

القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

مقداد شفيقة

أستاذة مساعدة بالمدرسة العليا للتجارة / الجزائر



ملخص:

إن تحقيق الميزة التنافسية والحفاظة عليها، يتوقف على قدرة المؤسسة على جذب العملاء، الأمر الذي يتطلب مشاركة فعلية وفاعلة للأفراد العاملين بها ولن 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 وحكمة. وذلك ما يتجسد في القيادة الإدارية الإسلامية، كونها تتميز بقوة الإيمان بالهدف والرسالة، الحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية، الوسطية والشورى، تكافؤ السلطة والمسؤولية، الرقابة الذاتية (قوة الإدراك للمسؤولية)، العدل والأمانة، القدوة الحسنة وتشجيع الإبداع والابتكار.

مما يمكن المؤسسة من امتلاك يد عاملة مميزة وإمكانات تنظيمية فعالة، و يجعلها في مركز أفضل من منافسيها وفي مستوى الحفاظ على ميزتها التنافسية. وهو ما حاولت نظريات القيادة الإدارية المعاصرة إثباته، إلا أنها فشلت في ذلك لتركيز بعضها على صفات القائد، وعجز بعضها الآخر على تحديد عدد المتغيرات المؤثرة على السلوك الإداري والإنساني للقائد داخل المؤسسة وخارجها.

الكلمات المفتاح: القيادة الإدارية، الميزة التنافسية، القائد، القيادة الإدارية الإسلامية، الإستراتيجية الدفاعية.

Résumé :

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 ; Leadeur ; Leadership administratif islamique ; stratégie défensive.

مقدمة:

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 لإمكانياتها 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 والحفاظة عليهم للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية ؟

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

1 - 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؟.

1-1 - مفهوم القيادة لغة:

كلمة قيادة يونانية الأصل، والقيادة حسب آرفت تقوم على علاقة متبادلة بين من يبدأ الفعل بالتوجيه والإرشاد وبين من ينجزه، بهدف تحقيق أغراض معينة⁽¹⁾.

1-2 - 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 ليتير (J.LETTER) حيث اعتبر القيادة ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة⁽²⁾.

1-3 - تعريف القيادة الإدارية :

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%⁽³⁾. ويشترك كل من تيد (Tead) ، كونتز واونيل (Koontz et O'Donnell) ، آلن (Allen) وفيفنر (Fiffner) في تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وشحذ همهم لبلوغ الأهداف المنشودة. وعليه يرى بوخلخال أن القيادة تقوم على وجود القائد؛ ومجموعة من الأفراد؛ وهدف يربط بينهما يسعى كل منهما لبلوغه. وهو ما لخصه في المعادلة التالية:

$$\text{القيادة} = \text{قائد إداري} + \text{جماعة مرؤوسين} + \text{تأثير} + \text{هدف (أهداف)} + \text{موقف}$$

ويوضح الجدول الآتي أبرز الفروقات السلوكية بين الرئيس والقائد.

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

(2) عبد العزيز عطا الله المعاينة ' نفس المرجع ' ص: 324 .

(3) جمال الدين لعويسات ' مبادئ الإدارة ' دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ' الجزائر ' 2003' ص : 115.

جدول رقم (1): الفروقات السلوكية بين الرئيس والقائد

يعرف ما الذي عليه فعله	يعرف ما الذي يجب عليه فعله
يتخذ قرارات حسنة	يتخذ أحسن القرارات
يحاول الحفاظ على الوضع الراهن	مولع بالتغيير و مبدع ، وصاحب رؤى.
يرسم الإستراتيجية ويتبعها	يحافظ على ثقافة المؤسسة ويحترمها
يبحث عن الحلول	يتجاوز المشاكل
يتكفل بالغير	يفوض الغير
له التزامات	له أحلام وطموحات
يبحث عن النجاعة	يبحث عن القدرات ويجندها
يحكم العقل	يحتكم للحدس

المصدر: مشري محمد، المناجنت بين النظرية و التطبيق ' ص : 58

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⁽⁵⁾. وتخص تلك السمات⁽⁶⁾ الصفات الفسيولوجية؛ الصفات العقلية؛ الصفات الذاتية؛ الصفات الاجتماعية.

ولقد انتقدت نظرية السمات لعجزها عن تقديم قائمة موحدة بعدد و نوع الخصائص الشخصية الواجب توفرها في القائد و بعدم اقتصار تلك السمات على القادة فحسب، فيما انتقدت نظرية الرجل العظيم لاعتبارها أن القادة يولدون ولا يصنعون، أي أن القيادة تورث ولا تكتسب، وذلك ما ثبت عدم صحته⁽⁷⁾.

ان كلا النظريتين فشلتا في تحديد عوامل النجاح في القيادة، لتركيزهما على صفات القائد وتجاهلهما متغيرات الموقف، مما أدى ببعض الباحثين إلى إجراء بعض الدراسات حول الخصائص الأساسية للقيادة الفعالة نذكر منهم⁽⁸⁾ :

1- edwin gheselli الذي توصل في أبحاثه إلى خصائص القيادة ورتبها حسب أهميتها الى القدرات الإشرافية من انجاز لمهام الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة ؛ الحاجة إلى التحصيل المهني في بحث عن تقلد المسؤوليات؛ الذكاء بالتقدير السليم للأمور وتحليل المواقف؛ الثقة بالنفس والمبادأة.

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.

(5) يوسف بوخلخال ' مرجع سبق ذكره ' ص : 61- 63 .

(6) جمال الدين عويسات " السلوك التنظيمي والتطوير الإداري " دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع " الجزائر " 2002 ص 33.

(7) عبد المنعم على ادريس " مرجع سبق ذكره ، ص 130.

(8) جمال الدين لعويسات ' مبادئ الإدارة ' مرجع سبق ذكره ' ص : 118 - 119.

أولا - نظرية X و Y (القيادة الاستبدادية والقيادة الديمقراطية):

يرى دوجلاس ماجريجور (Douglas mc gregor 1960) أن سلوك القائد يحدد وفقا لافتراضاته عن الطبيعة البشرية لمروءوسيه، والتي قسمها إلى افتراضات سلبية تتوافق مع مبادئ الإدارة العلمية (frederictaylor) وهي التي تقوم عليها نظرية "X" وافتراضات إيجابية تتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية (elton mayo)، وهي التي تقوم عليها نظرية "Y"⁽⁸⁾. وقد اشاعت فروض هذه النظرية أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي والإحساس بالحيوية مما يتوافق مع الطبيعة ولقد حاولت بعض الدراسات السلوكية دراسة أساليب قيادية ناجحة و أخرى غير ناجحة يتميز فيها القادة عن بعضهم البعض. 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 (أسلوب القيادة الموقفية).

ثانيا - نظرية الشبكة الإدارية (managérial grid)⁽⁹⁾:

تقوم هذه النظرية على بعدين هما العلاقات والعمل حيث افترض Jane motone و robert black أن التفاعل بين هذين البعدين ينتج عددا من أنماط القيادة، بعدد عناصر المصفوفة، يشغل فيها الاهتمام بالعمل المحور الأفقي والاهتمام بالعلاقات المحور العمودي، قسم كل محور إلى تسع مستويات، حيث يعني الرقم (9) اهتماما كبيرا ويعني الرقم (1) اهتماما منخفضا بالعمل أو بالأفراد. وكل تقاطع للمصفوف والأعمدة يعكس أسلوبا قياديا معينا النمط الضعيف؛ الاجتماعي؛ الوسطي؛ المتسلط؛ نمط الفريق. إلا أن الباحثين لم يثبتوا علاقة هذا النمط بنجاح القيادة كما أهملوا المواقف التي قد تدفع إلى نمط قيادي مختلف. 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 الأنسب¹ 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، ونجاحه في القيادة لا يتوقف على بناء شخصيته وسلوكه فحسب وإنما على متغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إلا أن عدم الاتفاق حول نوع وعدد تلك المتغيرات، أدى إلى ظهور عدة اتجاهات، منها ما نادى به :

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

ثانيا - kennethblanchard و Paulhersey (نظرية درجة النضج لدى الأتباع أو دورة حياة القيادة) ويعتبران بان فعالية القيادة تتوقف على درجة نضج المرؤوسين، أي مدى قدرتهم على العمل وتحمل المسؤولية. يقترح

(9) راوية حسن' السلوك في المنظمات' الدار الجامعية الجديدة ' الإسكندرية ' 2001 ' ص : 19.

(10) يوسف بوخلخال ، مرجع سبق ذكره ، ص: 75

الباحثان أربع مراحل لنضج الأتباع (القدرة على العمل والرغبة فيه) وعلى القائد التغيير في أساليبه القيادية حسب ما تتطلبه كل مرحلة من مراحل النضج . كما يوضحها الجدول التالي :

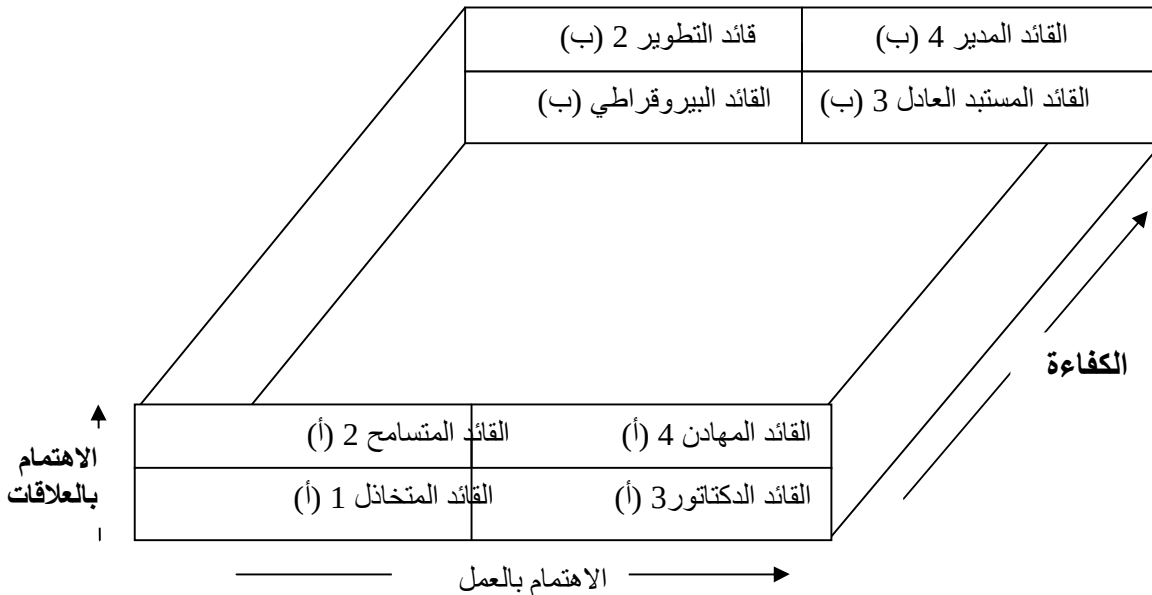
جدول رقم (2) : تنوع أساليب القيادة وفقا لمستوى نضج الأتباع

المرحلة (4)	المرحلة (3)	المرحلة (2)	المرحلة (1)	المراحل مستوى النضج
عالية	عالية	بعض القدرة	منخفضة	قدرة الفرد على العمل
مرتفعة	متذبذبة	منخفضة	عالية	رغبة الفرد في العمل
التفويض و منح المسؤوليات	المساندة، الشاء و المشاركة	التدريب، التوجيه و المساندة	التوجيه، التحكم و الإشراف	أسلوب القيادة

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

ثالثا - William Reddin "نظرية الكفاءة الإدارية" الذي أضاف بعدا ثالثا ألا وهو الفعالية القيادية ' ويقصد بها مدى تحقيق القائد للأهداف باعتبار ذلك أحسن معيار للفعالية وهو ما يمثله الشكل التالي :

الشكل رقم (1) : النموذج الثلاثي الأبعاد ل william reddin



المصدر: جمال الدين لعويصات: 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 Dale Carnegie فقد اقترح في كتابه (comment se faire des amis, 1939) تسع وسائل لتغيير موقف الآخرين بنجاح، وتتمحور حول المعاملة الجيدة واللباقة والاحترام وتقدير الانجازات.

وبما أن العولمة انعكست أثارها على إدارة الأعمال بشكل مباشر، نظرا 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، ومعرفة المؤهلات الواجب توفرها في المدير العربي، اعتمادا 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 الثقة: مما يعكس تقدم تلك البلدان في هذا الميدان واستعدادها للتعامل وفق منظور عالمي، إلا أن حاجة المدير العربي لاستخدام الثقة 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 الحاجة إلى التشقّف والتعاش 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 العالمية¹، 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.
- إن فشل نظريات السمات وسلوكيات 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) ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية الرؤوسين يؤدي بنا إلى طرح التساؤل التالي: ماهي العوامل الأساسية للنجاح في القيادة الإدارية الإسلامية وكيف 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 بهداية الناس وتولي أمورهم ومنها: الإمامة، الخلافة، الإمارة والولاية⁽¹¹⁾. كما يلزم وجودها في كل جماعة ذات هدف مشترك أيا كان حجمها¹ وذلك حفاظا عليها وتحقيقا لمصالحها ' فقد قال الرسول (ص) " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم احدهم "(12). وقد وضع الإسلام منهجا دقيقا في اختيار القيادات وهذا حرصا لتحقيق الهدف منها وهو سياسة الدنيا وحراسة الدين⁽¹³⁾ — فقد ورد انه صلى الله عليه وسلم قال لما سأله أبو ذر الإمارة " يا أبا ذر انك ضعيف وإمنا أمانة وإمنا يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها "(14).

فما هي مقومات هذه القيادة وما هي معايير اختيار القائد المسلم ؟

III-2 مقومات القيادة الإدارية الإسلامية:

(11) هائل عبد المولى طفطوش ' أساسيات في القيادة والإدارة ' النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ' دار الكندي للنشر والتوزيع ' الأردن ' 2009 .

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

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

(14) رواه الإمام أحمد و أبو داود.

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

اولا - الوسطية: تقوم القيادة الإدارية الإسلامية على الوسطية، فليست متسلطة الأوامر او مركزية القرار حيث قال تعالى: " فيما رحمة من الله لنت لهم كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ' فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر ⁽¹⁵⁾ " وقال أيضا: " لا تكلف نفس إلا وسعها " ⁽¹⁶⁾ ، ولا هي متساهلة إذ قال تعالى: " ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ' ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوما محسورا " ⁽¹⁷⁾ ، ولكنها تحسن التصرف (نظرية الموقف). ولقد أوجزه عمر (ض) في قوله " إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف " ⁽¹⁸⁾. وهي قيادة تهتم بالتوازن بين انسانية الفرد وانتاجية العمل. فالوسطية هي مراعاة لحقوق وواجبات الفرد والجماعة.

فقد قال تعالى " وكذلك جعلناكم أمة وسطا " ⁽¹⁹⁾.

ثانيا - الالتزام والطاعة: يوجب الإسلام طاعة أولي الأمر، وذلك ما جاء في قوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم " ⁽²⁰⁾ ، وأن تكون تلك الطاعة في غير معصية حيث قال عز وجل " ولا تطيعوا أمر المسرفين ' الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون " ⁽²¹⁾ ، وقال صلى الله عليه وسلم: " على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره ' إلا أن يؤمر بمعصية ' فلا سمع ولا طاعة " ⁽²²⁾. " وذلك حرصا على انتظام الجماعة وانضباط أعضائها حفاظا على كيانها.

ثالثا - تكافؤ السلطة والمسؤولية: تقتزن السلطة في الإسلام بالمسؤولية و ذلك ما يحدده قوله تعالى " لا يكلف الله وسعا إلا وسعها لها ما كسبت و عليها ما اكتسبت " ⁽²³⁾ و أكد الرسول (ص) في قوله " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " ⁽²⁴⁾، وهذا المبدأ يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

رابعا - الشورى: وتعد من أهم المبادئ التي تقوم عليها القيادة الإدارية الإسلامية، لقوله تعالى " وشاورهم في الأمر " ⁽²⁵⁾ لما يترتب عن ذلك من حرية في إبداء للرأي واتخاذ القرارات السليمة بالنسبة للمؤسسة وتحقيق للذات بالنسبة للأفراد ' فترفع معنوياتهم ويقوى ولائهم ويحسن بالتالي أداءهم. فمن ضروريات القيادة الناجحة وجود هيئة استشارية، تسدي النصح للقائد وتضعه بصورة الموقف ⁽²⁶⁾، وقد قال (ص) " استعينوا على أموركم بالمشاورة " ⁽²⁷⁾.

(15) سورة آل عمران - آية : 159.

(16) سورة البقرة - الآية : 233.

(17) سورة الإسراء - الآية : 29.

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

(19) سورة البقرة - الآية : 143.

(20) سورة النساء - الآية : 59.

(21) سورة الشعراء - الآية : 151 - 152.

(22) أخرجه مسلم .

(23) سورة البقرة ، الآية : 258.

(24) رواه الشيخان أحمد و ابو داود والترمذي . .

(25) سورة آل عمران الآية : 159 .

(26) سعيد الحكيم المحامي : الرقابة على اعمال الادارة في الشريعة الاسلامية والنظم الوضعية " دارا لفكر العربي القاهرة 1987، ص 126-127.

(27) رواه الترمذي .

خامسا - الرقابة الذاتية: ومصدرها الإيمان والخوف من الله "اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا" (28) ان الموظف الذي يخاف الله، يستشعر مراقبته في كل حركاته وسكناته لأنه يدرك قوله تعالى "إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولا" (29). إن الرقابة الذاتية في الإسلام أداة التغيير لتطوير الذات والإصلاح في المجتمع .

سادسا - العلاقات الإنسانية: تعد في الإسلام أصلا من أصوله ونظاما جزئيا يحكم العلاقة بين القادة وتابعيهم وبين الرؤوسين بعضهم ببعض ' وبين كل هؤلاء وبين المتعاملين مع المؤسسة. وتقوم هذه العلاقة على مبادئ الأخوة والتعاون والمشورة والعدالة المطلقة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وذلك ما جاء في الكتاب "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرزون بالمعروف وينهون عن المنكر" (30)

سابعا - القدوة الحسنة: وتتمثل في حسن الخلق، وذلك ما يؤكد قوله تعالى: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر" (31). ولا شك 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:

ويستنبط من تلك المبادئ الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري المسلم والتي تقسم إلى:

اولا - صفات فطرية: من قوة جسمية وقوة بنية، والدليل في قوله تعالى "إن خير من استأجرت القوي الأمين" وقوة عقلية وفكرية كالذكاء والفطنة والحكمة، حيث قال تعالى "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن" (32).

ثانيا - صفات مكتسبة :

1- العلم والمعرفة : وهي أن يكون القائد الإداري المسلم متسلحا بالعلم بمعناه العام و هو التفقه في الدين فقد جاء في السنة "من أراد الله به خيرا فقهه في الدين" (33) والعلم بمعناه الخاص بمعنى علم المهنة التي يريد قيادة العاملين فيها ومتابعا للتطورات التكنولوجية امتثالا لقوله تعالى "وقل رب زدني علما" (34). وقد جاء في صفات القائد في الكتاب "إن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء والله واسع عليم" (35).

2- الخبرات والمهارات: وهي اكتساب معارف عملية من خلال التدريب والاستفادة من ذوي الخبرة ، إذ قال تعالى "ولا ينبئك مثل خبير" (36) مع عدم تكرار الأخطاء وتجنبها عملا بالسنة "لا يلدغ المؤمن من الجحر مرتين" (37) .

(28) سورة الاسراء الآية : 14 .

(29) سورة الاسراء الآية : 36.

(30) سورة التوبة , الآية : 71 .

(31) سورة الاحزاب , الآية : 21.

(32) سورة النحل , الآية ، 152.

(33) رواه الترمذي.

(34) سورة طه , الآية : 114.

(35) سورة البقرة , الآية : 247.

(36) سورة فاطر , الآية : 14.

(37) رواه ابو هريرة .

3- السلوكيات: وهي الاستقامة في السلوك الشخصي وحسن التعامل في السلوك الاجتماعي⁽³⁸⁾، ومن أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها في سلوكه نذكر:

أ- العزم والمشورة⁽³⁹⁾: وهو التزام القائد بالأخذ بعزائم الأمور ليكون قدوة لتابعيه وقد جاء في الآية الكريمة " وشاورهم في الأمر " فإذا عزم فتوكل على الله ' ان الله يحب المتوكلين "⁽⁴⁰⁾.

ب - التواضع: وهو عدم التكبر على المرؤوسين و المتعاملين مع المؤسسة حيث قال تعالى " واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين "⁽⁴¹⁾ وقال (ص) " من تواضع لله رفعه الله "⁽⁴²⁾ لما لذلك من تأثير مباشر على تعزيز ولائهم للمؤسسة.

ج- العدل والأمانة: لقد شدد الإسلام على ضرورة حفظ المال العام حيث منع الرشوة والسرقة والنصب ورتب على كل ذلك العقوبة المناسبة والتي وصلت إلى حد قطع يد السارق⁽⁴³⁾ وردعا لذلك حيث قال تعالى " ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل "⁽⁴⁴⁾. كما دعى إلى ضرورة كتابة الدين و كل المعاملات المالية المؤجلة إذ قال تعالى " يا أيها الذين امنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه ' وليكتب بينكم كاتب بالعدل "⁽⁴⁵⁾. كما نهى عن تبذيره " ولا تبذر تبذير ' إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين "⁽⁴⁶⁾. و من الأمانات التي أوجب الإسلام مراعاتها أيضا أسرار المهنة إذ قال تعالى " لا يجب الله الجهر بالسوء من القول إلا من ظلم "⁽⁴⁷⁾. وكذا حفظ موارد المؤسسة البشرية بحسن توجيهها " ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصيحة إلا لم يجد رائحة الجنة "⁽⁴⁸⁾ وعدم التمييز في المعاملات إذ قال تعالى " إن أكرمكم عند الله اتقاكم "⁽⁴⁹⁾ ولا سيما فيما يتعلق بفض التراعات بينهم " ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل "⁽⁵⁰⁾. فيتحقق الاستقرار النفسي والأمن الوظيفي للأفراد مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم .

د- الصبر والإحسان: وهو أن يتحمل القائد المتاعب والمصاعب ويواجه العقبات بضبط النفس واللسان والعفو عند المقدرة عملا بقوله تعالى "والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين "⁽⁵¹⁾ مما يؤدي إلى تجنب المخاطر وكسب مودة التابعين واقتنائهم بصبره ، وذلك من أسرار النجاح

(38) ماجد الحلو مرجع سبق ذكره ص 236.

(39) د/ محمد بن عبد الله البرعي ' مبادئ الإدارة و القيادة في الإسلام (دراسة مقارنة) ' ط2 ' نادي المنطقة الشرقية الأدبي ' الدمام ' 1996 ' ص 193.

(40) سورة آل عمران - الآية: 159.

(41) سورة الشعراء - الآية : 215

(42) رواه أبو هريرة.

(43) هایل عبد المولى طشطوش " أساسيات في القيادة والإدارة " النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة " دار الكندي للنشر والتوزيع " الأردن " 2009, ص 317..

(44) سورة البقرة - الآية : 188.

(45) سورة البقرة, الآية : 282.

(46) سورة الاسراء - الآيتان: 26-27.

(47) سورة النساء , الآية : 148.

(48) رواه البخاري .

(49) سورة الحجرات - الآية : 13.

(50) سورة النساء , الآية : 58.

(51) سورة آل عمران - الآية : 134.

"إني جزيتهم اليوم بما صبروا أنهم هم الفائزون" (52).

هـ - التقوى: وهي من السمات الخلقية والروحية التي تفضي إلى الإحساس بالمسؤولية وخشية العقاب العاجل والآجل ' فقد قال تعالى "ولباس التقوى ذلك خير" (53).

و - الشجاعة و قبول التحدي: عادة ما تقترن الشجاعة بالثقة بالنفس و القدرة على الانجاز ، وهي صفة محبة إلى الله كما جاء في قوله صلى الله عليه وسلم " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير " (54). إن القائد المسلم بطبيعته يقبل التحدي وذلك ناتج من طبيعة الإسلام نفسها ' التي لا تعرف الركون والخمود ' بل تعرف التجديد والطرح المستنير في كل وقت ' والله يحدد للأمة أمر دينها

ويعت لها من يحدد ذلك كل مئة سنة كما ورد في الحديث الشريف : " ان الله يبعث لهذه الأمة على رأس كل مئة سنة من يحدد لها دينها " (55).

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" (56). فهو يتحرى الصدق في كل تصرفاته امثالاً لقوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين" (57). وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: " اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك " (58). 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 و العمل اهتداءً بقوله تعالى "يا أيها الذين آمنوا لما تقولون ما لا تفعلون' كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون" (59)، متسماً بمكارم الأخلاق.

س - فهم طبيعة الرؤوسين و تفقد أحوالهم: و ذلك لتحديد قدراتهم وعدم تكليفهم بما لا يطيقون حيث قال تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (60)، والتقرب إليهم احتياجهم والاستجابة لها عملاً بقوله صلى الله عليه وسلم " من كان لنا عاملاً ولم يكن له سكن فليتخذ مسكناً ومن لم يكن له زوج فليتخذ زوجاً ومن لم يجد خادماً فليتخذ خادماً و من لم يجد دابة فليتخذ دابة ومن اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق " (61)، مما يؤدي الى تعزيز ولائهم للمؤسسة.

ش - المبادرة والابتكار: وهي المبادرة والاجتهاد في إيجاد الحلول وابتكار الوسائل للنهوض بمهام العمل. والإبداع ليس غريباً عن الأمة الإسلامية لأنها أمة مأمورة بالإبداع والإتقان والاجتهاد والتنافس الشريف (62)، حيث قال تعالى " وفي ذلك

(52) سورة المؤمنون - الآية : 111.

(53) سورة الأعراف - الآية : 26.

(54) رواه مسلم.

(55) دالبشير محمد عبد الهادي "مرجع سبق ذكره ، ص 45.

(56) سورة النحل - الآية : 93.

(57) سورة التوبة - الآية : 119.

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

(59) سورة الصف - الآيتان : 2-3.

(60) سورة البقرة - الآية : 286.

(61) رواه أبو داود.

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

فليتنافس المتنافسون" (63) وقال أيضا " الذين يذكرون الله قياما وقعودا وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض " (64).

III - 4 الميزة التنافسية والقيادة الإدارية الإسلامية:

كما حث على ذلك النبي (ص) إذ قال " من اجتهد وأصاب فله أجران ومن اجتهد ولم يصب فله أجر واحد" (65). فما هي انعكاسات التطبيق الميداني لتلك المبادئ والتحلي بهذه الصفات على بناء الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظة عليها ؟ إن الإجابة على الإشكال المطروح تستوجب التطرق إلى الميزة التنافسية و إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية الإسلامية في تحقيقها وتعزيزها.

1 - تعريف الميزة التنافسية:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مدركة لدى العملاء تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنافسين، وذلك بالاستخدام الأفضل لإمكاناتها، وتلمس القيمة التنافسية في العوائد الناتجة عن زيادة حصتها السوقية (66). ويعرفها Michael porter على أنها قدرة المؤسسة على تقديم منتج ذا نفقة أقل أو متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الحفاظ على هذه القدرة (إحداث عملية الإبداع). يتبين من التعريف أن للميزة التنافسية بعدين أساسيين هما:

أ - القيمة المدركة: يتوقف تحقيق الميزة التنافسية على إدراك العملاء بأن ما تقدمه لهم المؤسسة من قيم مقارنة بمنافسيها يشكل أعلى قيمة لديهم، اعتمادا على ما يعرف بـ إدارة العلاقة بالزبائن "crm" والتي تقوم على مبادئ مثل (67): تحقيق قيمة مميزة مقارنة بالمنافسين، زيادة ولاء العملاء وفعالية التسويق وإعطاء أولوية لخدمة العملاء (التمايز).

ب - 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 أو خدمة يصعب تقليدها من خلال (68) تبني طرق تمويل مميزة ؛ الحصول على تجهيزات وتقنيات ذات جودة، وتكلفة تنافسية؛ امتلاك كفاءات تنظيمية مميزة.

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

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 (التي تسمح لها بجني ثمار الميزة التنافسية). إلا أن للميزة التنافسية

(63) سورة المطففين - الآية : 26.

(64) سورة آل عمران - الآية : 191.

(65) رواه البخاري.

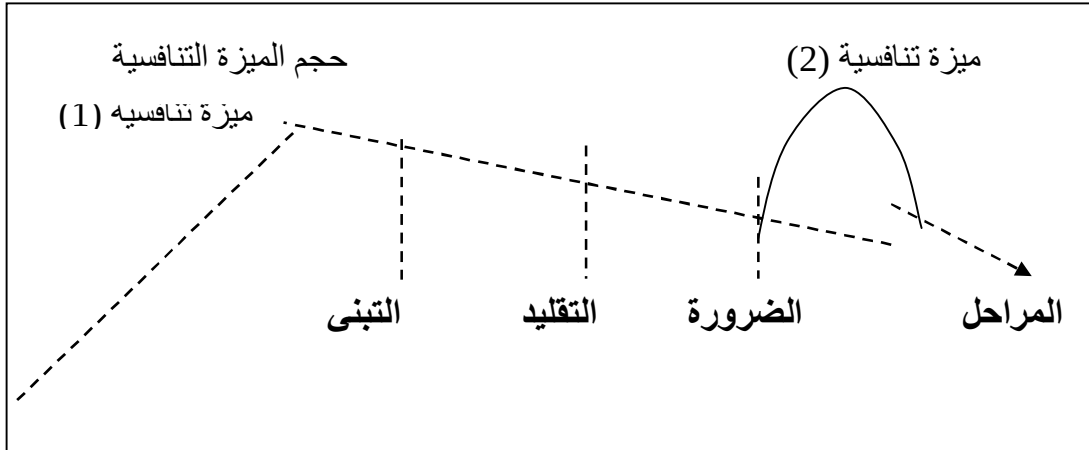
(66) أبو القاسم حمدي ' تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ' منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2008 ' ص : 128.

(67) أبو القاسم حمدي ' مرجع سبق ذكره ' ص : 130- 131.

(68) ياسين حميني ' الميزة التنافسية في ظل إدارة العلاقة بالزبائن ' منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2008 ' ص: 22.

دورة حياة⁽⁶⁹⁾، تتكون من مرحلة التقديم؛ مرحلة التبنى؛ مرحلة التقليد؛ مرحلة الضرورة. وذلك ما يوضحه الشكل الآتي:

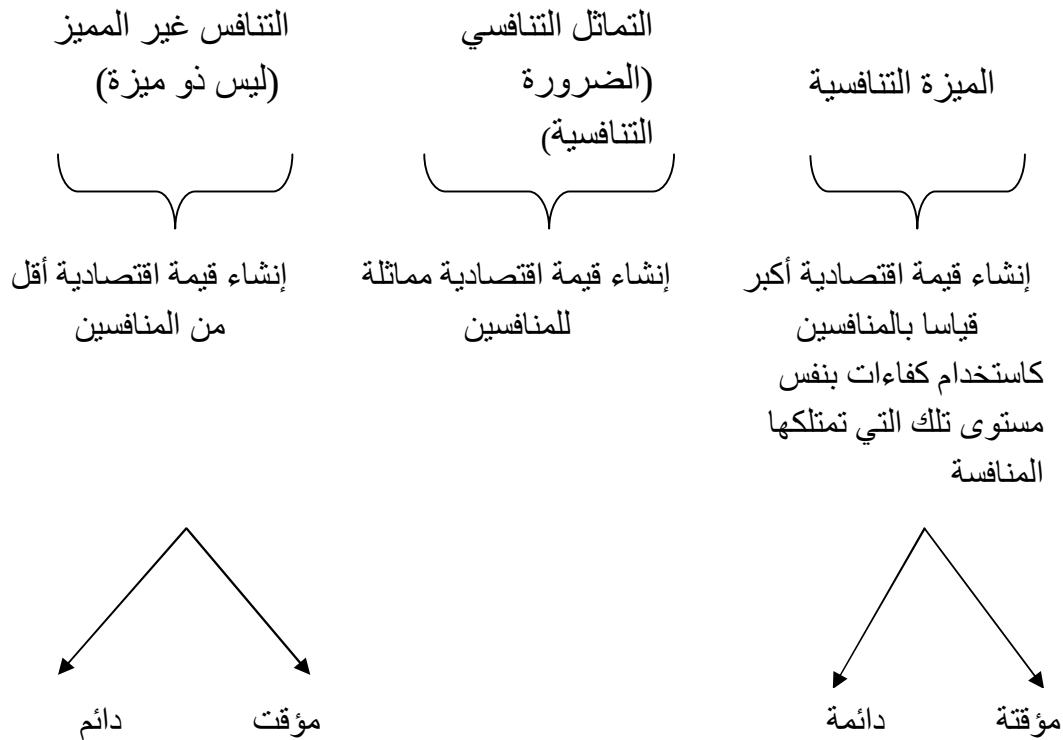
الشكل رقم (2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: شتوح محمد⁶⁹ مرجع سبق ذكره ص: 28

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

الشكل رقم (3): أنواع المزايا التنافسية



المصدر: غسان عيسى العمري 'سلاوى أمين السامرائي' نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر 'دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة' الأردن '2008' ص: 146 .

(69) شتوح محمد 'مرجع سبق ذكره' ص: 29

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 والتمايز وفصلها الجودي في الجودة ورضا الزبون 'الإبداع' تحفيز العاملين 'تبني تكنولوجيا الإعلام والاتصال'(70).

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. وذلك 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 الأصح وعدم إسناد الوظائف لمن هم ليسوا أهلا لها لقراءة أو محابة عملا بقوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين"(71) وقوله (ص): "من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله والمسلمين"(72).

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"(73).

- "الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الألباب"(74).

إن حث الإسلام على طلب العلم والتزود به بوسائله الثلاث، القراءة، الملاحظة والاستماع دليل على اعتباره شامل لسائر أنواع التعلم (التكوين والتدريب) ومنطلق لاكتساب الخبرات. كما انه كلما ازداد الفرد علما، ازداد رفعة ومثلة حيث قال تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"(75)،

وازدادت معرفته بربه وخشيته منه إذ قال تعالى: "إنما يخشى الله من عباده العلماء"(76) ' فيصبح بالتالي متقنا أكثر لعمله امتثالا لقوله عليه الصلاة والسلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"(77) ، صادقا في تعاملاته مهتديا لقوله تعالى "والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون"(78)

ج- التحفيز: يشدد الإسلام على ضرورة تحديد الأجر مسبقا تبعا لتدرج الأعمال، مع عدم المماطلة في الوفاء به ومراعاة تغطية الحوافز المالية للاحتياجات العامل المعيشية، وهو ما ينعكس على مردودية المؤسسة.

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

(71) سورة القصص - الآية :26

(72) رواه مسلم.

(73) سورة العلق - الآيات : 1- 5.

(74) سورة الزمر - الآية :18.

(75) سورة المجادلة - الآية : 11.

(76) سورة فاطر - الآية : 28.

(77) رواه البيهقي .

(78) سورة المؤمنون - الآية 8 .

ولقد قال (ص) في هذا الصدد: "من كان يؤمن بالله و اليوم الآخر فلا يستعملن أجيرا حتى يعلمه أجره" (79). "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (80).

ويطالب الإسلام أيضا بإشراك العمال في الأرباح "من صنع لكم معروفا فكافئوه" (81).
ومن الحوافز أيضا توفير فترات الراحة أثناء العمل و الخدمات الاجتماعية، وذلك ما جاء في قوله (ص):
- "إن لربك عليك حقا ' وإن لنفسك عليك حقا، ولأهلك عليك حقا، فأعط كل ذي حق حقه" (82).
- "روحوا القلوب ساعة بعد ساعة، فإن القلوب إذا كلت عميت" (83).

فضلا 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" (84).
- "إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون" (85).

قال صلى الله عليه وسلم: - ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ' ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كرب الآخرة ' ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة" (86).

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 الأصلاح وعلى تنمية قدرات العاملين وتبني سياسة تحفيزية تقوم أساسا على إشراكه الأفراد في صنع القرار والاعتراف بإنجازاتهم، دليل على أنه يدعو إلى الإبداع والابتكار والإصلاح والتغيير وعدم الجمود، وذلك ما تؤكد الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التالية :
الآيات - " وما أوتيتم من العلم إلا قليلا " (87).

- " وأن ليس للإنسان إلا ما سعى ' وأن سعيه سوف يرى ' ثم يجزاه الجزاء الأوفى " (88)
الأحاديث - " انتم اعلم بأمور دنياكم " (89).

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.

(79) رواه البيهقي .

(80) رواه البخاري و ابن ماجه.

(81) أخرجه أبو داود.

(82) رواه البخاري

(83) رواه البخاري

(84) سورة المائدة - الآية : 2 .

(85) سورة الحجر - الآية : 10.

(86) رواه البخاري.

(87) سورة الإسراء - الآية : 85.

(88) سورة النجم - الآيات : 39-40-41..

(89) رواه مسلم .

ثانيا: - تصميم التنظيم الذي يتمشى مع إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

وذلك بتصميم هيكل التنظيمي يسمح بتحديد الأدوار والمسؤوليات التي تستجيب لاحتياجات العملاء والقائم على:

أ- التدرج الرئاسي (الوظيفي): والمستند على تدرج الأعمال وتفاوتها للتفاوت في المعرفة والخبرة عملا بقوله تعالى: " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" (90). إن شعور الموظف بالعدالة يحقق له الأمن والاستقرار الوظيفي.

ب- تناسب السلطة بالمسؤولية: تقتزن السلطة في الإدارة الإسلامية بالمسؤولية (السلوكية والفكرية) أي المحاسبة على ممارستها، مع مراعاة الدقة في تحديد تلك المسؤولية عملا بقوله تعالى:

وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم: - " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (91).

فالرئيس ، عليه خدمة من هم تحت إمرته وعلى الرعية تقويمه، حيث قال أبو بكر الصديق (ض) في أول خطبة له عندما ولي الخلافة:

" أيها الناس إني وليت عليكم ولست بخيركم ، فإن أحسنت فاعنوني وإن أسأت فقوموني .. والضعيف فيكم قوي عندي حتى آخذ الحق له إن شاء الله ، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه إن شاء الله، .. أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم" (92).

ثالثا - تحسين الكفاءة التشغيلية الخارجية: وذلك بتبني علاقات طيبة مع المتعاملين مع المؤسسة ولا سيما العملاء حيث قال صلى الله عليه وسلم " إنكم لاتسعون الناس بأموالكم ولكن يسعهم منكم بشاشة الوجه وسماحة الخلق" (93) وهو ما يهدف إليه ما يعرف اليوم بإدارة العلاقة بالزبائن (CRM).

أ - حسن إدارة العلاقة بالزبائن، لقد أولى الإسلام اهتماما بالغا 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" (94).

ب - الرفق بالعملاء وحسن معاملتهم أمر مطلوب شرعا. ولقد جعلت النظريات الحديثة حسن التعامل أحد أهم الاستراتيجيات لها كونه أحد أهم عناصر النجاح (95) والحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة وتلخص فيما يلي:

ج - حسن التفاوض معهم والاستماع لشكاويهم وإسداء النصيحة لهم عملا بقوله تعالى :

- " وقولوا للناس حسنا" (96) ؛ " وجادلهم بالتي هي أحسن " (97).

وقوله صلى الله عليه وسلم: " الكلمة الطيبة صدقة" (98)، " الدين النصيحة لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم" (99).

(90) سورة الاحقاف - الآية :19.

(91) رواه الشيخان .

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

(93) سعيد الحكيم الخامي " مرجع سبق ذكره " ص 60.

(94) الانفال ، الآية ، 46.

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

(96) سورة البقرة - الآية :83.

(97) سورة النحل ، الآية : 125.

(98) رواه مسلم و البخاري .

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

- " واحل الله البيع وحرم الربا " (100). - " يأبها الذين امنوا أوفوا بالعقود " (101).

وقوله (ص): - " رحم الله رجلا سمحا إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى " (102).

عدم احتكار السلع والمنتجات وتقديمها بالكميات والمواصفات المطلوبة امتثالا لقوله:

تعالى: - " وأوفوا الكيل إذا كلتم و زنوا بالقسطاس المستقيم ' ذلك خير وأحسن تأويلا " (103)

قوله صلى الله عليه وسلم: . - " لا تحاسدوا ولا تناجشوا ' ولا تباغضوا ' ولا تدابروا ' ولا يبيع بعضكم على بيع بعض وكونوا عباد الله إخوانا " (104) .

كما نرى رسول الله صلى الله عليه وسلم عن بيع النخل حتى يزهر وعن السنبل حتى يبيض ويامن العاهة نهي البائع والمشتري. كما أثني على المتاجرة المقترنة بالالتزام بأخلاق المهنة وآدابها فقال " من جلب طعاما فباعه بسعر يومه فكأنما تصدق به " (105) .

هـ - تفعيل الخدمات مابعد البيع حيث قال صلى الله عليه وسلم " خير الناس انفعهم للناس " (106).

و - المصادقية في الإعلام والترويج وفي الدراسات المتعلقة بسلوك المستهلكين ' لقوله تعالى: - " يا أيها الذين امنوا اتقوا الله و كونوا مع الصادقين " (107)

وقوله (ص): - " التاجر الصدوق مع النبيين والصديقين والشهداء والصالحين " (108).

ي - تحقيق الكفاءة التوزيعية : وذلك بتحقيق القدرة على الإمداد والتموين إلى درجة الخدمة المطلوبة من العملاء عملا بقوله صلى الله عليه وسلم " المسلمون عند شروطهم ' ما وافق الحق من ذلك " (109)

خاتمة:

لم يعد تقدم الدول مرهون بمدى اكتسابها للموارد المالية بقدر ارتباطه بمدى توفرها على الموارد البشرية الكفؤة، التي تعد محرك القوى الأخرى (عوامل الإنتاج الأخرى) وسر نجاح المؤسسات الرائدة، إذ تشكل أهم مصادر ميزتها التنافسية. وللحصول والمحافظة 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 ومحكمة، تضع لكل حالة علاجها وتحسن التصرف في المواقف الحرجة، وذلك ما تحققه القيادة الإدارية الإسلامية.

(99) رواه مسلم وابو داود .

(100) البقرة - الآية : 285.

(101) المائدة، الآية : 1.

(102) رواه البخاري .

(103) سورة الاسراء ، الآية : 35 .

(104) رواه مسلم

(106) رواه الطبراني و البيهقي. (105) رواه مسلم .

(107) سورة التوبة - الآية : 119

(108) رواه الترمذي.

(109) أنس بن مالك.

إلا أن القيادة الإدارية الإسلامية رغم إطارها النظري المتكامل من القيم والمبادئ الإنسانية والتشريعية، في حاجة إلى تعزيز أسلوبها النظامي، وتطوير السياق العام الذي يعتبر دعماً لوجيستيكيًا لتطبيقها الواقعي على مستوى المنظمات. بما يحدث تكاملاً بين السياق والنظام الإداري الإسلامي.

إن هناك حاجة ملحة إلى بحث متكامل في الآليات العملية النظامية لتطبيق قيادة إدارية إسلامية بشكل موضوعي ومؤسس وهو ما يعزز تحقيق نتائج تستجيب لأهداف القيادة.

قائمة المراجع:

➡ القرآن الكريم.

➡ السنة النبوية الشريفة.

- (1) - أبو القاسم حمدي ' تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ' منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2008.
- (2) - احمد محمد المصري ' الإدارة في الإسلام ' مؤسسة شباب الجامعة ' الإسكندرية ' 2004 .
- (3) - جمال الدين لعويصات ' مبادئ الإدارة ' دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ' الجزائر ' 2003
- (4) - جمال الدين لعويصات ' السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ' دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ' الجزائر ' 2002 .
- (5) - راوية حسن ' السلوك في المنظمات ' الدار الجامعية الجديدة ' الإسكندرية ' 2001.
- (6) - سعيد الحكيم المحامي ' الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم الوضعية ' دار الفكر العربي القاهرة ' 1987.
- (7) - شتوح محمد ' الإدارة الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية، منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2009.
- (8) - عبد الرحمن الضحيان ' الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق ' دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ' الرياض ' 1990 .
- (9) - عبد العزيز عطا الله المعاينة ' الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ' دار الحامد للنشر والتوزيع ' الأردن ' 2007.
- (10) - عبد المنعم محمد علي إدريس ' محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال ' النظريات والوظائف ' المعهد العالي لعلوم الزكاة ' السودان ' 2004.
- (11) - ماجد راغب الحلو ' علم الإدارة و مبادئ الشريعة الإسلامية ' دار الجامعة الجديدة للنشر ' مصر ' 2007.
- (12) - محسن احمد الخضير ' الفكر الإداري في الإسلام ' ندوة حول الإدارة في الإسلام نظمت من طرف المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بمكة بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة ' في الفترة 15-19 سبتمبر 1990.
- (13) - محمد البشير محمد عبد الهادي ' أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام ' دار الفكر والتأصيل ' دمشق ' 2005.
- (14) - محمد بن عبد الله البرعي ' مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام ' ط2 ' نادي المنطقة الشرقية الأدبي ' الدمام ' 1996 .
- (15) - محمود عبد الكريم أرشيد ' النظريات الاقتصادية المؤثرة في النشاط الاقتصادي وضوابطها في السوق الإسلامي ' دار النفائس للنشر والتوزيع ' الأردن ' 2011.
- (16) - هایل عبد المولى طشطوش ' أساسيات في القيادة و الإدارة ' النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ' دار الكندي للنشر والتوزيع ' الأردن ' 2009 .
- (17) - ياسين حميني ' الميزة التنافسية في ظل إدارة العلاقة بالربائين ' منشورات الحياة الصحافة ' الجلفة ' 2008.
- (18) - يوسف بوخلخال ' القيادة الإدارية ' الجزائر ' 2001.