

## القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

أ/مقداد شفيقة

أستاذ مساعد مكلف بالدروس بالمدرسة الوطنية للتجارة

الجزائر

### الملخص:

إن تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، يتوقف على قدرة المؤسسة على جذب العملاء ، الأمر الذي يتطلب مشاركة فعلية و فاعلة للأفراد العاملين بها و لن يتسنى ذلك إلا بوجود قائد وليس رئيسا، قائدا يستمد سلطته من تلك الجماعة من الأفراد، له القدرة على التأثير الإيجابي في سلوكياتها وعلى توجيهها نحو تحقيق الريادة، بالتعامل معها بمرونة و حنكة . و ذلك ما يتجسد في القيادة الإدارية الإسلامية، كونها تتميز بقوة الإيمان بالهدف و الرسالة، الحرص و الإصرار على الوصول إلى الغاية، الوسطية و الشورى، تكافؤ السلطة و المسؤولية، الرقابة الذاتية (قوة الإدراك للمسؤولية)، العدل و الأمانة، القدوة الحسنة و تشجيع الإبداع و الابتكار. مما يمكن المؤسسة من امتلاك يد عاملة مميزة و إمكانيات تنظيمية فعالة ، و يجعلها في مركز أفضل من منافسيها و في مستوى الحفاظ على ميزتها التنافسية . و هو ما حاولت نظريات القيادة الإدارية المعاصرة إثباته، إلا أنها فشلت في ذلك لتركيز بعضها على صفات القائد، و عجز بعضها الآخر على تحديد عدد المتغيرات المؤثرة على السلوك الإداري و الإنساني للقائد داخل المؤسسة و خارجها.

**الكلمات المفتاح:** القيادة الإدارية، الميزة التنافسية، القائد، القيادة الإدارية الإسلامية، الإستراتيجية

الدفاعية.

### RESUME

La réalisation de l'avantage concurrentiel et sa préservation dépendent en grande partie du pouvoir de l'entreprise d'acquérir la confiance de ses clients et en attirer de nouveaux. Cela n'est possible que si elle dispose d'un leader et non un chef , un leader qui tire son autorité de ce groupe de personnes, et qui a le pouvoir de mobiliser ses efforts, influencer positivement sur ses comportements et l'orienter vers la réalisation du progrès en traitant avec elle de manière souple et chevronnée.

C'est ce qui se concrétise dans le leadership administratif islamique qui se caractérise par la force de la foi dans l'objectif et le message, la persistance à vouloir parvenir à une finalité, la modération (centrisme) et la concertation, l'équivalence entre autorité et responsabilité, l'autocensure, la justice et la loyauté, le bon exemple et l'encouragement de la création et de l'innovation. Cela permet à l'entreprise d'être en meilleure position que ses concurrents et en mesure de préserver son avantage concurrentiel. C'est ce qu'ont échoué de prouver les théories de leadership administratif modernes car certaines ont été axées sur les qualités du

leader et d'autres n'ont pas pu déterminer le nombre de variantes qui influent sur le comportement de ce dernier au sein et en dehors de l'entreprise.

**Mots clés :** L'avantage concurrentiel ; Leadership administratif ; Leader ;

Leadership administratif islamique ; stratégie défensive

### المقدمة:

إن التحديات التي تواجهها المؤسسة - بيئة شديدة التنافسية- تفرض عليها أكثر من أي وقت مضى، كسب ميزة تنافسية والحفاظة عليها، ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال إضافة قيمة لعملائها وتحقيق التمايز عن طريق الاستجابة لظروف البيئة الخارجية - الفرص والتهديدات- والاستغلال الأفضل لإمكاناتها الفنية والتنظيمية ومواردها و في مقدمتها الموارد البشرية بصفتها المحرك الأساسي للقوى الأخرى. الأمر الذي يتطلب إدارة إستراتيجية للموارد البشرية ، بحيث يتوقف نجاح تطبيقها على مشاركة الأفراد في كل المستويات ، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو هل المؤسسة بحاجة إلى رئيس أم إلى قائد يمكنها من الحصول على الأفراد الذين تتوفر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية ؟

لعل أفضل مهمة تعكس الممارسة الإدارية هي القيادة،و تتطلب القيادة وجود مجموعة من الأفراد ينبثق منها عامل القيادة، وأن يكون هناك تفاعل بين القائد ومرؤوسيه.

### I- مفهوم القيادة :

إن كلمة "رئيس" و "كلمة قائد" ليس لهما نفس المعنى، حيث أن الرئيس يفرض على الجماعة التي يرأسها، أما القائد فيستمد سلطته من الجماعة.فما هو مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً؟.

### I-1- مفهوم القيادة لغة:

كلمة قيادة يونانية الأصل، والقيادة حسب آرفت تقوم على علاقة متبادلة بين من يبدأ الفعل بالتوجيه و الإرشاد وبين من ينجزه، بهدف تحقيق أغراض معينة<sup>(1)</sup>.

### I-2- مفهوم القيادة اصطلاحاً:

يعرف باس (Bass) القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إرشاد اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وذلك ما ذهب إليه ليدر (J.LETTER) حيث اعتبر القيادة ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة<sup>(2)</sup>.

### I-3- تعريف القيادة الإدارية :

<sup>(1)</sup> عبد العزيز عطا الله المعاينة 'الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر' دار الحامد للنشر والتوزيع 'الأردن' 2007' ص:323

<sup>(2)</sup> عبد العزيز عطا الله المعاينة ' نفس المرجع ' ص: 324 .

هي فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة، وقد أثبتت الأبحاث أن القيادة الجيدة تحقق زيادة في النتائج ب 40%<sup>(3)</sup>.

و يشترك كل من تيد (Tead)، كونتز واونيل (Koontz et O'Donnell)، آلن (Allen) وفيفنر (Fifner) في تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وشحنهم لبلوغ الأهداف المنشودة<sup>(1)</sup>. و عليه يرى بوخلخال أن القيادة تقوم على وجود القائد؛ مجموعة من الأفراد؛ و هدف يربط بينهما يسعى كل منهما لبلوغه.

وهو ما لخصه في المعادلة التالية:

**القيادة = قائد إداري + جماعة مؤوسين + تأثير + هدف (أهداف) + موقف**

## II – نظريات القيادة :

ولقد اهتمت نظريات عدة بالقيادة نذكر منها:

### II – 1 نظرية السمات الشخصية Traits théories:

ترى نظرية السمات (baron 1983) و نظرية الرجل العظيم (francisgalton 1879) أن هناك سمات لدى القائد تميزه، وأن سلوكه محدد بتلك الصفات الموروثة (نظرية الرجل العظيم) - قيادة كاريزمية-، الذين تمكنوا من التأثير في أتباعهم و إحداث التغيير في مجتمعاتهم<sup>(2)</sup>. وتخص تلك السمات<sup>(3)</sup> الصفات الفسيولوجية؛ الصفات العقلية؛ الصفات الذاتية؛ الصفات الاجتماعية. و لقد انتقدت نظرية السمات لعجزها عن تقديم قائمة موحدة بعدد و نوع الخصائص الشخصية الواجب توفرها في القائد و بعدم اقتضار تلك السمات على القادة فحسب، فيما انتقدت نظرية الرجل العظيم لاعتبارها أن القادة يولدون ولا يصنعون، أي أن القيادة تورث ولا تكتسب، و ذلك ما ثبت عدم صحته<sup>(4)</sup>.

<sup>(3)</sup> جمال الدين لعويسات ' مبادئ الإدارة ' دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ' الجزائر ' 2003 ' ص : 115.

<sup>(1)</sup> يوسف بوخلخال ' القيادة الإدارية ' الجزائر ' 2001 ' ص : 5 . (أ) - يستمد القائد قوة التأثير من مصادر عديدة تتمثل في السلطة الرسمية، الصفات الشخصية، المهارة الفنية أو الفكرية أو الإنسانية، أو السياسية، أو الإدارية وقد يحتاج إلى قوة السلطة والقوى التي يستمدتها من المصادر الأخرى في آن واحد.

<sup>(2)</sup> يوسف بوخلخال ' مرجع سبق ذكره ' ص : 61- 63 .

<sup>(3)</sup> عبد المنعم محمد علي إدريس ' مرجع سبق ذكره ' ص : 130.

ان كلا النظريتين فشلتا في تحديد عوامل النجاح في القيادة، لتركيزهما على صفات القائد و تجاهلهما متغيرات الموقف، مما أدى ببعض الباحثين إلى إجراء بعض الدراسات حول الخصائص الأساسية للقيادة الفعالة نذكر منهم<sup>(5)</sup> :

### 1- edwin gheselli الذي توصل في أبحاثه إلى خصائص القيادة ورتبها حسب أهميتها

الى القدرات الإشرافية من إنجاز لمهام الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة ؛ الحاجة إلى التحصيل المهني في بحث عن تقلد المسؤوليات؛ الذكاء بالتقدير السليم للأمر و تحليل المواقف؛ الثقة بالنفس و المبادرة.

### 2 - Warren Bennis الذي اشتملت دراسته تسعين شخصا من كبار المديرين ورؤساء

المنظمات لمعرفة أسرار نجاحهم في إدارة منظماتهم واستخلاص السمات المتشابهة لديهم، فكانت النتائج كالتالي:

موهبة التخيل؛ الاتصالات والتخطيط؛ التفويض ومنح السلطة؛ المثابرة والاستمرار والتركيز؛ معرفة التنظيم.

### اولا- نظرية x و y (القيادة الاستبدادية و القيادة الديمقراطية):

يرى دوجلاس ماجريجور (Douglas mc gregor 1960) أن سلوك القائد يحدد وفقا

لافتراضاته عن الطبيعة البشرية لمرؤوسيه، والتي قسمها إلى افتراضات سلبية تتوافق مع مبادئ الإدارة العلمية (frederictaylor) و هي التي تقوم عليها نظرية "x" و افتراضات ايجابية تتوافق مع اتجاهات مدرسة

العلاقات الإنسانية (elton mayo)، وهي التي تقوم عليها نظرية "y"<sup>(1)</sup>. و قد اشاعت فروض هذه

النظرية أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي والإحساس بالحيوية مما يتوافق مع الطبيعة

ولقد حاولت بعض الدراسات السلوكية دراسة أساليب قيادية ناجحة و اخرى غير ناجحة يتميز

فيها القادة عن بعضهم البعض، نذكر منها:

البشرية، إلا إن ماجريجور اقتصر في القيادة على إحدى النظريتين، وبالتالي تجاهل أن واقع الحياة

يثبت وجود أفراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية "x" و "y" ولكن ليس بالضرورة يميلون لإحدى النظريتين

فقط ( اسلوب القيادة الموقفية).

### ثانيا - نظرية الشبكة الإدارية (managerialgrid)<sup>(2)</sup> :

تقوم هذه النظرية على بعدين هما العلاقات والعمل حيث افترض Jane و robert black

motone أن التفاعل بين هذين البعدين ينتج عددا من أنماط القيادة، بعدد عناصر المصفوفة، يشغل فيها

الاهتمام بالعمل المحور الأفقي و الاهتمام بالعلاقات المحور العمودي، قسم كل محور إلى تسع مستويات،

<sup>(9)</sup> جمال الدين لعويسات ' مبادئ الإدارة ' مرجع سبق ذكره ' ص : 118 - 119.

<sup>(1)</sup> راوية حسن ' السلوك في المنظمات ' الدار الجامعية الجديدة ' الإسكندرية ' 2001 ' ص : 19.

<sup>(2)</sup> يوسف بوخلخال ، مرجع سبق ذكره ، ص : 75

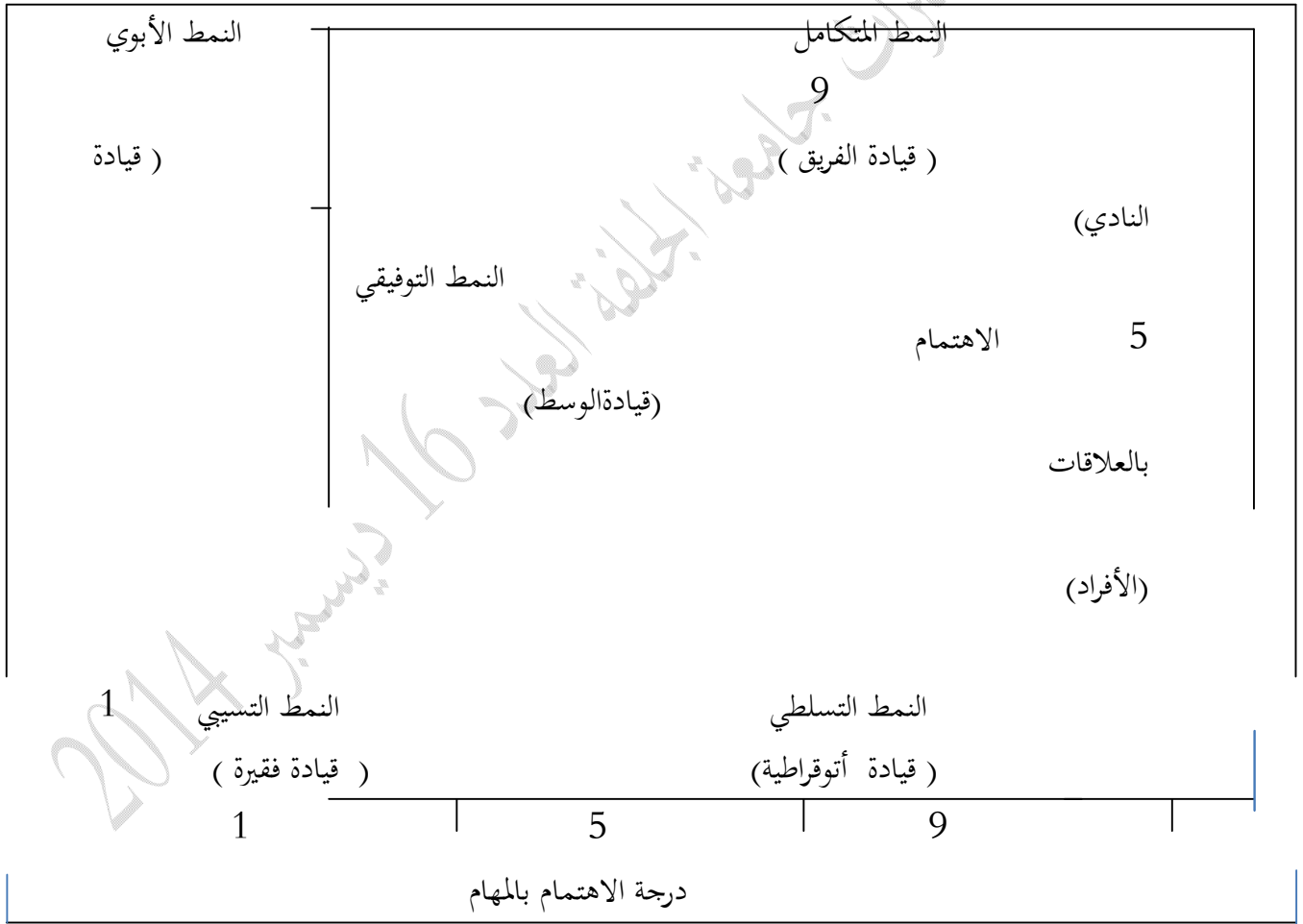
حيث يعني الرقم (9) اهتماما كبيرا و يعني الرقم (1) اهتماما منخفضا بالعمل أو بالأفراد. و كل تقاطع للصفوف والاعمدة يعكس اسلوبا قياديا معنا  
 النمط الضعيف (النقطة 1/1) ؛ النمط الاجتماعي (النقطة 9/1) ؛ النمط الوسطي (المتوازن) (النقطة 5/5) ؛

النمط المتسلط (النقطة 1/9) ؛ نمط الفريق (النقطة 9/9).

إلا أن الباحثين لم يثبتوا علاقة هذا النمط بنجاح القيادة كما أهملوا المواقف التي قد تدفع إلى نمط قيادي مختلف.

كما يوضحه الشكل التالي ، أهمها:

### شكل رقم (1) : الشبكة الإدارية لبلاك و موتون



المصدر :يوسف بوخلخال ، مرجع سبق ذكره ، ص: 76 .

والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن للقائد أن يختار النمط القيادي الأنسب في ظل

متغيرات الموقف ؟

لقد حاول الباحثون الإجابة على هذا السؤال بتقديم بعض الاعتبارات العملية التي ينبغي على القائد أخذها في الحسبان عند اختيار الأسلوب القيادي الأنسب' بعد فشل نظريات السمات الشخصية و سلوكيات القائد في تقديم تفسير مقبول للنجاح في القيادة و ذلك ما دعت إليه :

## II - 2 نظريات الموقفية (situationnel théories) :

ترى هذه النظريات إن متغيرات الموقف هي التي تحدد السمات التي تعزز مكانة القائد، و نجاحه في القيادة لا يتوقف على بناء شخصيته و سلوكه فحسب و إنما على متغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إلا أن عدم الاتفاق حول نوع و عدد تلك المتغيرات، أدى إلى ظهور عدة اتجاهات، منها ما نادى به :

**اولا - Fred fiedle** (النظرية الشرطية التفاعلية)، الذي أوضح أن هناك ثلاثة عناصر أساسية تؤثر في أسلوب القيادة، و هي علاقة القائد بأتباعه (متغيرات شخصية القائد)؛ مدى تحديد الوظيفة؛ و درجة القوة الوظيفية ويعتقد fiedler بان التفاعل بين متغيرات الموقف و خصائص القائد هو ما يحدد مدى النجاح في القيادة .

**ثانيا - kennethblanchard و Paulhersey** ( نظرية درجة النضج لدى الأتباع أو دورة حياة القيادة) اللذان يعتبران بان فعالية القيادة تتوقف على درجة نضج المرؤوسين، أي مدى قدرتهم على العمل و تحمل المسؤولية. يقترح الباحثان أربع مراحل لنضج الأتباع( القدرة على العمل و الرغبة فيه)و على القائد التغيير في أساليبه القيادية حسب ما تتطلبه كل مرحلة من مراحل النضج . كما يوضحها الجدول التالي :

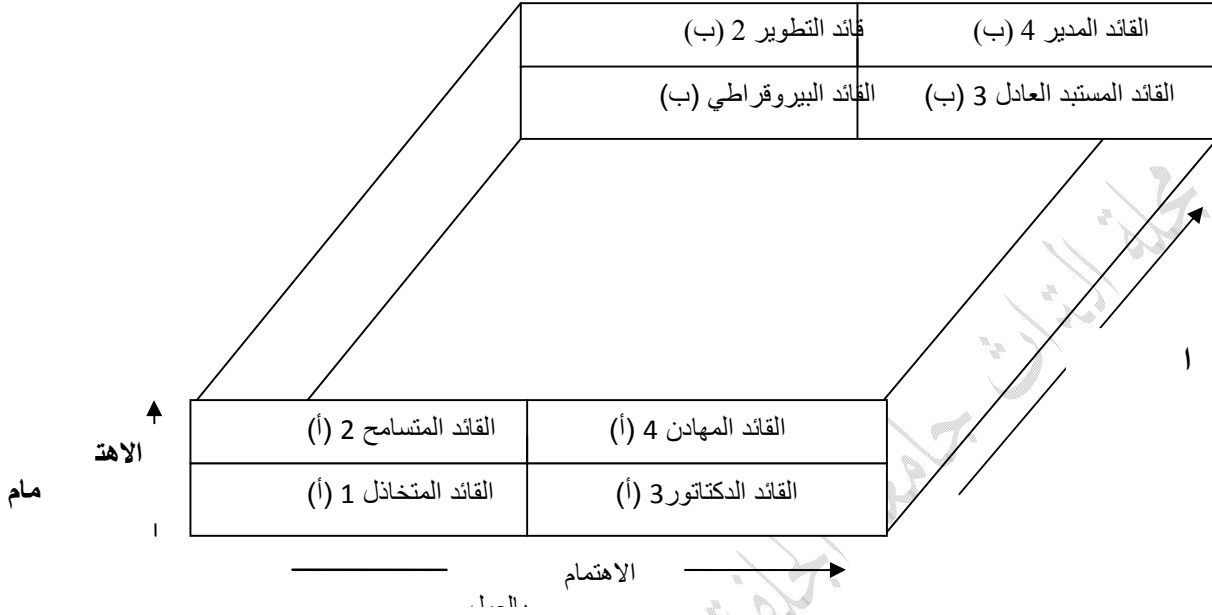
جدول رقم (3) : تنوع أساليب القيادة وفقا لمستوى نضج الأتباع

| المرحلة (4)          | المرحلة (3)             | المرحلة (2)             | المرحلة (1)            | المراحل<br>مستوى<br>النضج |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------|
| عالية                | عالية                   | بعض القدرة              | منخفضة                 | قدرة الفرد على            |
| مرتفعة               | متذبذبة                 | منخفضة                  | عالية                  | رغبة الفرد في العمل       |
| التفويض و منح<br>يات | المساندة، الثناء و<br>ة | التدريب، التوجيه و<br>ة | التوجيه، التحكم و<br>ن | أسلوب القيادة             |

المصدر : يوسف بوخلخال ، مرجع سبق ذكره ، ص: 95.

ثالثاً - **William Reddin** نظرية الكفاءة الإدارية" الذي أضاف بعداً ثالثاً ألا وهو  
 الفعالية القيادية ' و يقصد بها مدى تحقيق القائد للأهداف باعتبار ذلك أحسن معيار للفعالية و هو ما  
 يمثله الشكل التالي :

الشكل رقم (3) : النموذج الثلاثي الأبعاد ل **william reddin**



المصدر: جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

بحيث يمكن التمييز بين أسلوبين للقيادة، يكون أحدهما أكثر كفاءة من الآخر وهي المشار إليها  
 بالحروف أ، ب. أما dalecarnegie فقد اقترح في كتابه (comment se faire des amis, 1939)  
 dale carnegie حسب

تسع وسائل لتغيير موقف الآخرين بنجاح، وتتمحور حول المعاملة الجيدة واللباقة والاحترام وتقدير  
 الإنجازات.

وبما أن العولمة انعكست أثارها على إدارة الأعمال بشكل مباشر، نظراً لتزايد اجتياز المنظمات  
 للحدود والذي ازدادت معه الحاجة إلى قادة ذوي كفاءة عالمية، تناولت دراسة الباحثة **أمينة بواشري بنت  
 ميرة** (توجه القيادات الإدارية في ظل العولمة، 2005) ظاهرة العولمة في أربعة بلدان عربية وهي العراق، مصر،  
 الجزائر والأردن، لإبراز انعكاسات هذه الظاهرة على توجهات القيادات الإدارية العربية نحو العالمية، و معرفة  
 المؤهلات الواجب توفرها في المدير العربي حتى يكون مديراً عالمياً، والتي حددتها بسبعة أبعاد: الثقافة، التفكير  
 الاستراتيجي، اللغة، التقانة، الإبداع، التعلم المستمر والتفاوض، اعتماداً على مؤشرات عالمية، وقد توصلت  
 الباحثة بالترتيب على مستوى لتلك البلدان الأربعة مجتمعة للنتائج التالية:

**1 - بعد التفاوض:** مما يعكس امتلاك المدير العربي للقدرات التفاوضية، إلا أن المديرين الجزائري والعراقي ما زالوا بحاجة إلى فهم آليات التفاوض على المستوى العالمي.

**2- بعد الثقافة:** مما يعكس تقدم تلك البلدان في هذا الميدان واستعدادها للتعامل وفق منظور عالمي، إلا أن حاجة المدير العربي لاستخدام الثقافة الحديثة بطريقة تؤهله لممارسة دور مدير عالمي ما زالت قائمة.

**3- بعد الثقافة:** مما يعكس تقدما ضئيلا لهذا البعد على مستوى تلك الدول، مما يعكس حاجة المبحوثين إلى التثقف والتعايش مع الثقافات العالمية الأخرى.

**4- بعد الإبداع:** مما يعكس حاجة المدير العربي للمزيد من القدرات الإبداعية التي تكسبه ميزة تنافسية.

**5- بعد التعلم:** مما يشير إلى أن هذا البعد مازال متراجعا لدى المدير العربي بالرغم من اشتراكه في المؤتمرات المتخصصة لكونه يؤمن بأن هذه الفعاليات تكسبه معارف وترفع قدراته (التكوين، التدريب، الخ....).

**6- بعد اللغة:** يعد متقدما لدى البلدان المبحوثة إذ أن هناك قناعة لدى المدراء تؤكد ضرورة تعلم أكثر من لغة كمنطلق لاستيعاب التطورات العالمية، وأسلوبا فعالا للتفاهم والتعامل مع زبائن من جنسيات مختلفة.

**7- بعد التفكير الاستراتيجي:** يعد بعدا متراجعا، مما يشير إلى عدم مواكبة سير نمط التفكير الاستراتيجي السائد لدى المدير العربي وفق التوجه نحو العالمية ' مما يتطلب فتح برامج تكوينية على مستوى مصر؛ الجزائر والأردن.

**8- التوجهات نحو العالمية:** جاءت الأردن ومصر في المرتبة الأولى والثانية على التوالي، مما يعكس الانفتاح العالمي لهذين البلدين، أما تراجع هذا البعد لدى الجزائر والعراق، فإنه يعكس الانفتاح المتحفظ لهذين البلدين على العالم. إن فشل نظريات السمات و سلوكيات القائد في تقديم تفسير مقبول للنجاح في القيادة'

وفشل نظريات الموقفية في تحديد عدد و نوع متغيرات الموقف و تقديم تفسير مقبول للعلاقة التي فرضتها بين متغير شخصية القائد (نمط القيادة) و متغيرات الموقف و بين إنتاجية المرؤوسين يؤدي بنا إلى طرح التساؤل التالي: ماهي العوامل الأساسية للنجاح في القيادة الإدارية الإسلامية و كيف يمكن لهذه الأخيرة أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

### III - القيادة الإدارية الإسلامية:



### III-1 معنى القيادة في الإسلام: يحمل معنى القيادة في الفكر الإسلامي بعضا من المعاني

المتعلقة بمهابة الناس وتولي أمورهم ومنها: الإمامة، الخلفة، الإمارة و الولاية<sup>(1)</sup>. كما يلزم وجودها في كل جماعة ذات هدف مشترك أيا كان حجمها ' و ذلك حفاظا عليها و تحقيقا لمصالحها' فقد قال الرسول صلى الله عليه و سلم " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم اءدهم"<sup>(2)</sup>. و قد وضع الإسلام منهجا دقيقا في اختيار القيادات و هذا حرصا لتحقيق الهدف منها و هو سياسة الدنيا و حراسة الدين<sup>(3)</sup>. فقد ورد انه صلى الله عليه و سلم قال لما سأله أبو ذر الإمارة " يا أبا ذر انك ضعيف و إنها أمانة و إنها يوم القيامة خزي و ندامة إلا من أخذها بحقها و أدى الذي عليه فيها"<sup>(4)</sup>. فما هي مقومات هذه القيادة و ما هي معايير اختيار القائد المسلم؟

### III-2 مقومات القيادة الإدارية الإسلامية:

ترتكز القيادة الإدارية الإسلامية على مجموعة من المبادئ ، يمكن تلخيصها فيما يلي:

اولا- الوسطية: تقوم القيادة الإدارية الإسلامية على الوسطية، فليست متسلطة الأوامر اومركزية القرار حيث قال تعالى: " فيما رحمة من الله لنت لهم كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك' فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر"<sup>(1)</sup> وقال أيضا: " لا تكلف نفس إلا وسعها"<sup>(2)</sup> ، ولا هي متساهلة إذ قال تعالى: " ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ' و لا تبسطها كل البسط فتقعد ملوما محسورا"<sup>(3)</sup> ، و لكنها تحسن التصرف (نظرية الموقف). و لقد أوجزه عمر(ض) في قوله " إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف و القوة في غير عنف"<sup>(4)</sup>. و هي قيادة تهتم بالتوازن

(1) د. هائل عبد المولى طفطوش' أساسيات في القيادة و الإدارة ' النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة' دار الكندي للنشر و التوزيع ' الأردن ' 2009 .

(2) ماجد راغب الحلو ' علم الإدارة و مبادئ الشريعة الإسلامية ' دار الجامعة الجديدة للنشر' مصر' 2007 ' ص : 139 .

(3) د. محمد البشير محمد عبد الهادي ' أهداف الإدارة و مقومات القيادة الإدارية في الإسلام ' دار الفكر و التأصيل ' دمشق ' 2005 ' ص : 33 - 35 .

(4) رواه الإمام احمد و أبو داود.

(1) سورة آل عمران - الآية : 159 .

(2) سورة البقرة- الآية : 233 .

(3) سورة الإسراء - الآية : 29 .

(4) د. أحمد محمد المصري، الإدارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 99.

بين انسانية الفرد و انتاجية العمل . فالوسطية هي مراعاة لحقوق وواجبات الفرد والجماعة، فقد قال تعالى " و كذلك جعلناكم أمة وسطا"<sup>(5)</sup>.

ثانيا- الالتزام والطاعة: يوجب الإسلام طاعة أولي الأمر، و ذلك ما جاء في قوله تعالى :  
" يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله و أطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم "<sup>(6)</sup> ، وأن تكون تلك الطاعة في غير معصية حيث قال عز وجل " و لا تطيعوا أمر المسرفين ' الذين يفسدون في الأرض و لا يصلحون "<sup>(7)</sup>، وقال صلى الله عليه وسلم : "على المرء السمع و الطاعة فيما أحب و كره ' إلا أن يؤمر بمعصية ' فلا سمع و لا طاعة "<sup>(8)</sup>. ' و ذلك حرصا على انتظام الجماعة و انضباط أعضائها حفاظا على كيانها.

ثالثا- تكافؤ السلطة و المسؤولية : تقتزن السلطة في الإسلام بالمسؤولية و ذلك ما يحدده قوله تعالى " لا يكلف الله وسعا إلا وسعها لها ما كسبت و عليها ما اكتسبت " و أكد الرسول (ص) في قوله " كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته "<sup>(9)</sup>، و هذا المبدأ يؤدي إلى تحسين الأداء و تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

رابعا- الشورى :وتعد من أهم المبادئ التي تقوم عليها القيادة الإدارية الإسلامية، لقوله تعالى " وشاورهم في الأمر "<sup>(10)</sup> لما يترتب عن ذلك من حرية في إبداء للرأي واتخاذ القرارات السليمة بالنسبة للمؤسسة و تحقيق للذات بالنسبة للأفراد ' فترتفع معنوياتهم و يقوى ولائهم و يحسن بالتالي أداءهم. فمن ضروريات القيادة الناجحة وجود هيئة استشارية، تسدي النصح للقائد و تضعه بصورة الموقف<sup>(1)</sup>، و قد قال (ص) " استعينوا على أموركم بالمشاورة "<sup>(2)</sup>.

خامسا- الرقابة الذاتية : ومصدرها الإيمان و الخوف من الله " اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا "<sup>(3)</sup>. ان الموظف الذي يخاف الله، يستشعر مراقبته في كل حركاته و سكناته لأنه يدرك قوله تعالى " إن

(5) سورة البقرة - الآية : 143.

(6) سورة النساء - الآية 59.

(7) سورة الشعراء - الآية : 151 - 152.

(8) أخرجه مسلم.

(9) رواه الشيخان و أحمد و أبو داود و الترمذي.

(10) سورة آل عمران - الآية : 159.

(1) رواه الترمذي .

(2) سورة الإسراء , الآية . 14 .

(3) سورة الإسراء الآية ، 36 .

السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولاً" (4). إن الرقابة الذاتية في الإسلام أداة التغيير لتطوير الذات و الإصلاح في المجتمع ، حيث قال تعالى " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (5) .

سادسا- العلاقات الإنسانية: تعد في الإسلام أصلا من أصوله و نظاما جزئيا يحكم العلاقة بين القادة و تابعيهم و بين المرؤوسين بعضهم ببعض ' و بين كل هؤلاء و بين المتعاملين مع المؤسسة. و تقوم هذه العلاقة على مبادئ الأخوة والتعاون و المشورة والعدالة المطلقة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ، و ذلك ما جاء في الكتاب " و المؤمنون و المؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف و ينهون عن المنكر " (6) وفي السنة " مثل المؤمنين في توادهم و تراحمهم و تعاطفهم كمثل الجسد الواحد ' إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (7) .

سابعا- القدوة الحسنة: وتمثل في حسن الخلق، و ذلك ما يؤكد قوله تعالى: " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله و اليوم الآخر " . و لاشك أن القيادة الناجحة هي التي تكون نموذجا لقاعدتها. ولقد كان (ص) قدوة لأصحابه ، وعليه، فإن القيادة الإدارية الإسلامية لا تقوم على رفع الشعارات، وإنما تتحرى الصدق والإخلاص في كافة الأقوال والأفعال.

### III - 3 صفات القائد الإداري المسلم:

و يستنبط من تلك المبادئ الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري المسلم والتي تقسم إلى:  
اولا - صفات فطرية: من قوة جسمية و قوة البنية، و الدليل في قوله تعالى "إن خير من استأجرت القوي الأمين" و قوة عقلية و فكرية كالذكاء و الفطنة و الحكمة، حيث قال تعالى " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة و الموعظة الحسنة و جادلهم بالتي هي أحسن".

ثانيا - صفات مكتسبة :

1- العلم والمعرفة : وهي أن يكون القائد الإداري المسلم متمسحا بالعلم بمعناه العام و هو التفقه في الدين فقد جاء في السنة " من أراد الله به خيرا فقهه في الدين " و العلم بمعناه الخاص بمعنى علم المهنة التي يريد قيادة العاملين فيها و متابعا للتطورات التكنولوجية امثالاً لقوله تعالى " و قل ربي زدني علما" (1). وقد جاء في صفات القائد في الكتاب " إن الله اصطفاه عليكم و زاده بسطة في العلم و الجسم و الله يؤتي ملكه من يشاء و الله واسع عليم" (2) .

(4) سورة التوبة - الآية : 71 .

(5) سورة الأحزاب ، الآية ، 21.

(6) سورة النحل ، الآية 125 .

(7) رواه البخاري .

(1) سورة طه ، الآية ، 114 ..

## 2- الخبرات و المهارات: و هي اكتساب معارف عملية من خلال التدريب والاستفادة من

ذوي الخبرة ، إذ قال تعالى " و لا يبيئك مثل خبير " (3) مع عدم تكرار الأخطاء وتجنبها عملاً بالسنة " لا يلدغ المؤمن من الجحر مرتين (4) " .

## 3- السلوكيات: وهي الاستقامة في السلوك الشخصي و حسن التعامل في السلوك الاجتماعي (5) ،

ومن أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها في سلوكه نذكر:

أ-العزم و المشورة(6): و هو التزام القائد بالأخذ بعزائم الأمور ليكون قدوة لتابعيه وقد جاء في

الاية الكريمة " وشاورهم في الأمر ' فإذا عزم فتوكل على الله ' ان الله يحب المتوكلين " (7) ' و

ب- التواضع: و هو عدم التكبر على المرؤوسين و المتعاملين مع المؤسسة حيث قال تعالى " و

واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين " (8) و قال (ص) " من تواضع لله رفعه الله " (9) لما لذلك من تأثير مباشر على تعزيز ولائهم للمؤسسة.

ج- العدل و الأمانة: لقد شدد الإسلام على ضرورة حفظ المال العام حيث منع الرشوة و السرقة

و النصب و

رتب على كل ذلك العقوبة المناسبة و التي وصلت إلى حد قطع يد السارق وردءا لذلك حيث قال

تعالى " و لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل " (10) . كما دعى إلى ضرورة كتابة الدين و كل المعاملات

المالية المؤجلة إذ قال تعالى " يا أيها الذين امنوا إذا تداينتم بدين إلى اجل مسمى فاكتبوه ' و ليكتب

بينكم كاتب بالعدل " (11) . كما نهى عن تذييره " و لا تبذر تبذير ' إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين

1

(2) سورة البقرة - الآية : 247.

(3) سورة فاطر - الآية : 14.

(4) رواه ابو هريرة.

(5) ماجد الحلو مرجع سبق ذكره ص 236.

(6) د/ محمد بن عبد الله البرعي ' مبادئ الإدارة و القيادة في الإسلام ( دراسة مقارنة ) ' ط2 ' نادي المنطقة الشرقية

الأديبي ' الدمام ' 1996 ' ص 193.

(7) سورة آل عمران - الآية: 159.

(8) سورة الشعراء - الآية : 215

(9) رواه ابو هريرة.

(10) سورة البقرة - الآية: 282.

(11) سورة الاسراء - الآيتان : 26-27.

"(12). و من الأمانات التي أوجب الإسلام مراعاتها أيضا أسرار المهنة إذ قال تعالى " لا يحب الله الجهر بالسوء من القول إلا من ظلم "(1). وكذا حفظ موارد المؤسسة البشرية بحسن توجيهها " ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصيحة إلا لم يجد رائحة الجنة "(2)، وعدم التمييز في المعاملات إذ قال تعالى " إن أكرمكم عند الله اتقاكم " (3) و لا سيما فيما يتعلق بفض النزاعات بينهم " ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل "(4). فيتحقق الاستقرار النفسي و الأمن الوظيفي للأفراد مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

**د- الصبر والإحسان:** و هو أن يتحمل القائد المتاعب و المصاعب و يواجه العقبات بضبط النفس و اللسان و العفو عند المقدرة عملا يقوله تعالى "و الكاظمين الغيظ و العافين عن الناس و الله يحب المحسنين"(5) مما يؤدي إلى تجنب المخاطر و كسب مودة التابعين و اقتدائهم بصبره ، و ذلك من أسرار النجاح " إنني جزيتهم اليوم بما صبروا أنهم هم الفائزون "(6).

**هـ- التقوى:** و هي من السمات الخلقية و الروحية التي تفضي إلى الإحساس بالمسؤولية و خشية العقاب العاجل و الآجل ' فقد قال تعالى " و لباس التقوى ذلك خير "(7).

**و- الشجاعة و قبول التحدي:** عادة ما تقترن الشجاعة بالثقة بالنفس و القدرة على الانجاز ، و هي صفة محببة إلى الله كما جاء في قوله صلى الله عليه و سلم " المؤمن القوي خير و أحب إلى الله من المؤمن الضعيف و في كل خير "(8). إن القائد المسلم بطبيعته يقبل التحدي و ذلك ناتج من طبيعة الإسلام نفسها ' التي لا تعرف الركون و الخمود' بل تعرف التجديد ' و الطرح المستنير في كل وقت ' و الله يجدد للأمة أمر دينها و يعث لها من يجدد ذلك كل مئة سنة كما ورد في الحديث الشريف: " ان الله يعث لهذه الأمة على رأس كل مئة سنة من يجدد لها دينها "(9).

(12) سورة الإسراء- الآيتان : 26-27.

(1) سورة النساء - الآية : 148.

(2) رواه البخاري.

(3) سورة الحجرات - الآية 13 .

(4) سورة النساء - الآية : 58.

(5) سورة آل عمران - الآية : 134.

(6) سورة المؤمنون- الآية : 111.

(7) سورة الأعراف- الآية : 26.

(8) رواه مسلم.

(9) رواه مسلم .

ي- **الصدق**: ومصدره الرقابة الذاتية حيث أن القائد الإداري المسلم يؤدي واجباته بدافع إرضاء الله وليس بدافع الخوف من العقاب الإداري، يحرص على تجنب الإهمال في العمل لاعتباره عبادة ومسؤولية يحاسب عليها حيث انه يعي قوله تعالى "ولا تسئلن عما كنتم تعملون"<sup>(10)</sup>. فهو يتحرى الصدق في كل تصرفاته امثالاً لقوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين"<sup>(1)</sup>، وعملاً بقوله (ص): "اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"<sup>(2)</sup>. فالقائد المسلم يدرك أن اكتساب ثقة وولاء الغير (الموظفين ولاسيما العملاء) يتوقف بدرجة كبيرة على إخلاصه وصدقه في التعامل معهم.

ن - **القدوة الحسنة**: وهي أن يكون القائد المسلم عملياً أي قدوة في القول والعمل اهتداءً بقوله تعالى "يا أيها الذين آمنوا لما تقولون ما لا تفعلون" كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون"<sup>(3)</sup>، متسماً بمكارم الأخلاق.

س- **فهم طبيعة المرؤوسين و تفقد أحوالهم**: وذلك لتحديد قدراتهم و عدم تكليفهم بما لا يطيقون حيث قال تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها"<sup>(4)</sup>، والتقرب إليهم و الاستجابة لاحتياجاتهم عملاً بقوله صلى الله عليه و سلم " من كان لنا عاملاً و لم يكن له سكن فليتخذ مسكناً و من لم يكن له زوج فليتخذ زوجاً و من لم يجد خادماً فليتخذ خادماً و من لم يجد دابة فليتخذ دابة و من اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق"<sup>(5)</sup>، مما يؤدي الى تعزيز ولاءهم للمؤسسة.

ش- **المبادأة والابتكار**: وهي المبادرة و الاجتهاد في إيجاد الحلول وابتكار الوسائل لتطوير العمل. والإبداع ليس غريباً عن الأمة الإسلامية لأنها أمة مأمورة بالإبداع والإتقان و الاجتهاد و التنافس الشريف<sup>(6)</sup>، حيث قال تعالى " و في ذلك فليتنافس المتنافسون"<sup>(7)</sup> و قال أيضاً " الذين يذكرون الله قياماً و قعوداً و على جنوبهم و يتفكرون في خلق السموات و الأرض"<sup>(8)</sup>.

## VI- الميزة التنافسية والقيادة الادارية الاسلامية :

(10) سورة النحل - الآية : 93.

(1) سورة التوبة - الآية : 119.

(2) رواه البخاري ومسلم و احمد و ابن ماجه و الترمذي

(3) سورة الصف - الآيتان : 2-3.

(4) سورة البقرة - الآية : 286.

(5) رواه أبو داود.

(6) د/ محمد البشير محمد عبد الهادي ' مرجع سبق ذكره ص: 45.

(7) سورة المطففين - الآية : 26.

(8) سورة آل عمران - الآية : 191.

كما حث على ذلك النبي صلى الله عليه و سلم إذ قال " من اجتهد وأصاب فله أجران ومن اجتهد ولم يصب فله اجر واحد"<sup>(9)</sup>. فما هي انعكاسات التطبيق الميداني لتلك المبادئ و التحلي

بهذه الصفات على بناء الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها ؟

إن الإجابة على الإشكال المطروح تستوجب التطرق ابتداء إلى الميزة التنافسية، تعريفها، مصادرها، دورة حياتها و من ثم إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية الإسلامية في تحقيقها وتعزيزها.

## VI-1 تعريف الميزة التنافسية:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مدركة لدى العملاء تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنافسين، وذلك بالاستخدام الأفضل لإمكاناتها ومواردها المادية، المالية، التنظيمية والبشرية (الكفاءات والقدرات) ، وتلمس القيمة التنافسية في العوائد الناتجة عن زيادة حصتها السوقية<sup>(1)</sup>. ويعرفها Michael Porter على أنها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الحفاظ بهذه القدرة (إحداث عملية الإبداع)<sup>(2)</sup>. يتبين من التعريف أن للميزة التنافسية بعدين أساسيين هما:

### أولاً- القيمة المدركة:

يتوقف تحقيق الميزة التنافسية على إدراك العملاء بأن ما تقدمه لهم المؤسسة من قيم مقارنة بمنافسيها يشكل أعلى قيمة لديهم، من خلال: السعر، الجودة مقارنة بالسعر، درجة الاعتمادية، خدمات ما بعد البيع، العلاقة الطيبة مع الزبائن والتي تعرف بإدارة العلاقة بالزبائن "CRM" والتي تقوم على مبادئ مثل<sup>(3)</sup>: تحقيق قيمة مميزة مقارنة بالمنافسين. زيادة ولاء العملاء. زيادة فعالية التسويق. إعطاء أولوية لخدمة العملاء (التمايز). و مواجهة ضغط المنافسة.

### ثانياً- التمايز (التميز):

يعرف التمايز على أنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات من الأداء والتنفيذ لعمليات تفوق ما يحققه المنافسون. ويقصد به أيضا إنتاج سلعة او خدمة يصعب تقليدها<sup>(4)</sup>.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف تضمن المؤسسة الحفاظ على ميزتها التنافسية ؟

وما هي المدة الزمنية لبقائها قبل ظهور المنافسين وتقليدهم إياها ؟

<sup>(9)</sup> رواه البخاري.

<sup>(1)</sup> أبو القاسم حمدي ' تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ' منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2008 ' ص : 128 .

<sup>(2)</sup> شتوح محمد ' مرجع سبق ذكره ' ص : 29 .

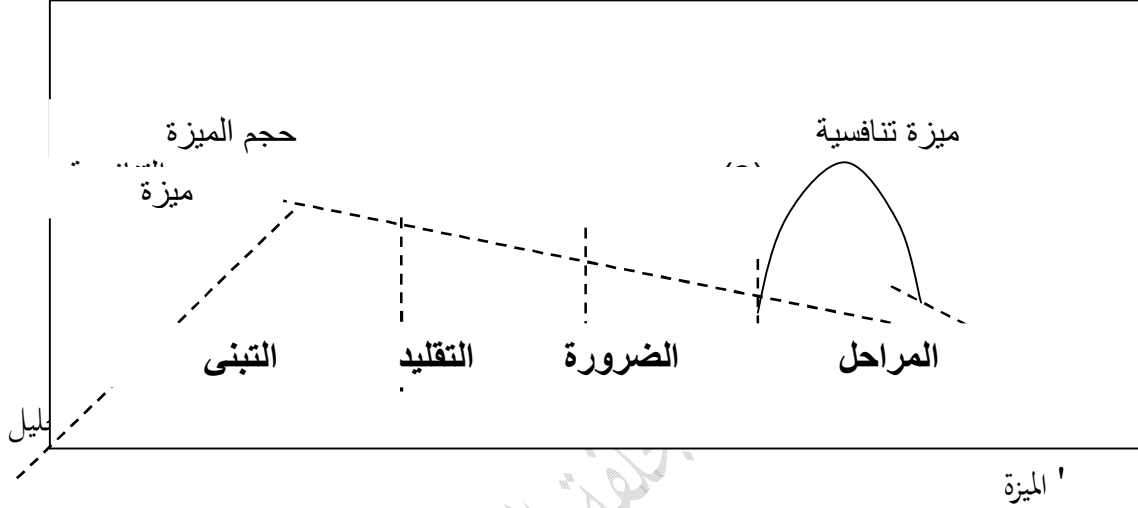
<sup>(3)</sup> أبو القاسم حمدي ' مرجع سبق ذكره ' ص : 130 - 131 .

<sup>(4)</sup> ياسين حميني ' الميزة التنافسية في ظل إدارة العلاقة بالزبائن ' منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2008 ' ص : 22 .

## VI-2 الحفاظ على الميزة التنافسية :

إن تحقيق ميزة تنافسية يتطلب إستراتيجية هجومية تتمثل في قيادة الكلفة والتمايز، أما الحفاظ عليها فيتطلب استخدام إستراتيجية دفاعية تنافسية. الاستمرار الا أن للميزة التنافسية دورة حياة (5) تتكون من مرحلة التقديم ؛ مرحلة التبني ؛ مرحلة التقليد ؛ مرحلة الضرورة. وذلك ما يوضحه الشكل الآتي:

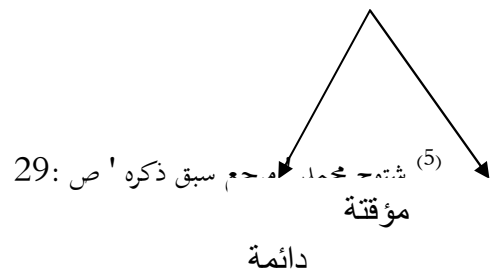
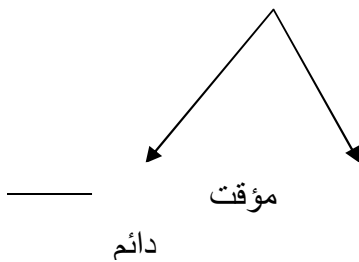
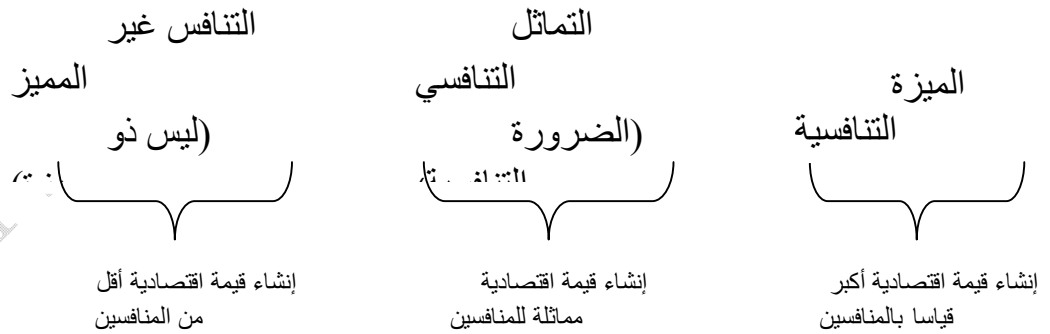
الشكل رقم (4) : دورة حياة الميزة التنافسية



التنافسية في مجال الأعمال ' مصر ' 199 ' 8 ص : 86 .

يتبين من الشكل أعلاه أن الميزة التنافسية تبدأ بالزوال إذا لم يتم تطويرها . وهو ما سيوضحه

الشكل الآتي : الشكل رقم (5): أنواع المزايا التنافسية





المصدر : غسان عيسى العمري ' سلوى أمين السامرائي ' نظم المعلومات الإستراتيجية  
مدخل استراتيجي معاصر ' دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ' الأردن ' 2008 ' ص : 146

يتضح من الشكل السابق أن المؤسسة تكون في أفضل حالاتها عندما تحقق ميزة تنافسية، والمحافظة على الميزة تتطلب التركيز أكثر على مصادرها والتي لخصها porter في التكلفة و التمايز و فصلها الجودي في الجودة و رضا الزبون ' الإبداع ' تحفيز العاملين ' تبني تكنولوجيا الإعلام و الاتصال (tic)<sup>(1)</sup>.

#### IV-3 دور القيادة الإدارية الإسلامية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة :

يمكن تحديد الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تساهم به القيادة الإدارية الإسلامية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، في جعل المورد البشري الذي يتوقف عليه تطبيق إستراتيجية المؤسسة، ميزة تنافسية وكذا تحقيق التوافق بين الظروف البيئية وإمكانيات المؤسسة. و ذلك وفق مايلي :

أولا :تحسين الكفاءة التشغيلية الداخلية بتحسين أداء العمليات والأنشطة وتقديم المنتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة' وذلك من خلال:

- توفير المهارات والمحافظة عليها عن طريق:

أ- التوظيف حسب الجدارة: وذلك بتولية الأصلح وعدم إسناد الوظائف لمن هم ليسوا أهلا لها لقرابة أو محاباة عملا بقوله تعالى: " إن خير من استأجرت القوي الأمين " <sup>(2)</sup> وقوله (ص): "من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا لمودة او قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله والمسلمين" <sup>(3)</sup>.

ب- تنمية القدرات : وذلك ماتدعو إليه الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التالية :

- "اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق ' اقرأ وربك

الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم" <sup>(4)</sup>.

- " الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا

الألباب" <sup>(5)</sup>.

إن حث الإسلام على طلب العلم والتزود بوسائله الثلاث، القراءة، الملاحظة والاستماع دليل على اعتباره شامل لسائر أنواع التعلم (التكوين والتدريب) ومنطلق لاكتساب الخبرات. كما انه كلما ازداد

(1) الجودي محمد علي' الريادة و الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ' 2009 ' ص 69- 73- 76- 78.

(2) سورة القصص - الآية :26

(3) رواه مسلم.

(4) سورة العلق - الآيات :1- 5.

(5) سورة الزمر - الآية :18.

الفرد علما، ازداد رفعة ومنزلة حيث قال تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" (6)، و ازدادت معرفته بربه وخشيته منه إذ قال تعالى: "إنما يخشى الله من عباده العلماء" (7) ' فيصبح بالتالي متقنا أكثر لعمله امثالاً لقوله عليه الصلاة و السلام " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" (1)، صادقاً في تعاملاته مهتدياً لقوله تعالى " و الذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون" (2)

**ج- التحفيز:** يشدد الإسلام على ضرورة تحديد الأجر مسبقاً تبعاً لتدرج الأعمال، مع عدم المماثلة في الوفاء به ومراعاة تغطية الحوافز المالية للاحتياجات العامل المعيشية، و هو ما ينعكس على مردودية المؤسسة.

و لقد قال (ص) في هذا الصدد: "من كان يؤمن بالله و اليوم الآخر فلا يستعملن أجيراً حتى يعلمه أجره" (3). و "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (4). و يطالب الإسلام أيضاً بإشراك العمال في الأرباح " من صنع لكم معروفا فكافئوه" (5).  
ومن الحوافز أيضاً توفير فترات الراحة أثناء العمل و الخدمات الاجتماعية، و ذلك ما جاء في قوله (ص):

- " إن لربك عليك حقا ' وإن لنفسك عليك حقا، و لأهلك عليك حقا، فأعط كل ذي حق حقه" (6).

- " روحوا القلوب ساعة بعد ساعة، فإن القلوب إذا كلت عميت" (7).

فضلاً عن تشجيع العلاقات الإنسانية بينهم القائمة على التعاون، الإخاء، التناصح وعدم الغيبة والنميمة

حيث قال تعالى: - "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (8).

- "إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون" (9).

(6) سورة المجادلة - الآية : 11 .

(7) سورة فاطر - الآية : 28 .

(98) رواه البيهقي .

(99) سورة المؤمنون - الآية 8 .

(104) رواه البيهقي .

(105) رواه البخاري و ابن ماجه .

(109) أخرجه أبو داود .

(110) رواه البخاري

(111) رواه البخاري

(112) سورة المائدة - الآية : 2 .

قال صلى الله عليه وسلم: - و من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ' و من فرج عن مسلم كربة' فرج الله عنه كربة من كرب الآخرة ' و من ستر مسلما ستره الله يوم القيامة "(10)

مما يحقق الترابط و التكافل الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المؤسسة، فيكونوا أقوى سند لها لمواجهة المنافسة. إن تبني سياسة تحفيزية متوازنة لا غلو فيها ولا تقصير تجعل العامل ميزة تنافسية لدى المؤسسة تحقق لها الريادة.

**د- تشجيع الإبداع والابتكار:** إن حرص الإسلام على تولية الأصلح وعلى تنمية قدرات العاملين وتبني سياسة تحفيزية تقوم أساساً على إشراكه الأفراد في صنع القرار والاعتراف بإنجازاتهم، دليل على أنه يدعو إلى الإبداع و الابتكار و الإصلاح و التغيير وعدم الجمود، وذلك ما تؤكد الآيات الكريمة و الأحاديث النبوية الشريفة التالية :

- الآيات- " و ما أوتيتم من العلم إلا قليلا "(1).

- " و أن ليس للإنسان إلا ما سعى ' و أن سعيه سوف يرى ' ثم يجزاه الجزاء

الأوفى " (2)

-الأحاديث- " انتم اعلم بأمر دنياكم "(3).

إن إدراك المرؤوسين للاهتمام الذي يوليه لهم قائدهم في هذا الصدد، يولد لديهم حب المبادرة والعزم على تجسيد أفكارهم واختراعاتهم وإبداعاتهم، فيحققون إنجازات مميزة تساهم بالتالي في إنشاء قيمة لدى العميل.

**ثانيا- تصميم التنظيم الذي يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة التنافسية.**

وذلك بتصميم هيكل التنظيمي يسمح بتحديد الأدوار والمسؤوليات التي تستجيب لاحتياجات

العملاء والقائم على:

**1-التدرج الرئاسي (الوظيفي):** والمستند على تدرج الأعمال وتفاوتها لتفاوت في المعرفة والخبرة

عملا بقوله تعالى: " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون "(4). إن شعور الموظف بالعدالة يحقق له الأمن والاستقرار الوظيفي.

(113) سورة الحجرات - الآية :10.

(114) رواه البخاري.

(1) سورة الإسراء - الآية : 85.

(2) سورة النجم - الآيات :39-40-41.

(3) رواه مسلم.

(4) سورة الاحقاف - الآية :19.

ب- تناسب السلطة بالمسؤولية: تقتزن السلطة في الإدارة الإسلامية بالمسؤولية (السلوكية والفكرية) أي المحاسبة على ممارستها، مع مراعاة الدقة في تحديد تلك المسؤولية عملاً بقوله تعالى: **وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم: - " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (5)** .  
الرئيس ، عليه خدمة من هم تحت إمرته وعلى الرعية تقويمه<sup>(1)</sup> .

ثالثاً -تحسين الكفاءة التشغيلية الخارجية: وذلك بتبني علاقات طيبة مع المتعاملين مع المؤسسة ولا سيما العملاء وهو ما يهدف إليه ما يعرف اليوم بإدارة العلاقة بالزبائن CRM<sup>(2)</sup> .

#### 1-إدارة العلاقة بالزبائن :

لقد أولى الإسلام اهتماماً بالغاً للمعاملات حيث جعل الدين كله في المعاملة، لما يترتب عن سوء المعاملة من سلوكيات تولد الأزمات الأخلاقية والاجتماعية تهدم القيم والمجتمعات، فنهى عن ذلك تعالى إذ قال: **" ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين" (3)** .

إن الرفق بالعملاء وحسن معاملتهم أمر مطلوب شرعاً. ولقد جعلت النظريات الحديثة حسن التعامل أحد أهم الاستراتيجيات لها كونه أحد أهم عناصر النجاح<sup>(4)</sup> والحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة وتلخص فيما يلي:

ب-حسن التفاوض معهم والاستماع لشكاويهم وإسداء النصيحة لهم عملاً بقوله تعالى :

- **" وقولوا للناس حسناً" (5)** ; **" و جادلهم بالتي هي أحسن "** .

وقوله صلى الله عليه وسلم: **" الكلمة الطيبة صدقة" (6)** , **" الدين النصيحة لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم" (7)** .

ج- منحهم تخفيضات وتسهيلات في البيع كالبيع لأجل وبدون فوائد حيث قال تعالى :

- **" واحل الله البيع وحرم الربا" (8)** .

- **" يأيتها الذين امنوا أوفوا بالعقود" (9)** .

(5) رواه الشيخان .

(1) عبد العزيز عطا الله المعاينة ' مرجع سبق ذكره ' ص : 51 .

(2) سعيد الحكيم المحامي ' مرجع سبق ذكره ' ص : 60

(3) الأنفال - الآية : 46.

(4) د/ محمود عبد الكريم أرشيد' مرجع سبق ذكره ' ص 45.

(5) سورة النحل - الآية : 125.

(6) رواه مسلم و البخاري.

(7) رواه مسلم و أبو داود .

(8) البقرة - الآية : 275 .

و قوله (ص): - "رحم الله رجلا سمحا إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى"<sup>(10)</sup>.

د- عدم احتكار السلع و المنتجات و تقديمها بالكميات و المواصفات المطلوبة امثالا لقوله تعالى:- " و أوفوا الكيل إذا كلتم و زنوا بالقسطاس المستقيم ' ذلك خير و أحسن تأويلا "<sup>(1)</sup>

- " وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولا "<sup>(2)</sup>

وقوله صلى الله عليه وسلم: .- " لا تحاسدوا ولا تناجشوا ' و لا تباغضوا ' و لا تدابروا ' و لا يبيع بعضكم على بيع بعض و كونوا عباد الله إخوانا " "<sup>(3)</sup> .

كما نهي صلى الله عليه و سلم عن بيع النخل حتى يزهو و عن السنبل حتى يبيض و يامن العاهة نهي البائع و المشتري.

كما أثنى على المتاجرة المقترنة بالالتزام بأخلاق المهنة و آدابها فقال " من جلب طعاما فباعه بسعر يومه فكأنما تصدق به " "<sup>(4)</sup> " خير الناس انفعهم للناس "<sup>(5)</sup>.

هـ - المصدقية في الإعلام و الترويج و في الدراسات المتعلقة بسلوك المستهلكين ' لقوله تعالى:

- " يا أيها الذين امنوا اتقوا الله و كونوا مع الصادقين " "<sup>(6)</sup>

وقوله (ص):- "التاجر الصدوق مع النبين و الصديقين و الشهداء و الصالحين"<sup>(7)</sup>.

و- تحقيق الكفاءة التوزيعية : وذلك بتحقيق القدرة على الإمداد و التموين إلى درجة الخدمة المطلوبة من العملاء عملا بقوله صلى الله عليه و سلم " المسلمون عند شروطهم ' ما وافق الحق من ذلك "<sup>(8)</sup>

الخاتمة:

(9) المائة - الآية : 1.

(10) رواه البخاري .

(1) سورة الإسراء - الآية : 35.

(2) سورة المطففين - الآيات : 1 - 3.

(4) رواه مسلم .

(5) رواه الطبراني و البيهقي .

(6) سورة التوبة - الآية : 119.

(7) رواه الترمذي .

(8) أنس بن مالك.

لم يعد تقدم الدول مرهون بمدى اكتسابها للموارد المالية بقدر ارتباطه بمدى توفرها على الموارد البشرية الكفأة، التي تعد محرك القوى الأخرى (عوامل الإنتاج الأخرى) و سر نجاح المؤسسات الرائدة، إذ تشكل أهم مصادر ميزتها التنافسية. و للحصول و المحافظة على هذا المورد الاستراتيجي، الذي يضمن للمؤسسة إنشاء قيمة مدركة لدى الزبون، بتقديم خدمة أو منتج مميز عن ذلك المعرض من طرف المنافسين الحاليين أو المحتملين، غير قابل للتقليد أو الاستبدال، يتطلب قيادة إدارية حكيمة و محكمة ، تضع لكل حالة علاجها و تحسن التصرف في المواقف الحرجة ، و ذلك ما تحققه القيادة الإدارية الإسلامية.

## قائمة المراجع

➡ القرآن الكريم .

➡ السنة النبوية الشريفة .

- 1- أبو القاسم حمدي ' تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ' منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2008.
- 2- -د/ احمد محمد المصري ' الإدارة في الإسلام ' مؤسسة شباب الجامعة ' الإسكندرية ' 2004 .
- 3 - جمال الدين لعويسات ' مبادئ الإدارة ' دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ' الجزائر ' 2003
- 4- جمال الدين لعويسات ' السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ' دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ' الجزائر ' 2002 .
- 5- راوية حسن ' السلوك في المنظمات ' الدار الجامعية الجديدة ' الإسكندرية ' 2001.
- 6- د/ سعيد الحكيم المحامي ' الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية و النظم الوضعية ' دار الفكر العربي القاهرة ' 1987 .
- 7- شتوح محمد ' الإدارة الإستراتيجية و بناء الميزة التنافسية، منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2009 .
- 8- د/ عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان ' الإدارة في الإسلام الفكر و التطبيق ' دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ' الرياض ' 1990 .
- 9- عبد العزيز عطا الله المعاينة ' الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ' دار الحامد للنشر و التوزيع ' الأردن ' 2007 .
- 10- عبد المنعم محمد علي إدريس ' محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال ' النظريات و الوظائف ' المعهد العالمي لعلوم الزكاة ' السودان ' 2004 .

- 11- د/ ماجد راغب الحلو ' علم الإدارة و مبادئ الشريعة الإسلامية ' دار الجامعة الجديدة للنشر ' مصر ' 2007.
- 12- د/ محسن احمد الخضيرى ' الفكر الإداري في الإسلام ' ندوة حول الإدارة في الإسلام نظمت من طرف المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بجدة بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة ' في الفترة الممتدة من 15-19 سبتمبر 1990.
- 13- د/ محمد البشير محمد عبد الهادي ' أهداف الإدارة و مقومات القيادة الإدارية في الإسلام ' دار الفكر و التأصيل ' دمشق ' 2005.
- 14- د/ محمد بن عبد الله البرعي ' مبادئ الإدارة و القيادة في الإسلام ( دراسة مقارنة ) ' ط2 ' نادي المنطقة الشرقية الأدبي ' الدمام ' 1996 .
- 15- د/ محمود عبد الكريم أرشيد ' النظريات الاقتصادية المؤثرة في النشاط الاقتصادي و ضوابطها في السوق الإسلامي ' دار النفائس للنشر و التوزيع ' الأردن ' 2011.
- 16- د/ هاييل عبد المولى طشطوش ' أساسيات في القيادة و الإدارة ' النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة ' دار الكندي للنشر و التوزيع ' الأردن ' 2009 .
- 17- ياسين حميني ' الميزة التنافسية في ظل إدارة العلاقة بالزبائن ' منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2008.
- 18- يوسف بونخلخال ' القيادة الإدارية ' الجزائر ' 2001 .

