LIBRARY
INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA

صفات القيادة الجيدة ودورها في تطوير الإدارة في الفكر الإسلامي
"دراسة لنموذج عبد الملك بن مروان"

إعداد

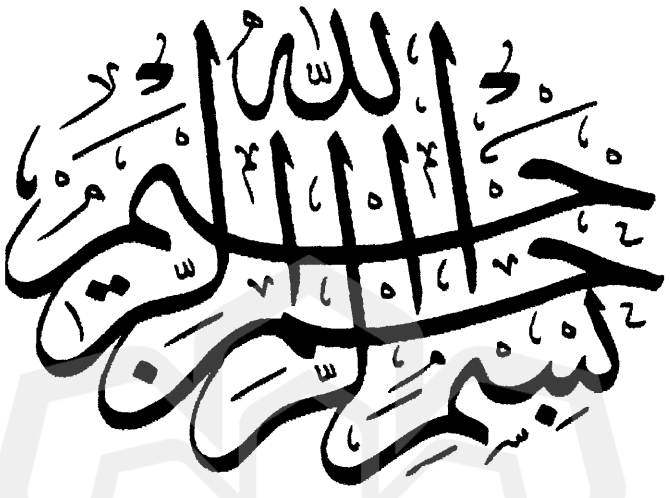
خالد علي بخيت البرعمي

بحث متطلب مقدم لنيل درجة الماجستير في الحضارة الإسلامية

المعهد العالمي للفكر والحضارة الإسلامية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

يوليو ٢٠٢٢م



﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾، (الأحقاف: ١٥)

صدق الله العظيم

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل صفات القيادة الجيدة، ودورها في تطوير الإدارة في الفكر الإسلامي: "دراسة لنموذج عبد الملك بن مروان" والتعرف على الحالة السياسية، والاجتماعية، والإدارية، في عصره، وكذلك أبرز سمات القيادة الإدارية الناجحة في عهده، وبيان أثر القيادة الإدارية الناجحة في تطوير الإدارة، وتحديد إلى أي مدى يمكن الاستفادة من النموذج القيادي لعبد الملك بن مروان في تنمية الصفات القيادية في واقعنا المعاصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستقراء وتحليل النصوص، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ الخليفة عبد الملك بن مروان قدم نموذجا متميزا للقيادة الإدارية وسار على نهج الخليفة معاوية بن أبي سفيان في تطوير المؤسسات والاهتمام بالإصلاحات، وقام بتطوير الجهاز الإداري وتنشيطه، وقام بتعريب الإدارة والنقد، وهو ما يعرف بحركة التعريب، كما استعان الخليفة عبد الملك بن مروان بنخبة كبيرة من أمهر رجال عصره في السياسة الإدارية. كذلك قام بتنظيم الدولة الإسلامية على أساس من التمسك بالسلطان والسيادة والانفراد ونظم وسائل الحكم تنظيمًا جعله السيد المتفرد في دولته.

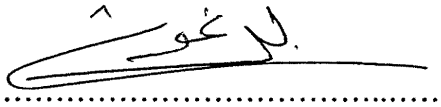
وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة توجيه الأنظار العلمية إلى مثل هذه الموضوعات المهمة والفريدة من نوعها، وذلك من خلال النماذج الإسلامية والقيادات الإسلامية في التاريخ الإسلامي، كما قدمت الدراسة الحالية مجموعة من المقترحات في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

ABSTRACT

The study aimed to identify the qualities of good leadership and its role in developing the management of the Islamic thought: "A study of the model of Abdul Malik bin Marwan". It identified the political, social, and administrative situation in his reign as the most prominent features of the successful administrative leadership. The study also showed the impact of the successful administrative leadership on the development of management in Islamic thought, relating to the efforts of the great Caliph. It determined to what extent it is possible to benefit from his leadership model in developing leadership qualities in our contemporary time. Descriptive analytical approach was followed in the study through induction and text analysis. The study concluded that the successful administrative leadership of the above-mentioned Caliph was due to his special attention to the administrative system in his rule of the Islamic state. He followed the approach of the Caliph Muawiya bin Abi Sufyan in developing institutions and taking care of reforms, and thus he developed and promoted the administrative system. He also Arabized management and monetary, which is known as the Arabization movement. In addition, the Caliph Abdul Malik bin Marwan got an assistance of hiring a large elite of the most skilled men of his time in administrative policy. Besides, he organized the Islamic state on the basis of adherence to authority, sovereignty, and monopoly in which he organized the ruling system in a way that made him the unique master of the state. The study presented a set of recommendations, the most important of which is the necessity of directing scientific attention to such important and unique topics, through Islamic models and leaders in the Islamic history. The current study also presented a set of proposals in light of its findings.

APPROVAL PAGE

I certify that I have supervised and read this study and that in my opinion; it conforms to acceptable standards of scholarly presentation and is fully adequate, in scope and quality, as a dissertation for the degree of Master of Arts in Islamic Thought and Civilisation.



.....

Abdelaziz Berghout
Supervisor

I certify that I have read this study and that in my opinion it conforms to acceptable standards of scholarly presentation and is fully adequate, in scope and quality, as a dissertation for the degree of Master of Arts in Islamic Thought and Civilisation.

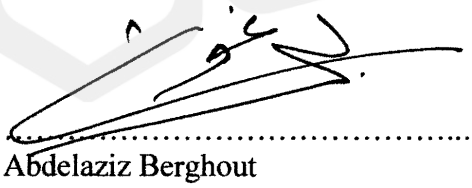
.....

Homam Altabaa
Examiner

.....

Najib Sheikh Abdisamad
Examiner

This dissertation was submitted to the International Institiute of Islamic Thaught and Civilization and is accepted as a fulfilment of the requirement for the degree of Master of Arts in Islamic Thought and Civilisation.



.....

Abdelaziz Berghout
Dean, International Institiute of Islamic Thaught and Civilization

DECLARATION

I hereby declare that this dissertation is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that is has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Khaled Ali Bakheet Al-Barami

Signature: ..... Date: 5/9/2022

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٢م محفوظة لـ: **خالد علي بخيت البرعمي**

صفات القيادة الجيدة ودورها في تطوير الإدارة في الفكر الإسلامي:
"دراسة لنموذج عبد الملك بن مروان"

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.

٢- يكون للجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا ومكتبتها حق الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض البيع العام.

٣- يكون لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا حق استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.

٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.

٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكد هذا الإقرار: خالد علي بخيت البرعمي

التوقيع: .....

التاريخ: ٢٠٢٢/٩/١٥

إهداء

أهدي هذا البحث إلى الوالد والوالدة أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي، وأولادي، وإخواني، وأخواتي

إلى جميع الأهل والأصدقاء.

الباحث: خالد علي البرعمي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنعم عليَّ بكرمه، وعظيم فضله بإتمام هذه الرسالة، أشكره تعالى، ولا أحصي ثناءً عليه، وأصلي وأسلم على معلم البشرية، النبي العربي الأمّيّ، محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد...

في ختام هذا العمل أحمد الله تعالى حمدًا يليق بجلاله، وعظيم فضله، فإنني ليسعدني أن أتوجه بخالص الشكر وجزيل العرفان إلى فضيلة الدكتور/ **عبد العزيز برغوث**، لتفضله بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة وعلى ما بذله من جهد وما أسداه إليّ من نصائح، وما أولاني عطفه، وكرمه، ومساعدته لي وتحفيزه إياي من أجل إتمام هذا العمل المبارك، حتى ظهر في هذه الحلة الجميلة.

كما أخص بالشكر لفضيلة الدكتور/ **تميم أسامة**، على موافقته لمناقشة هذه الرسالة، وعلى ملاحظاته القيمة ونصائحه من أجل إخراج هذه الرسالة بشكلها الأخير والمنقح، جزاه الله عنا كل الخير.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة من أجل إتمام هذا العمل، سواء بتقديم الرسائل العلمية، أو المناقشة العلمية التي أثرت الدراسة، وغيرها من المواد التي أثرت الدراسة هذه، والشكر موصول لكل أفراد أسرتي الذين وفروا لي الوقت الكافي لإتمام هذه الدراسة.

خالد علي بخيت البرعمي

الفهرس

الفصل الأول..... ١٦

الإطار العام للبحث..... ١٦

مقدمة..... ١٦

مشكلة الدراسة..... ٢٠

أسئلة الدراسة..... ٢١

أهداف الدراسة..... ٢١

أهمية الدراسة..... ٢٢

منهج الدراسة..... ٢٢

مصطلحات الدراسة..... ٢٣

الدراسات السابقة..... ٢٥

التعليق على الدراسات السابقة..... ٣٢

الهيكل العام للبحث..... ٣٥

الفصل الثاني..... ٣٦

مواصفات القيادة الإدارية في عهد عبد الملك بن مروان..... ٣٦

المبحث الأول..... ٣٨

مفهوم القيادة الإدارية في عهد عبد الملك بن مروان..... ٣٨

المطلب الأول ٣٨
مفهوم القيادة الإدارية ٣٨
المطلب الثاني ٤٣
مفهوم القيادة الإدارية في عهد عبد الملك بن مروان ٤٣
المبحث الثاني ٤٩
الفتوحات الإسلامية في عهد عبد الملك بن مروان ٤٩
المطلب الأول ٥١
الفتوحات الإسلامية في بلاد الروم في عهد عبد الملك بن مروان ٥١
المطلب الثاني ٥١
فتوحات عبد الملك بن مروان في بلاد المغرب ٥١
المطلب الثالث ٦١
فتوحات عبد الملك بن مروان في بلاد المشرق ٦١
المبحث الثالث ٧٣
أهم الدروس والعبر والفوائد من الفتوحات في عهد عبد الملك بن مروان ٧٣
المطلب الأول ٧٣
الدروس والعبر والفوائد من الفتوحات في عهد عبد الملك بن مروان ٧٣
المطلب الثاني ٧٥
اهتمام عبد الملك بن مروان بمبدأ الشورى في فتوحاته الإسلامية ٧٥
المطلب الثالث ٧٧

الاهتمام بالحدود البرية من أجل بناء الدولة وحمايتها ٧٧
الفصل الثالث..... ٧٩
النظام الإداري والمالي والقضائي في عهد قيادة عبد الملك بن مروان ٧٩
المبحث الأول ٨١
النظام الإداري في عهد قيادة عبد الملك بن مروان. ٨١
المبحث الثاني..... ٩٦
النظام المالي في عهد قيادة عبد الملك بن مروان ٩٦
المبحث الثالث..... ١١٢
النظام القضائي في عهد قيادة عبد الملك بن مروان..... ١١٢
الفصل الرابع..... ١١٧
مهارات القيادي الناجح وتنميتها في الواقع المعاصر من خلال نموذج عبد الملك بن مروان
..... ١١٨
المبحث الأول ١١٩
آليات تنمية القيادة الناجحة في الواقع المعاصر..... ١١٩
المطلب الأول: ١٢٠
المبحث الثاني..... ١٢٧
المهارات الفنية والفكرية للقيادة الإدارية في الواقع المعاصر ١٢٧
المطلب الأول:..... ١٢٩
المطلب الثاني..... ١٣٤

المبحث الثالث: ١٣٦
المهارات الإنسانية للقيادة الإدارية في الواقع المعاصر. ١٣٦
المطلب الأول: ١٣٦
المطلب الثاني..... ١٤٨
النتائج..... ١٥٣
التوصيات ١٥٧
المقترحات ١٥٨
المصادر والمراجع ١٥٩

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

يتناول هذا الفصل ما يأتي:

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- منهج الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- الهيكل العام للدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

يتناول هذا الفصل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها، ومصطلحاتها، كما يتطرق إلى الدراسات السابقة، والتعليق عليها، وبيان نقاط الضعف، والقوة فيها، وبيان ما تفردت به هذه الدراسة عن غيرها.

مقدمة

خلق الله تعالى الناس متفاوتين، يفضل بعضهم بعضًا في القدرات، والطاقات، والعقول، وغير ذلك مما حباهم الله به، وبالتالي جعل الأداء عند الناس في مجالات الحياة المتنوعة في تفاوت وتفاضل، وجعل قسمًا منهم يبرز في نواحي معينة لا يبرز فيها القسم الآخر، ومن هذه الأمور المسؤولية والقيادة. قال سبحانه في بني آدم: ﴿**وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً**﴾ [الإسراء: ٧٠].

فقال تعالى: ﴿ **عَلَى كَثِيرٍ**﴾: ولم يقل "على كل"، ومن عساه أن يكون الخارج من هذا الكثير إلا الملائكة، فمنذ القدم يبرز في حياة البشر أناسٌ تكون فيهم صفات معينة تؤهلهم لقيادة الناس، وتقدم الصفوف أمامهم؛ فمثلا في النظام القبلي البدائي يتقدم الناس رجلٌ يسمّى شيخ القبيلة أو المسؤول عنها، كانت الأعراف القبلية في الجزيرة العربية تؤدي دورًا في عملية الضبط الاجتماعي والقيمي، إلى أن جاءت السلطة الحكومية التي لا تعترف بالأحكام والنظم العرفية، خاصة بعد مجيء الشريعة الإسلامية، فإذا كان للمكان سلطته على الفرد والجماعة، فإن للأعراف سلطتها كذلك، فالكل أمام العُرف سواء، وأمام الضبط الاجتماعي والسياسي سواء أيضًا، فالبدو يستمدون استقرارهم، وقوتهم، ووجودهم، من دساتير يتوارثونها شفاهةً جيلاً بعد جيل، في أمور الشجاعة، والبسالة، وحماية السابلة، وصيانة العرض، والشرف، واسترداد الحقوق، وكرامة الفرد والجماعة، وحماية الضعيف، وإكبار القوي، حتى يصل الأمر لإعطاء الحيوان، والطير، والزرع، والشجر، والحجر، حقوقا يقدرها كل رجالات القبيلة، سواء أكان خارجها أم داخلها، ورغم

مقتهم الضعف والاستكانة، إلا أنهم يكرهون العنف، ويستبشعون القسوة، ويرثون العفو عند المقدرة. وفي حروبهم «ليس الهدف من الحرب القضاء على الخصم ولا استبعاده أو إذلاله، وإنما الهدف هو الاستيلاء على إبله، واحتلال مراعيه بأقل ما يكون من الخسائر في الأرواح لندرة المراعي، ويحرصون على التقيد بأصول لعبة الحرب وقوانينها، وعدم الغدر للحد من سفك الدماء، ولأجل أن يكون الانتصار مُشرفًا.

يمتاز عن باقي الناس بصفاتٍ تؤهله لذلك، وفي الدول أيضًا تبرز في أشخاص معينين صفات معينة، تؤهلهم لأن يكونوا هم القادة الذين يحكمون الناس ويتقدمون الصفوف أمامهم. إذن هناك صفات معينة يجب أن تتصف بها الشخصية القيادية أو الرائدة، فما تلك الصفات وما درجة تسلسلها في هذه الشخصية، وهل فقْدُ البعضِ لها لا يجعله شخصيةً قيادية.

وتعد القيادة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام من الوظائف الرئيسة المعنية بعمليات التوجيه، والتطوير، والتحديث في أداء المنشآت، وعنصرًا مهما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها، ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشرًا مهما في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء .[1]

إن دور القيادة في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره يعتبر مجالًا خصبًا للدراسة والتحليل. وفى الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور أثر كبير في تطوير العمليات، والممارسات الإدارية على أرض الواقع. ويظهر ذلك فيما توضحه العبارات الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر الواضح في ترسيخ أسس، ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة، كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور متعدد الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل الإداري تخطيطًا وتنظيمًا وتطويرًا .

وقد تلاحظ أن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين، وذلك لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه وما يتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمرة، والنشاط المتواصل، والذكاء والمهارات العالية في تصميم المواقف، وتدبر ما يحتاج له كل موقف، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدرًا كافيًا من العناية، كما أن إدارة وتطوير الأداء عملية تنبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة

---

[1] مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ط ١، القاهرة، ص ٦، ٢٠٠٩ م.

لدى القيادات المسؤولة في المنظمة باعتبارها الأعرف بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها، وقد وضعت أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة في الإطار العلمي الذي يمكن من خلاله معرفة وتحليل الدور الذي تقوم به القيادات في إدارة أداء الموارد البشرية ومراقبته وتقويمه وتطويره وكذلك الكشف عن ماهية العقبات، والمعوقات التي تعترض أداء العاملين والأساليب العلاجية المتبعة في التخفيف من حالة النقص، أو الضعف، أو القصور في متغيرات الأداء، أو التغلب عليها بالإضافة إلى معرفة المهارات القيادية للمديرين الجيدين، والسمات التي تميزهم، ومدى أثر التدريب والتعليم في تطوير هذه المهارات القيادية .[2]

وتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التعاون بين العاملين في المنظمة .[3]

إن العصر الإداري الحديث بمعطياته، ومقدراته المتطورة لا يعترف بالدور السلطوي اللامحدود للقيادات الإدارية العليا بل إننا نظلم هؤلاء القادة إذا قلنا إن أمور هذا العالم تسير بمشيئتهم وإرادتهم وقراراتهم. إننا نعيش في عصر الخبراء المهنيين والتقنيين. إنهم هذه الشريحة المتضخمة من القادة الإداريين، والمديرين التنفيذيين، والمستشارين الفنيين، التي باتت تصنع في العالم المتقدم القرار الإداري، والاقتصادي، والاجتماعي .[4]

ففي عالم اليوم المتسم بالخبرة المهنية والثورة الإدارية لم يعد القرار بشتى أنواعه وصوره إلهامًا يهبط على القائد الأعلى في لحظة، بل إنه محكوم بجملة أسباب وظروف يعرفها ويقدرها خبراء التكنوقراط الذين يمسكون اليوم بزمام التخطيط، والتوجيه، والإدارة لا سيَّما في القطاعات الاقتصادية، والصناعية، والعسكرية.

لقد أصبحت القيادة قضية مهمة على رأس أجندة العمل في المؤسسات والشركات، وأصبح ينظر إلى كبار رجال الصناعة على أنهم قادة كبار يقفون جنبا إلى جنب في مصافّ كبار القادة العسكريين، وكبار الزعماء السياسيين، كما أخذت أسماء العديد من أساتذة الجامعات والأكاديميين المتخصصين في القيادة تلمع وتصبح معروفة.

---

[2]() مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ٩

[3]() أيمن النحاس ومحسن هلال، مبادئ الإدارة، ط ٤، (الإسكندرية مكتبة الوفاء القانونية ٢٠٠٩ م) ص٢٢٧

[4]() فليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فواد، مجموعة النيل العربية، (القاهرة ٢٠٠٨ م)، ص ١١

وتعد القيادة من أهم ركائز القوات المسلحة وتعتبر العمود الفقري لما لها من أهمية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الرجال.[5]

من أهم مسؤوليات المربين، والإداريين والقادة على اختلاف أنواعهم الذين يواجهون القيادة المجتمعية في حركتهم، والتكامل الذي حدده لهم الدستور الإلهي، والذي قام عليه الدستور الإيجابي للشعوب والأمم، وجاء الإسلام ليخلق أمة متكاملة تهتدي نورها. تنوي تنظيم شؤونها وإصلاح أوضاعها، لتثقيف الضمائر، والأفكار، والعواطف، والمواقف على أساس القواعد العامة لبناء وتوجيه المجتمع الذي حدده الإسلام؛ للروابط الإنسانية والأخلاق الإسلامية.

القيادة بشكل عام ليست مجرد أوامر وتوجيهات للقوانين التي يتم تلقينها أو إصدارها للفرد ويستجيب لها، بل هي عملية تغيير المحتوى الداخلي والخارجي للإنسان، وتوجيهه نحو التكامل، أو بناء نظام يهدف إلى بناء المجتمع لتحقيق الأهداف.

القيادة معروفة بشكل عام على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المشتركة. لذلك فهي مسؤولية المجموعة التي أدت إلى تحقيق الأهداف المحددة. تُعرف أيضًا بعملية تهدف إلى التأثير على سلوك الناس وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف محددة. والقائد هو ذلك الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته للتأثير على سلوك، ومواقف الأشخاص من حوله لتحقيق أهداف محددة.

وبالنسبة للقيادة في عهد عبد الملك بن مروان، فقد استفاد عبد الملك بن مروان من سياسة معاوية بن أبي سفيان ومن الأنظمة المبدئية التي قام بوضعها، ولكنه أيضًا قام بتجاوزها في مبدأ السلطان، فكان معاوية يعطي حرية التعبير والقول والنقد لقاداته وولاته على الأقطار، أما عبد الملك لم يفعل ذلك فكانوا بين أيديه ليسيروا على كل الذي يريده وينفذوا أوامره، ولم يكن يسمح لجلسائه أن يجتزئوا من سلطانه أي شيء.

وبهذا يكون عبد الملك قد نظّم دولته الأموية على نظام السيادة، والسلطان، والاستبداد، والانفراد، فالخليفة هو صاحب الأمر كله فلا يُرد كلامه، فأي شخص يخالف أوامره يكون السيف على رقبته، وأعطى نصيحة لابنه الوليد بن عبد الملك وهو على فراش الموت وقال: إذا متّ فشمر، وائتزر، والبس جلد النمر، وضع سيفك على عاتقك، فمن أبدى ذات نفسه

---

[5]() المرجع السابق، ص١٣

فاضرب عنقه، ومن سكت مات بدائه، وهذه النصيحة لابنه بأن يستخدم السيف لأعدائه ومخالفيه وأن يموتوا حقدًا إذا لم يظهروا الخلاف.

مشكلة الدراسة

إن القيادة بصفة عامة تعد حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمنشأ، وخططها، وتصوراتها المستقبلية، وتعتبر البوتقة التي تنصهر، وتتفاعل من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية وتدعم القوى الإيجابية في المنشآت، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات وتنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد بوصفهم أهم مورد للمنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم بمعنى آخر، قد اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة؛ لأنها تناولت موضوعًا ذا أهمية استراتيجية في مجال تطوير القيادة الإدارية الناجحة. اهتم عبد الملك بن مروان بشكل خاص بشؤون إدارة البلاد، وتابع تركيز معاوية على بناء المؤسسات والاهتمام بالإصلاحات. طور عبد الملك الجهاز الإداري، وأعاد تنشيطه، وعرَّب الإدارة، والنقد المالي، التي عرفت في عهده بحركة التعريب. وركزت على تطوير ثلاث ركائز أساسية لإدارة الدولة: مكاتب الولايات، والمحافظات، ومكاتب البريد.

ومن الدواوين التي حظيت باهتمام عبد الملك، ديوان الأدب، وقد ازدهرت بشكل كبير في عهد الحجاج في العراق، بسبب التطورات السياسية، والعسكرية، ووجود العديد من الثورات وخارج الدولة. ولهذا كان الخليفة يكتب للحجاج مما كان له دور كبير في ازدهار ديوان الخطابات والكتابة، وكثيرا ما لجأ الخليفة إلى المراسلات السياسية.

مما لا شك فيه أن الحضارة الإسلامية لم تزهُ وتتوسع وتنجح في مختلف المجالات بدون أية إسهامات ودور فاعل للقيادة الإدارية والقياديين الذين تمتعوا بالمواصفات القيادية المميزة وما نراه في أن النظريات لم تتناول الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في الحضارة الإسلامية. كما لم يتم التوصل بحثيا إلى تحليل، ومعرفة جوانب القدرة، والخبرة لدى هذه القيادات، وتأثيراتها المهمة في إدارة، وتقييم، وتطوير الأداء. ويبرز ذلك بصورة خاصة فيما يتعلق بعدم قدرة القيادة الإدارية على تنفيذ البرامج التي تضمنتها تلك الخطط بكفاءة.

ولقد لاحظ الباحث أن هذا الموضوع يكتنفه شيء من الغموض مما يثير الفضول لمعرفة مواصفات القيادة الإدارية الناجحة في الفكر الإسلامي: عبد الملك بن مروان نموذجا.

وتتلخص مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مواصفات القيادة الإدارية الناجحة في الفكر الإسلامي بالإضافة إلى دورها الاستراتيجي في تطوير الأداء.

أسئلة الدراسة

١- ما الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي عايشها عبد الملك بن مروان؟

٢- ما مواصفات القيادة الإدارية الناجحة في عهد عبد الملك بن مروان؟

٣- كيف أسهمت القيادة الإدارية الناجحة في تطوير الإدارة في الفكر الإسلامي بالإشارة إلى جهود عبد الملك بن مروان؟

٤- إلى أي مدى يمكن الاستفادة من النموذج القيادي لعبد الملك بن مروان في تنمية الصفات القيادية، وتطوير الإدارة في واقعنا المعاصر؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- التعرف على الحالة السياسية، والاجتماعية، والإدارية التي عاصرها عبد الملك بن مروان.

٢- تحديد أبرز سمات القيادة الإدارية في عهد عبد الملك بن مروان.

٣- بيان أثر القيادة الإدارية في تطوير الإدارة في الفكر الإسلامي بالإشارة إلى جهود عبد الملك بن مروان.

٤- تحديد أوجه الاستفادة من النموذج القيادي لعبد الملك بن مروان في تنمية الصفات القيادية في واقعنا المعاصر.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها قد تناولت بُعدًا جديدًا لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين، وهو التعرّف على مواصفات القيادة الإدارية النّاجحة في الفكر الإسلاميّ وخصوصًا في عهد عبد الملك بن مروان، وكذلك تحديد البعد الاستراتيجي للقيادة الإدارية العليا في اختيار، وإعداد وتوجيه العمليات الإدارية في المنظمات العاملة، وذلك على عكس ما اتجهت إليه الدراسات السابقة، ومن المتوقع أن يفيد هذا البحث كلا من:

١- **الباحثين:** ودارسي التاريخ الإسلامي، حيث تقدم هذه الدراسة نموذجا من قادة الفكر الإسلامي وهو عبد الملك بن مروان في الإدارة.

٢- **المعلمين في التربية والتعليم:** حيث يمكنهم هذا البحث من دراسة شخصية تاريخية ذات قيمة وقامة في الفكر الإداريّ الإسلاميّ.

٣- **القادة والإداريين:** حيث تقدم لهم هذه الدراسة نموذجًا للقائد الناجح.

٤- **معاهد ومراكز إعداد القادة:** للوقوف على أهم الخطط الإستراتيجية التي تناولها عبد الملك بن مروان في سياسته.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة مناهج البحث الآتية:

- **المنهج الوصفي:** هو الأسلوب الإحصائي الوصفي الذي يستخدمه الباحث لمعالجة مشكلة بحثية في رسالة الماجستير أو الدكتوراه، بالنسبة للجزء الأكبر، يتعامل المنهج الوصفي مع الظواهر الاجتماعية، ويستخدم بعض قواعد الإحصاء.

يعتبر أسلوب الدراسة الوصفي أقدم من نظيره في "المنهج التجريبي"، وعادة ما تكون نتائجه في الدراسة جيدة ومقبولة. ولا يمكننا أن ننسى أن المجال الأكاديمي هو الذي يختار منهجية الدراسة الخاصة به ويفرضها على الباحث. يجب أن يكون الباحث لبيبا (صاحب عقل ذكي)؛ لفهم مشكلة الدراسة والمنهجية التي تتبعها. يتناول المنهج الوصفي جميع جوانب موضوع الدراسة ويجيب عن أسئلة الدراسة كمًّا ونوعًا.

- **المنهج الاستقرائي**: وذلك لحاجة الدراسة إلى جمع المعلومات الدقيقة من خلال المنهج الاستقرائي وسيكون ذلك باستقراء المصادر، والمراجع المتفرقة والتي لها صلة بالموضوع وعلاقة سواء أساسية أو ثانوية، ويعرف الاستقراء بأنه: عملية استدلال يرتقي الباحث فيه من الحالات الجزئية البسيطة إلى القواعد الكلية العامة، ويتميز الاستقراء بأن نتائجه تكون عادة أعم من مقدماته، ومن الممكن أن يستفيد الاستقراء من الملاحظة والتجربة، وتقنيات الدراسة المتعبة، ويعد المنهج الاستقرائي من المناهج المشتركة[6] .
- **المنهج التحليلي الاستنباطي**: وذلك من خلال تحليل المضمون ومحتوياته التي سيقوم الباحث بجمعها والتي تجمع بين أسلوب التفسير والاستنباط وكذلك التحليلي والذي يقوم بدراسة الإشكاليات المختلفة تفكيكا وترتيبًا.

مصطلحات الدراسة

- **القيادة**: قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً[7]

كما يمكن تعريف القيادة على أنها الشخص الذي يقوم بعملية إقناع أشخاص آخرين في مجموعة معينة ويلعب دور القدوة، ويكمن دوره في إقناع الناس من خلال الدراسة والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وأن تكون القيادة ناجحة، يجب على الناس اتباع هذه الطريقة وتنفيذها.

ويمكن تعريف القيادة إجرائيا، بأنها عملية توجيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة بغية النفع للمجتمع والدولة الإسلامية في الدنيا والآخرة.

---

[6] محمود فهمي زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣

[7] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنة ٢٠١٣، ص ١٨١.

- **القيادة في الإسلام**: هي كل من يتولى شيئًا من أمور المسلمين العامة فالخليفة وعمله وقواد الجيش والقضاة ورؤساء الشرطة والوزراء وغيرهم ممن يقومون بأعمال عامة في الدولة الإسلامية هم المعنيون بكلمة القيادة[8]

ويمكن تعريف القيادة في الإسلام إجرائيا، بأنّها من يتولى أمر المسلمين سواء في عهد الخلفاء الراشدين أو الدولة الإسلامية في العصور الأولى أو في العصور المتأخرة ويقومون بأعمال عامة لخدمة الإسلام والمسلمين.

- **صفات القيادة**: هي توفر الإبداع والتطوير والتركيز على العنصر البشري وبعد النظر المستقبلي والقدرة على التخطيط الجيد والثقة بالنفس[9]

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها الملكات والصفات الشخصية التي عن توفرت في القائد المسلم تمكنه من القدرة على التخطيط الجيد والثقة بالنفس.

- **الإدارة**: وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: عملية تستهدف استخدام موارد مختلفة داخل المؤسسة، أو المنظمة بحيث يحقق للمؤسسة أهدافها باستخدام مجموعة من النظم الفنية، والإدارية، والبيئية.
- **التطوير الإداري**: هو جهود يتم التخطيط لها بأساليب علمية معاصرة في سبيل إحداث تغيير جذري وشامل على التعقيدات، ومعدلات التغيير المتسارعة والتي يمكن إدخالها على نظم، وهياكل، وأساليب العمل، وعلى أنماط السلوك البشري في المنظمات بهدف رفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها[10] .

فالتطوير الإداري وظيفة استشارية يتم من خلالها تقديم كل ما من شأنه إحداث تغيير نحو الأفضل. لذلك يمكن القول إن مهمة التطوير الإداري لا تقتصر على الإدارة نفسها، بل هي مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري؛ لأنها وظيفة الجميع والكل مسؤول عنها، لذلك يسمى التطوير الإداري الوظيفة الجماعية.

---

[8] سليمان عمر، القائد الإسلامي وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر، شركة مطابع السودان للنشر، الخرطوم، ٢٠٠٩، ص ٤٦.

[9] سيد غني نوري، القيادة الاستراتيجية بين السمات القيادية والإدارية، جامعة ميسان، ٢٠١٩، ص٣

[10] محمد الفرجاني، الإصلاح التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ٢٠٠٨، ص ٣٦.

- **الفكر الإداري الإسلامي**: يشمل مجموعة الآراء، والمبادئ، والنظريات التي سادت حقول الإدارة دراسةً، وممارسة عبر العصور، والأزمنة موافقا لتوجيهات القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة.

ويقصد بالفكر الإداري الإسلامي إجرائيا، بأنها مجموعة الآراء والمبادئ المستمدة من تعاليم القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، والتي امتاز بها القادة المسلمون على مر العصور.

الدراسات السابقة

إن موضوع مواصفات القيادة الإدارية الناجحة في الفكر الإسلامي من الموضوعات المهمة ذات الأثر الكبير في الاسترشاد بها، وتوجيه، وإرشاد الطاقات البشرية، والمادية في كل القطاعات الخاصة والحكومية لترقية الأداء ورفع الكفاءة وتطوير وتأهيل العناصر البشرية والتحسين المستمر لعمليات المنظمة.

وقام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات لبيان أهمية القيادة الإدارية وتطبيقاتها كإحدى الوسائل المهمة لتحقيق الفاعلية، والكفاءة للأفراد، وقد قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات؛ لأهميتها في تحديد أبعاد ومجالات مشكلة الدراسة، وفي هذا الحيز نعرض عددا من الدراسات السابقة التي تناولت أجزاءً من الموضوع.

- **دراسة السامرائي[11] بعنوان: الاتجاهات العامة في سياسة الخليفة عبد الملك بن مروان في اختيار عماله وولاته لإدارة شؤون الدولة العربية الإسلامية.**

قامت هذه الدراسة على أساس تحديد، واستخلاص الاتجاهات العامة لقيادة عبد الملك بن مروان وسياسته في اختيار عماله، وولاته لإدارة شؤون الدولة الإسلامية، والتي تتطلب سياسة خاصة لإدارة ولاياتها المختلفة، ولذلك تتباين الظروف الذاتية والموضوعية لكل ولاية من ولايات الدول، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: بروز اتجاهات جديدة في السياسة الإدارية للدولة فقسمت إلى ولايات كبرى ونظمت إدارتها وتزايد الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية وتعاظم نفوذ

[11] السامرائي، عبد الجبار محسن، الاتجاهات العامة في سياسة الخليفة عبد الملك بن مروان في اختيار عماله وولاته لإدارة شؤون الدولة العربية الإسلامية، مجلة سرمون المجلد (٤) العدد (١٣)، ٢٠٠٨.