكم بني إسرائيل بعد أبيه داود -عليه السلام-، وأقام مملكة إيمانية زاهية مستقرة، قوية من خلال ما نقلت لنا آيات القرآن الكريم في مواضع كثيرة عن هذا النبي مينةً فضله، وسمو أخلاقه، وعظمة سلطانه، وتعرض القرآن الكريم للكثير من المواقف التي حصلت لهذا النبي، وأشار إلى بعض الافتراءات التي وجهت إليه¹¹.

ونظراً لأهمية الربط بين تراثنا الإسلامي المنيف وبين العلوم العصرية كالإدارة ومشاربها فأجبت أنا الباحث أن أكتب في موضوع إداي مهم في الوقت الحاضر ألا وهو موضوع القيادة مستهدياً بسلوك وحكمة ومبادئ هذا النبي الكريم ومن هنا تتجلى مشكلة هذا البحث حيث نجد بأن خصائص القائد وصفاته وسماته الشخصية المكتسبة والفتوية تحتاج البحث والتنقيب عنها وإعطاء الأمثلة الواقعية والإيمانية فيها، حيث تعد القيادة اليوم أحد الركائز الأساسية لنجاح الأعمال خاصة أو عامة صغيرة أو كبيرة واضحة البحث عن القائد يوازي البحث اليوم عن رأس المال النقدي والمواد الخام في أي مشروع تجاري أو فضاء تعليمي وأكاديمي أو مؤسسة خدمية باعتبار أن القيادة هي

11 - همام حسن يوسف سلوم، سليمان عليه السلام في القرآن الكريم، رسالة ماجستير في جامعة النجاح فلسطين، 2006م، ص 11.

عملية تأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة داخل المؤسسة أو ربحية ومهما كان شكلها واطارها القانوني والإداري لا يمكن العمل بدون قيادة فعالة .

لذلك ظهرت نظريات في القيادة ومدارس تعكس الرغبة الملحة في تطوير هذه القيمة البشرية المؤثرة والدافعة للآخرين من الموظفين لتطوير أدائهم الوظيفي حيث يعبر تحقيق معدلات أداء مرتفعة غاية وهدف أي مؤسسة ومقياس نجاحها وتفوقها عن بقية المؤسسات الأخرى والنقاش لايزال وما انفك يدور حول كيفية معرفة تكوين القائد المؤثر في الجماعة ليقوم بدوره جنباً إلى جنب مع الإداري في المؤسسة في دعم أداء أفرادها العاملين نحو تحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة، وكانت تلك الافكار من الغرب والشرق .

كما أصبح جلياً الآن ن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الواعية والمسؤولة عن تطوير الأداء الوظيفي لدى أفرادها، وما نوجهه في كثير من مؤسساتنا الآن هو ضعف الأداء الوظيفي للعاملين بسبب الأساليب الخاطئة للقيادة، حيث أن قلة المعرفة والخبرة لقادة المؤسسات في الدول العربية والنامية خصوصاً يؤثر بصورة سلبية على المؤسسة والأداء بصورة عامة وكذلك عدم منح المدراء في المؤسسة سلطات واسعة في

إدارة الموارد البشرية مما يؤثر سلباً على قدراتهم في القيادة واكتساب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتدني مستوى الأداء لديهم.

ومع هذا النداء الملح والتحدي الكبير لتطوير أداء العاملين بأسلوب القيادة الفعال ومع هذه الغاية المنشودة نجد أن القرآن الكريم منذ 1400 وأكثر قد حددت آياته الكريمة العديد من الأسس والمبادئ الهامة والقوانين المنظمة للقيادة والمشيرة لنجاعة تطبيقها وهو تطبيق واقعي وليس نظري فقط وهي مشاهد ومحطاته مبثوثة في آيات القرآن الكريم وتحكي في صلب القيادة ولبها فسيرة الانبياء عليهم السلام ومنهم نبي الله سليمان نقلت تفاصيل لأسس القيادة الدافعة نحو تطوير الأداء، وهنا تكمن الأهمية والمهمة في البحث عن تلك الأسس والمباني للقيادة لغرض تطوير الأداء والتي جمعتها آيات لسيرة نبي الله سليمان عليه السلام رأيت أنا الباحث البحث فيها وخصصت سيرة نبي الله سليمان بالذات لأسباب من أهمها:

1- إن سيرة نبي الله سليمان عليه السلام حوت مشاهد متنوعة في الاشراف على من حوله وشهدت الآيات التي نقلت لنا تفاصيل دعوته ورسالته ذلك جلياً فكان البحث في أخلاقه وصفاته القيادية الميزة المميزة في ذلك.

2- إن تخصيص هذه السيرة بالذات جاء بسبب آخر وهو ما تميز به نبي الله سليمان من صفات مكتسبة وأخرى فطرية فقد جمع عليه السلام بين (الملك والنبوة) وسوف يتبين لنا الأمرين معا في مباحث هذه الرسالة وكيف أن شخصيته عليه السلام كانت شخصية مثالية للقائد المثالي قال تعالى: (وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ)¹².

3- على حسب علم الباحث لم أجد بحثاً يبحث في سيرة النبي سليمان عليه السلام ودورها كشخصية قيادية في تطوير الأداء الوظيفي من معاني القرآن وحكمه وإشاراته وهو سبق أراه تفضلاً من المولى قبل أن يكون اجتهدا مني نلت ثمرته أو أكاد من خلال هذه البحث ولعله ممن بحث في معاني كريمة صاحبها ممدوح بكتابه وحكمته وعدله وحسن قيادته عموماً في كتاب كريم قال تعالى: (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ) (29) إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)¹³.

4- فضلاً عما خصه القرآن الكريم بالذكر والإشادة لهذا النبي الكريم كما مر بيانه فقد ذكر اسم سليمان عليه السلام في القرآن الكريم في ست عشرة آية وفي سبع سور، هي: البقرة والنساء والأنعام والنمل والأنبياء وسبأ و ص، وقد ذكر

¹² - سورة ص الآية 30

¹³ - سورة النمل، الآيات 29، 30.

الله تعالى في القرآن الكريم في تلك السور الكثير من النعم المتردفة عليه وعلى أبيه داود عليهما السلام ما يظهر فيها عظيم فضله تعالى عليهما، ومن ذلك قوله ممتناً عليه بإبتائه العلم والحكمة قال تعالى (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ)¹⁴ وهناك العديد من الفوائد التي يحققها تحسين الأداء ومنها :-

1. يساعد تحسين الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
2. يكشف تحسين الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيةهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.
3. يساهم تحسين الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقويم الأداء.
4. يعتبر تحسين الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة¹⁵.

وتعد القيادة من ضروريات الاجتماعات البشرية، حيث لا تستطيع جماعة من الجماعات أن تعيش بطمأنينة، و تسير بانتظام دون قيادة، و لذا

¹⁴ - سورة النمل، الآية 15.

¹⁵ - المخلافي، محمد سرحان، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت، 2007م، ص 98.

جاء توجيه النبي صلى الله عليه و سلم بلزوم التأمير فقال : (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم)¹⁶ ، و قال عليه الصلاة و السلام : (لا يحل لثلاثة نفر يكونون بأرض فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم)¹⁷ . قال شيخ الإسلام ابن تيمية : (فإذا كان قد أوجب في أقل الاجتماعات أن يولي أحدهم كان هذا تنبيهاً على وجوب ذلك فيما هو أكثر من ذلك)¹⁸ .

و مما يدل على أهمية القيادة ما يظهر من أن صلاح شؤون الناس أو فسادها يتوقف - غالباً - على قادتها و من بيده زمام أمرها ، لما بيدهم من سلطة في تدبير الأمور وهيمته عليها . فإذا كان هؤلاء القادة ممن يؤمن بالله و اليوم الآخر ، و ممن لا يريدون علواً في الأرض و لا فساداً ، ساروا بالناس على طريق الخير و الرشد و الصلاح ، فكثير الخير ، وفشت الفضائل ، وتنامت الحسنات ، و قامت المصالح .

و أما إذا كانت القيادة بأيدي رجال انحرفوا عن طريق الاستقامة ، و غفلوا عن الآخرة ، و اتبعوا الشهوات ، و انغمسوا في الفجور (فلا محالة أن يسير نظام الحياة بقضه و قضيضه على البغي والعدوان والفحشاء ، ويدب

¹⁶ - الهيثمي في المجمع (256/5) ، ورجاله رجال الصحيح ١٠هـ .

¹⁷ - حَدِيثٌ صَحِيحٌ عَلَى شَرْطِ الشَّيْخَيْنِ ، وَلَمْ يُجَرَّحْهُ "المستدرك على الصحيحين للحاكم (1/ 611 ح 1623) .

¹⁸ - تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم ابن تيمية ، الفتاوى مجموع فتاوى ابن تيمية ، مجمع الملك فهد ، عدد الأجزاء : سبعة وثلاثون جزءاً ، 1416هـ 1995م ، ص 187

ديب الفساد والفوضى في الأفكار و النظريات والعلوم والآداب والسياسة و المدنية و الثقافة و الأخلاق والمعاملات والعدالة، وتنمو السيئات ويستفحل أمرها (¹⁹ .

و التاريخ شاهد على تأثير القيادة على من تحت أمرتها، بل و على من هم خارج نطاق ولايتها إذا قدر لهم الاتصال بها. فهذا عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - يقود الأمة قيادة فذة تنعم خلالها بالأمن و العدل، ويستطيع بما وهبه الله تعالى من إيمان، وشجاعة، وصلابة، وحكمة، أن يدك بها دولة الفرس وهي دولة متوطدة الأركان عميقة التاريخ متمرسة على فنون الحرب و القتال. ²⁰

وهذا عمر بن عبد العزيز رحمه الله يلي الخلافة فيجدد لهذه الأمة أمر دينها، فيوقف تيار الظلم والفساد، و يحيي ما اندرس من معالم السنن و أنوار الهداية. ²¹ وفي مقابل هذا الأثر الخير للقيادة الراشدة، ما حدث في بلاد الهند في القرن الماضي من تبدل عظيم في الأوضاع، وتحول في الطباع و السجاي المتوارثة، وانقلاب في مناهج التفكير و أساليب النظر، وتغير في مقاييس الأخلاق

¹⁹ - سيد قطب، في ظلال القرآن المؤلف، مصدر الكتاب، موقع التفاسير، <http://www.altafsir.com> .
²⁰ عبد الله بن محمد العمر، المنهج في رعاية القادة في العهد النبوي و عهد الخلافة الراشدة، قسم الثقافة الإسلامية - كلية الشريعة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (بحث منشور بمجلة جامعة الإمام - العدد 52، 1426هـ)، ص 22 .
²¹ عبد الله بن محمد العمر، المصدر السابق، ص 22.

والمدينة ،وموازن الشرف و الفخار ،والسبب الرئيس لذلك (أن الذين كان
بيدهم زمام شؤون هذه البلاد و كانوا متبوعين فيها مناصب الزعامة و الإمارة
طبعوا أخلاق أهلها و عقولهم و غرائزهم و معاملاتهم و نظام مدنيهم بطابعهم
الخاص ،و صاغوها فيما شاءوا من القوالب المعوجة) .و قل مثل ذلك في
تركيا بعد أتاتورك ،و في كثير من بلاد العالم الإسلامي.

ب- أسئلة البحث :

- 1- ماهي الخصائص القيادية التي أتصف بها سيدنا سليمان عليه السلام وكيف كان
تطبيقها على مرؤوسيه كوسيلة في تطوير أداءهم ؟
- 2- ما هي المبادئ التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية من سيرة
النبي سليمان عليه السلام ؟
- 3- ما دور القيادة في معالجة المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان
عليه والسلام ؟

ج- أهداف البحث :

يهدف البحث لمعرفة الجوانب الآتية:

1- معرفة الخصائص القيادية التي أتصف بها سيدنا سليمان عليه السلام وفائدة تطبيقها في تطوير أداء مرؤوسيه.

2- معرفة المبادئ التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية من سيرة النبي سليمان عليه السلام.

3- معرفة دور القيادة في معالجة المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه والسلام .

د- أهمية البحث :

وتفصل الأهمية من الناحية النظرية والناحية التطبيقية كما يلي :

1-الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في تركيزه على مفهوم القيادة والأداء الوظيفي وهما من الموضوعات ذات الأهمية البالغة والأساسية في الفكر الإداري وتعتبران من المحددات الأساسية لنجاح العمل المؤسسي لأي كيان إداري.

2-الأهمية التطبيقية

حيث توفر هذه الدراسة النظر بعين البصيرة والفكر إلى التطبيق العملي
وكأننا نشاهد تطبيق مبادي وطرق القيادة التي اتبعت في سيرة نبي الله سليمان
عليه السلام كما نقلتها الآيات الكريمة وبذلك يمكن الاستفادة منها في توعية
المؤوسين بمزاياها لغرض اتباعها في البرامج التي تنفذها المنظمات كبرامج
التدريب وغيرها ولغرض تطوير ادائهم الوظيفي.

هـ - حدود البحث

1- الحد الموضوعي : موضوع القيادة والأداء الوظيفي بالاستنباط من سيرة
النبي سليمان عليه السلام في القرآن الكريم.

2- الحد الزمني : أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأخير من سنة
2016م.

3- الحد المرجعي : القرآن الكريم.

و- مصطلحات البحث:

حيث إن عنوان هذه الدراسة هو القيادة للأداء الوظيفي من سيرة النبي

سليمان عليه السلام في القرآن الكريم، فيكون تعريف مصطلحات البحث كما

يلي:-

1- القيادة

- القيادة لغة : كما قال ابن منظور: القَوْدُ : نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة²².

- القيادة اصطلاحاً: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين²³.

2- الأداء الوظيفي

- الأداء لغة : (أدى) الشيء: قام به (تأدى) الأمر: أنجز (الأداء) التأدية²⁴.

²² - ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، مجلد 12، ط 1، 2000م، ص315.

²³ - غابن، عمر محمود، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص130.

²⁴ - عطية، شعبان عبد العاطي؛ وآخرون، المعجم الوسيط ط، 4، مكتبة الشروق الدولية، 2004م، ص10.

- الأداء اصطلاحاً : هو "العمل الذي يؤديه المرؤوس، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني²⁵ .

3- القرآن الكريم :

- تعريف القرآن الكريم في اللغة : وردت عدة أقوال في تعريف القرآن الكريم في اللغة وكلها معتبرة وسوف ينقل الباحث هذا القول الذي قال به الإمام الزرقاني وهو : أما لفظ القرآن فهو في اللغة مصدر مرادف للقراءة ثم نقل من هذا المعنى المصدري وجعل اسماً للكلام المعجز المنزل على النبي - صلى الله عليه وسلم - من باب إطلاق المصدر على مفعوله²⁶ .

- تعريف القرآن الكريم في الاصطلاح : القرآن هو اللفظ العربي المعجز، الموحى به إلى محمد صلى الله عليه وسلم بواسطة جبريل عليه السلام، وهو المنقول بالتواتر، المكتوب في المصحف، المتعبد بتلاوته، المبدوء بسورة الفاتحة، والمختوم بسورة الناس²⁷ .

4- النبي سليمان عليه السلام

²⁵ - الشَّارِي، عبدالعزيز مدين فنوان، الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية. الجامعة الأردنية. عمّان. الأردن. 2003م، ص 31.

²⁶ - الزرقاني، محمد عبدالعظيم، مناهل العرفان دراسة وتحقيقا خالد بن عثمان السبت، 1995م، ص 11.

²⁷ - البغا، مصطفى ديب، واخر، الواضح في علوم القرآن، دار الكلم الطيب، دمشق الطبعة الثانية، ص 11.

هو النبي سليمان ابن داوود عليهما السلام هو أحد الأنبياء المذكورين في القرآن الكريم، مما أمرنا الله سبحانه وتعالى بالإيمان بهم، والاقتداء بهديهم وكما هو معروف أن عدم الإيمان بأحدهم يدخل المرء في دائرة الكفر والعياذ بالله.

ز - الدراسات السابقة:

1. دراسة كيرد عمار (2015)، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، جامعة أكلي، الجزائر، وهدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة، ثم تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات، ثم تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين، ومعرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها، وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان استمراريته، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي،

عند وصف وتحليل متغيرات هذه الدراسة، مستخدماً أداة الاستبيان، وتشير النتائج لهذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة السابقة حيث تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القيادة وكذلك الأداء الوظيفي بينما تختلفان في منهج البحث وتطبيق الدراسة.

2. حسن محمود ناصر (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في قسم إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة بالمنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وهدفت الدراسة كذلك إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي والمؤهل علمي وسنوات الخبرة...ألخ) ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها

وعمرها الزمني وعدد العاملين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد، وأثره على الأداء الوظيفي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقام بتصميم استبيان كأداة للدراسة وطبقه على عينة البحث، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي وأخيراً النمط القيادي الحر، وأظهرت الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً، وأنه توجد علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر ومستوى الأداء الوظيفي وتوجد علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات الأهلية الفلسطينية. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة السابقة حيث تشابه مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القيادة وكذلك الأداء الوظيفي بينما تختلفان في منهج البحث وتطبيق الدراسة.

3. دراسة ناصر بن علي الصامل (2011)، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، وكانت أهداف هذه الدراسة هي: التعرف على دور تنمية المهارات

القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي للأداء الوظيفي لديهم والتعرف على أهمية المهارات القيادية المطلوب توفرها للعاملين في مجلس الشورى السعودي والتعرف على مدى توفر هذه المهارات القيادية لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي والتعرف دور التدريب في تنمية المهارات القيادية للعاملين في المجلس التعرف على دور تنمية المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى مهارة التخطيط من المهارات المطلوب توفرها للعاملين بمجلس الشورى بدرجة كبيرة بدليل أن درجات الموافقة على ذلك بلغت 69.6%، وأن مهارة الاستخدام الأمثل للوقت من المهارات المطلوب توفرها للعاملين بمجلس الشورى مهمة بدرجة كبيرة بدليل أن درجات الموافقة على ذلك بلغت 53.2% وأن مهارة التعامل مع المشكلات ومعالجتها من المهارات المطلوب توفرها للعاملين بمجلس الشورى مهمة بدرجة كبيرة بدليل أن درجات الموافقة على ذلك بلغت 66.6%، وأن مهارة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات من المهارات المطلوب توفرها للعاملين بمجلس الشورى مهمة بدرجة كبيرة بدليل أن درجات الموافقة على ذلك بلغت 43.2%. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة السابقة حيث

تشابه مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القيادة وكذلك الأداء الوظيفي بينما تختلفان في منهج البحث وتطبيق الدراسة.

4. وفيق حلمي الأغا، (2003) دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية

الإدارية، دراسة مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق - الجمهورية العربية السورية، 13- 16 أكتوبر (تشرين أول) 2003م، ومعد الدراسة من جامعة الأزهر - غزة، دولة فلسطين، وهدفت الدراسة إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة وبيان أثر اللوائح والقوانين على أسلوب القيادة المتبع بيان مدى اعتقاد القائد بجدوى العلاقات الغير رسمية وأثرها في أسلوبه القيادي، كذلك بيان أثر ثقة القائد بمؤوسيه على أسلوبه في القيادة، وبيان درجة اعتقادهم بجدوى الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية وأثرها على أسلوبه القيادي، واستخدم الباحث المنج الوصفي معتمداً على أداة البيانات وهي الاستبانة مستطلعاً عينة من الأشخاص في مكان الدراسة بغزة فلسطين، وتشير النتائج إلى أن الصفة الغالبة على أسلوب القيادة المتبع هي القيادة البيروقراطية التي تعتمد على اللوائح والقوانين تحديد الاختصاصات وتوزيع الأعمال بين الأفراد حيث تسود العلاقات الرسمية بين الأفراد بشكل عام. هذا

النوع من القيادة منطقي ومتوقع فهي مؤسسة (وزارة) تابعة للدولة، حيث لا يكون للفرد وشخصيته دور في طريقة إصدار القرارات إلا في حدود ضيقة وبما يسمح به الموقف واللوائح والقوانين وأن طبيعة العمل والموقع الإداري هي التي تحدد الأسلوب القيادي وحدوده، وأن النسبة الأكبر من المستويات الثلاث تعتقد أنه كلما اتجهنا إلى أعلى فإن أسلوب القيادة سيتجه إلى الانفرادية، وهذا كان اعتقاد الباحثين، وأن النسبة الأكبر في جميع المستويات تعتقد أن الانفرادية في اتخاذ القرار ليس هو الأسلوب المناسب في القيادة، وأن الصفة الرسمية تسود في الوزارة، حيث العلاقات الرسمية تمثل الصفة السائدة لإيمان غالبية المدراء بأن العلاقات الغير رسمية تؤدي إلى ضياع المسؤولية والسلطة، وأن الدورات التدريبية لها أثر كبير وإيجابي على أسلوب القيادة وتنمية قدرات المديرين على القيادة الناجحة من خلال توجيههم إلى خصائص القيادة الناجحة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة السابقة حيث تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القيادة وكذلك التنمية الإدارية المرتبطة بالأداء الوظيفي بينما تختلفان في منهج البحث وتطبيق الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية .

المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية

المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية

المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية

المبحث الثاني : مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام .

المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية في الإسلام

المطلب الثاني : الشروط الواجب توافرها في القائد المسلم

المطلب الثالث : مبادئ القيادة الإدارية في الإسلام

المبحث الثالث : مفهوم الأداء الوظيفي .

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء

المطلب الرابع : المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي .

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة

أولاً: القيادة لغةً:-

القيادة : هي الزعامة والقيادة : قدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم²⁸ . بمعنى القيادة لغة فإنها من القود وهو نقيض السّوق، فالقود من الأمام والسّوق من الخلف، ومنها القيادة، والاختياد، ويُقال رجل قائد من قاد، والمقود بالكسر ما يُقاد به كالقيادة، والانقياد الخضوع، وفي حديث عليّ كرم الله وجهه: قريش قادة ذادة: أي يقودون الجيوش وهو جمع قائد، وفرس قؤود: سلس منقاد وأقود: دليل منقاد، والاسم من ذلك كله القيادة، وقادت الريح السحاب على المثل والقائد من الجبل أنفه، والقيادة مصدر القائد²⁹.

²⁸ - الرازي، محمد بن أبي بكر، المتوفى: 666هـ، مختار الصحاح. تحقيق محمود خاطر، بيروت: مكتبة لبنان، 1995م.

²⁹ - الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، فضائل اهل البيت عليهم السلام من صحاح كتب السنة، مكتبة الامام البخاري ط1، 2009م، ص102.

ثانياً: القيادة اصطلاحاً:-

على الرغم من وجود الكثير من البحوث، والأوراق العلمية، والكتب التي كتبت في موضوع القيادة، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف عام ومحدد لها، ولعل السبب في كثرة هذه التعريفات هو اختلاف العلماء الذين تصدوا للبحث في موضوع القيادة، فهناك العديد من علماء النفس، وعلماء الاجتماع، وعلماء الإدارة، وكل منهم وضع تعريفاً بما يخدم تخصصه، وحسب النظرية أو المذهب الذي تأثر به، ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف القيادة على أنها عملية التأثير وإلهاب الحماس في المرؤوسين للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون أن يحتاج القائد لاستخدام السلطة الرسمية³⁰.

وتعرف القيادة بأنها القوة التي تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين، والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد، وهي توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق³¹. وفي تعريف آخر تمثل القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع

³⁰ - عياصرة، علي، وموسى، هشام عدنان، القيادة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 200م، ص27

³¹ - الطالب، هشام، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، منتديات الاستراتيجية، شبكة النجاح، الانترنت

2003م، ص2

غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية³².

وأجد تعريف القيادة من وجهة نظر الباحث بأنها: - عملية توجيهية لمجموعة من الأفراد نحو أهداف معينة، وتعتبر القيادة من ضرورات الاجتماعات البشرية حيث لا تستطيع حماية من الجماعات أن تعيش بطمأنينة وتسير بانتظام دون قيادة.

المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية

تتميز القيادة الإدارية بتعدد المداخل والنظريات التي تعرض موضوع القيادة الإدارية والتي عُرِضت في نظرية السمات، ونظريات السلوك، والنظريات الموقفية، وفيما يلي عرض لأنماط القيادة تبعاً لمدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة.

أولاً: القيادة الإجرائية التبادلية:-

ويقوم هذا النوع من أنماط القيادة على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة

³² . شفيق رضوان، السلوكية والادارة، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، 1994، ص81

إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية، أو السلبية لمؤوسيه. وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز في عمله على بحث التبادل بينه وبين مؤوسيه، وضبط أعمالهم من خلال اللجوء إلى استخدام الجوائز، والمكافآت، أو العقوبات، حيث يقوم بمنحها لمؤوسيه بشكل عفوي معتمداً على كفاءة أدائهم³³.

ويمكن أن نلاحظ مما سبق أن القائد الإجرائي يتميز بأن له القدرة على الحوار مع العاملين في المنظمة، وإقناعهم، وتشجيعهم عن طريق المكافآت والحوافز، وأن هذا القائد يمتلك المعرفة الكافية بنقاط القوة، والضعف الموجودة لدى تابعيه، ويعرف ما يرغب الوصول إليه، ويمتلك القدرة على إيصال ما يريده للآخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم. وهناك ثلاث خصائص للقيادة التبادلية هي:-

1. المكافأة الطارئة (المشروطة): وهي المكافأة التي يقوم القائد بتقديمها للمؤوسين مقابل الجهد والأداء الجيد.
2. الإدارة بالاستثناء (إيجابي): حيث يقوم القائد هنا بمراقبة، وتحديد الانحرافات عن القواعد والمعايير، واتخاذ إجراءات تصحيحية.

³³ الهلالي: الهلالي، شريبي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة المستقبل العربية، العدد 2، دمشق، سوريا، 2001م، ص23.

3. الإدارة بالاستثناء (سلبي): وفي هذا النوع من الإدارة يقوم القائد بالتدخل

فقط إذا لم يتم لإنجاز وفقاً للمعايير المطلوبة³⁴.

ثانياً: القيادة المتسامية (المتعالية):-

وهي القيادة التي تقوم على علاقة التبادل بين القائد ومرؤوسيه وتكون مبنية على المساهمة، حيث يقوم القائد بتشجيع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد في المنظمة من خلال منحهم مكافآت عرضية مناشداً لدافعيتهم الحقيقية، ومطوراً لدافعيتهم المتسامية، حيث يركز في عمله الإداري على حاجات المشاركين، ويحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي، والقائد الذي يستخدم نمط القيادة المتسامية كلاسيكي، ويتمشى مع مقولة "القائد الخادم" والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يُخدم أولاً، بمعنى أن احتياجات المرؤوسين يجب أن تُعطى الأولوية دائماً، وأن يتم تلبية تلك الاحتياجات مما يجعلهم يصبحون أكثر صحة، وحكمة، وحرية واستقلالاً أثناء أدائهم لعملهم، وأكثر استعداداً لأن يكونوا خادمين، ويقدمون العطاء المتميز الذي تسعى إليه المنظمة³⁵.

³⁴. المخلافي، محمد سرحان، مرجع سابق، ص 66

³⁵ - المخلافي، محمد سرحان، مرجع سابق، ص 67

ويمكن أن نلاحظ مما سبق أن القائد المتسامي هو القائد ذو الشخصية الخدومة لأنه يحب أن يعتني باهتمامات مصالح ومرؤوسيه، ويسعى إلى خدمتهم حتى وأن كان ذلك على حساب مصلحته الشخصية، ولديه القدرة على الاستقامة لأنه يسمو بنفسه، ويرتفع بها من أجل مصلحة المرؤوسين أملاً في تحقيق مصلحة المنظمة التي يتولى قيادتها³⁶.

ثالثاً : القيادة التحويلية:-

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) في عام (1978)، ثم توالى الكتابات من قبل عدد من الباحثين، والكتاب حول القيادة التحويلية كإسهامات، وإضافات إلى أعمال بيرنز، ففي عام (1985) قدم باس (Bass)، (2005 نظريته المشهور في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو (Bass and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وقُدمت هذه النظرية كذلك على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة العاملين في قطاعات، ومؤسسات مختلفة صناعية، وصحية، وتربوية، حكومية كانت أم خاصة.

³⁶ . وصفي الهزاعمة، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، دار الكتاب الحديث، إربد الأردن 2004، ص12 .

تعرف القادة التحويلية: لى أنما نمط قيادي ظهر نتيجةً طبيعة لضرورة مواكبة

التطورات الدائمة والتعقيدات الحاصلة، مما استوجب على المنظمات اتباع هذا النمط

القيادي القائم على تنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين³⁷.

وصنف أحد الكتاب القيادة إلى نوعين:-

أولاً: القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي

اللوائح، والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من

هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين

واللوائح المعمول بها.

ثانياً: القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في

التنظيم بناءً على ما يمتلكونه من قدرات، ومواهب قيادية وليس من مركزهم،

ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية، أو

الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية، وقوة شخصيته، وقدرته على التصرف،

والمناقشة، والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً. وبشكل عام فإن كلا من هذين

³⁷. المنصوري، عبد الجليل آدم، القيادة الإدارية تعريفها وأساليبها والتطبيقات المطلوبة في الدول النامية. المؤتمر الثاني للتنمية والتدريب

الإداري، المعهد الوطني للإدارة، طرابلس، ليبيا، 2008م، ص 17.

النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية، وغير الرسمية يكملان بعضهما بعضاً في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة³⁸.

وهناك أنماط القيادة من حيث أساليب القيادة:-

ينظر إلى القائد على أنه الشخص الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في مناخ المنظمة بوجه عام، وفي الروح المعنوية للعاملين، وفي أداءهم بوجه خاص، ويختلف القادة في أساليب تعاملهم، وأنماطهم الإدارية حيث صنف الباحثون، والكتاب القيادة من حيث درجة ممارستها إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي: النمط الاستبدادي، والنمط الشوري، والنمط الفوضوي المتسبب، وفيما يلي توضيح لكل نمط من هذه الأنماط.

أولاً: النمط الاستبدادي (الاستبدادي):-

يطلق على هذا النمط من القيادة تسميات مختلفة مثل القيادة الاستبدادية، والقيادة المتسلطة، والدكتاتورية، واللاتوقراطية، والفردية وجميعها أسماء لمسمى واحد، ويعد القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد ذلك لأنه يتحكم في تابعيه بغير إرادتهم، ويضع لهم الخطط منفرداً، ويلزمهم بتنفيذها بأساليب تحكمية مهيمنة، ويرى القائد المستبد أن من حقه أن يلجأ إلى أسلوب القسوة،

³⁸ . عليوة، السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السباح القاهرة، 2001م، ص 94.

والانفراد في اتخاذ القرارات بما له من امتياز عليهم بسبب المنشأ، أو عراقة المولد، أو المؤهل العلمية، أو اتساع الخبرة، أو ما يتميز به من قوة شخصية، أو عضلية. وفي ظل هذا النموذج من القيادة يحاول القائد الاستبدادي إخضاع الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته، ويحجم عن تفويض الصلاحيات إلى غيره بل يحتكرها دون إن يمنح رؤوسيه أية فرصة للمشاركة في صنع القرارات أو مناقشه فيما يقرر، ولا يضع في اعتباره ردود فعل الرؤوسين حيال القرارات المتخذة من قبله³⁹.

ثانياً: النمط الشورى (الديموقراطي):-

يقف هذا النمط من القيادة على النقيض من النمط السابق، فهو نمط عقلاني متزن يشبع حاجات كل من القائد، والإتباع، ويتسم بالاحترام المتبادل بينهما، حيث يتقبل الأتباع قائدهم بروح الرضا، ويتعاونون معه مختارين، ومتوخين هدف الجماعة، والصالح العام. والقائد الذي يستخدم هذا النمط الديموقراطي في القيادة يشرك أعضاء المنظمة معه فيما يتخذه من قرارات، وما يعده من خطط، وبذلك فهو يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسة تنظيمية أكثر منها توجيهية، أو رقابية.

³⁹ . المعاينة، سالم، مفاهيم القيادة الإدارية، دار البلم للشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص 21.

وتتسم القيادة الشورية (الديمقراطية) بالحرية في مباشرة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية، وتنمو في ظلها روح المبادرة، والابتكار لدى الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضى عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي مما يترتب عليه الحماس في العمل الفردي، والجماعي على حد سواء، مما يساهم بالتالي في تحقيق تكامل الجهود الجماعية، والتنسيق بين الأقسام المختلفة، ويسهل عملية الوصول إلى الأهداف بالسرعة المطلوبة، وبمستويات الجودة المرغوبة⁴⁰.

ثالثاً: النمط المتساهل:-

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك و تذبذبه، ويكتنف هذا الأسلوب من أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب، ورغم حرية العاملين، والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها، إلا أن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة غير الديمقراطية، لأن التساهل، و التهاون، وعدم الحسم يثبط من هممة الأفراد ذوي الأداء المرتفع الذين قد يرون إن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها لزملائهم ذوي الأداء المنخفض. و يؤخذ على هذا النموذج أو النمط من أنماط القيادة، والذي يعتبر نادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية أنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على

⁴⁰ . الخالدي، خليل محمد حسين، التنظيم الاجتماعي في الاسلام، ط1، العراق، 2012، ص76.

التهرب من المسؤولية، والتي يشوبها القلق، والتوتر إذ لا بد من وجود قائد يشعر
مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم، ويفوض لهم بعض السلطات، وإلا فقد القدرة على
التوجيه، والتأثير، وانعدمت الرقابة الفاعلة، وتعثرت المنظمة مما يعني في النهاية
انه لا يرى نفسه مديراً، فكيف يكمن له ان يكون قائداً إدارياً⁴¹.

جدول 1 أنماط القيادة

نمط القيادة	أوتوقراطية (تسلطية)	ديمقراطية (مشاركة)	حرة (المتساهل)
دور القائد في التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطط والأهداف متروك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات و الإجراءات ثم يملئها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها و يرجح الآراء الصحيحة	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات و الوسائل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والجماعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات

⁴¹ . الخالدي، إبراهيم بدر شهاب، السلوك التنظيمي منحي تطبيقي معاصر. دار الإعلام للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز	يتصرف القائد وفقاً لهواه وغالباً ما يلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل	لا يحاول القائد أن يشي أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك
--	--	---	---

مقارنة بين الأنماط الثلاثة للقيادة في المؤسسات وقطاع الأعمال⁴².



المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية

أظهر الباحثون اهتماماً كبيراً بنظرية القيادة فقد سعوا إلى تفسيرها والتعرف على خصائصها، وتأثيرها في المنظمات، ويمكن توضيح نظريات القيادة بشكل

⁴² . زنكي، جمال محمد حسن عبدالرحيم: مؤيد الدين ياغي سيان صاحب أنطاكية و الحملة الصليبية الأولى، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1998م، ص 127.

عام على أنها تهتم بمن يمارسون القيادة، وكيف يمارسون القيادة، وما هي الظروف التي يمارسون بها القيادة، وقد تناول بعض الباحثين نظريات القيادة بحسب الموضوع الذي ناقشته هذه النظريات.

أولاً: نظرية السمات:-

تعد هذه النظرية من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، وتقوم على افتراض وهو أن هنالك مجموعة من الصفات، والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند بعض الأفراد، فإذا توافرت هذه الصفات في شخص ما أمكن له أن يكون قائداً، وهي في مجموعها تكون ما يمكن أن تسميته (الرجل العظيم)، وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات جسمية فسيولوجية تتمثل في الشكل، ونبرة الصوت، والحجم، والوسامة إلى صفات نفسية كالحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادأة، والشجاعة، والنضج الاجتماعي، وصفات ذهنية عقلية كالذكاء، والقدرة على التفكير، والتحليل، والعلم وغيرها من الصفات، و ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بما يسمى بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية (يولد ولا يصنع). فالفكرة الرئيسية لهذه النظرية تركزت على المعايير الشخصية

التي تصنع القيادة الناجحة، وإن القيادة الناجحة تتطلب بشر ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم⁴³.

ثانياً: النظرية الموقفية:-

يشار إلى هذه النظرية بنظرية الظروف، وهي على خلاف النظرية السابقة ترى أن القيادة لا تعتمد على السمات الشخصية للقائد بقدر ما تنبع من ردود أفعال الناس الذين يتصل بهم، ويعيش بينهم، فهي لا تحمل شخصية القائد، ولكنها تضيف إليها أثر الجماعات في تكوين القيادة أو إبرازها، فالسلوك الإنساني لا يكون إلا نتيجة للتفاعل بين الفرد والبيئة، لأنه يتأثر بعوامل نابعة من ذات الفرد، بالإضافة إلى عوامل أخرى خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة به. والنظرية الموقفية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يوجهها القائد عند اتصاله بجماعات خاصة، ومن ثم فإن المهارة التي تلزم لقيادة جماعة ما قد تختلف عن تلك التي تلزم لقيادة جماعة أخرى، فالقائد الناجح في المجال عسكري مثلاً، قد لا يكون مؤهلاً للنجاح في مجال سياسي، أو اقتصادي، أو غيرهما، ذلك أن متطلبات القيادة تختلف باختلاف المجتمعات، والتنظيمات

⁴³ . المعاينة، سالم، مفاهيم القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص52.

الإدارية في المجتمع الواحد، والمستويات التنظيمية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم، و المنصب الإداري المطلوب شغله⁴⁴.

ثالثاً: النظرية التفاعلية:-

ظهرت هذه النظرية نتيجة للمأخذ على النظريتين السابقتين، وترى وجوب الجمع بين النظريتين والتوفيق بينهما على أساس أن القيادة ليست سمة، أو سمات يمتلكها الفرد فحسب، وليست نتاج الموقف وحده، وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد، وعناصر الموقف، وخصائص الجماعة، وأن النجاح في القيادة يتحقق إذا تم التفاعل بين شخصية القائد نفسه، واتجاهات المرؤوسين، وحاجاتهم و مشكلاتهم، وخصائص الجماعة التي يتم قيادتها⁴⁵.

المبحث الثاني : مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام

⁴⁴ . النمر، سعود بن محمد، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. مكتبة الشقيري. الرياض. المملكة العربية

السعودية. 2011، ص7

⁴⁵ . كنعان، نواف، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية جامعة متشيجن، 2009 م، ص43

المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية في الإسلام

هي السلوك التي يقوم به القائد المسلم الذي ينطلق من مبادئ الإسلام الراسخة ومن العقيدة التي يؤمن بها معتمدا علي مبدأ الشوري مع أتباعه في اتخاذ القرارات بكل موضوعية وعدل وتجرد ،يحدوه في ذلك مرضات الله ورسوله أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ،فهي عملية سلوكية وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر علاوة علي كونه مركزا وقوة ⁴⁶.

تعريف القيادة الإسلامية من القرآن الكريم : يعتبر القرآن الكريم الموجه الأول لقائد الأمة الإسلامية محمد عليه الصلاة والسلام فهو القدوة الحسنة في القيادة وفن التعامل ، حيث يزخر القرآن الكريم بالآيات الكثيرة التي توجه الرسول صلي الله عليه وسلم في مختلف أمور الحياة ،قال تعالى : (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) ⁴⁷ ومن التوجيهات الإلهية للرسول عليه الصلاة والسلام قول الله تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ

⁴⁶ - سعود محمد النمر وآخرون، "الإدارة العامة ،الأسس والوظائف"، المرجع السابق، ص 316.

⁴⁷ - سورة الأحزاب 21

عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ⁴⁸ .

القيادة في السنة المطهرة : أكدت الأحاديث النبوية علي ضرورة القيادة

لقول الرسول صلي الله عليه وسلم (لا يحل لثلاثة أن يكون بفلاة من الأرض إلا أمرو عليهم أحدهم) ،وقوله أيضا (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا عليهم أحدهم)⁴⁹ .

وقد تبينت المقدرة القيادية للرسول صلي الله عليه وسلم في عدة مجالات كالخطب والتنظيم للدعوة الإسلامية في المجتمع المكي والمجتمع المدني وما قام به من المؤاخاة بين الأنصار والمهاجرين وإبرام الاتفاقيات مع غير المسلمين وكانت قيادته صلي الله عليه وسلم في تعيين الولاة في غاية الدقة حيث يختارهم من الأشخاص الذين يتمتعون بالخلق القويم وسعة العلم ،وعلي درجة من الكفاءة والجدارة ولذلك نجد إن اختيار القادة في فجر الإسلام كان يقوم علي الاستقامة والقدرة والنزاهة والشورى.

⁴⁸ - سورة آل عمران 158 .

⁴⁹ - رواه علي بن الجعد في مسنده (ص 372 ح 443) من طريق شعبة عن أبي إسحاق عن أبي الأحوص عن عبد الله بن مسعود بلفظ ،عن عبد الله قال ،إذا كنتم ثلاثة في سفر فأمرؤا عليكم أحداكم ولا يتناجى اثنان دون صاحبهما . قال الهيثمي في المجمع (256/5) ،ورجاله رجال الصحيح .١.هـ.

أما في عهد الخلفاء الراشدون فسارو علي منهج الرسول صلي الله عليه وسلم في تطبيق أسلوبه القيادي ففي عهد أبوبكر رضي الله عنه عرفت الإدارة الإسلامية المبادئ القيادية المتمثلة في نشر الرسالة ،ورعاية شؤون الامة ومنهجه القدوة الحسنة في الحكم وشريعته الالتزام بالشرعية الإسلامية وتطبيقها بكل أمانة وإخلاص⁵⁰.

أما في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه قادا المسلمين بعد ان اختاره أبوبكر رضي الله عنه حيث رأى فيه الكفاية وحسن السياسة ،فهو الحكيم العادل الفاروق ويعتبر عهده من العهود الذهبية للإسلام وقد أمن بالشورى رضي الله عنه فكان يقول أشيروا عليا أيها الناس ،كمل قام بتأسيس نظام مستقل للقضاء⁵¹.

و قد سار عثمان رضي الله عنه على نهج عمر في الرقابة على عماله و متابعتهم ،حتى كتب إلى أهل الأمصار : (إني آخذ عمالي بموافاتي كل موسم ،و قد رفع إلي أهل المدينة إن أقواماً يشتمون و يضربون ،فمن ادعى شيئا من ذلك فليواف الموسم يأخذ حقه حيث كان مني أو من عمالي ..) .أما في

⁵⁰ - سعود محمد النمر وآخرون، "الإدارة العامة، الأسس والوظائف"، المرجع السابق، ص 316.

⁵¹ - سعود محمد النمر وآخرون، "الإدارة العامة، الأسس والوظائف"، المرجع السابق، ص 317..

عهد خليفة علي رضي الله عنه أكد علي اصطفاء القادة للمستشارين والاستعانة بهم في المشورة والرأي والنصيحة⁵².

المطلب الثاني : الشروط الواجب توافرها في القائد المسلم

القيادة تكليف يحتاج الي استعداد ، ومسؤولية تحتاج إلى رعاية وليس كل أحد قادر علي القيام بها وأدائها علي وجهها ، وقد نبه النبي صلي الله عليه وسلم إلي هذا عندما طلب منه أبو ذر الغفاري - رضي الله عنه أن يستعمله علي بعض الأعمال فقال (يا أبا ذر إنك ضعيف ، وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها ، وأدى الذي عليه منها)⁵³ . والشروط والصفات الواجب توافرها فيمن يختار القيادة من خلال نصوص الكتاب والسنة وتطبيقات الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم :⁵⁴

أولاً : أن يكون من أهل الولاية الكاملة في الإسلام

بأن يكون مسلماً ذكراً بالغاً عاقلاً حراً ، فشرط الإسلام فلأن الوظائف القيادة فيها ولاية وسلطة ، فالكافر لا سلطان له علي المسلمين كما قال تعالي

⁵² - داييل م. سميث، كتاب ، أحد عشر مفتاحاً للقيادة الناجحة. المؤلف ،

⁵³ - أخرجه مسلم

⁵⁴ - المنهج في رعاية القادة في العهد النبوي و عهد الخلافة الراشدة الدكتور / عبد الله بن محمد العمر وقسم الثقافة الإسلامية -

كلية الشريعة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

(وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا)⁵⁵ وكما روي عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال : (الإسلام يعلو ولا يعلى)⁵⁶ وعن عمر رضي الله عنه إنه نهى عن استعمال الكفار (لا أكرمهم إذ أهانهم الله ، ولا أعزهم إذ أذلهم الله ، ولا أذنيهم إذ أقصاهم الله)⁵⁷ وأما شرط الذكورة فقله تعالى (الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ)⁵⁸ ولقوله صلى الله عليه وسلم (ولن يفلح قوم ولو أمرهم امرأة)⁵⁹ ، قال الماوردي رحمه الله في وزارة التنفيذ (ولا يجوز أن تقوم بذلك امرأة ، وإن كان خبرها مقبولا ، لما تضمنه معني الولاية المصروفة عن النساء لقول النبي صلى الله عليه وسلم (ما أفلح قوم أسندوا أمرهم إلى امرأة)⁶⁰ ولأن فيها من طلب الرأي وتبات العزم ما تضعف عنه النساء ، ومن الظهور ومباشرة الأمور ما هو عليهم محذور)⁶¹.

⁵⁵ - سورة الروم الآية ، 47 .

⁵⁶ - أما حديث عائذ ، فيرويه حشر بن عبد الله بن حشر حدثني أبي عن جدي عنه أنه جاء يوم الفتح مع أبي سفيان بن حرب ، ورسول الله صلى الله عليه وسلم حوله أصحابه ، فقالوا ، هذا أبو سفيان وعائذ بن عمرو ، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم ، " هذا عائذ بن عمرو ، وأبو سفيان ، الإسلام أعز من فلك ، الإسلام يعلو ، ولا يعلى " . أخرجه الدار قطني في سننه (395)

⁵⁷ - الراوي ، عياض الأشعري خلاصة الدرجة ، إسناده حسن المحدث ، الألباني المصدر ، إرواء الغليل الصفحة أو الرقم ، 256/8

⁵⁸ - سورة النساء الآية 34.

⁵⁹ - رواه البخاري (4425)، ورواه النسائي في " السنن " (227/8) وبوب عليه النسائي بقوله ، " النهي عن استعمال النساء في الحكم " انتهى .

⁶⁰ - المصدر السابق .

⁶¹ - أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي ، الأحكام السلطانية و الولايات الدينية ، الشهير بالماوردي (المتوفى ، 450هـ) (ص ، 22 . 52) .

أما البلوغ والعقل والحرية فالأن الصغير والمجنون والعبد لا ولاية لهم علي أنفسهم فضلا علي أن تكون لهم ولاية علي غيرهم ،وقد قال صلي الله عليه وسلم في الصغير والمجنون (رفع القلم عن ثلاثة ،عن النائم حتي يستيقظ وعن الصغير حتي يكبر ، وعن المجنون حتي يفيق)⁶² وأما ما جاء في الأحاديث بأمر بطاعة ولي الأمر كقوله عليه الصلاة والسلام (اسمعوا وأطيعوا وإن استعمل عليكم عبدا حبشيا ولو كان رأسه زيبيا)⁶³ . قال الخطابي (أطلق العبد الحبشي مبالغة في الأمر بالطاعة وإن كان لا يتصور شرعا أن يلي ذلك)⁶⁴ .

ثانياً : - الأمانة .

هي بمعناها الواسع تعني الصلاح والاستقامة والنصح للآخرين، وتستلزم أداء الحقوق، وحفظ العهود والمواثيق ،وكتتم الأسرار ،وعفة الإنسان عما ليس له، و حفظه ما تحت يده و ما يستأمن عليه من أموال و أعراض و سلطات ،أو حقوق للآخرين.

62 - حديث صحيح رجاله ثقات وله طرق أخرى وشواهد في الإرواء 298 و 2103

63 - الحافظ ابن حجر العسقلاني رحمه الله فتح الباري - كتاب الأحكام - باب السمع والطاعة للإمام ما لم تكن معصية -

7142

* كتاب الصلاة - بَابُ إِمَامَةِ الْعَبْدِ وَالْمَوْلَى - 693

64 - المساري، محمد العربي ،الخطابي محمد بن عبد الكريم ،من القبيلة إلى الوطن ،المركز الثقافي العربي، الطبعة الأولى

2012م، ص 240 .

وقد أخبر سبحانه أن كل ما أمر به من حقوقه وحقوق عباده أمانة يجب القيام بها فقال عز من قائل: (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا)

65

والأمانة من أبرز الصفات و أهم الشروط فيمن يتولى شيئاً من أمور المسلمين حتى يكون حافظاً لما وكل إليه من أموال و أعمال ، و قائماً بشؤون من تحت يده من موظفين و عمال . و قد ذكر الماوردي - رحمه الله - أن من واجبات ولي الأمر : (استكفاء الأمانة ، وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال ، ويكله إليهم من الأموال ، لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة ، والأموال بالأمانة محفوظة)⁶⁶.

والأمانة ترد بمعنى العدالة أو هي جزء منها في استعمال كثير من العلماء كالماوردي وغيره ، والتي ذكر أنها معتبرة في كل ولاية ، وقال في بيانها : (أن يكون صادق اللهجة ، ظاهر الأمانة ، عفيفاً عن المحارم ، متوقياً المآثم ، بعيداً من الريب ، مأموناً في الرضا و الغضب ، مستعملاً لمروءة مثله في دينه و دنياه ، فإذا

⁶⁵ - سورة الأحزاب الآية 72.

⁶⁶ - أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، الأحكام السلطانية و الولايات الدينية، مرجع سابق، ص

تكاملت فهي العدالة التي تجوز بها شهادته و تصح معها ولايته ،و إن انخرم منها وصف منع من الشهادة و الولاية)⁶⁷ . و قال ابن رشد : (العدالة عن الجمهور صفة زائدة على الإسلام ،وهو أن يكون ملتزماً بواجبات الشرع ومستحباته ،مجتنباً للمحرمات والمكروهات)⁶⁸ .

وقد حذر النبي صلى الله عليه و سلم من أن يوكل أمر من أمور المسلمين إلى غير أهله ممن عرف بفسقه أو خيائته أو ضعفه . فعن أبي هريرة رضي الله عنه ،أن أعرابياً سأل النبي صلى الله عليه وسلم عن الساعة ؟ فقال : (إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة) قال: وكيف إضاعتها ؟ قال : (إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة)⁶⁹ .

وقد جاءت الإشارة إلى الأمانة في القرآن الكريم باعتبارها عنصراً مهماً في الاختيار و التقديم للعمل ، كما في قوله تعالى على لسان ابنة صاحب مدين عن موسى عليه السلام : (قَالَتِ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتَ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)⁷⁰ . وفي قول يوسف عليه السلام لعزيز مصر مبيناً

⁶⁷ - أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي ،المرجع السابق ص 66.

⁶⁸ احفيد ،محمد بن أحمد بن رشد ،بداية المجتهد و نهاية المقتصد ،المحقق محمد صبحي حسن حلاق ، 1415/ 1994م، عدد مجلدات 2-4/ 462.

⁶⁹ - أخرجه البخاري ، في العلم باب من سئل علماً و هو مشغل بحدِيثه .

⁷⁰ - سورة القصص/26.

ما امتاز به من قوه و أمانة تؤهله للولاية : (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)⁷¹ . ومن هذا كله يتبين أنه لا سبيل إلى إقامة المصالح ، وصيانة الحرمات ، و حفظ الحقوق وأدائها ، ونشر الفضائل و محاربة الرذائل إلا بخلق الأمانة في القادة والولاة و نحوهم .

ثالثاً : الكفاية في المجال الذي يوجه إليه .

فضل الله تعالى الناس بعضهم على بعض ، ورفع بعضهم فوق بعض درجات ، لحكم عظيمة ، ومعان جليلة ، قال تعالى : (نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَّعِشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۖ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلُوفًا ۚ)⁷² . ففاضل سبحانه بين الناس في المواهب والاستعدادات ، وفيما يمكن أن يؤديه كل فرد من عمل ، وفي مدى إتقانه له ، ولولا هذا التفاوت لتعطلت كثير من الأعمال لفقد أهل الكفاية فيها كما فاضل عز وجل بين الناس في الأرزاق (ليسخر بعضهم بعضاً في الأعمال والحرف والصنائع فلو تساوى الناس في الغنى ، و لم يحتج بعضهم إلى

⁷¹ - سورة يوسف / 55 .

⁷² - سورة الزحرف الآية 32 .

بعض لتعطلت كثير من مصالحهم ومنافعهم⁷³ . وإذا كانت أحوال الناس و قدراتهم بهذه المثابة من الاختلاف فان الواجب إعطاء كل ذي حق حقه ، ووضع كل إنسان في المكان الذي يناسبه و يستحقه ،و من ذلك الولاية و القيادة ،فيقدم لها من كان من أهل الكفاية فيها ،و القدرة على القيام بها على وجهها المطلوب . قال شيخ الإسلام : (ينبغي ان يعرف الأصلح في كل منصب ،فان الولاية لها ركنان : القوة ،و الأمانة ،كما قال تعالى : (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ)⁷⁴ ،والقوة في كل ولاية بحسبها ،فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب ،و إلى الخبرة بالحروب و المخادعة فيها ،و إلى القدرة على أنواع القتال ،كما قال تعالى : (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ)⁷⁵ ،والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة ،و إلى القدرة على تنفيذ الأحكام . والأمانة ترجع إلى خشية الله ،و ألا يشتري بآياته ثمناً قليلاً ،و ترك خشية الناس ،كما قال تعالى (فَلَا تَخْشَوُا النَّاسَ وَاخْشَوْنَ اللَّهَ لَا تَشْتَرُوا بِآيَاتِي ثَمَنًا قَلِيلًا)^{76 77} .

⁷³ - ابن سعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان تفسير السعدي (ط. دار السلام) الناشر، مكتبة دار السلام للنشر

والتوزيع، الرياض ،رقم الطبعة 2 ،2002م، ص 765.

⁷⁴ - سورة القصص الآية 26 .

⁷⁵ - سورة الأنفال الآية 60.

⁷⁶ - سورة المائدة الآية 44.

وعلى هذا فإن أسس التعيين للأعمال و الوظائف القيادية و غيرها
 ،أسس موضوعية ،تعود إلى عنصري الكفاية في الأمر ،وإلى الأمانة وزكاة النفس
 ،و هذا ما قرره النبي صلى الله عليه وسلم وأخذ به ،فكان يقدم أبا بكر و عمر
 على أقاربه ⁷⁸ ، وكان يستعمل خالد بن الوليد على الحرب منذ أسلم لأنه كان
 أصلح في هذا الباب من غيره.

وعلى هذا سار الخلفاء الراشدون - رضي الله عنهم - فهذا الصديق
 يؤمر خالداً في حروب الردة ،و في فتوح العراق و الشام لكفايته و تقدمه على
 غيره في هذا الباب . وهذا الفاروق رضي الله عنه يولي معاوية بن أبي سفيان
 على الشام ،ويعزل شرحبيل بن حسنة ،ويقوم بعذره في الناس فيقول : (إني لم
 أعزله عن سخطه ،و لكني أريد رجلاً أقوى من رجل) ⁷⁹ .

وفي العصر الحاضر تنوعت الوظائف العامة ،وتعددت المراكز القيادية ،و
 صارت تستلزم قدراً من المهارات ،والعمل الجماعي المنظم ،وفي المقابل قصرت
 إمكانيات الأفراد عن الوفاء بتلك المهارات ،فكان لزاماً أن يتوجه ولاية الأمور

⁷⁷ ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية ،وزارة الشؤون الإسلامية
 والأوقاف والدعوة والإرشاد ،المملكة العربية السعودية الطبعة: الأولى، عدد الأجزاء: 1، 1418هـ، ص 19 - 20.

⁷⁸ - تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم ابن تيمية (المتوفى 728هـ) ،منهاج السنة النبوية في نقض كلام الشيعة القدرية
 ،الناشر ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الطبعة ،الأولى، عدد مجلدات ،9، 1406 هـ - 1986م ص196 .

⁷⁹ - ابن الأثير الجزري، الكامل في التاريخ ط1. العلمية ،دار الكتب العلمية ،عدد مجلدات ،11، ج2، 1407 -
 1987 م، ص402.

إلى إيجاد ما ينمي القدرات ، و يحقق القدر المناسب من الاستعداد لمن يتهيأ للقيادة عن طرق التعليم، والتدريب ، والممارسة العملية لبعض المهام القيادية ، قال شيخ الإسلام : (ومع أنه يجوز تولية غير الأهل للضرورة ، إذا كان أصلح الموجود ، فيجب مع ذلك السعي في إصلاح الأحوال ، حتى يكمل في الناس ما لا بد لهم منه من أمور الولايات و الإمارات ونحوها ... فان ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب)⁸⁰ . و ثمة أمر مهم ، و هو أن العملية التعليمية أو البرامج التدريبية يجب أن تكون محققة لشرطي التقديم - القوة و الأمانة - ، فتعنى بإعطاء المهارات القيادية من جهة ، كما تتضمن ما يغرس الأمانة في النفوس ، و الحشية في القلوب من جهة أخرى .

أما إذا توجه الاهتمام للأمر الأول فحسب - كما هو الغالب - فستكون النتيجة قاصرة ، حيث يخرج المتدرب فاقداً لأحد شرطي التقديم و هو الأمانة ، إن لم يكن الأهم في الميدان الذي يوجه إليه .

رابعاً :- أن تتوافر في المرشح بواعث الطاعة .

⁸⁰ - تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن ابن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية مختصراً ، مرجع سابق ج

إن من أسباب نجاح القائد في مهامه أن يكون فيه من الميزات و الخصائص ما يجعله حقيقاً بالتقديم على غيره ، مما يهيئ النفوس للرضى به و الانقياد لأمره و نهييه ، ويمكنه من أداء عمله .

و لذا كان من أسباب التقديم للقيادة أو الولاية أن يكون المرشح سيداً في قومه ، مطاع الأمر فيهم ، أوفيه من الصفات ما يناسب المقام الذي رشح له ، وله فيه مزية على غيره ، كأن يعرف بالشجاعة و الحنكة فيولى قيادة الجيوش . أو يكون في توليته مصلحة شرعية راجحة ، لا لهوى أو قرابة أو صداقة . فمن ذلك استعمال النبي صلى الله عليه و سلم مالك بن عوف بعد إسلامه على من أسلم من قومه ، وهو الذي كان له أمر هوازن و ثقيف في غزوة حنين⁸¹ . و منه استعماله صلى الله عليه وسلم زياد بن الحارث الصدائي على قومه لأنه كان مطاعاً فيهم محبباً إليهم⁸² . و قد يكون التقديم لمصلحة يراها الإمام كما أمر الرسول صلى الله عليه و سلم عمرو بن العاص في غزوة ذات السلاسل

⁸¹ - ابن هشام ، السيرة النبوية ، القسم الثاني ، دار المعرفة ، بيروت لبنان ، ص 237 ، 491 .

⁸² - القيم محمد بن أبي بكر بن أيوب ابن قيم الجوزية ، زاد المعاد في هدي خير العباد ، ت : الأرناؤوط ، مؤسسة الرسالة ، عدد مجلدات : 6 ، رقم الطبعة : 3 ، 1418هـ ، ص 664/3-668

استعطافاً لأقاربه الذين بعثه إليهم، فأمره على من هم أفضل منه . و أمر أسامة ابن زيد لأجل ثأر أبيه⁸³ .

قال شيخ الإسلام : (وهكذا أبو بكر خليفة رسول الله - صلى الله عليه وسلم - رضي الله عنه ، ما زال يستعمل خالداً في حرب أهل الردة ، و في فتوح العراق و الشام ، و بدت منه هفوات كان له فيها تأويل ، و قد ذكر له عنه أنه كان له فيها هوى ، فلم يعزله من أجلها ، بل عتبه عليها ، لرجحان المصلحة على المفسدة في بقاءه ، و أن غيره لم يكن يقوم مقامه)⁸⁴ .

خامساً :- البعد عن طلب الولاية أو الحرص عليها .

إن القيادة مع ما تتضمنه من تبعه و تكليف ، فيها عز لصاحبها و شرف و رفعة ، و لذا يطمع فيها مريد العلو في الأرض ، و يسعى للظفر بها الحريص على نيل الشهوات و الملاذ في كثير من الأحيان .

و قد بين النبي صلى الله عليه وسلم أن الرغبة عن القيادة و الولاية ، و الزهد فيها دليل على شعور يقظ بخطرهما ، و تقدير لتبعاتهما ، و حقيق بمن كان بهذه المثابة أن يقوم بشؤونهما و يحكم أمرهما ، إن كلف بها ، فعن أبي هريرة رضي

⁸³ - ابن تيمية ، السياسة الشرعية مرجع سابق ، ص 23 و ابن هشام - السيرة النبوية ، القسم الثاني مرجع سابق ، ص 623 .

⁸⁴ - السياسة الشرعية مرجع سابق ، ص 23 .

الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (تجدون الناس معادن ، خيارهم في الجاهلية خيارهم في الإسلام إذا فقهوا ، و تجدون خيار الناس في هذا الشأن أشدهم له كراهية)⁸⁵ .

كما كان من هدي النبي صلى الله عليه وسلم منع الولاية ممن سألها أو حرص عليها ، فعن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه قال : دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا و رجلان من بني عمي ، فقال أحد الرجلين : يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل ، و قال الآخر مثل ذلك ، فقال : (إنا لا نولي على هذا العمل أحداً سأل ، و لا أحداً حرص عليه)⁸⁶ . و قال عليه الصلاة و السلام لعبد الرحمن بن سمرة : (يا عبد الرحمن ، لا تسأل الإمارة ، فأنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها ، و إن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها)⁸⁷ .

قال القرطبي رحمه الله : (في سؤال (الإمارة) و الحرص عليها مع العلم بكثرة آفاتھا و صعوبة التخلص منها دليل على أنه يطلبها لنفسه و لأغراضه ، و

⁸⁵ - أخرجه البخاري و مسلم ، البخاري في المناقب ، باب قوله تعالى ، (يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر و أنثى و جعلناكم شعوباً و قبائل لتعارفوا ان أكرمكم عند الله أتقاكم) . و مسلم في فضائل الصحابة رضي الله عنهم ، باب خيار الناس .

⁸⁶ - أخرجه البخاري و مسلم ، البخاري في الأحكام ، باب ما يكره من الحرص على الإمارة . و مسلم في الإمارة ، باب النهي عن طلب الإمارة و الحرص عليها .

⁸⁷ - أخرجه البخاري و مسلم ، البخاري في الأحكام ، باب ما يكره من الحرص على الإمارة . و مسلم في الإمارة ، باب النهي عن طلب الإمارة و الحرص عليها .

من كان هكذا يوشك أن تغلب عليه نفسه فيهلك ، و هذا معنى قوله عليه السلام (و كل إليها) و من أبأها لعلمه بآفاتهما ، و لخوفه من التقصير في حقوقها فرّ منها ، ثم إن ابتلي بها فيرجى له التخلص منها ، و هو معنى قوله (أعين عليها)⁸⁸ .

و ثمة معنى آخر للنهي عن طلب الإمارة أو الحرص عليها ، و هو أن من طلبها أو حرص عليها ثم قصر فيها كان كمن أوجب على نفسه ما لا يجب عليه، فقصر فيه فكان مستحقاً للذم والعقاب، أما من أتته من غير مسألة و لا حرص ،فعمل فيها وسعه، و بذل جهده ،فمعذور فيما قد يقع من قصور ،لقيامه بما يستطيع . على أنه يجوز استعمال الرجل وتوليته بعد سؤاله إذا كان في ذلك مصلحة ، كما أجاب الرسول صلى الله عليه و سلم طلب زياد بن الحارث الصدائي عندما سأل الرسول صلى الله عليه و سلم أن يستعمله على قومه ،فأجابه إليه لأنه كان مطاعاً فيهم⁸⁹ .

قال ابن القيم رحمه الله : (و فيها جواز تأمير الإمام لمن سأل ذلك إذا رآه كفئاً . و لا يكون سؤاله مانعاً من توليته ،ولا يناقض هذا قوله في الحديث

⁸⁸ - القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد ،الجامع لأحكام القرآن ،(المتوفى ،671هـ) تحقيق ،أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش الناشر ،دار الكتب المصرية - القاهرة الطبعة ،الثانية، 1384هـ - 1964 م ، 216/9 .

⁸⁹ - ابن سعد ،الطبقات 1/326-327 . و ابن القيم ،زاد المعاد ،3/664-666 .

الآخر: (إنا لا نولي على عملنا من أراده)⁹⁰ ، فان الصداقي إنما سألته أن يؤمره على قومه خاصة ، وكان مطاعاً فيهم ، محبباً إليهم ، وكان مقصوده إصلاحهم ، ودُعَاءهم إلى الإسلام ، فرأى النبي صلى الله عليه و سلم أن مصلحة قومه في توليته ، فأجابه إليها ، ورأى أن ذلك السائل إنما سألته الولاية لحظ نفسه و مصلحته هو ، فمنعه منها ، فولى للمصلحة ، و منع للمصلحة ، فكانت توليته لله ، و منعه لله)⁹¹ .

وقد استدلل بعض العلماء على جواز طلب الإمارة إذا علم أنه لا يقوم أحد مقامه في العدل والإصلاح ، ورأى أن ذلك متعيناً عليه ، بفعل يوسف عليه السلام عندما طلب الولاية من ملك مصر⁹² ، كما قال تعالى على لسانه (اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)⁹³ .

⁹⁰ - أخرجه مسلم ، في الإمارة ، باب النهي عن طلب الإمارة و الحرص عليها . من حديث أبي موسى .

⁹¹ - ابن قيم الجوزية ، زاد المعاد ، مرجع سابق ، ص 668/3 .

⁹² - انظر ، الجصاص ، أحكام القرآن ، 174/3 . والقرطبي ، الجامع لأحكام القرآن ، 215/9-216 .

⁹³ - سورة يوسف /55 .

المطلب الثالث مبادئ القيادة الإدارية في الإسلام

المبادئ الأساسية التي تحكم عمل القيادة الإسلامية:-⁹⁴

1- **الشورى** : وهي المبدأ الأول للقيادة الإسلامية ، حيث اوضح القرآن الكريم

ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع اهل العلم والمعرفة ومن بوسعهم تقديم النصيحة والمشورة ، قال اله تعالى:- (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ)⁹⁵ ، كما وجه القرآن الكريم النبي عليه الصلاة والسلام نفسه للتشاور مع اصحابه فقال (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)⁹⁶ ، والشورى تمكن افراد الحركة من المشاركة في صناعة القرار، وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الاهداف الكلية.

والاعمال اليومية العادية لا تلزم القائد بالشورى لأنه لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل فيه الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها، وعلي القائد ان يلتزم بما تحده عملية الشورى من قرارات وان يقوم علي تنفيذه، وعليه ان يتجنب المناورة

⁹⁴ - سعود محمد النمر وآخرون، "الإدارة العامة ،الأسس والوظائف" ، مرجع سابق ،ص 316.

⁹⁵ - سورة الشورى 38 .

⁹⁶ - سورة آل عمران 159 .

والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتخذت عن

طريق الشورى، والنقاط الآتية تحدد بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى:-

أ- يترك القرار في الشؤون الإدارية والتنفيذية للمسئول.

ب- للقائد يبيت في الأمور التي تساعد قرارات عاجلة علي ان يطرح ذلك

علي المسؤولين الآخرين في اول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفي.

ج- علي الاعضاء أو ممثليهم ان يكونوا قادرين علي متابعة اداء القائد ومسائلته

بحرية ومن دون احراج أو تردد.

د- ينبغي تحديد السياسات والاهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل

مثليين منتخبين وبالتزام اسلوب الشورى، وينبغي الا يترك للقائد المسؤول

وحده القيام بتلك المهام.

2-العدل: علي القائد ان يتعامل مع رعيته بالعدل والانصاف بغض النظر مع

اجناسهم والوانهم أو اصولهم القومية أو الدينية، والقران الكريم يأمر المسلمين أن

يكونوا قوامين بالقسط حتي في التعامل مع خصومهم قال تعالى : (إِنَّ اللَّهَ

يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا

بِالْعَدْلِ..)⁹⁷، وقوله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ

وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ

⁹⁷ - سورة النساء 58 .

يَمَّا⁹⁸ . وبالإضافة الى المبدأ العام بان العدل هو اساس المجتمع ،فان علي القائد أن يقيم هيئة للقضاء والتحكيم لتسوية المنازعات الداخلية ورد المظالم ،ويكون أفرادها من ذوي الدراية والتقوي والحكمة.

3-حرية الفكر : علي القائد ان يسعى لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار والنقد والشوري، كي يشعر الأفراد بالطمأنينة في النقاش وتداول ما يهمهم من امور، والمسلمون مأمورون بتقديم النصيحة المخلصة اذ ما دعت الضرورة لذلك، ولقد اعتبر الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم النقد البناء والتعبير الحر عن أرى الناس واعتراضهم والمطالبة بالرد عن اسئلتهم واستفساراتهم أمر اساسياً في قيادتهم ،فحينما قاطعت امرأة مسنة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة بالمسجد، اقر بخطئه في الحال، وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يقوم خطاه، كما سال عمر بن الخطاب مرة الجمهور عما سيفعلونه اذ ما خالف هو مبدا من مبادئ الإسلام فأجابه احدهم بانهم سوف يقومونه بسيوفهم فشكر الله سبحانه وتعالى ان وجد في الأمة من يقوم عمر بسيفه اذ ضل⁹⁹ .

⁹⁸ - سورة النساء 135 .

⁹⁹ - مبادئ أساسية لممارسة القيادة . 21، 23 - 03/09/2014 - منتدى الطلبات والبحوث الدراسة

فالقيادة الإسلامية هي قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى، فإذا ما انطلق القائد المسلم من مبادئ الإسلام متشاوراً مع زملائه باحترام وموضوعية، فإنه يتخذ القرارات بعدالة وتجرد قدر المستطاع، فهو ليس مسئولاً أمام أتباعه مرؤوسيه في الدنيا فحسب ولكنه وهذا هو الأهم مسئول أمام ربه سبحانه وتعالى، وهذا النموذج للقيادة من خلال اشراك الآخرين هو النموذج الأفضل لأنه ينمي الأخوة بينهم ويعزز مستوي ادائهم¹⁰⁰.

المبحث الثالث : مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

100- ددع ،خالد علي ، القيادة الإدارية في الإسلام، موقع على الانترنت. 1435-02-29 08، 52 مساءً

يعد الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الإدارية الاقتصادية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ككل، ويعرف الأداء بمفهومه البسيط على أنه مدى مساهمة العاملين في اتخاذ الأعمال التي توكله لهم¹⁰¹. وعرف عبد المحسن الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، فيربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي ترغب المنظمة إلى تحقيقها ويعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها¹⁰².

ويمكن تعريف الأداء على مستوى الأفراد بأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً أو التفاعل بين السلوك والإنجاز، مع الرغبة إلى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى¹⁰³.

ويعرف الأداء بأنه: "كل ما يفعله الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، ويكون بالعادة على مستوى معين، ومن خلال هذا الأداء يظهر قدرة الفرد أو عدم قدرته على أداء عمل ما"¹⁰⁴.

101 . مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص98

102 . عبدالمحسن، توفيق، تقييم الاداء، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر. 2002، ص113.

103 . درة عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2003،

ص123،

104 . اللقاني، احمد والجمل، علي احمد، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط3، عالم الكتب للنشر

والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003م، ص114.

وعرف هلال الأداء على أنه: المجهود المبذول في المؤسسات من قبل المؤسسات والتي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة هدف يسعى الجميع للوصول إليه¹⁰⁵.

ويعبر سلطان عن الأداء بأنه: "درجة تحقيق الموظف للمهام المكونة، أي أنه الأثر الصافي لجهد الفرد في المنظمة والتي تبدأ بقدرات إدارة الدور أو المهام"¹⁰⁶. ويعرف المانع الأداء على أنه: "جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة، وجهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل"، كما يعرف المانع الأداء أيضاً بأنه: "هو سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، وسلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، واستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال"¹⁰⁷.

ويعرف الباحث الأداء الوظيفي بأنه: "هو العمل الذي يؤديه المرؤوس، بما يسهم في تحقق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، واتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني"¹⁰⁸.

¹⁰⁵ . هلال ،محمد عبد الغني ،مهارات إدارة الإداء ،الطبعة الثانية ،مركز تطوير الإداء والتنمية ،القاهرة ،1999م ،ص 69

¹⁰⁶ . سلطان محمد سعيد انور ،السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،مصر ، 2004 ،ص 78

¹⁰⁷ . المانع ،محمد علي ،تقنيات الاداء ودورها في تحسين الاداء ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،2006 م ،ص 35

¹⁰⁸ . الشراري ،عبدالله بن قاسم ،مجلة اسلامية اسبوعية جامعة ،العدد 1908 . 1916 ،2003م ،ص 31.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

1- غياب الاهداف المحددة:-

إن اي منظمة ليس لديها خطط لعملها واهدافها ،لأن تستطيع قياس ما تحقق من اجاز أو محاسبة موظفيها علي مستوي ادائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا ،أي أنها لا تملك معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، ولذلك يتساوى الموظف الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2-عدم المشاركة في الإدارة:-

ان غياب العاملين في المشاركة في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات ،يخلق فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وذلك يؤدي الي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة، وذلك يؤدي الي تدني مستوي الأداء لدي هؤلاء الموظفين لشعورهم بانهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها ،وقد يعتبرون انفسهم مهمشين في المنظمة.

3- ضعف نظام التقييم :-

إن عدم نجاح الاساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه من العوامل المؤثرة علي اداء العاملين، فطالما

ارتبط مستوي أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين وذلك يتطلب نظاما مميزا لتقييم أداء الموظفين حتي يتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4-مشكلات الرضا الوظيفي:-

يعتبر الرضا الوظيفي من اهم العوامل الأساسية المؤثرة علي مستوي الأداء للموظفين، لان عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الي انتاجية اقل واداء ضعيف، والرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل تنظيمية شخصية للموظف كالعوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل العلمي والجنس والعادات والتقاليد، وعوامل تنظيمية أهمها المسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5-التسيب الإداري:-

يعني ان التسيب الإداري هو ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشا التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الاشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المطلب الثالث : دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل
حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها
والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأداء:-

1. القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة بين القائد والمعاونين.
2. القيادة عملية مرنة تختلف أنماطها وأساليبها حسب متطلبات الموقف.
3. يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من المركز أو الوظيفة.
4. يتحرك القائد ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي
5. تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.
6. لا يتحقق للقائد تأثير متساو على جميع التابعين، ولا يقلل هذا من فعاليته.
7. القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم بكفاءة¹⁰⁹.
8. تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة.

¹⁰⁹ . هاشم عبد الرحيم بن ابراهيم ، فضل ولاية الامر وحققهم على الرعية ، 2010 ، ص 98.

9. تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها.
10. يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة.
11. تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافة محابية للتعاون بين أفرادها.
12. المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء، بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو الجماعة العمل.
13. على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسؤوليته الأساسية هي إدارة الأداء.
14. تتركز مسؤوليات القيادات الإدارية العليا في تنمية طاقات ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم¹¹⁰.

¹¹⁰ . الغريزي ، هشام عبدالله ، الإدارة دراسة تحليلية ، مكتبة الفلاح ، دبي الامارات العربية . 2010 ص114

15. تتحمل القيادات الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات

والمهارات والخصائص للموارد البشرية المناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها

وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.

16. لا تتناقض القيادة الإدارية الفعالة مع أعمال اللامركزية، فالقائد المتفوق هو

الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة، وبذلك يتحول دور القائد

إلى رائد، مساعد، موجه، ميسر، مدرب بدلاً من رئيس، مدير، مراقب، لذا

يتجنب القائد الفعال في تطبيقه لمفاهيم إدارة الأداء أن يتزايد ويغالي في

الإشراف والدخول في تفاصيل عمل المساعدين، وإنما يركز على التوجيهات

والقضايا الأساسية في أمور الأداء ويترك لهم التعمق في التفاصيل.

17. من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق

الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف

خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها، ويهتم القائد الفعال بتنمية

الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في

قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، مع الحرص

على استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم¹¹¹.

المطلب الرابع : المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي

¹¹¹ . الغزو ، فاتن عوض ، القيادة والإشراف الإداري ، دار اسامة ، عمان الأردن ، 2010 ، ص78.

أ- مشكلات عمليات تقويم الأداء الوظيفي:-

لعله من البديهي القول بأن الهدف الأساسي المرجو تحقيقه من تبني وتطبيق انظمة لتقويم الأداء الوظيفي هو الوصول إلى فعالية تنظيمية افضل، ولكن يبدو ان هذه الفعالية المتوخاة لن تتحقق بالصورة المطلوبة عن طريق هذه العمليات التقييمية، وذلك لتزامنها مع كثير من المعوقات التي تحد من قدراتها على تحقيق الفعالية التنظيمية المتوخاة في المقام الأول، وقد شخّصت أغلب الكتب والبحوث التطبيقية المنشورة في هذا المجال كثيراً من المشكلات المتزامنة مع تطبيق نظم تقويم الأداء الوظيفي يضاف إلى ذلك ان الملاحظة المنتظمة لعملية التقويم قادرة على اكتشاف كثير من العيوب التي يجب تشخيصها وإبرازها لمجموعة المشرفين والمديرين ليكونوا على قدرة من الوعي بها بأمل تحقيق نوع من فعالية التقويم المتوخاة، وهناك كثير من المشكلات والمعوقات المتزامنة مع عملية التقويم، تندرج تحت ثلاثة محاور أساسية هي:-

ب- مشاكل خاصة بأنظمة التقويم¹¹²:-

1- عدم دقة معايير التقويم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء .

2- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية لتطبيق نظام التقويم .

¹¹² - توفيق، عبد المحسن، مرجع سابق، ص36.

3- قصور عوامل التقويم من خلال عدم دقة درجات التقويم في التمييز بين العاملين بصورة تؤثر على الموضوعية .

4- عدم وضوح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وعدم وضوح وظيفة كل منهما .

5- الاهتمام بالشكل على حساب المضمون إنشاء إعداد نماذج تقويم الأداء كالاكتواء على عبارات غير واضحة أو دقيقة .

6- القصور في نظام الاستئناف للسلطة الأعلى عند التقدم بطلب استئناف لتقرير تقويم أداء غير عادل مبني على أسباب صحيحة ،او اعتماد السرية التامة في إعداد تقارير تقويم الأداء.

7- عدم التوصيف الدقيق للوظائف والإعمال بصورة دقيقة وعدم وجود حوافز لأصحاب الأداء المتميز .

ج- مشاكل تتعلق بالإدارة العليا المشرفة على التقويم¹¹³:-

1- عدم وضوح أهداف التقويم وتحديد أهدافها بدقة .

2- ضعف الجانب التوعوي في حق الأشخاص الداخليين في تقويم (الرئيس والموظف)

،ومن ذلك نقص النشرات التثقيفية وقلة أو انعدام الدورات التدريبية في مجال التقويم.

¹¹³ - عبد المحسن توفيق ،تقييم الأداء ،المرجع السابق، ص 36 .

3- عدم الاهتمام والجدية ومن ذلك قلة المتابعة أو عدم تحري الإدارة العليا لموضوعية

التقويم الذي قام به الرئيس المباشر .

وكذلك عدم الاهتمام بتقويم نظام التقويم نفسه ، بحيث يتم تحليل نتائج التقويم وتقويمها

وبالتالي تقويم مدخلات النظام وأنشطته للتأكد من صدق وثبات نتائجه ومخرجاته .

4- اعتماد مبدأ السرية المطلقة على نتائج التقويم مما يؤثر على التغذية المرتدة المفيدة

للموظف .

د- مشاكل متعلقة بالرؤساء القائمين على التقويم¹¹⁴:-

- 1- تأثر الرئيس المباشر بانطباعه الشخصي عن مرؤوسيه .
- 2- التحيز الشخصي للرئيس بسبب العلاقات الشخصية .
- 3- ميل الرئيس المباشر إلى الاتجاه نحو الوسط عند تقويمه لموظفيه .
- 4- ميل الرئيس المباشر إلى التساهل أو التشدد عند تقويمه لموظفيه .
- 5- خطأ الحادثة : ويعني تأثر الرئيس المباشر بالأداء الأكثر حداثة للموظف وعلى حساب الأداء العام السابق .

¹¹⁴ - الشريف ، طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، من وجهة نظر العاملين ، بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية 2004م ، ص 83.

- 6- عدم الجدية والاهتمام ومن ذلك عدم الإعلان عن مواصفات الأداء النموذجي المطلوب من الموظف القيام به .
- 7- الاعتماد على سمعة الموظف أو ما يشاع عنه في الإدارة .
- 8- الهرمية : وهي ميل الرئيس لإعطاء درجة اعلى للموظف كلما ارتفع مستواه الوظيفي في الهرم الإداري .
- 9- التوافقية : وهي إن يتشابه الموظف مع رئيسه في بعض الصفات أو السلوكيات مما قد يؤثر في تقييم الرئيس له .
- 10- التعميمية : ان يعمم الرئيس ويسحب صفة واحدة أو وجهاً واحداً من أداء الموظف سلبياً كان ام ايجابياً على جميع صفاته .
- 11- العكسنة : قد يتأثر الرئيس عندما يبدأ بتقويم ذي الأداء المتميز أولاً ، فيقوم ذوي الأداء المتوسط بعد ذلك بأقل مما يستحقون وكذلك أن بدأ بتقويم ذوي الأداء الضعيف أولاً فان الموظفين ذوي الأداء المتوسط يتم تقويمهم - بعد ذلك - بشكل أعلى مقارنةً بأدائهم الفعلي .

12- المهنية : قد لا يحوز الرئيس نفسه الخبرة أو التخصص المهني لموظفيه الذين ينوي على

تقويمهم ، مما يؤثر على موضوعية التقويم¹¹⁵.

الفصل الثالث

منهجية البحث

أولاً- منهج البحث :

إن الباحث في هذه الدراسة قد استخدم المنهج الوصفي المكتبي لأن هذه الدراسة تعتمد على وصف للظاهرة كما هي في الواقع وهو (القيادة للأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه السلام في القرآن الكريم) حيث أن المنهج الوصفي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة من خلال تحديد ظروفها

¹¹⁵ الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مرجع سابق، ص 83.

وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة يقوم على الحقائق المرتبطة بها .

يبد أن الباحث اختار فرعاً من فروع المنهج الوصفي وهو المنهج الوصفي المكتبي وهو منهج معتمد على الكتب والمؤلفات والمدونات والوثائق السابقة التي تناولت تحديد معالم الظاهرة فقام الباحث بوصف الظاهرة بأسلوبه مستخدماً أداة التحليل المناسبة للبيانات ،وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة¹¹⁶. كما استخدم الباحث المنهج الوثائقي في أجزاء من بحثه ويعده البعض على أنه من أنواع المنهج المسحي والذي هو بدوره من أنواع المنهج الوصفي ،وهناك رأي آخر يتزعمه هيل وى (1969 م) والذي يعد من أوائل من كتب عن المنهج الوثائقي ويعتبره منهج قائم بذاته حيث قال : (عندما يريد الباحث أن يدرس وقائع وحالات ماضية أو عندما يريد تفسير وثائق تربوية ذات ارتباط بالحاضر ،فلا بد له من منهج يختلف عن المنهج المسحي وعن المنهج التجريبي ،وهذا

116 - عبيدات ،ذوقان ،عبد الحق ،كايد ،البحث العلمي ،مفهومه وأدواته وأساليبه ،عمان ،الأردن ،دار الفكر ناشرون وموزعون ،2012م ،ص 54.

المنهج هو المنهج الوثائقي والذي يعني الجمع المتأني والدقيق للوثائق عن مشكلة البحث ،ومن ثم القيام بتحليلها تحليلًا يستطيع الباحث بموجبه استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من نتائج¹¹⁷.

ثانياً- طريقة جمع البيانات:

إن طريقة الباحث التي استخدمها لجمع البيانات هي الطريقة الوثائقية وهي واضحة ولا تحتاج منه سوى أن يقوم بتحديد الآيات القرآنية التي وردت فيها سيرة سيدنا سليمان في القرآن الكريم وذلك باستخدام الطريقة المباشرة لجمع البيانات من المصادر عن طريق القراءة من المصحف أو استخدام الانترنت لتحديد تلك الآيات مع الحيلة والتركيز على جمع الآيات التي تشير مباشرة إلى سيدنا سليمان عليه السلام مثلاً قوله تعالى (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ)¹¹⁸ ، أما الآيات غير المباشرة لسيدنا سليمان كمثل تلك التي تجمعها في الوصف مع غيره من الانبياء الكرام فهي خارج نطاق البحث وأهدافه كقوله تعالى (رُسُلًا مَّبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ لِّئَلَّا يَكُونَ لِلنَّاسِ عَلَى اللَّهِ حُجَّةٌ بَعْدَ الرُّسُلِ وَكَانَ اللَّهُ عَزِيزًا حَكِيمًا)¹¹⁹.

¹¹⁷ - العساف صالح بن حمد ،المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ،الرياض مكتبة العبيكان . 1420هـ، ص 18.

¹¹⁸ - سورة النمل الآية 15.

¹¹⁹ - سورة النساء الآية 165.

ثالثاً- مصادر البيانات:

وهي تنقسم إلى مصادر رئيسية ومصادر ثانوية للبيانات.

أ-المصادر الرئيسية

هي التي تتضمن معلومات تنشر لأول مرة وتعتبر معلومات المصادر الأولية أقرب ما تكون للحقيقة وحيث إن هذه الدراسة من الدراسات الموضوعية متناولة شخصية قيادية تسمت صفاتها في القرآن الكريم فإن مصدر البيانات الرئيسية هو القرآن الكريم من خلال الآيات القرآنية التي وردت فيها سيرة النبي سليمان عليه السلام حيث ذكر سليمان عليه السلام في القرآن الكريم في ست عشرة آية وفي سبع سور، هي: البقرة والنساء والأنعام والنمل والانبياء وسبأ و ص.

ب-المصادر الثانوية

وهي المصادر التي تحتوي على معلومات منقولة عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية. إنها المصادر التي تعين الباحث في تبسيط الوصول إلى أهداف البحث لكنها ثانوية بمعنى يمكن لأي من تلك المصادر أن يستغني عنه الباحث لمصادر أخرى بديلة وعلى أي حال فتلك المصادر منها ما يتعلق بموضوع

القيادة ومنها ما يتعلق بالأداء الوظيفي ومنها ما يتعلق بشخصية الدراسة ومحورها من جوانب متعددة وعلى رأسها كتب تفسير القرآن الكريم لغرض فهم معنى الآيات القرآنية التي تناولت ذكر وأشارت إلى سيرة نبي الله سليمان عليه السلام وعلى سبيل المثال لا الحصر من تلك المصادر :-

- 1- أبو جعفر محمد بن جرير الطبري، تفسير الطبري (جامع البيان عن تأويل القرآن) ،حققه وعلّق عليه محمود محمد شاكر ،وراجعه وخرّج أحاديثه أحمد محمد شاكر ،الناشر دار المعارف ،مصر ،الطبعة الثانية.
- 2- عبد الحميد عبد المقصود، سليمان عليه السلام ،قصة بلقيس ،المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع ،2001م.
- 3- عمرو خالد، الايجابية في غلة سيدنا سليمان والهدهد والمؤمن ،دار الكتاب الجديد ،القاهرة ،مصر، 2011م.
- 4- حسن الباش ،سليمان صرخة النبوة في وجه الخرافة التوراتية ،حققه الشيخ عصام الهادي ،دار الصديق ،مركز التأصيل والدراسة والبحوث ،1435 هـ.
- 5- عمر محمود غابين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع ،الأردن، 2009م.

6- الخطيب فايز صالح ،الاعجاز القرآني البياني في آيات قصة سليمان عليه السلام مع

ملكة سبأ ،جامعة اليرموك ،كلية الشريعة ،قسم اصول الدين ،أربد، الأردن.

رابعاً- طريقة تحليل البيانات:

من خلال عنوان الدراسة يتبين أن طريقة تحليل البيانات المناسبة هي طريقة التحليل الموضوعي أو المنهج الموضوعي وهو من أشهر المناهج في الدراسات الإسلامية عموماً والقرآنية خصوصاً والذي يعرف بأنه : المنهج الذي يتوصل من خلاله إلى الكشف عن مقاصد القرآن الكريم وهداياته من خلال النظر في الآيات القرآنية التي يجمعها موضوع واحد¹²⁰. وحيث أن موضوع البحث هو القيادة للأداء الوظيفي من خلال التأمل في الآيات القرآنية التي أشارت إلى سيرة سيدنا سليمان وهو يمثل المحور الموضوعي ،والمنهج الموضوعي هو المنهج الذي اعتمده علماء المسلمين قديماً وحديثاً فقد تمثلوا المنهجية

120 - حامد يعقوب الفريح ،منهجية البحث في الموضوع القرآني، بحث مقدم لجامعة الشارقة ،الامارات العربية المتحدة ،1431هـ
ص 4.

وجعلوها في إطار موضوعي في بحوثهم ودراساتهم في مختلف جوانب المعرفة ،لكي يتم تسليط الضوء والنقاش علي مواضيعهم المختارة .

وتعرف الدراسة الموضوعية بأنها هي التي تطرح موضوعاً من موضوعات الحياة العقائدية أو الاجتماعية أو الكونية ،وتتجه إلى درسه وتقييمه ،من زاوية قرآنية للخروج بنظريات قرآنية بصدده، إنه التفسير المنهجي الذي يقوم على أساس دراسة موضوعات معينة تعرض لها القرآن الكريم في مواضع متعددة أو في موضع واحد وذلك من أجل تحديد النظرية القرآنية بملامحها وحدودها في الموضوع المعين، وفي مقابل ذلك يكون (التفسير التجزيئي) الذي يتناول المفسر في إطار القرآن الكريم آية فأية وفقاً لتسلسل تدوين الآيات في المصحف الشريف¹²¹ . ويمكن تحديد خطوات المنهج الموضوعي في العناصر التالية:

- 1- اختيار موضوع البحث القرآني وعنوانه، بعد تحديد معالم حدوده ومعرفة أبعاده في الآيات القرآنية ثم جمع الآيات القرآنية التي تبحث هذا الموضوع، أو تشير إلى جانب من جوانبه وهنا ثم اختيار موضوع القيادة ممثلة في شخصية النبي سليمان عليه السلام الوارد موضوعاً في القرآن الكريم في أكثر كم موضع.

¹²¹ - السيد باقر الحكيم، التفسير الموضوعي للقرآن الكريم، مجلة الدراسات والبحوث ،مقال على الانترنت 2016/05/15م.

2- تقسيم الموضوع إلى عناصرٍ مرتبطةٍ بالأجزاء، مع تقديم الأهمّ على المهم، ولا بد

أن تكون هذه العناصر منتزعةً من المعاني القرآنية، ومرتبطةً بينها برباط علميٍّ

يجعل من الموضوع وحدةً أو سلسلةً منتظمة الجواهر والدُّرر، ثم وضعُ الآيات

المناسبة تحت العنصر المناسب لها، وتفسيرُها بما يناسب العنصر الذي تم

إدراجها تحته، مع الاختصار على محل الشاهد من الآية¹²².

3- تحليل البيانات السابق تصنيفها وتقسيمها بواسطة المنهج الموضوعي حيث يتم

تفسير الآيات من خلال كتب التفاسير للقران الكريم مثل تفسير ابن كثير

وتفسير القرطبي وغيرهما وتم عزو المصادر والمراجع التي استعان بها الباحث إلى

مصادرهما : سواء كانت كتب أو منشورات مختلفة وإحصائيات عن موضوع

الدراسة ،وسواء كانت آيات قرآنية كريمة أو أحاديث شريفة فثم الإشارة في

الهامش لاسم الآية واسم السورة وكذلك ثم تخرج الأحاديث الشريفة بما أمكن

وتحصل بيان الصحة للحديث من عدمه.

4- استخلاص النتائج الأولية : حيث وبعد التحليل في الخطوة السابقة حيث قام

الباحث ببلورة وصياغة نتائج بشكل نتائج أولية وليست نهائية للبيانات.

¹²² - ناصر عبدالغفور، كيف نكتب بحثاً في التفسير الموضوعي، مقال على الانترنت تاريخ الإضافة: 2015/2/4 ميلادي -

1436/4/4 هجري.

5- استخلاص النتائج النهائية ومناقشتها : وهي الخطوة الأخيرة بعد الخطوات

السابقة وفيها تم استخلاص البيانات النهائية وهي على شكل افكار ونقاط

محددة تخدم موضوع الدراسة وأهدافها.

خامساً - خطة البحث :

سوف تكون خطة البحث على النحو المنهجية التالية :

الفصل الأول:- المقدمة والدراسات السابقة

وتم تقسيمه إلى أجزاء يتناول فيها الباحث كلاً من : الخلفية للبحث ثم

إشكالية البحث وكذلك مشكلة البحث وأهداف البحث وأهميته وحدوده

ومصطلحات البحث وأخيراً الدراسات السابقة.

الفصل الثاني :- الإطار النظري

وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث يتناول الباحث فيها الإطار النظري كما

يلي: **المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية** وقسم إلى ثلاث مطالب هي

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها المطلب الثاني : نظريات القيادة

الإدارية المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية ،ثم **المبحث الثاني : مفهوم**

القيادة الإدارية في الإسلام وقسم إلى ثلاث مطالب هي المطلب الأول:

تعريف القيادة الإدارية في الإسلام المطلب الثاني : صفات ومهارات القيادة الإدارية في الإسلام المطلب الثالث : مبادئ القيادة الإدارية في الإسلام ، ثم المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وقسم إلى ثلاث مطالب هي المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي المطلب الثاني : دور القيادة في الأداء الوظيفي المطلب الثالث : مبادئ الأداء الوظيفي على ضوء الإسلام.

الفصل الثالث:- منهجية البحث

وتم تقسيمه إلى الأجزاء التالية : منهج البحث وهو المنهج الوصفي ومصادر البيانات وهو القرآن الكريم كمصدر أساسي وطريقة جمع البيانات (الآيات القرآنية المتعلقة بالبحث) وطريقة التحليل للبيانات باتباع المنهج الموضوعي في التحليل .

الفصل الرابع- عرض وتحليل البيانات

وفي هذا قد تناول الباحث تحليل البيانات التي قام بتحصيلها، وسبق مباحث التحليل مبحث تمهيدي يتناول فيه مختصر سيرة النبي سليمان عليه السلام.

الفصل الخامس- الخاتمة

وفي هذا الفصل قام الباحث بعرض ملخص البيانات والتوصيات المتعلقة

بالبحث.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

المبحث التمهيدي : نبي الله سليمان عليه الصلاة والسلام

1- نسب نبي الله سليمان عليه الصلاة والسلام

هو سليمان بن داود بن إيشا بن عويد بن عابر بن سلمون بن نحشون بن عمينا

داب بن ارم بن حصرون بن فارص بن يهوذا بن يعقوب بن إسحاق بن إبراهيم أبي

الربيع نبي الله بن نبي الله ،النبي المسلم كان ملكاً علي أرض الشام وجزيرة العرب ،وبيت

المقدس عاصمة الدولة الإسلامية حينها ملكاً وصفه القرآن أنه لا ينبغي لأحد من بعده
فكان ملكه واسعاً وسلطانه عظيماً قال الله تعالى¹²³.

2- عدد المرات التي ذكر فيها في القرآن الكريم

ذكر اسم سليمان عليه السلام في القرآن الكريم في ست عشرة آية وفي سبع سور،
هي: البقرة والنساء والأنعام والنمل والأنبياء وسبأ و ص، وقد ذكر الله تعالى في القرآن
الكريم في تلك السور الكثير من النعم المترادفة عليه وعلى أبيه داود عليهما السلام ما
يظهر فيها عظيم فضله تعالى عليهما، والشكل ادناه على هيئة شجرة يبين السور التي
ذكر فيها سيدنا سليمان عليه السلام.

3- وراثة سليمان داود في النبوة والملك

القرآن الكريم غالباً ما يتحدث عن النبي داود وسليمان معاً ويأتي الحديث عن
سليمان بعد داود عليهما السلام، يقول الله تبارك وتعالى: (وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُدَ وَقَالَ يَا
أَيُّهَا النَّاسُ عَلَّمْنَا مَنَظِقَ الطَّيْرِ وَأَوْتَيْنَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ)¹²⁴. ومعنى
قوله تعالى: (وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُدَ) أي ورثه في الملك والنبوة وليس المراد أنه ورثه في المال
لأنه ثبت عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: “نحن معاشر الأنبياء لا نورث ما

¹²³ - ابن كثير، إسماعيل بن عمر القرشي الدمشقي، البداية والنهاية، دار عالم الكتاب، 2003م، ج 21/2-22.

¹²⁴ - سورة النمل. الآية 16

تركناه صدقة” أي أن الأنبياء لا تورث أموالهم عنهم كما يورث غيرهم بل تكون أموالهم

صدقة من بعدهم¹²⁵.

4- صفته وزكاؤه وجودة رأيه في الحكم والقضاء:

كان نبي الله سليمان عليه السلام أبيضاً جسيماً، كثير الشعر، يلبس من الثياب البياض ورث الملك عليه السلام وكان عمره حينئذ اثنتي عشرة سنة وقد كان مع حداثة سنّه من ذوي الفطنة والذكاء وحسن التدبير والسياسة، وقد منحه الله تبارك وتعالى منذ صباه الذكاء والحكمة وحسن القضاء، فقد كان أبوه في أيام ملكه يشاوره في أموره مع حداثة سنّه لحكمته وفطنته، وقد ذكر القرآن الكريم طرفاً من ذلك النبوغ والذكاء الذي كان عند سليمان عليه السلام وذلك في قصة الحرث والزرع الذي نفشت فيه الغنم أي رعت فيه ليلاً، فاستفتى داود عليه السلام فأفتى فيها بوجهه وأفتى فيها ابنه سليمان بوجهه الآخر، ووفق سليمان عليه السلام إلى الحكم الأقوم عليهما الصلاة والسلام¹²⁶.

قال الله تبارك وتعالى: (وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ* فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا وَسَخَرْنَا مَعَ دَاوُدَ الْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ وَالطَّيْرَ وَكُنَّا فَاعِلِينَ)¹²⁷، وتفصيل هذه القصة أن زرعاً لقوم دخلت

¹²⁵ - إسماعيل، محمد بكر، قصص القرآن، دار المنار، القاهرة، 1997م، ص336.

¹²⁶ - ابن كثير، إسماعيل بن عمر القرشي الدمشقي، عمدة التفسير، مختصر تفسير القرآن العظيم، للعلامة المحقق الشيخ أحمد

شاکر، الجزء الثاني، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 1426 هـ - 2005 م، ص 743-739.

¹²⁷ - سورة الأنبياء الآية، 78.

فيه غنمٌ لقومٍ آخرين ليلاً فأكلته وأفسدته، فجاء المتخاصمون إلى داود عليه السلام وكان عنده ابنه سليمان وقصوا عليه القصة، فحكم نبي الله داود بالغنم لصاحب الزرع عوضاً عن حرثه الذي أتلفته الغنم ليلاً، فقال سليمان عليه السلام أو غير ذلك؟ قال: ما هو؟ قال: “تدفعُ الغنمُ إلى أهل الحرث فينتفعون بألبانها وأولادها وأشعارها، وتدفعُ الحرث إلى أهل الغنم يقومون بإصلاحه حتى يعود كما كان، ثم يترادان بعد ذلك فيعود لأهل الغنم غنمهم ولأهل الحرث حرثهم” وكان ما أفتى به سليمان أقرب للصواب وأضمن للحق فقال داود عليه السلام: قد أصبت القضاء، ثم حكم بذلك¹²⁸. ومما يدل أيضاً على حكمة وفطنة نبي الله سليمان عليه السلام وجودة رأيه في الحكم والقضاء ما جاء في الحديث أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: بينما امرأتان معهما ابناهما إذ عدا الذئب فأخذ ابن إحداهما فتنازعتا في الآخر، فقالت الكبرى: إنما ذهب بابنك، وقالت الصغرى: بل إنما ذهب بابنك، فتحاكما إلى داود فحكم به للكبرى فخرجتا على سليمان فقال: ائتوني بسكين أشقه بينكما نصفين لكل واحدة منكما نصفه فقالت الصغرى: لا تفعل يرحمك الله هو ابنها فقضى به لها” رواه البخاري ومسلم ولما قال

¹²⁸ - الخطيب، فايز صالح، الاعجاز القرآني البياني في آيات قصة سليمان عليه السلام مع ملكة سبا، جامعة اليرموك، كلية الشريعة، قسم أصول الدين، اربد، الأردن، ص154.

سيدنا سليمان عن الغلام: “أشقه” كان ذلك منه على وجه العرض والاستفهام وهو يعتقد أنها تقول “لا”، ويكفر من ظن أنه أمر بشقه نصفين¹²⁹.

5- سياسة سليمان عليه السلام وبناءه لبيت المقدس¹³⁰.

قام سليمان عليه السلام بعمارة بيت المقدس تنفيذاً لوصية أبيه داود عليه السلام بعد أربع سنين من توليه الملك وأنفق في ذلك أموالاً كثيرة وانتهى من بنائه بعد سبع سنين، وأقام السور حول مدينة القدس، وقد كان آدم عليه السلام أول من بنى المسجد الأقصى بناه بعد أربعين سنة من بنائه المسجد الحرام كما أخبر الرسول عليه الصلاة والسلام، ولذلك فإن نبي الله سليمان بناه تجديداً لا تأسيساً كما قد يتوهم، بل تجديداً لما قد أسسه غيره، كما رجّحه كثير من أهل العلم¹³¹.

روى النسائي وابن ماجه وأحمد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: “لما بنى بيت المقدس سأل ربه عز وجل خلافاً ثلاثاً فأعطاه اثنين، ونحن نرجو أن تكون لنا الثالثة: سأل حُكماً يُصادف حُكمه فأعطاه إياه، وسأله مُلكاً لا ينبغي لأحد من بعده

¹²⁹ - ابن كثير، إسماعيل بن عمر القرشي الدمشقي، البداية والنهاية، مرجع سابق، ج2.

¹³⁰ - مسعود، جمال عبدالحادي محمد، الطريق إلى بيت المقدس، الجزء الأول، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة 1995م، ص 39-41.

¹³¹ - بحر، جواد، مكانة بيت المقدس بين نصوص الوحي وحركة الإنسان، مركز دراسات المستقبل، الخليل، 2006م، ص 237-238.

فأعطاه إياه، وسأله أيما رجل خرج من بيته لا يريد إلا الصلاة في هذا المسجد خرج من خطيئته مثل يوم ولدته أمه، فنحن نرجو أن يكون الله قد أعطاه إياه¹³².

ولما انتهى سليمان من تحديد بناء بيت المقدس، بنى الهيكل أي القصر الملكي وقد أتم بناءه في مدة ثلاث عشرة سنة، وكان لسليمان عليه السلام اهتمام عظيم بالإصلاح والعمران وكان له أسطول بحري كبير له عناية كبيرة بالخيول يروضها ويُعدها للجهاد في سبيل الله في الحروب، وكانت لسليمان مجموعة كبيرة من النساء الحرائر والسراي حيث لم يكن في شريعته تحديد لعدد الزوجات، روى البخاري في صحيحه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "قال سليمان بن داود: لأَطَوِّقَنَّ اللّيلة على مائة امرأة أو تسع وتسعين كلهن يأتي بفارس يجاهد في سبيل الله، فقال له صاحبه: قل إن شاء الله، فلم يقل إن شاء الله، فلم تحمل منهن إلا امرأة واحدة جاءت بشق رجل، والذي نفس محمد بيده لو قال إن شاء الله لرزق في سبيل الله فرساناً أجمعون"¹³³ قال تعالى (وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَانَ وَأَلْقَيْنَا عَلَى كُرْسِيِّهِ جَسَداً ثُمَّ أَنَابَ)¹³⁴.

ومن هذا الحديث يعلم أن أنبياء الله عندما يكثر الزوجات تكون نيتهم خالصة لله لما فيه مصلحة الدعوة وأن يرزقوا ذرية صالحة تجاهد في سبيل الله، وكذلك الرسول صلى الله

¹³² - الامام أحمد والنسائي وابن ماجه وابن خزيمة وابن حبان والحاكم بأسانيدهم.

¹³³ - صحيح البخاري، كتاب الجهاد والسير، باب من طلب الولد للجهاد، (6 / 41) برقم (2819).

¹³⁴ - سورة ص الآية 34

عليه وسلم عدد الزوجات لحكم عظيمة تعود لمصلحة الدعوة ونشر الدين وعقيدته وأخلاقه.

6- نعم الله تعالى على سليمان عليه السلام:

قال الله عز وجل: (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَ الْخَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلْنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ* وَوَرِّثَ سُلَيْمَانُ دَاوُدَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنَظِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ)¹³⁵ ، أكرم قد الله عز وجل عبده ونبيه سليمان عليه السلام بنعم كثيرة وخصه بمزايا رائعة كانت عنواناً للعظمة والمجد ومظهراً من مظاهر الملك العظيم والجاه الكبير والدرجة العالية عنه الله سبحانه، فقد فضله الله تعالى بالنبوة والكتاب وتسخير الشياطين والجن والإنس، وأعطاه الله عز وجل علماً بالقضاء وتسبيح الجبال . وقد علمه الله تبارك وتعالى منطق الطير ولغته وسائر لغات الحيوانات فكان يفهم عنها ما لا يفهمه سائر الناس، وكان يتحدث معها أحياناً كما كان الأمر مع الهدد والنمل، قال الله عز وجل: (وَوَرِّثَ سُلَيْمَانُ دَاوُدَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنَظِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ)¹³⁶ ، وقد سخر الله تبارك وتعالى لنبيه سليمان عليه السلام الريح فكانت تنقله إلى أي أطراف الدنيا شاء، قال الله عز وجل (فَسَخَّرْنَا لَهُ

¹³⁵ - سورة النمل الآية 15-16

¹³⁶ - سورة النمل الآية 16.

الرَّيْحَ تَجْرِي بِأَمْرِ رُحَاءٍ حَيْثُ أَصَابَ¹³⁷، وقال تعالى: (وَلِسُلَيْمَانَ الرِّيحَ عَاصِفَةً تَجْرِي بِأَمْرِهِ إِلَى الْأَرْضِ الَّتِي بَارَكْنَا فِيهَا وَكُنَّا بِكُلِّ شَيْءٍ عَالِمِينَ)¹³⁸.

والمعنى أن الله تعالى سخر لعبده سليمان الريح عاصفة أي شديدة الهبوب، تجري بأمر سليمان فتسير به إلى حيث شاء ثم تعود به إلى منزله بالشام. وقال الله تعالى: (وَلِسُلَيْمَانَ الرِّيحَ غُدُوها شَهْرٌ وَرَوَاحُها شَهْرٌ)¹³⁹، أي أنها تقطع به أول النهار مسيرة شهر، وبعد الظهر مسيرة شهر. ويقال إنه كان لني الله سليمان عليه السلام بساط مركب من أحشاش بحيث أنه يسع جميع ما يحتاج إليه من الدُّور المبنية والقصور والخيام والامتعة والخيول والجمال والأثقال والرحال وغير ذلك من الحيوانات والطيور، فإذا أراد سفراً أو قتال أعداء من أي بلاد الله شاء، حمل الأشياء كلها على هذا البساط وأمر الريحَ فدخلت تحته فرفعته وسارت به مُسرعة بإذن الله إلى أي مكان شاء بمشيئة الله تعالى وقدرته¹⁴⁰. ولعل من المناسب ما فسره ابن عاشور فهو يقول بطريقة علمية: "ومعنى تسخير الريح: خلق ريح تلائم سير سفائنه للغزو أو التجارة، فجعل الله لمراسيه

¹³⁷ - سورة ص الآية 36

¹³⁸ - سورة الأنبياء. الآية 81

¹³⁹ - سورة سبأ الآية 12.

¹⁴⁰ - ابن كثير، إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشقي، مرجع سابق، ج2، ص29.

في شطوط فلسطين، رياحاً موسمية، تهب شهراً مشرقاً، لتذهب في ذلك الموسم سفنه،
وتهب شهراً مغرباً لترجع سفنه إلى شواطئ فلسطين¹⁴¹.

ومن نعم الله تبارك وتعالى على سليمان عليه السلام أن سخر له الجن ومردة
الشياطين يغوصون له في البحار لاستخراج الجواهر والآلئ ويعملون له الأعمال الصعبة
التي يعجز عنها البشر، كبناء الصروح الضخمة والقصور العالية والقصور الضخمة العالية
الثابتة والجفان التي تشبه الاحواض الكبيرة، يقول الله تبارك وتعالى في محكم تنزيله: (وَمِنَ
الْجِنِّ مَن يَعْمَلُ بَيْنَ يَدَيْهِ بِإِذْنِ رَبِّهِ وَمَن يَزِغْ مِنْهُمْ عَنْ أَمْرِنَا نُذِقْهُ مِنْ عَذَابِ السَّعِيرِ)¹⁴²
أي وسخر الله عز وجل له من الجن عمالاً يعملون له ما يشاء لا يخرجون عن طاعته
ومن خرج منهم عن أمره وطاعته عذبه ونكل به، ثم بين الله تعالى ما كانت تصنع الجن
لنبيه سليمان عليه السلام فقال عز وجل: (يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَّحَارِبَ وَتَمَاثِيلَ
وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَّاسِيَاتٍ اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرِينَ)¹⁴³.
وقد جعل الله تعالى لنبيه سليمان عليه السلام سلطة عالية على جميع الشياطين من الجن
يسخر من يشاء منهم في الأعمال الشاقة، ويقيد من يشاء في الأغلال ليكف شرهم
عن الناس، يقول الله عز وجل: (وَالشَّيَاطِينِ كُلِّ بَنَاءٍ وَغَوَّاصٍ*وَآخَرِينَ مُقَرَّنِينَ فِي

¹⁴¹ - ابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير، دار سحنون للنشر والتوزيع، تونس، 1984م، ج111، ص158.

¹⁴² - سورة سبأ الآية 12.

¹⁴³ - سورة سبأ الآية 13.

الْأَصْفَادِ¹⁴⁴، أي الأغلال. ومن نعم الله تعالى على سليمان عليه السلام أن أسال له عين القطر وهو النحاس المذاب، فكان النحاس يتدفق رقيقاً مُذاباً لسليمان عليه السلام كتدفق الماء العذب، فيصنع منه سليمان عليه السلام ما يشاء من غير نار وكانت تلك العين في بلاد اليمن، يقول الله تبارك وتعالى: (وَأَسَلْنَا لَهُ عَيْنَ الْقِطْرِ)¹⁴⁵.

ومن نعم الله تعالى على سليمان عليه السلام أن جُنْدُهُ كان مؤلفاً من الجن والإنس والطير، وكان لسليمان عليه السلام قد نظّم لهم أعمالهم ورتب لهم شئوهم، فكان إذا خرج خرجوا معه في موكب حافل مهيب يُحيط به الجند والخدم من كل جانب، فالإنس والجن يسيرون معه سامعين مطيعين خاضعين، والطير بأنواعها تظله بأجنحتها من الحر وغيره، وعلى كل من هذه الجيوش نقباء ورؤساء يديرون وينظمون الفرق في عرض رائع وموكب ملكي حافل لم تر العين مثله، وهذا كله من فضل الله تعالى على عبده ونبيه سليمان عليه السلام الذي كان عبداً مطيعاً أواباً داعياً إلى عبادة الله وحده لا شريك له وكان من عباد الله الشاكرين، يقول الله تعالى: (وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ)¹⁴⁶، ويقول تعالى: (اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ)¹⁴⁷.

7- سليمان عليه السلام والنملة:

¹⁴⁴ - سورة ص الآية 37

¹⁴⁵ - سورة سبأ الآية 12

¹⁴⁶ - سورة ص الآية 30

¹⁴⁷ - سورة سبأ الآية 13

يقول الله تبارك وتعالى: (وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ * حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِي النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ * فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)¹⁴⁸. حيث يُخبرنا الله تبارك وتعالى عن عبده ونبيه سليمان عليه السلام أنه ركب يوماً في جيشه المؤلف من الجن والإنس والطير فقال تعالى (حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِي النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ).

فهذه النملة تكلمت بصوت أمرت فيه أمة النمل في ذلك الوادي أن يدخلوا مساكنهم حذراً من أن يحطمهم سليمان عليه السلام وجنوده أثناء سيرهم واعتذرت عن سليمان وجنوده بعدم الشعور، وقد ألهم الله عز وجل تلك النملة معرفة نبيه سليمان عليه السلام كما ألهم النمل كثيراً من مصالحها، فمن ذلك أنها عندما تجد حبوباً رطبة تحملها وتحففها في الهواء الطلق وتحت أشعة الشمس ثم تقوم بعد ذلك بتدخيرها في مساكنها تحت الأرض ومن ذلك أنها تكسر كل حبة تذخرها قطعتين لئلا تنبت، إلا الكزبرة فإنها

¹⁴⁸ - سورة النمل الآية 17-18-19

تكسرها أربع قطع لثلاث تنبت، لأن الكزبرة تنبت إذا كسرت قطعتين ولا تنبت إذا كسرت أربع قطع، فسبحان من ألهمها هذا، وسبحان الخالق الحكيم¹⁴⁹.

والمقصود أن سليمان عليه الصلاة والسلام سمع كلام النملة وفهم ما خاطبت به تلك النملة أمة النمل وما أمرت به وحذرت، وتبسم من قولها على وجه الفرح والسرور بما أطلعه الله عز وجل عليه من كلام النملة دون غيره، ولهذا قال متضرعاً إلى خالقه: (رَبِّ أَوْزِعْنِي) أي ألهمني: (أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)¹⁵⁰، فطلب عليه الصلاة والسلام من ربه وخالقه أن يُقيضه للشكر على ما أنعم به عليه وعلى والديه، وعلى ما خصه به من نعم دون غيره من الناس وأن يُيسر له العمل الصالح، وأن يحشره إذا توفاه مع عباده الصالحين، وقد استجاب الله تعالى دعاء عبده سليمان بن داود عليهما السلام فكان من عباد الله الشاكرين مع ما أعطاه الله عز وجل من نعم كثيرة ومُلْكًا لا ينبغي لأحد من بعده.

والمراد بوالديه داود عليه السلام وأمه، وكانت أمه من العابدات الصالحات تؤدي الواجبات وتجتنب المحرمات وتكثر من قيام الليل في طاعة الله عز وجل، وهي التي قالت لابنها سليمان عليه السلام: يا بُنَيَّ لا تكثر النوم بالليل فإن كثرة النوم بالليل تدع العبد

¹⁴⁹ - خالد، عمرو، الإيجافية في نمل سيدنا سليمان والمهدد والمؤمن، دار الكتاب الجديد، القاهرة، مصر، 2011م، ص75.

¹⁵⁰ - سورة النمل الآية 19

فقيراً يوم القيامة، وفي الحديث ما رواه الحاكم في المستدرک بالإسناد أن أبا هريرة قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "خرج نبي من الأنبياء فإذا هو بنملة رافعة بعض قوائمها إلى السماء فقال: ارجعوا فقد استجيب لكم من أجل هذه النملة"،¹⁵¹ وقد رواه عبد الرزاق عن الزهري أن سليمان بن داود خرج هو وأصحابه يستقون فرأى نملة قائمة رافعة إحدى قوائمها تستقي فقال لأصحابه: ارجعوا فقد سقيتم، إن هذه النملة استسقت فاستجيب لها.

8- قصة سليمان عليه الصلاة والسلام مع بلقيس ملكة سبأ:¹⁵²

قص الله تبارك وتعالى علينا في القرآن الكريم قصة نبيه سليمان عليه السلام مع بلقيس ملكة سبأ في اليمن¹⁵³، وهي قصة رائعة فيها حكم كثيرة وفيها مغزى دقيق للملوك والعظماء، وفيها بيان لسعة ملك سليمان عليه الصلاة والسلام حيث امتد من بيت المقدس إلى أقاصي اليمن ودانت له الملوك والأمراء، وقد اتخذ نبي الله سليمان عليه السلام الملك وسيلة للدعوة إلى دين الإسلام والامر بالمعروف والنهي عن المنكر، فلم يترك ملكاً كافراً ظالماً إلا ودعاه إلى الدخول في دين الله الإسلام وعبادة الله تعالى وحده،

¹⁵¹ - النيسابوري، أبو عبدالله محمد بن عبدالله الحاكم، المستدرک على الصحيحين، دار المعرفة، 1418هـ - 1998م

¹⁵² - الخطيب، فايز صالح، الاعجاز القرآني البياني في آيات قصة سليمان عليه السلام مع ملكة سبأ، مرجع سابق، ص 299-296.

¹⁵³ - قال صاحب التحرير "الموثوق به أنها كانت معاصرة سليمان، في أوائل القرن السابع عشر قبل الهجرة، وكانت امرأة عاقلة، ويقال، هي التي بنت سد مأرب، وكانت حاضرة ملكها مأرب- مدينة عظيمة باليمن بينها وبين صنعاء مسيرة ثلاثة مراحل، ابن عاشر، محمد الطاهر. التحرير والتنوير، مرجع سابق، 9/252.

فمن لم يستجب لدعوته كان السيف هو الحكم الفصل، وهكذا انتشر دين الله في أقطار المعمورة وعم أرجاء الدنيا.

وتبدأ قصة سليمان عليه السلام مع ملكة سبأ عندما فصل سليمان عليه السلام عن وادي النمل حيث وقع سليمان مع جنوده في أرض جدباء لا ماء فيها فعطش الجيش فسألوه الماء، وكانت وظيفة الهدهد في جيشه أنهم كانوا إذا أعوزوا الماء واحتاجوا إليه في القفار والصحارى في حال الأسفار أن يجيء الهدهد فينظر لهم هل بهذه البقاع من ماء، وكان الهدهد يدلّه على الماء بما خلق الله تعالى له من القوة التي أودعها فيه حيث كان ينظر إلى الماء تحت تخوم الأرض، وكان يرى الماء في الأرض كما يرى الماء في الزجاج بمشيئة الله تعالى، فكان الهدهد إذا دهم على الماء وقال: ههنا الماء، شققت الشياطين الصخر وفجرت العيون، واستنبطوه وأخرجوه واستعملوه لحاجتهم¹⁵⁴.

فعندما عطش جيش سليمان عليه السلام واحتاجوا إلى الماء تفقد الطير فلم يره بينهم ولم يجده، فأخذ يتهدهده بالذبح أو التعذيب إلا إذا أتاه بعذر مقبول عن سبب تخلفه، يقول الله تبارك وتعالى: (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ * لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ)¹⁵⁵.

154- الباش، حسن، سليمان صرخة النبوة في وجه الخرافة التوراتية، حققه الشيخ عصام الهادي، دار الصديق، مركز التأصيل والدراسة والبحوث، 1435هـ، ص201.

155 - سورة النمل الآية 20-21

ثم أقبل الهدهد إلى سليمان عليه السلام، فلما سأله عن غيبته أخبره بأنه اطلع على ما لم يطلع عليه، وأخبره بخبر يقين صادق وهو أنه كان في اليمن في بلدة سبأ وأن هناك ملكة على هذه البلاد تُدعى بلقيس قد ملكت على تلك الأمة في اليمن وأوتيت من كل شيء يُعطاه الملوك ويؤتاه الناس، ولها عرش عظيم مزخرف بأنواع الزينة والجواهر مما يبهر العيون، ثم ذكر لسليمان عليه السلام كفرهم بالله تعالى وعبادتهم الشمس والسجود لها من دون الله وإضلال الشيطان لهم وصددهم عن عبادة الله تعالى، الذي يُخرج الخبء والمستتر في السموات والأرض ويعلم ما يخفون وما يعلنون وهو رب العرش العظيم، قال الله تعالى: (فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبِيٍّ يَقِينٍ* إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ* وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيْنُ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَاهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ* أَلَّا يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبْءَ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُخْفُونَ وَمَا تُعْلِنُونَ* اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ) ¹⁵⁶. قال الامام البخاري، قال ابن عباس (ولها عرش عظيم) سرير كريم، حسن الصنعة وغلا الثمن ¹⁵⁷. فعند ذلك بعث سليمان عليه السلام كتاباً ليوصله إلى هذه الملكة مختبراً صدق الهدهد، وكان هذا الكتاب يتضمن دعوته لهم إلى طاعة الله ورسوله والخضوع لملكه وسلطانه قال

¹⁵⁶ - سورة النمل الآية 22-26

¹⁵⁷ - صحيح البخاري كتاب التفسير.

تعالى: (قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ* أَذْهَبَ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقَاهُ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّى عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ) ¹⁵⁸.

وحمل الهدهد كتاب سليمان عليه السلام وجاء إلى قصر بلقيس فألقاه إليها وهي على سرير عرشها ثم وقف ناحية ينتظر ما يكون من جوابها عن كتاب سليمان عليه السلام، وأخذت الملكة بلقيس الكتاب فقرأته ثم جمعت أمراءها ووزراءها وأكابر دولتها إلى مشورتها ثم قالت: (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ) ما أخبر الله به في هذه الآية (إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ) سورة النمل، أي أن الكتاب من عنده (وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ* أَلَا تَعْلَمُونَ عَلَيَّ وَاتُّبِنِي مُسْلِمِينَ) ¹⁵⁹. ثم شاورتهم في أمرها وما قد حل بها وخاطبتهم بمضمون هذه الآية (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ) ¹⁶⁰، تعني ما كنت لأبتّ أمراً إلا وأنتم حاضرون، فأخذت رجال دولتها العزة بالإثم واثارت فيهم الحماسة للقتال و(قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةً وَأُولُوا بَأْسٍ شَدِيدٍ) ¹⁶¹ أي لنا قوة على القتال ثم قالوا لها بعد أن عرضوا لها بالقتال (وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ) سورة النمل، ففكرت بلقيس بالأمر ملياً وبروية ولم تتحمس كتحمسهم واندفاعهم وكان رأيها أتم وأسد من رأيهم، وعلمت أن صاحب هذا الكتاب قوي

¹⁵⁸ - سورة النمل. الآية 27، 28.

¹⁵⁹ - سورة النمل. الآية 30، 31.

¹⁶⁰ - سورة النمل الآية 32

¹⁶¹ - سورة النمل الآية 33

السلطان يغلب أعداءه ولا يخالف ولا يُخادع و(قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعِزَّةَ أَهْلِهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ)¹⁶²، تعني أن هذا الملك لو غلب على هذه المملكة لم يخلص الأمر من بينكم إلا إليّ ولم تكن الشدة والسطوة البليغة إلا عليّ.

ثم عرضت بلقيس على رجال دولتها ووزرائها رأياً وجدته أقرب إلى حلّ تلك القضية المستجدة، وهي أن ترسل إلى سليمان عليه السلام هدية تصانعه بها وتستنزله مودته بسببها وتحمّل هذه الهدية لرجال دهاة من رجالها حتى ينظروا مدى قوة سليمان عليه السلام، ثم بعد ذلك تقرر ما ستفعله في أمر سليمان على ضوء ما يأتيها من أخبار عن سليمان عليه السلام وقوته، يقول الله تعالى إخباراً عن بلقيس (إِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ)¹⁶³.

وأرسلت بلقيس رجالها بهدية تحتوي على الحليّ والجواهر غالية الثمن، فلما جاءوا سليمان عليه السلام ووضعوا بين يديه هدية بلقيس لم يقبلها، وأظهر لهم أنه ليس بحاجة إلى هديتهم وأن الله سبحانه وتعالى أنعم عليه بنعم كثيرة تفوق بكثير ما أنعم عليهم، ثم توعدهم وملكتهم بأن يرسل إلى بلادهم بجنود لا قدرة لهم على قتالهم ويخرجهم من بلادهم أذلة صاغرين¹⁶⁴، يقول الله تعالى: (فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَانُ قَالَ أَتُمِدُّونَنِ بِمَالٍ فَمَا

¹⁶² - سورة النمل الآية 34

¹⁶³ - سورة النمل الآية 35

¹⁶⁴ - مصدر سبق ذكره.

آتَانِي اللَّهُ خَيْرٌ مِّمَّا آتَاكُمْ بَلْ أَنْتُمْ يَهْدِيكُمْ تَفْرَحُونَ *ارْجِعْ إِلَيْهِمْ فَلَنَأْتِيَنَّهُمْ بِجُنُودٍ لَا قِبَلَ لَهُمْ بِهَا وَلَنُخْرِجَنَّهُمْ مِنْهَا أَذِلَّةً وَهُمْ صَاغِرُونَ¹⁶⁵.

9- عرش بلقيس عند سليمان وكرامة لأحد أتباعه المؤمنين

لما رجعت رُسُل بلقيس إليها أخبروا ملكتهم بخبر سليمان عليه السلام، ووصفوا لها ما شاهدوه من عظمة مُلْك سليمان عليه السلام وكثرة جنده وقوة بأسه، وأخبروها بأنه رد الهدايا إليها ولم يرض المصانعة، وأنه مصمم على غزو بلادهم بجيش كبير عزم لا قدرة لهم عليه، ولما سمعت الملكة "بلقيس" أخبار رسلها عن سليمان عليه السلام وعظيم ملكه أيقنت بعظم سلطانه ومهابته وعدم طاقتها على مقاومته، فبعثت إليه: إني قادمة إليك لأنظر ما تدعو إليه، ثم أمرت بعرشها فجعل وراء سبعة أبواب، ووكلت به حرساً يحفظونه وسارت إلى سليمان عليه السلام بجيش كبير مع رجالها وجماعتها¹⁶⁶.

وكان نبي الله سليمان عليه السلام عظيم الهيبة كثيراً ما كان الناس لا يبدأونه بشيء حتى يسأل هو عنه فجلس يوماً على سرير ملكه فرأى رجلاً قريباً منه فقال: ما هذا؟ فقالوا: بلقيس قد نزلت بهذا المكان وكان قدر فرسخ، وكان قد بلغه أن بلقيس عملت على حراسة عرشها قبل خروجها، فلما علم سليمان عليه السلام بقدمها إليه،

¹⁶⁵ - سورة النمل. الآية 36، 37.

¹⁶⁶ - الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير، جامع البيان عن تأويل أي القرآن، دار معرفة، بيروت 1392هـ، ج18، ص46-47.

شيد لها قصرًا عظيمًا من زجاج وجعل في مره ماء وجعل عليه سقفًا من زجاج، وجعل فيه السمك وغيره من دواب الماء بحيث يخيل للناظر أنه في لجة من الماء.

وأراد سليمان عليه السلام أن يظهر بلقيس من دلائل عظمته وسلطانه ما يبهرها وأن ترى بعينها ما لم تره من قبل قط، وهو أن يأتي بعرشها إلى قصره ليكون جلوسها عليه في ذلك الصرح العظيم دليلًا باهرًا على نبوته لأنها خلفته في قصرها واحتاطت عليه، فأمر عليه السلام جنوده وخواصه أن يخبروه عن مخلوق قوي ليأتيه بعرش بلقيس، فتطوع عفريت قوي من الجن وأخبره أنه قادر على إحضار عرش بلقيس في مدة قصيرة لا تتجاوز نصف نهار، يقول الله تبارك وتعالى إخبارًا عن سليمان عليه السلام: (قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ) * قَالَ عَفْرَيْتُ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَّقَامِكَ ۖ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ¹⁶⁷، أي مجلسك، وكان سليمان عليه السلام يجلس للقضاء بين الناس من وقت الفجر إلى نصف النهار، ثم قال له: (وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ) سورة النمل، أي وإني لذو قدرة على إحضاره إليك وذو أمانة على ما فيه من الجواهر النفيسة.

وكان هناك عند سليمان عليه السلام رجل من أهل الإيمان مشهور بالتقوى والولاية أعطاه الله معرفة اسمه الأعظم ويدعى آصف بن برخيا ويقال إنه ابن خالة سليمان فقال لسليمان عليه السلام ما أخبر الله تعالى بقوله: (قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ

¹⁶⁷ - سورة النمل. الآية 38، 39

الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ¹⁶⁸، أي قبل أن يرجع إليك بصرك إذا نظرت به إلى أبعد غاية منك ثم أغمضته، وكان الأمر كما قال وإذا بعرش بلقيس بعظمته وحليّه قائم وحاضر في القصر أمام نبي الله سليمان عليه السلام¹⁶⁹، فلما رأى سليمان عليه السلام عرش بلقيس عنده في هذه المدة القريبة قال ما أخبر الله به عنه في هذه الآية في قوله: (قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ)¹⁷⁰، أي هذا من فضل الله علي وفضله علي عبده ليختبرهم على الشكر أو خلافه: (وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) سورة النمل، أي يعود نفع ذلك عليه (وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ) سورة النمل أي ترك الشكر. ثم أمر نبي الله سليمان عليه السلام أن يغير بعض معالم العرش ليمتحن بها قوة ملاحظتها وانتباهها وليختبر فهمها وعقلها، قال الله تعالى: (قَالَ نَكِّرُوا لَهَا عَرْشَهَا نَنْظُرْ أَتَهْتَدِي أَمْ تَكُونُ مِنَ الَّذِينَ لَا يَهْتَدُونَ)* فَلَمَّا جَاءَتْ قِيلَ أَهَكَذَا عَرْشُكِ قَالَتْ كَأَنَّهُ هُوَ وَأُوتِينَا الْعِلْمَ مِنْ قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ¹⁷¹، وهذا من فطانتها وغزارة فهمها لأنها استبعدت أن يكون عرشها لأنها خلفته وراءها بأرض اليمن تحت حراسة شديدة، ولم تكن تعلم أن أحداً يقدر على هذا الصنع العجيب الغريب، قال الله تعالى إخباراً عن سليمان عليه

¹⁶⁸ - سورة النمل. الآية 40

¹⁶⁹ - أحمد، يوسف، موسوعة الاعجاز العلمي في القرآن الكريم والسنة المطهرة، مكتبة ابن حجر، دمشق، الطبعة الثانية

1424هـ-2003م.

¹⁷⁰ - سورة النمل. الآية 40

¹⁷¹ - سورة النمل. الآية 41، 42

السلام: (وَأَوْتَيْنَا الْعِلْمَ مِنْ قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ* وَصَدَّهَا مَا كَانَتْ تُعْبُدُ مِنْ دُونِ اللَّهِ إِنَّهَا كَانَتْ مِنْ قَوْمٍ كَافِرِينَ)¹⁷² ولمعنى صدها عن عبادة الله تعالى وحده عبادتها للشمس والقمر اتباعاً لدين آبائها لأنها نشأت ولم تعرف إلا قوماً كافرين يعبدون الشمس من دون الله تعالى¹⁷³. وكان سليمان عليه السلام قد أمرها بدخول القصر وكان جالساً على سرير عرشه، قال الله تعالى: (فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَنْ سَاقِهَا قَالَ إِنَّهُ صَرْحٌ مُّمَرَّدٌ مِّنْ قَوَارِيرَ)¹⁷⁴. فلما رأت الدلائل الباهرة والخوارق العجيبة أعلنت إسلامها وتبرأت مما كانت عليه من كفر وضلال¹⁷⁵، يقول الله تعالى حكاية عن بلقيس: (قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ) وبعد أن أسلمت بلقيس ودخلت تحت سلطان سليمان عليه السلام يقال إنه تزوجها وأقرها على مملكة اليمن وردها إلى بلدها وكان يزورها في مملكتها في كل شهر مرة ويقيم عندها ثلاثة أيام وأمر الجن المسخرين له أن يبنوا له ثلاثة قصور هناك والله أعلم.

10- وفاة نبي الله سليمان عليه السلام وكم كانت مدة ملكه وحياته

¹⁷² - سورة النمل، الآية 43، 42.

¹⁷³ - أحمد، يوسف، موسوعة الإعجاز العلمي في القرآن الكريم، مصدر سبق ذكره.

¹⁷⁴ - سورة النمل، الآية 44.

¹⁷⁵ - عبد المقصود، عبد الحميد، سليمان عليه السلام، قصة بلقيس، المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع، 2001م،

ص114.

يقول الله تبارك وتعالى في كيفية موت سليمان عليه السلام: (فَلَمَّا قَضَيْنَا عَلَيْهِ الْمَوْتَ مَا دَهِمَهُمْ عَلَىٰ مَوْتِهِ إِلَّا دَابَّةُ الْأَرْضِ تَأْكُلُ مِنسَأَتَهُ فَلَمَّا خَرَّ تَبَيَّنَتِ الْجِنُّ أَن لَّو كَانُوا يَعْلَمُونَ الْغَيْبَ مَا لَبِثُوا فِي الْعَذَابِ الْمُهِينِ)¹⁷⁶.

يذكر الله تبارك وتعالى كيفية موت نبيه سليمان عليه السلام وكيف أخفى الله تعالى موته على الجن المسخرين له في الأعمال الشاقة لأن الجن كانوا يقولون للناس: إننا نعلم الغيب فأراد إظهار كذبهم فقبض سليمان وهو متوكئ على عصاه وظل ميتاً على عصاه سنة كاملة، فلما أكلت دابة الأرض وهي الأرضة - وهي دويبة صغيرة تأكل الخشب - عصاه خرّ وسقط إلى الأرض وعُلم أنه قد مات قبل ذلك بمدة طويلة، وتبينت الجن والإنس أيضاً أن الجن لا يعلمون الغيب كما كانوا يتوهمون ويوهمون الناس¹⁷⁷. وقد روى الحافظ ابن عساكر بالإسناد عن ابن عباس موقوفاً أن سليمان نبي الله عليه السلام كان إذا صلى رأى شجرة نابتة بين يديه فيقول لها: ما اسمك؟ فتقول: كذا، فيقول: لأي شيء أنت؟ فإذا كانت لغرس غرست وإن كانت لدواء أنبتت، فبينما هو يصلي ذات يوم إذ رأى شجرة بين يديه فقال لها: ما اسمك؟ قالت: الخرنوب، قال: لأي شيء أنت؟ قالت: لخراب هذا البيت، فقال سليمان: اللهم أخف عن الجن موتي حتى تعلم الإنس أن الجن لا يعلمون الغيب، فنحتها عصاً فتوكتاً عليها حولاً والجن تعمل فأكلتها الأرضة

¹⁷⁶ - سورة سبأ الآية 14

¹⁷⁷ - خوشايب، محمد بن بسطام، عبد الفتاح سعيد، عراس القرآن ونفائس الفرقان وفراديس الجنان، قصص الأنبياء، دار الكتب العلمية، 2007م، ص135.

فبيّنت الإنس أن الجن لو كانوا يعلمون الغيب ما لبثوا حولاً في العذاب المهين، ويقال إن الشياطين ينقلون إلى الأرضة الماء والطين حيث كانت¹⁷⁸. ويقال إنه كان عمر نبي الله سليمان عليه السلام حين توفاه الله اثنتين وخمسين سنة، ولبث عليه الصلاة والسلام في الملك أربعين سنة ودفن في بيت المقدس في فلسطين.

المبحث الأول : الخصائص القيادية التي أتصف بها سيدنا سليمان عليه السلام وفائدة تطبيقها في تطوير أداء مرؤوسيه

يجد الباحث توصيف للصفات والخصائص القيادية التي أتصف بها سيدنا سليمان عليه السلام من الآيات القرآنية وكيف كان تطبيقها على مرؤوسيه كوسيلة في تطوير أدائهم وهي: العلم والحكمة ثم المشاركة والاستشارة ثم التحفيز للاتباع أو المرؤوسين وبينت الآيات الكريمة تلك الصفات أن النبي سليمان كان متصف بها وهي كما يلي:

1- العلم والحكمة :

من أهم الصفات القيادية التي اتصف بها النبي سليمان عليه السلام هي صفة العلم والحكمة وذلك بأن النبي سليمان بصفته هذه يتخذ قراراته بناء على معلومات متوفرة

¹⁷⁸ - حسين ،عقيل عقيل ،داود وسليمان عليهما السلام من وحي القرآن ،دار ابن كثير ،عمان ،2010م ،ص271.

لديه وبناء على حكمته بعد النظر في عواقب الأمور وخلفياتها ونجد أن النبي سليمان
 به السلام اتصف بهذه الصفة من خلال ما وصفه القرآن الكريم من صفات العلم
 الفهم والحكمة في أكثر من موضع قال تعالى (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَ
 الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ)¹⁷⁹. قال السعدي في التفسير :
 يذكر في هذا القرآن وينوه بمنته على داود وسليمان ابنه بالعلم الواسع الكثير بدليل
 التنكير كما قال تعالى: (وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ
 وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا) الآية.
 (وقالا) شاكرين لربهما منته الكبرى بتعليمهما: (الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ
 عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ) حمدا الله على جعلهما من المؤمنين أهل السعادة وأنهما كانا من
 خواصهم ولا شك أن المؤمنين أربع درجات: الصالحون، ثم فوقهم الشهداء، ثم فوقهم
 الصديقون ثم فوقهم الأنبياء، وداود وسليمان من خواص الرسل وإن كانوا دون درجة
 أولي العزم -الخمسة- لكنهم من جملة الرسل الفضلاء الكرام الذين نوه الله بذكرهم
 ومدحهم في كتابه مدحا عظيما فحمدوا الله على بلوغ هذه المنزلة، وهذا عنوان سعادة
 العبد أن يكون شاكرًا لله على نعمه الدينية والدنيوية وأن يرى جميع النعم من ربه، فلا
 يفخر بها ولا يعجب بها بل يرى أنها تستحق عليه شكرا كثيرا، فلما مدحهما مشتركين

¹⁷⁹ - سورة النمل، الآية 15.

خص سليمان بما خصه به لكون الله أعطاه ملكاً عظيماً وصار له من الفضائل ما لم يكن لأبيه عليه الصلاة والسلام فقال (وورث سليمان داوود).
أي: ورث علمه ونبوته فانضم علم أبيه إلى علمه، فلعله تعلم من أبيه ما عنده من العلم مع ما كان عليه من العلم وقت أبيه¹⁸⁰.

ويقول الإمام الراغب الاصفهاني عند تفسير هذه الآية: لقد عطف الحمد على إتيان العلم، وهذا إشعار بأن الحمد الذي قالاه، كان سببه العلم الذي أوثياه، فجاء المُسَبَّب وهو الحمد من جنس السبب، وهو إتيان العلم، فإن المسبب يجب أن يكون عظيماً- وهو الحمد- ولذلك قالوا: الحمد لله، ولم يقولوا الشكر الله، لأن الحمد اعظم من الشكر، فالحمد هو الثناء على الله بالفضيلة، وهو أخص من المدح وأعم من الشكر، فالشكر لا يقال إلا في مقابلة¹⁸¹.

ويجد الباحث هذا من الآيات كما قال تعالى (فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا)¹⁸² ما يشير إلى خصائص العلم والحكمة لدى النبي سليمان. قال القرطبي في معرض التفسير لهذه الآية : وحملوا قوله (ففهمنها سليمان) على أنه فضيلة له على داود وفضيلته راجعة إلى داود، والوالد تسره زيادة ولده عليه وقالت فرقة : بل

180 - عبد الرحمن بن ناصر بن السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، مؤسسة الرسالة، 2000م، ص 602.

181 - الراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، مرجع سابق، ص 131.

182 - سورة الانبياء الآية 79.

لأنه لم يصب العين المطلوبة في هذه النازلة، وإنما مدحه الله بأن له حكماً وعلماً يرجع إليه في غير هذه النازلة وأما في هذه فأصاب سليمان وأخطأ داود عليهما الصلاة والسلام، ولا يمتنع وجود الغلط والخطأ من الأنبياء كوجوده من غيرهم، لكن لا يقرون عليه، وإن أقر عليه غيرهم ولما هدم الوليد كنيسة دمشق كتب إليه ملك الروم : إنك هدمت الكنيسة التي رأى أبوك تركها، فإن كنت مصيباً فقد أخطأ أبوك، وإن كان أبوك مصيباً فقد أخطأت أنت¹⁸³.

ونجد صفة الحكمة لدى النبي سليمان في قوله تعالى (وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ (30) إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ (31) فَقَالَ إِنِّي أَحْبَبْتُ حُبَّ الْخَيْرِ عَنْ ذِكْرِ رَبِّي حَتَّى تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ (32) رُدُّوهَا عَلَيَّ فطَفِقَ مَسْحًا بِالسُّوقِ وَالْأَعْنَاقِ (33))¹⁸⁴. يقول ابن كثير في تفسيره لهذه الآيات : الشاء على سليمان بأنه كثير الطاعة والعبادة والإنابة إلى الله - عز وجل، فسليمان - عليه الصلاة والسلام - أعطاه الله - تبارك وتعالى - من الكمالات أموراً كثيرة لا تحفى، وتبارك وتعالى - يثني عليه بأنه (أَوَّابٌ)، ويعني لم يكن الشاء بالعطاء الدنيوي والملك، فحين سأل الملك الذي لا ينبغي لأحد من بعده فإنه لم يسأل ذلك حباً في الدنيا وتعلقاً بها، وإنما سأل ذلك لمعنى

¹⁸³ - القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن، من موقع الروح.

¹⁸⁴ - سورة ص، الآيات 30-33

شريف، فهذا معنى يحتاج الإنسان أن يقف عنده وأن يعلم أن العطاء الديني مهمما بلغ
 فإن هذه الأوصاف الكاملة من الأوبة إلى الله، كثرة الرجوع إلى الله -تبارك وتعالى-
 والإنابة إليه، والعبادة له -جل جلاله- هي الأعظم والأكمل والأوفى من العطاء الذي
 يعطيه الله -عز وجل- لعباده، والعشي: من الظهر أو العصر إلى آخر النهار، كل هذا
 يقال له: العشي. والصفات يعني: الواقفات، والصفات الجياد التي توصف بطول
 العنق، وهذه من صفات الجمال والكمال في الخيل، ذكر غير واحد من السلف
 والمفسرين أنه اشتغل بعرضها حتى فات وقت صلاة العصر، والذي يُقطع به أنه لم يتركها
 عمداً بل نسياناً، كما شغل النبي -صلى الله عليه وسلم- يوم الخندق عن صلاة العصر
 حتى صلاها بعد الغروب، وذلك ثابت في الصحيحين من غير وجه قوله: (أُحِبَّتْ حُبَّ
 الْخَيْرِ)، والخير يقولون: المقصود بها الخيل، أنها هي المقصودة بقوله: (الْخَيْرِ)، في هذا
 المقام، وإلا فالخير كما هو معلوم لا يفسر بالخيل، وقام يمسح أعناقها ويسمح سوقها،
 والخيل إذا انطلقت تجري وأسرعت فإنها تعرق، كما هو معلوم، وأصحاب الخيل يعرفون
 هذا، ويمسحونها، وأنه لم يقم بنحرها، وإنما كان يمسحها كما هي عادة أهل الخيل، وأنه
 لا ذنب لهذه، يعني يستشكلون القول بأنه قام بعقرها ونحرها، ويقولون: لا معنى لهذا ولا

ذنب لها، وأن هذا من تضييع المال وإفساده، فكيف يقوم به نبي معصوم¹⁸⁵.

¹⁸⁵ - محمد علي الصابوني، مختصر تفسير ابن كثير، من الصفحة 102 إلى 178.

لـ الباحث في هذه القصة التي وردت عن النبي سليمان إنها تدل على
 لـمته في القيادة ومنها نستنتج أن النبي سليمان تقبل أمر الخيل ورفق بها وليس كما
 نقلت الإسرائيليات انتقامه من مخلوق وهو الخيل لأنه فوّت وقت له بل مسح عليها وهي
 عادة أهل الخيل إلى زمننا هذا وكذلك كان مرناً في قيادته بعد تعرضه للفتنة في مقر
 قيادته. فعند الإسرائيليات من الإساءة للأنبياء ما عندهم مما يخالف المنطق وروح الدين
 فهم يقولون أن النبي سليمان قتل الخيول انتقاماً، ويرى الباحث أن الإمام الرازي في
 تفسيره قد أصاب الحقيقة عندما فسر هذه الآيات بأن سيدنا سليمان عليه السلام
 عندما احتاج إلى الغزو أمر بإحضار الخيل وذكر أنه يجبها من أجل غاية ليست دنيوية
 بل لله وقد أمر المروضين ترويضها فلما عادت طفق يمسح أعناقها ووسوقها حيث لا
 يتعارض هذا مع التفسير مع مقام النبوة الرفيع وعصمته، ويقول الأمام فخر الدين الرازي
 أيضاً: هذا التفسير الذي ذكرناه ينطبق عليه لفظ القرآن انطباقاً مطابقاً موافقاً ولا يلزمنا
 نسبة شيء من تلك المنكرات والمخذورات وأقول: أنا شديد التعجب من الناس كيف
 قبلوا هذه الوجوه السخيفة مع أن العقل والنقل يردّها، وليس لهم في إثباتها شبهة فضلاً
 عن حجة¹⁸⁶.

186 - محمد بن عمر التيمي الرازي الملقب بفخر الدين الرازي، التفسير الكبير، الناشر، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة
 الثالثة، ج 391/9.

وهو ما اختاره الإمام ابن حزم الظاهري كذلك ،فقد رد القول الأول - الذي عليه الجمهور- بأنّ سليمان قتل الخيل، واختار هذا القول ،قال: "وتأولوا ذلك على ما قد نزه الله عنه من له أدنى مسكة من عقل من أهل زماننا وغيره، فكيف بنبي معصوم مفضل، في أنه قتل الخيل أن اشتغل بها عن الصلاة!!!" ثم قال: "وهذه خرافة موضوعة مكذوبة سخيفة باردة قد جمعت أفانين من النوك، والظاهر أنها من اختراع زنديق بلا شك، لأن فيها معاقبة خيل لا ذنب لها، والتمثيل بها، وإتلاف مال ينتفع به بلا معنى، ونسبة تضييع الصلاة إلى نبي مرسل، ثم يعاقب الخيل على ذنبه لا على ذنبها، وهذا أمر لا يستجيزه صبي ابن سبع سنين، فكيف بنبي مرسل¹⁸⁷ .

وبذلك فإن اتصاف النبي سليمان بالعلم والحكمة كصفة من صفاته القيادية شهدت به العديد من الآيات التي مر تفسيرها وهي من أهم الصفات في القيادة ولا يتصور قيادة شخص لجماعة لا يمتلك العلم الكافي أو الحكمة في التصرف قال ابن الأزرق في شأن العلم بالنسبة للقائد (هو أحوج إلى العلم لوجهين: أحدهما: أن افتقاره إليه في الأحكام توجهه إلى المعرفة بها، ليكون على بصيرة في تنفيذ الفصل فيها، والتزام الوقوف عند حدودها¹⁸⁸ . ثانيها: أن تحليه بالعلم من أعظم ما يتحجب به إلى الرعية، لما

¹⁸⁷ - ابن حزم ،ابو محمد علي ابن أحمد الظاهري، الفصل في الملل والأهواء والنحل، دار الكتب العلمية ،بيروت، 1996م، ص

306-307.

188- شمس الدين محمد الذهبي، سير إعلام النبلاء للذهبي، مكتبة الصفاء، القاهرة، مصر، 2003 م، ص 934.

رسخ في النفس على الجملة من فضيلة العلم، ومحبة من انتسب إليه، وإذا عري منه فرط في العمل بمقتضى السؤال عنه، أحل بالسريرة الفاضلة، فينفرون، يستوحشون منه¹⁸⁹.

وتكلم العلماء في فضل العلم فمن ذلك ما ذكره أبو هلال العسكري في الحث على طلب العلم: فإذا كنت - أيها الأخ الكريم - ترغب في سمو القدر، ونباهة الذكر، وارتفاع المنزلة بين الخلق، وتلتمس عزاً لا تثلمه الليالي والأيام، ولا تتحيّفه الدهور والأعوام، وهيبة بغير سلطان، وغنى بلا مال، ومنعة بغير سلاح، وعلاء من غير عشيرة، وأعاوناً بغير أجر، وجنداً بلا ديوان وفرض، فعليك بالعلم فاطلبه في مظانه تأتلك المنافع عفواً وتلق ما يعتمد منه صفواً¹⁹⁰.

2- المشاركة والاستشارة :

صف النبي سليمان عليه السلام بهذه الصفة القيادية وهي مشاركته المرؤوسين في الرأي قبل اتخاذ الإجراءات والقرارات الحاسمة ويمكن رصد ذلك واستنباطه من قوله تعالى (وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ) (78) فَقَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا¹⁹¹. فهذه الآية تدل على أن النبي سليمان لم يكن مستبداً في الحكم بل كان مشاركاً معه داوود عليه

189 - سعيد حوى، فصول في الإمرة والأمير، مكتبة الرسالة الحديثة، الأردن، عمان 1982 م، ص 21.

190 - علي بن عمر بن أحمد بادحدح، مقومات الداعية الناجح، ص 14.

191 - سورة الانبياء الآيات، 78- 79.

السلام ، قال ابن كثير في تفسيره لهذه الآيات: وداود وسليمان إذ يحكمان في الحرث إذ نفشت فيه غنم القوم قال ابن جرير: كرم قد أنبت عناقيده ، فأفسدته قال فقضى داود بالغنم لصاحب الكرم قال سليمان : غير هذا يا نبي الله! قال : وما ذاك؟ قال : تدفع الكرم إلى صاحب الغنم ، فيقوم عليه حتى يعود كما كان ، وتدفع الغنم إلى صاحب الكرم فيصيب منها حتى إذا كان الكرم كما كان دفعت الكرم إلى صاحبه ، ودفعت الغنم إلى صاحبها ، فذلك قوله : ففهمناها سليمان 192.

ونجد هذه الصفة القيادية لدى النبي سليمان أيضاً في قوله تعالى (قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (27) اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ (28))¹⁹³ . يقول ابن العربي في أحكام القرآن مفسراً الآية : إن الأخبار التي طرقت مسامع سليمان ملكت عليه لُبُّه، فهو يسمع أخباراً جديدة، عن بلاد عجيبة، ولكنه مع ذلك ظل على اتزانه، وحافظ على رجاحة عقله، وحسن تصرفه، دون تعجل أو اندفاع" : قال سننظر أصدقت أم كنت من الكاذبين . "دون تسرع يفقد

¹⁹² - ابن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، مرجع سابق ، ص 356.

193 - سورة النمل ، الآيات 22- 28.

الاتّزان، أو عجلة تذهب بالجنان، وهو بهذا القول قبل عذر الهدهد: "وكذلك يجب على الوالي أن يقبل عذر رعيته، ويدراً العقوبة عنهم في ظاهر أحوالهم بباطن أَعذارهم¹⁹⁴.

ويجد الباحث أن هذه الآية تدل على المشاركة حيث إنه كلف الهدهد بالقيام بمهمة محددة، وإن تقبله لحديث الهدهد وقبوله لعذره إلا دليل على أنه يقبل الاستشارة في الرأي قبل انفاذ الحكم والقرار وكذلك الأمر في احضاره لعرش بلقيس حيث شاركه بالقيام بهذه المهمة قال تعالى (يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ)¹⁹⁵. قال البيضاوي في التفسير : أراد بذلك أن يريها بعض ما خصه الله تعالى به من العجائب الدالة على عظم القدرة، وصدقه في دعوى النبوة، ويختبر عقلها بأن ينكر عرشها فينظر أتعرفه أم تنكره¹⁹⁶. وهكذا اتصف النبي سليمان عليه السلام في قيادته بصفة الاستشارة والمشاركة كما في مشاركته في اصدار الحكم مع داوود وكذلك مشاركته في احضار عرش بلقيس.

وهكذا اتصف النبي سليمان عليه السلام بالاستشارة والمشاركة وهي سمة مهمة في القيادة فالقائد هو الذى يدعو رؤوسيه للمشاركة في معالجه المشاكل ويكون معهم بذلك وحدة اجتماعية ترعى مصلحه العمل ويتبنى هذا المدير المقترحات المفيدة التي

¹⁹⁴ - ابن العربي، أحكام القرآن، تحقيق علي محمد البجاوي، عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة، ط2، 1986، 484.

¹⁹⁵ - سورة النمل الآية، 38.

¹⁹⁶ - البيضاوي ، تفسير البيضاوي، تحقيق عبد القادر عرفات العشا حسونه ، دار الفكر، بيروت، 1996م، ص 268.

يقدمها مرؤوسيه، وعلى عكس المدير السلطوي يستمد سلطاته من قوة المشاركة داخل مجموعه العمل هذا القائد يشجع على الإبداع والابتكار بقبوله مناقشه الأفكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها مما يكون حافز قوى لتقدم العمل وبناء روح الانتماء لديهم¹⁹⁷.

فالقائد الناجح هو الذى يدعو مرؤوسيه للمشاركة في معالجه المشاكل ويكون معهم بذلك وحده اجتماعية ترعى مصلحه العمل ويتبنى هذا المدير المقترحات المفيدة التي يقدمها مرؤوسيه، وعلى عكس المدير السلطوي يستمد سلطاته من قوة المشاركة داخل مجموعه العمل هذا القائد يشجع على الإبداع والابتكار بقبوله مناقشه الأفكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها مما يكون حافز قوى لتقدم العمل وبناء روح الانتماء لديهم¹⁹⁸.

3- تحفيز وتهديد الاتباع :

من الصفات المهمة للقيادة هو وجود عامل التحفيز للمرؤوسين وأحياناً التهديد وهو ما اتصف به النبي سليمان عليه السلام علماً بأن كلمة التحفيز تشمل التحفيز

197 - نبيهه جابر، أنواع القيادة، مهاره إدارة المشروع، إدارة الأعمال، مهارات القيادة، نشرت في 8 سبتمبر 2010 بواسطة Dr.NabihaGaber.

198 - نبيهه جابر، أنواع القيادة، مهاره إدارة المشروع، إدارة الأعمال، مهارات القيادة، نشرت في 8 سبتمبر 2010 بواسطة Dr.NabihaGaber.

بمعناه الايجابي والتحفيز السلبي عن طريق التهديد بالعقاب وهو ما طبقه النبي سليمان لمن خالف التعليمات المعلومة والواضحة كما في قصة تخلف الهدهد قال تعالى (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (20) لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ (21))¹⁹⁹. قال ابن القيم الجوزية: قوله: (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ) التفقد هو تطُّب ما غاب عنك والتعرف على أحواله، فقال: (مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ)، وكل واحد من هذه الطيور له مقامه ومكانه، فقد فقده وتوعده فلما جاءه بداره بالعدر، قبل أن ينذره سليمان بالعقوبة، وخاطبه خطاباً هيجه به على الإصغاء إليه والقبول منه، فقال: (أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ) وفي ضمن هذا أني أتيتك بأمر قد عرفته حق المعرفة بحيث أحطت به، وهو خبر عظيم له شأن²⁰⁰.

قال صاحب الظلال في التفسير: إن افتقاد سليمان لهذا الهدهد سمة من سمات شخصيته: سمة اليقظة والدقة والحزم، فهو لم يغفل عن غيبة جندي من هذا الحشر الضخم من الجن والإنس والطير، ويعلم الجميع من سؤال سليمان عن الهدهد أنه غائب

199 - سورة النمل، الآيات 20-21

²⁰⁰ - ابن القيم محمد بن أبي بكر بن أيوب الجوزية، بدائع التفسير، خرجه وجمع حديثه يسري السيد محمد، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1427هـ، ص 283.

بغير إذن! وحيثُذ يتعين أن يُؤخذ الأمر بالحزم أي لا تكون الأمور فوضى ومن ثم نجد سليمان الملك الحازم يتهدد الجندي²⁰¹.

فهذا نوع من التحفيز للأتباع بالعقاب ومن أنواع التحفيز الايجابي نجد أن الله سبحانه وتعالى بعدما منحه العطاءات والمكرمات المختلفة أمره بأن يمن به ويمنحه لمن يريد كما له أن يمسك عن من يريد وذلك بعد ما عرفنا المولى وبين لنا بأنه أوتي العلم والحكمة وحسن القيادة، قال تعالى (وَأَخْرَيْنَ مُقَرَّنِينَ فِي الْأَصْفَادِ (38) هَذَا عَطَاؤُنَا فَامْنُنْ أَوْ أَمْسِكْ بِغَيْرِ حِسَابٍ (39) وَإِنَّ لَهُ عِنْدَنَا لَزُلْفَى وَحُسْنَ مَآبٍ))²⁰².

وفي تفسير الآية : أي منهم من هو مستعمل في الأبنية الهائلة من محارب وثمانيل وجفان كالجواب وقدور راسيات، إلى غير ذلك من الأعمال الشاقة التي لا يقدر عليها البشر، وطائفة غواصون في البحار يستخرجون ما فيها من اللآلئ والجواهر والأشياء النفيسة التي لا توجد إلا فيها، قال : (وَأَخْرَيْنَ مُقَرَّنِينَ فِي الْأَصْفَادِ)، أي: موثقون في الأغلال والأكبال ممن قد تمرّد وعصى وامتنع من العمل وأبى، أو قد أساء في صنيعه

201 - سيد قطب، في ظلال القرآن، دار الشروق، ط 32، 2003م، ج14، ص 270.

202 - سورة ص، الآيات 38- 40.

واعتدى و(هَذَا عَطَاؤُنَا...) أي: هذا الذي أعطيناك من الملك التام والسلطان الكامل²⁰³.

إن القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة على موضوع القيادة لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، ف(مدير الفريق) هو الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين ويعتبر من أنسب صفات القيادة لتحفيز العاملين لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيده للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم فالقائد له دور إيجابي حيوي في حفز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها لتوجيه الذي يخدم مصالح العمل فإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به، وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم²⁰⁴.

وعليه يمكن القول أن العامل المؤثر في الأداء هو القيادة على اعتبارها عامل النجاح الأكثر أهمية لخلق الابداع والتغيير فالقيادة هي التي تحدد الموقع التي تريد المنظمة الوصول إليه وإن قدرة أية قيادة ادارية على تحفيز الأفراد لتقديم أعلى مستويات الأداء مرتبطة

²⁰³ - صالح بن محمد عرفات، وآخرون، اليسير في اختصار تفسير ابن كثير، دار الهداة للنشر، جدة، 1426هـ، ص 1542.

204 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003م، ص 55.

بشدة بأنظمة المكافآت وعليه يجب أن ندرك بوضوح إن ثمة علاقة وثيقة بين الأداء والحوافز وأن الفرد العامل بحاجة إلى تقدير الغير لجهده على اعتباره من الأمور الأساسية التي تساهم في اشباع حاجاته الأساسية وتجبر المدراء على متابعة وملاحقة أداء عاملهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقويم أدائهم وتدفع العاملين في الوقت نفسه للعمل بجد ونشاط مع تطوير القدرات الذاتية لديهم ويساعد على رفع معنويات الأفراد ذوي الأداء المرتفع يبرز العلاقات الانسانية الجيدة فيما بينهم²⁰⁵.

وهذه النقاط المهمة كان تطبيقها في شخصية القائد النبي سليمان واضحاً فهذه الصفات والخصائص مكّنت النبي سليمان عليه السلام من تحفيز العمال لديه لزيادة الأداء الوظيفي ومكّنه كذلك من رفع الروح المعنوية لديهم ومن المشاركة في اتخاذ القرارات وابتداء الآراء وهو ما انعكس على التطوير في حقل المنظمة الكبرى التي كان النبي سليمان يشرف عليها وهي مملكته، ورغم أن بعض الفترة وكانت قصيرة قد ظهر فيها ما يعكر القيادة وأدائها بالفتنة التي حدثت للنبي سليمان عليه السلام وليس ذلك تقصيراً من النبي سليمان عليه السلام فالأنبياء معصومون ولكن تدخل غيره في القيادة أو على الأقل تشويشه لها- إن صح التعبير - نكل ذلك تهديداً بالخروج عن ممارستها على النحو المطلوب في بيئة العمل وسرعان ما انجلت سحابة الفتنة عنه وحينها لم يكن

²⁰⁵ - رشا مهدي صالح، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد 19، العراق ، 2011م، ص31.

مستبداً منتقماً من المرؤوسين أو أن يغير خصائص قيادته علماً ، وكان للنبي سليمان فريق عمل من العمال الملتزمين بعملهم في البناء والصناعة وجامعي الأصداف والألئ من البحار وغيرها، والقيادة التي طبقّ نبي الله سليمان عليه السلام خصائصها تركز على أربعة خطوات أو محاور وهي موجودة في هذا المثل النبوي:

1- محور تحديد الرؤية لصورة المستقبل المنشود:

وفيه القائد يوضح للاتباع الرؤية ويحدد لهم في صورة جميلة الحلم للمستقبل المنشود، مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم وتحقيق الأهداف المشتركة وهذا ما اتضحت معالمه في شخصية النبي سليمان فله رؤية في قيادته من خلال رفع الأداء وتطوير الصناعات التي كان يعمل عليها مع مرؤوسيه المهرة قال تعالى: (يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَحَارِبَ وَتَمَاثِيلَ وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَاسِيَاتٍ اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ)²⁰⁶، وكذلك استعداده للجهد ومهامه العسكرية من خلال تجهيز الخيول وغيرها من الأدوات اللازمة كما في قوله تعالى (وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ) (30) إِذْ عَرَضَ عَلَيْهِ

²⁰⁶ - سورة سبأ الآية 13

بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ²⁰⁷ وكذلك حكمه الرشيد في مملكته على أسس العدل والتواضع والحزم وغيرها وهو ما نقلته لنا الآيات الكريمة.

2-محور إيصال الرؤية للاتباع:

فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وطيبة وجميلة دون أن يتم ايضاح معالمها للمرؤوسين والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية بطريقة عاطفية وبصورة واضحة يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها، وهو ما نقلته لنا الآيات من أن القائد النبي سليمان عليه السلام أوضح فكرته بجلي العبارة لرعيته وأوصل رؤيته لهم كما في قوله قال تعالى (وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ (30) إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ (31) فَقَالَ إِنِّي أَحْبَبْتُ حُبَّ الْخَيْرِ عَنْ ذِكْرِ رَبِّي حَتَّى تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ (32) رُدُّوهَا عَلَيَّ فِطْفَقَ مَسْحًا بِالسُّوقِ وَالْأَعْنَاقِ (33))²⁰⁸، ولم يكن ذلك فقط لمرؤوسيه بل حتى للأخرين كما في إرساله لرسالته المهذبة الحكيمة إلى ملكة سبأ، وقد وصفت كتاب سليمان بالكريم كما في قوله تعالى: (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ (29) إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)²⁰⁹. وقد ذكر

²⁰⁷ - سورة ص، الآيات 30-31.

²⁰⁸ - سورة ص، الآيات 30-33.

²⁰⁹ - سورة النمل، الآيات 29، 30.

المفسرون من السلف وغيرهم أوجهاً عدة في تأويل هذا الوصف، ذكر ابن الجوزي منها سبعة وهي :

- 1- لأنه كان محتوماً 2- لأنها ظنته من عند الله. 3- لحسن ما فيه 4- لكرم صاحبه
- 5- لأنه كان مهيباً 6- لتسخير الهدهد لحمله 7- لأنها رأت في صدره بسم الله الرحمن الرحيم²¹⁰. ويرى الباحث بأن النبي سليمان كان فذاً بارعاً في المراسلات الإدارية فكتابه اتصف بالإيجاز والابانة معاً.

شكل 1 نموذج مفترض من كتاب سليمان عليه السلام



3-محور تطبيق الرؤية :

²¹⁰ - ابن الجوزي، عبد الرحمن بن علي بن محمد، زاد المسير في علم التفسير. المكتب الإسلامي، بيروت، 1404 هـ، 6-168.

إن القائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها وهو يعيش مع المرؤوسين ويعلق على كل حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ،ومن خلال الآيات اتضح أن سليمان عليه السلام عاش تطبيق تلك الرؤية ومن ذلك أنه يشرف على كل العمال ويراقبهم ويراقب أداءهم ويسأل عن الغائب منهم وينزل العقوبات لمن يتقاعس عن أداء دوره ،قال تعالى (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (20) لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنَّ بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ)²¹¹ . ومن جهة أخرى نجده يحاورهم ويقدر المحيطين به مهما بلغت درجة ضعفهم حتى أنه قدر النملة الضعيفة، قال تعالى (حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ)²¹² .

4-محور الزام المرؤوسين اتجاه الرؤية :

بعد الخطوات السابقة لابد من أن يلتزم المرؤوسين بالرؤية وتطبيقها وعيشها على نفسه ثم عليهم ،وقد نقلت لنا الآيات مدى التزام القائد النبي سليمان عليه السلام واتباعه بذلك وكيف كان جواب الهدهد وجواب ذلك الولي الصالح آصف بإحضار عرش الملكة بلقيس²¹³ .وبلقيس ملكة سبأ التي عاصرت نبي الله سليمان عليه السلام

²¹¹ - سورة النمل ،الآيات 20- 21

²¹² - سورة النمل الآية 18.

²¹³ - فيصل باشرجيل ،طارق السويدان، صناعة القائد، ط4، السعودية، 2006م، ص 108

كما مر ذكره في المبحث التمهيدي ، قال تعالى (يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ (38) قَالَ عَفَرْتُ مِّنَ الْجِنَّ أَنَا آتِيَكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ (39) قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيَكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ (40))²¹⁴.

²¹⁴ - سورة النمل الآيات 38-40

المبحث الثاني : المبادئ التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي في

المنظمات الإدارية من سيرة النبي سليمان عليه السلام

تعتبر العناية بالأداء الوظيفي من المرتكزات المهمة في نجاح وتحقيق التطور بأي منظمة سواء كانت صناعية أم تجارية أو خدمية أو تربية ووسيلة لنيل أهدافها وفي حالة عدم وجود الأداء الوظيفي الفعال تبقى الخطط المرسومة مجرد حبر على ورق وتظل امكانياتها مشلولة وأشبه بألواح مسندة لا قيمة لها ولذلك تحرص المنظمات الإدارية على الاهتمام بجوانب تطوير الأداء لأهم عنصر لديها وهو العامل أو الموظف عن طريق عناصر تطوير متنوعة ولعل في مقدمتها التدريب والرعاية الصحية والنفسية والتحفيز ولكن في نظر الباحث يعتبر العنصر الأهم هو وجود قيادة مناسبة للتنظيم حتى يتم تحقيق الأداء المطلوب والمتميز، وباستقراء سيرة النبي سليمان عليه السلام تتضح جملة المبادئ التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية والتي هي معاني موجود معناها ومتيقن الاتصاف بها حسب ورودها في القرآن الكريم مثلما سوف يعرض الباحث ويحلل تلك المبادئ التي هي مأخوذة من سيرة النبي سليمان عليه السلام في القرآن الكريم كما يلي:

1- وجود القائد الإداري الذي يتصف بالشورى:

يعتبر هذا المبدأ موجوداً في قيادة النبي سليمان عليه السلام كما نوهت وأشارت لذلك الآيات القرآنية صراحة أو ضمناً مثل قوله (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْماً وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ (15) وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُودَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنَطِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُ الْفَضْلُ الْمُبِينُ (16))²¹⁵.

وجاء في تفسير الآية لدى القرطبي : أي تولى القيادة فلقد ورث سليمان أباه داود في النبوة والعلم والحكمة والملك، فكانت وراثته عقيدة وإسلام وإيمان وملك، ولم تكن وراثته مال أو نسب، وقال القرطبي فقد كان لداود تسعة عشر ولداً فورث سليمان من بينهم نبوته وملكه، ولو كانت وراثته مال لكان جميع أولاده فيه سواء²¹⁶، إنها وراثته معاني لا وراثته أموال وفي هذا جاء الحديث الذي قال فيه صلى الله عليه وسلم: إن العلماء وراثته الأنبياء، إن الأنبياء لم يُورثوا ديناراً ولا درهماً إنما ورثوا العلم فمن أخذ به أخذ بحظ وافر²¹⁷. ويقول الإمام الشوكاني عند تفسير هذه الآية: وفي الآية دليل على شرف العلم،

²¹⁵ - سورة النمل، الآيات 15- 16

²¹⁶ - القرطبي: تفسير الجامع لأحكام القرآن، مرجع سابق، ص 164.

²¹⁷ - أورده البخاري أدب العلم الباب العاشر ج. 25.

وارتفاع محله، وأن نعمة العلم من أجلّ النعم التي ينعم الله بها على عباده، وأن من أوتيّه، فقد أوتي فضلاً على كثير من العباد ومنح شرفاً عظيماً²¹⁸.

ويعتبر القائد الإداري في الإسلام في المنظمات من الأمور المتعينة أو الواجبة فكما في الصلاة مثلاً لا بد من وجود أمام لها وكذلك الحرب لا بد من وجود قائد لها حتى السفر يقول فيه صلى الله عليه وسلم (إذا كنتم ثلاثة في سفر فامروا أحداكم)²¹⁹، والتطوير في الأداء في لمنظمات كذلك محتاج لقائد يطبق المبادئ التي تهدف لتطوير أداء رؤوسيه، وإن هذا القائد يجب أن يتحلى بالصفات القيادية المطلوبة قبل أن يطبق مبادئ القيادة وقد ربط القرآن الكريم في سيرة النبي سليمان بين الإيمان وبين القيادة واعتبر توليه القيادة تفضلاً منه سبحانه على سليمان وداود بقوله (وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ)، وعلى ضوء هذا يرى الباحث بأن القائد في الإسلام يجب أن تتوفر لديه ثلاثة مرتكزات هامة:

- 1- أن تكون عقيدته ونيته خالصة لله تعالى.
- 2- أن يكون متمتعاً بصفات الأخلاق الحسنة في جانب المعاملات مع الآخرين وهي

ما تعرف بالصفات القيادية.

²¹⁸ - الشوكاني ، محمد بن علي، فتح القدير ، المكتبة العصرية، بيروت ، 1997م، ص 129.

²¹⁹ - رواه الهيثمي في المجمع (256/5)، ورجاله رجال الصحيح.

3- أن يكون على دراية بعلم القيادة والإدارة .

شكل 2 مصادر القيادة في الإسلام²²⁰



ويلخص الأمام القرطبي معنى الشورى بقوله: قال أهل اللغة: (الاستشارة مأخوذة من قول العرب: شُرْتُ الدابة وشَوْرْتُهَا إذا علمت خبرها بجري أو غيره... وقد يكون من قولهم شُرْتُ العسل واشترته فهو مشور ومشتار إذا أخذته من موضعه)²²¹. وصفة شورى من أوجب واجبات القائد ومبادئه التي ينبغي عليه القيام بها فهي كما يقول ابن العربي "أصل الدين، وسنة الله في العالمين، وهو حق على عامة الخليفة من الرسول إلى أقل خلق بعده في درجاتهم"²²². أو كما يقول الطرطوشي "وهي مما تعدده الحكماء من أساس المملكة وقواعد السلطنة، ويفتقر إليها الرئيس والمرؤوس"²²³.

²²⁰ - إعداد الباحث .

²²¹ - القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، مطبعة دار الكتب المصرية، مصر، ج 4، الطبعة الثانية، 1937م، ص249.

²²² - ابن العربي، أحكام القرآن، تحقيق علي محمد البجاوي، عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة، ط2، 1986م، ص201.

²²³ - الطرطوشي: أبو بكر محمد بن الوليد الطرطوشي، سراج الملوك، طبعة مصر، 1289هـ. ص78.

2-العفو والمسامحة :

وجد الباحث من الآيات التي تتحدث عن مبدأ العفو والمسامحة في قصة النبي سليمان وكانت صفة من صفات شخصية نبينا سليمان عليه السلام القيادية وكان الهدف من مبدأ الأخذ بالعفو للمرؤوسين هو تطوير الأداء لهم ، قال تعالى (وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ (30) إِذْ عَرَضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ (31) فَقَالَ إِنِّي أَحْبَبْتُ حُبَّ الْخَيْرِ عَنْ ذِكْرِ رَبِّي حَتَّى تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ (32) رُدُّوهَا عَلَيَّ فِطْفِقَ مَسْحًا بِالسُّوقِ وَالْأَعْنَاقِ (33))²²⁴. وفي تفسير الآية قال الإمام الراغب الأوب: ضرب من الرجوع وذلك أن الأوب لا يقال إلا في الحيوان الذي له إرادة، والرجوع يقال فيه وفي غيره... والأوب كالتوب وهو: الراجع إلى الله تعالى بترك المعاصي، وفعل الطاعات، ومنه قيل للتوبة: أوبة²²⁵، وقد اختلف المفسرون في تفسيرهم للآية ولهم أقوال ولكن القول الأقرب والاليق بنبي الله سليمان عليه السلام ما نقله القرطبي في تفسيره هذه الآية اذ يقول : سليمان لما عرض الخيل أعجب بها، فلما توارت بالحجاب أمر بردها عليه، ثم بدأ يمسح سوقها وأعناقها بيده، حباً لها وإعجاباً بها يكون معنى "أحببت حب الخير عن ذكر ربي" هنا: أحببت الخيل حباً كثيراً بسبب ذكر ربي

224 - سورة ص، الآيات 30-33

225 - الراغب الاصفهاني، أبو القاسم الحسين بن محمد بن مفضل، معجم مفردات ألفاظ القرآن، مرجع سابق، ص 37.

وعن أمره ويكون معنى "حتى توارت بالحجاب" هنا.. حتى توارت الخيل بالحجاب، وهو شيء كان يحجبها عن سليمان وقد يكون هذا الحجاب جبلاً أو تلاً أو إسطبلًا للخيل وقد يكون علامة السباق²²⁶.

ونجد هذا المبدأ من قوله تعالى (حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ)²²⁷، قال ابن عاشور من ضمن تفسيره لهذه الآية ويؤخذ من هذه الآية الكريمة: مبدأ حسن الظن والتماس العذر للآخرين، والذي تضمنه قوله إلى على لسانها: "وهم لا يشعرون". لقد حذرت من قدوم سليمان وجنوده، وحذرت من أن يُحطم النمل، ولكنها في الوقت نفسه التمسست العذر له، وبأنه لا يضمّر العداوة لطوائف النمل ولا ينوي تحطيمهم "فوسمته وجنوده بالصلاح والرفقة، وهذا تنويه برأفته وعدله الشامل لكل مخلوق لا فساد منه أجراه الله على نمله ليعلم شرف العدل ولا يحتقر مواضعه، وأن من ولي الأمر، إذا عدل سرى عدله في سائر الأشياء"²²⁸.

والمساحة والعفو من المبادئ الأساسية التي تندرج في دائرة الأخلاق، قال تعالى حاضاً على هذا الخلق: (فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ

²²⁶ - الطبري، جامع البيان ، مرجع سابق ، 23- 156 و الخالدي، القصص القرآني ، مرجع سابق، 486.

²²⁷ - سورة النمل الآية 18.

²²⁸ - ابن عاشور، التحرير والتثوير ، مرجع سابق، ص 243.

الظَّالِمِينَ²²⁹. وكلمة العفو تعني في اللغة ما يلي: العفو مصدر عَفَا يَعْفُو عَفْوَ، فهو

عَافٍ وَعَفُوٌّ، والعَفْوُ هو التجاوز عن الذنب وترك العقاب عليه، وأصله الحو والطمس²³⁰

. وتبين أن هذا المبدأ موجود في عفو نبي الله سليمان عليه السلام للدواب التي ألهته كما

في كثير من التفسير عن واجباته وشغلته، مع رد ما نقلته الإسرائيليات بأنه قام بقتلها،

بل تشير الروايات أنه كان يسمح عليها ويستغفر الله عز وجل فكان يسمحها ليرى منها

من الصحيح للجهاد من عدمه.

والعفو سبيل إلى العزة، ففي حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: (ما نَقَصَتْ

صدقة من مال، وما زاد الله عبداً بعفو إلا عزاً، وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله)²³¹ وقد

طبقها النبي سليمان على مرؤوسيه ومن ذلك مدلول الرواية المنطقية التي تعارض الرواية

الاسرائيلية في معاملته للخيل، وعفوه عن الهدهد لما سمع منه ما سمع وموافقته لعمله الذي

كلف نفسه به بدايةً، وتواضعه مع النمل، فالقائد الإداري حتى تسير رحلة التطوير في

الأداء في منظّمته على ما يرام يجب أن يتمتع بهذه الصفة. يقول عبد الله يوسف الحسن

عن استفادة القائد من المواقف في قيادة هذا النبي الكريم : وفي قصة الهدهد يبرز مفهوم

229 - سورة الشوري، الآية، 40.

230 - علوي بن عبد القادر، موسوعة الاخلاق، الدرر السنية.

231 - رواه مسلم.

الإيجابية واضحاً إذ كيف سار الهدهد بمفرده دون تكليف مسبق من قائده ،أو تنفيذ لأمر صادر، وجلب خيراً للقيادة المؤمنة، أدى إلى دخول أمة كاملة في الإسلام؟²³².

3- حسن الاستفادة من الامكانيات المتاحة:

ومن الآيات التي ورد فيها ذكر النبي سليمان ما تشير لمبدأ الاستفادة من الامكانيات المتاحة بدرجة قصوى من طاقات وقوى محرّكة مادية وغير مادية مع الأخذ بمبدأ الجزاء واستبعاد من يعيق التطوير الإداري قال تعالى (فَسَخَّرْنَا لَهُ الرِّيحَ تَجْرِي بِأَمْرِهِ رُخَاءً حَيْثُ أَصَابَ (36) وَالشَّيَاطِينَ كُلَّ بَنَّاءٍ وَغَوَّاصٍ (37) وَأَخْرَجَ مَقَرِّينَ فِي الْأَصْفَادِ (38) هَذَا عَطَاؤُنَا فَامْنُنْ أَوْ أَمْسِكْ بِغَيْرِ حِسَابٍ (39) وَإِنَّ لَهُ عِنْدَنَا لَزُلْفَى وَحُسْنَ مَآبٍ))²³³. وعن فائدة الريح يقول الخالدي في القصص القرآني كانت هذه الريح ريح رخاء وخصب "وهذا معناه أن فترة حكم سليمان -عليه السلام- لبني إسرائيل كانت فترة رخاء ورفاهية، تنعم فيها بنو إسرائيل بعيشهم، وجنوا خصب زروعهم وثمارهم، وأكلوا من فوقهم ومن تحت أرجلهم... وهذا الخير والرخاء والخصب ثمرة

²³² - الحسن، عبد الله يوسف، الإيجابية في حياة الداعية مختصراً، دار المنطلق دبي، ط1992م، ص7.

²³³ - سورة ص، الآيات 36- 40

للكم الإيمانى الربانى على يد سليمان - عليه السلام- فلما حكمهم بشرع الله أفاض الله عليهم من هذه الخيرات²³⁴.

وهى من المبادئ الفعالة والمطلوبة فى تطوير الأداء الوظيفى التى يجب على القائد الإدارى تطبيقها حتى يستمر التطور الإدارى فى المنظمة ويقود الأداء إلى التطور بشكل يحقق به أهداف التنظيم، و قد نقلت لنا الآيات الكريمة كيف كانت الإمكانيات متاحة من مادية وعناصر عاملة وقوانين حامية لعملية الأداء من أجل التطوير. حيث يجب على القائد الإدارى الطامح للتطوير أن يتمتع بصفة مهمة وهى أن يسخر الإمكانيات المتوفرة لصالح التطور والتغيير نحو الاحسن وكان النبى سليمان عليه السلام قد سخر الإمكانيات المادية التى وهبها الله له فى الصناعة والصيد والجهاد فى سبيل الله. فلقد كانت قيادة النبى سليمان مثلاً للقائد الناجح الذى استطاع أن يستفيد من كل الامكانيات المتاحة له ويشجع الإبداع فى الأداء الإدارى حيث يعتبر الإبداع من دوافع التطوير ومقوماته فى المنظمات، علماً بأن الأداء الوظيفى فى مملكته ومنظمته الكبيرة معتمد على الآتى :

²³⁴ - الخالدي، صلاح، القصص القرآني، عرض وقائع وتحليل أحداث، دار القلم، دمشق ط 1، 1998م، 3- 500.

جدول 2 مكونات الأداء الوظيفي في منظمة النبي سليمان الكبرى

المواد المنتجة	نوع الأداء الوظيفي	الآية الدالة
1- المحارِب	البناء والعمارة	(يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَحَارِبَ)
2- التماثيل	الصناعة	وَتَمَاثِيلَ وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ
3- الجفان	الصناعة	رَاسِيَاتٍ ²³⁵ .
4- القدور	الصناعة	
5- اللؤلؤ والمرجان والياقوت	الصيد البحري	(وَالشَّيَاطِينَ كُلَّ بَنَّاءٍ وَغَوَّاصٍ) ²³⁶
6- خدمات بريد	البريد والاتصالات	(اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ) ²³⁷ .
7- تربية الخيول	الإنتاج الحيواني للجهاد	(إِذْ عَرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ) ²³⁸
8- استخراج الطاقة من الرياح	القوى المحركة	(فَسَخَرْنَا لَهُ الرِّيحَ تَجْرِي بِأَمْرِهِ رُخَاءً حَيْثُ أَصَابَ) ²³⁹

4- التدريب الوظيفي :

حيث وجد الباحث من الآيات ما يشير لمبدأ التأهيل المسبق للقائد من أجل

الإشراف على التطوير ولكي يحسن قيادة الفريق ، كما أن لعامل الوراثة دور في تطبع

²³⁵ - سورة ص ، الآية ، 37.

²³⁶ - سورة ص ، الآية ، 37.

²³⁷ - سورة النمل الآية ، 28.

²³⁸ - سورة ص ، الآية ، 31.

²³⁹ - سورة ص ، الآيات ، 36.

القائد بصفات حميدة ،قال تعالى (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ (15) وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُودَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنْطِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ (16))²⁴⁰. قال القرطبي في التفسير : أي من كل شيء يجوز أن يؤتاه الأنبياء والناس، وقيل إن نبي الله سليمان عليه السلام أعطي ملك مشارق الأرض ومغاربها²⁴¹.

والتدريب الوظيفي من المبادي التي يمكن استخلاصها من سيرة النبي سليمان عليه السلام وهو مبدأ ضروري من أجل أحداث التغيير والتطوير الإداري في المنظمة الإدارية ويمكن معرفة معنى التدريب من خلال العلم الذي أوتي للنبي سليمان وكذلك في قوله تعالى (عملنا منطق الطير) بتعلم اللغات والمعارف وقوله (وأوتينا من كل شيء) أي من المعارف، كما لدور الوراثة موقع في القيادة وهو ما تجلّى في وراثة سليمان لداود عليهما السلام.

ويسبق التدريب التعليم وهما يعدان من أهم مبادئ التطوير في الأداء الوظيفي فبهما يتأهل القائد والمؤوسين ويرى الباحث بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم

²⁴⁰ - سورة النمل، الآيات، 15- 16

²⁴¹ - القرطبي، أبو عبدالله محمد بن احمد الانصاري، الجامع لأحكام القرآن، مرجع سابق.

يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم، أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي فالتدريب هو ثمرة التعلم، وهو ما حباه المولى عز وجل للقائد النبي سليمان عليه السلام وقد أهله لحمل مسؤولية القيادة بأن لقنه العلم ودره ونجد تلقينه العلم من خلال قوله تعالى (وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عَلِّمْنَا مَنَظِقَ الطَّيْرِ) والتدريب له كان في حضوره جلسات الحكم مع والده النبي داود عليهما السلام (وَدَاوُدَ وَسَلِّمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ) وقوله تعالى (فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا) ثم قام بنقل المعارف والعلم وتلقينه وتدريبه لعماله إذ كيف وصلوا إلى هذه المهارات دون التعلم والتدريب؟ وبالمحصلة فأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:-

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.

- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد²⁴².

²⁴² - تيسير، عطا الله "محمد، وآخرون، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأردن، 2008م، ص 10.

ويرى بعض الباحثين عند تعريفهم للقيادة أن القيادة : هي فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلاً ومدرّباً على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دوراً هاماً في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها ²⁴³.

5- مبدأ الثاني في اتخاذ القرار :

هو من المبادئ المهمة في نهج القيادة ويجد الباحث هذا المبدأ في قوله تعالى (حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ (18) فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19)) ²⁴⁴.

أي: وجمع لسليمان جنوده من الجن والإنس والطير يعني: ركب فيهم في أهمة وعظمة كبيرة في الإنس قال: كانت الطير تظله، والريح تقله، ومعه العملة من الجن والأنس، (قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ) ففهم كلامها، وقوله: (فَهُمْ يُوزَعُونَ) أي: يكف أولهم على آخرهم، لئلا يتقدم أحد عن منزلته التي هي مرتبة له، وقوله: (حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا

²⁴³ - بصبوص، أحمد عبد ربة، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، 1989، ص11.

²⁴⁴ - سورة النمل، الآيات 18 - 19.

عَلَى وَادِ النَّمْلِ) أي: حتى إذا مر سليمان - عليه السلام - بمن معه من الجيوش والجنود على وادي النمل، ففهم ذلك سليمان - عليه السلام - منها. والحطم بمعنى الكسر، استفتحت خطابها بالنداء الذي يسمعه من خاطبته، ثم أتت بالاسم المبهم، ثم أتبعته بما يثبت من اسم الجنس إرادة للعموم، ثم أمرتهم بأن يدخلوا مساكنهم فيتحصنوا من العسكر، ثم أخبرت عن سبب هذا الدخول وهو خشية أن يصيبهم مضرة الجيش، فيحطمهم سليمان وجنوده، ثم اعتذرت عن نبي الله وجنوده بأنهم لا يشعرون بذلك، وهذا من أعجب الهداية: ثم قال ألهمني أن أشكر نعمتك التي مننت بها عليّ، من تعليمي منطق الطير والحيوان، وعلى والدي بالإسلام لك، والإيمان بك، (وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ) أي: عملاً تحبه وترضاه، (وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) أي: إذا توفيتني فألحقني بالصالحين من عبادك، والرفيق الأعلى من أوليائك²⁴⁵.

المبدأ من المبادئ التي التزم بها نبي الله سليمان عليه السلام فهو يعني حسن الاستماع للأخريين من الرؤوسين وعدم تسرعه في اتخاذ الخطوات للتطوير فالتأني من المبادئ المهمة التي استطاع القائد النبي سليمان عليه السلام أن يستفيد منها في الوصول بالقيادة إلى تحقيق الأهداف وكان يطبق هذا المبدأ في اتخاذ القرارات المصيرية والقرارات المهمة ونجد ذلك من خلال التعامل الحكيم وتطبيق هذا المبدأ عند مروره بقريّة النمل فلم

²⁴⁵ - صالح بن محمد عرفات، وآخرون، اليسير في اختصار تفسير ابن كثير مرجع سابق، ص 1345.

يسمح سليمان بتحطيم جنوده بيوت الآخرين من أجل تقدم جيشه بل استمع لهم وقدر وضعهم

فمن خلال هذا المبدأ نجد القائد يلتزم بعدم التسرع في اتخاذ الخطوات للتطوير وكذلك لا يكون الهدم من أجل البناء على أطلاله وعواضله ومنها وهي من النقاط المهمة في رعاية التطوير للأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية، فكثيراً من المنظمات تملك قادة يريدون تطوير الأداء ولكن نظراً لاتصافهم بالعجلة والتسرع يقعون في الأخطاء المهلكة ومن تلك المنظمات عند أدارتها للتطور تهم ثم تقف عند مرحلة الهدم ولا تتطور لغياب الرؤية لديها، وقد يعبر عنها في المبدأ الإسلامي بمبدأ الحلم وهو عكس الطيش والتسرع .

كما تتضح ملامح هذا المبدأ في عدم تسرع النبي سليمان في معاقبة الهدهد فقال تعالى عن ذلك (قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (27) اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ (28))²⁴⁶ قال الزمخشري في التفسير :

ولذلك قال: سننظر أصدقت من النظر الذي هو التأمل، والتصفح لما جاء به، ولو كان الهدهد من الكاذبين فلا يوثق به، وبما جاء به، ومن ثم لا يحتاج خبره وقوله للتأمل والنظر، فكتب سليمان كتاباً وختمه بخاتمه ودفعه إلى الهدهد (اذهب... الآية) ، وقال: (ألقه إليهم) ولم يقل: أعطهم أو ناولهم، لأن الأليق بالنسبة للطير أنها تلقي من الأعلى،

²⁴⁶ - سورة النمل الآيات 27- 28

ولا تعطي ولا تناول لأن هذا عمل انساني، فكان التعبير القرآني في غاية الإعجاز في التعبير عن سلوك الطير في إيصال الكتاب إلى بلقيس بالإلقاء من الأعلى وقال: (إليهم) على لفظ الجمع؛ لأنه :قال وجدتها وقومها يسجدون للشمس²⁴⁷

فإن الدراسة المتأنية والتوقيت الجيد للقرار هما ما يجعل القرار ناجح وليس التسرع فالقائد الناجح هو الذي يقوم بالدراسة الجيدة لكافة الخيارات المتاحة قبل اتخاذ أي قرار، وهو الذي يأخذ بجميع آراء الفريق المعاون له وربما يكون لأحداً منهم وجهة نظر مختلفة وصائبة في نفس الوقت، فيجب أن يكون قائد الفريق له نظرة متكاملة عند أخذ القرار المناسب، ولعل من المناسب هنا ذكر ما ارتبط بهذه السيرة أيضاً من مملكة سبأ ومملكتها بلقيس عندما كانت متأنية في اتخاذ القرار المصيري ونقل لنا القرآن موقفها القيادي قال تعالى (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ)²⁴⁸، وقد أدى موقفها ذلك لتجنيب قومها ومملكتها الحرب وشرها وهدايتها إلى الإيمان بالله تعالى.

6-الاتصال الإداري :

ومن الآيات التي تدل وتشير لمبدأ الاتصال الفعال بوسائل منظمة من أجل التطوير واشراك المرؤوسين فيها وعدم التفريط في العناصر العاملة المتميزة في منظمات أخرى إلا

²⁴⁷ - تفسير الزمخشري: ج.3 - 167.

²⁴⁸ - سورة النمل الآية 32.

بإجراءات رسمية يوافق عليها القائد في سيرة النبي سليمان قوله تعالى (قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (27) اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ (28))²⁴⁹. وقوله تعالى (يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ (38) قَالَ عَفِيتُ مِنَ الْجِنَّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ (39) قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ (40))²⁵⁰.

جاء في التفسير لهذه الآيات: (فَمَكَثَ الهدهد غير بعيد) أي: غاب زماناً يسيراً، ثم جاء فقال لسليمان: أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ أَي: اطلعت على ما لم تطلع عليه أنت ولا جنودك، (وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ) أي: بخبر صدق حق يقين، وسبأ: هم: حمير، وهم ملوك اليمن، ثم قال: (إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ)، قال الحسن البصري: وهي بلقيس بنت شراحيل ملكة سبأ، ويخبر تعالى عن قيل سليمان -عليه السلام-، للهدهد حين أخبره عن أهل سبأ وملكتهم: (قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ) أي: أصدقت في إخبارك هذا، (أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ) في مقاتلك، فتخلص من الوعيد

²⁴⁹ - سورة النمل الآيات، 27-28

²⁵⁰ - سورة النمل الآيات، 38-40

الذي أوعدتك؟ (اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ)، وذلك أن سليمان، -عليه السلام- كتب كتاباً إلى بلقيس وقومها، وأعطاه لذلك الهدهد فحمله، وذهب إلى بلادهم فجاء إلى قصر بلقيس²⁵¹.

وفي تفسير ابن عطية : القائل سليمان عليه السلام ،والمألأ المنادى جمعه من الجن والإنس، واختلف المتأولون في غرضه في استدعاء عرشها، فقال قتادة : ذكر له بعظم وجودة، فأراد أخذه قبل أن يعصمها وقومها الإسلام ويحمي أموالهم، والإسلام -على هذا- الدين، وهو قول ابن جريج وقال ابن زيد استدعاه ليربها القدرة التي هي من عند الله عز وجل، وليغرب عليها، و"مسلمين" -في هذا التأويل- هو بمعنى: مستسلمين، وهو قول ابن عباس رضي الله عنهما، وذكر صلة في العبارة، ولا تأثير لاستسلامهم في عرض سليمان عليه السلام، ويحتمل أن يكون بمعنى: الإسلام، وأما في التأويل الأول فيلزم أن يكون بمعنى الإسلام، وظاهر الآيات أن هذه المقالة من سليمان عليه السلام بعد مجيء هديتها ورده إياها، وبعثه الهدهد بالكتاب، وعلى هذا جمهور المفسرين، وحكى الطبري أنه قال ذلك في اختباره صدق الهدهد من كذبه لما قال له: ولها عرش عظيم، فقال سليمان : أيكم يأتيني بعرشها ؟ ثم وقع في ترتيب القصص تقديم وتأخير،

²⁵¹ - صالح بن محمد عرفات ،واخرون، اليسير في اختصار تفسير ابن كثير ،مرجع سابق، ص 1346.

قوله: قبل أن تقوم من مقامك ، قال مجاهد ، وقتادة ، وابن منبه : معناه: قبل أن تستوي من جلوسك قائماً، وقال الذي عنده علم من الكتاب أنا آتيك به قبل أن يرتد إليك طرفك ، قال ابن جبير ، وقتادة :معناه: قبل أن يصل إليك من يقع طرفك عليه من أبعد ما ترى، وقال مجاهد معناه: قبل أن تحتاج إلى التغميض، أي: مدة ما يمكنك أن تمد بصرك دون تغميض، وذلك ارتداده²⁵² ..

فالاتصال من المبادي الحاكمة والمهمة في القيادة الإدارية وفي الأداء الوظيفي ومن أجل عملية التطور الإداري ويقتضي توفر نظام اتصالات متكامل حتى يستطيع من خلاله القائد الإداري أن يتصل بكل مكونات الفريق الذي يرأسه، ومن وسائله المهمة استخدام الاتصال المكتوب عبر الرسائل الإدارية وهو عين ما فعل نبي الله سليمان.

ويعني الاتصال الإداري هو :تبادل المعلومات ووجهات النظر والتعبير عن المشاعر والأحاسيس ،وفي إدارة الاتصالات يجب تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار المطروحة بين الموظفين وتوجيه النقد للعمل الخاطئ في الوقت المناسب وإيجاد مناخ إيجابي للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين²⁵³ . ومن خلال سيرة النبي سليمان وتطبيقه لهذا المبدأ الهام

نجد أنه طبقه أتم تطبيق في التطوير للأداء الوظيفي فكان هناك نظام اتصالات إدارية

²⁵² - عبد الحق بن محمد بن عطية الأندلسي ابن عطية ،وزارة الأوقاف القطرية، الدوحة، 2007م، ص 539.

²⁵³ - أحمد ،أحمد إبراهيم ،الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ،ط1 ،القاهرة ،دار الفكر العربي، 2003م، ص

بنوعها البريدي ومن ذلك ارساله البريد عبر الهدهد علماً بأنه منذ زمن ليس بالبعيد كانت الطيور تستخدم في المراسلات بين المدن والدول فاستخدم الانسان الحمام الزاجل لهذا الغرض ،وقدم الهدهد فيما يعرف بتقرير شفوي مفصّل عن المهمة التي كان قد تطوع من أجلها وخاطر بحياته فيها، ثم كلفه النبي سليمان بإكمال المهمة الاتصالية ،قال تعالى (اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ) ومن وسائل الاتصال التي تميز بها القايد النبي سليمان عليه السلام الاتصال اللفظي بمخاطبته المباشرة للملاء حوله ومن ذلك في مخاطبته للحاضرين وسؤاله عن الهدهد قال تعالى (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ) وقوله (قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ) وكل هذه أشكال وصور من اتصال القائد بالمرؤوسين وهي من المبادئ الهامة والأساسية في القيادة وفي التطوير للأداء الوظيفي وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق ذلك.

إن الإسلام قد أكد على ما يسمى بسياسة الباب المفتوح في الاتصال، في مصطلح هذا العصر، ويعتبر من أفضل أساليب الاتصال لأنه ينشر العدل والمساواة والمودة بين الناس، والمناظرة والمجادلة التي قد تحدث بين القائد ومرؤوسيه تعتبر كطريقة

للاتصال فلمناظرة هي: من نظرت إلى الشيء إذا أنت تأملته فكذلك المتناظران ينظر كل واحد منهما إلى ما عند صاحبه من الجواب والكلام في الذي تنازعا²⁵⁴.

ولقد امتن الله على الانبياء بأن جعلهم أكثر الناس قدرة على الاتصال مع الآخرين بكل أنواعه وفي سيرة سيدنا سليمان ألوان أخرى من الاتصال مثل الاتصال مع عوالم أخرى وهي من المعجزات التي اختصه الله بها مثال على ذلك اتصاله بعالم الطيور وعالم الجن فهذه من المعجزات التي يجب الإيمان بها والتصديق الجزم بوقوعها مع هذا النبي الكريم .

7-العدل في اتخاذ القرارات:

وفي مبدأ العدل نجد الآيات التي من سيرة النبي سليمان عليه السلام ما تشير إليه والذي يكون في القرارات والأحكام بالنسبة للقائد الهادف للتطوير قال تعالى (وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ (78) فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا)²⁵⁵ . وتقدم تفسير ابن كثير حيث قال في الآية : نفشت فيه الغنم أي رعت فيه ليلاً، فاستفتى داود عليه السلام

²⁵⁴ - الرازي، أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا، حلية الفقهاء، تحقيق، عبد الله بن عبد المحسن التركي، الشركة المتحدة للتوزيع، بيروت، 1983م، ص 24.

²⁵⁵ - سورة الانبياء الآيات، 78- 79.

فأفتى فيها بوجه وأفتى فيها ابنه سليمان بوجه ءاخر، ووفق سليمان عليه السلام إلى الحكم الأقوم عليهما الصلاة والسلام²⁵⁶.

إن العدل من المبادئ المهمة الدافعة للتطور الإداري في المنظمات ما يمكن أخذه من سيرة النبي سليمان عليه السلام ومقتضاه العدل بين الموظفين وفي إصدار الأحكام والقرارات ومن ذلك أن نبي الله سليمان أكل بالفصل في القضايا بين الناس كعدله في الفصل بين المتخاصمين في قصة الغريمين وتسع وتسعون نعجة وسؤال الغريم أن يعطه نعجته أو فصله في قضية تعدي صاحب الغنم على صاحب الزرع²⁵⁷.

والعدل هو عبارة عن الاستقامة على طريق الحق بالاجتناب عما هو محظور ديناً، وقيل: هو استعمال الأمور في مواضعها، وأوقاتها، ووجوهها، ومقاديرها، من غير سرف، ولا تقصير، ولا تقديم، ولا تأخير²⁵⁸، وباستقراء سيرة سيدنا سليمان عليه السلام نجد أنه اهتم بالعدل ففي قوله تعالى (وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ) وهذه قضية مهمة ومبدأ أصيل في الأداء الوظيفي فبدون مراعاة العدل لا يمكن التقدم في الأداء ولا تطويره إذ يشعر الموظفون بالفرقة والظلم وقد ألهم الله نبيه سليمان عليه السلام بالحكم العادل إذا تنقل لنا

²⁵⁶ - ابن كثير، إسماعيل بن عمر القرشي الدمشقي، عمدة التفسير، مختصر تفسير القرآن العظيم، للعلامة المحقق الشيخ أحمد شاكر، الجزء الثاني، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 1426 هـ - 2005 م، ص 743-739.

²⁵⁷ - سبق بيانها في المبحث التمهيدي .

²⁵⁸ - الجاحظ، أبو عثمان عمرو بن بحر، تهذيب الأخلاق المنسوب، منشورات الكتب الصوفية، ص 28.

المرويات أنه حكم لصاحب الزرع بالاستفادة من الغنم وألبانها وحكم على الغنم بالعناية بالزرع والشجر حتى يعود كما كان ويعاد كل مملوك لملكه، وفي مبدأ المساواة نجد أن نبي الله سليمان قد طبقه فعماله ليسوا من جنس واحد رغم ذلك فهم متساوون في التكليف وفي الحضور في مجلسه بدون تمييز أو تفرقه وهذا سر براعة أسلوبه القيادي ودافع للتطور وتحفيز الاتباع على الأداء الوظيفي قال تعالى (حُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ).

إن المدرسة القيادية في الإسلام قامت على أساس من العدالة والإنصاف وقد تم تطبيق ذلك نظرياً وعملياً، والشواهد على ذلك لا تعد ولا تحصى، وذلك تطبيقاً لأمر الله ورسوله، حيث قال تعالى: (وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ) ²⁵⁹، هذا وقد أدركت المدارس في الإدارة من زمن بعيد وحتى يومنا هذا أهمية العدل وبدأت تعتبره جزءاً من مبادئها كما هو الحال في مدرسة (فاويل) العلمية في الإدارة، وكذلك السلوكيون الذين اهتموا به وطبقوه على العاملين في الإدارة لأهميته ²⁶⁰.

8- حسن إدارة الأزمات :

²⁵⁹ - سورة النساء الآية 58.

²⁶⁰ - أدهم، فوزي كمال، الإدارة الإسلامية، دار النفائس، 2001م، ص 60.

وقد وجد الباحث من الآيات ما تتحدث عن مبدأ الاستفادة من الكبوات والأزمات والعمل على الاستمرار في التطور بعدها وعلو الطموح في درجة التطوير كما في شخصية نبينا سليمان القيادية عليه السلام، قال تعالى (وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَانَ وَأَلْقَيْنَا عَلَى كُرْسِيِّهِ جَسَداً ثُمَّ أَنَابَ (34) قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي مُلْكاً لَا يَنْبَغِي لِأَحَدٍ مِنْ بَعْدِي إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ (35))²⁶¹. وذكر ابن كثير في التفسير : ولم يبين الله تعالى حقيقة هذا الجسد الذي ألقاه على كرسيه، فنحن نؤمن أن الله تعالى اختبره بإلقاء الجسد على كرسيه، ولا نعرف ما هو، والفتن أصله كما مضى في بعض المناسبات: إدخال الشيء في النار، ليتبين خالصه من زائفه، أنه لا ينبغي لأحد من بعده، أنه يختص به²⁶².

ويقول القرطبي : أما عن الجسد الذي ألقى على كرسيه فلا موجب للتوسع فيه فضلاً الغنى عن الإشارة إلى الإسرائيليات التي وردت في بعض الكتب ورغم أن البعض من المفسرين أوردوها ليفندها ،يقول أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش في حاشية تفسير القرطبي ، وذكر المحققين من أهل العلم أن تفسير إلقاء الجسد والفتنة التي ابتلي بها سيدنا سليمان فيها من الأقوال التي لا تصح قطعاً، لمنافاتها للعصمة التي هي من أخص صفات الأنبياء عليهم الصلاة والسلام، ولو صح شيء منها لكان الوحي محل الشك والارتياب،

²⁶¹ - سورة ص، الايات 34-35.

²⁶² - محمد علي الصابوني، مختصر تفسير ابن كثير، من الصفحة 102 الى 178.

وقال الألوسي: ومن أقبح ما فيها زعم تسلط الشيطان على نساء نبيه حتى وطئنهن وهن حيض، الله أكبر هذا بهتان عظيم، وخطب جسيم أيضاً²⁶³.

وهناك من الآيات الكريمة من سيرة النبي سليمان عليه السلام ما تشير لمبدأ السرية والحكمة في إدارة الأزمات من أجل استمرار الأداء على النحو المطلوب، منها قوله تعالى: (فَلَمَّا قَضَيْنَا عَلَيْهِ الْمَوْتَ مَا دَلَّهُمْ عَلَى مَوْتِهِ إِلَّا دَابَّةُ الْأَرْضِ تَأْكُلُ مِنْسَأَتَهُ فَلَمَّا خَرَّ تَبَيَّنَتِ الْجِنَّ أَنْ لَوْ كَانَوا يَعْلَمُونَ الْغَيْبَ مَا لَبِثُوا فِي الْعَذَابِ الْمُهِينِ)²⁶⁴. قال الألوسي في روح المعاني : سأته العصي من: نساء البعير: إذا طردته، لأنها يطرد بها أو من نسأته: إذا أخرته ومنه النسيء ويظهر من هذا أنها العصا الكبيرة التي تكون مع الراعي وأضرابه²⁶⁵. وفي تفسير الآيات السابقة فقد روي النبي سليمان أنه كان متكئاً على عصاه حين وافاه أجله :والجن تروح وتجيء مسخرة فيما كلفها إياه من عمل شاق شديد: فلم تدرك أنه مات، حتى جاءت دابة الأرض، قيل إنها الأرضة، التي تتغذى بالأخشاب، وهي تلتهم أسقف المنازل وأبوابها وقوائمها بشرابة فظيعة، في الأماكن التي تعيش فيها، وفي صعيد مصر قرى تقيم منازلها دون أن تضع فيها قطعة خشب واحدة خوفاً من هذه الحشرة التي لا تبقى على المادة الخشبية ولا تذر، فلما نخرت عصا سليمان

²⁶³ - القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، مرجع سابق، ج 15، ص 200.

²⁶⁴ - سورة سبأ، الآية، 27- 28

²⁶⁵ - الألوسي، أبو الفضل محمود روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني، دار إحياء التراث العربي، بيروت، د-ت،

لم تحمله فخر على الأرض، وحينئذ فقط علمت الجن موته، وعندئذ تبينت الجن أن لو كانوا يعلمون الغيب ما لبثوا في العذاب المهين²⁶⁶.

وعليه فمن المتعين والواجب على القائد الإداري التزامه بالحكمة واعتماده على الخبرة في إدارة الأزمات التي قد تعصف بالمنظمة من حين لآخر وكان نبي الله سليمان عليه السلام قد أعطى المثل في حسن إدارته للأزمات التي مر بها سواء في الفتنة التي ابتلي بها أو في هذا الموقف حيث ظل المرؤوسين ينجزون عملهم وظلت هيبة القائد حاضرة حتى وهو مفارق لهم.

إن مبدأ إدارة الأزمة والاستعداد لكل طارئ من المبادئ الأساسية للقيادة التي طبقها سيدنا سليمان عليه السلام في مملكته وهي انطلاقاً من كون الظروف في المنظمة ليست دائماً تسير في وضعية ثابتة بدون أن يعكر صفوها طارئ أو تحل أزمات مالية أو وظيفية وغيرها لتربك نظام القيادة وتعزل بالتالي الأداء الوظيفي، وتعرف إدارة الأزمة أنها: زلة على الأصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد العاملين بها ضد المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة في حالة وقوعها²⁶⁷. وقد أدار النبي القائد سليمان عليه السلام أزمات كثيرة وسوف يتطرق

²⁶⁶ - سيد قطب ، في ظلال القرآن ، مرجع سابق، ص 2900.

²⁶⁷ - مجموعة مؤلفين ، الموسوعة الإدارية ، إدارة الأزمات ، القاهرة، ص 145.

الباحث في المبحث التالي لها بالتفصيل ويكفي الإشارة هنا إلى أنها أحد المبادئ المهمة في التطوير للأداء الوظيفي التي يجب أن يراعيها القائد، وعلى سبيل المثال حسن إدارة الأزمة حياً وميتاً فقد ظل العمال يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم في أكبر شاريعه البنائية، وكانوا يؤدون واجباتهم في البناء رغم أن قائدهم قد فارق الحياة وبذلك حافظ على ممتلكات المملكة وضمن استمرار الأداء الوظيفي والتطور، قال تعالى (فَلَمَّا قَضَيْنَا عَلَيْهِ الْمَوْتَ مَا دَلَّهُمْ عَلَى مَوْتِهِ إِلَّا دَابَّةُ الْأَرْضِ تَأْكُلُ مِنْسَأَتَهُ فَلَمَّا خَرَّ تَبَيَّنَتِ الْجِنَّ أَنْ لَوْ كَانَوا يَعْلَمُونَ الْغَيْبَ مَا لَبِثُوا فِي الْعَذَابِ الْمُهِينِ)²⁶⁸، وكذلك إدارته لازمة الفتنة التي وقعت له. كما إن من المفيد الإشارة إلى أن الأزمات وإدارتها ليست بمعزل عن مراقبة الأداء ، حدوث الأزمة وتوقعها والتنبؤ بها مستقبلاً وهذا ما وجده الباحث في سيرة النبي سليمان عليه السلام حيث كانت قيادته للمرؤوسين معتمدة على المراقبة أولاً ، للإداء الوظيفي لهم ومن ذلك مراقبة وسؤاله عن من غاب عن الحضور لمجلسه كقصة الهدهد وخير مثال على ذلك أنه انتقل لمولاه وفارق الحياة وهو يقوم بعمل رقابي كما في الآية السابقة فكان يراقب انجاز العمل في أكبر مشاريع البناء والتطوير وهو متكي على عصاه.

²⁶⁸ - سورة سبأ، الآية، 27- 28

المبحث الثالث : دور القيادة في معالجة المشكلات المتعلقة بالأداء

الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه والسلام

تعتبر المشكلات الإدارية المتعلقة بالأداء الوظيفي من العقبات التي تواجه القائد في سبيل الرفع من منظّمته وقد تعرقل الأداء الوظيفي وتؤثر على مسيرة النهوض بها وتبؤّها المكانة المرموقة بين المنظمات الأخرى، ومن المناسب بدايةً تعريف المشكلة المتعلقة بالأداء الوظيفي فهي تعرف بأنها : تلك الحالة التي يكون فيها اختلاف أو فجوة أو انحراف بين المستوى الفعلي (المحقق) والمستوى المستهدف (المخطط) في الأداء الوظيفي بالمنظمة الإدارية ويرجع ذلك إلى أحد أو كلا السببين الآتيين: الأول أن هناك خطأ في تحديد المستوى المستهدف، وذلك يجعله أدنى مما هو ممكن، والثاني يتمثل في الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة التي أصبحت الآن أسوأ مما كانت عليه وقت وضع الخطة²⁶⁹.

ومن سيرة النبي سليمان يمكن الوقوف على محطات المواقف التالية من المشكلات وكيف تصرف في معالجتها حيث نجد من خلال آيات القرآن الكريم آيات تناولت سيرة النبي سليمان عليه السلام وكيف قام بإعطاء المثال للمنظمات الإدارية في إيجاد الحلول

269 - محمد عبدالله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث - آية الهندسة - جامعة القاهرة، مصر، 2007م، ص3.

لمعالجة عقبات ومشكلات الأداء الوظيفي التي قد تحدث فيها، ويعدد الباحث تلك المواقف التي يمكن للقائد المعاصر الراغب في التطوير لغرض الاستفادة منها في حل مشكلات الأداء الوظيفي وهي :-

1- القيادة تعمل على تنظيم الوقت:

لقد وجد الباحث من سورة ص تلك الآيات التي تشير لكيفية معالجة نبي الله سليمان لمشكلة اهدار الوقت من قبل المرؤوسين قال تعالى (إِذْ عَرَضَ عَلَيْهِ بِالْعَشيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ (31) فَقَالَ إِنِّي أَحْبَبْتُ حُبَّ الْخَيْرِ عَنْ ذِكْرِ رَبِّي حَتَّى تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ (32) رُدُّوهَا عَلَيَّ فَفَظِقَ مَسْحًا بِالسُّوقِ وَالْأَعْنَاقِ (33)).²⁷⁰ وقد اختلف أهل العلم من المفسرين في سبب عرض الخيل على سليمان، وكما مر بنا هناك من اعتمد على أقوال الإسرائيليات في القصة وقد أصاب الخالدي وأجاد في قوله وأوجز فقال : إننا نعلم ان سليمان - عليه السلام- كان رجل جهاد، وأنه خاض معارك إيمانية ضد الكفار، وكانت الخيل من أسلحة الحرب المعروفة، ولذلك كان سليمان محباً للخيل لهذا الهدف الجهادي العظيم الذي يحقق له الخير وكان يعتبر حبه للخيل وإعدادها للجهاد صورة من

²⁷⁰ - سورة ص، الآيات، 31- 33.

صور ذكره لربه وكان يعد الخيل للجهاد دائماً، ويحرص على لياقتها البدنية الجهادية، ويبقيها في المضمار والميدان تعدو وتسبح²⁷¹.

وذلك لأن إضاعة الوقت في المنظمات من المشكلات الحقيقة المتعلقة بالأداء الوظيفي فعلاً فالوقت رأس مالها الحقيقي ويعمل القائد الإداري على تنظيم الوقت لدى الموظفين والحد من اضاعته، وهذا الطريق يعد من مميزات القيادة في الإسلام فجميع العبادات مؤقتة بوقت محدد وعمر الانسان مؤقت كذلك، وتبين من سيرة النبي سليمان عليه السلام وقيادته محافظته على عامل الوقت .

ومن المهم الإشارة إلى أنه لم يبلغ الوقت مكانته في أي فكر مثلما بلغها في الفكر الإسلامي، فقد بلغت أهمية الوقت في الإسلام أن جعله الله سبحانه وتعالى أول ما يحاسب عليه الانسان يوم القيامة فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع، عن عمره فيما أفناه وعن علمه فيما فعل فيه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما انفقه وعن جسمه فيما أبلاه)²⁷².

ومثل ما مر ذكره فأن الوقت هو رأس المال المنظمة الإدارية كذلك وهو من القيم التي اعتنى بها الإسلام في العمل الدنيوي والأخروي وفي نظرية القيادة الإسلامية يعتبر الوقت

²⁷¹ - الخالدي ، القصص القرآني ، مرجع سابق، ص 487.

²⁷² - صحيح الترمذي

من المحددات الأساسية لنجاح القائد ، وإن القائد الذي يهمل الوقت سوف يفتح عليه وعلى منظّمته اهدار أهم مقومات التطور حيث تتسابق المنظمات اليوم للاستفادة من عامل الوقت في الحقوق بنظائرها، وكذلك نجد أن غياب تنبيه القائد للاتباع بأهمية الوقت يجعل الأداء الوظيفي ضعيف ولا يسير بالطريقة المخطط لها. ووجد الباحث أن النبي سليمان عليه السلام اعتنى بحل مشكلة اهدار الوقت من قبل المحيطين به ومن مرؤوسيه فقصة الخيل وتأخيرها عن مواعده وورده تنبه على أهمية العناية بالوقت من قبل القائد وكذلك نجد في مسألة احضار العرش من اليمن اشارة إلى أهمية الوقت عند القائد النبي سليمان عليه السلام فلما عرض الموضوع على جلّاسه في ذلك المجلس خاير القائد النبي سليمان بين من يحضره ولا يرتد له طرف وبين من يحضره قبل أن يقوم من مقامه وبعدها شكر النبي سليمان ربه وحمده على هذه النعمة والكرامة التي جرت بمعيته وعلى يد أحد الصالحين من مرؤوسيه ، قال تعالى (يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ (38) قَالَ عَفَرْتُ مِّنَ الْجَنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ (39) قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَأَاهُ مُسْتَقَرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ (40))²⁷³ . وقد تقدم تعليل البيضاوي

²⁷³ - سورة النمل الآيات : 38-40

في تفسيره لإحضار العرش بقوله "أراد بذلك أن يريها بعض ما خصه الله تعالى به من العجائب الدالة على عظم القدرة، وصدقه في دعوى النبوة، ويختبر عقلها بأن ينكر عرشها فينظر أتعرفه أم تنكره"²⁷⁴. ويقول الخالدي "هدف سليمان -عليه السلام- من ذلك أن يُري الملكة ووفدها مزية من مظاهر قوته، وعظمة نفوذه، وضخامة سلطانه وامكاناته، وذلك ليقضي على أي وساوس في نفوس الوفد بالمواجهة أو المقاومة، وليزيل أي شكوك في نفوسهم عن الإيمان والإسلام، ويزدادوا يقيناً بأنه لا اله إلا الله"²⁷⁵.

وفي دراسة مهمة لونيس على من الجزائر بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية ما يشير إلى تأييد ما سبق حيث يقول في مقدمته : إن القائد في سعيه للوصول إلى الخصائص التي تعمل على إيجاد القدرة على المبادرة والابداع والتطوير وتوفير المناخ المناسب لأداء العاملين لا بد له من مراعاة عنصر الزمن أو الوقت حيث إن أهم الأهداف في إدارة الوقت بالنسبة للقائد أو رجل الإدارة هو مدى التقدم العام وذلك يتحقق من خلال حسن إدارة الوقت وتنظيم الجهود المبذولة وتحفيز العطاء والابداع"²⁷⁶.

2- القيادة تعمل على الإنابة لله:

²⁷⁴ - البيضاوي ، تفسير البيضاوي، تحقيق عبد القادر عرفات العشا حسونه ،دار الفكر، بيروت، 1996م، ص 268.

275 - الخالدي .القصص القرآني عرض وقائع وتحليل احداث، مرجع سابق ، ص 549.

²⁷⁶ - وونيس على ، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات دراسة ميدانية بولاية سطيف ،مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية العدد 17-2013م، ص 12.

وجد الباحث من سورة ص الآيات التي تشير لكيفية معالجة نبي الله سليمان
الفتنة التي مر بها بالإجابة لله وعدم القنوط وعدم الاستسلام للمشكلة بل
مقاومتها حتى التغلب عليها، قال تعالى (وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَانَ وَأَلْقَيْنَا عَلَى كُرْسِيِّهِ جَسَداً ثُمَّ
أَنَابَ (34) قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي مُلْكًا لَا يَنْبَغِي لِأَحَدٍ مِنْ بَعْدِي إِنَّكَ أَنْتَ
الْوَهَّابُ (35))²⁷⁷ ، وقد سبق بيان أقوال المفسرين في الآية وكثير منهم اعتمد على
الإسرائيليات فيها ، حتى من الروايات ما صورت الفتنة بأن شيطانا تشبه بصورة سليمان
عليه السلام إلى غير ذلك من الروايات ولقد رد كثير من المفسرين تلك النقول ومنهم
العلامة الألوسي فيقول : ومن أقبح ما فيها زعم تسلط الشيطان على نساء نبيه حتى
وطئنهن وهن حيض!!! الله أكبر هذا متان عظيم، وخطب جسيم!!" ثم قال: "على أن
إشعار ما يأتي من تسخير الشياطين بعد الفتنة يأبى صحة هذه المقالة. ثم إن أمر خاتم
سليمان -عليه السلام- في غاية الشهرة بين الخواص والعوام، ويستبعد جداً أن يكون
الله تعالى قد ربط ما أعطى نبيه -عليه السلام- من الملك بذلك الخاتم"!!! قال:
"وعندي أنه لو كان في ذلك الخاتم السر الذي يقولون لذكره الله عز وجل في كتابه"²⁷⁸

²⁷⁷ - سورة ص، الآيات 34-35.

²⁷⁸ - الألوسي، أبو الفضل محمود روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني، دار إحياء التراث العربي، بيروت ، ص

ويرى الباحث إن ما يميز القائد الإداري في الإسلام وفي أصول وثقافة هذا الدين الحنيف هو أنه عندما يواجه القائد الإداري مشكلات وأزمات أن يبادر أولاً لمراجعة نفسه والتوبة إلى الله قبل أي خطوة أخرى فرما كان ذلك عقوبة من المولى عز وجل جراء ذنب اقترفه القائد وتنبهاً له، وهذا من مميزات القيادة في الإسلام وهو نوع من التصفية النفسية الداخلية وقد اثبت عدة دراسات نجاعة هذا السلوك في الغرب والشرق.

وقد يتعرض القائد في نفسه أو محيط منظمته ونطاق عمله واشرافه لمنغصات وعقبات فيكون التجاه الأول لله سبحانه وتعالى وهي طريقة كل الانبياء عليهم السلام ومن اتبعهم فسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم عندما قوبل من أهل الطائف بما لا يليق في حقه قال ودعا وهو ملتجئ لربه : (اللهم إليك أشكو ضعف قوتي وقلة حيلتي وهواني على الناس، يا أرحم الراحمين، أنت رب المستضعفين، وأنت ربي، إلى من تكلني؟ إلى بعيد يتجهمني؟ أم إلى عدو ملكته أمري؟ إن لم يكن بك علي غضب فلا أبالي ولكن عافيتك هي أوسع لي، أعوذ بنور وجهك الذي أشرقت له الظلمات، وصلح عليه أمر الدنيا والآخرة من أن تنزل بي غضبك أو يحل عليّ سخطك، لك العتي حتى ترضى، ولا حول ولا قوة إلا بك)²⁷⁹. ودعا سيدنا آدم وأمنا حواء وهما في حالة التوبة والندم في، عندما ضاقت بهما حالة المخالفة قال تعالى (قَالَ رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنْفُسَنَا وَإِنْ لَمْ

²⁷⁹ - رواه الطبراني في " الدعاء " (ص/315)

تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ²⁸⁰ ونبي الله سليمان عليه السلام قد استعمل
 ذه الخطوة المهمة قبل أن يستعمل أي من مواهبه القيادية التي حباه الخالق عز وجل بها
 فقد دعا ربه واستغفره قال تعالى: (قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي مُلْكًا لَا يَنْبَغِي لِأَحَدٍ مِنْ
 بَعْدِي إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ)²⁸¹.

ويرى الباحث أن هذه الخطوة من المعالجة الربانية من أهم الخطوات التي يجب أن
 يطبقها القائد والمشرف على التطوير في الأداء لوظيفي للعاملين لأنها تعطي الصفاء
 الداخلي للقائد وتجلي له بصيرته فاذا كان مخطئاً يتدارك خطأه وتقصيره وإذا كان التقصير
 من غيره بادر بالإصلاح على الأسس الصحيحة والقواعد الإسلامية في التعامل بين
 القائد والمرؤوسين. ويضيف الباحث بأن هذا السلوك من شأنه أن يمنح القائد المسلم
 الملتزم التوفيق ويمده بالطموح ونجد ذلك في أن نبي الله سليمان عليه السلام لم يكتف
 بالإجابة لربه والاستغفار كخطوة أولى بل أتبعها بخطوة ثانية مرتبطة بمقام الطلب من ربه
 بأن يعطيه ملكاً عظيماً ويهبه له عطاء مميّز لا ينبغي لغيره وهو من باب الطموح ومبني
 على اتساع مدارك هذا النبي القائد الذي يطمح للتطوير والتميز.

3- القيادة تعمل على الأخذ بالحكمة :

²⁸⁰ - سورة الاعراف الآية، 23.

²⁸¹ - سورة ص، الآيات، 34- 35.

من سورة النمل نجد تلك الآيات التي تشير لكيفية معالجة نبي الله سليمان عليه السلام لمشكلة اهمال أو تقاعس الموظفين في العمل والأداء وفيها تبين أن على القائد عدم التسرع في الحكم وعليه التأكد من أسباب ودواعي ذلك قال تعالى (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (20) لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتَنِي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ (21) فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ (22)).²⁸² ومن التفاسير لهذه الآيات نجد تفسير ابن العربي يقول في معنى الآيات مفسراً: قال سليمان : ما لي لا أرى الهدهد . ولم يقل : ما للهدهد لا أراه ، قال لنا أبو سعيد محمد بن طاهر الشهيد : قال لنا جمال الإسلام وشيخ الصوفية أبو القاسم عبد الكريم بن هوازن : إنما قال : مالي لا أرى الهدهد؛ لأنه اعتبر حال نفسه ؟ إذ علم أنه أوتي الملك العظيم ، وسخر له الخلق ، فقد لزمه حق الشكر بإقامة الطاعة وإدامة العمل فلما فقد نعمة الهدهد توقع أن يكون قصر في حق الشكر ، فلأجله سلبها ، فجعل يتفقد نفسه ، فقال : مالي ، وكذلك تفعل شيخ الصوفية إذا فقدوا آمالهم تفقدوا أعمالهم . هذا في الآداب ، فكيف بنا اليوم ، ونحن نقصر في الفرائض ، المسألة الثالثة : قال علماؤنا : هذا يدل من سليمان على تفقده أحوال الرعية ، والمحافظة عليهم ، فانظروا إلى الهدهد وإلى صغره فإنه لم يرغب عنه حاله ، فكيف

²⁸² - سورة النمل ، الآيات 20 - 22

بعضائهم الملك ؟ ويرحم الله عمر ، فإنه كان على سيرته قال : " لو أن سحلة بشاطئ
الفرات أخذها الذئب ليسأل عنها عمر ، فما ظنك بوال تذهب على يديه البلدان ،
وتضيع الرعية ، وتضيع الرعيان²⁸³ .

ونجد آيات كريمة أخرى تشير لكيفية معالجة نبي الله سليمان لمشكلة الأداء الوظيفي
في ظل الأزمات واعتراض المنظمة لعارض ما قد يعيق مسيرة مرؤوسيه وكيفية التصرف
أمام مصالح الآخرين المتعارضة مع مصلحة المنظمة وفيها تبين أخذه بالحكمة والتأني
 وعدم التسرع ، قال تعالى (حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا
مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ (18) فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّنْ
قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19))²⁸⁴ . يقول سيد قطب في
الظلال : ولعل هذه النملة كان "لها صفة الإشراف والتنظيم على النمل السارح في
الوادي ومملكة النمل - كمملكة النحل - دقيقة التنظيم، تتنوع فيها الوظائف، وتؤدي
كلها بنظام عجيب، يعجز البشر غالباً عن إتباع مثله على ما أُوتوا من عقل راق وإدراك
عال... وكذلك تكون الحساسية المرفهة بتقوى الله وخشيته، والتشوق إلى رضاه ورحمته،

²⁸³ - ابن العربي ، احكام القرآن ، مرجع سابق ، ص 479.

²⁸⁴ - سورة النمل ، الآيات 18 - 19.

في اللحظة التي تتجلى فيها نعمته، كما تجلت والنملة تقول، وسليمان يدرك عنه ما تقول، بتعليم الله له، وفضله عليه" ²⁸⁵.

وعليه من المواقف التي يمكن الاستفادة منها من سيرة النبي سليمان عليه السلام كما وضحته الآيات الكريمة أن القائد الإداري يعالج المشكلات التي تعيق الأداء الوظيفي بالحكمة والتأني قبل اتخاذ القرارات ولا يأخذها بشكل متسرع، كما في قصته مع وادي النمل وقصته في الحكم على المتخاصمين. فإن الحكمة من المعاني الجامعة التي يندرج تحتها أمور منها (سداد الرأي)، والقائد الحكيم هو صاحب الرأي المسدّد الذي يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما أن المفاجآت الطارئة يجب أن لا تخرج القائد عن طبيعته، فلا ينغلق عنده التفكير من هول المفاجأة، بل يواجه ذلك الموقف بالتصرف الحكيم السريع، لأن التصرف العشوائي قد يؤدي به إلى الهزيمة ²⁸⁶.

ولابد للقائد الإداري أن يتمتع بالحكمة وعدم التسرع في حل الأزمات التي قد تحدث في المنظمة ويمكن الاستفادة من مواقف الأزمات التي طرأت في سيرة نبي الله سليمان في اقتباس كيفية معالجته لها فمن ذلك أولاً: أنه يستمع للطرف الذي يعتقد أنه مخطي حتى يدلي بكل حجته مثلما فعل مع الهدهد قال تعالى (فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ

²⁸⁵ - سيد قطب، في ظلال القرآن، مرجع سابق، ص 2636.

²⁸⁶ - العقلا، عبد الله بن فريخ، اعداد الجندي المسلم أهدافه وأسس، ط1، الرياض، مكتبة الرشد، 1423هـ - 2003م، ص602.

أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بَنِيَّ يَقِينٍ) ثانياً: يصدر الحكم بعد ما يرجع إلى مستشاريه والمقرين منه ويأخذ بارئهم مثلما فعل في احضار عرش بلقيس قال تعالى (يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ) ثالثاً: يكون حازماً إذا أمضى حكمه وأصدر قراراته مثلما فعل بتكبير المردة الذين خالفوه قال تعالى (وَأَخْرَجَ مُقَرَّنِينَ فِي الْأَصْفَادِ) رابعاً: أن الأزمة والعوارض لا تخرجه عن طبيعته ونمطه القيادي، ومن ذلك نجد كيف كان رقيقاً متأنياً في موضع الرحمة والتواضع عندما مر بقرية النمل قال تعالى (فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ). وهذه ب الهامة ما أخرى المنظمات وقادتها من الأخذ والتمسك بها للنهوض بأداء مرؤوسيه واستمرار تطورها وتقديمها.

يقول الخالدي في القصص القرآني: إن نبي الله سليمان لم يكن ملكاً جباراً، وهو لم يسمع ببعد عذر الهدهد، ولم يعرف حجته، لذلك قال، أو ليأتيني بسلطان مبين، أي: حجة واضحة تبين عذره في غيابه غير المأذون وإن استدراك سليمان هذا: " يدل على أن من لوازم الحزم والضبط والعدل، إعطاء الفرصة للمتهم لبيان حجته، والدفاع عن نفسه، وعدم معاجلته بالعقوبة، فلا يعاقب المتهم إلا بعد ثبوت إدانته، أما إذا قدم حجة وعذراً فلا بد أن يقبل منه²⁸⁷.

²⁸⁷ - الخالدي، صلاح، القصص القرآني، عرض وقائع وتحليل أحداث، مرجع سابق، 3- 527.

4- القيادة تعمل على التمسك بالعدل:

من سورة الانبياء نجد الآيات التي تشير لكيفية معالجة المشكلات في الخصومة اعتماداً على الحكمة والعدل في القرارات والأحكام قال تعالى (دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفِثَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ) (78) فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا²⁸⁸. قال البغوي في التفسير: قوله عز وجل: ففهمناها سليمان أي علمناه القضية ألهمناها سليمان، وكلا يعني داود وسليمان، آتينا حكماً وعِلماً قال الحسن: لولا هذه الآية لرأيت الحكام قد هلكوا ولكن الله حمد هذا بصوابه وأثنى على هذا اجتهاده واختلف العلماء في أن حكم داود كان بالاجتهاد أم بالنص وكذلك حكم سليمان فقال بعضهم فعلاً بالاجتهاد وقالوا يجوز الاجتهاد للأنبياء ركو ثواب المجتهدين إلا أن داود أخطأ وأصاب سليمان وقالوا يجوز الخطأ على الأنبياء لا أنهم لا يقرون عليه فأما العلماء فلمهم الاجتهاد في الحوادث إذا لم يجدوا فيها نص كتاب أو سنة وإذا أخطأوا فلا إثم عليهم فإنه موضوع عنهم²⁸⁹.

²⁸⁸ - سورة الانبياء، الآيات، 78-79.

²⁸⁹ - الحسين بن مسعود البغوي، تفسير البغوي، دار طيبة، المملكة العربية السعودية، د-ت، ص 334.

وبذلك نجد أن القائد الإداري المسلم يتميز بأنه حكيم في قراراته، وهذا من توفيق الله
 ه عادل في اصدار قرارات وأحكام اتجاه الخصومات وأصحابها بدون ظلم ولا
 اهمال لمطالب المظلومين بل يأخذ الحق الضائع ليعطيه لمستحقه.

والعدل هو عبارة عن الاستقامة على طريق الحق؛ بالاجتناب عما هو محظور ديناً
²⁹⁰ . ولو أردنا الحديث عن العدل بالمفهوم الشامل الذي يعامل البشر جميعاً دون النظر
 إلى نتمهم أو لوهم أو جنسيتهم فلن نجد إلا في الإسلام من خلال قياداتهم المتتالية
 والذي فقدته البشرية مع زوال القيادة الإسلامية، ولقد أوضح لنا الله عز وجل ذلك من
 خلال الدستور العظيم القرآن الكريم في قوله تعالى: (وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا
 بِالْعَدْلِ) ²⁹¹ .

وللتمائل في الظلم وعواقبه يجد أن مرتعه وخيم وكثير من القادة الإداريون يصلون
 إلى أعلى المراتب فينسون العدل وتحقيق المساواة بين مرؤوسيههم وعندما تنشأ المشكلات
 لا بد من الاعتماد على العدل لحلها وكما فعل نبي الله سليمان عليه السلام فمن خلال
 الآيات القرآنية يتضح كيف سلك عليه السلام طريق العدل حيث كانت الحكمة زاده
 والعدل مبدؤه في الفصل بين الخصوم قال تعالى (دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ

²⁹⁰ - الجرجاني، علي بن محمد بن علي، التعريفات، دار الكتب العلمية بيروت، لبنان، 1983م ص 174 .

²⁹¹ ، سورة النساء الآية 58.

نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ (78) فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا) وتنقل لنا الروايات كيف كان عليه السلام عادلاً في تصرفاته مع أضعف المخلوقات في الأرض فلم يتعدى عليها بظلم ولا تكبر مثل قصته مع النمل، وكان ركيزة وأساس منظّمته في جانبها العسكري على العدل، ومبنى منظّمته في جانبها المدني كان على أساس العدل مثل معاملة الموظفين فالجزاء والعقاب للمخطئ ولا يتعداه بظلم الآخرين أو انتقاص حقوقهم.

يقول علوي طاهر في القيادة التربوية في الإسلام: «اتصاف القيادة بهما أي (العدل والمساواة) يجعل الأفراد مطمئنين على حقوقهم، فينطلقون في أعمالهم بثقة واطمئنان أما إذا عرفت القيادة بالجور أو المحاباة وعدم الإنصاف والمساواة فليس في مقدورها تحقيق الاطمئنان في منظمتها ولا يمكنها أن تحقق لها الاستقرار والطمأنينة والانطلاق في العمل، ذلك أن خلق التزلف يفسد جو العمل، فليحرص كل قائد على العدل والانصاف حتى من نفسه، وعليه أن يعدل عن الخطأ إذا تبين له أنه خطأ ولا يستمر عليه»²⁹².

وفي تفسير أهل الاختصاص مثل الامام القرطبي لكلمة (يوزعون) في اشارتها لجيش سليمان عليه السلام ما يفيد الأخذ بمبدأ العدل وفي لفظ (يوزعون) ما يدلنا على حزم

²⁹² - طاهر، علوي عبد الله، القيادة التربوية في الإسلام، بدون مكان وسنة الطبع، ص 34.

سليمان عليه السلام، وحسن إدارته لمملكته، وتوزيع المهام حتى لا يكون ثمة تقصير، قال الإمام القرطبي: "في الآية دليل على اتخاذ الإمام والحكام وزعة، يكفون الناس، ويمنعونهم من تطاول بعضهم على بعض، إذ لا يمكن الحكام ذلك بأنفسهم".²⁹³

الفصل الخامس

الخاتمة

أولاً: ملخص النتائج:

- 1- ن أهم الصفات القيادية التي اتصف بها النبي سليمان عليه السلام هي صفة العلم والحكمة أن النبي سليمان اتصف بهذه الصفة من خلال ما وصفه القرآن الكريم من صفات العلم الفهم والحكمة في أكثر من موضع، كم في قوله تعالى (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ

²⁹³ - القرطبي، أبو عبد الله، محمد بن أحمد الأنصاري، الجامع لأحكام القرآن، مرجع سابق، ص 13-113.

المؤمنين²⁹⁴ كما يجد الباحث هذا المعنى في قوله تعالى (فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا)²⁹⁵. من الصفات التي اتصف بها هذا النبي سليمان عليه السلام صفة المشاركة والاستشارة ويمكن رصد ذلك واستنباطه من قوله تعالى (وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ (78) فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا)²⁹⁶، ونجد هذه الصفة القيادية لدى النبي سليمان أيضاً في قوله تعالى (قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (27) اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ (28))²⁹⁷. ومن الصفات كذلك تحفيز وتشجيع المرؤوسين وتهديد الاتباع عن طريق التهديد بالعقاب وهو ما طبقه النبي سليمان لمن خالف التعليمات المعلومة والواضحة كما في قصة تخلف الهدهد قال تعالى (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (20) لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِنِي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ (21))²⁹⁸. وهذه النقاط المهمة كان تطبيقها في شخصية القائد النبي سليمان واضحاً فهذه الصفات والخصائص مكنت النبي سليمان عليه السلام من

²⁹⁴ - سورة النمل، الآية 15.

²⁹⁵ - سورة الانبياء الآية 79.

²⁹⁶ - سورة الانبياء الآيات 78-79.

²⁹⁷ - سورة النمل، الآيات 22-28.

²⁹⁸ - سورة النمل، الآيات 20-21.

تحفيز العمال لديه لزيادة الأداء الوظيفي ومكّنه كذلك من رفع الروح المعنوية لديهم ومن المشاركة في اتخاذ القرارات وبدأ الآراء وهو ما انعكس على التطوير في حقل المنظمة الكبرى التي كان النبي سليمان يشرف عليها وهي مملكته والقيادة التي طبق نبي الله سليمان عليه السلام خصائصها تركز على أربعة خطوات أو محاور وهي موجودة في هذا المثال النبوي، المحور الأول هو تحديد الرؤية لصورة المستقبل المنشود وفيه القائد يوضح للاتباع الرؤية ويحدد لهم في صورة جميلة الحلم للمستقبل المنشود، مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم وتحقيق الأهداف المشتركة ويجد الباحث ذلك كما في قوله تعالى: (يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَّحَارِبَ وَتَمَاثِيلَ وَجِفَانٍ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَاسِيَاتٍ اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرُونَ)²⁹⁹، وكذلك استعداده للجهاد ومهامه العسكرية من خلال تجهيز الخيول وغيرها من الأدوات اللازمة كما في قوله تعالى (وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ (30) إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ)³⁰⁰. والمحور الثاني هو محور إيصال الرؤية للاتباع فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وطيبة وجميلة دون أن يتم ايضاح معالمها للمرؤوسين والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية بطريقة عاطفية وبصورة واضحة يرونها كما يرون واقعهم

²⁹⁹ - سورة سبأ الآية 13

³⁰⁰ - سورة ص، الآيات 30-31.

فيتحمسون لها ويندفعون نحوها، وهو ما نقلته لنا الآيات من أن القائد النبي سليمان عليه السلام أوضح فكرته بجلي العبارة لرعيته وأوصل رؤيته لهم كما في قوله تعالى (وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ (30) إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ (31) فَقَالَ إِنِّي أَحْبَبْتُ حُبَّ الْخَيْرِ عَنْ ذِكْرِ رَبِّي حَتَّى تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ (32) رُدُّوهَا عَلَيَّ فِطْفِقَ مَسْحًا بِالسُّوقِ وَالْأَعْنَاقِ (33))³⁰¹، والمحور الثالث هو محور تطبيق الرؤية فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها وهو يعيش مع المرؤوسين ويعلق على كل حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة، ومن خلال الآيات اتضح أن سليمان عليه السلام عاش تطبيق تلك الرؤية ومن ذلك أنه يشرف على كل العمال ويراقبهم ويراقب أداءهم ويسأل عن الغائب منهم وينزل العقوبات لمن يتقاعس عن أداء دوره، كما في قوله تعالى (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (20) لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتَنِي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ (302)).

2- إن المبادئ التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية والتي قد تبين وجود معناها وتيقن الاتصاف بها والتي وردت في القرآن الكريم في سيرة النبي سليمان عليه السلام واضحة بيّنة أولها: وجود القائد الإداري حيث يعتبر هذا المبدأ موجوداً

301 - سورة ص، الآيات 30-33

302 - سورة النمل، الآيات 20-21

كما نوهت وأشارت الآيات القرآنية لذلك صراحة أو ضمناً مثل قوله (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْماً وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ (15) وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُودَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنْطِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ

شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ (16))³⁰³، وإن هذا القائد يجب أن يتحلى

بالصفات القيادية ولهذا المبدأ ثلاث مرتكزات وهي: أن تكون عقيدته ونيته خالصة لله تعالى، وأن يكون متمتعاً بصفات الأخلاق الحسنة وأن يكون على دراية بعلم القيادة والإدارة. والمبدأ الثاني هو مبدأ العفو والمسامحة، وقد طبقها النبي سليمان على مرؤوسيه حيث عفا عن من قصر بعد ما سمع حجته وقدر الضعفاء ممن حوله كما في قوله تعالى (وَوَهَبْنَا لِدَاوُودَ سُلَيْمَانَ نِعَمَ الْعَبْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ (30) إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ (31) فَقَالَ إِنِّي أَحْبَبْتُ حُبَّ الْخَيْرِ عَنْ ذِكْرِ رَبِّي حَتَّى تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ (32) رُدُّوهَا عَلَيَّ فَفَطِقَ مَسْحًا بِالسُّوقِ وَالْأَعْنَاقِ (33)) ، ونجد هذا المبدأ أيضاً في قوله تعالى (حَتَّى إِذَا أَتَوْا عَلَى وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ)³⁰⁴، والمبدأ

الثالث هو حسن الاستفادة من الامكانيات المتاحة حيث سخر الإمكانيات المادية

³⁰³ - سورة النمل، الآيات 15- 16

³⁰⁴ - سورة النمل الآية 18.

التي وهبها الله له في الصناعة والصيد والجهاد في سبيل الله ،فلقد كانت قيادة النبي سليمان مثلاً للقائد الناجح الذي استطاع أن يستفيد من كل الامكانيات المتاحة له ويشجع الابداع في الأداء الإداري قال تعالى (فَسَخَّرْنَا لَهُ الرِّيحَ تَجْرِي بِأَمْرِهِ رُجَاءً حَيْثُ أَصَابَ (36) وَالشَّيَاطِينَ كُلَّ بَنَّاءٍ وَغَوَّاصٍ (37) وَأَخْرَيْنَ مُقَرَّنِينَ فِي الْأَصْفَادِ (38) هَذَا عَطَاؤُنَا فَامْنُنْ أَوْ أَمْسِكْ بِغَيْرِ حِسَابٍ (39) وَإِنَّ لَهُ عِنْدَنَا لَزُلْفَى وَحُسْنَ مَآبٍ))³⁰⁵. والمبدأ الرابع هو التدريب الوظيفي والتأهيل وهو ما حباه المولى عز وجل للقائد النبي سليمان عليه السلام بأن أهله لحمل مسؤولية القيادة ولقنه العلم ودربه ونجد تلقينه العلم والتدريب له كان في حضوره لجلسات الحكم مع والده النبي داوود عليهما السلام ثم قام بنقل المعارف والعلم وتلقينه وتدريبه لعماله ويستدل ذلك من قوله تعالى (وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ (15) وَوَرِثَ سُلَيْمَانُ دَاوُودَ وَقَالَ يَا أَيُّهَا النَّاسُ عُلِّمْنَا مَنْطِقَ الطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ إِنَّ هَذَا لَهُوَ الْفَضْلُ الْمُبِينُ (16))³⁰⁶. والمبدأ الخامس هو التآني في اتخاذ القرار، وهي من المبادئ المهمة التي استطاع القائد النبي سليمان عليه السلام أن يستفيد منها في الوصول بالقيادة إلى تحقيق الأهداف وكان يطبق هذا المبدأ في اتخاذ القرارات المصيرية والقرارات المهمة

³⁰⁵ - سورة ص، الآيات 36-40

³⁰⁶ - سورة النمل، الآيات 15-16

ونجد ذلك في عدم تسرعه في معاقبة من غاب عن الحضور لمجلسه قال تعالى (قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (27) اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَاَلْقِهِ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ (28))³⁰⁷، وعدم تسرعه في هدم بيوت الآخرين بداعي التقدم، كما في قوله تعالى (حَتَّى إِذَا أَتَوْا عَلَى وَادِ النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ (18) فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19))³⁰⁸. وهو ما طبقته ملكة سبأ (بلقيس) عندما كانت متأنية في اتخاذ القرار المصيري وقد أدى موقفها ذلك لتجنيب قومها ومملكته الحرب وشرها وهدايتها إلى الإيمان بالله تعالى. والمبدأ السادس هو الاتصال الإداري، حيث من خلال سيرة النبي سليمان وتطبيقه لهذا المبدأ الهام نجد أنه طبقه أتم تطبيق في ترقية الأداء الوظيفي فكان هناك نظام اتصالات إدارية بنوعها البريدي ومن ذلك إرساله البريد بواسطة أتباعه وكذلك تقديم أتباعه تقارير شفوية عن واجباتهم، ومن وسائل الاتصال التي تميز بها القاييد النبي سليمان عليه السلام الاتصال اللفظي بمخاطبته المباشرة للملاء حوله ويجد ذلك الباحث في قوله تعالى (قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ

³⁰⁷ - سورة النمل الآيات 27- 28

³⁰⁸ - سورة النمل، الآيات 18- 19.

(27) اذْهَبْ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ

(28) والمبدأ السابع هو العدل والمساواة في القرارات، حيث تبين أن سيدنا

سليمان عليه السلام اهتم بالعدل وألتزم به ،وقد ألهم الله نبيه سليمان عليه السلام

بالحكم العادل في حكمه في المخاصمات قال تعالى (وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ

فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ (78) فَفَهَّمْنَاهَا

سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا)³¹⁰، وفي مبدأ المساواة نجد أن نبي الله سليمان قد

طبقه فعماله ليسوا من جنس واحد رغم ذلك فهم متساوون في التكليف وفي

الحضور في مجلسه بدون تمييز أو تفرقه وهذا سر براعة أسلوبه القيادي ودافع للتطور

والتحفيز لاتباعه على ترقية الأداء الوظيفي. والمبدأ الثامن هو حسن إدارة الأزمات

حيث إن مبدأ إدارة الأزمة والاستعداد لكل طارئ من المبادئ الأساسية للقيادة

التي طبقها سيدنا سليمان عليه السلام في مملكته وقد أدار النبي القائد سليمان عليه

السلام أزمات كثيرة منها أزمة الفتنة التي وقعت له وأزمة مفارقتها لمروؤوسيه والخشية

من توقف العمل، كما في قوله تعالى (وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَانَ وَأَلْقَيْنَا عَلَى كُرْسِيِّهِ جَسَدًا

ثُمَّ أَنَابَ (34) قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي مُلْكًا لَا يَنْبَغِي لِأَحَدٍ مِنْ بَعْدِي إِنَّكَ

³⁰⁹ - سورة النمل الآيات ، 27- 28

³¹⁰ - سورة الانبياء الآيات ، 78- 79.

أَنْتَ الْوَهَّابُ (35)³¹¹. وكانت المراقبة من المبادئ التي طبقها للوقاية من

الأزمات والحد منها.

3- كان لنموذج القيادة من خلال سيرة النبي سليمان عليه والسلام مفيداً في إعطاء

المثال للمنظمات في المعالجة الحكيمة والسليمة للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي

ومن ذلك دور القيادة في تنظيم الوقت ومعالجة مشكلة اهداره، وتبين أن النبي

سليمان عليه السلام اعتني بحل مشكلة اهدار الوقت من قبل المحيطين به وطرف

مرووسيه ما في قوله تعالى (إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِنَاتُ الْجِيَادُ (31) فَقَالَ إِنِّي

أَحْبَبْتُ حُبَّ الْخَيْرِ عَنْ ذِكْرِ رَبِّي حَتَّى تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ (32) رُدُّوهَا عَلَيَّ فطَفِقَ

مَسْحًا بِالسُّوقِ وَالْأَعْنَاقِ (33)³¹². كما أعطت سيرته القيادية المثال في دور

القيادة في التمسك والحث على الإنابة لله عند حدوث المشكلات والأزمات ونبي

الله سليمان عليه السلام قد استعمل هذه الخطوة المهمة قبل أن يستعمل أي من

مواهبه القيادية التي حباه الخالق عز وجل بها ويجد الباحث الإشارة لذلك في قوله

تعالى (وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَانَ وَأَلْقَيْنَا عَلَى كُرْسِيِّهِ جَسَداً ثُمَّ أَنَابَ (34) قَالَ رَبِّ اغْفِرْ

لِي وَهَبْ لِي مُلْكاً لَا يَنْبَغِي لِأَحَدٍ مِنْ بَعْدِي إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ (35)³¹³، وأن

³¹¹ - سورة ص، الآيات 34-35.

³¹² - سورة ص، الآيات 31-33.

³¹³ - سورة ص، الآيات 34-35.

هذه الخطوة من المعالجة الربانية من أهم الخطوات لأنها تعطي الصفاء الداخلي للقائد وتحلي له بصيرته فإذا كان مخطئاً يتدارك خطأه وتقصيره وإذا كان التقصير من غيره بادر بالإصلاح على الأسس الصحيحة والقواعد الإسلامية في التعامل بين القائد والمرؤوسين، وبأن هذا السلوك من شأنه أن يمنح القائد المسلم الملتزم التوفيق ويمده بالطموح، ويمكن الاستفادة من مواقف الأزمات التي طرأت في سيرة نبي الله سليمان في اقتباس كيفية معالجته لها فمن ذلك أولاً: أنه يستمع للطرف الذي يعتقد أنه مخطي حتى يدلي بكل حجته، ثانياً: يصدر الحكم بعد ما يرجع إلى مستشاريه والمقربين منه ويأخذ بارئهم، ثالثاً: يكون حازماً إذا أمضى حكمه وأصدر قراراته، رابعاً: أن الأزمة والعوارض لا تخرجه عن طبيعته ونمطه القيادي وصورت الآيات الكريمة هذا المنهج كما في قوله تعالى (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (20) لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ (21) فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبِيلٍ بَنِيَّ يَقِينٍ (22))³¹⁴. وأعطت سيرته القيادية المثال في دور القيادة في التسمك بالعدل في حل المشكلات حيث سلك النبي سليمان عليه السلام طريق العدل فكانت الحكمة زاده والعدل مبدؤه في الفصل بين الخصوم وكان مبني وأساس منظمته في جانبها العسكري

³¹⁴ - سورة النمل، الآيات 20-22

على العدل ،ومبنى منظّمته في جانبها المدني كان على أساس العدل كمعاملة للموظفين فالجزاء والعقاب للمخطئ ولا يتعداه بظلم الآخرين أو انتقاص حقوقهم قال تعالى مصوراً هذا المعنى (وَدَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي الْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَمَمُ الْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَاهِدِينَ) (78) فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا³¹⁵.

ثانياً : التوصيات:

من خلال ما تم طرحه وتحليله ومناقشته في هذه الدراسة يقدم الباحث التوصيات التالية:-

- 1- الاهتمام بسير الأنبياء عليهم السلام ومنها سيرة النبي سليمان عليه السلام في كل الجوانب القيادية والإدارية والأخلاقية والإبداعية وجعلها تشغل الحيز المناسب في الدراسات القرآنية والإدارية.
- 2- اعتبار الانبياء ومنهم النبي سليمان مدارس مثالية يقاس عليها في حل المشكلات المعاصرة في الإدارة وذلك أن القرآن الكريم ما ضرب لنا المثل بهم إلا ليكون مثلهم خالداً مر الأزمان والعصور فالقرآن صالح لكل زمان ومكان.

³¹⁵ - سورة الانبياء ، الآيات ، 78-79.

3- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي في الإدارة وذلك من خلال اختيار القادة المؤهلين

علمياً وخلقياً لتولي القيادة في مؤسساتنا المختلفة واختبارهم المبدئي على الالتزام بها

قبل ذلك .

4- الأخذ بالمبادئ التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية من سيرة

النبي سليمان عليه السلام كمبدأ حسن اختيار القائد والاهتمام بالتدريب الوظيفي

وتشجيع الحوار بين القائد ومروسيه والاستعداد للالتزام وحسن إدارتها.

5- الأخذ بطرق معالجة المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي من خلال سيرة النبي

سليمان عليه والسلام بالرجوع إلى الله والانابة إليه أولاً والمحافظة على الوقت

والأخذ بالحكمة والتأني في اصدار الأحكام والعدل فيها.

6- غربة كتب التراث من تفسير وغيرها من افتراءات بعض الاسرائيليات التي تعارض

الشريعة الإسلامية وتحالف العقل السليم والتنبيه عليها من خلال مجالس العلم، وفي

الجامعات والمدارس المختلفة والأخذ بها فيما عدا ذلك.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم برواية حفص عن عاصم .
كتب الحديث الستة .
- إبراهيم، درة عبد الباري ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م.
- ابن الأثير الجزري، الكامل في التاريخ ،ط1، العلمية، دار الكتب العلمية ،1407 -عدد
مجلدات: 11 ،1987م.
- ابن الجوزي. عبد الرحمن بن علي بن محمد، زاد المسير في علم التفسير. المكتب الإسلامي، بيروت
لبنان، 1404 هـ.
- ابن القيم محمد بن أبي بكر بن أيوب ابن قيم الجوزية ،زاد المعاد في هدي خير العباد ،ت:
الأرنأوط، مؤسسة الرسالة ،عدد مجلدات: 6 ،رقم الطبعة: 3 ،1418هـ.
- ابن القيم محمد بن أبي بكر بن أيوب الجوزية ،بدائع التفسير ،خرجه وجمع حديثه يسري السيد
محمد، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية،1427هـ.
- ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم ،السياسة الشرعية في إصلاح الراعي و الرعية
،وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ،المملكة العربية السعودية الطبعة:
الأولى، عدد الأجزاء: 1، 1418هـ.
- ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم ،الفتاوى مجموع فتاوى ابن تيمية، مجمع الملك
فهد ،عدد الأجزاء: سبعة وثلاثون جزءا ،1416هـ-1995م.
- ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم ،منهاج السنة النبوية في نقض كلام الشيعة
القدرية ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الطبعة: الأولى ،عدد مجلدات 9
،1406 هـ ،1986م.

- ابن حزم، ابو محمد علي ابن احمد الظاهري، الفصل في الملل والأهواء والنحل ، دار الكتب العلمية، بيروت ، ط2، 1416: 1هـ- 1996م.
- ابن سعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان تفسير السعدي ، ط2، دار السلام الناشر: مكتبة دار السلام للنشر والتوزيع ،الرياض ،2002م.
- ابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير ج11، دار سحنون للنشر والتوزيع ،تونس ،1984م.
- ابن عطية ،عبد الحق بن محمد بن عطية الأندلسي ،وزارة الأوقاف القطرية، الدوحة، 2007م.
- ابن كثير ،إسماعيل بن عمر القرشي الدمشقي، البداية والنهاية ،دار عالم الكتاب ،2003م.
- ابن كثير ،إسماعيل بن عمر القرشي الدمشقي، عمدة التفسير ،مختصر تفسير القرآن العظيم ،للعلامة المحقق الشيخ أحمد شاكر ،الجزء الثاني، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،المنصورة ،مصر ،1426 هـ -2005م.
- ابن منظور ،جمال الدين محمد بن مكرم ،لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، مجلد 12، ط1، 2000م.
- ابن هشام ،السيرة النبوية ،القسم الثاني دار المعرفة ،بيروت لبنان .
- احفيد ،محمد بن أحمد بن رشد ،بداية المجتهد و نهاية المقتصد ،المحقق محمد صبحي حسن حلاق ،1415/ 1994م.
- أحمد ،أحمد إبراهيم، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، ط1، القاهرة : دار الفكر العربي ،1423 هـ ،2003م.
- أحمد ،يوسف ،موسوعة الاعجاز العلمي في القرآن الكريم والسنة المطهرة ،مكتبة ابن حجر ،دمشق ،الطبعة الثانية 1424هـ-2003م.
- ادهم ،فوزي كمال ،الإدارة الإسلامية ،دار النفائس ،2001م .
- إسماعيل ،محمد بكر، قصص القرآن، دار المنار، القاهرة، 1997م.
- الباش ،حسن ،سليمان صرخة النبوة في وجه الخرافة التوراتية ،حققه الشيخ عصام الهادي ،دار الصديق ،مركز التأصيل والدراسة والبحوث ،1435 هـ.
- البغا ،مصطفى ديب ، وآخرون ،الواضح في علوم القرآن ،دار الكلم الطيب، دمشق الطبعة الثانية.

الجاحظ، ابو عثمان عمرو بن بحر، تهذيب الأخلاق المنسوب، منشورات الكتب الصوفية.
الحسن، عبد الله يوسف، الإيجابية في حياة الداعية مختصراً، دار المنطلق دبي، ط1992م.
الحكيم، السيد باقر، التفسير الموضوعي للقرآن الكريم، مجلة الدراسات والبحوث، مقال على
الانترنت 2016/05/15م.

الخالدي، خليل محمد حسين، التنظيم الاجتماعي في الإسلام، ط1، العراق، 2012م.
الخالدي، إبراهيم بدر شهاب، السلوك التنظيمي منحى تطبيقي معاصر، دار الإعلام للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.

الخالدي، صلاح، القصص القرآني، عرض وقائع وتحليل أحداث، دار القلم، دمشق ط 1
1998م.

الخطيب، فايز صالح، الاعجاز القرآني البياني في آيات قصة سليمان عليه السلام مع ملكة سبا
، جامعة اليرموك، كلية الشريعة، قسم اصول الدين، أريد، الأردن.

الرازي، أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا، حلية الفقهاء، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن
التركي، الشركة المتحدة للتوزيع، بيروت، 1983م.

الرازي، محمد بن أبي بكر، المتوفى: 666هـ، مختار الصحاح، تحقيق محمود خاطر، بيروت، مكتبة
لبنان، 1995م.

الرازي، محمد بن عمر التيمي، التفسير الكبير، دار إحياء التراث العربي بيروت الطبعة: الثالثة
391/9،

الزرقاني، محمد عبدالعظيم، مناهل العرفان دراسة وتحقيقاً خالد بن عثمان السبت، 1995م.
الشراري، عبدالعزيز مدين فروان، الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية
بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

2003م.

الشراري، عبد الله بن قاسم، مجلة اسلامية اسبوعية جامعة، العدد 1908. 1916، 2003م.

الشريف، طلال عبد الملك ،الأنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،من وجهة نظر العاملين ،إمارة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض السعودية، 2004م.

الصابوني، محمد علي ،مختصر تفسير ابن كثير، من موقع التفسير على الانترنت. الطالب ،هشام ،دليل التدريب القيادي ،المعهد العالمي للفكر الإسلامي ،منتديات الاستراتيجية ،شبكة النجاح ،الانترنت ،2003 م.

الطبري، أبو جعفر محمد بن جرير ، جامع البيان عن تأويل أي القرآن ،دار معرفة ،بيروت 1392هـ.

العساف صالح بن حمد ،المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ،الرياض مكتبة العبيكان . 1420هـ.

العقلا، عبد الله بن فريخ، اعداد الجندي المسلم أهدافه وأسس، ط1 ،الرياض: مكتبة الرشد، 1423هـ، 2003م.

العكلي ،حسن منديل ،النظام اللغوي للقرآن الكريم في دراسات القدامى والمعاصرين ،جامعة بغداد، العراق.

العمر، عبد الله بن محمد ،المنهج في رعاية القادة في العهد النبوي و عهد الخلافة الراشدة ،قسم الثقافة الإسلامية ،كلية الشريعة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،بحث منشور بمجلة جامعة الإمام ،العدد 52، 1426هـ .

الغريزي ،هشام عبدالله ،الإدارة دراسة تحليلية ،مكتبة الفلاح ،دبي الامارات العربية ،2010 م. الغزو ،فاتن عوض ،القيادة والاشراف الإداري ،دار اسامة ،عمان الأردن ،2010م. الفريخ ،حامد يعقوب ،منهجية البحث في الموضوع القرآني، بحث مقدم لجامعة الشارقة ،الامارات العربية المتحدة ،1431هـ.

الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، فضائل اهل البيت عليهم السلام من صحاح كتب السنة ،مكتبة الامام البخاري ،ط1 ،2009م.

- القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد، الجامع لأحكام القرآن، المتوفى: 671هـ تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش، دار الكتب المصرية، القاهرة الطبعة: الثانية، 1384هـ - 1964م.
- اللّقاني، أحمد والجمل، علي احمد، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط3، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003م.
- المانع، محمد علي، تقنيات الأداء ودورها في تحسين الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006م.
- المخلافي، محمد سرحان، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007م.
- المساري، محمد العربي، الخطابي محمد بن عبد الكريم، من القبيلة إلى الوطن، المركز الثقافي العربي، الطبعة الأولى، 2012م.
- المعاينة، سالم، مفاهيم القيادة الإدارية، دار البلسم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
- المنصوري، عبدالجليل آدم، القيادة الإدارية تعريفها وأساليبها والتطبيقات المطلوبة في الدول النامية، المؤتمر الثاني للتنمية والتدريب الإداري، المعهد الوطني للإدارة، طرابلس، ليبيا، 2008م.
- النمر، سعود بن محمد، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقيري. الرياض. المملكة العربية السعودية، 2011م.
- الهاشم، عبدالرحيم بن إبراهيم، فضل ولاية الامر وحققهم على الرعية، 2010م.
- الهزايمة، وصفى، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، دار الكتاب الحديث، إريد الأردن 2004م.
- الهلالي، شرييني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة المستقبل العربية، العدد 2، دمشق، سوريا، 2001م.
- أنور، سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004م.
- باشرجيل، فيصل، والسويدان، طارق، في كتابهما صناعة القائد، ط4، السعودية، 2006م.
- بجر، جواد، مكانة بيت المقدس بين نصوص الوحي وحركة الإنسان، مركز دراسات المستقبل، الخليل، 2006م.

- بصبوص ،أحمد عبد ربة ،فن القيادة في الإسلام ،مكتبة المنار ،الزرقاء، الأردن ،1989م.
- بن عبد القادر ،علوي ،موسوعة الاخلاق ،الدرر السنية.
- تيسير ،عطا الله محمد ،وأخرون ،استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأردن ،2008م.
- ج، كورتوا ،لمحات في فن القيادة ،تعريب هيثم الأيوبي ،المؤسسة العربية للدراسات والنشر ،بيروت ،1986م.
- حسن ،راوية محمد ،إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية ،الاسكندرية، الدار الجامعية ،2003م.
- خالد، عمرو ،الايجابية في نملة سيدنا سليمان والهدهد والمؤمن ،دار الكتاب الجديد ،القاهرة ،مصر، 2011م.
- دعدع ،خالد علي ،القيادة الإدارية في الإسلام، موقع على الانترنت. 29-02-1435 08:52 مساءً.
- زنكي، جمال محمد حسن عبدالرحيم: مؤيد الدين ياغي سيان صاحب أنطاكية و الحملة الصليبية الاولى ،منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1998م.
- شاويش ،مصطفى ،إدارة الموارد البشرية ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2000م.
- شفيق رضوان ،السلوكية والإدارة ،المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع ،1994م.
- طاهر ،علوي عبد الله ،القيادة التربوية في الإسلام، بدون مكان وسنة الطبع.
- عبد المقصود، عبد الحميد ،سليمان عليه السلام ،قصة بلقيس ،المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع ،2001م.
- عبدالغفور ،ناصر ، كيف نكتب بحثا في التفسير الموضوعي، مقال على الانترنت تاريخ الإضافة: 2015/2/4 ميلادي - 1436/4/4 هجري.
- عبدالمحسن ،توفيق ،تقييم الأداء ،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة مصر. 2002م.
- عبيدات ،ذوقان ،عبد الحق ،كايد ،البحث العلمي ،مفهومه وأدواته وأساليبه ،عمان، الأردن ،دار الفكر ناشرون وموزعون ،2012م.

عرفات ،صالح بن محمد ،واخرون، اليسير في اختصار تفسير ابن كثير ،دار الهداة للنشر ،جدة ،1426هـ.

عطية، شعبان عبد العاطي ، وآخرون ،المعجم الوسيط ط، ٤، مكتبة الشروق الدولية ،2004م.
عليوة، السيد ،تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ،دار السماح القاهرة، 2001م.
عياصرة ،علي ،وموسى ،هشام عدنان ،القيادة في الإدارة التربوية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1 200م.

غابين ،عمر محمود ،القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
قطب سيد ، في ظلال القرآن ،دار الشروق، ط 32، 2003م.
قطب، سيد ،في ظلال القرآن المؤلف، مصدر الكتاب، موقع التفاسير ، <http://www.altafsir.com>

كنعان ،نواف ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار النهضة العربية جامعة متشغيل 2009م.

كيرد ،عمار ،تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير ،جامعة أكلي الجزائر، 2015م.
مجموعة مؤلفين ،الموسوعة الإدارية ،إدارة الأزمات ،القاهرة .

مسعود ،جمال عبد الهادي محمد ، الطريق الي بيت المقدس، الجزء الأول ،دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،المنصورة 1995م.

ناصر ،حسن محمود ،الأنماط القيادية وعلاقة بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،رسالة ماجستير في قسم إدارة الاعمال، جامعة الإسلامية غزة 2010م.

هلال ،محمد عبد الغني ،مهارات إدارة الأداء ،الطبعة الثانية ،مركز تطوير الأداء والتنمية ،القاهرة ،1999م.

همام حسن يوسف سلوم ، سليمان عليه السلام في القرآن الكريم ،رسالة ماجستير في جامعة النجاح فلسطين، 2006م.

