



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

عنوان الأطروحة:

"مبادئ القيادة التحويلية في نهج الرسول محمد ﷺ: نموذج قيادي
تطويري"

إعداد

ماجد محمد هاشم صقر

إشراف الدكتورة

خولة الشخشير

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة في تخصص
الإدارة التربوية

كانون الثاني/ 2023م

© الجامعة العربية الأمريكية-2023م. جميع حقوق الطبع محفوظة

إجازة الأطروحة

"مبادئ القيادة التحويلية في نهج الرسول محمد ﷺ: نموذج قيادي تطويري"

إعداد

ماجد محمد هاشم صقر

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2023/4/12م وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

خولة الشخشير
د. غسان سرحان
د. محمود أبو سمرة
د. صلاح الزرو
د. رجاء العسيلي

1. أ. د. خولة الشخشير (مشرفاً ورئيساً)
2. د. غسان سرحان (ممتحناً داخلياً)
3. أ. د. محمود أبو سمرة (ممتحناً خارجياً)
4. د. صلاح الزرو (ممتحناً خارجياً)
5. د. رجاء العسيلي (ممتحناً خارجياً)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان

"مبادئ القيادة التحويلية في نهج الرسول محمد ﷺ: نموذج قيادي تطويري"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب
علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

الاسم: ماجد محمد هاشم صقر

الرقم الجامعي: 201912778

التوقيع: 

التاريخ: 26 / 6 / 2023 م.

إهداء

أهدي هذه الرسالة العلمية إلى روح والديّ أبي وأمي، وروح أخي رائد، وروح جدّتي فهيمة عليهم رحمة الله جميعا، لتكون صدقة يرتقون بها يوم الحساب، وأن تكون صدقة جارية على أرواحهم إلى قيام الساعة، وإلى أرواح شهدائنا الأبرار عليهم رحمة الله جميعا، وإلى أسرانا وجرحانا البواسل، والأهل والأحبة.

ماجد صقر

شكر وتقدير

قال تعالى: (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَيْرٌ) (سورة المجادلة:11). صدق الله العظيم

الشكر أولاً وأخيراً لله وحده عزّ وجل على توفيقه لي بوصولي إلى هذه المرحلة العلمية، وشكر وتقدير للأستاذة الدكتورة المشرفة خولة راغب شخشير على متابعتها وتقديم النصح والإرشاد لي طوال فترة إعداد هذه الدراسة، والشكر موصول إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل.

ومن ثم الشكر موصول لمن وقف إلى جانبي دائماً زوجتي ورفيقة دربي (ناديه)، وأبنائي وأحبابي، الذين تحملوا معي ساعات العمل والغياب، وقدموا كل ما يستطيعون في سبيل أن أهي هذه المهمة العظيمة، وأشكر إخوتي وأخواتي العزيزات الذين كانوا دائمي الدعم لي. والشكر موصول لكل من ساعدني من الأصدقاء والأحباب خلال العمل على هذا الإنجاز، ولمعلمي الأفاضل.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الكشف عن مبادئ القيادة التحويلية في قيادة الرسول محمد ﷺ، وبيان النهج القيادي له في إيجاد جيل من القادة التحويليين، وبناء نموذج قيادي استشرافي تحويلي في ضوء المبادئ المستوحاة من نهج الرسول محمد ﷺ. وقد صيغت المشكلة على شكل السؤال الآتي: كيف برزت مبادئ القيادة التحويلية في نهج الرسول محمد ﷺ؟ وانبثق عن السؤال الرئيس أربعة أسئلة هي:

1. متى تم التعرف على معاني، وعناصر القيادة التحويلية في الأدب التربوي؟
2. كيف برزت عناصر القيادة التحويلية في النهج القيادي للرسول محمد ﷺ؟
3. كيف أثر نهج الرسول محمد ﷺ في إيجاد جيل من القادة التحويليين؟
4. هل يمكن بناء نموذج قيادي تطويري استشرافي في ضوء المبادئ المستوحاة من نهج الرسول محمد ﷺ؟

تم جمع المراجع والمصادر والبحوث العلمية الحديثة والقديمة التي ترتبط بموضوع الدراسة وخاصة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية ونشأتها وعناصرها، ومركزاتها، وأهدافها، والمراجع المتعلقة بنهج الرسول محمد ﷺ وقيادته كما جاءت في كتب السير والتاريخ وكتب الحديث والدراسات الحديثة، والمصادر والدراسات التي تتعلق ببناء نموذج قيادي استشرافي يجمع بين القيادة التحويلية كعلم ونهج الرسول محمد ﷺ كسلوك، واستخدم الباحث المنهج الكيفي التحليلي.

بين الباحث ممارسة معاني القيادة التحويلية في حياة الرسول محمد ﷺ وأثرها في إيجاد قادة تحويليين من الصحابة، وربط أحداث السيرة النبوية بالأدب التربوي لمعاني القيادة التحويلية. وتقديم نموذج قيادي استشرافي يساعد التربويين بقيادة المؤسسات التعليمية.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، أبرزها اعتبار الرسول محمد ﷺ أبرز القادة التحويليين، بل هو فاق القيادة التحويلية، وتم بناء نموذج قيادي مستوحى من نهج الرسول محمد ﷺ، وأدبيات القيادة التحويلية والدراسات السابقة، يعمل تطبيقه على مساعدة التربويين في المؤسسات التعليمية الفلسطينية المختلفة في تدريب وإيجاد قادة تربويين قادرين على الارتقاء

بمستوى التعليم بكافة جوانبها الأكاديمية والتربوية والأخلاقية. وشمل هذا النموذج رؤيا، ورسالة، وأهداف، يمكن الوصول إليها من خلال منهاج النموذج المقترح في الجانبين النظري والعملية الذي يبني قادة تحويليين في المؤسسات التعليمية.

فهرست المحتويات

أ.....	إجازة الأطروحة
ب.....	إقرار
ت.....	إهداء
ث.....	شكر وتقدير
خ.....	فهرست المحتويات
1.....	الفصل الأول: تقديم الدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أسئلة الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 مبررات الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 حدود الدراسة
8.....	8.1 مصطلحات الدراسة
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	1.2 القيادة التحويلية
12.....	1.1.2 تطور القيادة التحويلية
15.....	2.1.2 تعريف القيادة التحويلية
19.....	4.1.2 خصائص القائد التحويلي:
32.....	2.2 نهج الرسول محمد <small>صلى الله عليه وسلم</small>
32.....	1.2.2 محمد الرسول القائد <small>صلى الله عليه وسلم</small>
37.....	2.2.2 مبادئ القيادة عند الرسول محمد <small>صلى الله عليه وسلم</small>
46.....	3.2 النموذج الاستشراقي
62.....	4.2 الدراسات السابقة

71	5.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....
75	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
75	1.3 تمهيد
75	2.3 منهج الدراسة والإجراءات
76	3.3 مصادر البيانات.....
77	4.3 حدود الدراسة.....
78	5.3 مجتمع الدراسة
79	6.3 الخطوات الإجرائية
80	الفصل الرابع: الإجابة عن أسئلة الدراسة وتفسير ومناقشة نتائجها.
80	1.4 السؤال الأول: متى تم التعرف على مصطلح القيادة التحويلية، وما هي عناصرها؟.....
80	1.1.4 القيادة التحويلية
83	2.1.4 عناصر القيادة التحويلية في الأدب التربوي.....
84	2.4 السؤال الثاني: كيف برزت مبادئ القيادة التحويلية في النهج القيادي للرسول محمد <small>صلى الله عليه وسلم</small> ؟
86
100	2.2.4 التحفيز الإلهامي.
102	3.2.4 التشجيع الإبداعي والاستثارة الفكرية.
103	4.2.4 الاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد.....
120	3.4 السؤال الثالث: كيف أثر نهج الرسول محمد <small>صلى الله عليه وسلم</small> في جيل من القادة التحويليين؟....
120	1.3.4 أبو بكر الصديق.
124	2.3.4 عمر بن الخطاب.....
130	3.3.4 علي بن أبي طالب.....
132	4.3.4 ربيع بن عامر.
133	5.3.4 عائشة بنت أبي بكر الصديق.
136	6.3.4 مصعب بن عمير.
137	7.3.4 الخنساء تماضر بنت عمرو.
140	8.3.4 صهيب الرومي.

144	الفصل الخامس: النموذج المقترح والتوصيات
144	1.5 نموذج قيادي تطويري استشرافي مستوحى من نهج الرسول محمد <small>صلى الله عليه وسلم</small>
144	1.1.5 النموذج المقترح
144	2.1.5 خصائص تميز الاستشراف
146	3.1.5 أهداف النموذج المقترح
146	4.1.5 مبادئ النموذج المقترح
147	5.1.5 الفئة المستهدفة
147	6.1.5 كيفية الاختيار
147	7.1.5 الجهة المسؤولة عن تنفيذ النموذج
148	8.1.5 مكان عقد الدورات القيادية
148	9.1.5 رؤية مركز إعداد القادة التحويليين التربويين في الجامعات الفلسطينية: (قيادات تحويلية تربوية متميزة ومبدعة في المؤسسات التعليمية الجامعية ومدراء المدارس)
148	10.1.5 رسالة مركز إعداد القادة التحويليين التربويين في الجامعات والمدارس الفلسطينية:
148	11.1.5 محتوى النموذج المقترح
150	12.1.5 التوصيات لنجاح النموذج المقترح
153	2.5 توصيات الدراسة
155	المراجع
189	الملاحق
189	ملحق رقم (1) النموذج الاستشرافي الأولي المبني على معاني القيادة التحويلية والمستوحى من نهج الرسول محمد <small>صلى الله عليه وسلم</small> والمقدم للخبراء
196	ملحق رقم (2) أسماء الخبراء
197	ملحق رقم (3) النموذج الاستشرافي النهائي بعد التعديل من خلال الأخذ بتوصيات الخبراء الذين عرض عليهم
203	Abstract

الفصل الأول

تقديم الدراسة

1.1 المقدمة

تعد القيادة محور هام من محاور تغيير العالم وتغيير كافة المؤسسات التربوية والإدارية والاجتماعية والسياسية، وخاصة إذا امتلك القائد صفات يستطيع من خلالها تحويل المرؤوسين إلى تغيير إيجابي في سلوكياتهم وطرائق تفكيرهم تجعل منهم قادة فاعلين ومنتجين يستطيعون الوصول لأهداف المؤسسة بأقل جهد وأسرع وقت. ويتكلم العلم التربوي اليوم وخاصة الإدارة التربوية عن ضرورة دراسة أنواع القيادة في جميع المجالات، وقد برزت في الفترة القريبة من المئة عام السابقة الكثير من النظريات التربوية التي تخص الإدارة التربوية، فمنها على سبيل المثال لا الحصر، القيادة التفاعلية، والتبادلية، والديمقراطية، والمركزية، والتحويلية، مما جعل الباحثين ينظرون في أنجع هذه النظريات للارتقاء في المؤسسات التربوية.

"شهدت العقود القليلة الماضية اهتماماً متزايداً بموضوع القيادة من قبل العلماء والمفكرين في مختلف المجالات، وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص وميزات تؤدي إلى التكاملية، والإبداعية، والشمولية، والتعامل مع الحاضر والمستقبل. وقد أطلق على هذه النظريات اسم نظريات القيادة الجديدة (New Leadership Theories) وشملت نظريات القيادة الإلهامية (Inspirational)، والقيادة الرؤيوية (Visionary)، والقيادة الجاذبة أو الكاريزما (Charismatic)، والقيادة الخادمة (Servant Leadership)، والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نالت اهتماماً كبيراً بين الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة نظرية القيادة التحويلية، حيث وجد لوي وجاردنر (Lowe & Gardner, 2001) في دراسة تحليلية أجريها أن واحداً من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة كانت تدور حول القيادة التحويلية" (الطحائنة، وعودات، 2014، ص119).

وتناول الباحث في هذه الدراسة القيادة التحويلية لما لها من ميزات، جعلت منها مطلوبة للتغيير، لما تختص به من جاذبية القائد والإلهام والاستثارة الفكرية ومراعاة الفروق الفردية،

ولما تحويه من الرؤية الواضحة للقائد، والأخلاق، والمسؤولية، وعمق التفكير، والثقة بالنفس، واحترام مشاعر الآخرين. وهناك العديد من نماذج القيادة التحويلية، منها كاريزما القيادة، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالفرد كما جاء عند (ضرار، 1995) (Conger, 1999) (Bass, 2000) (منصور، 2016).

وتعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة الحديثة، إذ ظهر في العقد الثامن من القرن العشرين مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز Burns، مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978 في كتابه (Leadership)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه، عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، وقد قدمه بيرنز خلال شرحه لمفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو إلى التغيير والتجديد، ومن ثم قام باس وافوليو (Bass and Avolio) بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985، بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي (أبو رمان، 2015). والقيادة التحويلية من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة، وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً، للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها. والقيادة التحويلية هي: "العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق، والمعاني والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد، وإشباع حاجتهم ومعاملتهم بإنسانية، ولذا فهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية" (بابكر، 2015، ص 15).

والقيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة، لمواجهة التطورات المتلاحقة سواء داخل أو خارج المؤسسة، ويتطلب هذا التغيير من القيادة التحويلية ثلاث فعاليات أساسية تتمثل في: خلق رؤية متجددة، إحداث القبول الجماعي لهذه الرؤية، توفير كل الإمكانيات لإحداث التغيير (الشريف، 2014).

والقيادة أمر توجبه الشريعة الإسلامية، من واقع القرآن الكريم والسنة النبوية، وإن البشر بطبعهم يحبون الاجتماع والتعاون من أجل مصالحهم المشتركة، وبالاتجاه البشري تتحدد أهمية القيادة ووجوبها حتى لا تسود الفوضى في المجتمع، وإن المسلم يستشعر وجوب القيادة لأن النبي صلى الله عليه وسلم حث على ذلك بقوله "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (الألباني، 2008). فهذا الحديث فيه دليل على مشروعية اختيار قائد لكل عدد من الناس بلغ ثلاثة فصاعداً من أجل السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الهلاك إذا ما استبد كل شخص برأيه (الشوكاني، 1993). وتم ربط هذه المعاني في النهج القيادي للرسول ﷺ حيث نجح الرسول في تحويل المجتمع في الجزيرة العربية من مجتمع أمي إلى مجتمع يصدر العلم للآخرين، ومن مجتمع متناحر إلى مجتمع مترابط له قوة ويحسب له حساب، وما كان ذلك إلا بفضل الله أولاً وأخيراً، وبجهد الرسول ﷺ والصفات القيادية التي استطاع من خلالها إيجاد جيل فريد، ومبدع. وقد غرس الرسول معاني الإبداع، والثقة بنفوس أتباعه مما جعل منهم قادة تحويليين قادرين على إكمال ما ابتدأه من انتشار الإسلام في جميع أصقاع المعمورة.

كانت قدرة النبي فائقة في اختيار العناصر الأولى للدعوة ليؤهلهم لاستلام القيادة، وحمل الرسالة، والأهداف الإنسانية العظمى لا يحملها إلا أفاضال الرجال، وكبار القادة، وعمالقة الدعوة (الصلابي، 2001). ويعد النبي محمد ﷺ خير قائد عرفته البشرية، فأفعاله كانت تتم عن شخصية قيادية فذة ذات قرارات حكيمة، فحري بكل قيادي مسلم أن يضع سيرته العطرة نصب عينيه؛ لينهل من معينها ويقفدي بأفعاله -صلى الله عليه وسلم- قال الله تعالى: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ" (الأحزاب: 21)، فلا بد من القراءة في سنته ﷺ وتدبرها بالتحليل والدراسة لمحاولة الاقتداء به في قيادته للمجتمع المسلم، ومحاولة استخلاص المبادئ القيادية الهامة التي كان النبي يعتمد عليها في إدارته وقيادته واعتمادها كخطوط رئيسة في العمل، كذلك الوقوف على طريقتة في حل المشاكل، والتعامل مع الآخرين وتشجيعهم لإنجاز العمل (كامل، 2007).

2.1 مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة الدراسة في محاولة تأصيل وتلمس نظرية القيادة التحويلية في نهج الرسول

محمد صلى الله عليه وسلم.

3.1 أسئلة الدراسة

وفي ضوء السابق، تمت صياغة المشكلة على شكل سؤال: كيف برزت مبادئ القيادة

التحويلية في نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وكيف يمكن بناء نموذج قيادي استشرافي؟

وانبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. متى تم التعرف على مبادئ وعناصر القيادة التحويلية؟
2. كيف برزت مبادئ القيادة التحويلية في النهج القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم؟
3. كيف أثر نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في إيجاد جيل من القادة التحويليين؟
4. هل يمكن بناء نموذج قيادي تطويري استشرافي في ضوء المبادئ المستوحاة من نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم؟

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن ملامح القيادة التحويلية في قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم

وبناء نموذج قيادي في ضوء ملامح القيادة التحويلية في النهج القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم،

والتي تتم من خلال:

1. التعرف على مبادئ وعناصر القيادة التحويلية في الأدب التربوي.
2. التعرف على عناصر القيادة التحويلية في النهج القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم.
3. بيان أثر النهج القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم في إيجاد جيل من القادة التحويليين.

4. بناء نموذج قيادي تطويري استشرافي على ضوء المبادئ المستوحاة من نهج الرسول محمد

صلى الله
عليه وسلم .

5.1 مبررات الدراسة

جاءت هذه الدراسة من خبرة الباحث في قيادة بعض المؤسسات التربوية والدينية حيث عمل مديراً للمدرسة الأمريكية الأردنية في محافظة رام الله والبيرة لمدة عشر سنين، وفي مناصب إدارية دينية منها مديراً لأوقاف محافظة رام الله والبيرة، ومديراً لدائرة بحوث الدعوة في وزارة الأوقاف الفلسطينية، ومديراً لدائرة إعداد الدعاة في وزارة الأوقاف. مما دفعه لاختيار هذا البحث ليكون رافداً لإظهار تميز الرسول ﷺ في قيادته وضرورة اتباع القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية من أجل تحويل المجتمع والمؤسسات من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات تحقق أهدافها وتزرع قيماً في أتباعها.

إن الجهد الجبار الذي بذله مختلف الأنبياء والرسل، والنتائج التي حصدها دليل لتكون قيادتهم للأمم التي أرسلوا إليها من أهم المصادر العملية العلمية في استخلاص الأدبيات الإدارية النظرية، ولاسيما الأدبيات المتعلقة بأهم عملية إدارية اضطلعوا بها، ألا وهي القيادة. إن الحكمة مهما كان مصدرها يبحث عنها المؤمن، كما قال المصطفى ﷺ، وهذا يؤكد بأن تتم الاستفادة من جميع الجهود البشرية في صناعة الأدبيات النظرية. إن الاستفادة من سير الرسل والأنبياء في صناعة المعرفة البشرية أو صقلها يثري تلك المعرفة، بل إن تمام المعرفة وكمالها ينبغي أن تمر من خلال دراسات متخصصة للعمليات والمواقف التي تعاملوا معها، فهم بلا ريب رواد الفن القيادي (عبد المولى، 2015).

والقيادة التحويلية هي قيادة حاضنة للإبداع الذي يعتبر مفتاح الريادة لكل المؤسسات والمنظمات وخاصة التربوية، ومحاولة رسم مخطط أو وضع نموذج لتوجيه القيادات صوب طريق تحقيق الإبداع في القيادة.

6.1 أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية الدراسة في إظهار أثر بعثة النبي محمد ﷺ في تغيير مجرى التاريخ، ليظهر للعالم الغربي حرص الإسلام وسبقه في قيادته المتمثلة بشخص الرسول في تغيير مجرى التاريخ البشري بتطبيق أنواع القيادة المختلفة، وخاصة القيادة التحويلية لما تحويه من تنمية القيم، والشعور الإنساني في أتباع القائد لجسدها في سلوكهم ليكونوا قدوة في حال غيابه ومن بعده.
2. وتأتي أهمية هذه الدراسة لتكون مرجعاً للعديد من شرائح المجتمع -خاصة الباحثين- لترسيخ القيم الأخلاقية في المؤسسات التربوية، والتي جاء بها النبي محمد ﷺ.
3. ويستفيد من هذه الدراسة كل من يعمل في التربية والتعليم، والإدارة التربوية، بالإضافة للخطباء، والوعاظ، والواعظات، في المساجد من خلال إدراكهم لضرورة الالتزام بأسلوب الرسول الدعوي والتربوي، ونقل هذه القيم للآخرين.
4. كما يفيد الباحثين الذين يهتمون في إبراز معالم شخصية النبي محمد ﷺ وخاصة مع الهجمات التي يتعرض لها شخص الرسول الكريم ﷺ من خلال الإساءة بالكتابة أو الرسومات، فمن خلال هذه البحوث نبين للعالم أن النبي ﷺ كان قائداً ومربياً ومصالحاً متميزاً ومبدعاً للبشرية وليس للمسلمين فقط قال تعالى: (وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ) (سورة الأنبياء: 107) فمحمد ﷺ أرسل للبشرية جمعاء وهو قائد جمع بين ما تميز به الكثير من الأنبياء لذلك خاطبه ربه قائلاً: (قُلْ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا الَّذِي لَهُ مُلْكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ) (سورة الأعراف: 158). فكان هذا البحث رافداً للباحثين ومظهراً لعظمة قيادة النبي محمد ﷺ حيث قام العديد من الباحثين بدراسة حياة الرسول محمد ﷺ في جوانبها التربوية، والعسكرية، والأسرية، والإبداعية، والقيادية، وكتبت مؤلفات عن النبي محمد ﷺ وقيادته وحياته، غير مبنية على أسس بحثية، فجاءت هذه الدراسة العلمية لتكون مرجعاً لدراسات لاحقة يستفاد منها ويبنى عليها في تطوير المؤسسات التربوية، والتعليمية، والدينية.

5. وإبراز تطبيقات القيادة التحويلية في زرع القيم التربوية، وتحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت وأقل جهد وكلفة. فالزمن له أهمية في سرعة تحقيق رسالة المؤسسة وخاصة للشعب الفلسطيني فهو في سباق مع الزمن مع باقي الشعوب والثقافات في زرع القيم، في عصر السرعة والتكنولوجيا وسرعة المعلومة، وسرعة التغيير، ولما كبة ركب الحضارة.

7.1 حدود الدراسة

الحدود الزمانية

اقتصرت الدراسة زمانياً على فترة نبوة محمد بن عبد الله، محددة في الفترة الزمنية الممتدة من بعد هجرة الرسول ﷺ وحتى وفاته الممتدة لمدة أحد عشر عاماً تقريباً فالرسول ﷺ توفي في 12 من ربيع الأول من السنة الحادية عشر للهجرة الموافق: 8 حزيران لعام 632 ميلادياً. وحددت هذه الفترة من قيادة الرسول لما لها من أهمية في بناء الدولة وبناء القادة ووجود نظام قيادي مستخدم موثق في فعل الرسول محمد ﷺ، ولا يعني ذلك عدم وجود منهج قيادي للرسول محمد ﷺ في فترة حياته في مكة قبل الهجرة، أو قبل البعثة فالنبي محمد ﷺ كان عنده من عناصر القيادة التحويلية حتى قبل البعثة لذلك كان يوصف كما جاء عند السرجاني (2022) بالصادق الأمين.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على النهج القيادي للرسول محمد ﷺ بعد هجرته وحتى وفاته، والتي تركزت في المدينة المنورة، وفترة وجيزة من حياته قضاها في مكة بعد الهجرة، والتي تمثلت بفتح مكة وحجة الوداع للرسول ﷺ.

الحدود البشرية

أقتصر البحث على النهج القيادي للرسول ﷺ وبعض الصحابة لتعذر البحث في كل الصحابة لأن عددهم في حجة الوداع كما قال (البغدادي، 463هـ) ما يقارب 114000 صحابي.

حدود موضوعية

اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على نهج الرسول ﷺ للمعاني القيادية وخاصة المتعلقة في القيادة التحويلية وما تحويه من معاني وخصائص وميزات، وكيف أثر سلوكه القيادي في إيجاد مجموعة من القادة التحويلين، وبيان نجاح الرسول ﷺ في تحويل المجتمع من مجتمع جاهلي الى مجتمع قيادي استطاع قيادة العالم نحو الفضيلة والأخلاق والقيم.

8.1 مصطلحات الدراسة

مبادئ القيادة، القيادة التحويلية، نهج قيادة الرسول محمد ﷺ، النموذج الاستشراقي.

مبادئ القيادة:

المعنى اللغوي: كلمة مبادئ بالجمع، أو بمفردها مبدأ، وهي تستخدم لخدمة عدد من المعاني، وفقاً لسياقها وصيغها الفعلية أو الاسمية، (المبدأ): مبدأ الشيء: أوله ومادته التي يتكوّن منها، كالنّواة مبدأ النّخل؛ أو يتركّب منها، كالحروف مبدأ الكلام والجمع: مبادئ. فيقال مبادئ القيادة، ومبادئ التربية، ومبادئ العلم أو الفن أو الخلق أو الدستور أو القانون: قواعده الأساسية التي يقوم عليها ولا يخرج عنها (أنيس، ومنتصر، والصوالحي، وأحمد 2004).

هناك مبادئ في كل مجالات الحياة مبادئ الإسلام التي تربي عليها المسلم وهي ما تسمى بأركان الإسلام وأركان الإيمان وما ينبثق عنها من فهم، وهناك مبادئ القيادة التي وضعها القرآن الكريم مثل القوة والأمانة قال تعالى في القرآن الكريم: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (سورة القصص 26) فالقوة والأمانة من أهم مبادئ النجاح للقيادة والمرؤوسين، ومن المبادئ التي وضعها القرآن الكريم أيضا في قوله تعالى: (قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ) (سورة البقرة 247).

تعريف إجرائي: المبادئ هي مجموعة من الأفكار والقناعات التي يتبناها الفرد والتي يبني عليها سلوكه، وهي أسس للتعامل مع الحوادث بناء على فهمه.

القيادة: المعنى اللغوي: "القائد في اللغة من قود، نقيض السوق، فالسوق من خلف والقود من أمام، وقاد الشيء معناه جره خلفه... فهو قائد، وجمعها قادة، والقيادة مصدر القائد" (ابن منظور، 2010، ج5، ص371).

القيادة هي: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (البديري، 2005) وهي شكل من أشكال الاستراتيجيات التي يقوم بها بعض الأشخاص الذين يمتلكون القدرة على لفت انتباه الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة. والقيادة هي القدرة على إقناع الرجال أو توجيههم (Ciulla & Burns, 2014). وهي الفعل الذي يحدث الآخرين على التصرف أو الاستجابة في اتجاه مشترك (Dubrin, 2016).

وهنا يتبين أن القيادة لها تعريفات متعددة كل تعريف يأخذ جوانب متعددة ولكن جميع التعريفات تشترك في قدرة القائد على التأثير الإيجابي في المرؤوسين للوصول إلى أهداف مشتركة.

تعريف إجرائي: القيادة هي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين بحيث يحققوا رؤية ورسالة المؤسسة، ويصلوا للأهداف المحددة بأسرع وقت وأقل جهد.

القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ولعل السبب في ذلك يعود لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من تلك الاختلافات، فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بالنظرية التحويلية (خلف، 2010).

"والقيادة التحويلة هي ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بكفاءة عالية، بما يساعد في التحول من الواقع (الحاضر) إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة" (الغامدي، 2021، ص12).

تعريف إجرائي: القيادة التحويلية هي نوع من أنواع القيادة التي تعمل على تحويل المؤسسة والموظفين في المؤسسات التعليمية من موظفين إلى قادة كل في موقعه للوصول للأهداف المرجوة وتحقيق نتائج أعلى مما يتوقعها الأفراد في المؤسسة.

نهج قيادة الرسول محمد ﷺ

معنى النهج لغة: النَّهْجُ: البَيِّنُ الواضح، والنَّهْجُ: الطريقُ المستقيم الواضح، وسَارَ عَلَى نَهْجِهِ: عَلَى مِثَالِهِ، مِثَالِهِ نَهَجَ نَهَجًا فَاسْتَقَامَ أَمْرُهُ، وَنَهَجَ الْبَلَاغَةَ: طَرِيفَهَا الْوَاضِحُ (ابن منظور، 2010، ج3، ص161).

وقد دل معنى النهج في حياة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عندما خاطب الله عز وجل المسلمين والمؤمنين بقوله تعالى: (وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيِّئًا عَلَيْهِ فَاحِصًا بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَا وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لَيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ) (سورة المائدة: 48) فهذا توجيه رباني للمسلمين بوجوب اتباع نهج وشرعة الرسول صلى الله عليه وسلم لما فيه من القدوة في جميع مجالات الحياة التربوية، والإدارية، والعسكرية، والاجتماعية، والعائلية.

وعند الحديث عن القيادة في الإسلام لا بد أن نشير إلى بداية القيادة الإسلامية للرسول صلى الله عليه وسلم. منذ تأسيس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة، حيث أن دوره عليه الصلاة والسلام لم يكن يقتصر على أمور محدده أو تنفيذية فحسب، وإنما كانت سيادته كاملة في حكمه للجماعة الإسلامية، فهو النبي، والرسول، والحاكم، والقائد الأعلى، والقاضي، ورئيس الدولة، ورئيس الإدارة كلها، وقد كانت حكومته دينية ودينية في نفس الوقت. (بطيخ، 1993)

تعريف إجرائي: معنى النهج القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم: هي الطريقة التي استخدمها الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في النواحي القيادية التي أثرت في بناء المجتمع المسلم.

النموذج الاستشراقي

تعريف كلمة نموذج واستشراق:

"نموذج: اسم والجمع: نَمُودَجَاتُ وَنَمَاذِجُ النَّمُودَجِ: مثالُ الشيء، أنموذج، مثال يُقتدى به،

أو مثال يُعمل عليه الشيء" (عمر، 2008، ص2284).

"استشرفَ: فعل، استشرفَ يستشرفُ، استشرفاً، فهو مُستشرفٌ، والمفعول مُستشرفٌ، استَشْرَفَ مِنْ أَعْلَى التَّلِّ الحُقُولَ البَعِيدَةَ: رَفَعَ بَصَرَهُ لِيَنْظُرَ إِلَيْهَا، استَشْرَفَ المنَارُ: انْتَصَبَ، عَلَا، استَشْرَفَ لِلْخَطَرِ: تَعَرَّضَ لَهُ، استَشْرَفَ: انْتَصَبَ وَعَلَا، استَشْرَفَ للشيء: تعرَّضَ، استشراق المستقبل: التطلع إليه أو الحدس به. ويقصد بمصطلح الاستشراق: الاستقصاء والتوقع أو التحري والاستكشاف والتصور والتنبؤ. والتوقع والاستشراق في اللغة من الفعل: استشرف، أي:

علا وانتصب، واستشرف الشيء، أي: رفع بصره ينظر إليه، والاستشرف لغة: أصله من الشرف، وهو العلو، كأنه ينظر إليه من موضع مرتفع فيكون أكثر لإدراكه" (عمر، 2008، ج1، ص250). وعرف تايلر (Taylor, 2003) استشراف المستقبل: هو تحديد التوجهات، ورسم خارطة طريق المستقبل استناداً إلى رؤية واضحة المعالم وتعميم منظور معين لحالة إيجابية مرغوب فيها على نحو يسهم في توضيح الوضع الحالي، وتحفيز الالتزام بالسعي نحو الوصول إلى مستقبل أفضل. النموذج هو عبارة عن تمثيل للواقع وجزء مبسط للحقيقة، ويشمل الجوانب المهمة التي تساعد في فهم الظاهرة المدروسة، كما وأنه تقرير رمزي للموقف الحقيقي، لذا فهو ليس تاماً؛ لأنه لا يمثل الحقيقة كلها، ويحتاج في بنائه إلى قدرة ذهنية مبدعة، كما أنه مخطط واضح المعالم تتضح من خلاله عملية انسياب المعلومات والقرارات والتعليمات من وإلى المراكز الإدارية المختلفة في المؤسسة، كما أنه تمثيل مبسط على شكل مخطط أو خطة مثلاً، يشمل العناصر المختلفة التي تكون النظرية، والعلاقات والتأثيرات المتبادلة بينها، ويصف النتائج التي يمكن الحصول عليها (مهدي، 2004).

ويعرف النموذج بأنه "الفكر المنظم لتحقيق غاية عملية لظاهرة أو لسلوك عبر إحصاء المتغيرات أو العوامل المفسرة لكل واحدة من هذه المتغيرات من خلال منهج علمي يساعد على فهم الأنساق المركبة والمعقدة عبر بنية صورية تعيد إنتاج الواقع افتراضياً" (رسلان، 2010، ص18).

أما نولتون وفيلب (Knowlton and Philips, 2013) فيعرفان النموذج بأنه خارطة طريق تهدف للوصول إلى النهاية المحددة وهي طريقة مصورة لعرض فكرة أو مجموعة من الأفكار من شأنها أن تربط العوامل ببعضها البعض وتحاول فهم العلاقات الضرورية لحدوث التغيير، ويتم من خلال النموذج تخطيط ما وتحديد ما ينبغي الوصول إليه.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة حيث تم تقسيم الفصل الى جزئين

هما:

الجزء الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية حيث يشمل (تطور القيادة التحويلية، وأهداف القيادة التحويلية، وخصائص القائد التحويلي، وأبعاد القيادة التحويلية، ومفهوم القيادة التحويلية عند صاحب النظرية) ونهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، والنموذج الاستشراقي.

الجزء الثاني:

الدراسات السابقة، والتعقيب على الدراسات السابقة.

1.2 القيادة التحويلية

1.1.2 تطور القيادة التحويلية

في النظر للأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية ومتى ظهرت، وتطورها نجد أن البعض اعتبر أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية جاء على يد العالم داونتون (Downton1973) كمصطلح دون أن يضع له أي جذور أو أصول تبين القيادة التحويلية بشكل مفصل كما جاء في دراسة مطر (1435هـ)، وفي دراسة أبو رمان (2015، ص69) حيث لم يذكر أي دور لداونتون (Downton1973) وإنما نسب الفضل الأول لنشأة القيادة التحويلية للعالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns,1978) في كتابه الشهير القيادة (Leadership)، وأعتبر العلفي (2013، ص16) أن نشأة القيادة التحويلية على الجانبين النظري من قبل داونتون وبيرنز على الترتيب، حينما أكد على أن أول ظهور للقيادة التحويلية قد كان من قبل داونتون (Downton)، إلا أن ظهورها كمنظريّة مهمة في القيادة كان على يد عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكريغور بيرنز (Jams Mego Burns).

وبعدها بسنوات تم صياغة القيادة التحويلية كأحد مفاهيم القيادة، حيث بين بيرنز (Burns,1978,P100) أن القوة من القائد التحويلي تكون بتحفيز الأشخاص الذين لديهم دوافع لتحقيق أهداف معينة خاصة بهم، في موارد قاعدة قوتهم (الاقتصادية أو العسكرية أو المؤسسية أو المهارية) التي تمكنهم من التأثير على سلوك المرؤوسين من خلال تفعيل دوافعهم ذات الصلة

بتلك الموارد وتلك الأهداف، ويتم ذلك من أجل تحقيق أغراض أصحاب السلطة، سواء كانت هذه هي أيضا أهداف المستجيبين أم لا. يمارس أصحاب السلطة أيضا نفوذهم من خلال تعبئة قاعدة قوتهم الخاصة بطريقة تؤسس سيطرة جسدية مباشرة على سلوك الآخرين.

وتساءل بيرنز (Burns) (Burns,1978,P750) عن القيادة: القيادة لمن؟ والقيادة إلى ماذا؟ عندما يسعى قائد أو معلم للتأثير على شخص ما من خلال مناشدة دافع ذلك الشخص فإن السؤال الضمني هو:

ما هي: الدوافع المحددة التي تكون جذابة؟ "الأنا" الحقيقية الجذابة التي يتم مناشدتها؟ الموارد أو قواعد القوة التي تعتبر جذابة؟ الغاية ولغاية من؟ البيئة الاجتماعية تتم القيادة؟ المدة التي نحتاجها؟ من هو المرء الذي يسعى لقيادته؟ إلى ماذا؟ وأين؟ وبين أن طرح مثل هذه الأسئلة يعني إعادة طرح المشكلة الحاسمة والصعبة المتمثلة فيمن هو القائد ومن الذي يقود؟ وكيف سيتعامل مع هذه الأسئلة؟ وعند الإجابة على هذه الأسئلة بين: لمن نريد أن نقود؟ فهذه ليست مسألة تحديد الناخبين أو الائتلافات التي نرغب في حشدها فقط، ولكن تحديد الدوافع والتطلعات والقيم والأهداف التي يجب حشدها داخل الأتباع وداخل مجموعاتهم. إن القيادة الحقيقية هي عملية جماعية وتتنبق من صدام وتطبيق دوافع وأهداف القادة والأتباع، وقد تكون أهداف القادة من البداية الخبز والطعام فقط ولكن عندما يتم الوصول إلى هذه الأهداف يمكن تحويل الأهداف إلى احتياجات أعلى مثل التقدير والوفاء من القادة والقيادة.

إلى أين نسعى أن نذهب؟ أجب بقوله عادة ما تبدوا الإجابة واضحة فالهدف يتكون من أهداف فورية قصيرة المدى سهلة التحديد خطوة بخطوة ولكن غالبا ما تفشل حسابات الأهداف الملموسة والسماح باحتمال تغيير الأهداف عند اتخاذ خطوات وسيطة، فالأهداف قد تتغير وترتفع. كيف نتغلب على العقبات التي تعترض تحقيق أهدافنا؟ وهنا لا بد لنا من التأكيد هل العقبات حقيقة أم محض خيال؟، والتخطيط لأهداف واضحة للقائد والأتباع وبعدها مواجهة العوائق.

وبين باس (Bass, 2000,P18) أنه يطلق مصطلح " قائد " على إنسان ما يعمل في مجال معين أمر غير مستغرب في أيامنا فكثيرا ما نسمع كلمة " القائد " تطلق (بحق أو بغير حق) على بعض العاملين في كل المجالات غير إن القيادة الحقيقية التي نعنيها تتجاوز تحقيق الاهداف الإدارية التقليدية إلى التأثير على نفوس الأفراد وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وايصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا إليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في إطارها التقليدي.

وأن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة. ويتحقق ذلك من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزماتية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، وتشجيع الإبداع للموظفين.

وذكر درويش (2009, ص 106-107) استبانة متعددة العناصر بينت على نظرية أن

القيادة التحويلية التي تم بناؤها من قبل (Bass & Avolio) تتضمن أربعة أبعاد:

1. الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية. واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
3. الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
4. الاعتبار الفكري: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء.

ولخص الغامدي تاريخ نشأة القيادة التحويلية "فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أدبيات الإدارة، وكان داونتون (Downton1973) أول من تعرض لها في قيادته وبرزت بصفة مستقلة على يد بيرنز (Burns, 1978) وفي عام 1985 قام باس (Bass) بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، ثم قام باس (Bass) وأفاليو (Avolio) بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، وخلال التسعينات تنامت أدبيات القيادة التحويلية، وكانت موضوع عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث الأخرى، مما ساهم في أن تصبح أسلوباً قيادياً حديثاً أخذ مكانه في أدبيات

الإدارة، وفي ذلك تأكيد على أن هذا الأسلوب القيادي ملائم لمرحلة التحول نحو القرن الحادي العشرين ومواجهة تحدياته" (الغامدي، 1421هـ، ص72).

وبين الغامدي والزهراني (2017) أنه في بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة، حيث أن القيادة الإدارية مع التركيز على نوعية التعليم لتحصيل وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن يصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهها وأكثر تعاوناً مع المعلمين. كما وضع الغامدي (2001) أن هذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم، وقد أثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم. كما جاء في ضرار (1995) "يوجد العديد من الأنماط القيادية التي تحدث عنها علماء الإدارة وأبرزها التقدم العلمي والتطور التقني ويعد من أهم هذه الأنماط القيادية (نمط القيادة التحويلية)، والذي يعتبر أن أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم وتواجه منظماتهم، ويقصد بها - القيادة التحويلية - استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال، والقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والتي غالباً ما يتم في حالات التغييرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، الاستقامة الشخصية و وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤيا، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز والاستقامة" (ضرار، 1995، ص:286).

2.1.2 تعريف القيادة التحويلية

تعرف القيادة التحويلية بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء

للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم" (الشوابكة، والشلبي، والخوالدة، 2018، ص148).

فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم. وهي قيادة تسعى إلى رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتستثير في العاملين الهمم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم (الهوري، 1999). وتوصف بأنها: ذلك النوع من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger,1999). فالأصل في القيادة التحويلية أنها تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً وأبعد مما كان متوقفاً، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف والتي تعتمد فيه على التغيير الحقيقي والإبداع (الهوري، 2008). ويرى كنعان (2014) أنها القيادة التي تحول الأفراد للأفضل، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل.

والقيادة التحويلية قيادة تقوم على مجموعة من المرتكزات، والتي من خلال ممارستها سوف يصل القائد إلى مستوى عال من النجاح وأهم هذه المرتكزات كما بينها (منصور، 2016): الرؤية: وتعني القدرة على خلق رؤية تربط الناس ببعضهم البعض، وخلق مستقبل جديد للمنشأة؛ إذ يكون لدى القائد التحويلي السبل لتحقيق الرؤية، وكيفية إشراك فريق عمله في وضعها وتنفيذها.

الشخصية والأخلاق: والشخصية تعني التمتع بصفات ملهمة يمكنها التأثير على الآخرين؛ فيكون حريصاً على الاستماع بعناية لأتباعه، وتوفير الدعم المتواصل لهم، كما يتمتع بأخلاق رفيعة، ويكون مرناً ومنفتحاً على النقد، علاوة على قدرته على اكتشاف قادة آخرين يدعم وصولهم إلى المراكز الأمامية في المؤسسة.

المسؤولية: يتحلى القائد التحويلي بالصدق حتى تحت الضغط، ويلتزم بالحفاظ على الالتزامات، ويظهر الثقة في أتباعه من خلال تمكينهم في وظائفهم، وتفويض صلاحياته للآخرين، ويشجع التواصل في الاتجاهين الأفقي والعمودي.

عمق التفكير: يشجع أتباعه على الابتكار، ويشجع التفكير الإيجابي، ويحتضن المخاطر استنادًا إلى التحليل المدروس للأوضاع والمناقشة، وطرح الأسئلة والفرضيات والتركيز على " ماذا " و "لماذا" بدلًا من "من الذي". فاحترام مشاعر الغير: من أولويات القائد التحويلي الاهتمام بحاجات الآخرين والاستماع لمشاكلهم، وتحمل المسؤولية وعدم تحميل أخطائه على الآخرين، فلا يبحث عن كبش فداء لأخطائه، وكذلك يحترم ويقدر قيمة إنجازات موظفيه.

الثقة في النفس: بين الهواري كيف يظهر القائد التفاؤل، ويكون متحمسًا للرؤية المستقبلية للمنشأة، ومتواضعًا، ويضع الثقة في أتباعه. لأن رائد الأعمال الناجح يدرك كيف يقود بنجاح فريق عمله، ويجب أن يُعدَّ نفسه بأن يكون قائدًا تحويليًا؛ وذلك بوضع الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتطوير أساليب التواصل والاتصال مع الآخرين، وتدريب وتحفيز وخلق بيئة عمل جيدة لتابعيه، وتشجيع التفكير الإيجابي لديهم وتطويرهم؛ لكي يسهل الوصول إلى الرؤية، فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي قيادة تسعى لرفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتبث في العاملين الهمم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم (الهواري، 1999).

وأشار فير هولم Fairholm إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (1996 Fairholm).

وبينت الباحثة جرمان (2013) في تقسيمها لاتجاهات الاتصال في المؤسسات إلى ثلاث اتجاهات وهي:

1. اتصال من أعلى إلى أسفل: ويتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة، ويتضمن هذا الاتصال عادة القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات.
2. اتصال من أسفل إلى أعلى، ويطلق هذا النوع على تلك الاتصالات التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وتتضمن هذه الاتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم. وتوضح هذه التقارير مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليمات وقرارات الرؤساء، كما يتضمن الشكاوى، والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم، كما يتضمن كذلك مقترحات المرؤوسين لصالح العمل. وكلا النوعين يقع ضمن الاتصال العامودي.
3. وهناك اتجاه آخر مهم وهو الاتصال الأفقي: ويقصد به ذلك الاتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد، ويهدف إلى التنسيق بين مجهوداتهم.

3.1.2 أهداف القيادة التحويلية:

حدد ليثبود وجانتز (Leithwood&Jantz, 1990) أهداف القيادة التحويلية بثلاثة نقاط أساسية، وهي:

1. مساعدة أعضاء المؤسسة على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية، ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة التربوية للوصول إليه، واستخدام العديد من الأساليب التي تساعد على تطوير المؤسسة في التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات، بالإضافة إلى سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن.
2. مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم، بمشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، وبطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن رؤى الاعتبار الشخصية، وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المؤسسة.

3. تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات التربوية، من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستواهم للوصول إلى أعلى المستويات، ويتم التعزيز من خلال العديد من الأساليب، سواء كانت تعزيز معنوي أم تعزيز مادي، وتسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملون ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، ويشعرون أنهم جزء منها.

4.1.2 خصائص القائد التحويلي:

يتمتع القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة كما جاء في دراسة العرايضة (2011، ص39):

- إنه ينظر إلى نفسه على أنه وكيل للتغيير وأن هذا التغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول.
 - إنه شخص شجاع محب للمخاطر ولا يحب الأحوال المستقرة وشجاع في مواجهة الواقع وفي نقل الحقائق والمشاعر للآخرين وإن كان ذلك مؤلماً.
 - إنه يؤمن بقيمة الناس وهو حساس لمشاعر البشر ويسعى إلى تزويدهم بالطاقة الداعمة للعمل.
 - إنه موجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف بمضمونها، ويكون حضارة مبنية على قيم الإنجاز لأن الإنجاز غير العادي لا يأتي مصادفة.
 - إنه يتعلم طول عمره وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة أفاد منها للعمل في المستقبل.
 - إنه قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة لأنه يعد نفسه باحثاً يعمل في إطار نظريات ويضع فرضيات ويختارها ويقدم فيها نظريات جديدة أيضاً.
 - إنه صاحب رؤية قادر على الحكم وعلى ترجمة رؤيته ورؤى الآخرين ليقتسموها معه.
- وبينت كونسارة (2005) خصائص القائد التحويلي كما يلي: التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال، والحفز الإلهامي، واستثارة التفكير، والاهتمام الإنساني للفرد.

5.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:

تشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد كما بينها (الحراشة، 2014، ص305) وهي:

1. التأثير المثالي (Idealized influence): هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك.
2. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): هي قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل.
4. الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): هي اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

وأضاف العمراني (2004) بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما:

التمكين: أي أن يمنح المدير الموظفين مقدراً كافياً من السلطة، ويشركهم دائماً في اتخاذ القرارات وأخذ رأيهم وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والإيجابية بين جميع المجتمع المؤسسي.

المكافآت البدائية: ذلك بان يقوم المدير بمكافأة الموظف بناء على كفاءة أدائه، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

بين الهديرس (2019، ص295-296) أبعاد القيادة التحويلية أنها أربعة هي: (التأثير

المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).

وبين يوكل (Yukl, 1989) أن القيادة التحويلية تحوي ثلاثة أبعاد هي: التأثير المثالي: هو السلوك الذي يثير مشاعر قوية للتابع، انسجاماً مع القائد. والإثارة الفكرية: هو السلوك الذي يزيد من إدراك التابع للمشكلات والتأثيرات التي سيراها التابعون من وجهة نظر جديدة. والاعتبار الفكري والذي يتضمن توفير الدعم، والتشجيع، والتدريب للتابعين.

وبين علي، وقديرة (2007) أن أغلب الباحثين يرون أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد أساسية وهي: تأثير القدوة الحسنة وينتج عن سلوك القائد إعجاب التابعين واحترامهم له، وثقتهم به، وهذا يتطلب من القائد مشاركة التابعين بالمخاطرة والأخذ بالاعتبار حاجاتهم والاهتمام بالجوانب الأخلاقية. والحافز الملهم، وينعكس هذا البعد من خلال سلوك القائد الذي يقدم المعنى والتحدي لعمل التابعين مما يوضح التوقعات ويظهر الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويثير روح الفريق من خلال الحماس والتفاؤل. والإثارة الفكرية، حيث يثير القادة التحويليين الأفكار الجديدة، ويشجعون على حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل التابعين، ويدعمون المداخل الخلاقة في انجاز العمل. والاهتمام الفردي، وتظهر هذه الخاصية من خلال القادة الذين يصغون للتابعين بشكل جيد، ويعطون اهتماماً خاصاً لحاجاتهم في النمو وكذلك لإنجازاتهم من خلال تنفيذ استراتيجيات في الاعتراف بجهود التابعين عليهم.

تضمنت القيادة التحويلية عند عمار وسليمان (2016، ص300-301) أربعة أبعاد وهي:

1. تأثير القدوة (الكاريزما) Idealize Influence (Charismatic): يقصد بتأثير القدوة قدرة القائد في أن يكون المثل الأعلى للعاملين، وذلك من خلال ما يمتلكه من صفات شخصية، وما يتحلى به سلوكه من قيم أخلاقية عالية ومثالية، وتضحيته بمصالحه الشخصية لصالح المنظمة والعاملين فيها.

2. التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation: يقصد بالتحفيز الإلهامي قدرة القائد على تطوير مهارات الاتصال والتواصل بينه وبين العاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، والاعتماد على الإنجاز الشخصي وتحويله لمصدر إلهام وتحفيز.

3. التشجيع الإبداعي Intellectual Stimulation يشير التشجيع الإبداعي إلى قدرة القائد على تحدي الأفكار القديمة وطرح أفكار وحلول إبداعية، وتشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومعتقداتهم حول المشاكل والصعوبات التي تعترض المنظمة، وتنمية قدرتهم على طرح الحلول المبتكرة والجديدة لهذه الصعوبات.

4. الاهتمام الفردي Individualized Consideration ويقصد بالاهتمام الفردي إدراك القائد للفروق الفردية بين العاملين، والتعامل مع كل واحد منهم بما يتناسب مع شخصيته وتطلعاته واهتمامه.

وبين الشهراني (2019) أن القيادة التحويلية تقوم على أربعة أبعاد هي: التأثير الكاريزمي، أو التأثير القائم على القدوة والمثال. والحفز الإلهامي الذي يتمثل في تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير حب التحدي وتعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وفي نفس الوقت تصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية. والاستثارة العقلية التي تعبر عن درجة تحدي القائد للمخاطر والأزمات ومعالجتها بطريقة إبداعية. الاهتمام بالفرد والذي يعبر عنه باهتمام القائد الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ويعامل كل فرد بصفة مستقلة.

أما أبعاد القيادة التحويلية عند الغزالي (2012، ص9-10) فهي خمسة:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.
2. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.
3. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration): قيام القائد بالاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.
4. التحفيز (Motivation): العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.
5. التمكين (Empowerment): أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية احتمال تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم.

وقد خالف الأكلبي (2019) الجميع فهو يرى أن القيادة التحويلية تتكون من ستة أبعاد وهي: تحمل المخاطرة، الثقة بالنفس والآخرين، القدرة على التركيز والانتباه، احترام الذات، القدرة على الاتصال، الإحساس بالآخرين.

ومن خلال قراءة أدبيات القيادة التحويلية نجد أنها تؤكد على أربعة أبعاد كما جاء في دراسة (عبد المولى، 2015) ودراسة (الهديرس، 2019) ودراسة (عبد العال، 2016) ودراسة (علي وقديرة، 2007) ودراسة (الغامدي، 2021) ودراسة (الشهراني، 2019) ودراسة (أحمد وآخرون، 2018) ودراسة (القبلي والعمراني، 2016) ودراسة (الشنطي، 2016) ودراسة (Hughes, 2014) ودراسة (الحراشة، 2014) والعديد من الدراسات التي بينت أن هذه العناصر هي أربعة أبعاد وهي:

- التأثير المثالي: اسماه الشهراني (2019) التأثير الكاريزمي أو التأثير القائم على القدوة والمثال من خلال جاذبية القائد. وهي الدرجة التي يستطيع بها القائد أن يتصرف بطرق تثير الإعجاب، ويمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسون، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به، وبذلك يعمل المرؤوسون على محاكاة سلوك قادتهم (الغامدي، 1422هـ) ويظهر القائد التحويلي نفسه باعتباره رجل المبادئ والثوابت، وذا الجاذبية على المستوى العاطفي والوجداني، ويقدم لأتباعه نموذجاً للقائد المثالي (مطر، 1435هـ).

ويحرص القادة التحويليون - حتى يتصفوا بالمثالية - على أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وعلى أن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، فضلا عن مشاركة القادة في تصرفاتهم، كما يحرصون على أن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وعلى أن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون القوة التي بحوزة القيادة (الغامدي، 2021).

والتأثير المثالي هو العنصر العاطفي في القيادة التحويلية، ويتميز فيه القائد بمجموعة من الصفات: يتصرف كقدوة، ومن خلال ذلك يمكن الاعتماد عليه، ويبرز مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والأدبي، ويتميز باحترام عميق من قبل الأتباع، يزود أتباعه بالرؤية والرسالة

الخاصة به. وبسبب كل ما سبق فإن الأتباع يكسبون قدراً كبيراً من الثقة بأنفسهم، وتخامرهم رغبة جامحة في محاكاة قائدهم (عبد المولى، 2015).

ويقصد بتأثير القدوة قدرة القائد في أن يكون المثل الأعلى للعاملين، وذلك من خلال ما يمتلكه من صفات شخصية، وما يتحلى به سلوكه من قيم أخلاقية عالية ومثالية، وتضحيته بمصالحه الشخصية لصالح المنظمة والعاملين فيها، وأن تأثير الكاريزما لا يكون بإلقاء الخطب الرنانة والشعارات الجوفاء من قبل القائد، إنما هو نتيجة التزام واضح بالمعايير الأخلاقية داخل وخارج المنظمة، واقتران أقواله بالأفعال بشكل واضح وجلي على أرض الواقع، وتبني رؤية وأهداف ملهمة وقابلة لتحقيق، منسجمة مع القيم الأخلاقية المثلى، واقعية ليست نسج من خيال بعيد عن الواقع، فمن المهم أن يخاطب القائد قلب وعقل العاملين، ليتمكن من أمدادهم بالثقة بشخصه وبالمنظمة والمحافظة على الصورة الذهنية التي يريد أن يمثلها(عمار، وسليمان، 2016).

ويرى الباحث أن هذا العنصر من أهم العناصر التي يحتاجها القائد في كل أشكال القيادة وخاصة القيادة التحويلية لما تحويه من صفات أخلاقية وإنسانية يحتاجها المرؤوسين للشعور بالأمن والأمان من خلال أتباعهم لقائدهم فالقيادة ليست عملية إدارية بحتة ولكنها عملية إدارية تحتاج إلى إحساس المرؤوسين بالثقة من أجل التفاني في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة بطريقة تشاركية، وغرس الاعتزاز والفخر بانتمائهم للمؤسسة.

• الحفز الإلهامي: ويتمثل الحفز الإلهامي في تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير حب التحدي وتعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وفي الوقت نفسه تصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية (الشهراني، 2019). وهي درجة إلهام القائد للتابعين، بما يثير التحدي والمنافسة بينهم لتحقيق الأهداف المستقبلية، حيث يحتاج الأفراد إلى شعور قوي بالهدف يدفعهم لأداء الأعمال بشكل متقن (مطر، 1435هـ). ويشير الحفز الإلهامي إلى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد، وتولد في التابعين حب التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة، والتحدث عن المنظمة بتفاؤل وحماس(الهدريس، 2019).

والتحفيز الإلهامي هو المحرك الرئيس للعاملين للوصول إلى مستويات أداء غير مسبوقة، ويحتاج إلى تمتع القائد بمهارات إتصال عالية جداً، ليكون قادراً على إيصال حُزْم الحوافز التي يعتمد عليها، وإلى امتلاك القائد قدرات عالية من التشخيص والملاحظة ليتمكن من مواكبة تطلعات العاملين وحاجاتهم، والارتقاء بها إلى مستويات أعلى من هرم ماسلو لتكون عامل أساسي في تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية (عمار، وسليمان، 2016).

ويرى الباحث أن التحفيز الإلهامي هو قدرة القائد على التواصل مع المرؤوسين ونقل رؤيته لهم مع إشعارهم بقدرته على متابعة الأعمال وبتث الأمل الدائم في المرؤوسين، وإشعارهم بأنه يعمل للمصالح العام وليس لمصلحته الخاصة.

• التشجيع الإبداعي والاستثارة الفكرية: يركز هذا البعد على قدرة القائد على استثارة جهود وأفكار المرؤوسين، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، وهذا يشجع الإبداع، حيث يعمل القائد التحويلي بطريقة تجعله يدرك ويحرك جهود المرؤوسين لكي يكونوا مجدين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وصنع مداخل وطرائق جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة (عبدالله والعتيبي، 2013).

وينظر للتشجيع الإبداعي على أنه تشجيع القائد للعاملين على الشك بالفرضيات القائمة، والنظر إلى المشاكل القديمة بطرق جديدة لتمكين العاملين وليكونوا أكثر إبداعاً. فيعتبر التشجيع الإبداعي هو العامل القادر على توليد الخبرة التخصصية لأعضاء المنظمة وتحفيز التفكير على جميع مستويات المنظمة، فيعمل على مقابلة الأهداف بالوسائل اللازمة لتحقيقها، وتطوير الاتصال بين العاملين وطرح المشكلات بأسلوب مشجع، وتبني الحلول الإبداعية (Bass,2000).

وتعتبر الاستثارة الفكرية هي أهم مفاصل النجاح في المؤسسات في القرن الواحد والعشرين وخاصة مع كثرة المؤسسات التربوية والتعليمية، فالنجاح اليوم يكون فيمن يبدع في قيادته فالإبداع هو الخروج خارج المألوف والذي ألقه الناس من عمل قيادي مما يجعل الإبداع طريق النجاح مهما كانت المؤسسة صغيرة، فاليوم العالم المنفتح تصل فيه التجارب الناجحة والإبداعية بسرعة فائقة.

• الاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد: تعرف الفروق الفردية "بأنها عبارة عن اختلافات بين الأفراد أو في الفرد نفسه في النواحي الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية والجنسية" (الأغا وآخرون، 1992).

ويقصد بهذا البعد قدرة القائد على الاهتمام بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور على حسب الإمكانيات المتاحة لديه (الغامدي، 2021) ويعني ذلك اهتمام القائد الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم القائد بعض المشروعات لتشجيع التعليم، وتقديم فرص التدريب والتعليم، ومعاملة كل مرؤوس على أنه فرد محترم، وهنا يتصرف القائد كمتابع ومراقب وموجه لاهتمامات واحتياجات التابعين (مطر، 1435هـ).

والفروق الفردية من الأمور التي تعين القائد لمعرفة على رداً فعل المرؤوسين وتوقع نتائج النجاح عندهم "تؤدي المعرفة بالفروق الفردية إلى التعرف على الأداء أو السلوك المتوقع للفرد في المواقف المختلفة، مما يمكننا من الحكم المسبق على إمكانية نجاح الفرد أو فشله في موقف ما، وهذا يساعد على الاختيار السليم للفرد وعلى وضعه في المكان المناسب له، وقد تنبه النبي إلى هذا الأمر فكان النبي صلى الله عليه وسلم إذا ما احتاج الفرد إلى تعليم من نوع خاص، بذله له في رفق وحلم وتواضع جمّ، ولا يستهين بالفرد الواحد أن يعلم ما يريد، وبأسلوب يناسبه، أخرج مسلم عن أبي رفاعة - رضي الله عنه - قال: "انتهيت إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقلت: يا رسول الله، رجل غريب جاء يسأل عن دينه لا يدري ما دينه، قال: فأقبل على رسول الله وترك خطبته حتى انتهى إلي، فأتى بكرسي حسبت قوائمه حديثاً قال: فأقبل علي رسول الله صلى الله عليه وسلم وجعل يعلمني مما علمه الله. ثم أتى خطبته فأتم آخرها" (مسلم، 1330هـ، ج2، ص597).

ففي أثناء التلقي الجماعي نلاحظ أن النبي قد ترك آخر الخطبة ليفي بالتلقي الفردي،
وليعلم غريبا لا يدري ما دينه بطريقة تناسبه (سعيد، 2002).

ومما يدل على أن رسول الله قد عرف أصحابه حق المعرفة، وعلم عن قدراتهم حين
قال: "أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وفي أمر الله عمر وأصدقهم حياء عثمان، وأقرؤهم لكتاب الله
أبي بن كعب، وأفرضهم (أعلمهم بالفرائض) زيد بن ثابت، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن
جبل، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة عامر بن الجراح" (البخاري، 1422هـ، ج2،
ص 211).

وأضاف الغزالي (2012) التمكين (Empowerment): واعتبرها خامس الأبعاد
الجوهرية للقيادة التحويلية بعد (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية،
والتحفيز).

ومهما كانت المؤسسة تملك من برامج وتقنيات عالية وقدرات مالية فإن الفرد ما زال
وسيبقى هو العنصر الرئيس في إنجاح أي مؤسسة، فالمؤسسة التي لا تراعي ولا تبني الفرد لا
يمكن أن تنجح وإذا كتب لها النجاح فسيكون نجاح أي لا يحافظ على الديمومة.

6.1.2 مفهوم القيادة التحويلية عند بيرنز (Burns,1978).

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns,1978)
في كتابه الشهير القيادة (Leadership)، ثم توالى المفاهيم في القيادة التحويلية كإسهامات الى
أعماله من قبل عدد من العلماء. وبين كيفية التعامل مع القيادة وأنها تختلف من مجرد التمسك
بالسلطة، وحدد نوعين أساسيين من القيادة: التعامل والتحويل، فالعلاقات بين معظم القادة
والأتباع هي علاقات تبادلية فالقادة يقتربون من الأتباع بهدف تبادل شيء بأخر مثل: الوظائف
مقابل الأصوات أو الإعانات لمساهمات الحملة، وتشكل مثل هذه المعاملات الجزء الأكبر من
العلاقات بين القادة والأتباع، لا سيما في المجموعات والهيئات التشريعية والأحزاب لأن القيادة
التحويلية، رغم أنها أكثر تعقيداً إلا أنها أكثر فاعلية، يتعرف القائد المحول ويستغل الحاجة أو
الطلب الحالي للمرؤوسين، ويبحث القائد التحويلي عن الدوافع المحتملة لدى الأتباع، ويسعى إلى
تلبية الاحتياجات الأعلى، ويعمل على تحويل القيادة من خلال علاقة التحفيز المتبادل والارتقاء

الذي يحول الأتباع إلى قادة وقد يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين. ولفهم طبيعة القيادة يتطلب فهم جوهر القوة، فالقيادة هي شكل من أشكال القوة، وهي جانب من جوانب القوة، لكنها أيضا عملية منفصلة وحيوية في حد ذاتها. وميز بين القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع مرؤوسيه من القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على مكاسب، وسعي القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية.

وفي حديثه عن النظرية العامة للقيادة السياسية فقد ميز بين القائد المفكر والقائد المصلح والقائد الثوري والقائد البطل والقائد الأيديولوجي، وبين وجوب استجابة قادة التخطيط أكثر من غيرهم من القادة، ليس فقط للمواقف والمعتقدات الشعبية ولكن للاحتياجات الأساسية والتطلعات والتوقعات والقيم والأهداف لأتباعهم الحاليين والمحتملين، ويجب أن تقدر قيادة التخطيط ليس فقط الاستجابات الأولية من الجمهور ولكن إلى أي مدى ستثير الخطط الناجحة رغبات واحتياجات وأهداف جديدة في "جولات" العمل الثانية والناجحة. ويجب أن يدرك قادة التخطيط أن الإجماع في التخطيط سيكون خادعا وخطيرا، وأن الدعوة والصراع يجب أن يتم دمجهما في عملية التخطيط استجابة لمجموعات القيم التعددية، ويجب أن يدرك قادة التخطيط الهدف من خلال الواقع، فالتخطيط غير موجود بدون أهداف، وأن يدركوا أن الأغراض المختلفة ستطور عملية التخطيط (Burns,1978,P75). كما بين أنه لن يتم العثور على الإجابة في الحكمة التقليدية والأقوال المأثورة حول القيادة أن القادة يولدون ولا يصنعون أو يصنعون ولا يولدون، وأنه يجب تدريبهم، أو لا يمكن تدريبهم، وأن عليهم إظهار صفات جسدية معينة مثل الطول أو التحمل غير المعتاد أو صوت القائد، أو الصفات العقلية مثل الذاكرة للوجوه والأسماء أو الذكاء غير العادي أو الصفات السحرية مثل الأخلاق والحرص على مصلحة الآخرين، فالقيادة هي وظيفة لعمليات بيولوجية واجتماعية ومعرفية وعاطفية معقدة، وتتأثر بشكل وثيق بهياكل الفرصة والانغلاق من حوله، وقد تظهر في مراحل مختلفة في حياة الناس المختلفة. والتي تتجلى في مجموعة متنوعة من العمليات والساحات، إن التعميمات المعتادة لا أساس لها (أو في أفضل الأحوال تنطبق فقط على ثقافات فرعية محددة للغاية)، هل يمكن التعميم حول القيادة عبر الأنظمة السياسية وبمرور الوقت؟ وكتب تحت عنوان الأبطال والايديولوجيون "المفكرون" عندما تحدث عن شخصية موسى عليه السلام وكيف غضب من أتباعه الذين عبدوا العجل الذهبي،

وكيف نظر فرويد إلى موسى عليه السلام كمثل أعلى حيث حاول فرويد السيطرة على غضبه بسبب تلاميذه الذين ارتدوا مثل إدلر والآخرين كما فعل موسى مع عبدة العجل. ونشر فرويد كتاب " موسى والتوحيد" حيث تحدث عن موسى كرجل عظيم وقال عنه أنه من أوائل القادة الكاريزماتيين بجمعه بين الأب الروحي والسياسي لشعبه ومصدر السلطة ورجل الدولة وصانع المعجزات من خلال الهالة الساحرة في شخصيته (Burns,1978,P168).

واستخدم مصطلح القيادة البطولية والتي تعني عنده الإيمان بالقيادة بسبب شخصيتهم وحدها بصرف النظر عن قدراتهم المختبرة أو خبرتهم أو موقفهم من القضايا والإيمان بقدرة القادة على التغلب على العقبات والأزمات والاستعداد لمنح القادة صلاحيات التعامل مع الأزمات، فالقيادة البطولية ليست مجرد صفة أو كيان يمتلكه شخص ما بل هو نوع من أنواع العلاقة بين القائد والقيادة، وجانبا حاسما من هذه العلاقة عدم وجود الصراع، وضرب أمثلة لهذا النوع من القيادة منها مهدي السودان "محمد أحمد بن عبد الله" حيث قاد الثورة المهدية ضد الحكم التركي في السودان ونجح في تحرير الخرطوم عام 1885م وقتل القائد البريطاني تشارلز جوردون. وبين أن القيادة البطولية تلعب دوراً حيوياً في المجتمعات الانتقالية أو النامية وأن الدول المتقدمة ليست خالية من عبادة الأبطال فقد كتبت قصيدة في برفادا عام 1936م لسالتين تعظمه وتعتبره مفجر الأرض، وكذلك قصيدة في ماوتسي تونغ عام 1961م بأنه يمطر لموسم الزرع وأنه شمس حمراء لا تغرب.

القيادة الأيدولوجية عنده هي القيادة التي تجمع بين ما يؤمن به الشخص من معتقدات وقيم ونظراته للكون وخبرته، وبين أن القيادة كتحول عند الزعيم في التغيير الاجتماعي يتحول إلى حد كبير إلى قيادته الأيدولوجية بما في ذلك الدرجة التي يجعل خلالها جاذبيته كبطل يخدم اغراضه وأهداف أتباعه، وضرب مثالا على ذلك ماوتسي تونغ الزعيم الشيوعي ومؤسس جمهورية الصين الشعبية. وعندما تحدث عن القرار والتغيير بين أن القرارات في حالة الأزمات غالباً ما تكون بغير إرشادات وفي كثير من الأحيان لا يتصرف القادة كقادة ولا بد أن يتخذ القادة المبادرات وينظمون الدعم على أساس هيكل الرغبات والاحتياجات والتوقعات والمطالب التي تقع تحت القيمة والغرض، وقد يتهرب صانعو القرارات الرئيسة ذات القيمة العالية من خلال اتخاذ قرارات صغيرة كإجراءات عملية وبراغمية. وقال نحن في العصر الحديث نسمع ونرى الكثير مما يسمى التغيير المذهل من صعود وسقوط القادة والسلالات والأمم بأكملها والانفجارات والاضطرابات المستمرة للتكنولوجيا والهجرات الجماعية والتغيرات السريعة في الظروف

الاقتصادية، وإذا أردنا الإجابة على سؤال السببية في التغيير فنحن ملزمون أولاً بالتعامل مع طبيعة المثابرة الاجتماعية ثم مع المتغيرات وليس الثوابت، وبين طرفي التخطيط للتغيير الفردي المنفصل والتخطيط للتغيير الشامل والجزري والتخطيط متوسط المدى والاستجابة للاحتياجات المشتركة والدوافع الأخرى، والتي تهدف إلى أهداف جماعية تمثل جهد التخطيط الرئيس للقيادة السياسية في معظم المجتمعات حيث يسعى هذا النوع من القيادة التخطيطية إلى تغيير اجتماعي حقيقي لأغراض جماعية وإن لم يكن بالضرورة بنفس الوتيرة أو على جبهة واسعة مثل تلك الخاصة بالعمل الثوري. ومهمة هذا النوع من القيادة هي التخطيط السياسي والحكومي لتغيير اجتماعي حقيقي.

ثم تساءل بيرنز (Burns): من هم القادة؟ ومن قاد؟ إلى أين تؤدي القيادة؟ لأي الأغراض نفود؟ ما هي نتائج القيادة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة يجب أن ننقل إلى المهمة المتمثلة في رؤية دور القيادة كما حددها في السببية التاريخية، وعرف القيادة بأنها: عملية متبادلة للتعبئة من قبل أشخاص لديهم دوافع وقيم معينة في مختلف الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها في سياق المنافسة والصراع من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل أو متبادل من قبل كل من القادة والأتباع بحيث تكون طبيعة تلك الأهداف حاسمة ويمكن أن تكون منفصلة ولكنها مرتبطة، بمعنى أنه يجوز لشخصين تبادل السلع أو الخدمات أو أشياء أخرى من أجل تحقيق أهداف مستقلة. وبين أنه يمكن للقيادة تشكيل وتغيير ورفع دوافع وقيم وأهداف الأتباع من خلال الدور التدريسي الحيوي للقيادة فهذا هو تغيير القيادة التي تتمثل في أنه بغض النظر عن المصالح المنفصلة التي يحملها الأشخاص فإنهم حالياً موحدون لتحقيق أهداف أعلى والتي يتم اختبار تحقيقها من خلال تحقيق تغيير كبير يمثل المصالح الجماعية من القادة والأتباع، فقد يلبي الأتباع رغبات معينة مثل الطعام والشراب من أجل تحقيق أهداف أعلى في التسلسل الهرمي للقيم مثل الاحتياجات الجمالية ومن ثم تحقيق القيم، والتي بدونها لا يمكن لقيادة المعاملات أن تتجح، حيث تهتم القيادة التحويلية بشكل أكبر بالقيم النهائية مثل الحرية والعدالة والمساواة. فالقادة التحويلين يرفعون أتباعهم من خلال مستويات أخلاقية على الرغم من أن الاهتمام غير الكافي بالوسائل يمكن أن يفسد النهايات. ثم بين أن القيادة التحويلية أكثر انتشاراً وشائعة في القصور الرئاسية والمجالس البرلمانية، وتطرق إلى تعريف السببية التاريخية وعرفها: بأنها مجموع القوى البشرية وغير البشرية التي تؤثر على سلوك الأشخاص بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو يجمع بين جميع العلاقات السببية مثل

التأثيرات على البشر من البيئة المادية، والتطور البيولوجي، والمناخ، والكوارث الطبيعية، والحشرات، والأوبئة، والمجاعة، وكذلك قرارات الأشخاص وأفعالهم. وبين أن السببية الاجتماعية تشمل العمليات والأثار المترتبة على السببية التاريخية التي تنتج عن القرارات وعدم اتخاذ القرارات والجهود المقصودة وغير المقصودة للأشخاص، والحروب، والهجرات، والاختراعات التكنولوجية، وقرارات الترشح لمنصب، والتخطيط لمواجهة آثار كارثية متوقعة مثل الجفاف، وكلها أمثلة على السببية الاجتماعية (Burns,1978,P350) . والقيادة والتغيير عنده قائلاً: أنه لا يمكن فهم التأثير السببي النهائي للقيادة إلا من خلال تدفق تفاعلات محددة بين القيادة والتابع الناشئة عن الصدام وتطابق التسلسلات الهرمية للدوافع. والقيادة السياسة تساءل فيها: تعليم القيادة أم التلاعب؟ كيف تكسب القوة؟ كيف تؤثر على الناس؟ كيف ترحب المنصب؟ كيف تتولى منظمة؟ كيف تنظم حركة شعبية؟

وبخصوص هل يمكن تدريس القيادة؟ وبين الطريقة الأكثر عملية للبدء في الإجابة على هذا السؤال هي أيضاً الأكثر نظرياً لتحديد كل من التعليم والقيادة بالطريقة الأوسع والأكثر جوهرية وفهم العلاقة الحيوية بين أحدهما والآخر. إن القيادة هي التعرف على الدوافع الحالية والمحملة وقواعد القوة للتأبع من قبل القادة بغرض تحقيق التغيير المنشود، وبتصور التعليم في الأساس بنفس المصطلحات، وهكذا فإن التعليم ليس مجرد تشكيل للقيم أو نقل الحقائق أو تعليم المهارات رغم أنها ضرورية، فهي عملية التدريس والتعليم التي تحدث في المدرسة والمنزل والمعبد والشارع والجيش والشركات التي يقوم بها كل من المعلمين والمتعلمين والمشاركة في البيئة الكلية، وتشمل التأثيرات على ذوات الأشخاص وفرصهم ومصيرهم وليس عقولهم فحسب. يتم تعليم الأشخاص من خلال التجارب المشتركة والدوافع المتفاعلة ضمن بيئات جسدية ونفسية واجتماعية وسياسية يمكن تحديدها، وفي نهاية المطاف يتحول التعليم والقيادة إلى بعضهما البعض ليصبحا غير منفصلين تقريباً، ولكن عندما يتم تعريف كلاهما على أنه رفع متبادل لمستويات التحفيز بدلاً من التلقين أو الإكراه. وهنا تساءل في موضوع تعليم القيادة فقال: هل يتم تعليم القيادة مقابل التلاعب؟ بين بيرنز أن المعلمون يعاملون الطلاب باعتبارهم باحثين مشتركين عن الحقيقة والتحقيق المتبادل ويساعدونهم على تحديد القيم الأخلاقية ليس من خلال فرض أخلاقياتهم الخاصة بهم ولكن من خلال طرح مواقف تنطوي على خيارات أخلاقية صعبة ومن ثم تشجيع النقاش، فالمعلمون يساعدون الطلاب على الارتقاء في مراحل أعلى من التفكير الأخلاقي وبالتالي إلى مستويات أعلى من الحكم المبدئي طوال الوقت حيث

يوفر المعلمون بيئة اجتماعية وفكرية يمكن للطلاب التعلم فيها على احترام الإنصاف والصدق والعدالة وتعليمهم مهارة وكاريزما لديهم لتقدير الأشخاص لذواتهم ووسيلة لكسب الرزق وحققهم في التصويت والتحدث والاحتجاج. وبين أن تعليم القيادة في الظروف التي لا تكون فيها الإجراءات والقيم الديمقراطية مجرد زخرفة أو بدعة أو واجهات، ولكنها ضرورية للتربية الأخلاقية ومع ذلك لا يمكن استنتاج أن هذا النوع من القيادة يزخر بالديمقراطيات ويقع في ظل الديكتاتوريات. وعند النظر في الآثار المترتبة على التربية الأخلاقية للقيادة على الحياة العامة والمدنية فإننا نتحدث عن أكثر بكثير من مجرد أسلوب التدريس في المنزل والفصول الدراسية والمدارس الأخرى، حيث كانت العلاقة الحميمة بين التعليم الأخلاقي والسياسي الشغل الشاغل للفلاسفة من أفلاطون إلى ديوي.

كما بين أن القادة يجب أن يقدموا القيادة الأخلاقية وأن القيادة الحقيقية ليست مجرد رمز أو احتفالية كما أن الرجال العظماء ليسوا مجرد وسيلة أو آلية تعمل من خلالها القوى الاجتماعية، إن تفاعل القادة والأتباع ليس مجرد معاملات أو عملية تبادل نتيجة العملية التفاعلية بل هي تغيير في دوافع وأهداف القادة والتابعين مما ينتج عنه تأثير سببي على العلاقات الاجتماعية والمؤسسات السياسية وهذا ما أطلق عليه القيادة السببية.

والقيادة التحويلية هي عملية المشاركة البناءة بين القائد والمتبوع، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية والأخلاقية فيهما، نحو رؤية محددة تصب في المصلحة العامة (2013 Northouse).

وهي القيادة القادرة على توفير محددات غير اعتيادية للعاملين، لرفع الروح المعنوية، وإثارة أفكارهم لإيجاد طرق معالجة جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم، وكذلك اتجاه قيم العمل باعتبار أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم (أبو عيد، 2016).

2.2 نهج الرسول محمد ﷺ.

1.2.2 محمد الرسول القائد ﷺ.

سيرة النبي محمد ﷺ منهج متكامل وشخصيته النبوية قاعدة واسعة، وشمائله أرض خصبة للقيادة التحويلية، نستطيع أن نستمد منها ومن مبادئها ومفاهيمها وسلوكها الإداري العملي الشيء الكثير في إصلاحاتنا التربوية والقيادية.

"إن المدة الوجيزة التي عاشها المصطفى عليه الصلاة والسلام، والأثر القيادي الكبير الذي تركه خلالها في نفوس أتباعه، ومن تبعهم، في البقعة المكانية التي كانت المجال الحيوي لعمله، وكان لها التأثير الكبير على بقاع أخرى ممتدة في أصقاع الأرض. إن كل ذلك مؤشر واضح على النجاح القيادي الذي حققه، وهذا النجاح جدير بالاهتمام البحثي التخصصي؛ للاستفادة من هذه القيادة النبوية في إثراء المعرفة وصلتها بتجارب حيوية عملية" (عبد المولى، 2015، ص4).

أُتصف النبي صلى الله عليه وسلم بصفات القائد الناجح وذلك من خلال اتباع أساليب القيادة التي كانت نابغة من شخصيته القيادية الملهمة، حيث كان يسعى رسول الله إلى تثبيت أساليب القيادة النبوية في قلوب المسلمين ليثبت فيهم روح العمل الجماعي وحسن التصرف والتعامل مع المواقف بهدوء وبدون خوف، حيث كان الصبر وحسن اتخاذ القرارات من أهم صفات القيادة النبوية. وهناك العديد من أساليب القيادة النبوية التي اتبعها رسول الله صلى الله عليه وسلم وأساليب القيادة النبوية التي سوف تعرض في هذا البحث عند الإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بنهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وربطها بالقيادة التحويلية.

تعتبر القيادة أحد مقومات التغيير البشري وقيام الحضارات، لذلك نجد القرآن والسنة النبوية أكدا على حتمية القيادة في تقدم وازدهار الأمم والشعوب، فجاء النبي عليه الصلاة والسلام، حيث شهدت القيادة في عهده تنظيماً لتحقيق الأهداف وتطوير وسائل النجاح، إضافة إلى القدرة على التخطيط والرقابة، وحسن استخدام الموارد البشرية قبل المادية، ولقد اهتم الإسلام بتربية القائد، نفسياً وعقلياً وجسمانياً، حيث شدد الرسول محمد على عناية الفرد بصفاته القيادية، فلا يصبح تابعاً أو إمعة قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يكن أحدكم إمعة، يقول: أنا مع الناس، إن أحسن الناس أحسنت، وإن أسوأوا أسأت، ولكن واطنوا أنفسكم، إن أحسن الناس أن تحسنوا، وإن أسأوا ألا تظلموا) (سنن الترمذي، 1395هـ، ج4، ص364).

وحدّد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم الصفات القيادية وشروطها والمعايير التي يجب أن تتوفر في القائد، وحثّ المسلمين على الأخذ بها وعدم إعطاء الدنية في دينهم، وهكذا كانت السيرة النبوية المطهرة مليئة بمواقف لقادة عظام غيروا التاريخ والحضارة الإنسانية.

القيادة ظاهرة اجتماعية منذ بداية البشرية ترتبط بالإنسان، وهي حاجة البشرية لترتيب إدارة الجماعات، فحتى الحيوانات تنظم حياتها من خلال مجموعات لها قائد، وهذا ما علمنا إياه الرسول -عليه السلام- عندما برزت قيادته الحكيمة في العديد من المواقف قبل نزول الوحي عندما حل نزاع بين قبائل قريش عندما اختلفوا في أي القبائل تنال شرف وضع الحجر الأسود في الكعبة كما جاء عند الأصبهاني (1986) "لَمَّا أُخِذَتْ قُرَيْشٌ فِي بِنَاءِ الْكَعْبَةِ فَانْتَهَوْا إِلَى وَضْعِ الْحَجَرِ الْأَسْوَدِ تَنَازَعَتْ فِيهِ الْأَرْبَاعُ مِنْ تِلْكَ الْقَبَائِلِ وَتَحَاسَدَتْ أَيُّهُمْ يَلِي رَفْعَهُ حَتَّى أَلَمَّ أَنْ يَكُونَ بَيْنَهُمْ فِيهِ أَمْرٌ شَدِيدٌ فَصَارَ مِنْ أَمْرِهِمْ أَنْ يُحْكَمُوا أَوَّلَ رَجُلٍ يَدْخُلُ عَلَيْهِمُ الْبَابَ مِنْ نَحْوِهِمْ وَتَعَاقَدُوا بِاللَّهِ رَبِّ الْبَيْتِ أَنْ يُؤَلِّوهُ إِيَّاهُ مَنْ كَانَ فَخَرَجَ عَلَيْهِمْ نَبِيُّ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْ ذَلِكَ الْبَابِ أَمْرًا اخْتَصَّهُ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ بِهِ وَهُوَ يَوْمَئِذٍ يُدْعَى الْأَمِينَ فَقَالَتِ الْقَبَائِلُ مِنْ قُرَيْشٍ: هَذَا الْأَمِينُ ابْنُ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ وَهُوَ بَيْنَنَا وَقَدْ رَضِينَا بِهِ فَلَمَّا انْتَهَى إِلَيْهِمْ قَالَ لَهُمْ: " مَا أَمْرُكُمْ هَذَا؟ قَالُوا: يَا ابْنَ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ نَازَعْنَا فِي هَذَا الْحَجَرِ وَتَحَاسَدْنَا فَجَعَلْنَاهُ إِلَى أَوَّلِ مَنْ يَدْخُلُ عَلَيْنَا مِنْ هَذَا الْبَابِ فَكُنْتَ أَوَّلَ دَاخِلٍ فَافْعَلْ فِيهِ أَمْرًا نُصَلِّحُ قَوْمَكَ فَأَخَذَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ثَوْبًا فَبَسَطَهُ ثُمَّ أَخَذَ الْحَجَرَ فَوَضَعَهُ فِيهِ ثُمَّ أَمَرَ تِلْكَ الْقَبَائِلَ فَأَخَذُوا بِجَوَانِبِ الثَّوْبِ فَرَفَعُوهُ عَلَى إِصْلَاحِ مِنْهُمْ وَجَمَاعَةٍ حَتَّى انْتَهَى إِلَى مَوْضِعِ الْحَجَرِ فَأَخَذَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَوَضَعَهُ بِيَدِهِ وَوَلَّاهُ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ ذَلِكَ قَبْلَ مَبْعَثِهِ بِسَبْعِ سِنِينَ" (الأصبهاني، 1986، ج1، ص176).

كان رسول الله ﷺ يسير بخطوات ثابتة نحو هدفه والذي كان يتمثل في توصيل رسالة ربه دون أن يستسلم ويتنازل عنها، ولكن كل ذلك لم يحدث بالصدفة العابرة، بل كان نتيجة لاتباع أساليب القيادة التي تمثلت فيه العزم والثقة بالنفس، ومن أهم أساليب القيادة النبوية التي كانت محط اهتمام كبير من النبي هي الاهتمام بالعنصر البشري والعمل الجماعي في الإسلام وكان التعاون هو أساس التعامل في الإسلام، فلم يهمل النبي الأشخاص من حوله بل يعمل على تنمية قدراتهم من خلال التحفيز الذاتي والتحفيز في العمل لأصحابه رضي الله عنهم، فالأمة الإسلامية في مراحل تاريخية شهدت الكثير من القادة الذين قادوا الأمة إلى عزها ومجدها متسلحين بشرع الله، فجعلوا القرآن مناهجاً لهم، والرسول قدوة، فاستطاعوا أن يرتقوا بأنفسهم وأمتهم وسط الأمم. فهذا أبو بكر الصديق رضي الله عنه -بيدع في قيادة الأمة بعد رسول الله وخاصة في لحظة موت الرسول عليه السلام حيث اهتز المجتمع في المدينة المنورة وبدأ يظهر فراغ القيادة بعد الرسول فوقف أبو بكر الصديق موقفاً يشهد له بحسن الإدارة ومن هذه المواقف

وقوفه أمام من اعترض وسخط بسبب وفاة الرسول وخاصة أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان محبوباً لدى مرؤوسيه فهم لم يتصوروا وجود بديل عنه ولم يتخيلوا رحيله "وَقَدْ خَطَبَ الصَّدِيقُ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ فِي أَوَّلِ مَقَامِ قَامَهُ بَعْدَ وَفَاةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ: أَيُّهَا النَّاسُ، مَنْ كَانَ يَعْبُدُ مُحَمَّدًا فَإِنَّ مُحَمَّدًا قَدْ مَاتَ، وَمَنْ كَانَ يَعْبُدُ اللَّهَ فَإِنَّ اللَّهَ حَيٌّ لَا يَمُوتُ، ثُمَّ تَلَا هَذِهِ آيَةَ: " وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ، أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ " (سورة آل عمران: 144) فقال: فَكَانَ النَّاسُ لَمْ يَسْمَعُوهَا قَبْلَ ذَلِكَ، فَمَا مِنْ النَّاسِ أَحَدٌ إِلَّا يَتْلُوهَا وقال عمر بن الخطاب كأي اسمعها اول مرة" (ابن كثير، 1395هـ، ج3، ص61).

لا شك أن النبي ﷺ هو القائد الفذ الذي امتلك كل عوامل القيادة التحويلية بالوحي الذي أرسل به وبصفاته الأخلاقية العظيمة، وبحكمته ورجاحة عقله التي بدت عليه حتى قبل تبليغه الرسالة الخاتمة، لقد حمل على عاتقه مهمة تحويل عالم الكفر والأوثان إلى عالم الإيمان والإسلام، وتحويل عالم رعاة الأغنام إلى رعاية الأمم والأقوام. فلُقِّبَ بالصادق الأمين قبل دعوته، وقال فيه ربه تعالى: "وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ" (القلم: 4)، وقال عنه أيضاً "فِيمَا رَحِمَهُ مَنْ اللَّهُ إِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران: 159).

وبرزت قيادته في مواقف عديدة بعد البعثة تتجلى في تحويل الصحابة من رجال غايتهم في الحياة الطعام والشراب والغزو والغنائم إلى قادة للأمم معلمين للعالم معاني الأخلاق التي تمثلت بقيادته، وبرزت قيادة الرسول محمد ﷺ في إيداعه بتحويل المجتمع في الجزيرة العربية من بقعة لا يحسب لها حساب تتنازع في ولائها بين القوتين العظيمتين الفرس والروم إلى قوة لها سيادة هزمت الفرس والروم وحولت الجزيرة العربية إلى مركز للحضارة بقيادته وقيادة أتباعه من بعده.

ومن أبرز صفات القادة التحويليين قدرتهم على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بغض النظر عن العلاقة الشخصية أو محبة أو كره الآخرين، وهذا ما تمثل به الرسول محمد ﷺ حيث "كان يوزع المهام والمسئوليات بين أصحابه حسب إمكانياتهم وطاقتهم وقدراتهم التي كان يعرفها جيداً ويعرف الفروق بينهم فكان خالد ابن الوليد رغم حداثة إسلامه إلا أنه كان قائداً للجيش وأطلق عليه لقب (سيف الله المسلول) وكذلك عمر بن العاص عينه

أميراً ولم يعين أبا ذر الغفاري الذي كان أسبق من ابن العاص في الإسلام. واستخدم علي ابن أبي طالب لفتح خيبر بعد أن عجز القادة الكثر من الصحابة عن الفتح، وعين بلال مؤذناً لحلاوة صوته، وعين معاذ بن جبل قاضياً لغزارة علمه، وهكذا كان نهجه عليه وسلم فكان يضع الرجل المناسب في المكان الذي يناسبه دون النظر إلا لاعتبار المصلحة العامة للمسلمين" (أحمد وآخرون، 2018، ص89).

لا يوجد قائداً تحويلياً اكتملت في شخصيته أبعاد القيادة التحويلية بشكل تام دون نقص إلا الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، كيف لا وهو سيد ولد آدم وقد جمع الله فيه ما تفرق من محاسن الأنبياء. وأعظم تطبيق لمعاني القيادة التحويلية في القرآن الكريم تمثل في قيادة (أولوا العزم من الرسل) محمد عليه الصلاة والسلام، نوح عليه السلام، إبراهيم عليه السلام، موسى عليه السلام، عيسى عليه السلام، ثم يليهم بقية الأنبياء، وذلك لأنهم حملوا أهم وأشق تغيير وهو (تغيير الفكر) والمتمثل في التوحيد الخالص. كان الرسول صلى الله عليه وسلم قائداً تحويلياً أكثر فعالية لأنه أسس مجتمع مغاير للمجتمع الموجود في ثلاث وعشرون عام فقط، وحقق جميع أهدافها وأكمل الله به الدين وأتم به النعمة (الشهراني، 2019).

"إن حياة العظماء هي التي تعكس لنا أعظم صفحات التاريخ وسيرة الرجال الخالدين هي معجزة الله في خلقه، لقد عاش نبينا الأعظم صلى الله عليه وسلم حياته بثورة دائمة وتحديات دائمة لذلك المجتمع الجاهلي ذو العصبية المتخلفة، لقد عاش الرسول محمد صلى الله عليه وسلم معلماً وقائداً ومغيراً اجتماعياً تجسدت في مواقفه الأنوار الربانية، لذلك بنى مجتمعاً إسلامياً وحضارة مازالت تلقي بظلالها على البشرية، وكما يقول المفكر الجزائري مالك بن نبي: غير نفسك تغير التاريخ، لقد غير الرسول صلى الله عليه وسلم التاريخ برمته" (القريشي، 2020، ص543).

وكتب هارت (Hart,1978) الذي تحدث عن الخالدون المائة في البشرية ووضع النبي محمد- صلى الله عليه وسلم- الأول في هؤلاء الخالدون لاعتبارات عديدة وعلمية مبنية على بحث استمر لسنوات ليبين أثر هؤلاء المائة على البشرية جمعاء وجاء في ترجمة الكتاب والذي ترجمه منصور "لقد اخترت محمداً صلى الله عليه وسلم في أول هذه القائمة، ولا بد أن يندهش كثيرون لهذا الاختيار. ومعهم حق في ذلك. ولكن محمداً عليه السلام هو الإنسان الوحيد في التاريخ الذي نجح نجاحاً مطلقاً على المستوى الديني والدينيوي. وهو قد دعا إلى الإسلام ونشره كواحد من

أعظم الديانات وأصبح قائداً سياسياً وعسكرياً ودينياً. وبعد 13 قرناً من وفاته. فإن أثر محمد عليه السلام ما يزال قوياً متجدداً" (منصور، 1997، ص13).

2.2.2 مبادئ القيادة عند الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

وفي هذا المحور لا بد من الحديث عن المبدأ الذي هو أساس الشيء، فعندما نتحدث عن مبادئ القيادة فسيكون الحديث عن أساسيات إذا فقدت في القيادة فهذا يعني وجود خلل كبير يؤدي إلى فشل القيادة، والمبدأ مرتبط ارتباط كلي في المعنى والتطبيق للقيادة، وأهم هذه المبادئ التي تحققت في نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم هي:

المبدأ الأول: توظيف الطاقات لتحقيق الهدف.

فلا يمكن لأي قائد مهما كانت قدراته أن يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة لوحده وخاصة أن المؤسسة كلما كبرت أهدافها احتاجت الى تكاتف الجهود وتوحيدها من أجل الوصول للأهداف المنشودة، لذلك حقق الرسول مثل هذه المعاني في حياته العملية والفكرية من خلال العديد من المواقف فمنها على سبيل المثال لا الحصر حادثة الهجرة وكيف قام الرسول عليه السلام بتوزيع المهام لنجاح هذه المهمة الخطيرة التي إن فشلت كانت نتائجها وخيمة على المجتمع المسلم فالرسول صلى الله عليه وسلم كان مطلوباً لكفار قريش حياً أو ميتاً، وهنا قام الرسول صلى الله عليه وسلم بتقسيم العمل لنجاح الخطة والوصول للهدف المطلوب وهو الوصول للمدينة حيث وضع (الرجل المناسب في المكان المناسب) واستعان بغير المسلمين لخبرتهم وقدرتهم على تحقيق الهدف كما جاء في (البوطي، 2003)، حيث كانت مهمة عبدالله بن أبي بكر أن يجمع أنبياء تحركات القوم ومكرهم وعبتهم، ويعود بها إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وصاحبه أبو بكر الصديق حتى يكونا على علم بما يدبر لهما من سوء وشر، ومهمة عامر بن فهيرة الذي كان يرعى غنم أبي بكر، حتى إذا جن الليل، وهدأ السير، ولزم القوم بيوتهم، ذهب إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وصاحبه في غار ثور، فاحتلب لهما ثم يعود ليمحو آثار أقدام عبدالله بن أبي بكر حتى لا يستدل القوم على أثر سيره، ومن ثم لا يصلون إلى مقر الرسول صلى الله عليه وسلم وصاحبه، وأسماء بنت أبي بكر ذات النطاقين التي كانت تحمل الطعام، وعبدالله بن أريقط دليل الصحراء الذي قاد الرحلة بنجاح، وأخفى في صدره أسرار الهجرة بالرغم من أنه لم يدخل في الإسلام بعد. وهذا ما أكدته الدمشقي (1408هـ) "أن رجلاً من بني الدئل بن بكر، وكانت أمه من بني سَهْم بن

عَمَرُوا، وَكَانَ مُشْرِكًا يَدُلُّهُمَا عَلَى الطَّرِيقِ وَدَفَعَا إِلَيْهِ رَاحِلَتَيْهِمَا، فَكَانَتَا عِنْدَهُ يَرْعَاهُمَا لِمِعَادِهِمَا" (الدمشقي، 1408هـ، ج3، ص218). فعلى أن نتعلم من الهجرة كيفية تحقيق الأهداف بتقسيم العمل كل حسب قدرته وخبرته واستطاعته.

ومن نهج الرسول ﷺ في تقسيم العمل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بغض النظر عن تقواه وصلحه وصلاته وقيامه، فهذه العلاقة بين العبد وربّه ليست هي المعيار الوحيد للاختيار في قيادة المهمة وتوليته مسؤولية العمل.

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات التربوية على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به، إذ يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المؤسسة من أجل مواجهة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية (السالم، وصالح، 2002).

ويعتبر التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع، فهو عملية هدفها نجاح وديمومة المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية. كما أنه عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل (الهيبي، 2003).

اهتم الرسول ﷺ بمنبع الطاقات وهي مرحلة الشباب، فوظف طاقتهم في القيادة والإدارة وإمامة الصلاة والقتال، كما وظف النبي ﷺ طاقات المرأة فيما يتفق مع قدراتها وطبيعتها. ولم يستغن رسول الله ﷺ عن أي طاقة مهما كان حجمها، ومدى تأثيرها مستخدماً قاعدة وضعها الرسول محمد ﷺ: "كُلُّ مَيْسَرٍ لِمَا خُلِقَ لَهُ" (الشيبياني، 2001، ج1، ص200). حارب الرسول ﷺ كل فكرة من شأنها أن تقضي على توظيف الطاقات الحياتية كما امتدت منهجية النبي ﷺ في توظيف الطاقات إلى البحث والاستقطاب عن الطاقات الفاعلة والكفاءات والخبرات التي ستسهم في نجاح المشروع الإسلامي وسرعه تفوقه وانتشاره (سرحان، 2017).

"ومن أمثلة القيادة الشابة في قيادة المعارك توليته ﷺ لأسامة بن زيد لقيادة جيش المسلمين في غزو الروم حيث ولّاه النبي ﷺ -على صغر سنّه- قيادة جيش المسلمين

المتوجه لغزو الروم في الشام، وقال صلى الله عليه وسلم له: «يا أسامة، سر على اسم الله وبركته حتى تنتهي إلى مقتل أبيك، فأوطئهم الخيل، فقد ولّيتك على هذا الجيش». ثم عقد الرسول صلى الله عليه وسلم لأسامة اللواء، ثم قال: «امض على اسم الله». وقد اعترض بعض الصحابة على استعمال هذا الغلام على المهاجرين الأولين، ولما علم رسول الله صلى الله عليه وسلم بذلك، غضب غضباً شديداً، فخرج وقد عصب على رأسه عصابة وعليه قطيفة ثم صعد المنبر فحمد الله وأثنى عليه، ثم قال صلى الله عليه وسلم: «أما بعد، يا أيها الناس، فما مقالة بلغتني عن بعضكم في تأميري أسامة بن زيد؟ والله لئن طعنتم في إمارتي أسامة لقد طعنتم في إمارتي أباه من قبله، وأيم الله إن كان للإمارة لخليفاً، وإن ابنه من بعده لخليق للإمارة، وإن كان لمن أحب الناس إليّ، وإن هذا لمن أحب الناس إليّ، وإنهما لمخيلان لكل خير، فاستوصوا به خيراً؛ فإنه من خياركم» وبالفعل خرج جيش أسامة، واستطاع هذا الجيش أن يقوم بمهمته على خير وجه، ويعود ظافراً إلى المدينة. وظهرت موهبة أسامة الفذة في قيادة الجيش، وأثبت أنه كان جديراً بهذه القيادة (المقريزي، 1420هـ، ج14.ص519).

وهذا ما أكده سرحان (2017) في دراسته عندما كتب حول تولية أسامة بن زيد لم يكن أسامة بن زيد أكثر دهاء ودربة في القتال وكفاءة من غيره، ولكنه تدريب للقادة بضرورة توظيف طاقات ومواهب وقدرات الشباب بغض النظر عن النسب والحسب واللون والجنس، وأن يحملوهم المهام التي تعينهم على الدربة والمراس ليقودوا الأمة في المستقبل. ومع كل ما قيل بين الصحابة رضوان الله عليهم في بعث أسامة رضي الله عنه؛ إلا أن رسول الله صلى الله عليه وسلم أصر على إنفاذه، ورد على كل المقولات التي تطعن في بعثه بصرامة وحزم شديد.

يقول العقاد (2006) عن قدرة الرسول صلى الله عليه وسلم في توظيف الطاقات وإدارة الصراع: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم الخبير بتجنيد بعوث الحرب وبعوث الاستطلاع، وكان خبيراً كذلك بتجنيد كل قوة في يده متى وجب القتال، إن كانت قوة رأي أو قوة لسان أو قوة نفوذ، فما نعرف أن أحداً وجه قوة الدعوة توجيهاً أشد ولا أنفع في بلوغ الغاية من توجيهه صلى الله عليه وسلم.

ومن أمثلة توظيف الطاقات في قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم توظيف الصوت الحسن حينما وظف بلال بن رباح للأذان لأنه صاحب صوت ندي والدليل على ذلك حديث عبد الله بن زيد

في الأذان، وفيه قولُ النبيِّ ﷺ: "فَقُمْ مَعَ بِلَالٍ، فَأَلْقِ عَلَيْهِ مَا رَأَيْتَ فليؤدِّنْ به؛ فَإِنَّهُ أُنْدَى صَوْتًا مِنْكَ" (الشيبياني، 2001، ج26، ص402). "وعبد الله بن مسعود كان جميل الصوت فقال له النبيُّ ﷺ: "أَقْرَأْ عَلَيَّ، فَلْتُ: أَقْرَأْ عَلَيْكَ وَعَلَيْكَ أَنْزَلَ؟ قَالَ: فَإِنِّي أَحِبُّ أَنْ أَسْمَعَهُ مِنْ غَيْرِي، فَقَرَأْتُ عَلَيْهِ سُورَةَ النَّسَاءِ، حَتَّى بَلَغْتُ: {فَكَيْفَ إِذَا حِثْنَا مِنْ كُلِّ أُمَّةٍ بِشَهِيدٍ وَحِثْنَا بِكَ عَلَى هَؤُلَاءِ شَهِيدًا} [النساء: 41]، قَالَ: أَمْسِكْ، فَإِذَا عَيْنَاهُ ﷺ تَدْرَفَان" (البخاري، 1422هـ، ج6، ص45).

ونجد أن اختيار الرسول محمد في وضع بلال مؤذنا كان موقفاً حكيماً لأنه لم يعترض أحد من الصحابة على فعل الرسول ﷺ وقد أدى عمله على أكمل وجه وأبدع في تنفيذه.

المبدأ الثاني: الإخلاص ومتابعة العمل.

قال تعالى في القرآن الكريم: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (سورة التوبة: 105) ويقول رسول الله ﷺ: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ" (الطبراني، 1994، ج2، ص234)، وهذه قواعد وضعها الله عز وجل وبينها الرسول ﷺ بضرورة الإخلاص في العمل واستشعار المراقبة الدائمة لله عز وجل قبل استشعار مراقبة القائد، وفي نفس الوقت بين الرسول ﷺ ضرورة متابعة العمل وإتقانه في حياتنا مهما كان العمل صغيراً أو كبيراً، والقائد عليه بث هذه المعاني في حياة المرؤوسين، فمتابعة العمل وإتقانه هي الطريق لمحبة الله التي هي غاية كل مؤمن، وهنا يربط النبي ﷺ العمل بالطاعة والعبادة. فكثير من الإداريين في القيادة يصدر القرارات ولكن القلة من يكون لديه المقدرة لمتابعة العمل لدى المرؤوسين وتوجيههم نحو الإتقان الذي يؤدي في نهاية المطاف للوصول للهدف المنشود لكل جماعة ولكل مؤسسة.

المبدأ الثالث: الالتزام بالتعليمات.

في كثير من الأحيان يرى القائد ما لا يراه المرؤوسين، وليس هناك مبرر لتوضيح كافة التفاصيل لمن أراد أن ينفذ القرار كافة التفاصيل، وفي بعض الأحيان كان من المهم التوضيح والتفصيل، وهذا يعتمد على الموقف وطبيعة القرار فبعض الأحيان القرارات السرية تحتاج

للكتمان، وهنا يجب الالتزام بالطاعة والتنفيذ كما حدث في معارك الرسول ﷺ وقيادته للمسلمين فكان يبعث المرؤوسين ويأمرهم بالالتزام بحذافير العمل دون زيادة أو نقصان كما حدث مع حذيفة ابن اليمان عندما بعثه الرسول لتفقد أحوال المشركين دون أن يحدث شيئاً فجلس بينهم وسمع أخبارهم وكان بإمكانه اغتيال زعيم الكفر في ذلك الوقت وهو أبو سفيان ولكنه تذكر حديث الرسول ﷺ في أن لا يحدث أمراً آخر وتحمل رواية (مسلم، 1330هـ) المشهد الكامل؛ فقد روى في صحيحه عن إبراهيم التيمي عن أبيه قال: 'كنا عند حذيفة، فقال رجل: لو أدركتُ ﷺ قاتلتُ معه وأبليتُ، فقال حذيفة: أنت كنتَ تفعل ذلك؟ لقد رأيتنا مع رسول الله ﷺ ليلة الأحزاب، وأخذتنا ريح شديدة وقرٌّ، فقال رسول الله ﷺ: ألا رجلٌ يأتيني بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟ فسكتنا فلم يجبهُ منا أحد، ثم قال: ألا رجلٌ يأتينا بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟ فسكتنا فلم يجبهُ منا أحد، ثم قال ﷺ: ألا رجلٌ يأتينا بخبر القوم جعله الله معي يوم القيامة؟ فسكتنا فلم يجبهُ منا أحد، فقال: قم يا حذيفة، فأتينا بخبر القوم، فلم أجد بداً إذ دعاني باسمي أن أقوم، قال: اذهب فأتني بخبر القوم، ولا تدعهم عليّ فلما وليتُ من عنده جعلت كأنما أمشي في حمّامٍ حتى أتيتهم، فرأيت أبا سفيان يصلي ظهره بالنار، فوضعتُ سهماً في كبد القوس فأردتُ أن أرميه، فذكرتُ قول رسول الله ﷺ: ولا تدعهم عليّ، ولو رميته لأصبته فرجعتُ وأنا أمشي في مثل الحمّام، فلما أتيتُ فأخبرته بخبر القوم، وفرغتُ فُررتُ، فألبسني رسول الله ﷺ من فضل عباءةٍ كانت عليه يصلي فيها، فلم أزل نائماً حتى أصبحت، فلما أصبحت قال: فمُ يا نومان" ونجد أن هذه الرواية قد وردت عند (الأصبهاني، 1394هـ، ج1، ص354). ووردت عند (المنذري، 1407هـ، الطبعة 3، ج2، ص316) وعند (البيهقي، 1424هـ، الطبعة 3، ج9، ص250) وكل الروايات متوافقة.

المبدأ الرابع: التفكير الإيجابي.

امتلاك القائد لرؤية استراتيجية، وبعدها في الرؤية، وبناء الفكر الإيجابي في المرؤوسين حتى في أحلك الظروف وأصعبها مهارة عملاقة تسهم في عمليات الإنقاذ من فوهات الأزمات. وهذا يظهر في تخطيط الرسول ﷺ عندما كان يزرع فيهم التفكير والعمل الإيجابي البناء، فعلى سبيل المثال لا الحصر ما ورد في السيرة النبوية وكتب السيرة حيث جاء في حديث

الرسول ﷺ عَنْ أَنَسٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «إِنْ قَامَتْ عَلَى أَحَدِكُمُ السَّاعَةُ وَفِي يَدِهِ فَسِيلَةٌ فَلْيَعْرِسْنَهَا» (ابن الأعرابي، 1418هـ، ج1، ص116).

وهنا نرى الرؤية الإيجابية لرسول الله ﷺ والتي يبثها في أتباعه حتى في وقت قد يرى المرؤوس أنه لن يحصل على نتائج عمله وقد يشعر أن عمله ليس له أي نتيجة على أرض الواقع، ورغم ذلك يأمرهم الرسول بغرس الفسيلة حتى في لحظة قيام الساعة فهذه هي قمة الإيجابية.

المبدأ الخامس: المشاركة في صنع القرار (الشورى).

إشراك القائد المرؤوسين في صنع القرار، ودعوتهم لجلسات اتخاذه، روح جماعية تحرر نفسية القائد من الاستبداد بالرأي. كان رسول الله ﷺ يستشير أصحابه، وبعد غزوة أحد نزل قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: 159]، وقد قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: 38] ومما يؤكد مشورة الرسول محمد لأصحابه ما جاء في كتاب سيرة ابن هشام (ابن هشام، 1375هـ) في باب (مَشُورَةُ الْحَبَابِ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ): «قَالَ ابْنُ إِسْحَاقَ: فَحَدَّثْتُ عَنْ رَجَالٍ مِنْ بَنِي سَلَمَةَ، أَنَّهُمْ ذَكَرُوا: أَنَّ الْحَبَابَ بْنَ الْمُنْذِرِ بْنِ الْجَمُوحِ قَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَرَأَيْتَ هَذَا الْمَنْزِلَ، أَمَنْزِلًا أَنْزَلَكُمُ اللَّهُ لَيْسَ لَنَا أَنْ نَتَقَدَّمَ، وَلَا نَتَأَخَّرَ عَنْهُ، أَمْ هُوَ الرَّأْيُ وَالْحَرْبُ وَالْمَكِيدَةُ؟ قَالَ: بَلْ هُوَ الرَّأْيُ وَالْحَرْبُ وَالْمَكِيدَةُ. فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَإِنَّ هَذَا لَيْسَ بِمَنْزِلٍ، فَانْهَضُ بِالنَّاسِ حَتَّى نَأْتِيَ أَدْنَى مَاءٍ مِنَ الْقَوْمِ، فَانْزِلْهُ، ثُمَّ نَعُورُ مَا وَرَاءَهُ مِنَ الْقَلْبِ، ثُمَّ نَبْنِي عَلَيْهِ حَوْضًا فَنَمْلُؤُهُ مَاءً، ثُمَّ نُفَاتِلُ الْقَوْمَ، فَتَشْرَبُ وَلَا يَشْرَبُونَ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: لَقَدْ أَشْرَتَ بِالرَّأْيِ. فَانْهَضَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَمَنْ مَعَهُ مِنَ النَّاسِ، فَسَارَ حَتَّى إِذَا أَتَى أَدْنَى مَاءٍ مِنَ الْقَوْمِ نَزَلَ عَلَيْهِ، ثُمَّ أَمَرَ بِالْقَلْبِ فَعُورَتِ، وَبَنَى حَوْضًا عَلَى الْقَلْبِ الَّذِي نَزَلَ عَلَيْهِ، فَمَلَأَ مَاءً، ثُمَّ قَذَفُوا فِيهِ الْأَنْيَةَ» (ابن هشام، 1375هـ— ج1، ص620). هكذا كان الحبيب المصطفى ﷺ يستشير أصحابه في شؤون الأمة، ولم يستبد برأيه، فالشورى مبدأ عظيم من مبادئ الدين التي تربي عليها الرسول من القرآن الكريم ومارسها في حياته.

ومما يؤكد المشورة في حياة الرسول ﷺ أنه التزم بها رغم مخالفتها لما يميل إليه من رأي كما حدث في معركة أحد كما جاء عند السباعي " كانت يوم السبت الخامس عشرة خلت

من شوال في العام الثالث للهجرة، وسببها أن قريشا أرادت أن تتأثر لـ يوم بدر، فما زالت تستعد حتى تجهزت لغزو الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة، فخرجت في ثلاثة آلاف مقاتل، ما عدا الأحابيش فيهم سبعمائة دارع ومائتا فارس، ومعهم سبع عشرة امرأة، فيهن هند بنت عتبة زوج أبي سفيان، وقد قتل أبوها يوم بدر، ثم ساروا حتى وصلوا بطن الوادي من قبل أحد (وهو جبل مرتفع يقع شمال المدينة على بعد ميلين منها) مقابل المدينة، وكان من رأي الرسول وعدد من الصحابة ألا يخرج المسلمون إليهم، بل يبقون في المدينة، فإن هاجمهم المشركون صدوهم عنها، ولكن بعض شباب المسلمين وبعض المهاجرين والأنصار، وخاصة من لم يحضر منهم معركة بدر ولم يحصل له شرف القتال فيها، تحمسوا للخروج إليهم ومنازلتهم في أماكنهم، فنزل الرسول ﷺ عند رأيهم، ودخل بيته وليس لأمته (درعه)، وألقى الترس في ظهره، وأخذ كنانته بيده، ثم خرج إلى المسلمين، وهو متقلد سيفه، فندم الذين أشاروا عليه بالخروج إذ كانوا سببا في حمله على خلاف رأيه، وقالوا للرسول: ما كان لنا أن نخالفك فاصنع ما شئت أو اقعِد إن شئت، فأجابهم الرسول ﷺ بقوله: "ما كان ينبغي لنبي إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه" (السباعي، 1985، ص83)، وقد وردت القصة عند (المالكي، 1426هـ، ص251).

المبدأ السادس: الذكاء ونشر الحب والإيثار.

الذكاء ميزة قيادية بديعة، تقود القائد باتجاه التأثير والإلهام، وتتجلى من خلال حرص القائد على شؤون أتباعه ونفعهم. ومن نهج الرسول محمد ﷺ في بيان ذكائه ما جاء عند ابن كثير (1976) عندما أراد المشركون قتال المؤمنين في معركة بدر ولم يعرف عدد القادمين من المشركين فسأل النبي ﷺ أحد المشركين: كم ينحرون من الجُرر؟ فقال: عشرًا كلَّ يوم. فقال رسول الله ﷺ: القوم ألف، كلُّ جُرور لمائة (ابن كثير، 1976). من خلال هذا الموقف تظهر لنا عبقرية وذكاء القائد محمد صلى الله عليه وسلم وكيف يزرع في أتباعه الذكاء في معرفة عدد الأعداء في المعركة لمعرفة كيف يواجههم في المعركة.

ونشر المحبة والإيثار بين المرؤوسين قصص كثيرة منها ما قام به الرسول محمد ﷺ بعد الهجرة مباشرة في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار وتقاسم الأرزاق والأموال فيما

بينهم وضرب بهذا العمل مثالا لم يسجل في تاريخ البشرية مثله بهذا الكم من التكافل والتعاقد والتراحم حتى بعد قيام الدولة وتفرقهم عن بعضهم البعض فعندما آخى الرسول محمد ﷺ بين بلال بن رباح وأبي رويحه وبعد وفاة الرسول ﷺ وأبو بكر الصديق جاء عمر بن الخطاب ليقسم الدواوين كما جاء في سيرة ابن هشام " (بلالٌ يُوصي بديوانه لأبي رويحة): فلما دَوَّنَ عُمَرُ بَنُ الْخَطَّابِ الدَّوَاوِينَ بِالشَّامِ، وَكَانَ يَلَالٌ قَدْ خَرَجَ إِلَى الشَّامِ، فَأَقَامَ بِهَا مُجَاهِدًا، فَقَالَ عُمَرُ لِيَلَالٍ: إِلَى مَنْ تَجْعَلُ دِيْوَانَكَ يَا يَلَالُ؟ قَالَ: مَعَ أَبِي رُويحَةَ، لَأُفَارِقُهُ أَبَدًا، لِلأُخُوَّةِ الَّتِي كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَقَدَ بَيْنَهُ وَبَيْنِي، فَضَمَّ إِلَيْهِ، وَضَمَّ دِيْوَانَ الْحَبَشَةِ إِلَى خَنْعَمَ، لِمَكَانِ يَلَالٍ مِنْهُمْ، فَهُوَ فِي خَنْعَمَ إِلَى هَذَا الْيَوْمِ بِالشَّامِ" (ابن هشام، 1375هـ، ص507).

وهذه صورة من صور عديدة سطرها التاريخ في المؤاخاة التي قال في حقهم رب العالمين: (وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْأَيْمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ) (سورة الحشر:9).

المبدأ السابع: القيادة بالقدوة.

التزام القائد بقراراته ولوائحه وتجنب خرقها، والابتعاد عن كثرة الاستثناءات الخاصة أمام الأفراد، نموذج رائع للقيادة بالقدوة. إذا كان لكل أمة رسول تقتدي به في جميع شؤونها، ولكل فرد شخصية تكون مثله الأعلى وقدوته في هذه الحياة، فنحن المسلمين نملك أفضل وأعظم قدوة، إنه سيّد ولد آدم، وأفضل الأنبياء المرسلين، وهو القدوة العملية والأسوة الحسنة للمؤمنين، قال الله تعالى: {لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا} [الأحزاب:21].

قال الظاهري: مَنْ أَرَادَ خَيْرَ الْآخِرَةِ، وَحِكْمَةَ الدُّنْيَا، وَعَدَلَ السَّيْرَةَ، وَالِاحْتِوَاءَ عَلَىٰ مَحَاسِنِ الْأَخْلَاقِ كُلِّهَا، وَاسْتِحْقَاقِ الْفَضَائِلِ بِأَسْرَافِهَا، فَلْيَقْتَدِرْ بِمُحَمَّدِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَلْيَسْتَعْمَلْ أَخْلَاقَهُ، وَسِيرَهُ مَا أَمَكْنَهُ، أَعَانَنَا اللَّهُ عَلَى الْإِقْتِدَاءِ بِهِ. وَمَنْ الْمَعْلُومُ أَنَّ الْمَنَاهِجَ وَالنَّظَرِيَّاتِ التَّرْبَوِيَّةِ فِي حَاجَةٍ دَائِمَةٍ إِلَى مَنْ يُطَبِّقُهَا وَيَعْمَلُ بِهَا، وَبِدُونِ ذَلِكَ تَطَلُّ حَبْرًا عَلَى

ورق، لا تحقق جدواها، ولذلك كان النبي ﷺ إذا أمر بشيء عمل به أولاً، وإذا نهى عن شيء كان أول المنتهين عنه (الظاهري، 1900).

ومما يؤكد قدوة الرسول ما جاء عند السلمي، وقصاص، والموسى، والغيث "وتظهر شخصية النبي ﷺ من خلال السيرة النبوية في الصورة المشرقة للإنسان الذي يمارس إنسانيته بكل أبعادها، ويتفاعل مع الواقع بكل معطياته. ونذكر أن محمداً ﷺ قد تربع قمة التسامي الإنساني وهو المثل الأعلى للحق للبشرية جميعاً. كما يدرك الدارس للسيرة النبوية التلازم والتطابق الذي لا ينفصم بين القول والعمل، والمبدأ والسلوك في شخصيته ﷺ، فلا يأمر الناس بالبر وينسى نفسه، بل هو أول ملتزم ومطبق للأمر ولو كان وحده، ولقد اهتدى بهذه السيرة الكريمة العطرة واستدل بها على صدق نبوته ورسالته عدد غير قليل في حياته وبعد وفاته ﷺ من العظماء والكبار، وأحاد الناس وعامتهم، ومنهم الجندى ملك عُمان، فقد قال لعمر بن العاص عندما جاءه برسالة من النبي ﷺ: والله لقد دلني على صدق هذا النبي الأمي أنه لا يأمر بخير إلا كان أول آخذ به، ولا ينهى عن شيء إلا كان أول تارك له، وأنه يَغْلِبُ فلا يَبْطُرُ، ويَغْلِبُ فلا يَهْجُرُ، وفي بالعهد، وينجز الوعد، وأشهد أنه نبي، فهذه القمة الرفيعة من الإنسانية في شخص محمد ﷺ والتي كانت تدرج على الأرض، وتسير في فجاجها، عندما تقدم للإنسان على اختلاف زمانه ومكانه، ودينه" (السلمي، وآخرون، 2010، ص18).

وقال البيهقي (1405هـ) في غزوة الأحزاب (الخدق) أعطى رسول الله ﷺ القدوة العملية في مشاركته لأصحابه التعب والعمل، والآلام والأمال، فقد تولى المسلمون وعلى رأسهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، المهمة الشاقة في حفر الخندق، ورغم طوله الذي بلغ خمسة آلاف ذراع، بعرض تسعة أذرع، وعمق يقرب من عشرة أذرع، فقد تم إنجازه في سرعة كبيرة، وكان لمشاركة النبي صلى الله عليه وسلم الفعلية، الأثر الكبير في الروح العالية التي سيطرت على المسلمين في موقع العمل، وكان أثناء حفره يردد أبيات عبد الله بن أبي راحة رضي الله عنه:

اللهم لولا أنت ما اهتدينا *** ولا تصدقنا ولا صلينا

فأنزلن سكينه علينا *** وثبتت الأقدام إن لاقينا

إن الألى قد بغوا علينا *** وإن أرادوا فتنة أبينا

والمسلمون يرددون بعده قائلين:

نحن الذين بايعوا محمداً *** على الإسلام ما بقينا أبداً

وفي ذلك تعليم للقادة والدعاة والمربين أن يعطوا القدوة بفعلهم مع قولهم، فالرسول صلي الله عليه وسلم أمر بحفر الخندق وشارك أصحابه في الحفر وحمل الحجارة، وجاع كما جاعوا، وقد تأثر الصحابة رضوان الله عليهم بذلك تأثراً كبيراً.

3.2 النموذج الاستراتيجي

يعد الوعي بالمستقبل، واستشراف آفاقه، وفهم تحدياته من المقومات الرئيسة في صناعة النجاح للمجتمعات بشكل عام وللمؤسسات بشكل خاص، فلا يمكن أن يستمر النجاح ما لم يتم امتلاك رؤية واضحة لمعالم المستقبل، وخاصة في العصر الحالي، وقد تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة في شتى مناهج الحياة، والتوجه لملاحقة تلك التطورات ومواكبتها. إن استشراف المستقبل لا يعد تنبؤاً، والمستقبل ليس قدراً غامضاً، مثل إعصار أو منخفض جوي، ولكنه قدر تصنعه أو تشارك في صناعته، فالتفكير هو أساس صنع المستقبل، أو العمل على إنشائه على النحو الذي نطمح إليه ونتمناه، فأنت ما تريد أن تكون، وإذا فشلت التوقعات، فذلك يعني فشل في الرؤية والتخطيط، وليس فشل التفكير المستقبلي كمبدأ أو منهج أو فكرة أو عملية أساسية يجب إدخالها في العمليات الإدارية، فضلاً عن التخطيط الاستراتيجي (الهنداوي والحموري والمعايطة، 2017).

الاستشراف التربوي رؤية نقدية مستقبلية واعية للمتغيرات العالمية والمحلية في جميع مجالات الحياة، ومن خلاله يمكن التعرف على طبيعة التحديات المحتملة وتأثيراتها المباشرة على التربية، وتحديد الإمكانيات والخيارات المتاحة لمواجهة التحديات والتغلب على المعوقات، والتمكن من تطوير العمل التربوي بما يتناسب مع مطالب التنمية واستدامتها في المستقبل (سالم، 1432هـ).

ولا بد أن تتوفر لدى الإداري التربوي الإمكانية الفكرية لتصور المستقبل، ووضع الخطط، والتحوط للأزمات، والتفنن في حل المشكلات، ومن الواضح أن هذه المهارة الفكرية

موروثة وملتصدة بذكاء الفرد أكثر مما هي مكتسبة وإن كان هذا لا ينفي أنها تتحسن بعمليات التأهيل والتدريب، كما لا بد من الإشارة إلى أن هذه المهارة هي الأكثر صلة من بين المهارات جميعاً بالابتكار، والإبداع، والتجديد (بطاح والطعاني، 2016).

يمثل استشراف المستقبل منهجاً لبناء الرؤية المستقبلية التي تعد حجر الزاوية في تطوير ممارسات القيادة، وصياغة وتطبيق الاستراتيجيات، وإحداث التغيير بمؤسسات التعليم العالي، ذلك لأن استشراف المستقبل يسهم في الارتقاء بالخيال، والإبداع، والابتكار في تطوير منظومة العمل المؤسسي من خلال التحلي بالقدرة على بناء الرؤية المؤسسية وقيادة جهود تنفيذ بيانات الرسالة والتوجهات الاستراتيجية وتطبيق سلسلة متكاملة من السياسات، والممارسات بغرض تحقيق الأهداف، والمواءمة مع أي من التغيرات والتحديات المستقبلية، والتحلي بالكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد المتاحة (Taylor, 2003).

إن تصور المستقبل ليس خيالاً جامحاً بل إبداعاً يُجيدُه القادة الملهمون من خلال إدراكهم الواعي بواقعهم الذي ضاقوا به ذرعاً فغادروه حاملين أحلامهم نحو استشراف مستقبل يواكب تضخم الطموح لديهم، يحدوهم في ذلك إصرار وعزيمة وشوق إلى قادم يكونون فيه هم الأفضل، فالنبي -صلى الله عليه وسلم- القائد الملهم حمل هاجس الدعوة إلى الله، فملك رؤية مستقبلية أذهلت الصحابة فزادوا تمسكاً بنهجه القويم، إنها رؤية مشرقة لمستقبل الإسلام الذي سيلج كل بيت، بل إن هذا الدين سيبلغ مداه ما بلغ الليل والنهار فتحققت نبوءة المصطفى -عليه الصلاة والسلام- بعز عزيز وذل ذليل، هكذا هم القادة الملهمون يسابقون الزمن؛ ليصنعوا مستقبلاً يتواءم مع تطلعاتهم التي يصبون إليها، فلا عجب بعد ذلك أن يكون استشعار المستقبل قوة خفية تزيد من انبهار المرؤوسين بقائدهم، ففي دراسة مسحية أجراها باري بوزنر كما جاء في السويدي على الآلاف من الأفراد حول العالم، وكان السؤال الذي وجهه إليهم، ما هي السمة التي يرغبون وجودها في قيادتهم؟ فكانت الإجابة المتفق عليها أنهم يريدون قادة يتمتعون برؤية ثاقبة لمستقبلهم (السويدي، 2021).

وبين السويديان في مقالة على الشبكة العنكبوتية بعنوان: القيادة واستشراف المستقبل. "أن من مهمات القيادة الرئيسية التركيز على الرؤية والتوجهات الاستراتيجية والاهتمام بالمستقبل. وقد اهتم الغرب كثيراً بعملية التخطيط واستشراف المستقبل وكان هذا أحد أسباب نجاحه في السيادة والتقدم على باقي الشعوب والأمم، وأن الرؤية الجيدة للمستقبل يجب أن تتوفر فيها بعض الصفات نذكر أهمها:

1- توضيح صورة المستقبل المنشود: إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول بهم إليه. فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية ويشحنهم بالرغبة في تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى هذه الغايات. ولا فرق هنا بين أن تكون هذه الرؤية لفتح أسواق جديدة أمام الشركة والانتشار عبر الحدود أو لبناء مجتمع جديد تسود فيه العدالة والمساواة والحرية.

2- استشراف المستقبل: الرؤية المستقبلية الواضحة هي التي تحفز الإنسان على الاستمرار في السير نحو الهدف رغم الصعوبات لأن استشراف المستقبل يحتاج لנفاذ بصيرة وبعد نظر وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لأسوأها.

3- وضوح الهدف وتحفيزه للناس: إن من أبرز الأزمات التي يعاني منها الإنسان المعاصر عجزه عن تحديد الغاية النهائية لأنشطة البشر. فالمسلمون ضاعوا في زحمة المشاغل اليومية والبعد عن الدين، فأصبحنا نعيش في غفلة عن دورنا في هذه الحياة، وأن غاية وجودنا في هذا الكون هي (وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون). (سورة الذاريات 56).

4- التحلي بروح التفاؤل والصبر: على القائد أن يتفائل بإمكانية تحقيق الأهداف التي يضعها ويبث روح التفاؤل هذه بين أتباعه. والتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل في تحقيق الهدف، فالأهداف بعيدة المدى لن تتحقق بين ليلة وضحاها. إن المسلم الحق لا يكون إلا مستقبلياً". (السويدان، 2022: [http://www.siironline.org/alabwab/derasat\(01\)/225.htm](http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/225.htm)).

يعيش العالم لحظة تطور تاريخية، الإنسان يعيش الآن في حقبة تشهد واحدة من أهم لحظات التطور الفريدة في تاريخ البشرية، وربما عمل العالم بأسره على الإعداد لهذه اللحظة منذ أكثر من مائة عام، فهل نحن البشر المتحضرين قادرين على ابتكار الحلول الاجتماعية والاقتصادية والتقنية لمواجهة تحديات المستقبل المصاحبة للحظة التطور تلك؟ ستكون هذه الحلول هي ما يمكن تقديمه لمستقبل عالمنا، وعلى الأرجح سنتمكن من مواجهة كل التحديات بنجاح، لكن هذا سيتطلب قادة وأفراداً متميزين. إن العالم بحاجة إلى قادة وبشر نبراسهم الأخلاق، لأن القادم عظيم ورائع ولكنه بحاجة إلى ضوابط كبيرة، وسنّ مجموعة كبيرة من القوانين والأنظمة، والرقابة لنتمكن من الاستمتاع بالإيجابيات التي توفرها لنا التكنولوجيا والتقدم في جميع المجالات (الهنداوي، وآخرون، 2017).

والنموذج الاستشراقي كما يراه الباحث هو النموذج المقدم من خلال الدراسة التي تجمع بين معاني وعناصر القيادة التحويلية وبين نهج الرسول ﷺ في تطبيقاته العملية من خلال أفعال وأقوال الرسول في التعامل مع أتباعه من الصحابة -رضوان الله عليهم- مما أدى إلى تغيير واقع المسلمين وواقع المجتمع الذي يعيشون فيه وجعل منهم قادة قادرين على حمل الرسالة الإسلامية بكل ما تحويه من معاني تغيير الواقع من مجتمع جاهلي إلى مجتمع يحمل قيم عالية تجسد معاني الإبداع والأخلاق والمحبة والإيثار في حياتهم، وهو علم المستقبل الذي يخطط القادة لتحقيقه والذي يسعى من خلاله الباحث لتقديم نموذج مقترح للقادة التربويين يفيدهم في التخطيط للمستقبل، ولا يعني استشراف المستقبل الحديث عن الغيبات التي لا يعلمها إلا الله ولكن التخطيط للوصول لما نريد دون تقصير.

ومن النماذج العربية والأجنبية التي قدمت نموذجاً:

1. دراسة الرشيدى (2021، ص465-469) والتي هدفت للتعرف على واقع برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما هدف للتعرف على الأسس النظرية لتطوير برامج إعداد القادة التربويين، والتجارب الدولية في هذه البرامج، وذلك بغرض التوصل إلى تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. يستهدف برنامج القيادة التربوية المقترح إعداد وتدريب القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. الجهة المسؤولة عن تنفيذ التصور يتم إنشاء مركز باسم (مركز تطوير القيادات التربوية) يتبع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على أن يحقق الأهداف الآتية:

1. وضع الدورات التدريبية في برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات.
2. تنمية وتطوير مهارات التدريس والبحث العلمي للقيادات التربوية بكليات.
3. ترسيخ استخدام التقنية في مجالات التعليم والتعلم.
4. تطوير وتنمية الجوانب المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التابعة للهيئة.
5. تنمية المهارات الشخصية والإدارية، وتنمية مهارات التعلم والاتصال لدى القيادات التربوية.

وضع الباحث المركز المقترح وفقاً لتجارب الدول العربية والأجنبية؛ حيث أن غالبية الجامعات قامت بإنشاء مراكز وحددت لها الأهداف، على أن تقوم بمسئولية الإشراف على البرنامج المقترح لإعداد القيادات التربوية بالجامعات. محتوى التصور المقترح حيث يتضمن هذا التصور (45) ساعة من المحاضرات النظرية، و(25) ساعة من التدريب العملي. ويعتمد برنامج القيادة التربوية المقترح على المحاور الآتية:

المحور الأول: ويتضمن المحاضرات النظرية وذلك على النحو الآتي:

1. المهارات القيادية (4) ساعات هي: (مفهوم القيادة وأهميتها، الفرق بين القائد والمدير، ومصادر قوة القائد، والعادات السبع للقائد (ستيفن كوفي)، والأنماط القيادية، ومعوقات إبداع القيادة، ونظريات القيادة، وقادة غيروا التاريخ).
2. استراتيجيات إدارة ضغوط العمل: (4) ساعات وهي: (ضغوط العمل - مقدمه وتعريف-، وخصائص ضغوط العمل وأنواعه، ومراحل ضغوط العمل، والعلاقة بين مستوى الضغوط والأداء (الإنجاز)، والنتائج المترتبة على ضغوط العمل، ومفهوم إدارة ضغوط العمل، وتطوير مهارات إدارة ضغوط العمل -الإستراتيجيات-).
3. إدارة الأزمات (3) ساعات وهي كما يلي: (تشكيل فريق إدارة الأزمات، ووضع خطة متكاملة لإدارة الأزمات، ومرحلة التنفيذ النهائي للخطة).
4. ترتيب الأولويات والإدارة الفعالة للوقت: (3) ساعات وهي كما يلي: (مفهوم إدارة الوقت وأهميته، وخصائص الوقت، ومعوقات تنظيم الوقت، وجدول ترتيب الأولويات وإدارة الوقت).
5. اتخاذ القرار وحل المشكلات (3) ساعات وهي كما يلي: (مفهوم اتخاذ القرار، ومفهوم حل المشكلات، وأنواع القرارات، وسر اتخاذ القرار، وطرق حل المشكلات).
6. بناء وإدارة فرق العمل: (3) ساعات وهي كما يلي: (سمات الفريق الفعال، وشروط هامة لنمو الفريق، والعوامل المؤثرة في أداء فريق العمل، والأخلاق التي يجب أن يتمتع بها عضو الفريق).

7. القيادة والتغيير (3) ساعات وهي كما يلي: (التغيير والتغير، والشخص المقاوم للتغيير، وعلاج مشكلة مقاومة التغيير، والقيادة للتغيير، وسمات القيادة للتغيير).
8. إدارة الاجتماعات الفعالة: (3) ساعات وهي كما يلي: (تعريف الاجتماعات وأهميتها، وأدوار أعضاء الاجتماع، وأنواع الاجتماعات، والقوى المؤثرة في الاجتماعات، ودورة حياة الاجتماعات (ديناميكية الاجتماعات)، والعمليات الإدارية في الاجتماعات).
9. إدارة برامج التدريب (3) ساعات وهي كما يلي: (مفهوم الإدارة والتدريب، والفرق بين التدريب والتعليم، وعناصر إدارة التدريب، والاحتياجات التدريبية، وقيادة برامج التدريب).
10. القوانين واللوائح المنظمة (3) ساعات وهي كما يلي: (لائحة كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، والمبادئ السلوكية والأخلاقية، وسبل اتخاذ القرار).
11. القيادة التعليمية (3) ساعات وهي كما يلي: (أساليب القيادة التعليمية، ومهارات القائد المبدع، والقيادة التعليمية، والقيادة التحويلية).
12. قيادة المناهج المعتمدة (3) ساعات وهي كما يلي: (التقنيات الحديثة للتدريس، وتوافق المناهج مع المعايير الحديثة، ومعايير تقويم تفاعل الطلاب مع المناهج، ومعايير لتقويم أداء الهيئة التعليمية).
13. الإدارة المالية: (ساعتان) وهي كما يلي: (الميزانية وأبوابها، وأولويات الصرف، وسبل تعزيز الموارد المالية).
14. العلاقات المجتمعية بالكلية (ساعتان) وهي كما يلي: (تعزيز الشراكة المجتمعية لتحقيق المنفعة المتبادلة، وإطلاع المجتمع المحلي على مستجدات القضايا التعليمية بالكلية).
15. السلوك الإنساني: (3) ساعات وهي كما يلي: (الاتصال الفعال، ومهارات العرض والتقديم، وإدارة الموارد البشرية، وديناميكية التفاعل الاجتماعي).

المحور الثاني: ويتضمن التدريب العملي وذلك على النحو التالي: (25) ساعة وهي كما يلي: (المشاهدات والمواقف التي يمر بها القادة التربويون داخل الكليات، وتمثيل أدوار القادة التربويون قدر الأماكن، ومواقف طبيعية افتراضية لمعرفة كيفية التعامل معها، ومواقف الأزمات التعليمية وكيفية وضع الحلول لها، ومواقف الأزمات والكوارث المحلية وكيفية تقديم المساعدة للمجتمع المحلي).

2. دراسة الشريف والحريري وحسنين (2016، ص 143-146) التي هدفت إلى استعراض

بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لتطوير برامج إعداد القيادة التربوية في جامعة الطائف، كما هدفت للتعرف على بعض برامج إعداد القيادة التربوية بالمملكة العربية السعودية، والتوصل إلى تصور مقترح قابل للتطبيق لتطوير برنامج إعداد القيادة التربوية بجامعة الطائف. حيث بينت الدراسة برنامج وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية المعد لمديري ومديرات المدارس ووكلائها ووكيلاتها، وتم تقسيمها لساعات تدريبية بمعدل (25) ساعة تنقسم

ما بين النظري والعملي ويتضمن البرنامج ست مقررات كما يلي:

المقرر الأول: القيادة المدرسية ويتضمن:

1. مفاهيم القيادة المدرسية الحديثة.
2. أنماط القيادة المدرسية.
3. كفايات القائد المدرسي.
4. وظائف القيادة المدرسية الحديثة. الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.

المقرر الثاني: التخطيط المدرسي ويتضمن:

1. مفاهيم التخطيط.
2. مهارات التخطيط.
3. معايير التخطيط.
4. خصائص التخطيط.
5. مستويات التخطيط.
6. أنواع التخطيط.

7. أسس التخطيط.

المقرر الثالث: قيادة التعلم ويتضمن:

1. مفاهيم في قيادة التعلم.
2. الاتجاهات الحديثة في قيادة التعلم في المدرسة.
3. المدرسة المتعلمة.
4. الاستراتيجيات الفعالة لزيادة تحصيل الطلاب وتحقيق تفوقهم.
5. نظريات التعلم.
6. المفاهيم الأساسية: التعليم والتعلم والتدريس.
7. التعلم الفردي والجمعي.
8. التعلم النشط (المتمحور حول الطالب).
9. دمج الأسرة في تعليم وتعلم الطلاب.
10. بناء بيئات التعلم الداعمة والأمنة والصحية.
11. صياغة الحلول الوقائية.
12. ضمان الجودة في التعلم.
13. بناء مجتمع المعرفة وقيادة المدرسة للتعلم.
14. الاحتفال بالإنجازات.

المقرر الرابع: التنمية المهنية ويتضمن:

1. مفاهيم التنمية المهنية.
2. تمهين التعليم.
3. أبعاد التمهين في مهنة التعليم.
4. اتجاهات حديثة في التنمية المهنية للمعلم.
5. صناعة التطوير المهني.
6. أوعية التطوير المهني.

7. أساليب التدريب المباشر.

المقرر الخامس: الشراكة المجتمعية ويتضمن:

1. مفاهيم الشراكة المجتمعية.
 2. دور المجتمع المحلي ومؤسساته في تحسين جودة التعلم.
 3. نماذج مميزة في الشراكة المجتمعية.
 4. آليات التعرف على المصادر الغنية في المجتمع المحلي البشرية والمادية.
 5. استثمار الشراكة مع المجتمع في بناء شخصية المتعلم من كل جوانبها.
 6. استثمار الشراكة المجتمعية في تعزيز الرفاه الفكري والثقافي والاجتماعي للطلاب والمجتمع المحلي.
 7. بناء خطط التواصل الفعالة مع الأسرة والمجتمع المحلي.
 8. التبشير برسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها.
 9. أساليب بناء الدعم المجتمعي لتعزيز تعلم الطلاب.
 10. أساليب بناء الشراكة المجتمعية لدعم نجاح المدرسة.
- المقرر السادس: تقويم الأداء المدرسي.

وقد غلب على هذا البرنامج الطابع المهني والإداري، باستثناء المقرر الخامس والذي يتسم بالطابع الاجتماعي والإنساني، وهذا البرنامج هو ما تم تطبيقه بجامعة الطائف، وكان الباحث مساهما في تدريب المرشحين من القيادات التربوية لهذا الغرض، وهو ما أوجد رغبة لدى الباحث لإيجاد برنامج بديل خاص بجامعة الطائف يكمل هذا البرنامج، ويتلافى أوجه القصور التي قد تعترى البرنامج الحالي.

3. دراسة صيام (2017، ص93-95) حيث تناولت الدراسة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. حيث تبنت الأونروا استراتيجية إصلاح التعليم - (2011م - 2015م) من أجل إحداث تغييرات جوهرية على أرض الواقع، يعود أثرها على كل عناصر العملية التعليمية،

وأصبح توجه عملية الإصلاح إلى الأهداف التالية:

1. التعليم في مدارس الأونروا ينبغي أن يعمل على إعداد مواطنين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف.

2. مواطنين قادرين على مواصلة التعلم مدى الحياة مواطنين مهئين للتعامل مع تحديات الحياة في القرن الحادي والعشرين.

3. إعداد متعلمين يعرفون كيف يتعلمون، ويبادرون إلى إحداث التغيير، ويتحملون مسؤولية أنفسهم ومسؤولية أسرهم.

وقد شملت الاستراتيجية أربعة محاور رئيسية من أجل إصلاح التعليم وهي: (المعلم، المنهاج والتربية على حقوق الإنسان، التعليم الجامع، التعليم والتدريب المهني والتقني). وكذلك أربعة محاور ثانوية وهي: (الحوكمة، الإدارة التعليمية، نظم المعلومات والبحث والاتصال، التخطيط الاستراتيجي العام). وقد شمل برنامج القيادة من أجل المستقبل أربع مجموعات تدريبية وهي:

1. المجمع التدريبي الأول: (كن قائداً) وقد تضمن الوحدات التدريبية التالية: (القيادة مقابل الإدارة، القيادة بهدف معنوي، الأخلاق والقيم، وضع رؤيتك وتعميمها، دور مدير المدرسة وقائد المدرسة، التفكير والتخطيط بطريقة استراتيجية).

2. المجمع التدريبي الثاني: (قيادة الفريق) وقد شمل الوحدات التدريبية التالية: (معايير القيادة المدرسية، القائد الذكي عاطفياً، أساليب القيادة واستراتيجيتها، تطوير فريق عالي الأداء، القيادة الموزعة).

3. المجمع التدريبي الثالث: تحسين التعليم والتعلم وقد شمل الوحدات التدريبية التالية:

1. مشاهدة وتحسين عملية التعليم والتعلم.

2. التعليم في الحالات الطارئة.

3. قيادة وإدارة تنفيذ برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة

School-Based Teacher Development.(SBTD)

4. تطوير بيئة التعليم والتعلم.

5. تطوير المناخ من أجل التعليم والتعلم.

6. تقليص التباين الداخلي للمدرسة.

7. ترسيخ مبدأ التقويم التكويني.

4. المجمع التدريبي الرابع: تقييم وإدارة أداء الموظفين وقد شمل الوحدات التدريبية التالية:

1. تقييم وإدارة الأداء.

2. مهارات التوجيه وطرح الأسئلة.

3. مهارات المراجع (المقيم).

4. تحدى الأشخاص ومساءلتهم.

5. توفير التطوير المهني المستمر لجميع العاملين.

6. تقييم المدرسة وتحسينها.

4. برنامج جامعة ويسترن أونتايريكو بكندا (2015) Graduate Course Outline

"Leading Schools Course": Faculty of Education - The University of Western
Ontario. Canada.

يستعرض البرنامج نظريات القيادة الرئيسية ذات الصلة بالعملية التربوية وتطبيقها على القيادة في المدارس وسيولى إهتمام خاص بالمشاكل والتحديات التي تواجه القادة ولا سيما المسؤولين الإداريين في سياقات وثقافات مختلفة. وقد ضم المحتوى ما يلي:
المقرر الأول: مقدمة البرنامج والحاجة للقيادة ويشمل المساقات التالية:

1. الحاجة للتغيير، وفهم القيادة الاستراتيجية.

2. أهمية القيادة.

3. التحديات التي تواجه القيادة التربوية.

المقرر الثاني: ماهية القيادة ويشمل المساقات التالية:

1. مفهوم القيادة.

2. نحو إطار مفاهيمي لتحقيق القيادة.

3. مشهد القيادة المدرسية.

4. القيادة المدرسية الناجحة.

المقرر الثالث: كيفية تنفيذ القيادة ويشمل المساق التالي:

- القائد الملهم لمؤوسيه.

المقرر الرابع: نظرية القيادة التربوية ويشمل المساقات التالية:

- الاتجاهات الرئيسية في الفكر التنظيمي.

- الإدارة التربوية الأكاديمية.

- دراسات حول القيادة في التعليم.

المقرر الخامس: القيادة التربوية ويشمل المساقات التالية:

1. المدير التربوي.

2. تغيير القيادة وفقاً لمتطلبات العصر.

3. كيف تؤثر القيادة على تعلم الطلاب.

المقرر السادس: الغرض من المدرسة ويشمل المساقات التالية:

1. الإدارة الناجحة للمدرسة في المجتمعات الفقيرة.

2. القيادة والإشراف.

3. القيادة الأخلاقية: جوهر تحسين العملية التعليمية.

المقرر السابع: هيكل المدرسة ويشمل المساقات التالية:

1. نظام القيادة السائد داخل المؤسسة التعليمية.

2. إعداد هيكل المدارس.

3. الثقافة التنظيمية القيادة.

4. المخاطر المحيطة بالمدارس.

5. إعادة هيكلة القوى العاملة في المدارس.

المقرر الثامن: التقدم المتسلسل ويشمل المساقات التالية:

1. تعزيز العدالة الاجتماعية في المدارس.

2. تصارع الأولويات.

3. اليقظة والنزاهة: التحدي المستمر لتنمية المهارات القيادية.

4. إنجاز العمل، والعمل من أجل الإنجاز.
- المقرر التاسع: القيادة وحل المشكلات ويشمل المساقات التالية:
 1. معالجة المشكلات الإدارية: اكتشاف وتصنيف وتفسير المشكلة.
 2. خبرة القائد في عمليات حل المشكلات.
 3. المدير كقائد عن مواجهة التحديات.
- المقرر العاشر والمقرر الحادي عشر والمقرر الثاني عشر: تطبيق عملي.
5. برنامج جامعة سان دييجو بالولايات المتحدة الأمريكية (2015):

Graduate Bulletin (2015). "Educational Leadership": College of Education - San Diego State University.

يبلغ عدد ساعات برنامج القيادة التربوية (49) ساعة مقسمة على تسعة عشر مقروراً تدريبياً، وينقسم البرنامج إلى قسمين نظري وعملي، حيث يشتمل كل قسم على ما يلي:
أولاً: القسم النظري ويعتمد على محاضرات نظرية (29) ساعة.
ثانياً: القسم العملي التطبيقي والذي يعتمد على الندوات والممارسات الميدانية ومدته (20) ساعة.
وتم توزيع مقررات البرنامج وفقاً لعدد ساعات كل مقرر كما يلي:
المقرر الأول: القيادة التنظيمية ونظم القيادة (3) ساعات وهي:

1. الإدارة التربوية والقيادة كمهنة.
2. المفاهيم التنظيمية ونظريات الإدارة ذات الصلة.
3. المبادئ والكفاءات اللازمة للقيادة.
4. الممارسات الإدارية المرتبطة بمدير المدرسة الطموح.

المقرر الثاني: القيادة المتبصرة (3) ساعات وهي:

1. مفاهيم وأساليب القيادة.
2. تحليل العوامل والممارسات في القيادة الفردية والجماعية كما هو مطبق في البيئات التعليمية.

المقرر الثالث: ندوة حول مجتمع المرافق التعليمية (ساعتان) وهي:

1. نماذج لعمليات الشراكة المجتمعية.
 2. أساليب تحديد توقعات الالتحاق الدقيقة
 3. مراحل، والجدول الزمنية وعمليات تصميم وتنفيذ مشروع منشأة المدرسية.
- المقرر الرابع: ندوة في تصميم المدارس لدعم الاحتياجات أساليب التعلم المتنوعة (ساعتان) وهي:

1. ربط تصميم المدرسة بأساليب التعلم والتعليم.
 2. دعم الفرص التعليمية المتميزة داخل الصفوف الدراسية.
- المقرر الخامس: ندوة في تخطيط ما قبل تصميم المنشآت التعليمية (ساعتان) وهي:

1. مكونات تخطيط ما قبل تصميم المرفق المدرسي.
2. عمليات استخلاص المعلومات الأساسية واستراتيجيات توثيق التفاصيل.
3. وسائل ربط التخطيط بالتصميم.

المقرر السادس: ندوة في عملية تصميم المنشآت التعليمية (ساعتان) وهي:

- عملية التصميم المعمارية / الهندسية للمنشآت المدرسية، من يشارك فيها، وكيف يشارك ومتى ولماذا، والنتائج المقصودة من العملية.

المقرر السابع: ندوة في تنفيذ المنشآت التعليمية (ساعتان) وهي:

- إدارة مشروع إنشاء المدرسة من الفكرة الأولية مرورا بالتخطيط والتصميم فالبناء ثم مراحل ما بعد الإشغال.

- تقديم نماذج تنفيذ مشاريع مختلفة وتحديد دور الجهات المعنية في كل مرحلة.

المقرر الثامن: ندوة في تقييم وصيانة المنشآت التعليمية (ساعتان) وهي:

1. الغرض وطرق تقييم دورة حياة المنشأة المدرسية.
2. مؤشرات الجودة، أدوات التقييم برامج الصيانة كأداة تقييمية.
3. إجراءات وسياسات التقييم المؤسسي

المقرر التاسع: القيادة لتحسين المدرسة (3) ساعات وهي:

1. تحليل البيانات لتحديد الفرص المتاحة لتحسين المدارس.
2. النظريات والاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحسين المدارس.
3. مهارات الاتصال وقيادة الآخرين.

المقرر العاشر: القيادة المجتمعية (3) ساعات وهي:

1. زيادة مشاركة الأسرة والمجتمع في المدارس.
2. تحسين تحصيل الطلاب من خلال استخدام استراتيجيات وموارد القيادة التربوية.

المقرر الحادي عشر: التعلم المهني وقيادة النمو (3) ساعات وهي:

1. بناء نموذج النمو المهني.
2. مبادئ تعليم الكبار.
3. تحديد وتيسير فرص النمو المهني المناسبة للعاملين.
4. التعاون مع الآخرين لتحقيق مهمة تحسين التعليم والتعلم.

المقرر الثاني عشر: ندوة في القيادة التربوية (3) ساعات وهي:

1. تحسين التعليم من خلال تطبيق مبادئ وإجراءات تقييم كفاءة التدريس.
2. وضع الملامح التدريس، ومهارات القيادة في العمل مع المعلمين لتحسين الأداء.

المقرر الثالث عشر: الاتصال، حل المشكلات، واتخاذ القرار (3) ساعات وهي:

- مبادئ وإجراءات القيادة التربوية من أجل الاتصال، وحل المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية.

المقرر الرابع عشر: خبرة ميدانية في القيادة التربوية (3) ساعات وهي:

- خبرة ميدانية تحت الملاحظة في المدارس أو المؤسسات التعليمية الأخرى.
- جلسات شهرية مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

المقرر الخامس عشر: ندوة في الإدارة التعليمية (ساعتان) وهي:

- الإدارة التربوية في المدارس والمناطق التعليمية.
 - خبرة ميدانية عند الحاجة.
- المقرر السادس عشر: موضوعات متقدمة في القيادة التربوية (ساعتان) وهي:
- دراسة مكثفة في مجالات محددة من القيادة التربوية.
- المقرر السابع عشر: قانون التعليم والتمويل (3) ساعات وهي:
- الجوانب القانونية والمالية للإدارة التعليمية.
 - الآثار المترتبة على صياغة السياسات في مجالات شئون العاملين، والتعليم، وإدارة الموارد.
- المقرر الثامن عشر: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التربوية (3) ساعات وهي:
- إدارة الموارد البشرية في الإدارة التربوية بما في ذلك اختيار وتقييم الموظفين وإدارة التعاقدات، وتنمية قدرات العاملين.
 - أنماط إدارة شئون العاملين وقيادة العاملين وأساليب التحفيز لرفع المعنويات وزيادة الإنتاجية.
- المقرر التاسع عشر: الحوكمة ووضع السياسات في المؤسسات التعليمية (3) ساعات وهي:
- تطوير السياسة التعليمية.
 - تأثير السياسة في الحوكمة والإدارة.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة.

4.2 الدراسات السابقة

وعند النظر في الدراسات ذات الموضوع المتشابه والمترايط نجد أن دراسة العثيمين (2021) استهدفت تحليل نظرية القيادة التحويلية وفقاً لأسس التأصيل الإسلامي، من أجل استنباط ملامح نظرية للقيادة التحويلية تتفق مناهجها مع الإسلام، ويمكن تطبيقها في الميدان التربوي. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم في جمع المعلومات المصادر والمراجع المتعلقة بموضوعه، بالإضافة إلى المصادر الأصولية الرئيسية (القرآن الكريم والسنة النبوية). ثم عرض نظرية القيادة التحويلية على أسس التأصيل الإسلامي للنظريات الإدارية، وبينت أن لها أصول في الفكر الإداري الإسلامي، وقدمت مؤشرات في عملية التأصيل الإسلامي للقيادة التحويلية بشكل عام وكيف أقرها القرآن والسنة بمعناها ومبادئها وقيمها وأبعادها وممارساتها دون لفظها، وأثبتت الباحثة وجود أصول القيادة التحويلية في الفكر الإداري الإسلامي، وقدمت مرتكزات في عملية التأصيل الإسلامي للقيادة التحويلية بشكل عام وأهم هذه المرتكزات المرتكز العقدي المبني على العقيدة، والمرتكز المصدري المبني على الكتاب والسنة، والمرتكز المقاصدي المبني على مقاصد الشريعة الإسلامية ضمن (الضروريات، والحاجات، والتحسينات)، والمرتكز المبني على المفاهيم وهو منبثق من التصور الإسلامي عن الكون والحياة والمرتكز المبني على القيم التي لا يمكن التفاوض عليها لأنها تتبع من القرآن الكريم والسنة النبوية.

وتناولت دراسة الشهراني (2019) القيادة التحويلية من منظور إسلامي، وهدفت لتأصيل معناها من القرآن الكريم وسيرة الرسول عليه السلام، وتم استعراض بعض الآيات التي تحمل معنى القيادة التحويلية، ثم توضيح ملامح السلوك القيادي التحويلي في شخصية الرسول عليه السلام، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتاريخي الاستقرائي وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها: لا يوجد علم من العلوم إلا وأصله موجود في كتاب الله عز وجل علمه من علمه وجهله من جهله وإن كان العلماء الغرب سبق في التدوين النظري لمعنى القيادة التحويلية، فإن للمسلمين سبق في التطبيق العملي للقيادة التحويلية بدءاً من رسول الأمة محمد ﷺ، ولا يوجد قائداً تحويلياً اكتملت في شخصيته أبعاد القيادة التحويلية بشكل تام دون نقص إلا رسول الثقلين ﷺ، ولا يوجد مسمى القيادة التحويلية في القرآن والسنة، لكن وجدت معانيها

وتطبيقاتها وممارساتها التي تدل عليها وفق تعاريف علماء القيادة لها. وبين في نتائج بحثه أن المسلمون كان لهم السبق في التطبيق العملي لمعنى القيادة التحويلية وعلى رأسهم محمد ﷺ ولكن الغرب كان لهم السبق في التدوين النظري للقيادة التحويلية.

وبين الشهراني (2019) أن القيادة التحويلية، هي القيادة من أجل التغيير لا القيادة لأجل الاستقرار، والتي كان يلتزم بها الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام وعلى رأسهم محمد عليه السلام، وإلا فما استطاعوا قيادة وتغيير أمم ضالة تعبد الشجر والحجر والشمس والقمر إلى عبادة الواحد الصمد جل في علاه، وتسهم القيادة التحويلية في وضع معايير الأداء التي تجعل منها قيادة قادرة على الاستجابة للتغيرات، وجاهزة لحل المشكلات في المجتمع الإسلامي، مما يجعلها كفيلة برفع مستواه، وزيادة الثقة بين أفرادها مما يجعلهم لبنه صالحه على ثغور المجتمع الإسلامي في شتى البقاع، والقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، الاهتمام بالفرد، والتأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والقُدوة، ستجعل من المجتمع الإسلامي مجتمع يهتم بكافة أفرادها من الثقات للفقراء، ومساعدة للضعفاء والأرامل والمساكين، وذوي الاحتياجات الخاصة إذ هم جزء من المجتمع عليهم مسؤولية النهوض به كغيرهم وسيحظى كل فرد في المجتمع الإسلامي في ظل القيادة التحويلية بتحقيق احتياجاته وتلبية متطلباته، وإدراك قدراته والعمل على توجيهها الوجهة الصحيحة.

أبرزت دراسة الهاجري (1437هـ) معالم القيادة التحويلية في السيرة النبوية، وهدفت من خلالها لإبراز معالم القيادة التحويلية في السيرة النبوية بعد الهجرة الشريفة، واستخدمت المنهج التاريخي، إضافة للتعرف على أسس القيادة التحويلية النبوية الشريفة وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، وتحديد أهم خصائص القيادة التحويلية النبوية الشريفة وتطبيقاتها في الإدارة التربوية. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج تتعلق بالجانب التطبيقي كان من أهمها: أن أهم دور للقائد التحويلي اكتشاف المواهب والقدرات والعمل على تمهيتها وتطويرها، وأن أسس القيادة التحويلية مترابط ولا يمكن فصلها أثناء التطبيق بل هي كل متكامل لا يتجزأ، كما أن وجود القائد التحويلي بين العاملين يزيد من كفاءة الأداء والدافعية لديهم، وتنوع الحوافز في القيادة التحويلية يلعب دورا هاما في تشجيع العاملين للقيام بأعمالهم بجودة وإتقان.

ومن الجانب النظري سلطت الدراسة الضوء على الدور المهم للنمط القيادي التحويلي في القرن الواحد والعشرين باعتباره جوهر عملية إدارة التغيير وما يترتب عليه من مصالح أو

مفاسد تبعاً لصحة ورشد القيادة، وتسهم في تأصيل منهج القيادة التحويلية في واقعنا المعاصر وإبراز مفهوم القيادة التحويلية كما جاءت في الفكر الإداري الإسلامي محتوىً ومضموناً، وكذلك تسهم في إثراء المكتبات بالبحوث والدراسات العلمية المتعلقة بدراسة المنهج النبوي القيادي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج تتعلق بالجانب التطبيقي كان من أهمها أن من أهم أدوار القائد التحويلي اكتشاف المواهب والقدرات والعمل على تنميتها وتطويرها، وأن أسس القيادة التحويلية مترابطة ولا يمكن فصلها أثناء التطبيق بل هي كل متكامل لا يتجزأ. كما أن وجود القائد التحويلي بين العاملين يزيد من كفاءة الأداء والدافعية لديهم، وتتوسع الحوافز في القيادة التحويلية يلعب دوراً هاماً في تشجيع العاملين للقيام بأعمالهم بجودة وإتقان. وفي ختام الدراسة أوصت الباحثة بالاستعانة بخبرات الآخرين داخل المؤسسة التربوية وخارجها للاستفادة منهم في إدارة الوضع الجديد، وفتح باب الحوار في المؤسسات التربوية لما له من دور في تقريب وجهات النظر بين القادة والعاملين، إضافة لإنشاء مجالس شورى في المؤسسات التربوية لحل المشكلات الطارئة أثناء قيادة التغيير.

بينما تميزت دراسة أحمد وعاشور وبن صارف (2018) بأنها حلت العلاقة بين

السلوك القيادي للنبي محمد صلى الله عليه وسلم وتأثيره كقائد تحويلي في أتباعه وانعكاس هذا التأثير في تكوين جيل من القادة المبدعين. وقد تم اتباع المنهج الاستقرائي التحليلي معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة وتحليلها وتفسيرها. حيث أكدت الدراسة على أنه كلما كان السلوك القيادي نابعا من القيم ومتوافقا معها يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المنشودة والعكس صحيح. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على القيادة التحويلية وتعريفها ومفهومها وأهميتها وأنماطها ثم نماذج عملية لتطبيق الرسول صلى الله عليه وسلم لها وأثرها في التعبير، ومن أهم نتائج الدراسة نشر المعرفة والثقافة بنمط القائد التحويلي وأثره في عملية التغيير والتطوير والإبداع في المنظمات، كما بينوا ضرورة التعرف بسيرة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في قيادته كنموذج لأعظم قائد تحويلي عرفته البشرية. والافتداء بسيرته، واقتفاء أثره، وكيف ربي جيلاً من القادة التحويليين العظماء الذين غيروا مجرى التاريخ، ضرورة وأهمية نشر المعرفة والثقافة بنمط القائد التحويلي كأحد أهم الأنماط القيادية المؤثرة في عملية التغيير والتطوير والإبداع في المنظمات.

ومن أهم توصيات الدراسة: الاهتمام بدراسة سمات وخصائص القائد التحويلي وتعهده نشرها والتعريف بها على مستوى الإدارة العليا والمسؤولين والمدراء، دراسة نماذج القادة التحويليين الذين غيروا مجتمعاتهم وكانوا مؤثرين في اختيار نموذج التحول في مجتمعاتهم إلى الأفضل مثل: جورج واشنطن، غاندي، نيلسون مانديلا وإذا ما أخذنا نيلسون مانديلا كنموذج حيث كان سياسياً مناهضاً لنظام الفصل العنصري في جنوب أفريقيا ومكث في السجن 27 عاماً وبعد خروجه من السجن انتخب رئيساً، وشكل حكومة وحدة وطنية، وأصبح نموذجاً ورمزاً لمناصرة المستضعفين.

أما في مجال دراسة القيادة التحويلية فقد قامت دراسة عايش (2020) بقياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، وإلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية للشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات المنهجية المتمثلة في عمر الشركة، وحجم الشركة، وملكية الشركة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددها تسع شركات بواقع (330) موظف، وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة، وقد كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 273 استبانة، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود اهتمام الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها، حيث كان متوسط مستوى التحقق عالياً، بينما لم يرق مستوى ممارسة القيادة التحويلية إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات، حيث كان مستوى هذه الممارسة متوسطاً، كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية، فقد كان أكثرها أثراً الاعتبار الفردي، وأقلها أثراً الحفز الإلهامي. وقدمت الدراسة توصيات متعددة في ضوء نتائجها أهمها: ضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركات لما لذلك من أثر في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

وما تميزت به دراسة بوتنج (Boating,2014) التعريف بمدى توافر خصائص القيادة التحويلية لقادة جامعة فالي فيو الغانية، حيث استخدمت الدراسة استبانة القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) التي وزعت على (306) من القادة

الأكاديميين، كذلك من قيادات الطلبة، يمثلون كامل مجتمع الدراسة في الجامعة. من نتائج الدراسة الآتي: أن القادة الأكاديميين يمتلكون خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، بينما كان امتلاك الطلبة لخصائص القيادة التحويلية ضعيفة.

ودراسة ليفنجستون (Livingston,2010). واقع القيادة التحويلية في بيئة التعلم الافتراضية من وجهة نظر الطلبة، وقد تكونت عينة الدراسة من (107) طلبة في صفوف التعلم عن بعد في مساق إدارة الأعمال في كلية مجتمع جنوب كاليفورنيا، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل التي وضعها (باس وأوليو 2000) أداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن طلبة إدارة الأعمال يتوقعون من أساتذتهم الافتراضيين أن يكونوا قادة تحويليين وليسوا قادة عاديين وسليبين، وأظهرت كذلك أن الأساتذة الافتراضيين وعددهم (13) أستاذاً استوعبوا المطلوب منهم، ولكن ليس بالدرجة التي توقعها الطلبة من كونهم قادة تحويليين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توقعات القيادة تعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى الطلبة. وفي مجال أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية فقد قدمت دراسة المعاني (2013) أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، حيث شملت العينة (319) موظفاً من العاملين بالجامعة الأردنية. من نتائج الدراسة الآتي: تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور المبحوثين بمستوى عال من المواطنة التنظيمية. وهناك أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثين.

وكانت دراسة كيفنس (Givens,2008) مكملة لأثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية حيث أظهرت الدراسة وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية، كما بينت أن القادة التحويليين أكثر قدرة على ممارسة السلوكيات وتعزيز الأنشطة التي من شأنها بناء ثقافة المنظمة، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القادة التحويليين والرؤية التنظيمية، من خلال قدرة القادة التحويليين على إلهام العاملين بالرؤى التنظيمية الجديدة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وكبير للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي واستنتجت أن هذا التأثير ثابت وإيجابي؛ كما خلصت إلى أن الزعماء التحويليين لهم تأثير إيجابي على الحوافر العليا للعاملين، وعلى الثقة والاحترام والكفاءة.

وفي مجال الدراسات المتعلقة بالإدارة والقيادة التعليمية والتربوية المرتبط بالسيرة النبوية فدراسة نعم، وبن زاهي (2021) والتي تمحورت حول القيادة التربوية في ضوء السيرة النبوية، والتي هدفت من خلالها بلورة تصور حول القيادة التربوية، وذلك بعد الاطلاع على المراجع والمصادر الأولية المتعلقة بالسيرة النبوية، حيث تم التطرق إلى مفهوم القيادة التربوية في الإسلام وأهم المبادئ الأساسية وصفات القائد التربوي وفق ما جاء في السيرة النبوية. وتم التوصل إلى ضبط مفهوم القيادة التربوية في الإسلام، وتحديد المبادئ الأساسية لها وتمثلت في: الولاء لله عز وجل، واستشعار المسؤولية، والشورى، والعدل، واللامركزية، وحرية الفكر، واختيار الأصلح، والطاعة في المعروف، كما توصل الباحثين إلى تحديد أهم الصفات التي ينبغي توفرها لدى القائد التربوي وهي كالتالي: العدل، الحزم، اللين والرحمة، التواضع، القدوة الحسنة، الشورى، العفو، التفويض، العلم، الصبر.

وجاءت دراسة القرشي (2020). بعنوان الإدارة التربوية في السيرة النبوية وتطبيقاتها التربوية، والتي سعت الدراسة للكشف من خلالها عن الجهود الإدارية والقيادة التربوية للرسول الأعظم محمد صلى الله عليه وسلم وتسليط الضوء على خصائص ومميزات الإدارة التربوية ومبادئها وأهدافها ورسالتها التي أدت إلى صناعة مجتمع إسلامي متطور واسع الآفاق بعد أن كان مجتمعاً جاهلياً متخلفاً تحكمه العصبية القبلية والأعراف والتقاليد القاسية، وهل يمكن استلهام الإدارة النبوية والقيادة التربوية للنبي محمد صلى الله عليه وسلم وتوظيفها في قيادتنا التربوية لمدراء المدارس والمؤسسات؟ وهل يمكن جعل السيرة النبوية في الإدارة قدوة وأسوة لقيادتنا والنهوض بالمؤسسات التربوية والتعليمية وتجاوز الأخطاء والخلل والتزام الإدارة المبدعة في الميدان التربوي وإصلاحه؟ واستخدم الباحث المنهج التاريخي والمنهج التحليلي الوصفي في عصر الرسالة من (626هـ - 858هـ) وأهم نتائج الدراسة كما يلي:

1. سيرة النبي محمد منكم متكامل وشخصيته النبوية قاعدة واسعة، وشمائله أرض خصبة للإدارة والقيادة التربوية، يمكن أن يستمد منها ومن مبادئها ومفاهيمها وسلوكها الإداري العملي الشيء الكثير في إصلاحاتنا التربوية، ونسير على هديها وقراراتها المختلفة في جميع الاتجاهات والميادين التربوية، في العائلة والمدرسة والجامعة والمجتمع وإدارة الحكم وفي مجال السياسة والاقتصاد والبيئة والصحة وغيرها.

2. ضرورة إعادة تضمين سيرة النبي محمد في المناهج التربوية ومناهج الإدارة المعاصرة
مطلب مهم في إصلاح التربية والتعليم وفق الأسس والضوابط والمبادئ العلمية والمستجدات
الحضارية.

3. الإدارة التربوية النبوية ارتكزت على عدة وظائف منها التخطيط الذي حث عليه الإسلام في
كثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، وإن فلسفة التربية وأهدافها في عصر الرسول
اشتقت أهدافها من فلسفة التربية الإسلامية.

أما دراسة عبد المولي (2015). انطلقت من ضرورة المساهمة في الإثراء المعرفي
الإداري، وتتجاوز هذه المساهمة الترجمة الحرفية لأحدث النظريات القيادية، لتصل إلى عملية
تطويرية للأدبيات النظرية تراعي الخصوصية الثقافية للأمة الإسلامية، مظهرة بصمتها
الحضارية. ونتيجة لذلك ولدت نظرية القيادة التحويلية النبوية، ذات المنحى النظامي، والتي بنيت
على آخر النظريات التي توصلت إليها الدراسات الغربية في مجال القيادة. وتتنحصر المدخلات
في هذه النظرية في أربعة عناصر، تأتي العناصر التحويلية في مقدمتها، تليها العناصر
الأخلاقية، ومن ثم مقاصد الشريعة الإسلامية، وتكون الروحانية خاتمة هذه العناصر. وقد أثبت
الباحث أن القيادة النبوية فاقت القيادة التحويلية بأشواط كثيرة جداً، جعلت القيادة النبوية نظرية
قائمة بحد ذاتها وتعتبر عناصر القيادة التحويلية من أحد جوانبها.

أما في مجال الربط بين الأسس التربوية في منهج الرسول صلى الله عليه وسلم - فقد
بينت دراسة دبابش (1429هـ) أهم الأسس التربوية التي يقوم عليها منهج الرسول صلى الله
عليه وسلم. وتوضيح الأساليب التربوية التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم في تربيته لأصحابه من
خلال سيرته النبوية. وتقديم تصور مقترح للاستفادة من منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في التربية. وكان
من أهم نتائج الدراسة أن السيرة النبوية اشتملت على أسس تربوية، استند عليها النبي صلى الله
عليه وسلم في تربيته لأصحابه وهذه الأسس هي: الأسس العقائدية، والأسس الأخلاقية، والأسس العلمية،
والأسس الجهادية. وهي غنية بالمبادئ التربوية مثل: تربية الحواس ووجوب التعلم
ونشر العلم واستمرارية التعليم ومراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين وتوجيه المتعلم نحو
التربية الذاتية والتعامل الناقد مع التراث والتدرج في التربية والتجديد والانفتاح على خبرات

الأخرين والمرونة في التربية والصحة بين المعلم والمتعلم. والتي ساهمت في بناء مجتمع إسلامي قوي استطاع أن يصمد في وجه التحديات لقرون طويلة. وبينت أساليب تربية النبي ﷺ لأصحابه التي تميزت بالتنوع والمرونة والتكامل والشمول مما جعلها صالحة لكل زمان ومكان ولكل فئات البشر.

وأهم توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام التربويين بالسيرة النبوية فهي غنية بالأسس والمبادئ والأساليب التربوية والتي يمكن العمل على تفعيلها لإيجاد العديد من الحلول لبعض المشكلات التعليمية والتربوية التي تواجه المربي المسلم. وضرورة توظيف الأحداث الماضية في السيرة النبوية بمعالجة بعض الأحداث الجارية ومعالجتها إذا ما اتفقت معها في المضمون لما في ذلك من ترسيخ للاستفادة من تجارب الآخرين السابقين وتوفير للوقت والجهد.

وفي مجال الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار دراسة الغزالي (2012) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المدراء العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع (489) استبانة استرجع منها (434) كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا. ومستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. والتأثير المثالي كان له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للدراسة وواقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بتوصيات أهمها: تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

وفي مجال المقارنة بين المنظور الإداري المعاصر والمنظور الإسلامي فدراسة الخصاونة والجمال (2012) سعت إلى تقديم إطار مفاهيمي للقيادة من المنظورين الإداري المعاصر والإسلامي وإجراء المقارنة بينهما من حيث التعريف والأساليب والنظريات والسمات القيادية بهدف تحديد الفهم الشمولي للقيادة وتحديد أوجه التقارب بين فكر معاصر شاع تدريسه في المؤسسات التعليمية معتمداً على دراسات ونظريات جاء به أناس عاديون وبين فكر قديم مصدره الله سبحانه وتعالى بكتابه العزيز وأحاديث رسوله القائد الأمين ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب النوعي في البحث من خلال المنهج التحليلي والاستنباطي مما تناوله الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي. وقد توصلت الدراسة الى اتفاق الفكرين الإداري المعاصر والإسلامي أن مفهوم القيادة يتضمن وجود شخص يتولى شؤون المجموعة من الأفراد، ووجود التابعين، وضرورة توفر سمة القدرة في التأثير والسعي لتحقيق هدف أو إصلاح معين، والتوصل إلى أن كل ما جاء به الفكر الإداري المعاصر من حيث القيادة وأساليبها ونظرياتها وصفاتها ما هي إلا إعادة بلورة للأفكار التي جاء بها الفكر الإسلامي قبل آلاف السنين من خلال كلام الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم وأحاديث رسوله الكريم محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، علماً أن للفكر الإداري المعاصر فضل كبير على المجتمعات المعاصرة من مؤسسات تعليمية وعلماء وباحثين وقادة إداريين ومنظمات أعمال نظراً لما حققه من معارف ونظريات وقواعد استقاها سواء من الفكر الإسلامي أو من غيره من العلوم. كما أنه تميز عن الفكر الإسلامي أنه استطاع أن يفرز علم مستقل أضيف إلى صرح العلوم الأخرى والتركيز على طرح المواضيع ذات العلاقة وتناولها بشكل مباشر وإعطائها طابع التخصصية، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة منه من قبل مختلف الشعوب على اختلاف اللغة والثقافة والدين.

أما في مجال الدراسات التي ربطت بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وبين القيادة التحويلية والإدارة التربوية فدراسة العازمي (2006) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، في المملكة

العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية البالغ عددهم "300" موظف، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تسعة وعشرون سمة وخاصية من سمات وخصائص التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بأحداث تغييرات سريعة وجذرية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا. ووجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

ولكن دراسة العمراني (2004) هدفت إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات. طبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء بلغت (831) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تكونت أداة الدراسة من ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والرؤى، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائية، والإدارة بالاستثناء. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صادقة وذلك من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي، كما تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين، طريقة الاتساق الداخلي، التجزئة النصفية مصححة بمعادلة سبيرمان - براون، إذ كان معامل الثبات للأداة ككل (0.98).

5.2 التعقيب على الدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات السابقة وربطها مع بعضهم البعض نجد أن الدراسات التي تناولت قيادة الرسول عليه السلام بجوانب متعددة تتفق على أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان قائداً تحويلياً بل إنه فاق القيادة التحويلية بتطبيقه لمعانيها قبل أن تعرف كمبادئ وتدرس كعلم كما في

دراسة (عبد المولي، 2015) ودراسة (العثيمين، 2021) ودراسة (الشهراني، 2019) ودراسة (أحمد وآخرون، 2018).

وفيما يتعلق بالأسس التربوية التي يقوم عليها منهج الرسول ﷺ التربوي من خلال السيرة النبوية والكشف عن المبادئ التربوية المستمدة من سيرة النبي ﷺ. وتوضيح الأساليب التربوية التي استخدمها الرسول ﷺ في تربيته لأصحابه من خلال سيرته النبوية. وتقديم تصور مقترح للاستفادة من منهج الرسول ﷺ في التربية، وأن السيرة النبوية اشتملت على أسس تربوية، استند عليها النبي ﷺ في تربيته لأصحابه فقد توافقت دراسة (دبابش، 1429هـ) ودراسة (الهاجري، 1437هـ).

وفي مجال الدراسات المتعلقة بالقيادة والإدارة التربوية وتطبيقاتها في السيرة النبوية وحياة الرسول وردت في (نعام، وبن زاهي، 2021) ودراسة (القريشي، 2020).

وفي مجال الدراسات المتعلقة في القيادة التحويلية وفعاليتها على القرارات الإدارية أو سلوك المواطنة التنظيمية أو الابداع الإداري أو الكفاءة والرضا الوظيفي. فنجد دراسة (Boating، 2014) قد توافقت ودراسة (Livingston، 2010) ودراسة (المعاني، 2013). وكانت دراسة (Givens، 2008) مكتملة لأثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية، وأن القادة التحويليين أكثر قدرة على ممارسة السلوكيات وتعزيز الأنشطة التي من شأنها بناء ثقافة المنظمة.

كشفت دراسة (الأكلبي، 2019) مدى توفر سمات القيادة التحويلية، والتعرف على أكثر سمات القيادة التحويلية ممارسة. بينت دراسة (الغزالي، 2012) مجال أثر القيادة التحويلية على اتخاذ القرارات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ودراسة (عايض، 2020) قامت بقياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية.

واستقرت دراسة (الخصاونة، والجمال، 2012) بتقديم إطار مفاهيمي للقيادة من المنظورين الإداري المعاصر والإسلامي وإجراء المقارنة بينهما، معتمداً على دراسات ونظريات

جاء به أناس عاديون وبين فكر قديم مصدره الله سبحانه وتعالى بكتابه العزيز وأحاديث رسوله القائد الأمين.

ولكن دراسة (العمراني، 2004). هدفت إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات، وقد تكونت أداة الدراسة من ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والرؤيوي، وتمكين السلطة، والمكافآت البديلة، والإدارة بالاستثناء.

اختلفت بعض الدراسات في أيهما أكثرها تأثيراً في عناصر القيادة التحويلية فبعض الدراسات قدمت الاعتبار الفردي مثل دراسة (عايض، 2020)، والبعض الآخر قدم التأثير المثالي مثل دراسة (العمراني، 2004).

وقد انفتحت دراسة (العثيمين، 2021)، (الشهراني، 2019)، (الهاجري، 1437)، (الهوري، 2008)، (عبد المولى، 2015)، (حسن، 2014)، أن النظريات القيادية وخاصة القيادة التحويلية والتربوية والإدارية لها أصول في القرآن الكريم وسنة الرسول محمد ﷺ وقد مارسها الرسول محمد ﷺ، وأنه لا يوجد قائداً تحويلياً اكتملت في شخصيته أبعاد القيادة التحويلية بشكل تام دون نقص الا محمد ﷺ، وأن أعظم نموذج للقائد التحويلي هو محمد رسول الله ﷺ.

وانفتحت دراسة (أحمد وآخرون، 2018) في بيان أثر قيادة النبي محمد ﷺ التحويلية في إيجاد جيل من القادة التحويلين المبدعين. وانفتحت الدراسة الحالية مع دراسة (نعام وبن زاهي، 2021) في صفات القائد التربوي وأهمها العدل والرحمة والقوة الحسنة والشورى. وانفتحت دراسة (القريشي، 2020)، (حسن، 2014) في تغيير المجتمع الجاهلي في حياة الرسول محمد ﷺ من مجتمع لا ديني إلى مجتمع مسلم جديد قادر على مواجهة كل الأزمات والمصائب من خلال قيادة الرسول محمد ﷺ وحسن إدارته. وانفتحت الدراسة مع (دبابش، 1429هـ) بضرورة توظيف السيرة النبوية لمعالجة الأحداث الجارية، وزرع القيم، وبناء القيادة الحقيقية.

وانفتحت دراسة (الرشيدي، 2021)، (الشريف والحريري وحسنين، 2016)، (صيام، 2017)، (برنامج جامعة ويسترن أونتاريو بكندا، 2015)، (برنامج جامعة سان دييجو بالولايات

المتحدة الأمريكية، 2015) في وضع برنامج استشرافي لإعداد القادة من الجانبين النظري والعملي.

مما يستفاد منه منهجية الدراسات السابقة المتنوعة منها المنهج التاريخي، والمنهج التحليلي الاستقرائي، والمنهج التحليلي الاستنباطي والعديد من مناهج البحث المتعددة التي زودت الباحث بمناهج بحثية هامة تجمع بين القيادة التحويلية كأدب والقيادة التحويلية كنهج لدى الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، ومما يستفاد منه من الدراسات السابقة أن معظم الفكر الإداري المعاصر والقيادي ما هو الا إعادة بلورة للأفكار التي جاء بها الفكر الإسلامي قبل آلاف السنين من خلال القرآن الكريم وسنة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم.

ومما يستفاد منه من الدراسات السابقة: أن النظريات القيادية وخاصة القيادة التحويلية والتربوية والإدارية لها أصول في القرآن الكريم وسنة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وقد مارسها الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، وأن أعظم نموذج للقائد التحويلي هو محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم. والقائد التحويلي الناجح هو القائد الذي يترك أثراً على أتباعه وهذا ما فعلته قيادة النبي محمد صلى الله عليه وسلم في إيجاد جيل من القادة التحويلين المبدعين. ويستفاد أيضاً ضرورة توظيف السيرة النبوية لمعالجة الأحداث الجارية، وزرع القيم، وبناء القيادة الحقيقية.

وتميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة بتقديم نموذج قيادي استشرافي مبني على معاني القيادة التحويلية ونهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم حيث جمع النموذج بين العلوم القيادية المعاصرة، وما جاء به النبي محمد صلى الله عليه وسلم قبل أكثر من 1400 عام.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة والطرق والإجراءات التي اتبعت في عرض منهج الدراسة ومجتمع وأداة الدراسة، وشرح الخطوات والإجراءات العلمية التي اتبعت في الإجابة عن أسئلة الدراسة، وكيفية بناء النموذج القيادي الاستشراقي.

2.3 منهج الدراسة والإجراءات

يندرج تصنيف هذه الدراسة ضمن البحوث النوعية، حيث يعتبر تحليل النصوص التاريخية أسلوباً من أساليب البحث النوعي، ويستخدم الباحث منهج البحث الكيفي التحليلي من خلال دراسة نهج الرسول صلی اللہ علیہ وسلم في الجوانب القيادية المختلفة والمتعلقة في إعداد الصحابة كقادة للعالم من بعده، وكيف اعتمد الرسول صلی اللہ علیہ وسلم أساليب قيادية مختلفة.

والمنهج هو الطريق الواضح المستقيم والبين والمستمر، للوصول إلى الغرض المطلوب أو تحقيق الهدف المنشود. كما يعني كيفية فعل أو تعليم شيء معين، وفقاً لبعض المبادئ بصورة مرتبة ومنسقة ومنظمة. والمنهج بمعناه الفني العلمي والاصطلاحي الدقيق يقصد به: الطريق الأقصر والأسلم للوصول إلى الهدف المنشود، ويتكون التاريخ من الوقائع والأحداث والحقائق التاريخية، التي حدثت وظهرت في الماضي مرة واحدة، ولن تتكرر أبداً، على أساس أن التاريخ يستند إلى عنصر الزمن المتجه دوماً إلى الأمام، دون التكرار أو الرجوع إلى الوراء (بدوي، 1977).

وبين صيني (1438هـ) أن عملية التزوير في التاريخ أيسر كثيراً من عملية التزوير في نصوص الحديث النبوي والآراء الفقهية، لأن الأخيرة، وإن كانت آراءً فإنه يمكن محاكمتها إلى نصوص الكتاب والسنة. أما القصص التاريخية فالحكم فيها للفطرة السليمة وللعقل، إلا ما ندر مما وردت فيها نصوص مقدسة، قطعية الثبوت والدلالة، وهناك ضرورة لقراءة الروايات التاريخية بعين محايدة، وذلك للوصول إلى ما هو أقرب إلى الحقيقة، وليست القراءة الانتقائية للحصول على أدلة تسند المواقف المسبقة من الشخصية التاريخية المحددة في الحادثة. وينبغي

على الباحث أن يتنبه أيضاً إلى أساليب المبالغة في التعميمات التي يرددتها كثير من مؤلفي كتب التاريخ الثانوية أو المصادر الثانوية.

3.3 مصادر البيانات

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر المتنوعة والتي كانت مزيجاً من المراجع والدراسات التي تناولت القيادة التحويلية من حيث بداية نشأتها كمصطلح علمي له مراجعه، وبين تطبيق القيادة التحويلية كسلوك قيادي تم اتباعه من قبل الكثير من القادة في البشرية وخاصة الأنبياء والمصلحين والسياسيين والعسكريين، ولكن تم التركيز على المصادر التي تتحدث عن سلوكيات الرسول محمد صلى الله عليه وسلم فيما يتعلق بالقيادة التحويلية لأنها محور دراسة الباحث وارتباطها بسلوك الرسول القيادي، وكيف حققها الرسول وأوجد من بعده مجموعة من القادة التحويليين استطاعوا إكمال الرسالة.

وتم الاعتماد على مجموعة من المراجع التاريخية لدراسة نهج الرسول في القيادة التحويلية التي نقلت حياة الرسول صلى الله عليه وسلم ونهجه للأمم، ومن هذه المراجع الكثيرة فيما يتعلق بكتب سيرة محمد صلى الله عليه وسلم (سيرة الرسول محمد لابن هشام، وسيرة الرسول محمد لابن كثير، ونيل الأوطار، والسيرة النبوية لابن كثير، ودلائل النبوة للأصبهاني، وصحيح الأثر وجميل العبر من سيرة خير البشر، والبداية والنهاية لابن كثير، وتاريخ الطبري....) والعديد من الكتب الموثقة في المراجع في نهاية الدراسة.

وفي مجال حديث الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وأقواله وأفعاله التي وردت في كتب الحديث تم الرجوع للعديد من هذه الكتب وأهمها: (صحيح مسلم، والبخاري، وسنن أبي داود، وكتب الألباني، وسنن الترمذي، وسنن ابن ماجه... والعديد من كتب الحديث).

وفي مجال القيادة التحويلية والقيادة التربوية تم الاعتماد على مراجع حديثة ترتبط بموضوع الدراسة وخاصة الدراسات الحديثة التي تتحدث عن القيادة التحويلية وعناصرها (الجاببية، والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وبعض ميزات القائد التحويلي مثل (الرؤية، والشخصية، والأخلاق، والمسؤولية، وعمق التفكير، واحترام مشاعر الآخرين، والثقة بالنفس).

4.3 حدود الدراسة

الحدود الزمانية

اقتصرت الدراسة على الحد الزمني ضمن فترة نبوة محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم، محددة في الفترة الزمانية الممتدة من بعد هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم وحتى وفاته الممتدة لمدة إحدى عشر عاماً تقريباً حيث توفي في 12 من ربيع الأول من السنة الحادية عشر للهجرة الموافق: 8 حزيران لعام 632 ميلادياً.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على النهج القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم بعد هجرته وحتى وفاته، والتي تركزت في المدينة المنورة، وفترة وجيزة لا تتجاوز الشهرين من حياته قضاها في مكة بعد الهجرة عند فتح مكة وعودته لها في حجة الوداع كما جاء في كتاب البداية والنهاية (ابن كثير، 1986).

الحدود البشرية

أقتصرت البحث على النهج القيادي للرسول صلى الله عليه وسلم مع الصحابة، وهنا يعرف الصحابي كما جاء في كتاب (العسقلاني، 1415هـ) الصحابي لغة: مشتق من الصّحبة، وليس مشتقاً من قدر خاصّ منها، بل هو جار على كل من صحب غيره قليلاً أو كثيراً يقال: صحبت فلاناً حولاً وشهراً ويوماً وساعة وهذا يوجب في حكم اللغة إجرائها على من صحب النبي صلى الله عليه وسلم ساعة من نهار.

"الصحابي": من لقي النبي صلى الله عليه وسلم مؤمناً به، ومات على الإسلام، فیدخل فيمن لقيه من طالّت مجالسته له أو قصرت، ومن روى عنه أو لم يرو، ومن غزا معه أو لم يغز، ومن رآه رؤية ولو لم يجالس، ومن لم يره لعارض كالعَمى، ويخرج بقيد «الإيمان» من لقيه كافراً ولو أسلم بعد ذلك إذا لم يجتمع به مرة أخرى" (العسقلاني، 1415هـ، ص158).

وبين الباحث أنه لا يمكن أن نبحث في كل الصحابة لأن عددهم في حجة الوداع كما قال (البغدادي، 463هـ) ما يقارب 114000 صحابي. وبين ابن الجوزي (2013) في فصل عدد

الصحابة - رضي الله عنهم - "أن أصحاب رسول الله ﷺ خلق كثير تتعذر الإحاطة بعددهم، فروى أبو عبد الله الحاكم، عن أبي زرعة الرازي أنه سئل عن هذا فقال: فُبض رسول الله ﷺ عن مئة وستة وعشرين ألفاً ممن روى عنه وسمع منه وراه، قيل له: فأين كان هؤلاء؟ فقال: أهل مكة والمدينة وما بينهما وما حولهما من الأعراب ومن شهد معه حجة الوداع والغزوات والسرايا" (ابن الجوزي، 2013، ج4، ص409).

لذلك ركز الباحث على المنهج القيادي مع ذكر التفاصيل للحدث ولم يتم أخذ أشخاص الصحابة بكل تفاصيلهم، وتم التركيز على الصحابة المقربين الذين عاشوه فترة استطاعوا من خلالها التأثير بالسلوك والتوجيهات القيادية للرسول محمد ﷺ وخاصة الخلفاء الراشدون، الذين استلموا الرسالة من بعده.

حدود موضوعية

اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على نهج الرسول ﷺ للمعاني القيادية وخاصة المتعلقة في القيادة التحويلية وما تحويه من معاني وخصائص وميزات، وكيف أثر سلوكه القيادي في إيجاد جيل من القادة التحويلين، وبيان نجاح الرسول ﷺ في تحويل المجتمع من مجتمع جاهلي إلى مجتمع قيادي استطاع قيادة العالم نحو الفضيلة والأخلاق والقيم.

5.3 مجتمع الدراسة

هم الصحابة الذين عاشوا الرسول ﷺ بعد الهجرة النبوية، فالصحابة كثر يتجاوز عددهم الالاف ولكن الدراسة ستقوم على الصحابة القريبين من الرسول ﷺ وشهدوا معه مواقف وتوجيهات قيادية أثرت بهم. وسيقوم الباحث بالتركيز على المواقف القيادية المستوحاة من نهج الرسول ﷺ وليست المرتبطة بتاريخ الصحابة فالبحت ينظر في كل موقف قيادي يتعلق بحياة الرسول وليس حياة الصحابة كشخصيات مستقلة.

6.3 الخطوات الإجرائية

قام الباحث بمجموعة من الإجراءات وهي:

1. جمع المراجع والمصادر العلمية الحديثة والقديمة التي ترتبط بموضوع الدراسة وخاصة فيما يتعلق بالقيادة ومبادئها، والقيادة التحويلية ونشأتها وعناصرها، ومرتكزاتها، وأهدافها، وأبعادها، وجمع المصادر والمراجع المتعلقة بقيادة الرسول بأقواله وأفعاله كما جاءت في كتب السير وكتب الحديث والدراسات الحديثة المتعلقة بقيادة الرسول صلى الله عليه وسلم وسيرته، وهناك مصادر أخرى ومراجع تتعلق بموضوع الإدارة والقيادة التربوية، ودراسات تبين كيفية بناء نموذج قيادي استشرافي يجمع بين القيادة التحويلية كعلم ونهج الرسول كسلوك يساعد التربويين في إدارة المؤسسات التعليمية.
2. التوجه للعديد من المكتبات العامة المتخصصة في مجال التربية، ومجال القيادة، ومجال سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم وتنزيل العديد من البحوث من خلال مواقع علمية معتمدة مثل المكتبة الشاملة التي تحوي على الاف الكتب في كافة المجالات.
3. تحديد الفترة الزمنية التي قام الباحث بدراستها من حياة الرسول عليه السلام.
4. الإجابة عن أسئلة الدراسة.
5. بناء نموذج استشرافي أولي كما في الملحق (1) وتم توزيعه على مجموعة من الخبراء في مجال القيادة كما في الملحق (2) وبعد الإجابة عن النموذج وعمل مقابلات مع غالبية الخبراء لما يقارب الساعة لمناقشة النموذج المقترح ورؤيتهم للنموذج فقد تم تعديل النموذج كما في الملحق (3) بعد الأخذ بتوصيات الخبراء.
6. تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها والتعقيب عليها، والتوصيات.

الفصل الرابع:

الإجابة عن أسئلة الدراسة وتفسير ومناقشة نتائجها.

تناول هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة وتفسير نتائجها وتحليلها وربطها بمنهج الرسول محمد صلی اللہ علیہ وسلم وادبيات القيادة التحويلية.

1.4 السؤال الأول: متى تم التعرف على مصطلح القيادة التحويلية، وما هي

عناصرها؟

1.1.4 القيادة التحويلية

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون (Downton) في عام 1973، ولكن ظهوره كمدخل مهم في القيادة كان من طرف عالم الاجتماع السياسي جيمس بيرنز (J.M.Burns)، في كتابه (Leadership) عام 1978. وإن كانت القيادة البشرية ممارسة في التاريخ البشري قبل هذه الحقبة ولكن تم الحديث عنها كعلم له أصوله ومكوناته ليتم اتباعه على أسس علمية ومدونة. وقد أسرت القيادة التحويلية مخيلة العلماء والطلبة المختصين بالمجال القيادي إضافة إلى الممارسين لهذا المجال، واحتلت مركز الصدارة في الأبحاث المتعلقة بالقيادة بشكل عام، وذكر بعضهم أنها من أكثر الأفكار التي نوقشت خلال الثلاثين سنة الماضية (Northouse,2013).

في عام 1985، طور (Bernard) نظرية القيادة التحويلية وربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية، وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال علم النفس بالإضافة إلى ربطها بالمقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. وتلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمنات

الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة (المخلافي، 1428هـ).

وبعد جهود داونتن Downton أخذ العالم ماكريغر برنس McGregor Prince زمام المبادرة في متابعة هذا المصطلح بالشرح والبيان، حيث ذكر في كتابه Leadership أن القيادة التحويلية تحدث عندما ينخرط شخص أو عدة أشخاص مع الآخرين بحيث يرفع القادة والأتباع بعضهم بعضاً لمستوى عال من الحافزية والأخلاقية (Burns, 1978). والبعض أرجع الأصول السيكوسياسية للقيادة التحويلية تعود على أصول سياسية وعسكرية، الغرض منها تحفيز الجنود لتحقيق ما يسعى القائد لتحقيقه (مطر، 1435هـ).

وقد بين العتيبي كيف طور (Bass & Avolio, 1994) استبانة متعددة العناصر " Multifactor Leadership Questionnaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد (العتيبي، 2020، ص132):

1. الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. الحفز الإلهامي. يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
3. الاستثارة الفكرية. وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
4. الاعتبار الفردي. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

وأجاب عبد المولى (2015) عن سبب الاهتمام الكبير للباحثين في دراسة القيادة التحويلية لسببين حيث يكمن السبب الأول في أن القيادة التحويلية تركز بشكل رئيس على الدوافع الذاتية لدى الأتباع، إضافة إلى تطويرهم الإيجابي. وأما السبب الثاني فهو أن القيادة التحويلية

أكثر ملاءمة لقيادة المنظمات المعقدة في العصر الحالي، والتي لم يعد يسعى الأتباع فيها نحو القائد الملهم لطلب مساعدته في توجيههم، بل ظهرت لديهم رغبة في مواجهة التحديات من خلال شعورهم بالتمكين، وهذا بلا ريب سيصب في زيادة ولائهم، وبالتالي ستصل المنظمة بهم إلى الأداء العالي.

لقد أدرك الباحثون أهمية نظرية القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، والشركات التجارية، والمدارس، فعدوا الندوات وأجروا البحوث والدراسات لمعرفة تأثيرها على النواحي التنظيمية المختلفة. ولقد تبين من هذه الدراسات إجمالاً أن هذا النوع من القيادة فعال جداً وأساسي لجميع المنظمات بلا استثناء، فنتائج العديد من الدراسات التي تم استقصاؤها تشير إلى ارتباط القيادة التحويلية بالعديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، وتحسين الجودة، ومستوى الأداء والولاء الذي يظهره العاملون تجاه المؤسسة التي يعملون فيها. وحيث أن هذه المتغيرات هي معايير تستخدم عادة لقياس فاعلية القيادة؛ فإنه يمكن القول إن القيادة التحويلية مرتبطة بسلوك القائد الفعال (الطحاينة، وعودات، 2014).

عندما نتحدث عن القيادة التحويلية لا بد لنا من الحديث عن نشأتها وتطورها وتطبيقاتها، فمن حيث التطبيقات نرى التطبيق العملي لمعاني القيادة التحويلية وجدت منذ وجدت القيادة في البشرية منذ آدم عليه السلام والأنبياء من بعده والمجددين والمصلحين في الأمم المختلفة، وهي لم تقتصر على المجتمع المتدين، وإنما شملت جميع مناحي القيادة في الأمم حتى في الأمم اللادينية فالقيادة التحويلية وما تحويه من أبعاد مثل الجاذبية والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي للمرؤوسين، وإشراك المرؤوسين في وضع الرؤية، ووجود منظومة أخلاقية يحتكم إليها القائد التحويلي، فهذه الأمور وغيرها كانت مطبقة في تاريخ القادة التحويليين وخاصة حياة النبي محمد صلى الله عليه وسلم فالكتب السماوية جاءت لتؤكد على هذه المعاني القيادية وخاصة في القرآن الكريم قال تعالى في محكم التنزيل: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (سورة القصص: 26) فالله عز وجل يبين لنا أهم صفات القائد الناجح لتتعلم ذلك ونطبقه في حياتنا وهي القوة والأمانة فالقائد القوي غير الأمين ينتج كوارث في الفساد الإداري والمالي في المؤسسات، وكذلك القائد الأمين الضعيف لا يمكن أن ينجح في تمرير ما يريد ويصبح متأثراً غير مؤثر.

ونرى في الدراسات المعاصرة الربط الواضح بين القيادة التحويلية وقيادة المصلحين والانباء في تاريخ البشرية وكيف تم تطبيق القيادة التحويلية كنوع من أنواع القيادة التي تعمل على تغيير ثقافة وسلوك الاتباع ونجاح الوصول للإصلاح المجتمعي من خلال القيادة التحويلية، وهذا يؤكد على ان النوع المرغوب من أنواع القيادة في القرن الواحد والعشرين سيكون القيادة التحويلية للعمل على تطوير هذا النوع من القيادة وتأصيله التأصيل الصحيح للوصول الى التغيير المطلوب في كافة المؤسسات المختلفة بما فيها المؤسسات التربوية والتعليمية التي هي أساس التغيير في كل المجتمعات، فلا عجب إن قلنا ان القيادة التحويلية ستتقلد معظم الدراسات وورشات العمل والمؤتمرات التي تتعلق بالقيادة.

2.1.4 عناصر القيادة التحويلية في الأدب التربوي.

طور باس وأفوليو (Bass and Avolio) استبانة متعددة العناصر بنيت على افتراض أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد، وهي: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية (العامري، 2002). وقسم هيرلجي (Herlliegi) أبعاد القيادة التحويلية في ستة أبعاد تتمثل في: (القدرة على التركيز والانتباه، وتحمل المخاطرة، والثقة بالنفس والآخرين، واحترام الذات، والقدرة على الاتصال، والإحساس بالآخرين) (كنعان، 2014).

ومن الباحثين الذين تبنا في دراستهم عناصر القيادة التحويلية أربعة عناصر مثل دراسة (الهيدريس، 2019) ودراسة (كنسارة، 2005) ودراسة (عمار وسليمان، 2016) ودراسة (الشهراني، 2019) وبينت دراسة (علي وقديرة، 2007) أن اغلب الباحثين يرون ان القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد أو عناصر كما يرى كل من عبد المولى (2015) في دراسته و(عبد العال، 2016) و(الغامدي، 2020) و(الغامدي، 2021) و(أحمد وآخرون، 2018) و(الشنطي، 2016) في دراستهم وموافقهم لدراسة (Hughes, 2014) ودراسة (الحراشنة، 2014) ودراسة (العرايضة، 2011) ودراسة (الصمادي، 2012) ودراسة

(الرفاعي وآخرون، 2020) ودراسة (العتيبي، 2020) ودراسة (علي وقديرة، 2007) ودراسة (التجاني، 2020) ودراسة (العثيمين، 2021) ودراسة (الشهراني، 2019) ودراسة (حسن، 2014) والعديد من الدراسات التي اتفقت أن عناصر القيادة التحويلية أربعة عناصر.

وقد خالفهم في ذلك (الغزالي، 2012) حيث اعتبر عناصر القيادة التحويلية خمسة وهي: (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين)، واعتبر هيرلجي (Herlliegt) والباحث الأكلبي (2019) عناصر القيادة التحويلية ستة عناصر هي: (القدرة على التركيز والانتباه، تحمل المخاطر، القة بالنفس والآخرين، احترام الذات، القدرة على الإتصال، الاحسان بالآخرين). ويرى يوكل (Yukl, 1989) أن القيادة التحويلية تحوي ثلاثة عناصر هي: (التأثير المثالي والإثارة الفكرية والاعتبار الفكري).

وترى الباحثة كنعان (2014) أن العناصر الأربعة التي طرحها باس وافوليو (Bass and Avolio) والعناصر الستة التي طرحها هيرلجي (Herlliegt) متداخلة فيما بينها، ويمكن دمجها معاً، لذا ترى إمكانية ترجيح الرأي الأول بالعناصر الأربعة الأساسية، وهذا يساعد على تخفيف الغموض الذي يكتنف مفهوم القيادة التحويلية ويجعله أكثر وضوحاً. وعند النظر في أبعاد وعناصر القيادة التحويلية نجد بعض الاختلاف عند من توافقوا في أن عناصر القيادة التحويلية عند الغالبية هي أربعة عناصر ولكن عند ذكرها حدث خلاف بينهم في التسمية ولكنها تحمل نفس المضمون وتدور في نفس الفلك وقد أعد الباحث جدولاً يوضح عناصر القيادة التحويلية عند الباحثين الذين اتفقوا أن عناصر القيادة التحويلية أربعة عناصر:

جدول رقم (1)

عناصر القيادة التحويلية الأربعة				سنة البحث	اسم الباحث/ة
الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	الحافز الإلهامي	الكاريزمي	2020	التجاني
الاهتمام بالمرؤوسين	الاستثارة الفكرية	الحافز الإلهامي	التأثير والجاذبية القيادية	2021	الغامدي
الاعتبارية الفردية	الاستثارة الفكرية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	2020	الغامدي
الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	الحفز الإلهامي	التأثير المثالي	2019	الهديرس
الاهتمام الفردي	التشجيع الابداعي	التحفيز الإلهامي	تأثير القدوة	2016	عمار وسليمان
الاهتمام الفردي	الاثارة الفكرية	الحافز الملهم	تأثير القدوة الحسنة	2007	علي وقديرة
الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	الحفز الإلهامي	الجاذبية	2020	العتيبي
الاهتمام بالافراد	التشجيع الابداعي	التأثير الإلهامي	التأثير الكارزمي	2020	الرفاعي وآخرون
الاهتمام بالمشاعر	الاستثارة الفكرية	الحافز الإلهامي	التأثير المثالي المنمذج	2016	عبد العال
التحفيز	الاستثارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	التأثير المثالي	2012	الصمادي
الاثارة (الإلهام)	الاعتبار الفردي	الاستثارة العقلية	الجاذبية	2011	العرايضة
الاهتمام الإنساني للفرد	استثارة التفكير	الحفز الإلهامي	التأثير القيادي القائم على القدوة	2005	كنسارة
الاهتمام الإنساني بالفرد	الاستثارة الفكرية	الحفز الإلهامي	التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال	2018	أحمد وآخرون
الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	الحفز الإلهامي	التأثير المثالي	2020	عايض والقحفة
رعاية الافراد	الاستثارة الفكرية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	2015	عبد المولى
الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	الدافع الإلهامي	التأثير المثالي	2020	خصاونه والشرابي
الاعتبارية الفردية	الاستثارة الفكرية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	2017	غزاونه
تعزيز الالتزام بالرؤيا	نمذجة الرؤيا	إيصال الرؤيا	خلق رؤيا استراتيجية	2010	الطائي والجبوري
الاستثارة الفكرية (العقلية)	الاعتبارات الفردية	التحفيز الإلهامي	التأثير المثالي	2021	العثيمين
الاعتبار الفردي (الاهتمام بالفرد)	الاستثارة العقلية	الحفز الإلهامي	التأثير الكاريزمي (الجاذبية القيادية)	2019	الشهراني
الاهتمام الإنساني بالفرد	استثارة التفكير	الحفز الإلهامي	التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال	2014	حسن

ويبين الباحث أن تطبيقات القيادة التحويلية كانت موجودة في البشرية وخاصة في تطبيقاتها العملية من خلال القادة في البشرية مثل الأنبياء، والمصلحين، والقادة العسكريين، والقادة التربويين، فكل أنواع القيادة قبل أن توثق كعلوم نجد لها تطبيقات عملية في حياة البشرية.

2.4 السؤال الثاني: كيف برزت مبادئ القيادة التحويلية في النهج القيادي للرسول

محمد صلی اللہ علیہ وسلم ؟

تشكيل الرؤية والرسالة أهم سمات وخصائص القائد التحويلي ونجد أن الرسول صلی اللہ علیہ وسلم يعتبر أفضل من استخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ أنه وضع رؤية ورسالة وكان لديه وضوح كامل لتلك الرؤية واستطاع أن ينقلها إلى أتباعه، إذ كان صلی اللہ علیہ وسلم دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين، وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بترغيبهم في الجنة وثواب الآخرة، ومن الأمور الذي أكد عليها إيصال الرؤية للاتباع واتضح هذا في معركة مؤتة عندما ذكر عبد الله بن رواحة المسلمين بالهدف من قتال العدو حيث قال: "يا قوم : والله إن الذي تكرهون للذي خرجتم له تطلبون - الشهادة - وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، إنما نقاتلهم بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسينين، إما ظهور أو شهادة" (ابن الجوزي، 1986، ج3، ص320).

وكان الرسول محمد صلی اللہ علیہ وسلم قائداً واضح الهدف، واضح الرؤية، واضح الرسالة، يعرف إلى أين يمكن أن يصل، ليس ذلك فحسب وإنما كان يعرف السبيل والوسيلة الصحيحة التي سيستخدمها للوصول إلى تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى أنه كان ذا قدرة على إقناع أصحابه وأتباعه بكل تلك الأهداف والرؤيا وكل ما يؤمن به، ومثال ذلك من نهجه عليه السلام عندما جاءه الصحابي خباب بن الأرت يشكو له شدة العذاب من المشركين فبين له الرسول صلی اللہ علیہ وسلم رؤيته للمستقبل الذي ينظر إليه بيقينه المتحقق كما جاء عند ابن عساكر "عن خباب بن الأرت قال شكونا إلى رسول الله صلی اللہ علیہ وسلم وهو متوسد بردة له في ظل الكعبة فقلنا ألا تستنصر الله لنا ألا تدعو الله لنا فقال: قد كان من قبلكم يؤخذ الرجل فيحفر له في الأرض فيجعل فيها ويجاء بالمنشار فيوضع على رأسه فينشر باثنين فما يصده ذلك عن دينه ويمشط بأمشاط الحديد ما دون

عظمه من لحم أو عصب فما يصدده عن دينه والله ليتمن هذا الأمر حتى يسير الراكب من صنعاء إلى حضر موت لا يخاف إلا الله والذئب على غنمه ولكنكم تستعجلون" (ابن عساكر، 1421هـ، ج2، ص760) وبعدها انتشر الإسلام وتحققت رؤية الرسول محمد ﷺ بانتشار الأمن والأمان في أراضي الجزيرة العربية، فهذه تبين لنا كيف رسم الرسول ﷺ رؤيته للمجتمع بدعوته وقيادته وكيف تحققت هذه الرؤية.

وفيما يخص عناصر القيادة التحويلية نرى تمثل نهج الرسول فيها كما جاء في دراسة عبد المولى "من خلال استعراض لأحداث السيرة النبوية ضمن منظور هذا العنصر، سنجد أن الأثر المثالي، والذي يعتبر العنصر العاطفي في العملية القيادية التحويلية، كان حاضراً في سلوك النبي مع الصحابة، وبديهيات هذا العنصر أن يكون صاحبه خير قدوة مثالية لمن حوله. وقد قدم النبي ﷺ مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والأدبي العملي مع صحابته حتى استطاع أن يصل إلى هذه الدرجة المثالية. وبسبب هذه المستويات العليا العملية من السلوك الأخلاقي نتفهم قول الله عز وجل: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (سورة الأحزاب: 21). وكنتيجة منطقية لهذا السلوك الأخلاقي كان النبي ﷺ موضع احترام لكل من حوله، وسواء الصديق أم غير الصديق، وسواء قبل بعثته أم بعد البعثة" (عبد المولى، 2015، ص76). ونرى العديد من المواقف التي تجسدت فيها قيادة ونهج الرسول لأصحابه متمثلة بعناصر ومبادئ القيادة التحويلية وأهمها:

1.2.4 التأثير المثالي (التأثير الكارزمي):

والقيادة بالتأثير المثالي (التأثير الجاذبي) بحاجة لبعض العناصر الهامة حتى تنجح والتي بينتها الباحثة (الشهراني، 2019) وهي: (الرؤية والرسالة، والثقة المتبادلة، والقُدوة والعلم، والقدرة على الإقناع، والكفاءة والتميز، وأسلوب التواصل الجذاب، والتمكين والنفوذ، وامتلاك أعلى المعايير الأخلاقية، وتحدي المخاطر، والتضحية لصالح الآخرين بتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وإظهار مشاعر الاحترام للآخرين).

وعند البحث في كتب السير والتاريخ لحياة الرسول محمد ﷺ نجد أن هذه المعاني حاضرة في نهج الرسول ﷺ ونضرب أمثلة على ذلك لبيان مدى تجسيد هذه المعاني في نهج الرسول محمد ﷺ القولي والعملي.

أولاً: الرؤية والرسالة.

وقد وردت كلمة الرؤيا والرسالة في القرآن الكريم في حق الرسول محمد ﷺ في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ صَدَقَ اللَّهُ رَسُولَهُ الرُّؤْيَا بِالْحَقِّ لَتَدْخُلَنَّ الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ آمِنِينَ مُحَلِّقِينَ رُءُوسَكُمْ وَمُقَصِّرِينَ لَا تَخَافُونَ فَعَلِمَ مَا لَمْ تَعْلَمُوا فَجَعَلَ مِنْ دُونِ ذَلِكَ فَتْحًا قَرِيبًا﴾ (الفتح: 27). ولقد كان الرسول ﷺ يرغب بالعودة إلى مكة المكرمة وكان يخطط لذلك فرأى بعدها رؤيا في المنام فصدق الله عليه الرؤيا بالتحقيق. ووردت كلمة الرسالة في قوله تعالى: ﴿فَتَوَلَّىٰ عَنْهُمْ وَقَالَ يَا قَوْمِ لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رَسُولَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَكِنْ لَا تُحِبُّونَ النَّاصِحِينَ﴾ (الأعراف: 79). وفي قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ﴾ (المائدة: 67). ونجد أن محمد ﷺ حقق الرؤيا التي كان يصبوا إليها وهي إدخال الناس في دين الله من خلال فتح مكة ودخوله للمسجد الحرام كما بين الله تعالى تحقيق هذه الرؤيا في سورة النصر في قوله تعالى: (إِذَا جَاءَ نَصْرُ اللَّهِ وَالْفَتْحُ وَرَأَيْتَ النَّاسَ يَدْخُلُونَ فِي دِينِ اللَّهِ أَفْوَاجًا فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَاسْتَغْفِرْهُ إِنَّهُ كَانَ تَوَّابًا) (سورة النصر).

وقد بين هارت (Hart,1978) في كتابه (The 100: A Ranking of the Most Influential Persons in History) (مائة شخصية أكثر نفوذاً في التاريخ) والذي وضع محمد ﷺ الأول رغم أن الكاتب مسيحي وبرر ذلك بعدة أسباب أهمها: أن محمد ﷺ ولد يتيماً وفي بيئة غير حضارية، وجاء برسالة تحتوي الكثير من القيم العليا وأستطاع إكمال رسالته وتبليغها على أكمل وجه ونجح في ذلك على المستوى الديني والدنيوي، وأستطاع أن يوحد العرب بعد فرقة، وأن ينشر فيهم العلم بعد جهل، حتى أصبحوا سادة للأمم، وانتشر الإسلام وما زال ينتشر، لهذه الأسباب وأسباب أخرى اعتبر محمد أول المائة المؤثرون في البشرية.

ثانياً: الثقة المتبادلة.

على الفرد المسلم أن يثق بقيادته ثقة كبيرة لا حدود لها، ثقة تبعث الاطمئنان الذي ينتج الحب والتقدير والاحترام والطاعة، فالقائد جزء من الدعوة ولا دعوة بغير قيادة، وعلى قدر الثقة المتبادلة بين القائد والجنود تكون قوة نظام الجماعة وإحكام خططها ونجاحها في الوصول إلى غايتها وتغلبها على ما يعترضها من عقبات وصعاب. فالثقة بالقيادة أمر مهم في نجاح الدعوات، وإذا خالطه شيء في نفسه فليسارع في إزالته بالتبیین واللقاء والمصارحة، وألا يسمح لنفسه أن

تتأثر بالشائعات المغرضة والتشكيك الذي يثيره الأعداء في صورة نصائح؛ بغرض بث الفرقة وتوهين العزائم والنيل من وحدة الجماعة (مشهور، 2005).

وقد تمثلت معاني الثقة المتبادلة في حياة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في مواقف كثيرة منها على سبيل المثال لا الحصر: عندما برزت الثقة المتبادلة بين الرسول صلى الله عليه وسلم وأتباعه، فهذه الثقة لم تقتصر بين محمد صلى الله عليه وسلم وأتباعه بل حتى تجاوزت ذلك بالثقة بينه وبين أعدائه وهذا واضح في قصة سراقة الذي تبع النبي محمد صلى الله عليه وسلم للإمساك به من أجل الجائزة التي قدمتها قريش مقابل الإمساك أو قتل الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عندما علموا بهجرته وكانت جائزة كبيرة مائة من الإبل ولحق سراقة بالنبي صلى الله عليه وسلم وكان وقتها في صف الكفار ونسرد ما جاء في كتاب البيهقي "لم يكن سراقة بن مالك رضي الله عنه - على الإسلام حينما هاجر النبي صلى الله عليه وسلم من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة، بل كان ممن خرج في طلب النبي وقد عُرف باقتفاء الأثر حتى وصل إلى النبي الكريم وصاحبه أبو بكر الصديق ولكن هناك حصلت معجزة أوقفته عن اتباعهما، ثم وعده الرسول صلى الله عليه وسلم بكتاب أمن إن عاد إلى مكة دون أن يُبلغ عن مكانه، ووعدته بسواري كسرى. ومات الرسول صلى الله عليه وسلم ومات أبو بكر الصديق رضي الله عنه ولم تتحقق النبوءة، وفي زمن عمر بن الخطاب فتح بلاد الفرس وجيء لعمر بن الخطاب بالغنائم ليقسمها بين المسلمين بالعدل ثم قال: أَيْنَ سُرَاقَةُ، فَأَعْطَاهُ سِوَارِي كِسْرَى، فَقَالَ: الْبِسْهُمَا، فَفَعَلَ، فَقَالَ: قُلْ: اللَّهُ أَكْبَرُ قَالَ: اللَّهُ أَكْبَرُ قَالَ: قُلْ: الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي سَلَبَهُمَا كِسْرَى بِنَ هُرْمُرَ وَالْبِسْهُمَا سُرَاقَةَ" (البيهقي، 1991، ج9، ص289).

فلولا ثقة سراقة بقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم لما عاد دون كشف أمر الرسول في الهجرة ولكنها الثقة بأن محمد صلى الله عليه وسلم لا يكذب ومشهور بصدقه وهناك ثقة بكلامه، هكذا يكون القائد التحويلي في سلوكه مع الأصدقاء والأعداء.

ثالثاً: القدوة والعلم.

قال تعالى في حق نبيه: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (سورة الأحزاب: 21) "هَذِهِ النَّيَّةُ الْكَرِيمَةُ أَصْلٌ كَبِيرٌ فِي النَّاسِي بِرَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي أَقْوَالِهِ وَأَفْعَالِهِ وَأَحْوَالِهِ، وَلِهَذَا أَمَرَ تَبَارَكَ وَتَعَالَى النَّاسَ

بِالنَّاسِي بِالنَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَوْمَ الْأَحْزَابِ فِي صَبْرِهِ وَمُصَابِرَتِهِ وَمُرَابَطَتِهِ وَمُجَاهَدَتِهِ
وَأَنْتِظَارِهِ الْفَرَجَ مِنْ رَبِّهِ عَزَّ وَجَلَّ، صَلَوَاتُ اللَّهِ وَسَلَامُهُ عَلَيْهِ دَائِمًا إِلَى يَوْمِ الدِّينِ" (ابن كثير،
1419هـ، ج2، ص212).

وأهم شيء في القدوة مطابقة القول بالفعل، يقول الله تعالى في القرآن الكريم: (يَا أَيُّهَا
الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ) (سورة الصف:

2+3) فالفعل أبلغ من الكلام، وكان يسمى محمد صلى الله عليه وسلم قبل البعثة بالصادق الأمين، ويظهر
وصف الرسول محمد صلى الله عليه وسلم بالصدق ما ذكره أبو سفيان قبل إسلامه في وصف محمد صلى الله عليه وسلم
عندما سأله هرقل ملك الروم في ذلك الوقت كما جاء في البخاري على لسان أبي سفيان "أن
هرقل أرسل إليه ومن معه، وحواله عظماء الروم، ثم دعاهم ودعا بترجمانه، فقال: أيكم أقرب
نسبًا بهذا الرجل الذي يزعم أنه نبي؟ فقال أبو سفيان: فقلت أنا أقربهم نسبًا، فقال: أدنوه مني،
وقربوا أصحابه فاجعلوهم عند ظهره، ثم قال لترجمانه: قل لهم إنني سأئل هذا عن هذا الرجل،
فإن كذبتني فكذبوه. ثم كان أول ما سألني عنه أن قال: كيف نسبه فيكم؟ قلت: هو فينا ذو نسب،
قال: فهل قال هذا القول منكم أحد قط قبله؟ قلت: لا. قال: فهل كان من آباءه من ملك؟ قلت: لا
قال: فأشراف الناس يتبعونه أم ضعفاؤهم؟ قلت بل ضعفاؤهم. قال: أيزيدون أم ينقصون؟ قلت:
بل يزيدون. قال: فهل يرتد أحد منهم سخطة لدينه بعد أن يدخل فيه؟ قلت: لا. قال: فهل كنتم
تتهمونه بالكذب قبل أن يقول ما قال؟ قلت: لا. قال: فهل يعذر؟ قلت: لا، قال: ماذا يأمركم؟ قلت:
يقول: اعبدوا الله وحده ولا تشرکوا به شيئًا، واتركوا ما يقول آبائكم، ويأمرنا بالصلاة والزكاة
والصدق والعفاف والصلة" (البخاري، 1422هـ، ج1، ص8).

وهنا يظهر دائما أن الفضل ما شهدت به الأعداء، وهذه شهادة أبو سفيان تبين صدق
الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وصفاته الحميدة التي يحتاجها كل قائد للنجاح في قيادته.

كان رسول الله صلى الله عليه وسلم قدوة في كل مجالات الحياة فكان قائدا مغواراً في المعارك وكان
يتقدم الناس في الصعاب ويتأخر عنهم عند جني الثمر، كان رسول الله صلى الله عليه وسلم أول من يجوع
وآخر من يشبع وهذا واضح في شعب أبي طالب عندما حوَصر المسلمون لمدة ثلاث سنين
قال ابن القيم في زاد المعاد لما رأت قريش أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم يعلو والأمور تتزايد أجمعوا
أن يتعاقدوا على بني هاشم وبني المطلب وبني عبد مناف ألا يبايعوهم ولا يناكحوهم ولا

يكلموهم ولا يجالسوهم حتى يسلموا إليهم رسول الله ﷺ ، وكتبوا بذلك صحيفة وعلقوها في سقف الكعبة، فانحازت بنو هاشم وبنو المطلب مؤمنهم وكافرهم؛ إلا أبا لهب فإنه ظاهر قريشاً على رسول الله ﷺ وبنو هاشم وبنو المطلب، وحبس رسول الله ﷺ ومن معه في شعب أبي طالب ليلة هلال المحرم سنة سبع من البعثة، وبقوا محاصرين مضيقاً عليهم جداً، مقطوعاً عنهم الميرة (الطعام يجمع للسفر) نحو ثلاث سنين حتى بلغ بهم الجهد، ثم أطلع الله رسوله على أمر صحيفتهم وأنه أرسل إليها الأرضة فأكلت جميع ما فيها من جور وقطيعة وظلم؛ إلا ذكر الله عز وجل، فأخبر بذلك عمه فخرج إليهم فأخبرهم أن ابن أخيه قال كذا وكذا، فإن كان كاذباً خلينا بينكم وبينه، وإن كان صادقاً رجعتم عن ظلمنا، قالوا: أنصفت، فأنزلوا الصحيفة فلما رأوا الأمر كما أخبر النبي ﷺ ازدادوا كفراً وعناداً (ابن القيم، 1415هـ).

وقال الماوردي (1409هـ، ج1، ص230) فيما خص به النبي محمد ﷺ من الشجاعة في حروبه والنجدة في مصابرة عدوه فإنه لم يشهد حرباً في فزاع إلا صابر وثبت بقلب آمن وجأش ساكن قد ولى عنه أصحابه يوم حنين حتى بقي بإزاء تسعة من بيته وأصحابه وهو ينادي أصحابه ويظهر نفسه ويقول إليّ عباد الله:

أنا النبي لا كذب..... أنا ابن عبد المطلب

فعادوا أشذاذاً وإرسالاً (أي فرادى وجماعات) وهوازن تراه وتحجم عنه فما هاب حرب من كائنه ولا انكفأ عن مصاولة من صابره، فانحازوا وصبر حتى أمده الله بنصره وما لهذه الشجاعة من عديل، ولقد طرق المدينة فزع فانطلق الناس نحو الصوت فوجدوا رسول الله ﷺ قد سبقهم إليه فتلقوه عائداً على فرس عري لأبي طلحة الأنصاري وعليه السيف فجعل يقول: «أبها الناس لم تراعوا بل تراعوا»، ثم قال لأبي طلحة: «إنا وجدناه بحراً»، وكان الفرس يبطنه فما سبقه فرس بعد ذلك، وما ذاك إلا عن ثقة من أن الله تعالى سينصره، وإن دينه سيظهره تحقيقاً لقوله تعالى: (هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَلَوْ كَرِهَ الْمُشْرِكُونَ) (سورة الصف:9) .

رابعاً: القدرة على الإقناع.

تميز الرسول محمد ﷺ بالهدوء والحوار والإقناع مع المسلمين وغير المسلمين مع الأصدقاء والأعداء، مع المحبين والكارهين، ونهج النبي ﷺ واضح وبين في هذا المجال

فعلى سبيل المثال لا الحصر ما ورد في كتب السيرة من مواقف تظهر عظمة قيادة النبي صلى الله عليه وسلم ومثال ذلك ما ورد عند الطبراني (1994) "أَنَّ غُلَامًا شَابًّا أَتَى رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، ائْتَنُ لِي فِي الزَّنَا، فَصَاحَ النَّاسُ فَقَالَ: «مَهْ»، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «أَقْرُوهُ اذْنُ»، فَدَنَا حَتَّى جَلَسَ بَيْنَ يَدَيْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «أُحِبُّهُ لِمَا كَفَّ؟» قَالَ: لَأ. قَالَ: «وَكَذَلِكَ النَّاسُ لَا يُحِبُّونَهُ لِأَمَمَاتِهِمْ، أُحِبُّهُ لِابْنَتِكَ؟» قَالَ: لَأ. قَالَ: «وَكَذَلِكَ النَّاسُ لَا يُحِبُّونَهُ لِأَخَوَاتِهِمْ، أُحِبُّهُ لِعَمَّتِكَ؟» قَالَ: لَأ. قَالَ: «وَكَذَلِكَ النَّاسُ لَا يُحِبُّونَهُ لِعَمَّاتِهِمْ؟ أُحِبُّهُ لِخَالَاتِكَ؟» قَالَ: لَأ. قَالَ: «وَكَذَلِكَ النَّاسُ لَا يُحِبُّونَهُ لِخَالَاتِهِمْ». فَوَضَعَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَدَهُ عَلَى صَدْرِهِ، وَقَالَ: «اللَّهُمَّ كَفِّرْ ذَنْبَهُ، وَطَهِّرْ قَلْبَهُ، وَحَصِّنْ فَرْجَهُ» (الطبراني، 1994، ج8، ص162).

فهذا الموقف يبين لنا سعة صدر الرسول في مناقشة وحوار الشباب في مسألة لا تحتاج لنقاش أصلا في فهم الدين ولكنه يعلمنا ذلك ليدرّب النفوس والعقول للصحابة على صفات القائد الناجح من خلال إقناع أتباعه ولم يكن يفرض عليهم الأوامر دون إقناع.

خامسا: الكفاءة والتميز.

والكفاءة والتميز صفتان مهمتان في نجاح القائد التحويلي فالكفاءة تعرف إجرائيا: هي الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة للقائد للوصول لأعلى النتائج وأفضلها. وهذا ما حققه الرسول صلى الله عليه وسلم في قيادته للمجتمع المسلم في المدينة المنورة بعد إقامة الدولة.

لقد استطاع الرسول صلى الله عليه وسلم أن يلجأ إلى المدينة ويحشد قواته فيها ، ويوحد صفوف سكانها على اختلاف ميولهم وأهوائهم ودياناتهم ، ويجعلهم كتلة متحدة للدفاع عنها ضد الغارات الخارجية ، وكتلة واحدة للقضاء على الاختلافات الداخلية وعلى الرغم من أن المسلمين وحدهم على قتلهم يومذاك. هم جيش الرسول صلى الله عليه وسلم الذي يعتمد عليه في كفاح أعدائه، إلا أن الرسول صلى الله عليه وسلم استطاع أن يغرس فيهم عقيدة راسخة يؤمنون بها كل الإيمان، وأن يجعل لهم أهدافا واضحة كل الوضوح يبذلون في سبيل تحقيقها أرواحهم وأموالهم لقد كانت أهدافهم الدفاع عن الإسلام والعمل على حماية حرية انتشاره، وفي سبيل الدفاع عن الإسلام وفي سبيل حماية حرية انتشاره بين الناس يرخصون كل غال ونفيس، لقد تهيأ للرسول صلى الله عليه وسلم جيش يجمعه

هدف موحد، يأتمر بأمر قائد واحد، يستند الى قاعدة أمينة، وبذلك تهيأت للمسلمين على الرغم من قلة عددهم كل أسباب النجاح عند نشوب القتال (خطاب، 1960).

ومن الأمثلة العظيمة في حياة الرسول ﷺ القائد في الكفاءة والتميز والانتصار رغم قلة العتاد والعدة مع المشركين ما حدث في معركة بدر الكبرى التي سماها الله عز وجل في القرآن الكريم بيوم الفرقان لأهميتها وما بني عليها من تغيير في أحوال المسلمين وانتصاراتهم. وقد بين ابن هشام أحداث المعركة "أن قافلة كبيرة لقريش تضم ألف بعير قادمة من الشام صوب مكة يقودها أبو سفيان في ثلاثين أو أربعين تاجرا من مكة، وبمبادرة لا تردد فيها قال الرسول لأصحابه: (هذه عير قريش، فيها أموالهم فاخرجوا إليها لعل الله ينفلكموها-يجعلها غنيمة لكم-) وخرج بعض المسلمين بقيادة رسولهم الكريم ﷺ لمهاجمة القافلة، وما أن سمع أبو سفيان نبأ تحرك المسلمين لمجابهة قافلته حتى أرسل إلى مكة على جناح السرعة ضمضم بن عمرو الغفاري وأمره أن يأتي قريشا فيستنفرهم إلى أموالهم ويخبرهم أن محمدا ﷺ قد تعرض لها في الطريق، وتجمعت قريش كلها تسعمائة وخمسين مقاتلا تصحبهم مائة فرس ولم يتخلف من أشرافها أحد غير أبي لهب. ووزع الرسول ﷺ السبعين بعيرا التي كانت بحوزة المسلمين على أصحابه كل ثلاثة يتناوبون واحدا منها، ولم يكن معهم من الخيول سوى اثنتين. وانطلق الرسول ﷺ يحضهم على القتال قائلاً: (والذي نفسي بيده لا يقاتلهم اليوم رجل فيقتل صابرا محتسبا، مقبلا غير مدبر إلّا أدخله الله الجنة) فقال عمير ابن الحمام وفي يده تمرات يأكلهن: بخ، أما ببني وبين أن أدخل الجنة إلا أن يقتلني هؤلاء؟ ثم قذف التمرات من يده وأخذ سيفه وقاتل القوم حتى قتل. وراح الرسول ﷺ يجالذ المشركين بنفسه ويتقدم الصفوف حتى أن عليا رضي الله عنه قال فيما بعد: لما أن كان يوم بدر وحضر البأس التقينا برسول الله ﷺ وكان أشد الناس بأسا وما كان منا أحد أقرب إلى العدو منه، وما لبثت الهزيمة أن حاقت بالمشركين الذين فروا من ساحة القتال لا يلوون على شيء مخلفين وراءهم ما يربو على سبعين قتيلًا ومثلهم أسرى. أما خسائر المسلمين فقد بلغت أربعة عشر شهيدا ستة من المهاجرين وثمانية من الأنصار وكان النصر حليف المسلمين" (ابن هشام، 1329هـ، ج1، ص607).

سادسا: أسلوب التواصل الجذاب.

والتواصل الجذاب صفة من صفات القائد الناجح، فالجاذبية والكاريزما للقائد وقدرته على جذب انتباه الأتباع صفة تمثل بها النبي محمد صلى الله عليه وسلم، ووصفه الكثير بهذه الجاذبية ونأخذ مثالا على ذلك ما جاء عند الشافعي "كَانَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ رَضِيَ اللَّهُ تَعَالَى عَنْهُ إِذَا وَصَفَ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ تَعَالَى عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كَانَ أَجْوَدَ النَّاسِ كَفًّا وَأَجْرًا النَّاسِ صَدْرًا وَأَصْدَقَ النَّاسِ لَهْجَةً وَأَوْفَاهُمْ بِذِمَّةٍ وَأَلْيَنَهُمْ عَرِيكَةً وَأَكْرَمَهُمْ عَشِيرَةً مَنْ رَأَاهُ بِدِيهَةِ هَابَةٍ وَمَنْ خَالَطَهُ مَعْرِفَةَ أَحَبَّهُ يَفْوُلُ نَاعِيَهُ لَمْ أَرِ قَبْلَهُ وَلَا بَعْدَهُ مِثْلَهُ صَلَّى اللَّهُ تَعَالَى عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (الشافعي، 1995، ج1، ص285).

وتميزت شخصيته صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والاحترام كيف لا وقد كان خُلُقُه القرآن، وعن قوة شخصيته صلى الله عليه وسلم كان مثالا للشخصية القوية، مهابا في طلعه دخل عليه بعض الأعراب فارتعبوا من هيئته. كما ارتعبت رسل كسرى من هيئته حين أتوه مع تَعُودِهِمْ عَلَى صَوْلَةِ الْأَكَاسِرَةِ، ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله صلى الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن سطوة بل كانت هيئته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة النبوية أنه كان صلى الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه كما جاء عند الترمذي (1395هـ) عن ابن عباس عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي). (أحمد وآخرون، 2018).

سابعا: التمكين والنفوذ.

هنا نتحدث عن التمكين بمعانيه المتعددة كما جاءت في كتاب الله عز وجل في قوله تعالى: (وَنُمِّكْنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ) (سورة القصص:6) فالتمكين له صور عديدة تحققت في قيادة النبي محمد عليه السلام فمن معاني التمكين نجاح الفكرة التي يدعو لها القائد ونشرها وهذا ما حدث مع الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عندما انتشر الإسلام في أصقاع الأرض ووصل إلى جميع بقاع الأرض، ومن معاني التمكين والنفوذ الانتصار في المعارك وقيام دولة تتبنى الفكر المنتصر وهو فكرة الدين والعدل والحق والصلاة التي هي علاقة العبد بربه، والتصدق وتقديم الزكاة التي هي حق للفقراء ليتكافل المجتمع ويصبح كالجسد الواحد، وأهم صفة للتمكين هي الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الصفة المميزة لأمة الإسلام التي جاء بها وقالها محمد صلى الله عليه وسلم:

(مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ، فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ، وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ) (البخاري، 1422هـ). وملخص التمكين في قوله تعالى: (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (سورة الحج: 41)

ثامنًا: امتلاك أعلى المعايير الأخلاقية.

اتصف الرسول محمد صلى الله عليه وسلم بأعلى المعايير الأخلاقية حتى زكاه الله عز وجل في القرآن الكريم الكتاب الخالد الذي سيبقى يقرأ الى قيام الساعة عندما قال الله عز وجل في حقه: (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (سورة ن: 4) فهذه الشهادة تكفيه ولكن حتى نجسد ذلك على مستوى البشر نراها في اعتراف أهل مكة بأن الرسول محمد كان يوصف قبل البعثة بالصادق الأمين حيث كانوا يصدقونه في كل ما يقول ويؤمنوه على أموالهم في التجارة كما فعلت خديجة بنت خويلد قبل الزواج منه، وعائشة بنت ابي بكر الصديق زوج الرسول صلى الله عليه وسلم عندما سؤلت عن خلق النبي كما جاء عند (البخاري، 1422هـ) قالت: (كان خُلُقُهُ الْقُرْآنَ).

ومن أمثلة تميز أخلاق الرسول صلى الله عليه وسلم حتى مع غير المسلمين ونحن لا نخالف الحقيقة إذا قلنا: إن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يعامل غير المسلمين المحيطين به معاملة الرجل لأهله، فهذا هو أنس رضي الله عنه يروي موقفاً عجبياً من مواقف رسول الله صلى الله عليه وسلم فيقول: "كان غلام يهودي يخدم النبي صلى الله عليه وسلم، فمرض، فأتاه النبي صلى الله عليه وسلم يَعودُهُ، فقعد عند رأسه فقال له: «أَسْلِمَ» فنظر إلى أبيه وهو عنده، فقال له: أَطْعَ أَبَا الْقَاسِمِ. فأسلم، فخرج النبي صلى الله عليه وسلم يقول: الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنْقَذَهُ مِنَ النَّارِ" (البخاري، 1422هـ، ج 2، ص 94).

تاسعًا: تحدي المخاطر.

لقد واجه الرسول محمد صلى الله عليه وسلم الكثير من المخاطر والتحديات منذ بداية دعوة الناس إلى الله حيث تم اتهامه باتهامات وافتراءات كثيرة كان منها:

- اتهموه صلى الله عليه وسلم بالجنون: وفي ذلك نزل قول الله تعالى: (وَقَالُوا يَا أَيُّهَا الَّذِي نُزِّلَ عَلَيْهِ الذِّكْرُ إِنَّكَ لَمَجْنُونٌ) (سورة الحجر: 6).

- اتهموه صلى الله عليه وسلم بالسحر، وفي ذلك نزل قول الله تعالى: (وَعَجِبُوا أَنْ جَاءَهُمْ مُنْذِرٌ مِنْهُمْ وَقَالَ الْكَافِرُونَ هَذَا سَاحِرٌ كَذَّابٌ) (سورة ص:4).
- اتهموه صلى الله عليه وسلم بالكذب، وفي ذلك نزل قول الله تعالى: (وَقَالَ الَّذِينَ كَفَرُوا إِنَّ هَذَا إِلَّا إِفْكٌ افْتَرَاهُ وَأَعَانَهُ عَلَيْهِ قَوْمٌ آخَرُونَ فَقَدْ جَاءُوا ظُلْمًا وَزُورًا) (سورة الفرقان:4).
- اتهموه صلى الله عليه وسلم بالإتيان بالأساطير، وفي ذلك نزل قول الله تعالى: (وَقَالُوا أَسَاطِيرُ الْأَوَّلِينَ اكْتَتَبَهَا فَهِيَ تُمْلَى عَلَيْهِ بُكْرَةً وَأَصِيلًا) (سورة الفرقان:5).
- وقالوا إن القرآن ليس من عند الله وإنما هو من عند البشر، وفي ذلك نزل قول الله تعالى: (وَلَقَدْ نَعَلُمْ أَنَّهُمْ يَقُولُونَ إِنَّمَا يُعَلِّمُهُ بَشَرٌ لِّسَانُ الَّذِي يُلْحِدُونَ إِلَيْهِ أَعْجَمِيٌّ وَهَذَا لِسَانٌ عَرَبِيٌّ مُبِينٌ) (سورة النحل:103).

فكانت هذه أول المصاعب والتحديات ثم جاء بعدها مقاطعة الرسول صلى الله عليه وسلم وحصاره في شعب أبي طالب لمدة ثلاثة سنين حتى أنهم من شدة الجوع كانوا يأكلون أوراق الشجر، وبعدها معركة الأحزاب عندما تجمع الكفار واليهود للقضاء على الرسول صلى الله عليه وسلم وأتباعه في المدينة وكان الصحابة في حالة كرب وشدة، وبحنكة وحسن قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم أنتصر المسلمون وقال بعدها مقولته المشهورة: (الآن نَعَزُّوهُمْ، وَلَا يَغْرُونَا) (الشيبياني، 1980). وقال الله عز وجل في وصف الصعوبة التي واجهها المسلمون في معركة الأحزاب: (إِذْ جَاءُوكُم مِّن فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زَلْزَالًا شَدِيدًا) (سورة الأحزاب:10+11). ومرّ الرسول صلى الله عليه وسلم بصعوبات كثيرة ولكنه تخطاها بكل ذكاء فهذه هي صفة القائد التحويلي الناجح في تخطي الصعاب بل كانت الصعاب تزیده خبرة وعزيمة وقوة.

عاشرا: التضحية لصالح الآخرين بتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

المصالح العامة والمصالح الخاصة من العبارات التي يكثر استخدامها في المجتمعات الإنسانية، وجاءت الشريعة والتشريع الإسلامي في القرآن الكريم وفي سنة الرسول صلى الله عليه وسلم ونهجه مقدمة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وأن هذه التضحية بمصلحته الخاصة لأجل

المجموع فيها أجر ودليل على قيادة صالحة وناجحة. وإذا قُدمت المصالح الخاصة على المصالح العامة، فهنا تكمن المشكلة، وتتعالى الصيحات بالإصلاح ليتحقق للمجتمع استقراره، وتقدمه، ورقية.

الكثير من المجتمعات اليوم تقدم المصلحة الخاصة على العامة وهو ما يعرف بالفساد في بعض الأحيان، وإن الإسلام بتشريعاته السامية أرسى دعائم المجتمع بحفظ الحقوق العامة، والخاصة من التعدي بأي صورة من صور التعدي، فلا يجوز لأحد كائن من كان أن يتعدى، أو يستخدم سلطته في تحقيق مصالحه الخاصة البتة، وقد كانت سيرة نبينا محمد ﷺ، وصحابته الكرام، وسلف الأمة الصالح - رضي الله عنهم - زاخرة بالمواقف الناصعة، والمشرقة في المحافظة على المصالح العامة، وعدم استخدام المصالح الخاصة، بل سخروا مصالحهم الخاصة لخدمة المصالح العامة.

ومن الأمثلة التطبيقية في حياة الرسول محمد ﷺ ما جاء في الحديث الشريف: "عن أم المؤمنين السيدة عائشة - رضي الله عنها - أن قریشاً أهتمهم المرأة المخزومية التي سرقت فقالوا من يكلم رسول الله صلى الله عليه وسلم، ومن يجترئ عليه إلا أسامة حب رسول الله صلى الله عليه وسلم، فكلم رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقال: أتشفع في حد من حدود الله، ثم قام فخطب، قال: يا أيها الناس إنما أهلك من كان قبلكم أنهم كانوا إذا سرق الشريف تركوه، وإذا سرق الضعيف فيهم أقاموا عليه الحد، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها" (البخاري، 1422هـ، ج4، ص175). والحديث الشريف يتضمن في معانيه المحافظة على المصالح العامة، وتتمثل في عدم التعدي على حقوق الآخرين، وإيذائهم بسرقة أموالهم، كما يتضمن المحافظة على المصالح العامة بتطبيق الحق العام، وهو إقامة حد السرقة على السارق، مهما كان منصبه وموقعه فالجميع أمام القانون سواسية، وفيه ردع لكل من تسول له نفسه التعدي على الممتلكات سواء كانت عامة، أو خاصة، ونستفيد من الرسول ﷺ سنة اجتماعية في هلاك الأمم السابقة واللاحقة في حالة التفريق في تطبيق القانون على الضعفاء والفقراء وترك الأغنياء وأصحاب المناصب من تطبيق القانون وهذه الظاهرة التي تؤدي إلى تدمير الكثير من المؤسسات التعليمية والتربوية في عدم تطبيق القانون على الجميع.

وبين لنا الرسول محمد ﷺ في هذا الموقف وجوب المحافظة على الحق العام بتطبيق شرع الله تعالى على كل من وجب عليه حد من حدود الله تعالى، وهذا من أهم وأعظم المصالح العامة التي تجب المحافظة عليها، فقسّم الرسول ﷺ بقطع يد ابنته فاطمة الزهراء الشريفة - رضي الله عنها - فيما لو سرقت، وهذا تأكيد منه ﷺ بأنه أول من يحافظ على المصالح العامة، وعدم محاباة من له صلة قرابة في تقديم المصالح العامة لصالحه دون غيره. وبين الآثار السلبية لتفشي تقديم المصالح الخاصة على المصالح العامة، وأنها دليل الضلال، والهلاك للأمم في شؤون الحياة كلها: الاقتصادية، والسياسية، والتربوية، والاجتماعية، والثقافية، وهذا توجيه نبوي شريف بأن الأمم السابقة (ضلت) (وهلكت) عند عدم المحافظة على المصالح العامة بإقامة العدل، والمساواة بين الجميع. وغضب الرسول ﷺ، وإنكاره لأسامة - رضي الله عنه - في هذا الموضوع لأنه أراد أن يتوسط لها ويرفع عنها العقوبة، فهذه من الموضوعات المهمة التي لا تقبل المسامحة، أو التنازل عنها، لأنه سيزترتب عليها فساد، وضلال، وهلاك للمجتمع .

حادي عشر: إظهار مشاعر الإحترام للآخرين.

كان رسول الله محمد ﷺ مرهف المشاعر في الحفاظ على مشاعر الآخرين وعدم الإيذاء لهم ولذويهم ولو أردنا أن نعدد المواقف التي سردتها كتب السير والتاريخ والأحاديث التي بينت المواقف الطيبة من حفاظ الرسول ﷺ على مشاعر الغير لا تكفي الصفحات الكثيرة، ولكن نذكر بعضها لنسند الفكرة بحسن قيادة الرسول ﷺ في هذا المجال ومنها:

- مراعاة الرسول محمد ﷺ لمشاعر الأم من أجل طفلها في الصلاة جاء عند الشيباني "عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: " إِنِّي لَأَقُومُ فِي الصَّلَاةِ أُرِيدُ أَنْ أَطُولَ فِيهَا فَأَسْمَعُ بُكَاءَ الصَّبِيِّ، فَأَتَجَوَّزُ فِي صَلَاتِي كَرَاهِيَةً أَنْ أَشُقَّ عَلَى أُمَّهِ" (الشيباني، 1980، ج37، ص288).
- النهي عن سب الأموات: قد يكون الميت يستحق في حال كفره وطغيانه وظلمه، لكن له أقارب يتأذون بسبّه، ولذلك نهانا النبي ﷺ عن ذلك مراعاة لمشاعر الأحياء من أقارب هذا الميت، فعن عائشة رضي الله عنها أن النبي ﷺ قال: (لا تسبوا الأموات فإنهم قد أفضوا إلى ما قدّموا) (البخاري، 1422هـ، ج2، ص104).

- ومن أروع الأمثلة في نهج الرسول صلی اللہ علیہ وسلم بحسن مراعاة مشاعر الناس وأحاسيسهم كما جاء عند البصري "عَنْ ابْنِ مَسْعُودٍ، قَالَ: أَكْثَرْنَا الْحَدِيثَ عِنْدَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ذَاتَ لَيْلَةٍ، ثُمَّ غَدَوْنَا، فَقَالَ: «عَرَضْتُ عَلَيَّ الْأَنْبِيَاءَ اللَّيْلَةَ بِأَمَمِهَا، فَجَعَلَ النَّبِيُّ يَمُرُّ، وَمَعَهُ الثَّلَاثَةُ، وَالنَّبِيُّ وَمَعَهُ الْعِصَابَةُ، وَالنَّبِيُّ وَمَعَهُ النَّقْرُ، وَالنَّبِيُّ وَلَيْسَ مَعَهُ أَحَدٌ، حَتَّى مَرَّ عَلَيَّ مُوسَى، وَمَعَهُ كَبْكَبَةٌ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ، فَأَعْجَبُونِي، فَقُلْتُ: مَنْ هَؤُلَاءِ؟ فَقِيلَ: هَذَا أَخُوكَ مُوسَى، وَمَعَهُ بَنُو إِسْرَائِيلَ، قَالَ: قُلْتُ: فَأَيْنَ أُمَّتِي؟ قَالَ: فَقِيلَ: انظُرْ عَن يَمِينِكَ، فَانظَرْتُ فَإِذَا الظَّرَابُ قَدْ سَدَّ بُوْجُوهَ الرِّجَالِ، ثُمَّ قِيلَ لِي: انظُرْ عَن يَسَارِكَ، فَانظَرْتُ فَإِذَا التَّافِقُ قَدْ سَدَّ بُوْجُوهَ الرِّجَالِ، فَقِيلَ لِي: أَرْضِيَتْ؟ فَقُلْتُ: رَضِيْتُ يَا رَبَّ رَضِيْتُ يَا رَبَّ قَالَ: فَقِيلَ لِي: مَعَ هَؤُلَاءِ سَبْعُونَ أَلْفًا يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ بِغَيْرِ حِسَابٍ» قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «فِيذَاكُمْ أَبِي وَأُمِّي إِنْ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَكُونُوا مِنَ السَّبْعِينَ أَلْفًا فَافْعَلُوا، فَإِنْ قَصَرْتُمْ فَكُونُوا مِنْ أَهْلِ الظَّرَابِ، فَإِنْ قَصَرْتُمْ فَكُونُوا مِنْ أَهْلِ التَّافِقِ، فَإِنِّي رَأَيْتُ ثُمَّ نَاسًا يَتَهَاوَسُونَ» قَالَ: فَقَامَ عَكَاشَةُ بْنُ مِحْصَنِ الْأَسَدِيِّ فَقَالَ: ادْعُ اللَّهَ لِي يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَنْ يَجْعَلَنِي مِنَ السَّبْعِينَ، قَالَ: فَدَعَا لَهُ، قَالَ: فَقَامَ رَجُلٌ آخَرُ، فَقَالَ: ادْعُ اللَّهَ لِي يَا رَسُولَ اللَّهِ أَنْ يَجْعَلَنِي مِنْهُمْ، فَقَالَ: «قَدْ سَبَقَكَ بِهَا عَكَاشَةُ» قَالَ: ثُمَّ تَحَدَّثْنَا، فَقُلْنَا: مَنْ تَرَوْنَ هَؤُلَاءِ السَّبْعِينَ الْأَلْفِ، قَوْمٌ وُلِدُوا فِي الْإِسْلَامِ لَمْ يُشْرِكُوا بِاللَّهِ شَيْئًا حَتَّى مَاتُوا، فَبَلَغَ ذَلِكَ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ: هُمْ الَّذِينَ لَا يَكْتُوبُونَ، وَلَا يَسْتَرْفُونَ، وَلَا يَتَطَيَّرُونَ، وَعَلَى رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ" (البصري، 1403هـ، ج 10، ص 408).

- ومن القصص المؤثرة في احترام الرسول محمد صلی اللہ علیہ وسلم لمشاعر الآخرين رغم شدة الموقف ما جاء عند البيهقي "عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: بَالَ أَعْرَابِيٌّ فِي الْمَسْجِدِ، فَقَالَ أَصْحَابُ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: مَهْ مَهْ - كلمة زجر -، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: لَا تُزْرِمُوهُ قَالَ: فَلَمَّا فَرَغَ، دَعَا النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ: إِنَّ هَذِهِ الْمَسَاجِدَ لَمْ تُتَّخَذْ لِهَذَا الْقَدْرِ وَالْبَوْلِ وَالْخَلَاءِ إِنَّمَا تُتَّخَذُ لِقِرَاءَةِ الْقُرْآنِ، وَلِذِكْرِ اللَّهِ ثُمَّ أَمَرَ بَعْضَ أَصْحَابِهِ بِدَلْوٍ مِنْ مَاءٍ فَصَبَّهُ عَلَى مَكَانِ الْبَوْلِ وَقَالَ: إِنَّمَا هِيَ لِذِكْرِ اللَّهِ، وَالصَّلَاةِ، وَقِرَاءَةِ الْقُرْآنِ" (البيهقي، 2003، ج 2، ص 578).

2.2.4 التحفيز الإلهامي.

ويتمثل التحفيز الإلهامي في تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير حب التحدي وتعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وفي الوقت نفسه تصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية (الشهراني، 2019). والتحفيز الإلهامي يتمثل عند العثميين (2021) في قدرة القائد في التابعين على إثارة حب التحدي، وبتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويذكي فيهم الحماس، ويعزز روح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود.

كان النبي ﷺ دائم التحفيز بكل الوسائل المادية والحسية والقلبية والعاطفية ومنها أنه كان يحفز أصحابه رضوان الله عليهم ويصفهم بألقاب يحملونها في حياتهم وبعد مماتهم وهي منقبة لهم عظيمة وكبيرة. فقد لقب ابن الوليد بسيف الله المسلول تحفيزاً له وتشجيعاً على براعته القتالية في الحروب (أحمد وآخرون، 2018).

والتحفيز يشمل مناحي عديدة وطرق مختلفة منها: التحفيز والتشجيع بالوسيلة المادية وتكون هذه الوسيلة التي ترشد إليها سنة الرسول محمد ﷺ وتكون دائماً حلاً واقعياً ومنطقياً وليست وهمياً أو خداعاً بل هي في قدرة الجميع على تناولها فهي سهلة المأخذ قابلة للتطبيق (الشطي وسليمان، 2014).

جاء عند المنذري "عن أنس بن مالك: أن رجلاً من الأنصار أتى النبي ﷺ يسأله، فقال: أما في بيتك شيء؟ قال: بلى، حُلْسٌ، نلبس بعضه ونبسط بعضه، وقَعْبٌ نشرب فيه من الماء، قال: انتني بهما، فاتاه بهما، فأخذهما رسول الله ﷺ وقال: من يشتري هذين؟ قال رجل: أنا أخذهما بدرهم، قال: من يزيد على درهم؟ مرتين أو ثلاثاً، قال رجل: أنا أخذهما بدرهمين، فأعطاهما إياه، وأخذ الدرهمين، وأعطاهما الأنصاري، وقال: اشتر بأحدهما طعاماً فائذه إلى أهلك، واشتر بالآخر قدوماً فانتني به، فشد فيه رسول الله ﷺ عوداً بيده، ثم قال له: اذهب فاحتطب، ولا أرينك خمسة عشر يوماً، فذهب الرجل يحتطب ويبيع، فجاء وقد أصاب عشرة دراهم، فاشترى ببعضها ثوباً، وببعضها طعاماً، فقال رسول الله ﷺ هذا خير لك من أن تجيء المسألة نُكْتَةً في وجهك يوم القيامة، إن المسألة لا تصلح إلا لثلاثة: لذي فقرٍ مُدَقِّع، أو لذي عُرْمٍ مُقَطِّع، أو لذي دمٍ مُوجِع" (المنذري، 2010، ج1، ص480). وهنا علم الرسول محمد

عليه وسلم هذا الصحابي الأنصاري ضرورة الاعتماد على الذات بتحفيظه وفتح المجال له في أن يكون منتجاً لا يعتمد على التسول وعلى ما يقدمه الناس له وهذه من أهم الأمثلة في التحفيز في قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم.

ومن أهم وسائل التحفيز، التحفيز الفكري الذي يبني فكراً رائداً ويغير مفاهيم لدى الأتباع لبناء منهجية جديدة في التفكير والبناء والنظر لقضايا مألوفة نظرة جديدة وفهم جديد، وهذا بارز في نهج الرسول محمد عليه السلام ونضرب أمثلة لترسيخ الفكرة، بينما رسول الله صلى الله عليه وسلم يجلس مع الصحابة وأراد أن يستغل هذا المجلس في تحفيزهم فكرياً وتغيير بعض المفاهيم وربطها بالحياة الآخرة حتى لا تبقى قلوبهم معلقة في الدنيا فسألهم عليه السلام كما جاء في حديث أبي هريرة الذي رواه الترمذي "عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أَتَدْرُونَ مَنْ الْمُقْلِسُ؟ قَالُوا: الْمُقْلِسُ فِينَا يَا رَسُولَ اللَّهِ مَنْ لَا دِرْهَمَ لَهُ وَلَا مَتَاعَ، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: الْمُقْلِسُ مَنْ يَأْتِي مِنْ يَوْمِ الْقِيَامَةِ بِصَلَاتِهِ وَصِيَامِهِ وَزَكَاتِهِ، وَيَأْتِي قَدْ شَتَمَ هَذَا وَقَذَفَ هَذَا، وَأَكَلَ مَالَ هَذَا، وَسَفَكَ دَمَ هَذَا، وَضَرَبَ هَذَا فَيَقْعُدُ فَ يَقْتَصُّ هَذَا مِنْ حَسَنَاتِهِ، وَهَذَا مِنْ حَسَنَاتِهِ، فَإِنْ فَنِيَتْ حَسَنَاتُهُ قَبْلَ أَنْ يُقْتَصَّ مَا عَلَيْهِ مِنَ الْخَطَايَا أُخِذَ مِنْ خَطَايَاهُمْ فَطُرِحَ عَلَيْهِ ثُمَّ طُرِحَ فِي النَّارِ" (الترمذي، 1395، ج4، ص613). فحديث الرسول صلى الله عليه وسلم فيه تصويب وتصحيح لمفهوم الكسب والخسارة للمؤمن يوم القيامة، وبيان أن المرء عليه أن يحسب ماله وما عليه من الحسنات والسيئات حتى ينجح في الدنيا والآخرة.

وهناك التحفيز بمتابعة أحوال المرؤوسين وتفقد أحوالهم كما جاء عند الشطي وسليمان "من أهم أساليب التحفيز أن يتابع القائد أحوال مرؤوسيه، وأن يسأل المربي عن المربين ومتابعة واجباتهم، ليشعرهم بالحب والاهتمام، وأنهم جزء مهم من منظومة المؤسسة التي ينتمون لها، ويتجلى هذا في موقف النبي صلى الله عليه وسلم مع ربيعة بن كعب الأسلمي. فكان يخدم النبي صلى الله عليه وسلم قال: فقال لي ذات يوم: يا ربيعة ألا تزوج، قال: قلت: يا رسول الله، ما أحب أن يشغلني عن خدمتك شيء، قال: فسكت، قال: يا ربيعة، ألا تزوج؟ قال: قلت: يا رسول الله، ما أحب أن يشغلني عن خدمتك شيء، وما عندي ما أعطى المرأة، قال: فقلت بعد: رسول الله أعلم بما عندي مني، يدعوني إلى التزويج، لئن دعاني هذه المرة لأجيبه، فقال لي: يا ربيعة، ألا تزوج، قال: قلت: يا رسول الله ما عندي ما أعطى المرأة، فقال لي: انطلق إلى آل فلان، فقال لهم، إن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يأمركم أن تزوجوني فتاتكم فلانة، قالوا: مرحبا برسول الله، ومرحبا برسوله،

فزوجوني، فأنتيت رسول الله ﷺ فقلت يا رسول الله، أتيتك من خير أهل بيت، ضيفوني وزوجوني، فمن أين لي ما أعطي صدائي، فقال رسول الله ﷺ لبريدة الأسلمي: يا بريدة! اجمعوا لربيعة في صداقة وزن نواة من ذهب، قال: فجمعوها، فأعطوني فأنتيتهم بها فقبلوها فأنتيت رسول الله ﷺ فقلت: يا رسول الله، قد قبلوا مني، فمن أين لي ما أولم، قال: فقال: يا بريدة، اجمعوا لربيعة في ثمن كبش، قال: فجمعوا لي، وقال لي: انطلق إلى عائشة، فقل لها، فلتدفع إليك ما عندها من الشعير، قال: فأنتيتها، فدفعت إليّ، فانطلقت بالكبش، فقالوا: أما الشعير فنحن نكفيكه، وأما الكبش فمر أصحابك فليذبحوه، وعملوا الشعير، فأصبح والله خبز ولحم" (الشطي وسليمان، 2014، ص557).

ومن هذا الموقف العظيم لقائد عظيم فهو يتحسس أحوال المرؤوسين، ويتابع احتياجاتهم، وتكرار السؤال لعلمه في أنه يرغب بالزواج لكنه لا يريد أن يكلف الرسول بهذا الزواج، ونرى عبقرية الرسول محمد في علمه بضرورة الزواج للشباب لإحصانهم من الوقوع في المعاصي والذنوب، وتابع الرسول موضوعه حتى النهاية من اختيار الزوجة وتوفير المهر والطعام حتى لا يشعر بالدونية عن غيره ممن يتزوجون.

3.2.4 التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية.

يركز هذا البعد على قدرة القائد على استشارة جهود وأفكار المرؤوسين، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، وهذا يشجع الإبداع، حيث يعمل القائد التحويلي بطريقة تجعله يدرك ويحرك جهود المرؤوسين لكي يكونوا مجدين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وصنع مداخل وطرائق جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة (عبدالله والعتيبي، 2013).

عندما كان النبي محمد ﷺ يطلق العنان لعقول الصحابة في التفكير وتقديم الحلول الإبداعية التي كانت سببا في نجاة المجتمع المسلم بكامله وخاصة في لحظات الشدة التي تحتاج فيها المواقف لرأي سديد يكون كفيلا في تغيير موازين القوى، ومثال ذلك من سيرة المصطفى

محمد صلى الله عليه وسلم في التفكير الإبداعي الذي قدمه الحباب ابن المنذر في معركة بدر فعندما نغوص في كتب التاريخ والسير التي تحدثت عن الحادثة ونسردها كما جاءت عند النيسابوري "عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - نَزَلَ مَنْزِلًا يَوْمَ بَدْرٍ فَقَالَ الْحَبَابُ بْنُ الْمُنْذِرِ: لَيْسَ هَذَا بِمَنْزِلٍ. انْطَلِقْ بِنَا إِلَى أَدْنَى مَاءٍ إِلَى الْقَوْمِ ثُمَّ نَبِّئِ عَلَيْهِ حَوْضًا وَنَقِذْ فِيهِ الْأَيْةَ فَنَشْرَبْ وَنَقَاتِلْ. قَالَ فَتَزَلَ جَبْرِيْلُ - عَلَيْهِ السَّلَامُ - عَلَى رَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - فَقَالَ: الرَّأْيُ مَا أَشَارَ بِهِ الْحَبَابُ بْنُ الْمُنْذِرِ. فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ: يَا حَبَابُ أَشْرَتَ بِالرَّأْيِ. فَتَهَضَّ رَسُولُ اللَّهِ فَقَعَلَ ذَلِكَ" (النيسابوري، 190، ج3، ص482).

وهنا نرى كيف فتح الرسول للأتباع في إبداء آرائهم والاستماع لهم واختيار الرأي المبدع فيهم، ورأي الحباب بن المنذر كان سبباً في انتصار المسلمين في معركة بدر لحصر الماء عن المشركين، وأصابهم الإنهاك والتعب والعطش. وإذا ما انتقلنا لموقف آخر يؤكد التفكير الإبداعي عند المرؤوسين ما قام به سلمان الفارسي عندما حاصر المشركون مدينة الرسول - المدينة المنورة- من جميع الاتجاهات وفي أعداد كبيرة حتى وصف القرآن المشهد بقوله تعالى: (إِذْ جَاءَكُمْ مِنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا) (سورة الأحزاب: 10) وفي هذه اللحظة كان القائد بحاجة فكرة مبدعة تحمي المجتمع المسلم من الهلاك فجاء رأي الصحابي سلمان الفارسي كما ورد عند (المالكي، 1426هـ، ج1، ص357) بحفر الخندق عندما قال للرسول صلى الله عليه وسلم: كنا إذا حوصرنا خندقنا، وهنا أخذ الرسول القائد بفكرة حفر الخندق وبدأ بالحفر مع الصحابة وكانت الفكرة الإبداعية سبباً في منع الأعداء من غزو المدينة، وانقلبت الموازين من حالة الضعف إلى انتصار المسلمين.

مواقف كثيرة تبرز كيف أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يشرك أصحابه في صناعة القرار وأساليبه ويستثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم، كتحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق في غزوة الأحزاب (حسن، 2014).

4.2.4 الاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد.

شاع مصطلح الفروق الفردية في الدراسات التربوية الحديثة، مع أن الرسول محمد صلى الله عليه وسلم قد طبقه عملياً في حياته مع الصحابة، ويقصد الباحثون بالفروق الفردية أن الأفراد يختلفون بينهم في صفاتهم الجسمية والنفسية والعقلية؛ وبناء على هذه الاختلافات في الشخصية

فإنهم يختلفون في قابليتهم للتربية والتعلم؛ فأوصى التربويين باتباع أساليب ووسائل في التربية والتعليم لإحداث التأثير المرغوب في الأفراد؛ فكل شخصية لها مؤثرات تستجيب لها ولا تستجيب لغيرها؛ وبتنوع الأساليب والوسائل يتحقق أكبر تأثير ممكن في الأفراد. وهناك اتجاه آخر في تعريف الفروق الفردية يميل إلى لزوم وجود صفة مشتركة بين الأفراد، لكنهم ينفقون في نسبة وجودها بينهم (مصطفى، 2018).

يقصد بالفروق الفردية ومراعاتها من قبل القائد بقدرة القائد على الاهتمام بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور على حسب الإمكانيات المتاحة لديه (الغامدي، 2021).

ويعني ذلك اهتمام القائد الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم القائد بعض المشروعات لتشجيع التعليم، وتقديم فرص التدريب والتعليم، ومعاملة كل مرؤوس على أنه فرد محترم، وهنا يتصرف القائد كمتابع ومراقب وموجه لاهتمامات احتياجات التابعين (مطر، 1435هـ).

كان النبي محمد ﷺ مراعيًا للفروق بين الصحابة في علاقته بهم في جوانب حياتهم المختلفة، ومن مظاهر هذا الاقتفاء: كان إذا كلم أصحابه أعاد كلامه ثلاثاً ليفهم عنه، وفائدة التكرار هنا مراعاة تفاوت حدة أذهان السامعين واختلاف قدراتهم على الفهم، وفي مراعاة تفاوت قدرات الناس، قال عليه السلام: "مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيَعْبِرْهُ بِيَدِهِ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ" (الاصبهاني، 1996، ج10، ص26) وهو صريح في تفاوت قدرات الناس في النهي عن المنكرات ومراعاة الشرع لهم وعدم تكليفهم بما لا يستطيعون. ومن مظاهر مراعاة الفروق النفسية بين الناس المزوجة بين الترغيب والترهيب في وعظهم وإرشادهم؛ لأن من الناس من لا يتأثر إلا بالترهيب، ومنهم من يلين للترغيب، فكان التنوع في الخطاب لإحداث الأثر المطلوب في الناس كل حسب ما يناسب نفسيته وشخصيته.

وقد نص النبي ﷺ في بعض حديثه على ما يتمتع به بعض الصحابة من فروق فردية، فقال: «أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ، وَأَشَدُّهَا فِي دِينِ اللَّهِ عُمَرُ، وَأَصْدَقُهَا حَيَاءً عُثْمَانُ، وَأَفْرَضُهُمْ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ، وَأَقْرَوُهُمْ أَبِي، وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ، وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَمِينٌ، وَأَمِينُ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ» (الأصبهاني، 1996، ج3، ص122). ولا يعني هذا الحديث أن الصفة الموجودة في أحدهم غير موجودة في غيره مطلقاً، وإنما المقصود أن هذه الصفات موجودة في الجميع، لكنهم يتفاوتون في الاتصاف بها وكل واحد منهم في شخصيته مزيد اعتناء بوحدة منها، وهو المعنى الدقيق لمفهوم الفروق الفردية (مصطفى، 2018).

حرص النبي ﷺ على تفقد المرؤوسين مهما كانت مناصبهم ومهما كانت مكائنتهم فجميع المسلمين بالنسبة للرسول جزء من جسد لا بد من تفقد أحوالهم. وأمثلة ذلك من حياة الرسول ﷺ ومما أثار عنه عليه الصلاة والسلام كما جاء عند (الأزدي، 2000) أنه توفيت امرأة ممن يقمن بالمدينة النبوية، وكانت ممن عهد عنهم أنهم يُعنون بمسجد رسول الله، فكانت تقم ما فيه وتُنظفه، فماتت على حين وقت لم يكن النبي صلى الله عليه وسلم موجوداً فيه؛ فإما أنها ماتت بالليل، وإما أنه عليه الصلاة والسلام كان في أطراف المدينة، فلم يرد الصحابة أن يشغلوا رسول الله، فبادروا إلى الصلاة عليها ودفنوها، ولما فقدها النبي صلى الله عليه وسلم عن قريب، قال: (أين فلانة؟)، قيل له: ماتت وصلي عليها ودُفنت، فإذا بالنبي ﷺ يطلب منهم دلالته على قبرها، فذهب وصلي عليها، ودعا لها.

وإذا ما دققنا في مواقف الرسول ﷺ مع الصحابة فيما يتعلق بالفروق الفردية بين الصحابة نجد أن النبي محمد كان يعطي الإجابة للسؤال والموقف حسب حاجة ومصلحة السائل ففي يوم من الأيام جاء أحد الصحابة يسأل الرسول عن القبلة في رمضان وهو صائم فلم يجز له، ثم جاءه آخر يسأله عن القبلة في رمضان وهو صائم فأجاز له فالأول لم يجز له الرسول عليه السلام لصغر سنه وعدم قدرته أن يملك نفسه بعد القبلة أما الذي أجاز له فهو كبير السن قد لا يتأثر من القبلة، وإن تأثر فانه قادر على ضبط نفسه. وهذا يبين لنا عظمة قيادة الرسول محمد ﷺ في مراعاة الفروق الفردية بين الأتباع والمرؤوسين. جاء عند الشيباني "عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو بْنِ الْعَاصِي، قَالَ: كُنَّا عِنْدَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَجَاءَ شَابٌّ فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَقْبِلُ وَأَنَا صَائِمٌ؟ قَالَ: " لا "، فَجَاءَ شَيْخٌ فَقَالَ: أَقْبِلُ وَأَنَا صَائِمٌ؟ قَالَ: " نَعَمْ " قَالَ: فَنَظَرَ بَعْضُنَا

إلى بعض، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: قَدْ عَلِمْتُ لِمَ نَظَرَ بَعْضُكُمْ إِلَى بَعْضٍ، إِنَّ الشَّيْخَ يَمْلِكُ نَفْسَهُ" (الشيبياني، 2001، ج11، ص351).

مما يؤكد ذكاء قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في التفريق بين الحاجات الخاصة لكل صحابي من خلال وحدة السؤال وتعدد الإجابات، واختلاف الإجابات تتنوع بتنوع حالة السائل وما يحتاجه لإصلاح ذاته التي كانوا يأتون إلى القائد محمد صلى الله عليه وسلم يطلبون منه النصيحة فيجيبهم حسب حاجتهم وأمثلة ذلك كثيرة منها:

1. "عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: جَاءَ رَجُلٌ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُرِيدُ سَفَرًا، فَقَالَ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَوْصِنِي. قَالَ: أَوْصِيكَ بِتَقْوَى اللَّهِ، وَالْكَفْيِ عَلَى كُلِّ شَرَفٍ فَلَمَّا وَلَّى الرَّجُلُ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: اللَّهُمَّ ارْزُ لهُ الْأَرْضَ، وَهَوِّنْ عَلَيْهِ السَّفَرَ" (الشيبياني، 2001، ج14، ص62).

2. قال رجل للرسول يا رسول الله أوصني قال: «عليك بتقوى الله فإنه رأس الأمر كله قلت يا رسول الله زدني قال عليك بتلاوة القرآن فإنه نور لك في الأرض وذخر لك في السماء» (البستي، 1988).

3. قالت أم أنس بن مالك للرسول: يا رسول الله أوصني قال: «اهجري المعاصي فإنها أفضل الهجرة وحافظي على الفرائض فإنها أفضل الجهاد وأكثر من ذكر الله فإنك لا تأتين الله بشيء أحب إليه من كثرة ذكره» (الطبري، 1994).

4. جاء رجل إلى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: يا رسول الله أوصني. قال: «عليك بالإيثار مما في أيدي الناس وإيائك والطمع فإنه الفقر الحاضر، وصل صلاتك وأنت مودع، وإيائك وما يعتذر منه» (الرويانى، 1416هـ، ج2، ص504).

5. أن معاذ بن جبل أراد سفرا فقال: يا رسول الله أوصني. قال: «اعبد الله ولا تشرك به شيئا. قال: يا رسول الله زدني، قال: إذا أسأت فأحسن وليحسن خلقك» (السامري، 1999، ج1، ص28).

6. دخل أبو ذر الغفاري وقال يا رسول الله أوصني. قال: «أوصيك بتقوى الله، فإنها زين لأمرك كله. قلت: يا رسول الله زدني قال: عليك بتلاوة القرآن وذكر الله عز وجل، فإنه ذكر لك في السماء، ونور لك في الأرض. قلت: يا رسول الله زدني، قال: عليك بطول الصمت، فإنه مطردة للشيطان، وعون لك على أمر دينك. قلت: زدني، قال: إياك وكثرة الضحك، فإنه يميت القلب، ويذهب بنور الوجه. قلت: زدني، قال: قل الحق، وإن كان مرا. قلت: زدني، قال: لا تخف في الله لومة لائم، قلت: زدني. قال: ليحجزك عن الناس ما تعلم من نفسك» (البيهقي، 2003، ج3، ص233).

7. دخل أسود بن أصرم المحاربي إلى الرسول فقال: يا رسول الله أوصني قال: «تملك يدك. قلت: فماذا أملك إذا لم أملك يدي؟ قال: تملك لسانك. قلت: فماذا أملك إذا لم أملك لساني! قال: لا تبسط يدك إلا إلى خير، ولا تقل بلسانك إلا معروفا» (الطبراني، 1994، ج1، ص281).

8. " قَالَ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَوْصِنِي، فَقَالَ: " اَعْبُدِ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، وَاعْزُدْ نَفْسَكَ فِي الْمَوْتَى، وَادْكُرْ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ عِنْدَ كُلِّ حَجَرٍ وَعِنْدَ كُلِّ شَجَرٍ، وَإِذَا عَمِلْتَ سَيِّئَةً فَاعْمَلْ بِجَنبِهَا حَسَنَةً: السِّرُّ بِالسِّرِّ، وَالْعَلَانِيَةُ بِالْعَلَانِيَةِ "، ثُمَّ قَالَ: «أَلَا أُخْبِرُكَ بِأَمَلِكِ النَّاسِ مِنْ ذَلِكَ؟» قُلْتُ: بَلَى يَا رَسُولَ اللَّهِ، فَأَخَذَ بِطَرْفِ لِسَانِهِ، فَقُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ - كَأَنَّهُ يَنْهَاوَنُ بِهِ - فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «وَهَلْ يَكُفُّ النَّاسَ عَلَى مَنَاخِرِهِمْ فِي النَّارِ إِلَّا هَذَا؟» وَأَخَذَ بِطَرْفِ لِسَانِهِ" (الطبراني، 1994، ج20، ص175).

9. قال رجل يا رسول الله أوصني قال: «لا تغضب قال ففكرت حين قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ما قال فإذا الغضب يجمع الشر كله» (البصري، 1403هـ، ج11، ص187).

10. قال رجل للرسول: يا رسول الله أوصني قال: «اعبد الله ولا تشرك به شيئاً وأقم الصلاة وآت الزكاة وصم رمضان وحج البيت واعتمر واسمع وأطع» (الشيبياني، 1980، ج2، ص508).

ومن خلال هذه الوصايا المختلفة المتنوعة التي أوصى بها الرسول محمد أصحابه، ندرك مدى قدرة الرسول على معرفة حاجات الصحابة والصحابيات بالموعظة، فالموعظة والنصيحة عبارة عن علاج لفسية السائل فكل شخص له حاجات تختلف عن الآخرين.

5.2.4 بث روح الأمل.

"اتسم خطاب النبي صلى الله عليه وسلم بالتفاؤل واستبشار الخير وقد عبر من إعجابه بذلك النهج بقوله: (لا عدوى ولا طيرة ويعجبني الفأل الصالح والكلمة الحسنة) (البخاري، 1422هـ، ج7، ص126).

ويظهر ذلك في حياة ونهج الرسول ما جاء في مشاركة الرسول في حفر الخندق في معركة الخندق عندما اعترضتهم صخرة كبيرة حيث وثق (الطبري، 1387هـ، ج3، ص343) أخرج الله عز وجل من بطن الخندق صخرة بيضاء مروة فكسرت حديدنا، وشقت علينا فقلنا: يا سلمان، اذهب الى رسول الله فأخبره خبر هذه الصخرة، فإما أن نعدل عنها فإن المعدل قريب، وإما أن يأمرنا فيها بأمره، فإننا لا نحب أن نجاوز خطه. فرقي سلمان حتى أتى رسول الله وهو ضارب عليه قبة تركية، فقال: يا رسول الله، بأبينا أنت وأمننا! خرجت صخرة بيضاء من الخندق مروة، فكسرت حديدنا، وشقت علينا حتى ما نحيك فيها قليلا ولا كثيرا، فمرنا فيها بأمرك، فإننا لا نحب ان نجاوز خطك، فهبط رسول الله مع سلمان في الخندق، ورقينا نحن على شقه الخندق، فاخذ رسول الله المعول من سلمان، فضرب الصخرة ضربة صدعها، وبرقت منها برقة أضاء ما بين لابتيها- يعني لابتي المدينة- حتى لكان مصباحا في جوف بيت مظلم فكبر رسول الله تكبير فتح، وكبر المسلمون ثم ضربها رسول الله الثانية، فصدعها وبرق منها برقة أضاء منها ما بين لابتيها، حتى لكان مصباحا في جوف بيت مظلم، فكبر رسول الله تكبير فتح وكبر المسلمون. ثم ضربها رسول الله الثالثة فكسر الصخرة، وبرق منها برقة أضاء ما بين لابتيها، حتى لكان مصباحا في جوف بيت مظلم، فكبر رسول الله تكبير فتح وكبر المسلمون، ثم أخذ بيد سلمان فرقي، فقال سلمان: بأبي أنت وأمي يا رسول الله! لقد رأيت شيئا ما رأيته قط! فالتفت رسول الله إلى القوم، فقال: هل رأيتم ما يقول سلمان؟ قالوا: نعم يا رسول الله، بأبينا أنت وأمننا قد رأيناك تضرب فيخرج برق كالموج، فرأيناك تكبر فنكبر، ولا نرى شيئا غير ذلك. قال: صدقتم، ضربت ضربتي الأولى، فبرق الذي رأيتم، أضاءت لي منها قصور الحيرة ومدائن

كسرى، فأخبرني جبريل أن أمتي ظاهرة عليها، ثم ضربت ضربتي الثانية، فبرق الذي رأيتم، أضاعت لي منها قصور الحمر من أرض الروم، فأخبرني جبريل أن أمتي ظاهرة عليها، ثم ضربت ضربتي الثالثة، فبرق منها الذي رأيتم، أضاعت لي منها قصور صنعاء، فأخبرني جبريل أن أمتي ظاهرة عليها، فأبشروا يبلغهم النصر، وأبشروا يبلغهم النصر، وأبشروا يبلغهم النصر! فاستبشر المسلمون، وقالوا: الحمد لله موعد صادق بار، وعدنا النصر بعد الحصر فطلعت الأحزاب، فقال المؤمنون: «وَلَمَّا رَأَى الْمُؤْمِنُونَ الْأَحْزَابَ قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَصَدَقَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَمَا زَادَهُمْ إِلَّا إِيمَانًا وَتَسْلِيمًا» (سورة الأحزاب: 22).

ومثال آخر في نهج الرسول في بث روح الأمل والتفاؤل عندما جاء الصحابي خباب بن الارت على الرسول يشكو له شدة الأذى كما جاء عند الشيباني (2001) "عَنْ خَبَّابٍ، قَالَ: شَكَوْنَا إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَهُوَ يَوْمَئِذٍ مُتَوَسِّدٌ بُرْدَةً فِي ظِلِّ الْكَعْبَةِ، فَقُلْنَا: أَلَا تَسْتَنْصِرُ لَنَا اللَّهُ، أَوْ لَا تَسْتَنْصِرُ لَنَا؟ فَقَالَ: " قَدْ كَانَ الرَّجُلُ فِيمَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ يُؤْخَذُ، فَيُحْفَرُ لَهُ فِي الْأَرْضِ، فَيُجَاءُ بِالْمِنْشَارِ فَيُوضَعُ عَلَى رَأْسِهِ، فَيُجْعَلُ بَيْنَ صَفَيْنِ، فَمَا يَصُدُّهُ ذَلِكَ عَنْ دِينِهِ، وَيُمَسِّطُ بِأَمْشَاطِ الْحَدِيدِ مَا دُونَ عَظْمِهِ مِنْ لَحْمٍ وَعَصَبٍ فَمَا يَصُدُّهُ ذَلِكَ، وَاللَّهُ لِيُتِمَّنَّ اللَّهُ هَذَا الْأَمْرَ حَتَّى يَسِيرَ الرَّكَّابُ مِنَ الْمَدِينَةِ إِلَى حَضْرَمَوْتَ لَا يَخَافُ إِلَّا اللَّهَ وَالذَّنْبَ عَلَى غَنَمِهِ، وَلِكَلِّكُمْ تَسْتَعْجِلُونَ" (الشيباني، 2001، ج34، ص552).

وحدثت البشرية التي بشر بها الرسول بانتصار فكرهم وانتصار الدين وانتشار الأمن في بلاد المسلمين حتى أن الانسان من كثرة الأمن لا يخشى على غنمه الا من الذئاب.

ويرى الباحث أن هناك مبادئ للقيادة عززها الرسول صلى الله عليه وسلم أثناء قيادته وفي منهجه وأهم هذه المبادئ: توظيف الطاقات لتحقيق الهدف، الإخلاص ومتابعة العمل، الالتزام بالتعليمات، التفكير الإيجابي، المشاركة في صنع القرار (الشورى)، الذكاء ونشر الحب والإيثار، والقيادة في القدوة، ومحور الدراسة بيان القيادة التحويلية وممارسة الرسول لمبادئها، وبينت الدراسة القيادة النبوية التحويلية وما تحويه من إبداع في تحويل المجتمع العربي إلى مجتمع قائد للأمم.

عند تحليل نتائج هذا السؤال وجد أن عناصر القيادة التحويلية تجسدت في النهج القيادي للرسول محمد صلى الله عليه وسلم بكل معانيها حتى أن القيادة النبوية في نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم قد فاقت

معاني القيادة التحويلية، وفي بعض الأحيان قد جمع الرسول محمد ﷺ بين أكثر من نمط من أنماط القيادة التحويلية فالقيادة التحويلية لها أنماط متعددة حيث يرى بىرنز (Bernse) أن هناك خمسة أنماط للقيادة التحويلية كما جاء عند (الهاللي، 2001): (القيادة العقلانية Intellectual Leadership Reform و القيادة الإصلاحية Leadership Reform و القيادة الثورية Revolutionary Leadership Ideologies و القيادة البطولية Leadership Heroes و القيادة الأيديولوجية Leadership Ideologies).

ولتحليل نتائج التطبيق لهذه الأنماط من القيادة وكيف تحققت في نهج الرسول محمد

ﷺ فهي كما يلي:

1. القيادة العقلانية (Intellectual Leadership).

بين العطوي (2011) مصطلح القيادة العقلانية بأنه يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظراً، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة.

وعند النظر لنهج الرسول محمد ﷺ في قدرته العقلية وجدناه متحققاً في قدرة الرسول

محمد ﷺ في التنظير للفكر الإيماني والأخلاقي في بداية دعوته عندما نشر رسالة الإسلام وبعدها. فقد استطاع تغيير المفاهيم وتغيير السلوك للمرووسين والأتباع واستطاع تغيير المجتمع من عادات وأخلاق جاهلية مرفوضة من وئد البنات وبيع النساء والرجال كعبيد والظلم المتفشي ونصرة القريب حتى لو كان ظالماً ولوصف الحالة التي كانت تحياها الأمة قبل تغيير النبي

محمد ﷺ نوجز ما قاله الغضبان (1992) عندما وصف الحال والعصبية الجاهلية التي كانوا يحيونها والتي اوجزوها بالمثل المشهور: انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً. والخضوع لأعراف

القبيلة وتقاليدها سواء كانت حسنة أم قبيحة

وما إنا إلا من غزية إن غوت ... غويت وإن ترشد غزية أرشد

وكانت أهدافهم لا تعدو ملذاتهم خمر وسيف ونساء:

ولولا ثلاث هن من عيشة الفتى ... وحقك لم أحفل متى قام عودي
فمنهن سبقي العاذلات بشرية ... كميت متى ما تغل بالماء تزيد
وتبكير يوم الدجن والدجن معجب ... ببهنية (امرأة ناعمة تامة الخلق) تحت الفراش المورد
وكري إذا نادى المضاف مجنبا ... كسيد الغضا نبهته المتورد

وبعد هذه الحالة التي تتخبط بها الأمة العربية في الجزيرة العربية جاء الرسول محمد
عليه وسلم ليغير في مفاهيم وسلوكيات العرب فقد غير في مفهوم انصر أخاك ظالما او مظلوما فقال
عليه الصلاة والسلام في تصحيح فهمه كما جاء في حديث الرسول عندما قال: (انصر أخاك
ظالماً أو مظلوماً قيل: يا رسول الله هذا نصرته مظلوماً فكيف أنصره إذا كان ظالماً؟ قال:
تحجزه وتمنعه من الظلم، فذاك نصرته) (أحمد، 2009، ج19، ص14) وهذا ما أكده القرآن
الكريم في حرمة الوقوف مع القريب على الباطل ونصرته ووجوب نصره المظلوم حتى لو كان
من الأعداء قال تعالى في القرآن الكريم: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ)
(سورة المائدة:8) ويؤكد الله عز وجل في تربية الأتباع بوجوب قول الحق حتى لو كان على
حساب الأقارب أو الوالدين أو على حساب الشخص نفسه قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا
قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ) (سورة النساء:135).

وهذه المعاني قلما تجدها في قيادة تدرّب وتعلم الأتباع وجوب العدل في جميع مناحي
الحياة وفي أي الظروف حتى لو كانت على حساب الأتباع فلا يجوز للأتباع أن يغفوا مع القيادة
إن غوت وانما عليهم التصويب والوقوف بجانبهم للعودة للصواب، لذلك قال أبو بكر الصديق
الخليفة الأول بعد الرسول محمد عليه وسلم في خطابه الشهير عند استلام زمام الحكم قائلاً لهم كما
جاء عند الأزدي "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي قَدْ وُلِّيتُ عَلَيْكُمْ وَلَسْتُ بِخَيْرِكُمْ، فَإِنْ ضَعُفَتْ قَوِّمُونِي، وَإِنْ
أَحْسَنْتُمْ فَأَعِينُونِي، الصِّدْقُ أَمَانَةٌ، وَالْكَذِبُ خِيَانَةٌ، الضَّعِيفُ فِيكُمْ الْقَوِيُّ عِنْدِي حَتَّىٰ أَزِيحَ عَلَيْهِ
حَقَّهُ إِنْ شَاءَ اللَّهُ، وَالْقَوِيُّ فِيكُمْ الضَّعِيفُ عِنْدِي حَتَّىٰ أَخْذَ مِنْهُ الْحَقَّ إِنْ شَاءَ اللَّهُ، لَا يَدْعُ قَوْمٌ
الْجِهَادَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ إِلَّا ضَرَبَهُمُ اللَّهُ بِالْفَقْرِ، وَلَا ظَهَرَتْ - أَوْ قَالَ: شَاعَتْ - الْفَاحِشَةُ فِي قَوْمٍ إِلَّا
عَمَّهْمُ الْبَلَاءُ، أَطِيعُونِي مَا أَطَعْتُ اللَّهَ وَرَسُولَهُ، فَإِذَا عَصَيْتُ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَلَا طَاعَةَ لِي عَلَيْكُمْ،
فُومُوا إِلَىٰ صَلَاتِكُمْ يَرْحَمَكُمُ اللَّهُ" (الأزدي، 2000، ج11، ص336).

2. القيادة الإصلاحية (Reform Leadership):

"تعد القيادة الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج، ولكن إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع" (كنعان، 2014، ص22).

فالرسول محمد رغم ما لقي من أصناف العذاب والابتلاء والمقاطعة بقي على نهج الإصلاح والتغيير وكان شعاره الدائم: (إِنْ أَرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ) (سورة هود: 88) واستطاع أن ينجح في التغيير وهذه شهادة تشهد بها نحن من خلال وصول الإسلام إلينا ويشهد بها المنصفون من العلماء والباحثين من غير المسلمين فقد قال كوستاف لوبون (G.Lebon) ولد عام 1841م، وهو مؤرخ فرنسي، عني بالحضارة الشرقية من آثاره: كتاب "حضارة العرب"، و"حضارة العرب في الأندلس"، وهو أحد أشهر فلاسفة الغرب وأحد الذين أنصفوا الأمة العربية والحضارة الإسلامية كما جاء عند عبد الرحمن (2008) محمد أعظم من عرفهم التاريخ حيث جمع محمد صلى الله عليه وسلم قبل وفاته كلمة العرب، وبنى منهم أمة واحدة خاضعة لدين واحد مطيعة لزعيم واحد، فكانت في ذلك آيته الكبرى، ومما لا ريب فيه أن محمداً صلى الله عليه وسلم أصاب في بلاد العرب نتائج لم تصب مثلها جميع الديانات التي ظهرت قبل الإسلام، ومنها اليهودية والنصرانية ولذلك كان فضله على العرب عظيماً، وإذا ما قيست قيمة الرجال بجليل أعمالهم كان محمد صلى الله عليه وسلم من أعظم من عرفهم التاريخ، وقد أخذ علماء الغرب ينصفون محمداً صلى الله عليه وسلم مع أن التعصب الديني أعمى بصائر مؤرخين كثيرين عن الاعتراف بفضله.

3. القيادة الثورية (Revolutionary Leadership):

وهي القيادة التي تقوم بإحداث ثورة تغييرية على كل القيم القديمة السلبية البالية إلى قيم إيجابية وهذا ما حدث مع الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عندما ثار على كل ما هو منافي للأخلاق الحميدة وللقيم الطيبة وأخرجهم من الظلمات إلى النور قال تعالى في حق قيادته وبعثته: (هُوَ الَّذِي يُصَلِّيْ عَلَيْكُمْ وَمَلَائِكَتُهُ لِيُخْرِجَكُمْ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَكَانَ بِالْمُؤْمِنِينَ رَحِيمًا) (سورة الأحزاب: 43) وصلاة النبي علينا الدعاء لنا لنخرج من الظلمات إلى النور، وذكر الله عز وجل أهم صفة في القيادة وهي الرحمة بالاتباع قال تعالى في بيان هذه الصفة في قيادة محمد وأنه يعز عليه العنت والمشقة علينا: (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ

بِالْمُؤْمِنِينَ رَعُوفٌ رَحِيمٌ) (سورة التوبة: 128) فعلاقة القائد بمرؤوسيه علاقة النفس بالنفس فما يفرح المرؤوسين يفرح القائد وكذلك العكس وما يشق على المرؤوسين يشق على القائد وكذلك العكس.

4. القيادة البطولية (Heroes Leadership):

وهي القيادة التي يتقدم فيها القائد عند الصعاب ولا يتأخر، ويكون القائد فيها أول من يجوع من الرعية وآخر من يشبع كما كان نهج الرسول مع الصحابة عندما خرج يتضور جوعاً وقد ورد عند (النيسابوري، 1983) "عن أنس بن مالك قال: قال أبو طلحة لأم سليم: لقد سمعتُ صوتَ رسولِ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ ضَعِيفًا، أُعْرِفُ فِيهِ الْجُوعَ، فَهَلْ عِنْدَكَ مِنْ شَيْءٍ؟ قَالَتْ أُمُّ سَلِيمَ: نَعَمْ، فَأُخْرِجَتْ أَقْرَاصًا مِنْ شَعِيرٍ، ثُمَّ أُخْرِجَتْ خِمَارًا لَهَا، فَلَقَّتِ الْخُبْزَ بِبَعْضِهِ، ثُمَّ دَسَّتْهُ تَحْتَ يَدِي، وَلَا تُنْتِي بِبَعْضِهِ، ثُمَّ أُرْسَلْتِي إِلَى رَسُولِ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ، قَالَ: فَذَهَبْتُ بِهِ، فَوَجَدْتُ رَسُولَ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ فِي الْمَسْجِدِ، وَمَعَهُ النَّاسُ، فَفُتُّ عَلَيْهِمْ، فَقَالَ لِي رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ: أُرْسَلُكَ أَبُو طَلْحَةَ؟ فَقُلْتُ: نَعَمْ، قَالَ: بَطْعَامٍ؟ فَقُلْتُ: نَعَمْ، فَقَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ لِمَنْ مَعَهُ: فَوُؤُوا. فَأَنْطَلَقَ، وَأَنْطَلَقْتُ بَيْنَ أَيْدِيهِمْ، حَتَّى جِئْتُ أَبَا طَلْحَةَ فَأَخْبَرْتُهُ، فَقَالَ أَبُو طَلْحَةَ: يَا أُمَّ سَلِيمَ، قَدْ جَاءَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ بِالنَّاسِ، وَلَيْسَ عِنْدَنَا مَا نُطْعِمُهُمْ، فَقَالَتْ: اللهُ وَرَسُولُهُ أَعْلَمُ، فَأَنْطَلَقَ أَبُو طَلْحَةَ حَتَّى لَقِيَ رَسُولَ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ، فَأَقْبَلَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ وَأَبُو طَلْحَةَ مَعَهُ، فَقَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ: هَلْمِي يَا أُمَّ سَلِيمَ مَا عِنْدَكَ، فَأَنْتِ بِذَلِكَ الْخُبْزِ، فَأَمَرَ بِهِ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ فَفُتَّ، وَعَصَرَتْ أُمُّ سَلِيمَ عُكَّةَ فَادِمْتُهُ، ثُمَّ قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ فِيهِ مَا شَاءَ اللهُ أَنْ يَقُولَ، ثُمَّ قَالَ: ائْذَنْ لِعَشْرَةٍ، فَأَذِنَ لَهُمْ، فَأَكَلُوا حَتَّى شَبِعُوا ثُمَّ خَرَجُوا، ثُمَّ قَالَ: ائْذَنْ لِعَشْرَةٍ، فَأَذِنَ لَهُمْ، فَأَكَلُوا حَتَّى شَبِعُوا ثُمَّ خَرَجُوا، ثُمَّ قَالَ: ائْذَنْ لِعَشْرَةٍ، فَأَكَلَ الْقَوْمُ كُلُّهُمْ وَشَبِعُوا، وَالْقَوْمُ سَبْعُونَ أَوْ ثَمَانُونَ رَجُلًا" (النيسابوري، 1983، ج3، ص1612).

وهنا نرى القيادة الحقة التي تكون بين المرؤوسين تحس بهمومهم وتسمع لشكواهم ولا تقدم نفسها ومصحتها على الآخرين، فالقيادة الحقة هي أول من تجوع وآخر من تشبع.

5. القيادة الأيديولوجية (Ideologies Leadership):

الأيديولوجيا هي: النسق الكلي للأفكار والمعتقدات والاتجاهات العامة الكامنة في أنماط سلوكية معينة وهي تساعد على تفسير الأسس الأخلاقية للفعل الواقعي، وتعمل على توجيهه. وللنسق المقدر على تبرير السلوك الشخصي، وإضفاء المشروعية على النظام القائم والدفاع عنه. فضلاً عن أن الأيديولوجيا أصبحت نسقاً قابلاً للتغير استجابة للتغيرات الراهنة والمتوقعة، سواء أكانت على المستوى المحلي أم العالمي (عبد العزيز، 1996).

وهنا يتبين لنا أن قيادة الرسول محمد والأيديولوجية الفكرية لديه كانت مبنية على رسالة السماء بما نزل به جبريل من تعاليم قرآنية وأخلاقية طلب منه الالتزام بها ونقلها للأخريين لذلك وصفه الله عز وجل قائلاً في حقه: (إِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (سورة القلم:4) ورسخ الرسول محمد هذه الأيديولوجيا الأخلاقية في اتباعه كما جاء عند البيهقي (2003) "أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: «إِنَّ مِنْ أَحَبِّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبَكُمْ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَحْسَنَكُمْ أَخْلَاقًا، وَإِنَّ أَبْغَضَكُمْ إِلَيَّ وَأَبْعَدَكُمْ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ التُّرْتَارُونَ وَالْمُتَشَدِّقُونَ وَالْمُتَفَيِّهُونَ»، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَدْ عَلِمْنَا التُّرْتَارُونَ وَالْمُتَشَدِّقُونَ فَمَا الْمُتَفَيِّهُونَ؟ قَالَ: «الْمُتَكَبِّرُونَ» (البيهقي، 2003، ج2، ص215).

والجمع بين هذه الأنماط القيادية المتعددة ليس سهلاً ولكنه تحقق في نهج الرسول، فهو أبداع في تحقيق عناصر وأنماط القيادة التحويلية بكل براعة وإتقان، واستطاع أن يجمع بين أنواع القيادة فكل نوع من أنواع القيادة له إيجابيات وله سلبيات والقائد الناجح هو الذي يجمع بين مزايا وإيجابيات الأنواع المختلفة من القيادة خاصة فيما يحقق مصلحة المؤسسة والمرؤوسين وتحقيق الرؤيا والاهداف للمؤسسة فالرسول محمد جمع بين إيجابيات أنواع القيادة المختلفة مثل القيادة الديمقراطية والقيادة التفويضية والقيادة الأخلاقية والقيادة التبادلية والقيادة الظرفية، فالجمع بين إيجابيات أنواع القيادة المختلفة فن لا يتقنه إلا العظماء من القادة وعلى رأسهم محمد عليه السلام.

أثبت عبد المولى (2015) أن القيادة النبوية فاقت القيادة التحويلية بأشواط كثيرة جداً، جعلت القيادة النبوية نظرية قائمة بحد ذاتها تعتبر عناصر القيادة التحويلية من أحد جوانبها. وتذخر السيرة النبوية بأمثلة كثيرة جداً على إسقاط العناصر التحويلية على القيادة النبوية، ولكن بعد استعراض موجز جداً لعناصر القيادة التحويلية في القيادة النبوية نقول أن القيادة التحويلية

من المنظور الغربي والتي هي -العملية التغييرية التي يديرها قائد المنظمة نحو تحقيق رؤية أصيلة- كانت متوافرة بغزارة شديدة في القيادة النبوية.

وبينت العثيمين أن السيرة النبوية ذخرت بأمثلة كثيرة تؤكد إسقاط التصور الإسلامي السليم على العناصر التحويلية للقيادة النبوية، وتتبع أحداث السيرة النبوية سنجد أن في سلوك النبي المثالي كان يهتم بمرتكزات القيم الأخلاقية ليكون خير قدوة مثالية للقيادة التحويلية، وقد قدم النبي ﷺ كقائد مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والأدب العملي مع أتباعه حتى استطاع أن يصل إلى درجة مثالية في اعتبار العنصر الأخلاقي في العملية القيادية التحويلية. وكنتيجة منطقية لهذا السلوك الأخلاقي كان النبي ﷺ موضع احترام لكل من حوله سواء قبل بعثته أم بعد البعثة. وبسببها أيضا يفهم قوله تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (الأحزاب: ٢١) كما أكدت السيرة النبوية القولية والفعلية والتقريرية على عدد من القيم الأخلاقية الفاضلة، والقيادة التي تسير على هذه القواعد الأخلاقية تصيب كبد الحقيقة ولا تزيع عنها، وتحقق الأهداف المرجوة، وتظل في حالة ارتفاع وتوسع بإذن الله تعالى (العثيمين، 2021).

وبين حسن (2014) أن القيادة التحويلية تضم عددا من المكونات ذات العلاقة المتبادلة من الهيبة والتأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية والعقلية والاهتمام الفردي، كل ذلك يؤثر في سلوك القادة التحويليين مما يجعلهم دعاة التغيير ورفع دافعية الأفراد حتى يصبحوا أكثر وعيا نحو المهام المطلوبة وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية من أجل المصلحة العامة ومن أهم عناصر القيادة التحويلية هي: تشكيل الرؤية، وكان الرسول ﷺ يصل رؤيته للأتباع والأصحاب بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها، ويحرصون على تحقيقها والتضحية من أجلها، وتطبيق الرؤية يظهر من خلال أساليب اتخاذ القرار، ويظهر هذا جليا في الالتزام بالأهداف، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم قائدا تحويليا أكثر فاعلية لأنه أسس مجتمعا جديدا مغايرا للمجتمع الموجود، بالتالي تعتبر هذه المرحلة مرحلة انتقال وتغير وتحول من مجتمع جاهل لا دين له إلى مجتمع مسلم يستطيع أن يقضي على كل الأزمات والمصائب من خلال هذه القيادة التحويلية.

واعتبر الغامدي (1422هـ) القائد محمد ﷺ أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ يشهد بذلك سلوكه القيادي النبي المتميز وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة التي

أوكلت إلى النبي محمد صلى الله عليه وسلم لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، حيث كانت المسؤولية جسيمة وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين عليه الصلاة والسلام مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه ويعبده على بصيرة، فلم يغادر الحياة حتى أكمل الدين مصداقاً لقوله تعالى: (حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةُ وَالِدَمُّ وَلَحْمُ الْخِنْزِيرِ وَمَا أَهَلَ لِغَيْرِ اللَّهِ بِهِ وَالْمُنْخَنِفَةُ وَالْمَوْفُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّيَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبْعُ إِلَّا مَا ذُكِّبْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى النُّصُبِ وَأَنْ تَسْتَقْسِمُوا بِالْأَزْلَامِ ذَلِكَ فِسْقُ الْيَوْمِ الْبَاطِلِ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ دِينِكُمْ فَلَا تَحْشَوْهُمْ وَاخْشَوْنَ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتِمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمْ الْإِسْلَامَ دِينًا فَمَنْ اضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِإِثْمٍ فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ) [المائدة: 3].

وبين أحمد وآخرون أن الرؤية والرسالة هي من أهم سمات وخصائص القائد التحويلي ونجد أن الرسول محمد صلى الله عليه وسلم هو أفضل من استخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ أنه وضع رؤية ورسالة وكان لديه وضوح كامل لتلك الرؤية واستطاع أن ينقلها إلى أتباعه (أحمد، وآخرون، 2018). ويعتبر الرسول محمد صلى الله عليه وسلم أبرز القادة التحويليين، بل يجوز لنا أن نقول أنه فاق القيادة التحويلية بكل ما تحويه من عناصر ومعاني وتطبيقات، فكثير من القادة التربويين عندما يؤصل أنواع القيادة ويوضح معانيها ومفهومها ويبين أهميتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة فيجد الصعوبة في التطبيق وتحقيق ما يريد من هذا النوع من القيادة، لكن النبي محمد صلى الله عليه وسلم جمع بين النظرية والتطبيق بل استطاع أن يطبق أكثر من نوع من أنواع القيادة وذلك لتحقيق رؤيته ورسالته التي حرص على تحقيقها، واستطاع أن يحققها بنقل جزيرة العرب وتحويلهم من أمم متفرقة مبعثر متناحرة إلى أمه قادرة على نقل الحضارة والعلم والأخلاق لباقي الأمم وتغيير نظرة العرب من نظرة محلية إلى نظرة عالمية، ففتح البلاد وحرر العباد من الظلم والطغيان والاستبداد إلى العدل والرحمة. وهذه الشهادة لم تقتصر على الباحثين من المسلمين فقط، فقد أكد الكثير من الباحثين والفلاسفة والكتّاب والأدباء من غير المسلمين بأن محمد صلى الله عليه وسلم قد تميز في حسن قيادته وتميزه حتى عن باقي الأنبياء في قيادته الذين وضعوا محمد عليه السلام في بحوثهم على رأس الأوائل في العالم ممن غيروا وأصلحوا وقدموا الخير الكثير للعالم، وأبرز هؤلاء الباحثين هارت (Hart,1978) في كتابه:

The 100 Aranking Of The Most Influential Person In History

اعتبر فيه محمد ﷺ أنه رقم واحد ممن أثروا في تاريخ البشرية نحو الخير والتقدم والإصلاح رغم أن الباحث مسيحي ووضع المسيح عليه السلام رقم (3) حيث بين فيه أنه اختار محمداً ﷺ في المرتبة الأولى لأنه ممن قدموا للبشرية في نشر العلم والتسامح والمحبة واستطاع أن يغير الدول التي نشر فيها الإسلام وأن يكمل رسالته وأن يصنع قادة من الأتباع الذين أكملوا المسيرة التي بدأها والتي رباهم عليها. إن هارت بوضعه لرسول الله ﷺ في قمة المائة الأوائل الذين صنعوا التاريخ لم ينظر إليه كنبى ورسول ولم يأخذ بعين الاعتبار البعد الديني منفرداً، وإنما بحث عبقرية الشخصية الإصلاحية فأبهرته شخصيته عليه السلام كقائد تاريخي استطاع أن يحقق ويغير الجزيرة العربية من العبودية والثأر ووأد البنات والجهل والعبث إلى بناء أعظم الحضارات الإنسانية على الإطلاق فجمع القلوب بعد شتات ووحد القبائل بعد حروب. يقول هارت وهو يتحدث عن رسول الله ﷺ: لقد اخترت محمداً ﷺ في أول هذه القائمة لأنه الإنسان الوحيد في التاريخ الذي نجح نجاحاً مطلقاً على المستوى الديني والدنيوي، وهو قد دعا إلى الإسلام ونشره كواحد من أعظم الديانات وأصبح قائداً سياسياً وعسكرياً ودينياً وتربوياً. وبعد 13 قرناً من وفاته فإن أثر محمد -عليه السلام- ما يزال قائماً ويزداد خيره على البشرية.

وقد أثبت عبد المولى أن القيادة النبوية فاقت القيادة التحويلية بأشواط كثيرة جداً، فالقيادة النبوية نظرية قائمة بحد ذاتها وتعتبر عناصر القيادة التحويلية من أحد جوانبها. فكلما كان السلوك القيادي نابعا من القيم ومتوافقا معها، يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المنشودة، والعكس صحيح، فالسيرة النبوية تذخر بأمثلة كثيرة على الوجود النوعي للقيادة التحويلية في الممارسات النبوية، والتي امتدت آثارها إلى العصر الحاضر، ولن أكون مبالغاً إن ادعيت بأن القيادة النبوية فاقت عناصر القيادة التحويلية والتي هي من أحدث النظريات القيادية- بأشواط كثيرة جداً، جعلت القيادة النبوية نظرية قائمة بحد ذاتها، والتي تعتبر عناصر القيادة التحويلية أحد جوانبها (عبد المولى، 2015).

كان الرسول محمد ﷺ قائداً تحويلياً لأن وظيفته كانت التغيير من حاله الكفر والجهل والظلام إلى الإيمان والإسلام، يسعى القائد التحويلي إلى إقناع الآخرين وإن وجد مقاومة ومعوقات في إحداث التغيير يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في التابعين بحيث يكون وثيق

الصلة بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع محاولاً تغييره (الحربي، 2004).

وقد توصل الغرب إلى القيادة التحويلية، التي سبقهم إليها النبي محمد عليه الصلاة والسلام ثم القادة المسلمون العظام، فالمنهج القيادي النبوي يشمل معاني القيادة التحويلية، وكان يعلو شخصيته الهيبة والاحترام والخلق الحسن (الحربي، 2004).

وبينت دراسة الهواري أن أعظم نموذج للقائد التحويلي هو رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم الذي بعث ليحول البشر من عبادة الأوثان إلى عبادة الله الواحد الأحد، ويحولهم من قيم وقناعات وسلوكيات الجاهلية إلى قيم وقناعات وسلوكيات الإسلام، يحولهم من القيم والقناعات المرتبطة بالدنيا إلى قيم وقناعات مرتبطة بالآخرة (الهواري، 2008).

وبينت العثيمين أن نظرية القيادة في ضوء الإسلام نظرية قائمة بذاتها وتعتبر عناصر القيادة التحويلية أحد جوانبها، فالقيادة التحويلية، لا نجدتها بلفظها في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وإن كانت مقررّة فيهما بمعناها ومبادئها وقيمتها وأبعادها وممارساتها. وقد زخرت السنة النبوية الشريفة بالعديد من الأحاديث الدالة على معنى القيادة التحويلية، فجذور هذه النظرية موجودة في القرآن والسنة (العثيمين، 2021).

كان الرسول صلى الله عليه وسلم قائداً تحويلياً أكثر فاعلية لأنه أسس مجتمعاً جديداً مغايراً للمجتمع الموجود، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة انتقال وتغيير وتحول من مجتمع جاهلي لا دين له إلى مجتمع مسلم يستطيع أن يقضي على كل الأزمات والمصائب من خلال القيادة التحويلية التي مارسها الرسول محمد صلى الله عليه وسلم (حسن، 2014). ويعد الرسول صلى الله عليه وسلم المثل الحي والعملي والنموذجي للقيادة الكاملة، التي تجسدت فيها الريادة والتوجيه؛ هذه القيادة صالحة لكل الأزمان والأحوال، ويلزم كل من جاء بعده أن يتبعه في منهجه القيادي، ويصف القرآن الرسول: «لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة» (الأحزاب: 21). ولقد ورث الرسول صحبه الكرام صفات هذه القيادة؛ ليستمر الطريق من بعده وعلى منهجه القيادي الذي اتبعوه، وكان نجاحهم قائماً على أساس كونهم أتباع صدق لمحمد، وقادة تخرجوا من مدرسة النبوة (محمود، 2019).

إن المتأمل لكتاب الله وسنة رسول الله يجد أن القيادة التحويلية تمثلت في دعوة الرسل جميعهم وهي القيادة القائمة على (التغيير) وليس على (الاستقرار)، بل أعظم تغيير والذي يدور حول المعتقد والفكر، ودعوة الناس إلى نبذ الشرك والأوثان وتوحيد الوحد الديان قال تعالى: (وَمَا أَمْرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ) (سورة البينة: 5)، وفي سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم ما يعكس معنى السلوك القيادي التحويلي والذي أمضى فيه عليه الصلاة والسلام 23 عاماً يدعو الناس إلى التغيير والتحويل نحو الإصلاح حتى أكمل الله به الدين. فإن كان بيرنز Burns هو مؤسس فكر القيادة التحويلية في عام 1978م، فقد سبقه محمد عليه الصلاة والسلام إذ طبق القيادة التحويلية واقعاً ملموساً، انتشل فيه الناس من الظلمات إلى النور، برسالة الإسلام العامة والداعية إلى التغيير المستمر من واقع الثبات والجمود إلى واقع الأخذ في الاعتبار القيم والأخلاق والإنجاز والمبادئ والثوابت، حيث بدأ محمد عليه السلام ببناء الأنفس أولاً حيث آخى بين المهاجرين والأنصار قبل عمارة الديار. وطور القيادة من قيادة عامة تقليدية إلى قيادة تحويلية تهتم بالتغيير والتجديد ومواكبة العصر وتحولاته مع الاهتمام الشديد بالقيم والأخلاق وتحويل العاملين إلى قادة للتغيير (الشهراني، 2019).

قال القس ورنى كما جاء في دراسة الشيباني: وأخيراً أخذت أدرس حياة النبي محمد صلى الله عليه وسلم فأيقنت أن من أعظم الآثام أن نتنكر لذلك الرجل الرباني الذي أقام مملكة الله بين أقوام كانوا من قبل متحاربين لا يحكمهم قانون، يعبدون الوثن ويقترفون كل الأفعال المشينة، فغير طريق تفكيرهم لا بل عاداتهم وأخلاقهم، وجمعهم تحت راية واحدة وقانون واحد ودين واحد وثقافة واحدة وحضارة واحدة وحكومة واحدة، وأصبحت تلك الأمة التي لم تتجب رجلاً عظيماً واحداً يستحق الذكر منذ عدة قرون أصبحت تحت تأثيره وهدية تتجب ألوفاً من النفوس الكريمة التي انطلقت إلى أقصى أرجاء المعمورة تدعو إلى مبادئ الإسلام وأخلاقه ونظام الحياة الإسلامية وتعلم الناس أمور الدين الجديد (الشيباني، 1982).

وهناك العديد من مقولات الغرب التي أنصفت النبي محمد صلى الله عليه وسلم التي بينت عظمته كقائد ومربي ومبدع وملهم في تاريخ البشرية.

3.4 السؤال الثالث: كيف أثر نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في جيل من القادة

التحويليين؟

عندما اختار الله عز وجل نبيه أختاره لوجود خصال لا تتوفر بغيره من البشر فكل الأنبياء تميزوا بصفات عظيمة، ومحمد صلى الله عليه وسلم جمع بين كل هذه الصفات فجمع بين قوة موسى عليه السلام وصبر أيوب وحكمة سليمان وجمال يوسف، وأكثر ما ميزه أخلاقه التي كان ملتزماً بها قدوة بها فكان يسمى قبل البعثة بالصادق الأمين وامتدحه الله عز وجل قائلاً في حقه: (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (سورة القلم:4) وأرسل الله عز وجل نبيه محمد صلى الله عليه وسلم على جمع من البشر لهم خصوصية عن باقي الأمم في زمانهم فالقيم والأخلاق التي كانت تتميز بها جزيرة العرب هي البيئة المناسبة لتقبل رسالة الإسلام وحملها ونشرها للعالمين من بعد محمد صلى الله عليه وسلم وامتدحهم رب العزة في كتابه العزيز قائلاً: (مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ، تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا، سِيَمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ، ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ، وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ، فَازْرَوْهُ فَاسْتَعْظَمَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سَوْقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ، وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا) (سورة الفتح:29) "فإنَّ الله حين اختار نبيّه محمداً صلى الله عليه وسلم لتبليغ رسالته اختار له أصحاباً على شاكلته، عزّروه ونصروه واتبعوا التّور الذي أنزل معه، عاشوا تحت راية نبيّهم سعداء، وماتوا صديقين أو شهداء، كان التّوحيد مبدأهم، والحب ديدنهم، والسلام طبيعتهم، والصلاة والصيام والصدقة وصلة الأرحام منهجهم، ورضا الله غايتهم. ملؤوا الدنيا نورا، وأشاعوا في الكون بهجة وسرورا، وقادوا الإنسانية إلى ركب الحضارة المستنيرة، وأرسوا قواعد الدين فلم يغيروا ولم يبدلوا، حُبب الله إليهم الإيمان وزينه في قلوبهم، وكره إليهم الكفر والفسوق والعصيان أولئك هم الراشدون فضلا من الله ونعمة" (العسقلاني، 1415هـ، ص61).

أمثلة من القادة التحويليين أثر فيهم نهج الرسول صلى الله عليه وسلم :

1.3.4 أبو بكر الصديق.

هو عبد الله بن عثمان بن عامر بن عمرو بن كعب بن سعد بن تيم بن مرة بن كعب بن لؤي القرشي التيمي. يلتقي مع رسول الله في مرة بن كعب. أبو بكر الصديق بن أبي قحافة.

واسم أبي قحافة عثمان. وأمه أم الخير سلمى بنت صخر بن عامر بن كعب بن سعد بن تيم بن مرة، وهي ابنة عم أبي قحافة. أسلم أبو بكر ثم أسلمت أمه بعده، وصحب رسول الله صلى الله عليه وسلم. قال العلماء: لا يعرف أربعة متناسلون بعضهم من بعض صحبوا رسول الله، إلا آل أبي بكر الصديق وهم: عبد الله بن الزبير، أمه أسماء بنت أبي بكر بن أبي قحافة. فهو لآل الأربعة صحابة متناسلون. وأيضا أبو عتيق بن عبد الرحمن بن أبي بكر بن أبي قحافة رضي الله عنهم. ولقب عتيقا لعنته من النار وقيل لحسن وجهه. وعن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (أبو بكر عتيق من النار) فمن يومئذ سمي (عتيقا). وقيل سمي عتيقا لأنه لم يكن في نسبه شيء يعاب به. وأجمعت الأمة على تسميته صديقا، لأنه صدق الرسول ليلة الإسراء والمعراج عندما كذبه الناس (رضا، 1950).

وتظهر براعة قيادة أبو بكر الصديق في قيادته من أول يوم عندما تولى الخلافة بعد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عندما وقف خطيبا بالمرؤوسين قائلا لهم كما جاء في السيوطي "عن هشام بن عروة عن أبيه قال : لما ولي أبو بكر خطب الناس، فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله، ثم قال: أما بعد أيها الناس قد وليت أمركم ولست بخيركم، ولكن قد نزل القرآن، وسن النبي صلى الله عليه وسلم السنن فعلمنا، اعلّموا أن أكيس الكيس التقوى، وأن أحق الحمق الفجور، أن أقواكم عندي الضعيف حتى أخذ له بحقه، وأن أضعفكم عندي القوي حتى أخذ منه الحق، أيها الناس إنما أنا متبع ولست بمبتدع ، فإن أحسنت فأعينوني، وإن زغت فقوموني" (السيوطي، 1425هـ، ج1، ص58) .

وجاء في فضل أبو بكر الصديق أحاديث كثيرة رواها الرسول صلى الله عليه وسلم منها ما رواه مسلم "عن أبي هريرة: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من أصبح منكم اليوم صائما؟ قال أبو بكر: أنا. قال: فمن تبع منكم اليوم جنازة؟ قال أبو بكر: أنا. قال: فمن أطعم منكم اليوم مسكينا؟ قال أبو بكر: أنا. قال: فمن عاد منكم اليوم مريضا؟ قال أبو بكر: أنا. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ما اجتمعن في امرئ إلا ودخل الجنة" (مسلم، 1330هـ، ج4، ص1857).

ومن المواقف التي تدلل على حسن قيادة أبو بكر الصديق ما كتبه ابن كثير "أقبل أبو بكر رضي الله عنه وهو على دابته حتى نزل بباب المسجد، وأقبل مكروبا حزينا فاستأذن في

بيت ابنته عائشة، فأذنت له فدخل، ورسول الله ﷺ قد توفي على الفراش والنسوة حوله، فخرن وجوههن، واستترن من أبي بكر إلا ما كان من عائشة، فكشف عن رسول الله ﷺ فجثى عليه يقبله ويبكي ويقول: ليس ما يقوله ابن الخطاب شيئاً، توفي رسول الله والذي نفسي بيده رحمة الله عليك يا رسول الله ما أطيبك حيا وميتا، ثم غشاه بالثوب ثم خرج سريعا إلى المسجد يتخطى رقاب الناس حتى أتى المنبر، وجلس عمر حين رأى أبا بكر مقبلا إليه وقام أبو بكر إلى جانب المنبر، ونادى الناس فجلسوا وأنصتوا فتشهد أبو بكر بما علمه من التشهد. وقال: إن الله عز وجل نعى نبيه إلى نفسه وهو حي بين أظهركم ونعاكم إلى أنفسكم وهو الموت حتى لا يبقى منكم أحد إلا الله عز وجل قال تعالى: (وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَىٰ عَقْبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ) (سورة آل عمران: 144) فقال عمر: هذه الآية في القرآن؟ والله ما علمت أن هذه الآية نزلت قبل اليوم وقد قال الله تعالى لمحمد صلى الله عليه وسلم: (إِنَّكَ مَيِّتٌ وَإِنَّهُمْ مَيِّتُونَ) (سورة الزمر: 30) وقال الله تعالى: (كُلُّ شَيْءٍ هَالِكٌ إِلَّا وَجْهَهُ لَهُ الْحُكْمُ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ) (سورة القصص: 88) وقال: إن الله عمر محمدا ﷺ وأبقاه حتى أقام دين الله، وأظهر أمر الله وبلغ رسالة الله، وجاهد في سبيل الله، ثم توفاه الله على ذلك، وقد ترككم على الطريقة فلن يهلك هالك إلا من بعد البينة فمن كان الله ربه فإن الله حي لا يموت، ومن كان يعبد محمدا وينزله إليها فقد هلك إليه. فاتقوا الله أيها الناس، واعتصموا بدينكم وتوكلوا على ربكم، فإن دين الله قائم، وإن كلمة الله تامة، وإن الله ناصر من نصره ومعز دينه، وأن كتاب الله بين أظهرنا وهو النور والشفاء، وبه هدى الله محمدا صلى الله عليه وسلم، وفيه حلال الله وحرامه، والله لا نبالي من أجب علينا من خلق الله، إن سيوف الله لمسلولة، ما وضعناها بعد ولنجاهدن من خالفنا كما جاهدنا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم فلا يبيغين أحد إلا على نفسه" (أبن كثير، 1976، ج 5، ص 243).

ونرى في هذا الموقف العصيب الذي توفي فيه الرسول عليه السلام وكيف تعامل أبو بكر الصديق رضي الله عنه في أحلك الظروف مع هذه الفتنة وأخرج المسلمين منها بكل ذكاء، وهذا يبين لنا مدى قدرة القائد على إدارة الأمور بنجاح. وبعدها نرى المعاني العظيمة التي حوتها خطبته بعد مبايعته على الخلافة قائلا كما جاء عند رضا "بعد أن تمت بيعة أبي بكر بيعة عامة، صعد المنبر وقال بعد أن حمد الله وأثنى عليه: أيها الناس قد وليت عليكم، ولست بخيركم، فإن أحسنتم فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى آخذ له حقه، والقوي عندي ضعيف حتى آخذ منه الحق إن شاء الله تعالى، لا يدع

أحد منكم الجهاد، فإنه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالذل، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم، قوموا إلى صلاتكم رحمكم الله.

فنرى في خطبته المعاني الحقيقية للقيادة التي جذرها الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في حياته وأهمها:

- من تواضعه أنه أشعر المرؤوسين أنه ليس بأفضل منهم ولكنه مثلهم في القدرات والتقوى وأنه يحتاج لإعانتهم للوصول للأهداف المرجوة.
- أمرهم بطاعته فيما أمر الله وعدم إطاعته فيما يخالف الشرع والقيم والقوانين.
- ليس عنده قوي متسلط يضطهد الآخرين، ولكن القوي عنده ضعيف والضعيف عنده قوي حتى يأخذ له الحق فالحكم بالعدل هو أساس القيادة الناجحة.
- ثم ختم بأن بقاءه في القيادة مبني على أمر الرعية والمرؤوسين بما تنصه التعليمات والقوانين والأخلاق ومن خرج عن هذا الأمر فقد عزل نفسه عن القيادة.
- التزامه بما قال فكثير من القادة قد ينظر ولكن سلوكه مخالف لقوله.

ومما يؤكد حسن قيادة أبو بكر بعد وفاة الرسول خطابه العالمي الذي وضع قاعدة للجند عندما خاطب جيش أسامة بن زيد الذي جهز هذا الجيش الرسول صلى الله عليه وسلم ثم توفي قبل انطلاقه وتم تأجيل خروج الجيش لحين استقرار الأوضاع وخاطبه أبو بكر قائلاً: "يا أيها الناس قفوا أوصيكم بعشر فأحفظوها عني: لا تخونوا، ولا تَعْلُوا، ولا تغدروا، ولا تمثلوا، ولا تقتلوا طفلاً صغيراً أو شيخاً كبيراً ولا امرأة، ولا تعقروا نحلاً ولا تحرقوه، ولا تقطعوا شجرة مثمرة، ولا تذبحوا شاة ولا بقرة ولا بعيراً إلا لمأكلة، وسوف تمرّون بأقوام قد فرغوا أنفسهم في الصوامع فدعوهم وما فرغوا أنفسهم له. وسوف تقدمون على قوم يأتونكم بآنية فيها ألوان الطعام فإذا أكلتم منها شيئاً فاذكروا اسم الله عليها" (رضا، 1950، ص38).

كان أبو بكر الصديق قدوة عظيمة لغيره أثناء توليه خلافة المسلمين، كما كان يحترمه الكثيرين ويحبونه نظراً لكونه صاحب الرسول صلى الله عليه وسلم، وأثناء توليه زمام أمور البلاد، كان سيدنا عمر بن الخطاب يراقب تصرفات أبو بكر ويتعلم منه. وفي أثناء مراقبة عمر لأبي بكر، لاحظ الأول ذهاب الأخير إلى أحد البيوت يومياً، في وقت الفجر وشد انتباهه أن أبا بكر يخرج إلى أطراف المدينة بعد صلاة الفجر ويمر بكوخ صغير ويدخل به لساعات، ثم ينصرف لبيته وهو لا يعلم ما بداخل البيت ولا يدري ما يفعله أبو بكر الصديق داخل هذا البيت، فعقد العزم على متابعته لمعرفة ماذا يفعل في هذا المنزل. مرت الأيام وما زال خليفة المؤمنين أبو بكر الصديق

يزور هذا البيت، وما زال "عمر" لا يعرف ماذا يفعل "الصديق" داخله إلى أن قرر عمر بن الخطاب دخول البيت بعد خروج أبي بكر منه ليُشاهد بعينه ما بداخله. وعندما دخل عمر في هذا الكوخ الصغير وجد سيدة عجوز بمفردها في المنزل لا تقوى على الحراك، كما أنها عمياء، فاستغرب مما شاهد وأراد أن يعرف ما سر علاقة أبو بكر الصديق بهذه العجوز العمياء؟ سأل عمر العجوز: ماذا يفعل هذا الرجل عندكم؟ فأجابت: والله لا أعلم يا بني فهذا الرجل يأتي كل صباح وينظف لي البيت ويكنسه، ومن ثم يعد لي الطعام وينصرف دون أن يكلمني" هذه الكلمات أثرت في نفس عمر، وجلس "بن الخطاب" على ركبتيه واغرورقت عيناه بالدموع وقال عبارته المشهورة: "لقد أتعبت الخلفاء من بعدك يا أبا بكر (العسقلاني، 1326هـ).

ومن مآثر أبو بكر الصديق في آخر حياته ما رواه عبد الرحمن بن عبد الله بن سابط قال : لما حضر أبا بكر الصديق الموت دعا عمر فقال له : اتق الله يا عمر، واعلم أن الله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار، وأنه لا يقبل نافلة حتى تؤدى فريضته، وإنما ثقلت موازين من ثقلت موازينه يوم القيامة باتباعهم الحق في دار الدنيا وثقله عليهم، حق لميزان يوضع فيه الحق غداً أن يكون ثقيلاً، وإنما خفت موازين من خفت موازينه يوم القيامة باتباعهم الباطل في الدنيا وخفته عليهم، وحق لميزان يوضع فيه الباطل غداً أن يكون خفيفاً، وإن الله تعالى ذكر أهل الجنة فذكرهم بأحسن أعمالهم وتجاوز عن سيئه، فإذا ذكرتهم قلت : إني لأخاف أن لا أحق بهم. وإن الله تعالى ذكر أهل النار فذكرهم بأسوأ أعمالهم ورد عليهم أحسنه، فإذا ذكرتهم قلت: إني لأرجو ألا أكون مع هؤلاء؛ ليكون العبد راغباً راهباً، لا يتمنى على الله، ولا يقنط من رحمة الله، فإن أنت حفظت وصيتي فلا يك غائب أحب إليك من الموت وهو أتيك، وإن أنت ضيعت وصيتي فلا يك غائب أبغض إليك من الموت، ولست تعجزه (ابن الجوزي، 1978).

2.3.4 عمر بن الخطاب.

هو عمر بن الخطاب العدوي المكنى ب(أبو حفص القرشي)، الملقب بالفاروق، هو ثاني الخلفاء الراشدين ومن كبار أصحاب الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، وأحد أشهر الأشخاص والقادة في التاريخ الإسلامي ومن أكثرهم تأثيراً ونفوداً، تولى الخلافة الإسلامية بعد وفاة أبي بكر الصديق، الموافق للثاني والعشرين من جمادى الآخرة سنة 13 هـ، وحرص عمر بن الخطاب

على التبجر في الهدي النبوي الكريم في غزواته، وسلمه، وأصبح لعمر رضي الله عنه علم واسع، ومعرفة غزيرة بالسنة النبوية المطهرة، التي أثرت في شخصيته وفقهه، ولازم رسول الله صلى الله عليه وسلم، واستمع من رسول الله وتلقى عنه، وكان إذا جلس في مجلس النبوة لم يترك المجلس حتى ينفذ، كما كان حريصاً على أن يسأل الرسول صلى الله عليه وسلم عن كل ما تجيش به نفسه، أو يشغل خاطره، ولقد استمد من الرسول صلى الله عليه وسلم علماً وتربية، ومعرفة بمقاصد هذا الدين العظيم، وخصه رسول الله صلى الله عليه وسلم برعايته، وشمله بتسديده، ولقد شهد له رسول الله صلى الله عليه وسلم بالعلم، فقد قال صلى الله عليه وسلم: «بينما أنا نائم أتيت بقدح لبن، فشربت حتى إني لأرى الري يخرج في أظفاري، ثم أعطيت فضلي عمر بن الخطاب، قالوا: فما أولته يا رسول الله؟ قال: «العلم» (الصلابي، 2005).

كان ابن الخطاب قاضياً خبيراً وقد اشتهر بعدله وإنصافه الناس من المظالم، سواء كانوا مسلمين أو غير مسلمين، وكان ذلك أحد أسباب تسميته بالفاروق، لتفريقه بين الحق والباطل. هو مؤسس التقويم الهجري، وفي عهده بلغ الإسلام مبلغاً عظيماً، وتوسع نطاق الدولة الإسلامية فشملت العراق ومصر وليبيا والشام وفارس وخراسان وشرق الأناضول وجنوب أرمينية وسجستان، وهو الذي أدخل القدس تحت حكم المسلمين لأول مرة وهي ثالث أقدس المدن في الإسلام، وبهذا استوعبت الدولة الإسلامية كامل أراضي الإمبراطورية الفارسية الساسانية وحوالي ثلثي أراضي الإمبراطورية البيزنطية. تجلت عبقرية عمر بن الخطاب العسكرية في حملاته المنظمة المتعددة التي وجهها لإخضاع الفرس الذين فاقوا المسلمين قوة، فتمكن من فتح كامل إمبراطوريتهم خلال أقل من سنتين، كما تجلت قدرته وحنكته السياسية والإدارية عبر حفاظه على تماسك ووحدة دولة كان حجمها يتنامى يوماً بعد يوم ويزداد عدد سكانها وتتنوع أعراقها (ابن هشام، ج2، ص209).

قال أهل العلم: لما أسلم عمر عز الإسلام، وهاجر جهراً، وشهد بديراً وأحداً والمشاهد كلها، وهو أول خليفة دعي بأمر المؤمنين، وأول من كتب التاريخ للمسلمين، وأول من جمع القرآن في المصحف، وأول من جمع الناس على صلاة التراويح، ووضع الخراج، ومصر الأمصار، واستقصى القضاة، ودون الديوان، وفرض الأعباء، وحج بأزواج رسول الله في آخر حجة حجها (ابن الجوزي، 1978).

كان المنهج التربوي الذي تربي عليه عمر بن الخطاب وكل الصحابة الكرام هو القرآن الكريم، المنزل من عند رب العالمين، فهو المصدر الوحيد للتلقي، فقد حرص الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم على توحيد مصدر التلقي وتفردده، وأن يكون القرآن الكريم وحده هو المنهج، والفكرة المركزية التي يتربي عليها الفرد المسلم، والأسرة المسلمة، والجماعة المسلمة، فكانت للآيات الكريمة التي سمعها عمر من رسول الله صلى الله عليه وسلم مباشرة أثرها في صياغة شخصية الفاروق الإسلامية، فقد طهرت قلبه، وزكت نفسه، وتفاعلت معها روحه، فتحول إلى إنسان جديد بقيمه ومشاعره وأهدافه وسلوكه وتطلعاته، فقد عرف الفاروق من خلال القرآن الكريم من هو الإله الذي يجب أن يعبده، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يغرس في نفسه معاني تلك الآيات العظيمة، فقد حرص صلى الله عليه وسلم أن أصحابه على التصور الصحيح عن ربهم، وعن حقه عليهم، مدركاً أن هذا التصور سيورث التصديق واليقين عندما تصفى النفوس، وتستقيم الفطرة، فأصبحت نظرة الفاروق إلى الله، والكون والحياة، والجنة والنار، والقضاء والقدر، وحقيقة الإنسان، وصراعه مع الشيطان مستمدة من القرآن الكريم وهدى النبي صلى الله عليه وسلم (الصلابي، 2005).

عندما يذكر العدل يذكر عمر بن الخطاب ومن صور عدله: أن رجلاً من أهل مصر وهو من الأقباط المسيحيين أتى عمر بن الخطاب فقال: يا أمير المؤمنين! عائذ بك من الظلم، قال: عدت معاذاً، قال: سابقت ابن عمرو بن العاص والي مصر فسبقته، فجعل يضربني بالسوط ويقول: أنا ابن الأكرمين، فكتب عمر إلى عمرو بن العاص يأمره بالقدوم ويقدم بابنه معه، فقدم، فقال عمر: أين المصري؟ خذ السوط فاضرب، فجعل يضربه بالسوط ويقول عمر بن الخطاب: اضرب ابن الأكرمين. فضربه ثم قال عمر للمصري: ضع السوط على صلعة عمرو، فقال: يا أمير المؤمنين! إنما ابنه الذي ضربني وقد اقتصصت منه، فقال عمر لعمرو: متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً؟ قال: يا أمير المؤمنين! لم أعلم ولم يأتني (ابن الجوزي، 1978). وهنا نرى كيف تعامل عمر بن الخطاب مع خطأ الولاة حتى لو لم يكن منهم مباشرة فهم مسؤولون أمام القضاء وأمام الله عن الرعية، لذلك طلب عمر بن الخطاب جلد عمرو بن العاص لأنه لولا أن أباه والياً على مصر لما فعل ابنه هذا التعدي على القبطي.

وردت قصص كثيرة ودراسات علمية في قيادة عمر بن الخطاب الحكيمة التي تبين أثر القيادة التحويلية التي ربي الرسول صلى الله عليه وسلم- أتباعه عليها وخاصة عمر بن الخطاب ومن هذه القصص التي تبين براعة وتميز عمر بن الخطاب:

• المرأة التي تخط الماء باللبن عن عبد الله بن زيد بن أسلم عن أبيه عن جده أسلم قال: بينما أنا مع عمر بن الخطاب وهو يعس (يتفقد) المدينة إذ أعيا واتكأ على جانب جدار في جوف الليل وإذا امرأة تقول لابنتها يا ابتنا قومى إلى ذلك اللبن فامذقيه بالماء فقالت لها يا أمته وما علمت ما كان من عزمة أمير المؤمنين اليوم قالت وما كان من عزمته يا بنية قالت إنه أمر مناديا فنادى ألا يشاب اللبن بالماء فقالت لها يا بنية قومى إلى اللبن فامذقيه بالماء فانك بموضع لا يراك عمر ولا منادي عمر فقالت الصبية لأمها يا أمته ما كنت لأطيعه في الملاء واعصيه في الخلاء وإذا كان عمر لا يرانا فربُّ عمر يرانا، وعمر يسمع كل ذلك فقال يا أسلم علم الباب واعرف الموضع ثم مضى في عسسه حتى أصبح فلما أصبح قال يا أسلم امض إلى الموضع فانظر من القائلة ومن المقول لها وهل لهم من بعل فأتيت الموضع فنظرت فإذا الجارية وأمها وليس لهم رجل فأتيت عمر بن الخطاب فأخبرته فدعا عمر ولده فجمعهم فقال: هل فيكم من يحتاج إلى امرأة أزوجه ولو كان بأبيكم حركة إلى النساء ما سبقه منكم أحد إلى هذه المرأة، فقال عبد الله لي زوجة وقال عبد الرحمن لي زوجة وقال عاصم يا ابتاه لا زوجة لي فزوجني، فبعث إلى الجارية فزوجها من عاصم فولدت لعاصم بنتا وولدت البنت وولدت الابنة عمر بن عبد العزيز (الأصبهاني، 1996). وهنا نستفيد من هذه القصة أمور كثيرة منها: حرص عمر بن الخطاب خليفة المسلمين على تفقد الأتباع وتحقيق حاجاتهم، ويستفاد أيضا تقريبا هذه الفتاة التي لديها ضمير ذكرها بمراقبة الله عز وجل وأنه لا يجوز العيش حتى لو لم يكن يرانا المسؤول مما دفعه أن يقربها منه بتقديم عرض للزواج من أحد أبنائه إن وافقت فهي مؤتمنة على بيته وعلى أولاده.

• خرج عمر رضي الله عنه في سواد الليل فرآه طلحة بن عبيد الله رضي الله عنهما، فذهب عمر فدخل بيتا ثم دخل بيتا آخر، فلما أصبح طلحة ذهب إلى ذلك البيت فإذا بعجوز عمياء مقعدة، فقال لها: ما بال هذا الرجل يأتيك؟ قالت: إنه يتعهدني منذ كذا وكذا، يأتيني بما يصلحني ويخرج عني الأذى. إن الاهتمام بضعفاء المجتمع من عوامل النصر، ومن

القربات العظيمة التي يتقرب بها إلى المولى عز وجل، فينبغي للقادة الاهتمام بالضعفاء وتوفير احتياجاتهم الأساسية (الصلابي، 2005).

• عن ابن عمر قال: قدمت رفقة من التجار فنزلوا المصلي، فقال عمر لعبد الرحمن: هل لك أن تحرسهم الليلة من السرقة؟ فباتا يحرسانهم ويصليان ما كتب الله لهما، فسمع عمر بكاء فتوجه نحوه فقال لأم الصبي: اتقي الله وأحسني إلى صبيك. ثم عاد إلى مكانه، فسمع بكاءه فعاد إلى أمه فقال لها مثل ذلك، ثم عاد إلى مكانه، فلما كان من آخر الليل سمع بكاءه، فأتى أم الصبي الرضيع فقال لها: ويحك إني لأراك أم سوء ما لي أرى ابنك لا يقر منذ الليلة؟ قالت: يا عبد الله قد أبرمتني منذ الليلة، إني أعلمه الفطام فيأبى. قال: ولم؟ قالت: لأن عمر بن الخطاب لا يفرض مخصصا من المال إلا للفطم؟ قال: وكم له؟ قالت: كذا وكذا شهراً. قال: ويحك لا تعجيله. فصلى الفجر وما يستبين الناس قراءته من غلبة البكاء، فلما سلم قال: يا بؤساً لعمر كم قتل من أولاد المسلمين؟ ثم أمر منادياً فنادى: أن لا تعجلوا صبيانكم على الفطام، فإننا نفرض لكل مولود في الإسلام. وكتب بذلك إلى الآفاق: أن يفرض لكل مولود في الإسلام (ابن الجوزي، 1978).

• بين العقاد (2006) أنه فشا طاعون عمواس وعمر في طريقه إلى الشام، فلقبه أبو عبيدة وأصحابه عند تبوك وأخبروه خبر الطاعون، فاستشار المهاجرين والأنصار، فاختلفوا بين ناصح بالمضي وناصح بالعودة: ناصح بالمضي في طريقه يقول إنه خرج لأمر ولا يرى له أن يرجع عنه، وناصح بالعودة يقول إنه اصطحب «بقية الناس وأصحاب رسول الله ولا يرى أن يقدمهم على وباء». ثم دعا مشيخة قريش من مهاجرة الفتح فلم يختلف عليه رجلان، وأشاروا جميعاً بالرجوع. فقال أبو عبيدة: أتفرون من قدر الله؟ قال عمر: نعم، نفر من قدر الله إلى قدر الله، أرأيت لو كان لك إبل هبطت واديا له عدوتان (المكان المرتفع) إحداهما خصبة، والأخرى جدبة أليس إن رعيت الخصبة رعيتها بقدر الله، وإن رعيت الجدبة رعيتها بقدر الله؟ وما ترك مكانه حتى جاءه عبد الرحمن بن عوف فحسم الخلاف برأي النبي في الخروج من أرض الطاعون والقوم إليها حيث قال عليه السلام: "إذا سمعتم به بأرض فلا تقدموا عليه، وإذا وقع بأرض وأنتم بها فلا تخرجوا منها" (الشييباني، 2001، ج24، ص167).

• اختبار العمال قبل التولية: كان عمر رضي الله عنه يختبر عماله قبل أن يوليهم، وقد يطول هذا الاختبار كما يوضحه الأحنف بن قيس حين قال: "قدمت على عمر بن الخطاب رضوان الله عليه، فاحتبسني عنده حولا فقال: يا أحنف قد بلوتك وخبرتك فرأيت أن علانيتك حسنة وأنا أرجو أن تكون سريرتك مثل علانيتك، وإنا كنا نتحدث إنما يهلك هذه الأمة كل منافق عليهم، ثم قال له عمر: أتدرى لم احتبسك، وبين له أنه أراد اختباره ثم ولاه، ومن نصائح عمر للأحنف: يا أحنف، من كثر ضحكك قلت هيبته، ومن مزح استخف به، ومن أكثر من شيء عرف به، ومن كثر كلامه كثر سقطه، ومن كثر سقطه قل حياؤه، ومن قل حياؤه قل ورعه، ومن قل ورعه مات قلبه (الطبراني، 1994، ج2، ص370).

• من الرسائل المهمة في باب القضاء رسالة الفاروق إلى أبي عبيدة رضي الله عنه: "أما بعد، فإني كتبت إليك بكتاب، الزم خمس خصال يسلم لك دينك، وتأخذ بأفضل حظيك: إذا حضر الخصمان فعليك بالبينات العدول والأيمان القاطعة، ثم أذن الضعيف حتى يبسط لسانه، ويجترئ قلبه، وتعهد الغريب فإنه إذا طال حبسه ترك حاجته وانصرف إلى أهله، وإن الذي أبطل من لم يرفع به رأسا. واحرص على الصلح ما لم يستتب لك القضاء، والسلام. وكتب رضي الله عنه إلى معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنهما في القضاء: أما بعد، فإني كتبت إليك بكتاب في القضاء، الزم خمس خصال يسلم لك دينك، وتأخذ فيه بأفضل حظك: إذا تقدم إليك خصمان فعليك بالبيئة العادلة أو اليمين القاطعة، وأذن الضعيف حتى يشدد قلبه وينبسط لسانه، وتعهد الغريب، فإنك إن لم تتعهده ترك حقه، ورجع إلى أهله، وإنما ضيع حقه من لم يرفق به، وأس بينهم في لحظك وطرفك، وعليك بالصلح بين الناس، ما لم يستتب لك فصل القضاء" (الصلابي، 2005، ص273).

وبين العقاد (2006) أن عمر بن الخطاب قد أسس في الدولة الإسلامية نظام، فافتتح تاريخا، واستهل حضارة، وأنشأ حكومة، ورتب لها الدواوين، ونظم فيها أصول القضاء والإدارة، واتخذ لها بيت مال، ووصل بين أجزائها بالبريد، وحمى ثغورها بالمرابطين، وصنع كل شيء في الوقت الذي ينبغي أن يصنع فيه، وعلى الوجه الذي يحسن به الابتداء، فأوجز ما يقال فيه أنه وضع دستوراً لكل شيء، وتركه قائماً على أساس لمن شاء أن يبنى عليه، وأسس النظم الحكومية كلها فنظام الشوري الذي أقامه عمر على أحسن ما يقام عليه في زمانه، فجمع عنده نخبة الصحابة للمشاورة والاستفتاء، وأبقاهم على العمالة في أطراف

الدولة، تنزيها لأقدارهم، وانتفاعا برأيهم، واعتزازاً بتأييدهم له، ومعاونتهم إياه فيما يتولاه من ثواب أو عقاب (العقاد، 2006).

وهذه هي أهم الصفات التي يتحلى بها القائد التحويلي إنصاف جميع المرؤوسين حتى لو كانوا مخالفين لنا في الدين فالعدل أساس النجاح والفلاح، ولا يمكن لأي دولة أو مؤسسة ان تتجح الا إذا توفر العدل. ومن الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في حياة عمر بن الخطاب دراسة (الأحمري، 2022) حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية القيادية، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) لدى عمر رضي الله عنه. وقد تطرقت الدراسة إلى وصف فترة خلافة عمر، ثم بينت مفاهيم القيادة التحويلية وبعد ذلك تطرقت إلى أبعادها والآراء المختلفة حولها والعوامل المؤثرة عليها، ثم دراسة هذه الأبعاد لدى عمر وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الاستقرائي في وصف جوانب تطبيق عمر رضي الله عنه لأبعاد القيادة التحويلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن التاريخ الإسلامي يزخر بنماذج قيادية مميزة مثل عمر بن الخطاب، وللإسلام تأثير عظيم في شخصية عمر، وأن عمر طبق أبعاد القيادة التحويلية خلال فترة حكمه. وقدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات منها: فتح تخصص القيادة التربوية في الإسلام ضمن برامج الدراسات العليا، وتقديم برامج تدريبية للقادة للاستفادة من القادة المتميزون في التاريخ الإسلامي لا سيما النبي صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون، اعتماد برامج دبلوم ودورات طويلة للقادة لدراسة وفهم السيرة النبوية وسيرة الخلفاء.

3.3.4 علي بن أبي طالب.

علي بن أبي طالب بن عبد مناف بن عبد المطلب، وأمّه: فاطمة بنت أسد بن هاشم بن عبد مناف، أسلمت وهاجرت، ويكنى أبا الحسن، أسلم وهو ابن سبع سنين، ويقال: تسع، ويقال: عشر، ويقال: خمس عشرة، وشهد المشاهد كلها، ولم يتخلف إلا في تبوك فإن رسول الله صلى الله عليه وسلم خلفه في أهله، وكان غزير العلم (ابن الجوزي، 2012).

قال معاوية بن أبي سفيان لضرار بن ضمرة: صف لي علياً؟ فقال: أو تعفيني؟ قال: بل صفه. قال: أو تعفيني؟ قال: لا أعفيك. قال: أما إذا فإنه والله كان بعيد المدى، شديد القوى، يقول فصلاً، ويحكم عدلاً، يتفجر العلم من جوانبه، وينطق بالحكمة من نواحيه، يستوحش من الدنيا

وزهرتها، ويستأنس بالليل وظلمته، كان والله غزير الدمعة، طويل الفكرة، يقلب كفه ويخاطب نفسه، يعجبه من اللباس ما خشن، ومن الطعام ما جشِب، كان والله كأحدنا يجيبنا إذا سألناه، ويبتدئنا إذا أتينا، ويأتينا إذا دعواناه، ونحن والله مع تقريبه لنا وقربه منا لا نكلمه هيبة ولا نبتديه لعظمة، فإن تبسم فمثل اللؤلؤ المنظوم، يعظم أهل الدين ويحب المساكين، لا يطمع القوي في باطله، ولا ييأس الضعيف من عدله، وأشهد بالله لقد رأيته في بعض موافقه وقد أرخي الليل سجوفه، وغارت نجومه، وقد مثل في محرابه قابضاً على لحيته يتململ تملل السليم، ويكي بكاء الحزين، وكأني أسمعه وهو يقول: يا دنيا! يا دنيا! أبي تعرضت؟ أم لي تشوفت؟ هيهات هيهات! غري غري، قد طلقتك ثلاثاً لا رجعة لي فيك، فعمرك قصير، وعيشك حقير، وخطرك كبير!! أه من قلة الزاد، وبعد السفر، ووحشة الطريق؟! قال: فذرفت دموع معاوية رضي الله عنه حتى خرت على لحيته فما يملكها وهو ينشفها بكمه وقد اختنق القوم بالبكاء، ثم قال معاوية: رحم الله أبا الحسن كان والله كذلك، فكيف حزنك عليه يا ضرار؟ قال: حزن من ذبح ولداً في حجرها فلا تقف عبرتها، ولا يسكن حزنها (الأصبهاني، 1974).

ومن أروع قصص العدل في زمن علي بن أبي طالب قصة الدرع الذي فقده فعن شريح، قال: لما توجه علي إلى حرب معاوية افتقد درعا له، فلما انقضت الحرب ورجع إلى الكوفة أصاب الدرع في يد يهودي يبيعها في السوق، فقال له علي: يا يهودي هذه الدرع درعي لم أبع ولم أهب، فقال اليهودي: درعي وفي يدي، فقال علي: نصير إلى القاضي، فتقدما إلى شريح فجلس علي إلى جنب شريح، وجلس اليهودي بين يديه، فقال علي: لولا أن خصمي ذمي لاستويت معه في المجلس، سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: " صغروا بهم كما صغر الله بهم ". فقال شريح: قل يا أمير المؤمنين، فقال: نعم، إن هذه الدرع التي في يد اليهودي درعي لم أبع ولم أهب، فقال شريح: ما تقول يا يهودي؟ فقال: درعي وفي يدي. فقال شريح: يا أمير المؤمنين بينة، قال: نعم، الحسين والحسن يشهدان أن الدرع درعي، قال: شهادة الابن لا تجوز للأب، فقال: رجل من أهل الجنة لا تجوز شهادته، سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "الحسن والحسين سيدا شباب أهل الجنة" (الشيباني، 2001، ص) فقال اليهودي: أمير المؤمنين قدمني إلى قاضيه، وقاضيه قضى عليه، أشهد أن هذا للحق، أشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله، وأن الدرع درعك، كنت راكبا على جملك الأورق وأنت متوجه إلى

صفين، ف وقعت منك ليلاً فأخذتها، وخرج يقاتل مع علي بن أبي طالب بالنهروان فقتل (الجرجاني، 2001).

4.3.4 ربي بن عامر.

هو أحد صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم، واسمه: ربي بن عامر بن خالد بن عمرو الأسدي العمروي التميمي، وكانت أمه من كبار أهل قريش وساداتها، وقد أسلم في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، وكان من الجيش الذي شارك في فتح مدينة دمشق، وشارك في غزوة نهاوند، وشارك في معركة القادسية، وكانت له قصة فيها مع قائد الفرس رستم ونسرد الحوار الذي دار بينهم لبيان أثر قيادة الرسول التحويلية في أتباعه الذين فهموا الفكرة والهدف والرسالة من بعثته والهدف من وجودهم وتوسع وانتشار فكرتهم، وقد سجل التاريخ لنا حواراً دار بين الصحابي الجليل ربي بن عامر ورستم قائد الفرس عن الأفكار العامة للإسلام والجهاد فماذا قيل فيه؟ خلال فتح المسلمين لفارس أرسل رستم قائد الفرس يطلب من المسلمين وفداً للحديث معه؛ وذلك لرغبته الأكيدة في الصلح، أو أية وسيلة أخرى يرجع بها الجيش المسلم دون الدخول معه في حرب. ذهب ربي بن عامر ليقابل رستم، و"ربي" هذا لم يكن من قواد الجيوش الإسلامية، ولكنه سيد في قومه، فهم فكرة الدين وفكرة الإسلام ورسالته، قال رستم: ائذنوا له بالدخول فدخل ربي بفرسه على البسط (السجاد) الممتدة أمامه، وعندما دخل بفرسه وجد الوسائد بها ذهب؛ فقطع إحداها، ومرر لجام فرسه فيها وربطه به، ثم أخذ رمحه، واتجه صوب رستم وهو يتكى عليه، والرمح يدب في البسط فيقطعها، ووقف أهل فارس في صمت، وكذلك رستم، وبينما هم يفكرون في جلوسه جلس على الأرض، ووضع رمحه أمامه يتكى عليه، وبدأ رستم بالكلام. رستم: ما دعاك لهذا؟ فقال ربي: إنا لا نستحب أن نجلس على زينتك. رستم: ما جاء بكم؟ ربي: لقد ابتعثنا الله لنخرج العباد من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة، فمن قبل ذلك منا قبلنا منه، وإن لم يقبل قبلنا منه الجزية، وإن رفض قاتلناه حتى نظفر بالنصر. رستم: قد تموتون قبل ذلك. ربي: وعدنا الله عز وجل أن الجنة لمن مات منا على ذلك، وأن الظفر لمن بقي منا. رستم: قد سمعت مقالتك، فهل لك أن تؤجلنا حتى نأخذ الرأي مع قادتنا وأهلنا؟ ربي: نعم، أعطيك كم تحب: يوماً أو يومين؟ رستم: لا، ولكن أعطني أكثر؛ إنني أخاطب قومي في المدائن. ربي: إن رسول الله

قد سنّ لنا ألا نمكن أذاننا من الأعداء، وألا نؤخرهم عند اللقاء أكثر من ثلاث (أي ثلاثة أيام فقط حتى لا يتمكنوا منا ويتداركوا أمرهم)، فإني أعطيك ثلاثة أيام بعدها؛ اختر الإسلام وارجع عنك أو الجزية، أو القتال، وأنا كفيل لك عن قومي ألا نبدأك بالقتال إلا في اليوم الرابع، إلا إذا بدأتنا، رستم: أسيدهم أنت؟ ربي: لا، بل أنا رجل من الجيش، ولكنّ أدنانا يجير على إعلاننا. وعاد رستم يُكلّم حاشيته مرة أخرى. رستم: رأيتم من منطِقِه؟! رأيتم من قوته؟! رأيتم من تقته؟! يخاطب قومه ليستميلهم إلى عقد صلح مع المسلمين؛ وبذلك يتجنب الدخول معهم في حرب. ولكنهم رفضوا ولجّوا. وكان القتال. وانتصر المسلمون وانتهت دولة الفرس (ابن كثير، 1986).

5.3.4 عائشة بنت أبي بكر الصديق.

ولدت السيدة عائشة قبل هجرة رسول الله ﷺ إلى المدينة - على الأرجح - بسبع سنوات. فعائشة إذن ممن ولد في مهد الإسلام، وفتحت عينيها على ضيائه. وأما نسبها: فأبوها هو الصديق الأكبر لرسول الله، أبو بكر، واسمه عبد الله بن أبي قحافة واسم أبي قحافة عثمان بن عامر بن عمرو بن كعب بن سعد بن تيم بن مرة. ويلتقي نسبه مع نسب رسول الله. وكان اسم أبيها في الجاهلية عبد الكعبة، فسماه الرسول بعد أن أسلم عبد الله، أما أمها، فهي أم رومان، وقد اشتهرت بكنيتها هذه أكثر من أن تعرف باسمها، والراجح أن اسمها زينب، وقيل: دعد بنت عامر، ونسبها يرتفع إلى كنانة، وهي من السابقات إلى الإسلام، تقول عائشة رضي الله عنها: (لم أعدل أبواي إلا وهما يدينان بالإسلام)، والصحيح أن أم رومان هذه عاشت حتى توفيت في خلافة عثمان، وليس كما قال بعضهم أنها توفيت في سنة ست من الهجرة كما نص على ذلك البوطي (1997).

وفي الحديث عن أخلاق أم المؤمنين عائشة بنت الصديق نذكر ما قاله الحسيني (2003) نالت أم المؤمنين عائشة شرف صحبة المصطفى ﷺ منذ نعومة أظفارها إلى مرحلة الشباب، وقضت هذه الفترة الطويلة تحت ظلال وفي رعاية ذلك النبي المقدس الذي بعثه فاطر السماوات والأرض في هذا الكون ليكمل مكارم الأخلاق، وقد وصفه قائلاً: {وَإِنَّكَ لَعَلَى

خُلِقَ عَظِيمٍ} [القلم: 4] فأوصلتها هذه التربية العظيمة والصحة الكريمة إلى أوج الخلق الحسن، والمكانة العالية الرفيعة التي تعتبر قمة الترقية الروحانية ونهاية مطاف العلو المعنوي للإنسانية الحائرة، لذا كانت عائشة قد احتلت مكانة سامية مرموقة في الأخلاق الحسنة النبيلة الرفيعة، وكان الزهد والورع والعبادة والسخاء والجود والشفقة على الناس من أهم وأكبر معالم شخصيتها. فلما يوجد شخص يكون أبيا صاحب غيرة وأنفة، ويكون عادلا منصفا في الوقت نفسه، فاجتماع صفة الإباء والعدل في وقت واحد في شخص يعد من النوادر، ولا ينالها إلا من حاز أعلى درجات الأخلاق النبيلة وقمة السلوك الطيب، إلا أن عائشة التي ربتها اليد النبوية الكريمة، كان من أهم خصائصها ومميزاتها الجمع بين تلك الصفات وأنواع الأخلاق التي ظاهرها التضاد ويصعب على كل من هب ودب أن يجمعها، وبالتالي فكانت عائشة تتصف بصفة العدل والإنصاف مع كونها أبية النفس.

ورد عند ابن الجوزي (2012) عن أم ذرة وكانت تغشى عائشة قالت: بعث إليها ابن الزبير بمال في غرارتين. قالت: أراه ثمانين ومائة ألف، فدعت بطبق وهي يومئذ صائمة— فجلست تقسمه بين الناس، فأمست وما عندها من ذلك درهم، فلما أمست قالت: يا جارية هلمي فطري، فجاءتها بخبز وزيت. فقالت لها أم ذرة: أما استطعت مما قسمت اليوم أن تشتري لنا بدرهم لحماً فطر عليه؟ فقالت لها: لا تعفيني، لو كنت ذكرتي لفعلت!

نسيت نفسها وتذكرت مجتمعا وهذه هي صفة القادة العظماء الذين يكون جلّ همهم تفقد المحتاجين حتى لو كان على حسابهم مصداقا لقوله تعالى: (وَيُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ) (سورة الحشر: 9) فهي طبقت المنهج القيادي الذي تربت عليه من خلال سلوك الرسول محمد زوجها، وهذا يبين لنا أن القادة التحويلين في زمن الرسول لم يقتصر على الرجال فقط ولكن كان للنساء دور كبير في قيادة المجتمع المسلم. كانت عائشة مؤئل النساء، وكن يلتجئن إليها في رعاية حقوقهن المستضعفات

فكانت تدافع عنهن. وان النساء يهبن أن يعرضن شكواهن على رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم، فيأتين إلى عائشة، وتشكون أمرهن إليها، فتنوسط لهن إلى رسول الله محمد، أو تشجعهن لعرض شكواهن عليه مباشرة. روي عن عائشة أن فتاة دخلت عليها، فقالت: إن أبي زوجني من ابن أخيه يرفع بي خسيسته، وأنا كارهة. فقالت عائشة: اجلسي حتى يأتي رسول الله. فجاء رسول الله صلى الله عليه وسلم، فأخبرته. فأرسل إلى أبيها فدعاه، فجعل رسول الله

الأمر إليها. فقالت: يا رسول الله، قد أجزت ما صنع والدي، ولكن أردت أن أعلم النساء أن ليس للآباء من الأمر شيء (البوطي، 1997).

وذكر في علمها عن أبي موسى الأشعري قال: ما أشكل على أصحاب رسول الله ﷺ حديث قط إلا سألتنا عائشة عنه إلا وجدنا عندها منه علماً. وعن مسروق قال: نحلف بالله لقد رأينا الأكابر من أصحاب رسول الله ﷺ يسألون عائشة عن الفرائض. وعن عروة عن أبيه قال: ما رأيت أحداً من الناس أعلم بالقرآن ولا بفريضة ولا بحلال ولا بحرام ولا بشعر ولا بحديث العرب ولا بنسب من عائشة رضي الله عنها- (ابن الجوزي، 2012).

شاركت عائشة في بعض الغزوات قبل أن ينزل الحجاب، وفي رواية أنها شاركت في غزوة بدر الكبرى كذلك. أما في غزوة أحد فكان لها سهم وافر في نصرة المجاهدين، فكانت تسقي الجرحى، وتحمل قرب الماء على عاتقها لتفرغها في أفواه المجاهدين، يقول أنس: ((ولقد رأيت عائشة بنت أبي بكر وأم سليم لمشمرتان أرى خدم سوقهما تنقلان القرب على متونهما ثم تفرغانه في أفواههم ثم ترجعان فتملأنها ثم تجيئان تفرغانه في أفواه القوم)). وفي غزوة الخندق لما كان المسلمون شبه محاصرين نزلت من الحصن الذي وضع فيه النبي ﷺ النساء والأطفال، وتقدمت إلى الصفوف الأمامية (الحسيني، 2003).

قام الخلفاء الراشدون - رضي الله عنهم - بالأمر من بعده، يهتدون بهديه، ويتأسون به، فاضطلعوا بشؤون القيادة والولاية، يسوسون الناس بالعدل والحكمة والرحمة، شعارهم إقامة العدل، وهداية الخلق، وعمارة الأرض وفق المنهج الرباني الذي أخذوه عن رسول الله ﷺ. فعنوا باختيار الولاة والقادة ممن عرفوا بالقوة والأمانة، والنصح للخلق، حتى فتح الله على أيديهم القلوب والبلاد، وأسهموا جميعاً في بناء حضارة إسلامية عريقة كان لها أثرها الخير والفريد في تاريخ الإنسانية عبر القرون (العمرو، 1426هـ).

ونضرب ثلاثة نماذج تأثروا بنهج الرسول القيادي والتربوي وتغيروا وغيروا وهي:

1. نموذج من الرجال تأثر بنهج النبي محمد وهو مصعب بن عمير.
2. نموذج من النساء تأثرن وتربن على نهج القائد والنبي محمد ﷺ فغير فيها السلوك والفهم

3. والمثال الثالث ممن تأثروا بنهج النبي محمد ﷺ الصحابي صهيب الرومي.

6.3.4 مصعب بن عمير.

ولبيان أثر الرسول محمد ﷺ في إيجاد قادة تحويليين نسرِد قصة الصحابي مصعب بن عمير الذي عرف بأول سفير في الإسلام والتي ذكرها الجوزي (1992، ج3، ص193) وذكرها المقدسي (1927، ج5، ص96) والبوطي (2003) والغضبان (1987) وتذكر الروايات أن مصعب بن عمير أول من هاجر إلى المدينة، وأول سفير في الإسلام، حيث اشتهر قبل الإسلام بجماله وارتدائه أفضل الملابس وأغلاها وتعطره بأجمل العطور، فعُرف بـ"أعطر أهل مكة"، وكان من زينة شباب قريش، صارت قصته في الإسلام درسا من الدروس الهامة في صناعة القادة، ليتعلموا من خلالها حياة الرجال مع مبادئهم، واستعلائهم على الدنيا بما فيها من متاع مبهر. جاء بقلب مفتوح ونفس صادقة، ليدخل الإسلام، ويكون من أوائل المسلمين، ومن المحفظين لكتاب الله، وناشري الرسالة العظيمة. حرص النبي عليه الصلاة والسلام على تبليغ دعوة الإسلام إلى الناس كافة، وقد اتفق النبي الكريم على لقاء وفدٍ من يثرب عند العقبة، وقد كانت نتيجة هذا اللقاء عقد بيعة العقبة الأولى بين النبي الكريم واثنى عشر رجلاً من الأوس والخزرج. ولقد اتفقوا مع النبي على أن يرسل إليهم واحداً من رجاله حتى يعلمهم القرآن ويفقههم في الدين، وقد نظر النبي الكريم في أصحابه فلم يجد أنسب من الصحابي مصعب بن عمير -رضي الله عنه-؛ لما كان يتحلّى به من لياقةٍ وكياسة. فذهب مصعب رضي الله عنه مع وفد الأنصار وبقي في بيت أسعد بن زرارة -رضي الله عنه- في يثرب يعلم الناس الإسلام، فأقرأهم القرآن، وفقهم في الدين، وأمهم في الصلوات، وقد اهتدى على يده الصحابي الجليل أسيد بن حضير، وسيد قبيلة الأوس: سعد بن معاذ، الذي بإسلامه أسلم بنو عبد الأشهل جميعهم، وقد استمرت سفارته تسعة أشهر، وعاد قبل بيعة العقبة الثانية، وسر النبي لما قد أنجزه، حمل مصعب بن عمير رضي الله عنه لواء المسلمين في معركة أحد، وقد دافع عن النبي عليه الصلاة والسلام دفاعاً شديداً حتى أدركته المنية ونال الشهادة في سبيل الله تعالى وذلك في السنة الثالثة للهجرة بعمر 40 عاماً، قتلته ابن قثمة الليثي، وبعد انتهاء غزوة أحد جاء الرسول وأصحابه ينفقون أرض المعركة ويودعون شهداءها، وعند جثمان مصعب سألت دموع النبي وفيه غزيرةً

وقرأ على قبره قوله تعالى: (مَنْ الْمُؤْمِنِينَ رَجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا) (سورة الأحزاب: 23).

بهذه الشخصية القيادية التي تربت على منهج الرسول محمد ﷺ نجد معاني التضحية والوفاء والإخلاص والابداع في كل المهمات التي كلفها به الرسول محمد ابتداء بتمثيل الإسلام كسفير عندما اختاره الرسول ومرورا بدخول الإسلام لكل بيوت المدينة وتجهيز المدينة المنورة كقاعدة لاستقبال الرسول القائد عند هجرته لقيام الدولة، وانتهاء بحمله الراية في معركة أحد واستشهاده وهو يدافع عنها حتى الرمح الأخير.

7.3.4 الخنساء تماضر بنت عمرو.

ونسرد قصة الخنساء كما جاءت عند الحميري (1420هـ، ج2، ص479) وعند خطاب (1422هـ، ج1، ص23) وعند الاشبيلي (1408هـ، ج2، ص368) وعند السرجاني (2010).

ومن الصحابيات اللاتي ظهر فيها أثر الرسول محمد ﷺ في التربية والقيادة، تلك المرأة العربية المسلمة التي سميت بالخنساء، واسمها تماضر بنت عمرو بن الحارث السلمية، الشهيرة بالخنساء، ولدت 575م وتوفيت عام 645م، صحابية وشاعرة، أدركت الجاهلية والإسلام وأسلمت، واشتهرت برثائها لأخويها صخر ومعاوية اللذين قتلوا في الجاهلية، ولقبت بالخنساء بسبب ارتفاع أرنبتي أنفها. حيث مرت بحالتين متشابهتين لكن تصرفها تجاه كل حالة كان مختلفاً مع سابقتها أشد الاختلاف، متافراً أكبر التنافر، أولهما في الجاهلية، وثانيهما في الإسلام. وإن الذي لا يعرف السبب يستغرب من تصرف هذه المرأة.

- أما الحالة الأولى فقد كانت في الجاهلية يوم سمعت نبأ مقتل أخيها صخر، فوقع الخبر على قلبها كالصاعقة في الهشيم، توقدت جمرات قلبها حزناً عليه، ونطق لسانها بمرثيات له بلغت عشرات القصائد، وكان مما قالتها:

قذى بعينك أم بالعين عوار *** أم ذرفت إذ خلت من أهلها الدار
كأن عيني لذكراه إذا خطرت *** فيض يسيل على الخدين مدرار
وإن صخرأ لواليا وسيدنا *** وإن صخرأ إذا نشتوا لنار

وإن صخرأ لمقدام إذا ركبوا *** وإن صخرأ إذا جاعوا لعقار
وإن صخرأ لتأتم الهداة به *** كأنه علم في رأسه
نار

حمال ألوية هباط أودية***شهاد أندية للجيش جرار
ومما فعلته حزناً على أخويها "صخر ومعاوية" ما روي عن عمر أنه شاهدها تطوف
حول البيت وهي مخلوقة الرأس، تلطم خديها، وقد علفت نعل صخر في خمارها.
- أما الحالة الثانية التي مرت بها هذه المرأة والتي هي بعيدة كل البعد عن الحالة
الأولى: فيوم نادى المنادي أن هبي جيوش الإسلام للدفاع عن الدين والعقيدة ونشر الإسلام في
معركة القادسية، فجمعت أولادها الأربعة وحثتهم على القتال والجهاد في سبيل الله، لكن الغريب
في الأمر يوم بلغها نبأ استشهادهم، فما نطق لسانها برثائهم وهم فلذات أكبادهما، ولا لطمت
الخدود ولا شقت الجيوب، وإنما قالت برباطة جأش وعزيمة وثقة: "الحمد لله الذي شرفني
باستشهادهم، وإني أسأل الله أن يجمعني معهم في مستقر رحمته!"

حضرت الخنساء بنت عمرو بن الشريد حرب القادسية ومعه بنوها أربعة رجال فقالت
لهم من أول الليل إنكم أسلمتم طائعين وهاجرتم مختارين ووالله الذي لا إله غيره أنكم لبنو رجل
وإحد كما أنكم بنو امرأة واحدة ما خنت أباكم ولا فضحت خالكم ولا هجنت حسبكم ولا غيرت
نسبكم وقد تعلمون ما أعد الله للمسلمين من الثواب الجزيل في حرب الكافرين وأعلموا أن الدار
الباقية خير من الدنيا الفانية يقول الله يا أيها الذين آمنوا اصبروا وصابروا وربطوا واتقوا الله
لعلكم تفلحون فإذا أصبحتم غدا إن شاء الله سالمين فاغدوا إلى قتال عدوكم مستبصرين وبالله
على أعدائه مستبصرين فإذا رأيتم الحرب قد شممت عن ساقها واضطربت لظى على سباقها
وجللت نارا على أوراقها فتيمموا وطيسها وجالدوا رئيسها عند احتدام خميسها تظفروا بالغنم
والكرامة في دار الخلد والمقامة فخرج بنوها قابلين لنصحها عازمين على قولها الحميري
(1420هـ، ج2، ص479). فلما أضاء لهم الصبح باكروا مراكزهم وأنشأ أولهم يقول:

يا إختي إن العجوز الناصحة ... قد نصحتنا إذ دعتنا البارحة
مقالة ذات بيان واضحه ... فباكروا الحرب الضروس الكالحة
وإنما تلقون عند الصائحة ... من آل ساسان كلاباً نابحه
قد أيقنوا منكم بوقع الجائحة ... وأنتم بين حياة صالحه
أو ميتة تورث غنماً رابحه

وَتَقْدَمُ فِقَاتِلَ حَتَّى قَتَلَ رَحِمَةَ اللَّهِ ثُمَّ حَمَلَ الثَّانِي وَهُوَ يَقُولُ:
 إِنَّ الْعَجُوزَ ذَاتَ حَزْمٍ وَجَلْدٍ ... وَالنَّظْرَ الْأَوْفَقَ وَالرَّأْيَ السَّدِيدَ
 قَدْ أَمَرْتَنَا بِالسَّدَادِ وَالرَّشْدِ ... نَصِيحَةَ مِنْهَا وَبِرًّا بِالْوَالِدِ
 فَبَاكُرُوا الْحَرْبَ حِمَاةً فِي الْعُدَدِ ... إِمَّا لِنَفُوزِ بَارِدِ عَانَ الْكَبْدِ
 أَوْ مِيئَةَ تَوْرَثِكُمْ غَنَمِ الْأَبْدِ ... فِي جَنَّةِ الْفَرْدُوسِ وَالْعَيْشِ الرَّغْدِ
 فِقَاتِلْ إِلَى أَنْ اسْتَشْهَدَ رَحِمَةَ اللَّهِ ثُمَّ حَمَلَ الثَّلَاثِ وَهُوَ يَقُولُ:
 وَاللَّهِ لَا نَعْصِي الْعَجُوزَ حَرْفًا ... قَدْ أَمَرْتَنَا حَرْبًا وَعَطْفًا
 نَصْحًا وَبِرًّا صَادِقًا وَلَطْفًا ... فَبَاكُرُوا الْحَرْبَ الضَّرُوسَ زَحْفًا
 حَتَّى تَلْفُوا آلَ سَاسَانَ لِفَا ... أَوْ تَكْشِفُوهُمْ عَنِّ حِمَاكُمُ الْكَشْفَا
 إِنَّا نَرَى التَّقْصِيرَ عَنْهُمْ ضَعْفًا ... وَالْقَتْلَ فِيكُمْ نَجْدَةً وَعَرْفًا
 فِقَاتِلْ حَتَّى اسْتَشْهَدَ رَحِمَةَ اللَّهِ ثُمَّ حَمَلَ الرَّابِعَ وَهُوَ يَقُولُ:
 لَسْتُ لَخَنْسَاءٍ وَلَا لِلْأَحْزَمِ ... وَلَا لَعَمْرُو ذِي السَّنَاءِ الْأَقْدَمِ
 إِنْ لَمْ أُرِدْ فِي الْجَيْشِ جَيْشَ الْأَعْجَمِ ... مَا ضَ عَلَى الْهَوْلِ خُضْمَ خُضْرَمِ
 إِمَّا لِنَفُوزِ عَاجِلٍ وَمَغْنَمِ ... أَوْ لَوْفَاةٍ فِي السَّبِيلِ الْأَكْرَمِ

فِقَاتِلْ حَتَّى قَتَلَ رَحِمَةَ اللَّهِ فَبَلَّغَهَا الْخَبَرَ فَقَالَتْ: الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي شَرَّفَنِي بِقَتْلِهِمْ وَأَرْجُو مِنْ
 رَبِّي أَنْ يَجْمَعَنِي بِهِمْ فِي مُسْتَقَرِّ رَحْمَتِهِ. وَكَانَ عَمْرُ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يُعْطِي الْخَنْسَاءَ أَرْزَاقَ
 أَوْلَادِهَا الثَّارِبَةَ لِكُلِّ وَاحِدٍ مَائَتِي دِرْهَمٍ حَتَّى مَاتَ.

ومن لا يعرف السبب الذي حول هذه المرأة من حال إلى حال يظل مستغرباً، ويبقى في
 حيرة من أمره فهذه المرأة تسلل إلى قلبها أمر غير حياتها، وقلب أفكارها، ورأب صدع
 قلبها، إنها باختصار دخلت في الإسلام، نعم دخلت في الإسلام الذي أعطى مفاهيم جديدة لكل
 شيء، وتأثرت بالرسول محمد ﷺ معلم البشرية معنى العزة والكرامة والأنفة وكيف يضحى
 المسلم بأغلى ما يملك لنصرة الفكرة التي يعيش ويحيا لنجاحها. فالرسول محمد أحيأ فيها مفاهيم
 جديدة عن الموت والحياة والصبر والخلود. فانتقلت من حال اليأس والقنوط إلى حال التفاؤل
 والأمل، وانتقلت من حال القلق والاضطراب إلى حال الطمأنينة والاستقرار، وانتقلت من حالة
 الشرود والضياع إلى حالة الوضوح في الأهداف، وتوجيه الجهود إلى مرضاة رب العالمين.

نعم هذا هو الإسلام الذي ينقل الإنسان ويحوّله من حال إلى حال، ويرقى به إلى مصاف
 الكمال، فيتخلى عن كل الرذائل، ويتحلى بكل السمائل، ليقف ثابتاً في وجه الزمن، ويتخطى آلام

المحن، وليحقق الخلافة الحقيقية التي أَرادها الله للإنسان خليفة على وجه الأرض، ولم يكن ذلك ليكون لولا قيادة الرسول البارعة في تغيير التفكير لدى أتباعه ولوضوح الرؤية والهدف من خلقه.

8.3.4 صهيب الرومي.

هو صهيب بن سنان بن مالك، أبو يحيى وأمه من بني مالك بن عمرو بن تميم، وهو الرومي قيل له ذلك؛ لأن الروم سبوه صغيراً.

حال صهيب الرومي في الجاهلية: لقد كان والده حاكم (الأبلة) ووالياً عليها لكسرى، فهو من العرب الذين نزحوا إلى العراق قبل الإسلام بعهد طويل، وله قصر كبير على شاطئ الفرات، فعاش صهيب طفولة ناعمة سعيدة، إلى أن سبي بهجوم رومي، وقضى طفولته وصدر شبابه في بلاد الروم، وأخذ لسانهم ولهجتهم، وباعه تجار الرقيق أخيراً لعبد الله بن جدعان في مكة وأعجب سيده الجديد بذكائه ونشاطه وإخلاصه. ونتيجة إعجاب سيده بذكائه ونشاطه وإخلاصه أعتقه وحرره وأخذ يتاجر معه حتى أصبح لديه المال الكثير.

قصة إسلام صهيب الرومي: يقول عمار بن ياسر: لقيت صهيب بن سنان على باب دار الأرقم، ورسول الله فيها، فقلت له: ماذا تريد؟ فأجابني: ماذا تريد أنت؟ قلت له: أريد أن أدخل على محمد، فأسمع ما يقول. قال: وأنا أريد ذلك. فدخلنا على رسول الله صلى الله عليه وسلم فعرض علينا الإسلام، فأسلمنا ثم مكثنا على ذلك حتى أمسينا، ثم خرجنا، ونحن مستخفيان فكان إسلامهما بعد بضعة وثلاثين رجلاً. وروى عن رسول الله: "السباق أربعة: أنا سابق العرب، وصهيب سابق الروم، وبلال سابق الحبشة، وسلمان سابق الفرس" (الشامي، 1414هـ، ج1، ص468).

أثر الرسول صلى الله عليه وسلم في تربية صهيب: كما جاء عند الشافعي "عندما هم الرسول بالهجرة، علم صهيب به، وكان من المفروض أن يكون ثالث الرسول صلى الله عليه وسلم وأبي بكر، ولكن أعاقه الكافرون، فسبقه الرسول وأبو بكر، وحين استطاع الانطلاق في الصحراء، أدركه قناصة قريش، فصاح فيهم: "يا معشر قريش، لقد علمتم أنني من أربابكم رجل، وإيم الله لا تصلون إلي حتى أرمي بكل سهم معي في كنانتي ثم أضربكم بسيفي، حتى لا يبقى في يدي منه شيء، فأقدموا إن شئتم، وإن شئتم دلتكم على مالي وتتركوني وشأني". فقبل المشركون المال وتركوه قائلين: أتيتنا صعلوكاً فقيراً، فكثر مالك عندنا، وبلغت بيننا ما بلغت، والآن تنطلق بنفسك

وبمالك. فدلهم على ماله وانطلق إلى المدينة، فأدرك الرسول في قباء، ولم يكذ يراه الرسول حتى ناداه متهللاً: "ربح البيع أبا يحيى.. ربح البيع أبا يحيى"، فقال: يا رسول الله، ما سبقني إليك أحد، وما أخبرك إلا جبريل. فنزل فيه قوله تعالى: {وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ} [البقرة: 207] (الشافعي، 1428هـ، ج1، ص318).

ونسرد ما جاء عند العثيمين (1426هـ، ج3، ص94) عن أبي هبيرة عائذ بن عمرو المزني وهو من أهل بيعة الرضوان رضي الله عنه، أن أبا سفيان أتى على سلمان وصهيب وبلال في نفر فقالوا: ما أخذت سيوف الله من عدو الله مأخذها يعني: يريدون أنهم لم يشفوا أنفسهم مما فعل بهم أسيادهم من قريش، الذين كانوا يعذبونهم ويؤذونهم في دين الله عز وجل، فقال أبو بكر رضي الله عنه: أتقولون هذا لشيخ قريش وسيدهم؟ فأتى النبي صلى الله عليه وسلم، فأخبره فقال: ((يا أبا بكر لعلك أغضبتهم؟ لئن كنت أغضبتهم لقد أغضبت ربك)) (النجدي، 1423هـ، ج1، ص263) فأتاهم فقال: يا إخوتي أغضبتكم؟ قالوا: لا، يغفر الله لك يا أخي. مع أنهم من الموالى وليسوا بشيء في عداد الناس وأشرافهم، فدل هذا على أنه لا يجوز للإنسان أن يترفع على الفقراء والمساكين ومن ليس لهم قيمة في المجتمع؛ لأن القيمة الحقيقية هي قيمة الإنسان عند الله، كما قال الله تعالى: (إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ) (الحجرات: 13)، والذي ينبغي للإنسان أن يخفض جناحه للمؤمنين ولو كانوا غير ذي جاه؛ لأن هذا هو الذي أمر الله به نبيه صلى الله عليه وسلم حيث قال: (وَاحْقِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ) (الحجر: 88). وهذا الذي أمر النبي أصحابه به عند تربيتهم وتوجيههم.

أهم ملامح شخصية صهيب الرومي: الجود والإنفاق كان صهيباً جواداً كريم العطاء، ينفق كل عطائه من بيت المال في سبيل الله، يعين المحتاج ويغيث المكروب، ويطعم الطعام على حبه مسكيناً ويتيمماً وأسيراً، حتى أثار سخاؤه المفرط انتباه عمر بن الخطاب فقال: "أراك تطعم كثيراً حتى أنك تسرف"، فأجابه صهيب: لقد سمعت رسول الله يقول: "خياركم من أطعم الطعام ورد السلام" (الأصبهاني، 1394هـ، ج1، ص153)، فذلك الذي يحملني على أن أطعم الطعام.

من مواقف صهيب الرومي مع رسول الله: يتحدث صهيب عن ولائه للإسلام فيقول: "لم يشهد رسول الله مشهداً قط، إلا كنت حاضره، ولم يبايع بيعة قط إلا كنت حاضره، ولم يسر

سرية قط إلا كنت حاضره، ولا غزا غزاة قط، أول الزمان وآخره، إلا كنت فيها عن يمينه أو شماله، وما خاف -المسلمون- أمامهم قط، إلا كنت أمامهم، ولا خافوا وراءهم، إلا كنت وراءهم، وما جعلت رسول الله بيني وبين العدو أبداً حتى لقي ربه" (الطبراني، 1994، ج8، ص37). وكان إلى جانب ورعه خفيف الروح، حاضر النكته، فقد رآه الرسول يأكل رطب، وكان بإحدى عينيه رمد، فقال له الرسول ضاحكاً: "أتأكل الرطب وفي عينيك رمد" فأجاب قائلاً: "وأي بأس؟ إني آكله بعيني الأخرى!!".

من مواقف صهيب الرومي مع الصحابة: موقف صهيب مع عمر بن الخطاب فقد روي "عَنْ زَيْدِ بْنِ سَلَمٍ، عَنْ أَبِيهِ، قَالَ: خَرَجْتُ مَعَ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ حَتَّى دَخَلْتُ عَلَى صُهَيْبٍ حَائِطًا بِالْعَالِيَةِ، فَلَمَّا رَأَهُ صُهَيْبٌ قَالَ: يَا نَاسُ يَا نَاسُ، فَقَالَ عُمَرُ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: مَا لَهُ لَا أَبَا لَهُ يَدْعُو عَلَيَّ النَّاسَ، قَالَ: وَإِنَّمَا يَدْعُو غُلَامًا لَهُ يُقَالُ لَهُ يَحْنَسُ قَالَ: يَا صُهَيْبُ، مَا فِيكَ شَيْءٌ أَعْيَبُهُ إِلَّا ثَلَاثَ خِصَالٍ لَوْلَاهُنَّ مَا قَدَّمْتُ عَلَيْكَ أَحَدًا، قَالَ: مَا هُنَّ فَإِنَّكَ طَعَانٌ. قَالَ: فَهَلْ هُوَ مُخْبِرِي عَنْهُنَّ؟ قَالَ: مَا أَنْتَ سَأَلِي عَنْ شَيْءٍ إِلَّا أَخْبَرْتُكَ بِهِ، قَالَ: وَمَا أَنْتَ بِمُخْبِرِي عَنْ شَيْءٍ إِلَّا صَدَقْتُكَ، قَالَ: أَرَأَيْكَ تُبَدِّرُ مَالَكَ، وَتَكْتَنِي بِاسْمِ نَبِيِّ أَبِي يَحْيَى، وَتُنْسَبُ عَرَبِيًّا، وَلِسَانُكَ أَعْجَمِيٌّ قَالَ: أَمَّا تَبْدِيرِي مَالِي، فَمَا أَنْفَعُهُ إِلَّا فِي حَقِّهِ، وَأَمَّا كِتَابِي، «فَإِنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كَنَانِي بِأَبِي يَحْيَى»، أَوْ أَثَرُهَا لِقَوْلِكَ، وَأَمَّا انْتِسَابِي فِي الْعَرَبِ، فَإِنَّ الرُّومَ سَبَّيْتِي وَأَنَا صَغِيرٌ، فَإِنِّي لَا أُذْكَرُ أَهْلَ بَيْتِي، وَلَوْ أَنِّي انْفَلَقْتُ عَنْ رَوْثَةٍ انْتَسَبْتُ إِلَيْهَا" (الطبراني، 1994، ج8، ص32).

ولما مات عمر أوصى أن يصلي عليه صهيب، وأن يصلي بالناس إلى أن يجتمع المسلمون على إمام، وكانت حياة صهيب مترعة بالمزايا والعظائم، فإن اختيار عمر بن الخطاب إياه ليؤم المسلمين في الصلاة مزية تملأ حياته ألفة وعظمة، فعندما اعتدي على أمير المؤمنين وهو يصلي بالمسلمين صلاة الفجر. وعندما أحس نهاية الأجل، فراح يلقي على أصحابه وصيته وكلماته الأخيرة ثم قال: "إِذَا مِتُّ فَتَرَبَّصُوا ثَلَاثَةَ أَيَّامٍ، وَلا يُصَلِّ بِالنَّاسِ صُهَيْبٌ، وَلا يَأْتِينَنَّ الْيَوْمَ الرَّابِعُ إِلَّا وَعَلَيْكُمْ أَمِيرٌ مِنْكُمْ" (الحميري، 1420هـ، ج2، ص604).

بعض ما روى صهيب الرومي عن النبي صلى الله عليه وسلم:

كما جاء عند الشيباني (2001، ج31، ص265) عَنْ صُهَيْبٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " إِذَا دَخَلَ أَهْلُ الْجَنَّةِ الْجَنَّةَ نُودُوا: يَا أَهْلَ الْجَنَّةِ، إِنَّ لَكُمْ مَوْعِدًا عِنْدَ اللَّهِ مَوْعِدًا لَمْ تَرَوْهُ، فَقَالُوا: وَمَا هُوَ؟ أَلَمْ نُبَيِّضْ وُجُوهَنَا وَنُزَحِّزْهَا عَنِ النَّارِ، وَنُدْخِلُنَا الْجَنَّةَ؟ " قَالَ: " فَيُكْشَفُ الْحِجَابُ، فَيَنْظُرُونَ إِلَيْهِ، فَوَاللَّهِ مَا أَعْطَاهُمُ اللَّهُ شَيْئًا أَحَبَّ إِلَيْهِمْ مِنْهُ " ثُمَّ تَلَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: {لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ} (سورة يونس:26)

عَنْ صُهَيْبٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «عَجَبًا لِأَمْرِ الْمُؤْمِنِ، إِنَّ أَمْرَهُ كُلَّهُ خَيْرٌ، وَلَيْسَ ذَلِكَ لِأَحَدٍ إِلَّا لِلْمُؤْمِنِ، إِنْ أَصَابَتْهُ سَرَاءٌ شَكَرَ، فَكَانَ خَيْرًا لَهُ، وَإِنْ أَصَابَتْهُ ضَرَاءٌ، صَبَرَ فَكَانَ خَيْرًا لَهُ» (النيسابوري، 1983، ج4، ص2999). «ثُوقِي صُهَيْبٌ فِي سُؤَالِ سَنَةِ ثَمَانَ وَتَلَاثِينَ وَهُوَ ابْنُ سَبْعِينَ سَنَةً بِالْمَدِينَةِ، وَدُفِنَ بِالْبَقِيعِ، وَكَانَ يُكْنَىٰ أَبَا يَحْيَىٰ» (النيسابوري، 1990، ج3، ص449).

الفصل الخامس

النموذج المقترح والتوصيات

1.5 نموذج قيادي تطويري استشرافي مستوحى من نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

وسيتم في هذا الفصل تقديم النموذج المقترح والذي يجيب عن السؤال الرابع في الدراسة، وتقديم توصيات الدراسة.

1.1.5 النموذج المقترح

تهدف عمليات استشراف المستقبل في مؤسسات التعليم العالي إلى توفير قاعدة معرفية تساعد القائمين على عمليات التخطيط على صياغة الاستراتيجيات، وبناء وتفعيل التوجهات الاستراتيجية، وتصميم البرامج الأكاديمية، ورسم الخطط التطويرية للعمل الأكاديمي، وطرح البدائل، ومعالجة الأزمات ومواجهتها، واكتشاف المشكلات قبل وقوعها، بالإضافة إلى تطوير البرامج الأكاديمية بما يحقق المواءمة مع احتياجات سوق عمل تتسم بالدولية والتغيير المستمر، وتحقيق التفاعل الإيجابي مع احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية (فليه، والزكي، 2003).

2.1.5 خصائص تميز الاستشراف.

بين (الهنداوي وآخرون، 2017، ص27) هناك أربع خصائص تميز الاستشراف عن

أنواع أخرى من دراسات المستقبل:

أولاً: موجه بالعمل: فالاستشراف ليس تحليل تطورات المستقبل أو تأملها فقط ولكن أيضاً دعم العاملين من أجل تشكيل المستقبل بشكل أكثر فاعلية. نظرياً لا يمكن اعتبار الدراسات التحليلية للمستقبلات (أي دراسات المستقبلات) على أنها عملية استشراف دون ربطها بالأفعال الممكنة مستقبلاً؛ حيث يكون هناك إمكانية لتشكيل المستقبل.

ثانياً: منفتح على المستقبل البديل: يفترض الاستشراف أن المستقبل غير محتوم. وبالتالي

يمكن للمستقبل أن يتطور في اتجاهات مختلفة، وهذه الاتجاهات يمكن تشكيلها إلى حد ما

بالقرارات المتخذة اليوم. بمعنى آخر، هناك درجة معينة من الحرية في الاختيار بين مستقبلات بديلة ممكنة، وبالتالي زيادة فرصة الوصول إلى حالة المستقبل المرغوبة.

ثالثاً: تشاركي: لا يتم القيام بالاستشراف من قبل مجموعة صغيرة من الخبراء أو الأكاديميين، بل يشمل اعداداً أكبر من مختلف مجموعات الممثلين المعنيين بالقضايا المطروحة. وتنتشر نتائج عملية الاستشراف بين جمهور كبير سعياً وراء ردود أفعاله، والحصول على التغذية الراجعة.

رابعاً: متعدد الاختصاصات: يركز الاستشراف على مبدأ أن المشاكل التي تواجهها لا يمكن فهمها بشكل صحيح إذا ربطناها ببعدها واحد ثم قسمناها كي تناسب منظور مختلف الاختصاصات الأكاديمية. وإنما يقدم الاستشراف طريقة تستحوذ على الحقائق في مجملها مع جميع المتغيرات التي تؤثر فيها، بغض النظر عن النوع: الكمي والنوعي.

ولتقديم نموذج قيادي تطويري مستوحى من نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم ومن أدبيات القيادة التحويلية قام الباحث بما يلي:

- جمع العديد من البحوث والأدبيات المتعلقة في: (استشراف المستقبل، نهج الرسول صلى الله عليه وسلم في استشراف المستقبل، الأدب التربوي المرتبط بالقيادة التحويلية وعناصرها وكيف نحققها، مراجعة بحوث عديدة مرتبطة بتقديم نموذج مقترح قيادي ناجح في تغيير المؤسسات التعليمية).
- تقسيم المقترح القيادي الى قسمين: (قسم يرتبط بمنهج عملي، وقسم مرتبط بمحاضرات نظرية تشاركية).
- الاطلاع على محاضرات تناولت: (القيادة التحويلية، كيف تطور نموذج قيادي، أثر المقترحات على تطوير قيادة المؤسسات التعليمية، الاطلاع على نماذج عالمية في القيادة التحويلية في جامعات عالمية ومحلية).
- تقديم هذا النموذج لمجموعات مختصة مكونة من قادة تربويين ومحاضرين في القيادة التربوية في مؤسسات الوطن المختلفة للحصول على التغذية الراجعة، ورؤيتهم في النموذج المقترح لتطوير المؤسسات التعليمية.
- الاطلاع على بعض التصورات المقترحة لتطوير برامج القيادة في بعض الجامعات العربية والأجنبية مثل: (برنامج مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف

(الشريف والحريري وحسنين، 2016)، وتصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية (الرشيدى، 2021)، وبرنامج المدارس في وكالة الغوث الدولية في غزة التابعة للأمم المتحدة، وللاجئين الفلسطينيين (صيام، 2017)، وبرنامج جامعة ويسترن أونتاريو بكندا (2015)، وبرنامج جامعة سان دييجو بالولايات المتحدة الأمريكية (2015). وتم بناء النموذج المقترح بصورته النهائية (ملحق رقم 3) بعد تحكيمه من قبل خبراء تربويين (ملحق رقم 2).

3.1.5 أهداف النموذج المقترح.

1. إعداد قادة في الجامعات والمدارس الفلسطينية ذوي قدرات قيادية عالية ومهارات متميزة.
2. الارتقاء بالمؤسسات التعليمية في فلسطين.
3. تطوير البرامج التدريبية القيادية المبنية على القيادة التحويلية المستوحاة من نهج الرسول محمد عليه السلام.
4. تنمية كفاءات وقدرات القيادات التربوية في مجال التفكير والعمل الإبداعي والتعامل مع المتغيرات.
5. بناء نموذج قيادي مبني على منظومة أخلاقية قيادية للارتقاء بالمرؤوسين لصناعة قيادة من خلال تغيير مستوى المرؤوسين.

4.1.5 مبادئ النموذج المقترح.

1. ترسيخ القيم الأخلاقية لدى القادة المتدربين.
2. تعزيز العمل الجماعي التعاوني في العمل القيادي التربوي للوصول لعمل مؤسساتي مبني على المشاركة الفاعلة بين القائد والمرؤوسين.
3. تكييف وسائل القيادة التحويلية المبنية على نهج الرسول محمد ﷺ للتوائم مع التغيرات المتسارعة.

4. تقبل النقد وترسيخ روح الحوار بين الطواقم القيادية والمرؤوسين في المؤسسات التربوية، وتبادل الخبرات.

5. الاستفادة من التجارب العالمية القيادية في جامعات دول العالم.

5.1.5 الفئة المستهدفة.

يستهدف النموذج المقترح اعداد وتدريب المدراء والقادة التربويين في الجامعات والمدارس الفلسطينية المختلفة، وكوادر وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي.

6.1.5 كيفية الاختيار.

يتم تحديد المدراء من الجامعات والمدارس إما بتزكية ضمن أسس تنافسية مثل التقييم السنوي، أو إنجاز كل مدير، أو حاجته للتدريب القيادي، أو أي أسس أخرى تضعها الجامعة والمدرسة بالتنسيق مع مركز أعداد القادة التحويليين للمدراء التربويين في الجامعات والمدارس الفلسطينية المشرف على تطبيق النموذج، أو من خلال عقد امتحان لفرز المستهدفين وفق معيار محدد.

7.1.5 الجهة المسؤولة عن تنفيذ النموذج.

تقوم وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع إدارات الجامعات والمدارس الفلسطينية المختلفة وذلك بإنشاء مركز باسم (مركز إعداد القادة التحويليين للمدراء التربويين في الجامعات والمدارس الفلسطينية) يشترك فيه ممثل عن الجامعات والمدارس الفلسطينية التابعة تشرف عليه وتتابعه وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم من خلال لجنة يتم تشكيلها، وتوضع لها رؤية ورسالة وأهداف وميزانية خاصة بها مع تمثيل رسمي لكافة الجامعات الفلسطينية.

8.1.5 مكان عقد الدورات القيادية.

الجانب النظري من النموذج يتم تقديمه للقادة في مبنى مجهز لوجستياً لكافة المحاضرات وذلك بالترتيب والتنسيق بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم، سواء كان هذا المبنى بناءً مستقلاً أو قاعات جامعية تناسب الطلبة حسب مكان سكنهم ومجهزة لتحقيق الهدف من المحاضرات.

9.1.5 رؤية مركز إعداد القادة التحويليين التربويين في الجامعات الفلسطينية: (قيادات تحويلية

تربوية متميزة ومبدعة في المؤسسات التعليمية الجامعية ومدراء المدارس).

10.1.5 رسالة مركز إعداد القادة التحويليين التربويين في الجامعات والمدارس الفلسطينية:

مؤسسة تربوية حكومية تهدف إلى إعداد قادة تحويليين في دولة فلسطين من خلال الاعتماد على نظرية القيادة التحويلية العالمية المنبثقة من نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في زرع معاني القيم والأخلاق القيادية الحميدة وروح التعاون المشترك للارتقاء بالمستوى القيادي في الجامعات الفلسطينية لرفد وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية التابعة لها بمستوى قيادي يرفع من مستوى التعليم في فلسطين.

11.1.5 محتوى النموذج المقترح.

يتضمن هذا النموذج المقترح (21) ساعة من المحاضرات النظرية، و(15) ساعة من التدريب العملي:

ويعتمد نموذج القيادة التحويلية للقادة التربويين على المحاور التالية:

المحور الأول: ويتضمن المحاضرات النظرية وذلك على النحو التالي:

1. تعريف عام بالقيادة التحويلية (3 ساعات). وتشمل كل مما يلي:

- نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأهدافها.
- أبعاد ومبادئ القيادة التحويلية.

- عناصر وخصائص ووظائف القيادة التحويلية.
2. القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع القيادي وتشمل (3 ساعات). وتشمل ما يلي:
- سمات الإبداع القيادي.
 - معوقات الإبداع القيادي.
 - كيف نحقق الإبداع القيادي في مؤسسات التعليم العالي.
3. كيف تكون قائداً تحويلياً مبدعاً؟ (3 ساعات). وتشمل ما يلي:
- وضع رؤيا مستقبلية مثيرة للإلهام.
 - تحفيز المرؤوسين إلى تقبل الرؤيا وحسن تقديمها للمرؤوسين.
 - تأسيس علاقات قوية ومبنية على الثقة مع الأشخاص الذين يعملون معك.
4. القيادة التحويلية من منظور إسلامي (3 ساعات). وتشمل ما يلي:
- التأصيل الإسلامي لنظرية القيادة التحويلية.
 - القيادة التحويلية في نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وأثرها في تحقيق التغيير.
 - العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم.
5. نظرية القيادة النبوية التحويلية (3 ساعات). وتشمل ما يلي:
- عناصر القيادة التحويلية في نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم.
 - توصيف القيادة التحويلية النبوية.
 - مقاصد الشريعة الإسلامية وعلاقتها بالقيادة التحويلية.
6. تطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم من خلال القيادة التحويلية النبوية (3 ساعات). وتشمل ما يلي:
- معنى التغيير وأهميته في مؤسسات التعليم.
 - الإعداد للتغيير، وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير.
 - تكوين رؤية مستقبلية واستراتيجية واضحة للتغيير.

7. القيادة التحويلية النبوية واستشراف المستقبل. (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- الفرق بين التخطيط واستشراف المستقبل والتجيم بالغيب، وعلاقة استشراف المستقبل في مؤسسات التعليم العالي في عملية التخطيط وصياغة الاستراتيجيات.
- الأسس الشرعية والمعرفية والمنهجية لاستشراف المستقبل.
- تحقيق الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في قيادته استشراف المستقبل من خلال أمثلة عملية حدثت مع الرسول محمد صلى الله عليه وسلم.

المحور الثاني: ويتضمن التدريب العملي (15 ساعة) وتكون آليات تنفيذه على النحو التالي:

1. ورشات عمل وتطبيق عملي للمواقف والمشاهدات التي يمر بها القادة داخل الجامعات الفلسطينية.
2. تمثيل أدوار القادة قدر الإمكان، من خلال مواقف طبيعية افتراضية لمعرفة كيفية التعامل معها.
3. كيفية التعامل مع الأزمات مثل حالات الحروب والانتفاضات والابوة المؤثرة على التعليم.
4. حوارات مفتوحة حول المواقف التي تتم عن كيفية تعامل القادة مع سلوكيات المرؤوسين في الجامعات والمدارس الفلسطينية.
5. تطبيق عملي لكيفية استشراف المستقبل والتخطيط له في وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية التابعة لهم، وبيان ودور القائد في تحقيق ذلك.

12.1.5 التوصيات لنجاح النموذج المقترح.

1. تمكين القادة المتدربين من العمل في المواقع القيادية في الجامعات والمدارس الفلسطينية.
2. التعاون الدائم بين وزارة التعليم العالي وإدارات الجامعات ووزارة التربية والتعليم والمدارس لمتابعة مدى تأثير النموذج التدريبي على السلوك القيادي للمتدربين.

3. العمل على تطوير النموذج من خلال التغذية الراجعة من إدارة الجامعات والمدارس على السلوك القيادي للمتدربين.

4. توفير الدعم اللوجستي والإداري الكامل للقادة المتدربين أثناء التدريب، وأثناء التطبيق في الجامعات والمدارس الفلسطينية.

5. وجود سند قانوني لا يتعارض مع أنظمة الجامعات يضمن تدريب المدراء والقادة الذين تم اختيارهم للتدريب على العناصر القيادية التي تعلموها في المواقع المختلفة، وذلك لضمان نجاح الجانب العملي من التدريب والذي هو الأهم لإعداد القادة.

6. المتابعة بعد التدريب على النموذج المقترح، ودراسة التغذية الراجعة وتطوير النموذج.

فهم نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم بطريقة تتناسب مع اختلاف الزمان والمكان ليكون النهج واقعي. تعد عملية بناء نموذج قيادي استشرافي تحويلي على ضوء المبادئ المستوحاة من نهج الرسول محمد عليه السلام جزء هام في عملية تطوير المؤسسات التعليمية وخاصة عندما نلاحظ حاجتنا الماسة لمثل هذه النماذج التي ترفع من كفاءة وقدرة المؤسسات التعليمية في تغيير واقعها نحو تحويلها لمؤسسات تبني القدرات والقيم والكفاءات من خلال جمع العلوم المعاصرة والتي تهتم بالقيادة التحويلية وربطها بنهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم من خلال قيادته للمجتمع في المدينة المنورة التي استطاع تحويلها على جميع المستويات التربوية والأخلاقية والإبداعية، وتربية قادة تحويليين قادرين على اكمال الهدف الذي بعث لأجلها محمد عليه السلام وهو اخراج الناس من الظلمات الى النور، إخراجهم من ظلمات الجهل إلى نور العلم والتعلم بتعليمه إياهم أول ما نزل من القرآن الكريم بقوله تعالى: ﴿ اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ (سورة العلق: 1-5)، وإخراجهم من ظلمات الفرقة والافتتال الى نور الوحدة والتوحد بتربيتهم على قوله تعالى: (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا) (سورة آل عمران: 103)، من ظلمات العصبية الجاهلية إلى كلمة التوحيد وتوحيد الكلمة، لإخراجهم من ظلمة التبعية للآخرين الى نور الاستقلال في القرار والإرادة عن أبي هريرة قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه و سلم يقول: «مَنْ قَارَقَ الْجَمَاعَةَ، وَخَرَجَ مِنَ الطَّاعَةِ فَمَاتَ فَمِيتَهُ جَاهِلِيَّةً، وَمَنْ خَرَجَ عَلَى أُمَّتِي بِسَيْفِهِ فَيَضْرِبُ بِرَهَا وَفَاجِرَهَا لَا يَنْحَاشِي مُؤْمِنًا لِيَمَانِهِ، وَلَا يَفِي لِذِي عَهْدٍ بِعَهْدِهِ، فَلَيْسَ مِنْ أُمَّتِي، وَمَنْ قُتِلَ تَحْتَ رَايَةٍ عَمِيَّةٍ يَعْضَبُ لِلْعَصِيَّةِ، أَوْ يُقَاتِلُ لِلْعَصِيَّةِ، أَوْ يَدْعُو إِلَى الْعَصِيَّةِ، فَقَتَلْتُهُ جَاهِلِيَّةً» (البصري،

1403هـ، ج11، ص339)، واخراجهم من ظلمة سوء الأخلاق الى نور الأخلاق الحميدة التي ربي عليها الصحابة وبينها لهم بقوله وفعله صلى الله عليه وسلم: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ) (البيهقي، 2003، ج10، ص323)، وإخراجهم من ظلمة إراقة الدماء فيما بينهم إلى حرمة الدماء والأموال والأعراض وهذا ما أكده الرسول محمد في خطبة الوداع عندما أوصاهم قائلاً: «يَا أَيُّهَا النَّاسُ، أَلَا إِنَّ دِمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ عَلَيْكُمْ حَرَامٌ إِلَى أَنْ تَلْقَوْا اللَّهَ، كَحُرْمَةِ يَوْمِكُمْ هَذَا فِي شَهْرِكُمْ هَذَا فِي بَلَدِكُمْ هَذَا، أَلَا هَلْ بَلَّغْتُ؟ أَلَا هَلْ بَلَّغْتُ؟» قَالَ: قُلْنَا: نَعَمْ، قَالَ: «اللَّهُمَّ اشْهَدْ، أَلَا لَأَرْجِعُوهُنَّ بَعْدِي كَقَارِئٍ يَضْرِبُ بَعْضُكُمْ رِقَابَ بَعْضٍ» (الشيخاني، 2001، ج9، ص411).

بين ظاهر (2007) بأن بناء النموذج يعد في الوقت الحاضر أهم وسيلة هادفة إلى تحقيق أهداف النظام التربوي المتنوعة والشاملة، وأفضل الطرق التي يمكن انتهاجها في الإصلاحات التربوية المعتمدة، أولها: العناصر الأساسية التي تشكل الهيكل العام للحالة المدروسة، والتي تمثل الأهداف التي تسعى وبذلك فإن بناء الأنموذج يمر بمراحل متعددة تترجم الإجراءات التي ينبغي أن تتبع ضمن الهيكلية لاحتوائه على نوعين من العناصر: أولها: العناصر الأساسية التي تشمل الهيكل العام للحالة المدروسة والتي تمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها.

ثانيها: العناصر الثانوية التي تعد نشاطات متفاعلة ومتفرعة ومعززة لكل عنصر أساسي من عناصر الهيكل العام لتصبح استراتيجيات عملية وفاعلة في تحقيق الأهداف الأساسية. وبذلك فإن بناء الأنموذج يمر بمراحل متعددة تترجم الإجراءات التي ينبغي أن تتبع ضمن الهيكلية التفاعلية بين العناصر الأساسية والعناصر الثانوية؛ وتشمل: (أهداف الأنموذج، أو تحديد المشكلة، وضع الاستراتيجيات التي تحقق كل هدف من أهداف الأنموذج، اعتماد المعايير التقويمية للتأكد من أن هذه الاستراتيجيات تعمل بموضوعية باتجاه تحقيق الأهداف).

وعند تحليل الأنموذج المقدم من خلال الدراسة نجد وضوح الأهداف للأنموذج من خلال المحورين النظري والذي يحوي (21) ساعة نظرية يبين من خلالها معاني القيادة التحويلية، وعلاقتها بالأبداع، وكيف بنى قائدا تحويلياً، وعلاقة القيادة التحويلية بالنهج القيادي للرسول محمد. والمحور العملي الذي يحوي (15) ساعة عملية نرى فيه الجانب العملي من ورشات عمل وتطبيق عملي للمواقف داخل الجامعات، وتمثيل أدوار القادة من خلال مواقف افتراضية،

وحوارات لكيفية التعامل مع سلوكيات المرؤوسين، وتطبيق عملي لاستشراف المستقبل والتخطيط له في وزارة التعليم العالي والجامعات الفلسطينية.

فالأمة العربية والإسلامية بحاجة للتخطيط المستقبلي أكثر من غيرنا من الأمم والشعوب في العالم وهذا ما أكده الهنداوي وآخرون (2017) في بحثهم مبينين إدراك البلاد الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية أهمية استشراف المستقبل في منتصف القرن الماضي، وأما الدول العربية، فقد أدركت في السنوات الأخيرة أهمية استشراف المستقبل كضرورة للنجاح والاستدامة، حتى لا تتعامل مع المتغيرات المفاجئة دون تخطيط، فالحكومات والمؤسسات التي لا تمتلك خارطة طريق واضحة من خلال استشرافها للمستقبل ستواجه مجموعة من الأخطار، حيث سيصعب عليها اتخاذ القرارات السليمة، وقد تتخذ عدداً من القرارات التي تحد من قدرتها على مواجهة المتغيرات والاستمرارية بنجاح. إن العالم بحاجة إلى قادة نبراسهم الأخلاق، لأنّ القادم عظيم ورائع ولكّنه بحاجة إلى ضوابط كبيرة، وسن مجموعة كبيرة من القوانين والأنظمة، والرقابة لنتمكن من الاستمتاع بالإيجابيات التي توفرها لنا التكنولوجيا والتقدم في جميع المجالات. ويعد الوعي بالمستقبل، واستشراف آفاقه، وفهم تحدياته من المقومات الرئيسة في صناعة النجاح للمجتمعات بشكل عام وللمؤسسات بشكل خاص، فلا يمكن أن يستمر النجاح ما لم يتم امتلاك رؤية واضحة لمعالم المستقبل، وخاصة في العصر الحالي، وقد تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة في شتى مناهج الحياة، والتوجه لملاحقة تلك التطورات ومواكبتها.

2.5 توصيات الدراسة

توصي الدراسة بما يلي:

1. تبني وتجربة النموذج القيادي التطويري، من قبل وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم العام.
2. إجراء المزيد من الدراسات حول النظريات القيادية وعلى رأسها القيادة التحويلية، وتأصيلها إسلامياً من خلال القرآن الكريم وسيرة المصطفى محمد ﷺ.

3. العمل على تطبيق عناصر القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتركيز على العناصر الهامة مثل: (الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والقوة) لما لها من تأثير في ترابط القائد بالأتباع وسعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
4. إظهار جاذبية وكاريزما وأخلاقيات القيادة عند الرسول محمد صلى الله عليه وسلم من خلال بحوث علمية محكمة وذلك لافتقار المكتبات لمثل هذه الدراسات، فالكتب التي تحدثت عن حياة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم المختلفة موجودة ولكن القلة منها مبنية على أسس بحثية علمية.
5. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بجيل الصحابة وبيان نجاح الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في تربيتهم على القيادة التحويلية التي أثرت في قيادتهم بعد وفاتهم وعلى رأسهم الخلفاء الراشدين وأمّهات المؤمنين مثل عائشة بنت أبو بكر.
6. ترجمة الدراسات التي تتعلق بنهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم القيادي التحويلي للغات عديدة، وذلك لبيان سيرته ونشر منهجه صلى الله عليه وسلم في الدول الغربية للرد على من يعتدون عليه بالرسومات والكتابات التي تسيء، دون معرفتهم أن أعظم نموذج للقائد التحويلي هو الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، وأنه أفضل من أثار في البشرية بشهادة الباحثين من غير المسلمين مثل مايكل هارت.
7. بناء مركز قيادي استشرافي مجهز لوجستيا وبشريا، يتم من خلاله تقديم الدورات القيادية المختلفة للقادة التربويين في المؤسسات التعليمية، وتدريبهم على كيفية استشراف المستقبل والاستفادة من تجارب الدول المختلفة للبناء عليها وتطويرها كتجارب ناجحة تساعد على تحقيق النجاح.

المراجع

القرآن الكريم.

(معجم المعاني الجامع، 1438هـ). الموقع الرسمي، مادة، (ش ر ف). متاح على الموقع

الإلكتروني: <http://www.almaany.com> : تاريخ الزيارة: 1438/7/27هـ.

ابن أبي شيبة، أبو بكر. (1997). **مسند ابن أبي شيبة**. تحقيق: عادل العزازي، وأحمد

المزيدي. دار الوطن. الرياض.

ابن الأعرابي، أبو سعيد أحمد بن محمد. (1418هـ). **معجم ابن الأعرابي**. ط1. تحقيق

وتخريج: عبد المحسن بن إبراهيم الحسيني. دار ابن الجوزي. المملكة العربية

السعودية.

ابن الجوزي، الفرّج عبد الرحمن بن علي. (1978). **مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب**.

ط3. تحقيق: زينب إبراهيم القاروط. دار الكتب العلمية. بيروت.

ابن الجوزي، جمال الدين أبي الفرّج. (2012). **صفة الصفوة**. تحقيق: خالد مصطفى طرطوس.

دار الكتاب العربي. بيروت. لبنان.

ابن الجوزي، شمس الدين أبو المظفر يوسف بن عبد الله. (2013). **مرآة الزمان في تواريخ**

الأعيان. تحقيق: محمد بركات، وكامل محمد الخراط، وعمار ربحاوي، ومحمد

رضوان عرقسوسي، وأنور طالب، وفادي المغربي، ورضوان مامو، ومحمد معتز

كريم الدين، وزاهر إسحاق، ومحمد أنس الخن، وإبراهيم الزبيق. دار الرسالة العالمية.
دمشق. سوريا. عدد الأجزاء (23).

ابن الجوزي، عبد الرحمن بن علي بن محمد بن علي. (1986). الثبات عند الممات. مؤسسة
الكتب الثقافية. بيروت. لبنان.

ابن حنبل، أحمد. (2009). مسند الإمام أحمد. تحقيق: الأرنؤوط. مؤسسة الرسالة. بيروت.
لبنان.

ابن سعد، أبو عبد الله محمد بن سعد. (1990). الطبقات الكبرى. ط1 تحقيق: محمد عبد القادر
حسن. دار الكتب العلمية. بيروت.

ابن عساکر، ثقة الدين، أبو القاسم علي بن الحسن بن هبة الله. (1421هـ). معجم الشيوخ. دار
البشائر. دمشق. تحقيق: وفاء تقي الدين. ج2. ص616.

ابن قيم الجوزية، محمد بن أبي بكر بن أيوب. (1415هـ). زاد المعاد في هدي خير العباد.
ط27. مؤسسة الرسالة. بيروت.

ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر. (1395هـ). السيرة النبوية. تحقيق: مصطفى عبد
الواحد. دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع بيروت. لبنان.

ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر. (1419هـ). تفسير القرآن العظيم. ط1. تحقيق: محمد
حسين شمس الدين. دار الكتب العلمية. بيروت.

ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر. (1976). البداية والنهاية. تحقيق: مصطفى عبد

الواحد. دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. الجزء 2.

ابن منظور، محمد بن مكرم. (2010). لسان العرب. دار صادر للطباعة والنشر. بيروت. عدد

الأجزاء 20.

ابن هشام، محمد عبد الملك. (1329هـ). سيرة النبي عليه الصلاة والسلام. ط1. المطبعة

الخيرية. مصر.

ابن هشام، محمد عبد الملك. (1375هـ). السيرة النبوية لابن هشام. ط2. تحقيق: مصطفى

السقا وإبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ الشلبي. شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي

الحلي. مصر.

أبو رمان، جمانه بشير مصطفى. (2015). دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج

شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة

الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية. الأردن.

أبو عصبه، خالد. (2022). التربية والتعليم في المجتمع العربي ما بين الواقع واستشراف

المستقبل. مكتبة كل شيء. حيفا. فلسطين.

أبو معمر، وصفية. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية

بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة

الإسلامية. غزة. فلسطين.

أبو عيد، هيام هاشم نمر. (2016). دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

أحمد، سعيد أحمد مصطفى، وعاشور، مقلاتي، وبن صارف، سهيلي. (2018). القيادة التحويلية

في حياة النبي محمد وأثرها في إحداث التغيير المنشود. مجلة الدراسات الإسلامية

والفكر للبحوث التخصصية. 4، (4). 94-67.

الأحمري، منى مشيب عبد الله. (2022). دراسة تاريخية لأبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة

عمر بن الخطاب. مجلة كلية الآداب. 82. (1). 357-330.

الأزدي، أبو محمد عبد الغني بن سعيد. (2000). الغوامض والمبهمات في الحديث النبوي.

تحقيق: حمزة أبو الفتح بن حسين النعيمي. ط1. دار المنارة. السعودية.

الإشبيلي، عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون أبو زيد ولي الدين الحضرمي. (1408هـ). ديوان

المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من ذوي الشأن الأكبر. ط2.

تحقيق: خليل شحادة. دار الفكر. بيروت.

الأصبهاني، أبو نعيم أحمد بن عبد الله. (1394هـ). حلية الأولياء وطبقات الأصفياء. دار

السعادة للنشر. مصر. ج1. ص354.

الأصبهاني، أبو نعيم احمد بن عبد الله. (1986). **دلائل النبوة**. ط 2. تحقيق: عبد البر عباس،
ومحمد رواس. دار النفائس. بيروت.

الأغا، إحسان، وعبد المنعم، عبد الله. (1992). **مقدمة في التربية وعلم النفس**. مكتبة اليازجي.
غزة.

الأكلبي، عايض شافي. (2019). **مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية
وأثرها في تحقيق رؤية المملكة 2030 دراسة تطبيقه في جامعة شقراء**. **مجلة العلوم
الإدارية والاقتصادية**. 12. (2). 483-419.

الألباني، أبو عبد الرحمن محمد ناصر الدين. (2008). **سلسلة الأحاديث الضعيفة والموضوعة**.
مكتبة المعارف للنشر والتوزيع. الرياض.

أنيس، إبراهيم. ومنتصر، عبد الحلیم. والصوالحي، عطية. وأحمد، محمد خلف الله. (2004).
المعجم الوسيط. ط 4. مجمع اللغة العربية. دار الشروق الدولية. مصر.

بابكر، كمال الدين حسن علي. (2015). **القيادة التحويلية والإبداع الإداري**. المنظمة العربية
للتنمية الإدارية. القاهرة.

باحسين، أحمد محفوظ عوض. (2020). **أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي:
دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة 2013-2018م**.

رسالة ماجستير. جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.

البخاري، محمد بن إسماعيل. (1422هـ). صحیح البخاري. ط 1. تحقيق: محمد زهير بن

ناصر الناصر. دار دوق النجاة. بيروت. عدد الاجزاء 9.

البدری، طارق عبد الحمید. (2005). الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية.

ط1، دار الفكر للطباعة والنشر. عمان.

بدوي، عبد الرحمن. (1977). مناهج البحث العلمي 3. وكالة المطبوعات. الكويت.

البستي، محمد بن حبا. (1988). الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان. مؤسسة الرسالة.

بيروت.

البصري، معمر بن ابي عمرو. (1403هـ). الجامع. تحقيق: حبيب الرحمن الاعظمي. المكتب

الإسلامي. بيروت.

بطاح، أحمد محمد، والطعاني، حسن أحمد. (2016). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. ط1. دار

الفكر. عمان.

بطيخ، رمضان محمد. (1993). أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية الإسلامية. ط1. دار

النهضة العربية. القاهرة.

البغدادي، أبو القاسم عبد الملك. (1999). أمالي ابن بشران. دار الوطن للنشر. الرياض.

البغدادي، أحمد بن علي بن ثابت الخطيب. (463هـ). الجامع لأخلاق الراوي وآداب السامع.

مؤسسة الرسالة. بيروت. لبنان.

البغوي، الحسين بن مسعود بن محمد بن الفراء. (1983). شرح السنة. ط2. المكتب الاسلامي للنشر. بيروت. لبنان.

بواب، رضوان. (2015). محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية. الجزائر. جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل-.

بوزكري، عبد الحفيظ. (2021). العالم الثالث ما يزال حقل تجارب لمناهج فاشلة. موقع أخبار اليوم.

<https://www.akhbarelyoum.dz/ar/200243/200249/299928-2021-03-14-17-35-41> تاريخ الزيارة 2022/12/11.

البوطي، محمد سعيد رمضان. (1997). عائشة ام المؤمنين أيامها وسيرتها الكاملة في صفحات. دار الفارابي. بيروت.

البوطي، محمد سعيد رمضان. (2003). فقه السيرة النبوية. دار الفكر. دمشق.

بيرك، كاثرين، وفينور، إيان غروس. (2013). سلسلة تاريخ الأشياء: المدرسة. ط4. ترجمة: تحسين الخطيب، هيئة أبو ظبي للسياحة والثقافة. أبو ظبي.

البيهقي، أحمد بن الحسن بن علي الخراساني. (1405هـ). دلائل النبوة ومعرفة أحوال صاحب الشريعة. ط1. دار الكتب العلمية. بيروت.

البيهقي، أحمد بن الحسن بن علي الخراساني. (2003). شعب الايمان. تحقيق: عبد العلي حامد. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع. الرياض.

البهقي، أحمد بن الحسن بن علي الخراساني. (1424هـ). السنن الكبرى. دار الكتب العلمية.

بيروت. لبنان. تحقيق: محمد عبد القادر عطا. الجزء 6.

البهقي، أحمد بن الحسن بن علي الخراساني. (1991). معرفة السنن والآثار. تحقيق: عبد

المعطي أمين قلعجي. دار الوفاء. المنصورة. القاهرة.

الترمذي، حمد بن عيسى بن الضحاك. (1395 هـ). سنن الترمذي. ط2. تحقيق وتعليق: أحمد

محمد شاكر. شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي. مصر. ج4.

الجرجاني، يحيى بن الحسين بن إسماعيل. (2001). ترتيب الأمالي الخمسية للشجري. تحقيق:

محمد حسن إسماعيل. دار الكتب العلمية. بيروت. لبنان.

جرمان، أميرة. (2013). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية دراسة

ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء نموذجاً. رسالة

ماجستير. كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة العربي بن

مهدي. الجمهورية الجزائرية.

الجوزي، جمال الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن علي. (1992). المنتظم في تاريخ الملوك

والأمم. تحقيق: محمد عبد القادر عطا، ومصطفى عبد القادر عطا. دار الكتب العلمية.

بيروت.

حامد، إبراهيم أحمد نور الدين. (2019). القيادة بين الفهم القرآني والفهم الغربي. مجلة العلوم

الإدارية. (3) 171-215.

حبايب، علي حسن. (1991). واقع التعليم الفلسطيني في المرحلة الأساسية من عام 1987-

1991م. مركز الدراسات والتطبيقات التربوية. نابلس.

الحراشة، محمد عبود. (2014). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في

مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن. مؤته للبحوث والدراسات.

29. (3)، 303.

الحراشة، محمد عبود. (2015). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في

جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. المؤتمر الدولي لكلية التربية

بجامعة الباحة. المملكة العربية السعودية.

الحربي، قاسم بن عائل. (1425هـ). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية

الحديثة. ط1. مكتبة ابن رشد. الرياض. المملكة العربية السعودية.

الحربي، قاسم بن عائل. (1429هـ). القيادة التربوية الحديثة. ط1. الجنادرية للنشر والتوزيع.

عمان.

حسان، حسن محمد. والعجمي، محمد حسنين. (2007). الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة. عمان.

حسن، أميره محمد علي أحمد. (2014). العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذ القرار في

تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم. مجلة

العلوم والبحوث الإسلامية. 15. (2). 89-104.

الحسيني، سليمان الندوي. (2003). سيرة السيدة عائشة ام المؤمنين رضي الله عنها. تحقيق:

محمد رحمة الندوي. دار القلم. دمشق.

الخطبي، الحسن بن عمر بن الحسن. (1996). المقتفى في سيرة المصطفى. دار الحديث.

القاهرة. مصر.

الحميري، سليمان بن موسى بن سالم بن حسان الكلاعي. (1420هـ). الاكتفاء بما تضمنه من

مغازي رسول الله. دار الكتب العلمية. بيروت.

الخصاونة، عاكف لطفي، والجمال، حمدان رشيد. (2012). نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة

من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي "دراسة مقارنة". مجلة كلية

العلوم الاقتصادية. (30). 99-116.

خصاونه، معن يوسف، والشرائري، معتصم عبد الله. (2020). أثر القيادة التحويلية في تنوع

الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية

الهاشمية). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 29. 164-194.

خطاب، محمود شيت. (1422هـ). الرسول القائد. دار الفكر. بيروت.

- خطاب، محمود شيت. (1969). الرسول القائد. ط2. دار مكتبة الحياة ومكتبة النهضة. بغداد.
- خلف، محمد كريم حسني سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- خليل، عماد الدين. (1425هـ). دراسة في السيرة. ط2. دار النفائس. بيروت.
- الخولاني، محمد عبد الله والحمداني، صبا نوري. (2010). استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي التنظيمي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 9. (2). 112-150.
- دبابش، منال موسى علي. (1429هـ). منهج الرسول صلى الله عليه وسلم- في التربية من خلال السيرة النبوية. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.
- دحام، صبيحة حمزه. (2012). مفهوم الإدارة التربوية والإدارة المدرسية. موقع جامعة بابل. متاح على الموقع الإلكتروني:
- [HTTPS://BASICEDUCATION.UOBABYLON.EDU.IQ/LECTURE.ASPX?FI
D=11&LCID=31189](https://basiceducation.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=11&lcid=31189)
- درويش، ماهر صبري. (2009). القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد. (78). 100-141.

الدليمي، طارق. (2013). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. ط1. مركز

ديبونو لتعليم التفكير. المملكة الأردنية الهاشمية.

الدمشقي، أبو الفداء إسماعيل بن عمر. (1408هـ). البداية والنهاية. ط1. تحقيق: علي شيري.

دار احياء التراث. بيروت. لبنان.

رسلان، محمد. (2010). النماذج في الواقع الافتراضي. دار النهضة العربية. القاهرة.

الرشيدي، يوسف خلف حمد. (2021). تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية

بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة

والتجارب الدولية. مجلة كلية التربية. (45). الجزء الأول. جامعة عين شمس. 439-

.476

رضا، محمد. (1950). أبو بكر الصديق اول الخلفاء الراشدين. ط2. دار إحياء الكتب العربية.

مصر.

الرفاعي، رنا بنت عيد، والمظفر، فاطمة بنت محمد، وعون، وفاء بنت محمد. (2020). واقع

ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية

التربوية المتخصصة. 9. (4) 169-182.

الرقد، هناء وأبو دية، عزيزة. (2012). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات

الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح

للأبحاث. 26. 1191-1216.

الروسان، محمد، والمعايطة، رقية. (2008). القيادة التحويلية. إدارة التخطيط والبحث التربوي.

46. (4). وزارة التربية والتعليم. الأردن.

الرويانى، أبو بكر محمد بن هارون. (1416هـ). مسند الرويانى. مؤسسة قرطبه. القاهرة.

الرويلي، عبد العزيز. (2018). القيادة التربوية في الفكر الاسلامي مبادئ القيادة وسماتها.

المجلة الدولية المتخصصة. (4). 22-32.

الريان، جميل ابو العباس. النبي محمد صلى الله عليه وسلم والقيادة التحويلية لإدارة الأزمة

تطبيقاً على جائحة الكورونا. المركز الديمقراطي العربي. متاح على الموقع

الألكتروني: <https://democraticac.de/?p=70352>. تاريخ الاقتباس 2022/8/9.

زكي الدين، عبد العظيم بن عبد القوي. (1424هـ). الترغيب والترهيب. ط1. مكتبة المعارف.

الرياض.

الزهراني، علي ابراهيم عبد الرحمن. (1968). مبادئ الإدارة التربوية في ضوء السيرة

النبيهة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.

الزواوي، خالد محمد. (2003). الجودة الشاملة في التعليم. مجموعة النيل العربية. القاهرة.

زىانى، ايمان. (2013). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة. رسالة ماجستير غير

نشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة.

زيتوني، العياش. (2020). المؤسسات التربوية التعليمية. محاضرات في علم الاجتماع. جامعة

بوضياف. المسيلة. الجزائر. الموقع: تاريخ زيارة الموقع: 2022/12/20م.

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp->

[content/uploads/2020/03/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%88%D](http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2020/03/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%88%D)

[8%B1-02-](http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2020/03/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1-02-)

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-](http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2020/03/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-)

[%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%8](http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2020/03/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%8)

[A%D8%A9-pdf.pdf](http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2020/03/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9-pdf.pdf)

السالم، عبد المقصود. (1432هـ-). توظيف مفهوم تربية المستقبل عند إدجار موران في منهج

التربية الإسلامية. مجلة التجديد. 16. (31). 51-80.

السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش. (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل

استراتيجي. عالم الكتب الحديث. الأردن.

السامري، أبو بكر محمد بن جعفر. (1999). مكارم الأخلاق ومعاليها ومحمود طرائقها.

تحقيق: أيمن البحيري. دار الآفاق العربية. القاهرة.

السباعي، مصطفى. (1985). السيرة النبوية دروس وعبر. ط 8. المكتب الإسلامي. بيروت.

السويدان، طارق محمد. (2022). القيادة واستشراف المستقبل. متاحة على الموقع الإلكتروني:

بتاريخ: 2022/6/5 [http://www.siironline.org/alabwab/derasat\(01\)/225.htm](http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/225.htm)

السويدي، فيصل عبد الله. (2021). القائد وصناعة المستقبل. متاحة على الموقع الإلكتروني:

بتاريخ: 2023/1/10. <https://www.al-jazirah.com/2021/20211210/ar7.htm>

السيوطي، جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر. (1425هـ). تاريخ الخلفاء. تحقيق: حمدي

الدمرداش. مكتبة نزار مصطفى الباز. مكة. السعودية.

الشافعي، أبو محمد الحسين بن مسعود. (1995). الأنوار في شمائل النبي المختار. تحقيق:

إبراهيم اليعقوبي. دار المكتبي. دمشق.

الشافعي، أبو محمد الطيب بن عبد الله بن أحمد الحضرمي. (1428هـ). قلادة النحر في وفيات

أعيان الدهر. دار المنهاج. جدة. عدد الأجزاء 6.

الشمالي، محمد بن يوسف الصالحي. (1414هـ). سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد.

دار الكتب العلمية. بيروت.

الشريف، سعود سعد زيد. (2014). درجة ممارسة قاندي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف

للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة.

جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

الشريف، علي بن فهد بن فهد الفعر. والحريري، أحمد سعيد. وحسنين، نادية عبد العزيز.

(2016). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة كلية

التربية. جامعة الأزهر. 4. (169). 125-162.

الشريف، علي. (1994)، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار

الجامعية للطباعة والنشر. الإمارات.

الشنطي، محمد يوسف، وسليمان، يونس عبد المجيد. (2014). أساليب التحفيز والتشجيع في ظل

السنة النبوية الشريفة. حولية كلية الدعوة الإسلامية. (27). الجزء الثاني 523-567.

شقوارة، سناء علي. (2013). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات

الخاصة في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجنان. طرابلس.

الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة

الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال. 12، (1). 31-27.

الشهراني، رحة محمد علي ثواب. (2019). القيادة التحويلية من منظور إسلامي. مجلة جامعة

الباحة للعلوم الإنسانية. (17). 229-261.

الشوابكة، زياد علي، والشلي، فراس سليمان، والخوالدة، رياض عبد الله. (2018). دور القيادة

التحويلية في تحقيق الالتماء التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل

والمبيعات الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*. 38. (4). 145-165.

الشوكاني، محمد علي. (1993). *نيل الاوطار*. ط1. دار الحديث للطباعة والنشر. القاهرة.

الشيبياني، أبو بكر بن أبي عاصم. (1980). *كتاب السنة*. المكتب الإسلامي. لبنان.

الشيبياني، أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد. (2001). *مسند الامام أحمد بن*

حنبل. تحقيق: شعيب الأرنؤوط، وعادل مرشد. مؤسسة الرسالة. بيروت.

الشيبياني، أحمد بن حنبل. (2001). *مسند الإمام أحمد بن حنبل*. تحقيق: شعيب الأرنؤوط، عادل

مرشد، وآخرون. مؤسسة الرسالة. بيروت.

الشيبياني، محمد الشريف. (1982). *الرسول في الدراسات الاستشرافية المنصفة*. دار الفكر.

عمان. الأردن.

صالح، ماجد محمد، والجرجري، احمد سليمان محمد، وعارف، كاظم فرج. (2018). سمات

القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من

القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية. *المجلة العلمية لجامعة جيهان*. 2. (1)

.48-33

الصلابي، علي محمد. (2001). السيرة النبوية عرض وقائع وتحليل احداث. الطبعة الأولى.

دار التوزيع والنشر الإسلامية. القاهرة. مصر.

الصلابي، علي محمد. (2005). سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. ط1. مؤسسة اقرأ

للنشر والتوزيع والترجمة. القاهرة.

الصمادي، محمد خليل أحمد. (2012). دور أسلوب القيادة التحويلية وأثرها على رضا

العاملين. مجلة البحوث المالية والتجارية. (2). 543-523.

صيام، رسلان إبراهيم محمد. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة

التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة

ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.

صيني، سعيد إسماعيل صالح. (1438هـ). منهج الأبحاث التاريخية في خطوات تطبيقية. ط1.

دار الكتب العلمية. بيروت. لبنان.

ضرار، قاسم. (1995). تسمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول. ط2. ديوان

للطباعة والنشر. الرياض. السعودية.

طاهر، علوي عبد الله. (2007). الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي. ط1. دار المسيرة

للطباعة والنشر. الأردن.

الطائي، علي حسون فندي، والجبوري، علياء جاسم. (2010). دور القيادة التحويلية في تمكين

فرق العمل دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط). مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية. 16. (60). 2-22.

طبال، لطيفه. (2009). أزمة التربية في المجتمعات العربية. مخبر للدراسات الاجتماعية

والتربوية. (5). 197-212.

الطبراني، سليمان بن احمد. (1994). المعجم الكبير. ط2. مكتبة ابن تيمية. القاهرة.

الطبري، محمد بن جرير. (1387هـ). تاريخ الطبري. ط 2. دار التراث. بيروت.

الطحائنة، زياد وعودات، معين. (2014). السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر

لاعبى الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم. مجلة المنارة.

20. (1). 117-141.

الظاهري، أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الأندلسي القرطبي. (1900). جوامع

السيرة وخمس رسائل أخرى لابن حزم. ط 1. دار المعارف. مصر.

العازمي، محمد بزيع حامد بن تويلى. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع. جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية.

عاقل، فاخر. (1982) أسس البحث العلمي في العلوم السلوكية. ط 2. دار العلم للملايين.

بيروت.

العامري، أحمد سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية

عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. (2020). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية:

دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات

الاجتماعية. 26. (1) 1-30.

عبد الرحمن، عارف محمد السيد. (2008). إلى من له عقل وقلب من اهل الغرب. ورقة بحثية

مقدمة للمسابقة العالمية بعنوان (فلتعرف هذا النبي صلى الله عليه وسلم). القاهرة.

عبد العال، خولة مساعد يوسف. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة

ماجستير في أصول التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.

عبد العزيز، خالد بن سلطان. (1996). مقاتل من الصحراء. مطابع الأوفست الجديدة. القاهرة.

عبد المولى، عصام عبد اللطيف. (2015). نظرية القيادة النبوية التحويلية. رسالة ماجستير.

جامعة الشرق الأوسط.

عبد الله، ماجدة، والعتيبي، خزنة. (2013). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات

المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب مدينة الرياض من وجهة نظرهن. مجلة

التربية. 16. (16). 11-82.

عبوي، زيد منير. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق.

المصيون. رام الله. فلسطين.

العتيبي، سعد بن مرزوق. (2020). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. المجلة الدولية

للعلوم التربوية والنفسية. 41. (59) 128-141.

عثمان، حسن. (1964). منهج البحث التاريخي. ط 2. دار المعارف. القاهرة.

العثيمين، محمد بن صالح بن محمد. (1426هـ). شرح رياض الصالحين. دار الوطن للنشر.

الرياض. عدد الأجزاء 6.

العثيمين، هيا بنت صالح. (2021). التأصيل الإسلامي لنظرية القيادة التحويلية وتطبيقاتها في

الميدان التربوي. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق

التميز المؤسسي. ص 251-234. مكة المكرمة.

العجمي، محمد حسنين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط 2.

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.

العرايضة، منيرة محمد. (2011). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. دار المنظومة.

.49 (3). 41-38.

العسقلاني، أبو الفضل أحمد بن علي ابن حجر. (1415هـ). الإصابة في تمييز الصحابة. ط

1. تحقيق: عادل أحمد عبد الموجود وعلى محمد معوض. دار الكتب العلمية. بيروت.

العسقلاني، أبو فضل أحمد بن علي ابن حجر. (1326هـ). تهذيب التهذيب. مطبعة دائرة

المعارف النظامية. الهند.

العطوي، عايد عويض. (2011). أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية

في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة

مؤتة. الكرك. الأردن.

العقاد، عباس محمود. (2006). عبقرية عمر. ط 10. نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.

العقاد، عباس محمود. (2006). عبقرية محمد صلى الله عليه وسلم. المكتبة العصرية. بيروت.

العلفي، هدى حسن يحيى. (2013). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات.

إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة.

علي، مكيد، وقديرة، تومي حسينة. (2007). القيادة التحويلية كألية تغيير لتحقيق التميز والتفوق

للمنظمات. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (27) 120-155.

عمار، قصي علي، وسليمان، أنس وليد. (2016). دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى

الروح المعنوية للعاملين: دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في

محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. جامعة تشرين.

38. (5). 291-309.

عمر، أحمد مختار عبد الحميد. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. ط 1. عالم المكتبات.

(4) أجزاء.

العمرائي، عبد العزيز. (2004). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة

التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (رسالة دكتوراه غير منشورة).

العمرائي، عبد الغني محمد اسماعيل. (2004). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في

الإدارة التربوية. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة).

العياشي، زيتوني. (2020). محاضرات في علم اجتماع المؤسسات. جامعة محمد بوضياف.

قسم علم الاجتماع. الجزائر.

عيسى، آسيا محمد. (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة. دار ابن النفيس للنشر

والتوزيع. عمان.

الغامدي، سعيد بن محمد. (1421هـ—). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى

ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية دراسة ميدانية. رسالة

دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

الغامدي، علي بن مرزوق. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية

مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة التربوية*.

.82. (82). 783-719.

الغامدي، محمد بن فوزي. (2021). *القيادة التحويلية*. مكتبة الملك فهد الوطنية. الدمام.

الغامدي، محمد سلمان عبد الله، والزهراي، عبد الله. (2017). اتجاهات مديري مدارس التعليم

العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. *مجلة كلية التربية*. (174). جامعة

الأزهر. الجزء الثاني. 165-131.

الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في*

شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق

الأوسط.

غزاونة، علي وليد يوسف. (2017). *دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين*

الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات

درجة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. جامعة القدس.

فلسطين.

الغضبان، منير محمد. (1987). *المنهج الحركي للسيرة النبوية*. ط 3. مكتبة المنار. الأردن.

فليه، فاروق، والزكي، أحمد. (2003). الدراسات المستقبلية منظور تربوي. عمان. دار

المسيرة للنشر والتوزيع.

القبلي، عناية حسن حسني والعمراني، ساهرة فراج. (2016). القيادة التحويلية في الميدان

التربوي. تبوك. دار أمان للنشر.

القريشي، فالح حسن علي. (2020). الإدارة التربوية في السيرة النبوية وتطبيقاتها التربوية.

المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 4. (15). 541-562.

القلال، كامل صالح خليفة. (2017). القيادة التربوية في الاسلام ودورها في بناء استراتيجيات

التعلم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مالك ابن ابراهيم الإسلامية. اندونيسيا.

كامل، محمد مصطفى. (2007). من فنون الإدارة. دار الجزيرة للنشر والتوزيع. مصر.

كامل، هبه. (2016). تعريف المؤسسة التعليمية. متاح على الموقع الالكتروني:

[HTTPS://MAWDOO3.COM/](https://MAWDOO3.COM/) بتاريخ 2022/6/7.

كنسارة، خديجة بنت أحمد صديق. (2005). القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك

القيادي دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة

المكرمة. بحث مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

والتخطيط. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

كنعان، رؤيا محمود محمد. (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

كنعان، رؤيا محمود. (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

المالكي، حسن بن محمد المشاط. (1426هـ). إنارة الدجى في مغازي خير الورى محمد صلى الله عليه وسلم. ط 2. دار المنهاج. جدة.

المالكي، حسن بن محمد المشاط. (1426هـ). إنارة الدجى في مغازي خير الورى محمد صلى الله عليه وسلم. دار المنهاج. جدة.

الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد البغدادي. (1409هـ). أعلام النبوة. ط 1. دار ومكتبة الهلال. بيروت.

المباركفوري، صفي الرحمن. (1427هـ). الرحيق المختوم. ط 1. دار الهلال. بيروت.

مجيد، سهاد، وجعفر، ابتسام. (2016). مفهوم الإدارة التربوية والمدرسية (تطورها، وظائفها). رسالة ماجستير. جامعة بابل. العراق.

محمد، محمد جاسم. (2004). سيكولوجية الادارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العلمي.

عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

محمود، خالد صلاح حنفي. (2019). القيادة من منظور إسلامي. مجلة الوعي الإسلامي.

.57.(653).

المخلافي، محمد سرحان. (1428هـ). القيادة لفاعلية وإدارة التغيير. ط 1. مكتبة الفلاح للنشر

والتوزيع. الكويت.

المدني، مالك بن أنس بن مالك بن عامر الأصبحي. (2004). الموطأ. تحقيق: محمد مصطفى

الأعظمي. مؤسسة زايد بن سلطان آل نهيان للأعمال الخيرية والإنسانية. أبو ظبي.

الإمارات.

المدهون، فادي عمر مصطفى. (2012). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية

بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. جامعة

الأزهر، غزة. فلسطين.

مشهور، مصطفى. (2005). القدوة على طريق الدعوة. دار عمار للنشر والتوزيع.

مصطفى، علي صالح. (2018). مراعاة الفروق الفردية في التوجيهات النبوية للصحابة رضي

الله عنهم. مجلة العلوم الإسلامية والدينية. 3. (1) 63-78.

مطر، إيمان صالح. (1435هـ). **تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة**. ط1. فهرسة الملك فهد الوطنية. الرياض.

المعاني، أيمن. (2013). **أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية**. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. 9. (2). 258-225.

المعمر، عمر محمد، والرئيس، ناصر سعود. (2020). **دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية وتصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل**. **مجلة العلوم التربوية**. 5. (1). 48-13.

المقدسي، المطهر بن طاهر. (1927). **البدء والتاريخ**. مكتبة الثقافة الدينية. مصر.

المقريزي، أحمد بن علي عبد القادر. (1420هـ). **إمتاع الأسماع بما للنبي من الأحوال والأموال والحفدة والمتاع**. دار الكتب العلمية. بيروت. جزء 14.

المنذري، الحافظ عبد العظيم بن عبد القوي بن عبد الله. (1407هـ). **مختصر صحيح مسلم**. ط 6. المكتب الإسلامي. بيروت. لبنان. ج 2.

المنذري، الحافظ عبد العظيم بن عبد القوي بن عبد الله. (2010). **مختصر سنن أبي داود**. مكتبة المعارف للنشر والتوزيع. الرياض. المملكة العربية السعودية. عدد الأجزاء 3.

منصور، أنيس. (1997). الخالدون مائة. المكتب المصري الحديث. القاهرة.

منصور، مراد. (2016). الخصال الست للقيادة التحويلية. متاحة على الموقع الإلكتروني :

[HTTPS://WWW.ROWADALAAMAL.COM/](https://www.rowadalaamal.com/) تاريخ الزيارة 2022/5/31.

المنيف، إبراهيم عبد الله. (1983). الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام. ط 3. دار العلوم للطباعة والنشر. جدة.

مهدي، عباس عبد. (2004). أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. 19. (1). 167-133.

ناصر، رينا عبد الله. (2016). القيادة التحويلية لدى المديرين وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

النجدي، فيصل بن عبد العزيز بن فيصل ابن حمد المبارك. (1423هـ). تطريز رياض الصالحين. دار العاصمة للنشر والتوزيع. الرياض.

نعام، فوزية، وبن زاهي، منصور. (2021). القيادة التربوية في ضوء السيرة النبوية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. (4). 420-407.

النيسابوري، أبو الحسين مسلم بن الحجاج. (1983). صحيح مسلم. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. لبنان.

النيسابوري، أبو عبد الله الحاكم محمد بن عبد الله بن محمد بن حمدويه بن نعيم بن الحكم الضبي الطهماني. (1990). **المستدرك على الصحيحين**. تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا.

دار الكتب العلمية. بيروت.

الهاجري، خلود بنت عبد الرحمن بن عبد العزيز. (1437هـ—). **معالم القيادة التحويلية في**

السيرة النبوية. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم

الاجتماعية. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.

الهديرس، مازن محمد. (2019). **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري**

المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. **المجلة العربية للنشر العلمي**. (14). 288-319.

الهاللي، شربيني. (2001). **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض**

الكليات الجامعة دراسة ميدانية. **مجلة مستقبل التربية العربية**. 7. (21). 9-72.

الهنداوي، احمد ذوقان، الحموري، صالح سليم، المعايطه، رولا. (2017). **استشراف المستقبل**

وصناعته ما قبل التخطيط الاستراتيجي استعداد نكي. قنديل للطباعة والنشر. دبي.

دولة الإمارات العربية المتحدة.

الهوراي، سيد (1999). **القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21: رؤية عن قائد جديد**

بأفكار ومهارات جديدة من اجل انجاز غير عادي في عالم متغير متنافس. ط2. مكتبة

عين شمس. القاهرة.

الهوري، سيد. (1975). الإدارة. مكتبة عين شمس. القاهرة.

الهوري، سيد. (2008). القائد التحويلي وتغيير المستقبل. المكتبات الكبرى في مصر والعالم

العربي. القاهرة.

الهيبي، خالد عبد الرحيم. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار وائل. عمان. الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية:

Bass, B. & Stogdill, R. (1990). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire (form 5x)*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

Boating, I. (2014). A Quantitative Case Study of Transformational Leadership Characteristics of valley view University in Gana. Unpublished doctoral dissertation, Andrews University, Michigan, USA.

Bufalino, G. (2018). The study of Educational Leadership: Themes, emerging models and future research directions. 17. 101-114. DOI:[10.4420/unict-asdf.17.2018.7](https://doi.org/10.4420/unict-asdf.17.2018.7)

Burns, J. M. (1978). *Leadership. Kindle Edition*. New York: Open Road.

- Ciulla, J. B & Burns, J. M. (2014). *Ethics Leadership, the heart of Leadership*. Santa Barbara, Calif: Praeger.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Dubrin,A.J. (2016). *Leadership: research findings, practice, and skills*. 8th ed. Boston, USA: Cengage Learning.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Hart,Michael,H.(1978). *The 100: A Ranking of the Most Influential Person in History*. USA: Carol Publishing Group.
- Horn-Turpin, F. A. (2009). A Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitments Perceived by Special Education Teachers. Ph.D. Thesis, Virginia State University, USA.
- Hughes, Tawney A. (2014). Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize. CMC Senior Theses. Claremont McKenna College, USA.
- Knowlton,L.W. ,& Philips, C.C.(2013). *The logic model Guidebook: better strategies for great result*.(2nd Ed.). USA:SAGE.

- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How Principle can help reform school cultures speeches/ meeting paper, *Eric ED 323622*, P. 49.
- Livingston ,R.(2010). An investigation Of transformational leadership in a virtual learning environment. Pro Quest UMI Dissertation publishing No.3433408.
- Lowe, K. B. & Gardner, B. (2000) Ten years of Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 1-56.
- Micle, MicleTelela & Gail, Myes E.(1982). *Management by Communication*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and practice*, 6th ed.San Francisco CA: Sage Publications.
- [Pamela S. Lewis](#), [Stephen H. Goodman](#), [Patricia M. Fandt](#). (2001). *Management: Challenges in the 21st Century*. London: South - Western College Publishing, P. 5.
- Roe, K. (2014). *Leadership: practice and perspectives*. London: Oxford University Press.
- Taylor, C.M. (2003). Visionary leadership in nonprofit organizations. Ph.D. Dissertation, University of Florida, Gainesville.
- Yukl. G.. (1989). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Graduate Course Outline. (2015). *Leading Schools Course*. Faculty of Education-The University of Western Ontario: Canada.
- Graduate Bulletin. (2015). Educational Leadership: College of Education - San Diego State University.

الملاحق

ملحق رقم (1) النموذج الاستشراقي الأولي المبني على معاني القيادة التحويلية

والمستوحى من نهج الرسول محمد ﷺ والمقدم للخبراء

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع

تقييم النموذج الاستشراقي الأولي المبني على معاني القيادة التحويلية والمستوحى من نهج

الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

حضرة السيد:.....المحترم.

تحية طيبة وبعد، وعطفاً على الموضوع أعلاه أرجو من حضرتكم تقييم النموذج الاستشراقي المبني على معاني القيادة التحويلية والمستوحى من نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، والذي سيقدم ضمن رسالة الدكتوراه للطالب/ ماجد محمد هاشم صقر في الجامعة العربية الامريكية في تخصص/ الإدارة التربوية بإشراف الدكتورة/ خولة الشخشير .

اسم المدرب الخبير:

الدرجة العمية:

خبرات في التدريب والتعليم القيادي.....

اسم المؤسسة التي يعمل فيها الخبير:.....

مقترحات لتطوير النموذج المقدم في أطروحة الدكتوراه:

1.

.....

.....

..... 2.

.....

.....

..... 3.

.....

.....

..... 4.

.....

.....

نموذج قيادي استشرافي مستوحى من نهج الرسول محمد -صلى الله عليه وسلم- ومن أدبيات القيادة التحويلية قام الباحث بما يلي:

- جمع العديد من البحوث والادبيات المتعلقة في: (استشراف المستقبل، نهج الرسول في استشراف المستقبل، الأدب التربوي المرتبط بالقيادة التحويلية وعناصرها وكيف نحققها، مراجعة بحوث عديدة مرتبطة بتقديم مقترح قيادي ناجح في تغيير المؤسسات التعليمية).
- تقسيم المقترح القيادي الى قسمين: (قسم يرتبط بمنهج عملي، وقسم مرتبط بمحاضرات نظرية تشاركية).
- الاطلاع على محاضرات ولقاءات ومؤتمرات عديدة التي تناولت: (القيادة التحويلية، كيف تطور مقترح قيادي، أثر المقترحات على تطوير قيادة المؤسسات التعليمية).
- تقديم هذا المقترح لمجموعات بؤرية مكونة من قادة تربويين ومحاضرين في القيادة التربوية في مؤسسات الوطن المختلفة للحصول على التغذية الراجعة، ورؤيتهم في النموذج المقترح لتطوير المؤسسات التعليمية.

محتوى التصور المقترح

أهداف التصور المقترح:

1. بناء قادة في الجامعات الفلسطينية ذوي قدرات قيادية عالية ومهارات متميزة.

2. الارتقاء بالمؤسسات التعليمية الجامعية في فلسطين.
3. تطوير البرامج التدريبية القيادية المبنية على القيادة التحويلية المستوحاة من نهج الرسول محمد عليه السلام.
4. تنمية كفاءات وقدرات القيادات التربوية في مجال التفكير والعمل الإبداعي والتعامل مع المتغيرات.
5. بناء تصور قيادي مبني على منظومة أخلاقية قيادية للارتقاء بالمرؤوسين لصناعة قيادة من خلال تغيير مستوى المرؤوسين.

مبادئ التصور المقترح:

1. ترسيخ القيم الأخلاقية في القادة المتدربين.
2. بناء العمل الجماعي التعاوني في العمل القيادي التربوي للوصول لعمل مؤسساتي مبني على المشاركة الفاعلة بين القائد والمرؤوسين.
3. تكييف وسائل القيادة التحويلية المبنية على نهج الرسول محمد للتوائم مع التغيرات المتسارعة.
4. تقبل النقد وترسيخ روح الحوار بين الطواقم القيادية والمرؤوسين في المؤسسات التربوية، وتبادل الخبرات.
5. تجاوز الإخفاقات في العمل لعدم تكرارها.
6. الاستفادة من التجارب العالمية القيادية في جامعات دول العالم مثل (الجامعات الأمريكية، والبريطانية، والجامعات العربية المختلفة).

الفئة المستهدفة:

يستهدف البرنامج المقترح اعداد وتدريب القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية المختلفة.

الجهة المسؤولة عن تنفيذ المقترح:

وزارة التعليم العالي بالتنسيق مع إدارات الجامعات والمدارس الفلسطينية المختلفة وذلك بإنشاء مركز باسم (مركز إعداد القادة التحويليين التربويين في الجامعات والمدارس الفلسطينية) يشارك فيه ممثل عن كل جامعة من الجامعات الفلسطينية وممثلين عن المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي.

مكان عقد الدورات القيادية:

بناء مبنى أو الاستعانة بمبنى يحوي العديد من الغرف والقاعات ويتوفر فيها دعم لوجستي مناسب لإنجاح مثل هذه الدورات، أما الجانب العملي يتم ممارسة جزء منه في وزارة التعليم العالي لمعرفة كيفية التخطيط ووضع الخطط والاستراتيجيات لاستشراف المستقبل وتحديد حاجات السوق من خريجين الجامعات وتنسيق التخصصات اللازمة، وإعداد قادة تحويليين قادرين على قيادة الجامعات الفلسطينية نحو الإبداع والتميز، والجزء الأكبر من البرنامج العملي يتم داخل مباني الجامعات للتعرف على قدرة القادة في تغيير القيادة الإدارية للجامعات لخلق طلبة لديهم صفات قيادية تحويلية.

رؤية المركز:

قيادات تحويلية تربوية متميزة ومبدعة في المؤسسات التعليمية الجامعية.

رسالة المركز:

مؤسسة تربوية حكومية تهدف إلى إعداد قادة تحويليين في دولة فلسطين من خلال الاعتماد على نظرية القيادة التحويلية العالمية المنبثقة من نهج الرسول محمد في زرع معاني القيم والأخلاق القيادية الحميدة وروح التعاون المشترك للارتقاء بالمستوى القيادي في الجامعات الفلسطينية لرفد وزارة التعليم العالي والمؤسسات التعليمية التابعة لها بمستوى قيادي يرفع من مستوى التعليم في فلسطين.

محتوى التصور المقترح:

يتضمن هذا التصور المقترح (21) ساعة من المحاضرات النظرية، و(15) ساعة من التدريب

العملي:

ويعتمد برنامج القيادة التحويلية للقادة التربويين على المحاور التالية:

المحور الأول: ويتضمن المحاضرات النظرية وذلك على النحو التالي:

1. تعريف عام بالقيادة التحويلية (3 ساعات). وتشمل كل مما يلي:

- نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأهدافها.
- أبعاد ومبادئ القيادة التحويلية.
- عناصر وخصائص ووظائف القيادة التحويلية.

2. القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع القيادي وتشمل (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- سمات الإبداع القيادي.
- معوقات الإبداع القيادي.
- كيف نحقق الإبداع القيادي في مؤسسات التعليم العالي.

3. كيف تكون قائداً تحولياً مبدعاً (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- هل القيادة تصنع أم تعلم؟.
- أثر القيادة التحويلية في العملية التربوية التعليمية.
- القيادة التحويلية في العالم العربي ومقارنتها في تجارب قيادية عالمية.

4. القيادة التحويلية من منظور إسلامي (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- التأصيل الإسلامي لنظرية القيادة التحويلية.
- القيادة التحويلية في نهج الرسول محمد وأثرها في تحقيق التغيير.
- العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذها في تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول محمد.

5. نظرية القيادة النبوية التحويلية (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- عناصر القيادة التحويلية في نهج الرسول.
- توصيف القيادة التحويلية النبوية.
- مقاصد الشريعة الإسلامية وعلاقتها بالقيادة التحويلية.

6. تطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي من خلال القيادة التحويلية النبوية (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- معنى التغيير وأهميته في مؤسسات التعليم العالي.
- الإعداد للتغيير، وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير.
- التنمية المستدامة وعلاقتها في التغيير، وممارسة الرسول محمد لها.

7. القيادة التحويلية النبوية واستشراف المستقبل. (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- الفرق بين التخطيط واستشراف المستقبل والتنجيم بالغيب، وعلاقة استشراف المستقبل في مؤسسات التعليم العالي في عملية التخطيط وصياغة الاستراتيجيات.
- الأسس الشرعية والمعرفية والمنهجية لاستشراف المستقبل.
- تحقيق الرسول محمد في قيادته استشراف المستقبل من خلال أمثلة عملية حدثت مع الرسول.

المحور الثاني: ويتضمن التدريب العملي (15 ساعة) على النحو التالي:

1. المواقف والمشاهدات التي يمر بها القادة داخل الجامعات الفلسطينية.
2. تمثيل أدوار القادة قدر الإمكان، من خلال مواقف طبيعية افتراضية لمعرفة كيفية التعامل معها.
3. كيفية التعامل مع الأزمات مثل حالات الحروب والانتفاضات والابوئة المؤثرة على التعليم الجامعي.
4. مواقف تتم عن كيفية تعامل القادة مع سلوكيات المرؤوسين في الجامعات الفلسطينية.
5. تطبيق عملي لكيفية استشراف المستقبل والتخطيط له في وزارة التعليم العالي والجامعات الفلسطينية، ودور القائد في تحقيق ذلك.

معوقات التصور المقترح:

1. ضعف الموارد المالية المخصصة لتدريب قادة تحويليين وتوفير رحلات مناسبة للقادة للاطلاع على تجارب عالمية ناجحة في هذا المجال.
2. عدم وضوح الرؤية لدى وزارة التعليم العالي والكوادر العاملة في الجامعات الفلسطينية لمعنى استشراف المستقبل وأهمية إعداد قادة تربويين.
3. صعوبة التنسيق العملي في تطبيق التصور المقترح بين وزارة التعليم العالي وبين الجامعات الفلسطينية، وخاصة فيما يتعلق بجامعات غزة بسبب حالة الانقسام التي تحياها الحالة الفلسطينية في وقت كتابة المقترح.
4. سيطرة البيروقراطية وعدم وجود همة حقيقية للتغيير في الجامعات الفلسطينية، وخاصة مع وجود كم كبير من مقاومة التغيير في الجامعات.
5. عدم تطبيق ما تم التدريب عليه في المقترح وعدم إفراح المجال للقادة المتدربين لتحقيق ما تعلموا عليه في جامعاتهم ومؤسساتهم، وتحقيق المقترح النظري لواقع عملي.

التوصيات لنجاح التصور المقترح:

1. تمكين القادة المتدربين من العمل في المواقع القيادية في الجامعات.
2. التعاون الدائم بين وزارة التعليم العالي وإدارات الجامعات في مدى تأثير المقترح التدريبي على السلوك القيادي للمتدربين.
3. العمل على تطوير المقترح من خلال التغذية الراجعة من إدارة الجامعات على السلوك القيادي للمتدربين.
4. توفير الدعم اللوجستي والإداري الكامل للقادة المتدربين أثناء التدريب، وأثناء التطبيق في الجامعات.

ملحق رقم (2)

أسماء الخبراء

1. الدكتور وحيد جبران حمد / دكتوراه في القيادة التربوية.
2. الدكتور ذوقان خليل قيشاوي/ دكتوراه في القيادة.
3. الدكتور راسم الخطيب / دكتوراه في القيادة ومحاضر في القيادة في المدرسة الوطنية.
4. الأستاذة شادية كمال دراغمه / ماجستير قيادة ومدربة حكومية للقيادة في المدرسة الوطنية.
5. الأستاذ نائر ابو خليل / مدرب قيادة مدرسية في وزارة التربية والتعليم.

ملحق رقم (3)

النموذج الاستشراقي النهائي بعد التعديل من خلال الأخذ بتوصيات الخبراء
الذين عرض عليهم

بسم الله الرحمن الرحيم

تقييم النموذج الاستشراقي المبني على معاني القيادة التحويلية والمستوحى من نهج الرسول محمد
صلى الله عليه وسلم والذي سيقدم ضمن رسالة دكتوراه للطالب/ ماجد محمد هاشم صقر في
الجامعة العربية الامريكية في تخصص/ الإدارة التربوية بإشراف الدكتورة/ خولة الشخشير .

اسم المدرب الخبير:

الدرجة العمية:

خبرات في التدريب والتعليم القيادي.....

اسم المؤسسة التي يعمل فيها الخبير:.....

مقترحات لتطوير النموذج المقدم في أطروحة الدكتوراه:

1.

.....

.....

2.

.....

.....

3.

.....

.....

4.
.....
.....

نموذج قيادي استشرافي مستوحى من نهج الرسول محمد -صلى الله عليه وسلم- ومن أدبيات القيادة التحويلية قام الباحث بما يلي:

- جمع العديد من البحوث والادبيات المتعلقة في: (استشراف المستقبل، نهج الرسول في استشراف المستقبل، الأدب التربوي المرتبط بالقيادة التحويلية وعناصرها وكيف نحققها، مراجعة بحوث عديدة مرتبطة بتقديم مقترح قيادي ناجح في تغيير المؤسسات التعليمية).
- تقسيم المقترح القيادي الى قسمين: (قسم يرتبط بمنهج عملي، وقسم يرتبط بمحاضرات نظرية تشاركية).
- الاطلاع على محاضرات ولقاءات ومؤتمرات عديدة التي تناولت: (القيادة التحويلية، كيف تطور مقترح قيادي، أثر المقترحات على تطوير قيادة المؤسسات التعليمية).
- تقديم هذا المقترح لمجموعات بؤرية مكونة من قادة تربويين ومحاضرين في القيادة التربوية في مؤسسات الوطن المختلفة للحصول على التغذية الراجعة، ورؤيتهم في النموذج المقترح لتطوير المؤسسات التعليمية.

محتوى النموذج المقترح

أهداف النموذج المقترح:

1. إعداد قادة في الجامعات الفلسطينية ذوي قدرات قيادية عالية ومهارات متميزة.
2. الارتقاء بالمؤسسات التعليمية الجامعية في فلسطين.
3. تطوير البرامج التدريبية القيادية المبنية على القيادة التحويلية المستوحاة من نهج الرسول محمد عليه السلام.
4. تنمية كفاءات وقدرات القيادات التربوية في مجال التفكير والعمل الإبداعي والتعامل مع المتغيرات.
5. بناء نموذج قيادي مبني على منظومة أخلاقية قيادية للارتقاء بالمرؤوسين.

مبادئ النموذج المقترح:

1. ترسيخ القيم الأخلاقية لدى القادة المتدربين
2. تعزيز العمل الجماعي التعاوني في العمل القيادي التربوي للوصول لعمل مؤسساتي مبني على المشاركة الفاعلة بين القائد والمرؤوسين.
3. تكييف وسائل القيادة التحويلية المبنية على نهج الرسول محمد للتوائم مع التغيرات المتسارعة.
4. تقبل النقد وترسيخ روح الحوار بين الطواقم القيادية والمرؤوسين في المؤسسات التربوية، وتبادل الخبرات.
5. الاستفادة من التجارب العالمية القيادية في جامعات دول العالم.

الفئة المستهدفة:

يستهدف النموذج المقترح اعداد وتدريب القادة التربويين في الجامعات والمدارس الفلسطينية المختلفة.

الجهة المسؤولة عن تنفيذ النموذج:

وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع إدارات الجامعات والمدارس الفلسطينية المختلفة بهدف إنشاء مركز باسم (مركز إعداد القادة التحويليين التربويين في الجامعات والمدارس الفلسطينية) يشارك فيه ممثل عن الجامعات والمدارس الفلسطينية التابعة لوزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم.

مكان عقد الدورات القيادية:

الجانب النظري من المقترح يتم تقديمه للقادة في مبنى يحوي العديد من الغرف والقاعات ويتوفر فيه دعم لوجستي مناسب لإنجاح مثل هذه الدورات، أما الجانب العملي يتم ممارسة جزء منه في وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم لمعرفة كيفية التخطيط ووضع الخطط والاستراتيجيات لاستشراف المستقبل، وإعداد قادة تحويلين قادرين على قيادة الجامعات والمدارس الفلسطينية نحو الإبداع والتميز، والجزء الأكبر من البرنامج العملي يتم

داخل مباني الجامعات والمدارس للتعرف على قدرة القادة في تغيير القيادة الإدارية للجامعات والمدارس لخلق طلبة لديهم صفات قيادية تحويلية.

رؤية النموذج:

قيادات تحويلية تربوية متميزة ومبدعة في المؤسسات التعليمية الجامعية والمدرسية.

رسالة النموذج:

مؤسسة تربوية حكومية تهدف إلى إعداد قادة تحويلين في دولة فلسطين من خلال الاعتماد على نظرية القيادة التحويلية العالمية المنبثقة من نهج الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في زرع معاني القيم والأخلاق القيادية الحميدة وروح التعاون المشترك للارتقاء بالمستوى القيادي في الجامعات الفلسطينية لرفد وزارة التعليم العالي والمؤسسات التعليمية التابعة لها بمستوى قيادي يرفع من مستوى التعليم في فلسطين.

محتوى النموذج المقترح:

يتضمن النموذج (21) ساعة من المحاضرات النظرية، و(15) ساعة من التدريب العملي:

ويعتمد نموذج القيادة التحويلية للقادة التربويين على المحاور التالية:

المحور الأول: ويتضمن المحاضرات النظرية وذلك على النحو التالي:

1. تعريف عام بالقيادة التحويلية (3 ساعات). وتشمل كل مما يلي:

- نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأهدافها.
- أبعاد ومبادئ القيادة التحويلية.
- عناصر وخصائص ووظائف القيادة التحويلية.

2. القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع القيادي وتشمل (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- سمات الإبداع القيادي.
- معوقات الإبداع القيادي.
- كيف نحقق الإبداع القيادي في مؤسسات التعليم العالي.

3. كيف تكون قائداً تحولياً مبدعاً (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- هل القيادة تصنع أم تعلم؟.
- أثر القيادة التحولية في العملية التربوية التعليمية.
- القيادة التحولية في العالم العربي ومقارنتها في تجارب قيادية عالمية.

4. القيادة التحولية من منظور إسلامي (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- التأصيل الإسلامي لنظرية القيادة التحولية.
- القيادة التحولية في نهج الرسول محمد وأثرها في تحقيق التغيير.
- العلاقة بين القيادة التحولية وأساليب تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول محمد.

5. نظرية القيادة النبوية التحولية (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- عناصر القيادة التحولية في نهج الرسول.
- توصيف القيادة التحولية النبوية.
- مقاصد الشريعة الإسلامية وعلاقتها بالقيادة التحولية.

6. تطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي من خلال القيادة التحولية النبوية (3

ساعات). وتشمل ما يلي:

- معنى التغيير وأهميته في مؤسسات التعليم العالي.
- الإعداد للتغيير، وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير.
- التنمية المستدامة وعلاقتها في التغيير، وممارسة الرسول محمد لها.

7. القيادة التحولية النبوية واستشراف المستقبل. (3 ساعات). وتشمل ما يلي:

- الفرق بين التخطيط واستشراف المستقبل والتنجيم بالغيب، وعلاقة استشراف المستقبل في مؤسسات التعليم العالي في عملية التخطيط وصياغة الاستراتيجيات.
- الأسس الشرعية والمعرفية والمنهجية لاستشراف المستقبل.

- تحقيق الرسول محمد في قيادته استشراف المستقبل من خلال أمثلة عملية حدثت مع الرسول.

المحور الثاني: ويتضمن التدريب العملي (15 ساعة) على النحو التالي:

1. ورشات عمل وحوارات بين المدربين والمتدربين لفهم كيفية بناء القادة في المؤسسات التعليمية المختلفة.
2. تمثيل أدوار القادة قدر الإمكان، من خلال مواقف طبيعية افتراضية لمعرفة كيفية التعامل معها.
3. التدريب على كيفية التعامل مع الأزمات مثل حالات الحروب والانفاضات والايوئة المؤثرة على التعليم الجامعي.
4. تطبيق عملي لكيفية استشراف المستقبل والتخطيط له في وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم والجامعات والمدارس الفلسطينية، ودور القائد في تحقيق ذلك.

التوصيات لنجاح النموذج المقترح:

1. تمكين القادة المتدربين من العمل في المواقع القيادية في الجامعات.
2. التعاون الدائم بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم وإدارات الجامعات والمدارس في مدى تأثير النموذج التدريبي على السلوك القيادي للمتدربين.
3. العمل على تطوير النموذج من خلال التغذية الراجعة من إدارة الجامعات على السلوك القيادي للمتدربين.
4. توفير الدعم اللوجستي والإداري الكامل للقادة المتدربين أثناء التدريب، وأثناء التطبيق في الجامعات.
5. إضفاء صيغة قانونية للعلاقة بين القادة الذين تم اختارهم والمؤسسات التعليمية التي سيتدربون بها الجانب العملي بحيث لا يتعارض مع قانون كل مؤسسة.

Abstract

This study aimed to reveal the principles of transformational leadership in the leadership of Messenger Muhammad, peace be upon him, and to explain his leadership approach in generating a generation of transformational leaders, and to build a promising transformational leadership model in the light of the principles inspired by the approach of Messenger Muhammad, peace be upon him. The problem was formulated in the form of the following question: How did the principles of transformational leadership emerge in the approach of Messenger Muhammad, peace be upon him? Four questions were emerged from the main question as follows:

1. When were the concepts and elements of transformational leadership recognized in the educational literature?
2. How did the elements of transformational leadership emerge in the leadership approach of Messenger Muhammad, peace be upon him?
3. How did the approach of Prophet Muhammad, peace be upon him, influence the creation of a generation of transformational leaders?
4. Is it possible to build a promising transformational leadership model in light of the principles inspired by the approach of Prophet Muhammad, peace be upon him?

References, sources, modern and old scientific research related to the subject of the study have been gathered, especially with regard to transformational leadership, its origins, elements, foundations, and objectives, and references related to the approach of Messenger Mohammad, peace be upon him, and his leadership. This have been collected as appeared in biographies, history books, Hadith books, recent studies, and sources and even studies related to building a promising leadership model that combines between transformational leadership (as a science) and between the approach of the

Messenger, peace be upon him, (as a behavior). The researcher used the analytical qualitative approach.

The researcher showed the practice in the meanings of transformational leadership in the life of Messenger Muhammad, peace be upon him, and its impact on creating transformational leaders among his Companions. This has also been linked to the events of the Prophet's Biography with educational literature for the meanings of transformational leadership. This entails providing a promising leadership model that helps educators lead their educational institutions.

The study came out with a set of results. The most noticeable of which is considering Messenger Muhammad, peace be upon him, as the most prominent transformational leader. He also surpassed transformational leadership. A promising transformational model, which is inspired by Messenger's approach, previous studies and transformational leadership literature, has been built. The application of this model helps in creating and training Palestinian educational leaders capable of raising the level of education in all academic, educational and ethical aspects of their institutions. This model has included a vision, mission, and objectives, which can be reached through the proposed approach model in both theoretical and practical aspects that can build transformational leaders in the educational institutions.