



جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-
معهد العلوم الإسلامية
قسم أصول الدين



القيادة النسوية في القرآن الكريم - ملكة سبأ أنموذجاً -

الإسلامية تخصص : دعوة وإعلام

تحت

الطالب:

إشراف:

د. فهيمة

محمد الطيب خرفي
بن عثمان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زهير بن كتفي	د	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
فهيمة بن عثمان	أستاذ محاضر- ب	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
اسماعيل عريف	د	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	عضوا

الموسم الجامعي: 1440 هـ - 1441 هـ / 2019 م - 2020 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

الإهداء

إلى من أوصانا الله تعالى ببرهما وطاعتهما والدعاء لهما
والذي الكريمين بارك الله في أعمارهما وأمدهما بالصحة والعافية
إلى زوجتي الغالية والصابرة حفظها الله واعترافا بجميل فضلها
إلى أبنائي الأعراف كل باسمه
إلى إخوتي أسعدهم الله في الدنيا والآخرة
وإلى كل من علمني حرفا وجميع الأصدقاء والأحباب الذين عرفتهم وكل زملائي طلبة
الماستر دعوة وإعلام
وإلى أستاذتي الفاضلة بن عثمان فهيمة التي أكرمتني بتوجيهاتها وتصويباتها وسهلت
لي الصعوبات سهل الله طريقها إلى الجنة وبارك في علمها
أهدي هذا العمل راجيا من الله تعالى أن يتقبله ويجعله دخرا لي يوم القيامة

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله تعالى الذي أعانني على إتمام هذا البحث
يسرني أن أتقدم بأخلص عبارات الشكر والعرفان

للأستاذة المشرفة بن عثمان فهيمة التي لم تبخل علي بتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها
القيمة

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أساتذة قسم الدعوة والإعلام الذين أشرفوا على تكويننا
ودفعنا لتحقيق الأحسن

وأخيرا أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث

ملخص الدراسة

شغل موضوع القيادة النسوية حيزا ضيقا من دراسات الباحثين المسلمين ، وذلك
للنظرة المشككة في أهليتها للقيادة ، وهذا ما دفعنا إلى تقديم نموذج ناجح للقيادة النسوية
من خلال تناولنا لقصة بلقيس ملكة سبأ في القرآن الكريم ، قصد توضيح صفاتها
القيادية التي مكنتها من إخراج قومها من الشرك إلى الإيمان ، اعتمدت الدراسة المنهج
الوصفي لتحقيق أهدافها من خلال دراسة الكتب التي تناولت موضوع القيادة وكتب
التفسير ، وتوصلت الدراسة إلى أن بلقيس تمتعت بجملة من الصفات القيادية ، كاعتماد

المشورة في اتخاذ القرار والإهتمام بالرعية واحترامها و الفطنة والذكاء ، وتمثل هذه الدراسة لبنة تضاف للجهود الساعية إلى تصحيح الصورة النمطية عن عدم صلاحية المرأة للقيادة ، وإقحامها في مختلف مجالات الحياة .

الكلمات المفتاحية

- القيادة

- القيادة النسوية

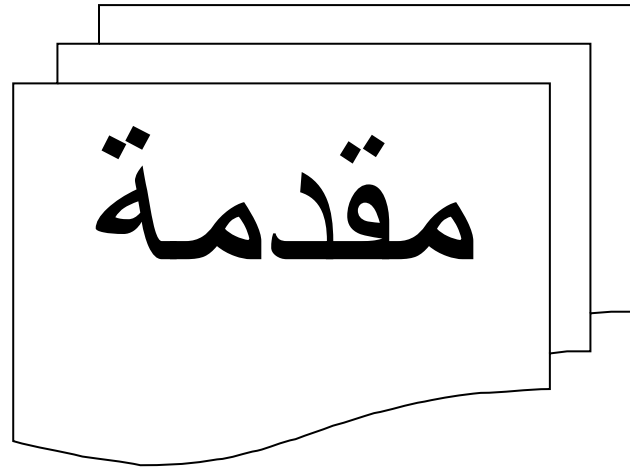
- خصائص القيادة النسوية

- ملكة سبأ

Abstract

Woman leadership has received less attention due to the doubtful view about her leadership. This fact has led us in this study to present Saba queen Belquis as a model of successful woman leadership in wholly Qoran in order to show the Queen's qualifications that helped her to move her people from paganism to the right faith. The study has adopted the descriptive method to achieve its objectives. It has accessed to books which deal with the subject of leadership and books of the islamic scholars who explained Wholly Qoran. The results show the Queen Belqis had some qualifications which made her a successful leader. She was a respectful an intelligent person, shew interest to her people andtook their opinions in decision making. This study stands as an attempt from others that aim to correct the spread view that whmen could not lead and to engage them in different fields of the public life.

Key Words: leadership, women leadership, characteristics of woman leadership, Queen of Saba.



مقدمة :

تبوأت المرأة مكانة مرموقة و هامة في المجتمع الإسلامي بعد أن كانت قبل الإسلام مهانة لا قيمة لها و لا وزن لها في كثير من المجتمعات ، فقد كرمها الإسلام و اعتنى بها خير عناية ، و أصلح حالها من خلال عدة مبادئ ، فحفظ إنسانيتها و أعلن كامل مسؤوليتها و قرر أهليتها ، و حررها من مظالم الجاهلية ، و كرمها بنتا و زوجة و أما و أختا ، و منحها العديد من الحقوق : كحق التعليم و حق العمل و حق المشاركة في اتخاذ القرار... الخ

أقرّ الإسلام كامل مسؤوليتها كالرجل بما عهد به للإنسان من شرف الخلافة في الأرض لقوله سبحانه :

﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ٣٠﴾ سورة البقرة : 30.

وطالبهما على السواء بعمارة الأرض حيث قال سبحانه :

﴿وَإِلَىٰ نَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَقَوْمِ أَعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنِّ إِلَهٍ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ ثَابَرُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ ٦١﴾ سورة هود: 61.

وطالبهما على السواء أيضا بعبادته فيها فقال جل و علا :

﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ٥٦﴾ سورة الداريات : 56

ومع التغيرات التي واكبها العالم في مختلف المجالات ، فتح المجال أمام العنصر النسوي لتقلد مناصب قيادية مكنت المرأة من اقتحام بعض الوظائف التي كانت وقفا على الرجل ، وبمرور الوقت أصبح هناك تواجد نسوي في الوظائف السياسية وكذا

مختلف القطاعات ويبقى هذا التواجد قليلا مقارنة مع الرجل ، وذلك للصورة النمطية القائلة بعدم أهلية المرأة للقيادة ، إضافة للطبيعة الذكورية للمجتمع مما أدى إلى تعطيل طاقات نسوية هامة فيه ، ولذا وجب الإستفادة من نماذج قيادية نسوية ناجحة ، تعطي صورة لأثر المرأة القائد في إعداد الأفراد ، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتقديم أفضل ما لديهم .

فلقد تناولت هذه الدراسة تقديم القرآن الكريم لملكة سبأ نموذج للمرأة القيادية الراشدة والناجحة ، وذلك بإبراز نمط قيادتها ودوره في توجيه قومها إلى إتباع دين سيدنا سليمان عليه السلام ، وتهدف الدراسة من خلال طرح إشكالية كيف يمكننا أن نستفيد من قصة بلقيس_ وهي أنموذج المرأة القائدة _ في حسن تسيير مملكتها؟ إلى كسر الصورة النمطية التي يرسمها المجتمع عن المرأة القيادية ، وبيان طريقة تعاملها مع المرؤوسين وأثره في آدائهم ، وفتح المجال أمامها لإستثمار قدراتها وطاقاتها في تنمية المجتمع .

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات لتحقيق أهدافها ، كالظروف الواقعية العامة التي يمر بها الوطن مؤخرا والذي كان سببا في إغلاق الجامعة لمدة طويلة ، وصعوبة التواصل المباشر مع المشرف ، وقلة الدراسات التي تناولت قيادة المرأة في القرآن، وصعوبة الحصول على المراجع بسبب توقف المكتبات عن العمل ، وضيق الوقت المخصص لإعداد هذه الدراسة .

ولقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة مباحث ، يشكل المبحثين الأول والثاني الجزء النظري منها ، حيث عرف المبحث الأول بإشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها ، أما المبحث الثاني فتعرض إلى أهم نظريات القيادة وعناصرها ووظائفها ، ويشكل المبحث الثالث منها الجانب التطبيقي والذي تناول الصفات القيادية لملكة سبأ المستنبطة من القرآن الكريم ، وختمت هذه الدراسة بخاتمة تضمنت النتائج المتوصل إليها .

خطة البحث:

المقدمة

المبحث الأول : إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و أهدافها

المطلب الأول : إشكالية الدراسة

المطلب الثاني : أهمية الدراسة

المطلب الثالث : أهداف الدراسة

المطلب الرابع : أسباب إختيار الموضوع

المطلب الخامس : تحديد مفاهيم الدراسة

المطلب السادس : الدراسات السابقة

المطلب السابع : منهج الدراسة

المبحث الثاني : الإطار النظري للقيادة النسوية

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة

المطلب الثاني : صفات ومهارات القيادة الناجحة

المطلب الثالث : نظريات وأنماط القيادة

المطلب الرابع : مفهوم القيادة النسوية وخصائصها

المبحث الثالث : المرأة القائدة في القرآن الكريم

المطلب الأول : القصص القرآني طبيعته و منهج التعامل معه

المطلب الثاني : بلقيس مثال المرأة القائدة في القرآن الكريم

المطلب الثالث : الخصائص القيادية لدى الملكة بلقيس

الخاتمة

المبحث الأول : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
وأهدافها

أولاً : إشكالية الدراسة :

إن ضرورة الإجتماع لدى بني البشر والتفاوت بينهم خلقا الحاجة إلى ضرورة وجود من يقرر و يفصل في مصير الآخرين ، فبرزت فئة من ذوي الإمتيازات و الكفاءات العليا تملك حق الولوج إلى مراكز القيادة و التمركز في دوائر السلطة و اتخاذ القرار.

فلكل مجتمع فئة يعول عليها لقيادته عبر مراحل المختلفة , وقد ناضلت المرأة إلى جانب الرجل و ساهمت في تقرير مصير مجتمعها ، مما مكنها من اقتحام فضاءات مختلفة سياسية و إقتصادية و تعليمية , فأصبحت تشارك الرجل في الحياة ، فخرجها للعمل و اكتسابها لحقوقها المختلفة ، كالقيادة السياسية وحقها في الترشح للمناصب العليا ، نتيجة لنضالها و تضحياتها المستمرة التي قدمتها من أجل الخلاص من الإضطهاد المسلط عليها من قبل المجتمع و قيوده المختلفة (قيم، أعراف، معتقدات)، استطاعت المرأة أن تبرز قدراتها القيادية.

إن إرتباط مفهوم القيادة و اتخاذ القرار بالرجل ، إضافة للتنشئة الأسرية جعل سلطة الرجل مقبولة إجتماعيا و عنوانا لرجولته ، في حين تضع المرأة في صورة الكائن الخاضع ، و أن ممارستها للسلوك القيادي لا يحض بالقبول ، فيوصف بالترجل و الخشونة ، ورغم هذا الرفض فإن للمرأة أدوارا قيادية تمارسها من خلال الأمومة ، و الأسرة و التضحية من أجل الوطن ، مما ميز سلوكها القيادي بطابع التودد و الذكاء و العاطفة و العقل .

و لأن المرأة تمثل نصف المجتمع ، فينبغي استثمارها و تأهيلها حتى تكون مساهمتها إيجابية و فعالة لتحقيق التغيير و التنمية الشاملة ، فبالعلم و العمل شغلت المرأة مناصب قيادية إقتضتها أولويات التنمية الشاملة ، فلقد أصبحت مشاركة المرأة شاهدا على حركة العصرية و التطور، مما يتطلب منها إثبات و جودها وقدرتها على

إدارة الشؤون المنوطة بها على أفضل وجه ، في المجالات القيادية المختلفة والتي كان يعتقد أنها لا تصلح لها .

لقد قدم القرآن الكريم أنموذجا لتولي المرأة رئاسة قومها ، و أبرز مظاهر قيادتها الرشيدة ، و الاشكال الذي تطرحه هذه الدراسة : **كيف يمكننا أن نستفيد من قصة بلقيس_ وهي أنموذج المرأة القائدة _ في حسن تسيير مملكتها؟**

- التساؤلات الفرعية :

- كيف يؤثر النمط القيادي للمرأة في توجيه سلوك المرؤوسين ؟

- هل تؤثر القيادة النسوية إيجابا في سلوك المرؤوسين ؟

- هل يؤدي تولي المرأة للعمل القيادي إلى تحقيق الإلتزام داخل المنظمة؟

ثانيا : أهمية الدراسة:

أهمية البحث تنطلق من الواقع الذي تعيشه المرأة على الصعيد الحالي، فإدماج المرأة في دوائر السلطة و مراكز اتخاذ القرار ، فمن خلال توليها لهذه المناصب يعتبر ظاهرة تستحق الإهتمام ، إذ من خلال البحث يمكن إثراء الدراسات العلمية المتعلقة بدراسة مكانة المرأة في المجال القيادي ، كذلك يكتسب موضوع المرأة أهمية كونه موضوع حيوي في الواقع ، ومن أجل تقديم رؤية موضوعية عن دور المرأة القائد في المجتمع ، ومدى تأثير قيادتها في المرؤوسين ، وهو مشروع مازال في حاجة إلى مزيد من البحث لمعرفة الصورة الحقيقية للمرأة القائد ، و دورها في تبوء المكانة الإجتماعية اللائقة بها.

ثالثا : أهداف الدراسة

لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها و الكشف عن الحقائق المتعلقة بالظاهرة المدروسة ، و من خلال هذه الدراسة تعرضت إلي جملة من الأهداف.

- معرفة مدى تأثير سلوك المرأة القائد في أداء المرؤوسين .
- كسر الصورة النمطية عن المرأة القائد من خلال مكانتها داخل المنظمة و دورها في الرفع من مستوى أداء المرؤوسين.
- بيان طريقة تعامل المرأة القائد مع المرؤوسين و أثره في أدائهم.
- إثراء البحث العلمي بدراسة علمية حول ظاهرة المرأة القائد من خلال القرآن الكريم.

رابعاً : أسباب اختيار الموضوع

- من المسلم به أن أي بحث أو دراسة لا تنطلق من فراغ ، فلكل بحث أسباب موضوعية تحتاج إلى دراسة وتعمق و توضيح ، فقد تكون لأسباب ذاتية متعلقة بالباحث أو لأسباب مشتركة مع مجموعة من الباحثين ، و من بين هذه الأسباب :
- معرفة مدى مشاركة المرأة في العمل القيادي ، لأنه من المواضيع البارزة في المجتمع بشدة.
- دراسة القضايا الاجتماعية المتعلقة بالأسرة و المرأة التي هي عمادها الأساس.
- إزالة الصورة السلبية الموجهة للمرأة على أنها عضو ناقص تابع للرجل ، وأن البيت مكانها المناسب والمطلق.
- تقديم رؤية موضوعية واضحة عن دور المرأة القائد في المجتمع ، و بيان المكانة اللائقة بها كونها نصف المجتمع الذي يتوقف نجاحه عليه.
- تقديم دراسة مكتملة لعناصر بحثية تم التطرق إليها من قبل دراسات اهتمت بعمل المرأة القيادية ، وأن تكون بدورها منطلقاً لأبحاث أخرى.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

1_ القيادة :

1-1 تعريف القيادة لغة: جاء في معجم لسان العرب القيادة من كلمة قيَاد أي قود

وقيد ، حبل يقاد به ، أما قود هي مهنة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد¹ و جاء تعريفها في كتاب العين القيادة من القود ، و القود نقيض السوق ، فيقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف ، أي أن القائد يتصدر الجماعة ويتقدم عليها² و أما في القاموس الكافي العربي القيادة من قائد جمع قادة و قواد و قود ، من يقود فريقاً من الجند أو ماشابه³

2-1 تعريف القيادة اصطلاحاً :

يعرفها أردواي تيد بأنها " القدرة على التأثير في الناس ، و جعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم " ⁴ كما يعرفها جون لوك بأنها "علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين ، و حالة من التبعية بدون مقاومة...حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الإتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص" ⁵ - و عرفها كونتز وأدونيل على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون" ⁶

1 -ابوالفضيل جمال الدين محمد بن مكرم ابن المنظور الإفريقي المصري ، لسان العرب ، ط 6 ، دار صادر ، بيروت ، 1994 ، ص 371

2 - الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين ، ترتيب و تحقيق عبد الحميد الهنداوي ، المجلد الثالث ، ص - ت الجزء الثالث - ط 1 دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 441

3 - القاموس الكافي عربي ، ط 3 ، دار الأصاله للنشر و التوزيع و الإستراد ، الجزائر ، 2009 ، ص 390

4 -- اردواي تيد ، فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال ، ترجمة : محمد عبدالفتاح ابراهيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1965 ، ص 16

5 - صلاح الدين جوهر ، إدارة المؤسسات التربوية أسسها و مفاهيمها ، ط 1 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1972 ص 7

6 - نعيم نصير ، القيادة العربية و موقعها من النظريات المعاصرة ، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، 1986 ص 44

و أما ليتز فيعرف القيادة بأنها"ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر أو أكثر لتحقيق أهداف معينة" 1

و يرى كل من همفيل وكونس(1957) "بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد تجاه هدف مشترك" ، يعرف رنزييس ليكرت القيادة بأنها" قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" 2

و منهم من يحددها بالمركز الذي يشغله الشخص في الجماعة ، و منهم من يحددها عن طريق الوظائف المختلفة التي يقوم بها القائد و غير ذلك 3

كذلك القيادة هي بمثابة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، و هذا التأثير في العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين ، فالقائد يؤثر على المحيطين به من ناحية و يتأثر بهم من ناحية أخرى ، فيؤدي ذلك إلي تعديل أو تطوير سلوك و إتجاهات الطرفين 4.

أما ivancebich فهو يقترح و زملاؤه تعريفا للقيادة أكثر تفصيلا ، و هو المقدره على التأثير من خلال الإتصال على أفعال الآخرين ، أفرادا و جماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة وهذا يعني :

- ✓ وجود شخص قائد .
- ✓ وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.
- ✓ ممارسة مهارات التأثير.
- ✓ -استخدام هذه المهارات تفضي إلى تحقيق هدف أو أهداف.

1 - زكي هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط 1 ، دار المعارف ، القاهرة ، 1973 ص 51

2 - أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي الثقافي ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 25-26

3 - كامل عدوان الزبيدي ، علم النفس الإجتماعي ، ط1 ، الوراق لنشر و التوزيع ، عمان 2003 ص 220

4 - قاسم بن عائل الحربي ، القيادة التربوية الحديثة ، ط1 ، الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ص 19

فالقيادة تعني عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية ، وترتكز على العنصر البشري ، و على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد وبشكل رئيس على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم وإستغلال قدراتهم ، وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الإلتزام ، و تحفيز الآخرين لدفعهم لإستخدام مهاراتهم ، وقابليتهم لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف¹.

و هي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه ، أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين ، أو في سلوكهم ، و هذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد و مؤلفاته أو رسوماته ، أو إختراعاته و إبتكاراته².

أما هايمان و هلييون فيعرفان القيادة بأنها " القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين و اتجاها تهم و ميولهم " ³.

و مهما تعددت تعريفات القيادة إلا أن هناك إتفاق بين الباحثين على أنها تشتمل على العناصر التالية :

1- قائد يمتلك قدرات و مهارات عالية.

2- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون لتحقيق هدف معين.

3- أن القائد لديه قوة للتأثير في أداء التابعين له.

4-هدف يسعى القائد لتحقيقه.

5- الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها.

¹- خضير كاظم حمود الفريجات و سلامة موسى اللوزي و الشهابي أنعام ، السلوك التنظيمي ، ط1، إثراء للنشر و

التوزيع ، عمان 2009 ص 237

² - بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دط ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان 2008 ص

281

³ - مبادئ إدارة الأعمال ، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، الإدارة العامة للتصميم و تطوير المناهج ،

السعودية ، 1429 هـ ، ص 59

التعريف الإجرائي: القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد ، و تحفيزهم و تشجيعهم وجعلهم يرغبون في تحقيق الأهداف المنشودة بكل فاعلية و حماس ، بإتباع أسلوب صحيح في التوجيه و التعامل مع الأفراد.

و من خلال قصة ملكة سبأ فالقيادة هي تسيير شؤون المملكة بأساليب حكيمة و رشيدة تسيير بالقوم الى بر الأمان في جميع مجالات الحياة ، سواء تعلق الأمر بالأمر الداخلي أو الأمور الخارجية المتمثلة في العلاقات و غيرها، خاصة فيما يتعلق بالأمور المصيرية.

تعريف النسوية :

1-2- لغة: النِّسوةُ والنُّسوةُ ، بالكسر و الضم و النِّساء و النِّسوان و النُّسوان جمع المرأة من غير لفظه ، قال ابن سيدة و النِّساء جمع نسوة إذا كثرن ، و لذلك قال سيبويه في الإضافة إلى نساء نسوي¹.

2-2-إصطلاحاً: تعود أصول كلمة نسوي feminine إلى اللغة الفرنسية المستمدة من كلمة feminin بمعنى أنثوي ، و قد ساد استخدامها في اللغة الإنجليزية و لغات أخرى للإشارة إلى كافة أشكال الإختلاف الجنسي المتعلقة بالمرأة².

¹ - قاموس المحيط ، www.almaany.com

² - 19 p , piloty press , UK , 1998 , the phenomenal women , CHRISTINE BATTERSLY

فالنسوية ظاهرة حديثة ذات جذور في المجتمع الغربي كانت شائعة الإستخدام في أوروبا و أماكن أخرى ، في القرن التاسعة عشر و أوائل القرن العشرين ، لدلالة على إثارة القضايا المتعلقة بالمرأة ، و توسع معنى الكلمة ليعني : وعي بإضطهاد النساء و إستغلالهن داخل الأسرة و في العمل و المجتمع و العمل الواعي من جانب النساء (و الرجال) لتغيير هذا الوضع ¹ .

3- ملكة سبأ: إختلف المؤرخون في نسبها فقيل : هي بلقيس بنت إيلي شرح ، أو بلقمة بنت إشرح ، أو بلقيس بنت ذي شرح بن ذي جدن بن إليشرح بن الحارث بن قيس بن صفي بن سبأ بن يشجب بن يعرب ² ، و هي بلقيس ابنة الهدهاد بن شرحبيل بن عمر بن غالب بن السياب ... بن سبأ ³ .

سادسا: الدراسات السابقة

1- دراسة نسرین تواتیت (2014/2013) بعنوان: القيادة النسوية و علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة ، دراسة مكمل لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل جامعة باتنة.

إشكالية الدراسة : هل المرأة أنموذج قادر على القيادة الإدارية؟ وهل هناك علاقة بين القيادة النسوية وأداء العاملين في المؤسسة؟

نتائج الدراسة :

- لكل وظيفة من وظائف القيادة النسوية دور تلعبه في تحسين و زيادة الأداء الوظيفي للعاملين و تحقيق التزام العاملين .

¹ - كوماري جايا واردينا ، النسوية و القومية في العالم الثالث ، تر دحوك رقية عبد فاضل ، ط1 ، الرحاب للنشر و التوزيع ، 2016 ص28-29

² - أبو جعفر محمد بن جرير الطبري ، تاريخ الرسل و الملوك ، ج1 ، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم ، ط2 ، دار المعارف ، مصر ، ص 489

³ - أبي محمد الحسن الهمداني ، الإكليل ، ج 8 ، دار العودة ، بيروت ، دار الكلمة ، صنعاء ، ص 204

- أن النمط القيادي للمرأة يساعد العاملين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم و ذلك من خلال القيادة الإستشارية التي تفتح أمامهم مجال تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات .

- أن المهارات والصفات القيادية للمرأة تساعد الموظفين على زيادة رغبتهم في أداء العمل بشكل جيد وصحيح .

2- دراسة بوقندورة يمينة (2016/2017) بعنوان : دور القيادة النسوية في تحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة أم البواقي.

إشكالية الدراسة : هل تؤثر القيادة النسوية في تحقيق الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين؟

التساؤلات الفرعية

- هل تؤثر القيادة النسوية إيجابا على الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين؟

- هل تشجع القيادة النسوية الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين ؟

نتائج الدراسة : توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المرأة تملك الخصائص القيادية التي تمكنها من تحقيق الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين .

- أن الأسلوب القيادي الذي تنتهجه القائدة يمكنها من تقديم أفضل ما لديها تجاه عملها.

- أن المناخ التنظيمي الذي توفره القائدة يشجع الأفراد العاملين على الإلتزام حيال عملهم.

- أن طريقة تعامل القائدة مع الأفراد العاملين جعلتهم يفتخرون كونهم يعملون تحت قيادتها.

- يعتبرون قائدتهم تعمل على خلق جو مناسب لتحقيق الإنضباط في العمل.

- أن الأفراد العاملين ملتزمون حيال المؤسسة التي يعملون بها.

3- دراسة إيمان بشير محمد الحسن (2012/2011) بعنوان : السمات و المهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بوزارة التربية والتعليم ، الأردن.

تساؤلات الدراسة

- ما المعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية في وزارت التربية والتعليم من وجهة نظر الرؤساء والمرأة القيادية ؟

- ما المعوقات التي تواجه المرأة في موقعها كقيادية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الرؤساء والقيادات؟

- ما السمات القيادية التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية و التعليم من وجهة نظر الرؤساء والمرؤوسين؟

- ما المهارات الإدارية لدى المرأة القيادية في وزارة التربية و التعليم من وجهة نظر الرؤساء و المرؤوسين؟

خرجت الدراسة بالنتائج التالية :

1- تواجه المرأة القيادية في وزارة التربية و التعليم الأردنية بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة ومحدودية طموحها و عدم ثققتها بنفسها وبقدراتها ، و عدم استمراريتها بالعمل و التحيز و المحسوبية(الوسطية) و العشائرية ضدها.

2- تتميز المرأة القيادية في وزارة التربية و التعليم الأردنية بسمات عديدة أهمها شخصيتها المتزنة ، و قدرتها على تحمل المسؤولية ، دافعيتها للعمل عالية ، حب الإطلاع على ما هو جديد ، دقيقة في إعطاء المعلومات ، عادلة ، ملتزمة ، تتميز بمصداقية عالية ، و لكنها تفتقر للمرونة ، و تفتقر للباقة ، و غير صبورة و لا تهتم إلا بالعمل فوقية في التعامل مع الآخرين و حرفية في تطبيق القوانين بدقة ، و لا تملك مرونة في الإدارة إلا إنها ديمقراطية في سلوكها.

3- تملك المرأة القيادية في وزارة التربية و التعليم مهارات إدارية عديدة ، فهي تدير الإجتماعات بكفاءة ، و تعمل بروح الفريق و تتفاعل و تتعاون مع الجميع ، و تتميز بالإبداع و تنسق الجهود بالمؤسسة ، إلا أنها تفتقر للمبادأة و النبوء ، و لا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل و العاملين ، و تفتقر للقدرة على اتخاذ القرار.

4- دراسة مروة أبو النور(2012) بعنوان : العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في المنظمات المجتمع المدني ، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات النجاح لنيل الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني من التعليم المستمر، غزة ، الجامعة الإسلامية.

اشكالية الدراسة : ما هي العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي و المهارات الإجتماعية لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني؟

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية و المؤهل العلمي في منظمات المجتمع المدني .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية و نظرة المؤسسة.

نتائج الدراسة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية و المنافسة مع أداء الذكور في منظمات المجتمع المدني تعزى لمتغير الجنس ، و هذه الفروق لصالح الإناث .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية و الخبرة المهنية في منظمات المجتمع المدني في غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي و سنوات الخبرة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة النسائية و نوع القيادة التي يمارسها المدير .
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية و أنواع القادة الموجودين .

الإستفادة من الدراسات السابقة :

- تتفق الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في إهتمامها بموضوع القيادة و المرأة القائد حيث ركزت على جوانب مهمة ستؤخذ بعين الإعتبار خاصة من الناحية المنهجية و في بلورة مشكلة البحث و في إثراء الإطار النظري.
- و دراستنا هذه تركز على المرأة القائدة كأنموذج مذكور في القرآن الكريم بالتحديد، و يخصص الحديث عن الانموذج المذكور و هو ملكة سبأ.

سابعاً: منهج الدراسة :

- إن المنهج يختلف باختلاف مواضيع البحث ، و الإشكالية المطروحة و الأهداف المراد تحقيقها هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين ، و المنهج كما يعرفه البعض " هو الوسيلة التي تتوصل عن طريقها إلى الحقيقة و يتم بواسطتها الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالظاهرة المدروسة " ¹. أو هو نوع من التصميم يضعه الباحث،

¹ - صلاح مصطفى الفوال ، منهجية العلوم الإجتماعية ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، 1982 ، ص191

بحيث يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد التي يتبناها قصد الوصول إلى نتائج علمية¹. إذا فالمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على التساؤلات التي طرحها في إشكالية الدراسة.

و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة و التعبير عنها سواء كمياً أو كيفياً بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع²، و يعرف بأنه طريق من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة كتحديد مشكلة البحث، وتحليلها وتحديد نطاق ومجال الدراسة، فحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة، تفسير النتائج وأخيرا الوصول إلى استنتاجات³.

و في هذا الإطار إعتد الباحث على مجموعة من الوثائق المتعلقة بموضوع القيادة، و بعض كتب التفسير التي تناولت أخبار قصة ملكة سبأ، كما ساعدنا هذا المنهج على تفسير و تحليل هذه الوثائق لتحقيق أهداف البحث.

1 - عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع و النظريات المعاصرة، ج 2، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002، ص 178

2 - طلعت همام، قاموس العلوم النفسية و الإجتماعية، ط1، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1984، ص 3

3 - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 89

المبحث الثاني : الإطار النظري للقيادة النسوي

- المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة
- المطلب الثاني : صفات ومهارات القيادة الناجحة
- المطلب الثالث : نظريات وأنماط القيادة
- المطلب الرابع : مفهوم القيادة النسوية وخصائصها
-

تمهيد :

تلعب القيادة دورا كبيرا في بناء الجماعات المختلفة ، و للقائد أهمية في تماسك تركيب الجماعة ، و تحقيق أهدافها و تنظيم أنشطتها ، و القيادة من أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة ، فمن خلالها يستطيع القائد التواصل مع أفراد المنظمة وتوجيههم و إشاعة روح الفريق و العمل الجماعي ، و التأثير في سلوكهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

-المطلب الأول:الإطار المفاهيمي للقيادة**الفرع الأول : عناصر القيادة وأهميتها****1-عناصر القيادة**

إن القيادة هي تفاعل إجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده ، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود و من يقادون ، و هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف و موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة ، و عليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية هي :

1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة و القائد هو من يقود الجماعة ، و الذي تتقاد له مجموعة من الناس ، و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها في تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

2- الجماعة المرؤوسين: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن تكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري ، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.

3- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين .

4- ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد ، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير ، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما¹.

5- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين ، و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالإتجاه الذي يرغبه².

2- أهمية القيادة

لابد للبشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها ، فغياب القيادة من أعظم الكوارث التي قد تواجه أي جماعة ، سواء كانت أسرة أو منظمة أو أمة فبدون القيادة تفقد الجماعة البوصلة و تضيع الهدف و من تم تنهار، فللقيادة أهمية كبيرة تتمثل في الآتي :

- أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات.
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة ، و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، و حسم الخلافات و الترويج بين الآراء.
- تنمية و تدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة¹.

1 - ضرار العتبي و آخرون ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم وفن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص 164

2 - طاهر كلالدة ، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997 ، ص 21

الفرع الثاني: مصادر قوة القيادة

ونعني بقوة القائد ، قدرته الإستثنائية و الفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له ، و ذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها ، كما تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن قوة التأثير تشمل ما يلي :

1- القوة الشرعية أو القانونية : حيث تنتج هذه القوة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة ، كأن توضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل المدير العام أو المدير.

2- التحكم في نظام التحفيز: حيث أن هذه القوة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة و مكافأة الآخرين.

3- قوة القسر أو الإكراه : حيث تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة و العقاب و الجزاء بالنسبة للآخرين.

4- قوة الخبرة : هي القوة التي تأتي من الخبرات و المعلومات السابقة و كذلك من التجارب التي يمر بها القائد ، فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير على الآخرين نتيجة الممارسات السابقة.

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا : وهي القوة التي تكون عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجارب و روابط العلاقة ، و هذه العلاقة تتمثل في مساعدي المدير و المشرفين في المستويات الدنيا ، و قدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا ، و ذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم بعض وصلاتهم المعروفة².

الفرع الثالث: وظائف القيادة

1 - دودين أحمد يوسف ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 174

2 - بشير العلق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 16 - 17

تعد القيادة محورا أساسيا في العملية الإدارية ، وذلك لما لها من أهمية بالغة في أوساط التنظيمات الإدارية ، حيث أنها أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة ، فكلما أدت القيادة واجباتها على أكمل وجه كلما تحققت الأهداف المسطرة ، لذا فإنه يقع على عاتقها عدة مهام مختلفة ، و أهمها ما يلي:

1- **التخطيط** : يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه المراحل الإدارية الأخرى ، فهو عصب النجاح لأي منظمة ، لأنه برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة خلال مدة محددة ، عن طريق حصر الإمكانيات المتاحة و تكريسها لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ ، كما أنه وظيفة هامة من مسؤولية القائد الإداري ، حيث يرتبط التخطيط بالوظائف القيادية الأخرى لأنه ضروري لتحديد الأهداف.

2- **التنظيم** : إن التنظيم من أهم الدعامات التي يستند إليها نجاح العمل الإداري، نظرا لأنها البناء الذي يقدم العمل الإداري من خلاله ، حيث يحدد واجبات ومسؤوليات الموظفين ، و ترتيبها في هيكل متكامل يبين مستوياتهم و طرق الإتصال بينهم ، و العوامل المادية التي يستخدمونها ، و وظيفة التنظيم ليست قاصرة على مستوى معين من المستويات ، و لكنها ضرورية للقادة في كل المستويات ، فالقادة يدركون أن أداء مهمة التنظيم تتطلب منهم عدة عوامل مساعدة منها:

- ✓ معرفة النوع المناسب للتنظيم الإداري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ حسن إدارة الوقت فهو بحاجة ماسة إلى قواعد في فن إدارة الوقت.
- ✓ تقسيم العمل داخل المنظمة حسب الإختصاص وفق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح ، بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس موظفيه.

3 - **الحوافز**: لقد أصبح تحفيز الموظفين مهمة أساسية و مهارة ضرورية للقيادة، ويبدأ فن التحفيز الموظفين بتعلم كيفية التأثير في سلوكهم ، و شدد قواهم الشخصية بطريقة

تساعد على إخراج أفضل ما لديهم و تحقيق أفضل النتائج ، و بقدر الدوافع الموجهة للسلوك و بقدر المحافظة على الإتجاه و بقدر الإتقان والإحسان ، و بقدر الحوافز و الإمكانيات المتاحة المحيطة بالموظف يكون النجاح و التفوق في تحقيق الأهداف ولتطبيق سياسة التحفيز من طرف القيادة الإدارية يجب عليهم :

- ✓ حسن توظيف الحوافز و معرفتها وقيمة الأثار الناتجة عنها.
- ✓ توفر القيادة التشجيعية و اعترافها بتفوق المحفز.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية في تقسيم الحوافز.
- ✓ يجب على القائد تفادي الذاتية في العملية التحفيزية و مراعاة الموضوعية فيها.
- ✓ تفويض الموظفين المناسبين للسلطة ، لأن القادة يعبرون فيها عن ثقتهم بهم .

4 - **الإتصال** : يعتبر الإتصال الإداري قلب إدارة المنظمة و محرك النشاطات الإدارية ذلك أن كافة العمليات التي تتم داخل التنظيم لا تتم إلا من خلالها ، و القائد الإداري المسؤول الأول عن هذه المهمة ، لأن من أدوار الأساسية إقامة شبكة شاملة للإتصالات داخل المنظمة و خارجها ، حيث أنه وسيلة للتفاهم بين الموظفين ونقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات و المصالح قصد الإعلام والتوجيه.

5 - **اتخاذ القرارات** : تعتبر مهمة اتخاذ القرارات البوثقة الشاملة لأنشطة الإدارة العامة على جميع مستوياتها ، حيث يتم من خلالها تقييم و تحديد و تنفيذ كافة تلك الأنشطة ، فعملية اتخاذ القرارات تكون وقفا على شخص واحد هو القائد الإداري ، الذي يقوم باختبار البديل الذي يحقق أقصى عائد من البدائل المتاحة ويصبه في صورة القرار الرسمي .

مع العلم بأن عملية اتخاذ القرارات هذه ليست مقصورة على مستوى معين من مستويات القيادة ، بل تمارس على كافة المستويات و في أرجاء التنظيم الإداري ، حيث أن اتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة ،لأنه مسلك محدد يتم اختياره من بدائل عديدة

لمواجهة المشاكل الإدارية ، و ذلك في ضوء معايير تضمن سلامة ذلك الإختيار و مرونته و قدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية لنشاط المنظمة¹.

6 - التنسيق : يعد التنسيق مطلباً أساسياً و ضرورة ملحة لكل تنظيم إداري ، لمنع التداخل و التشابك بين وظائف و اختصاصات مختلف الإدارات ، و لإحداث نوع من التعاون و التكامل فيما بينها ، و بدونها يفقد التفاهم المشترك بين الموظفين ، و يباشر العمل بأسلوب فوضوي و عشوائي و يصعب تحقيق الهدف المرجو منه .

حيث يرى بعض الباحثين الإداريين أن كل الوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي عمليات مكملة لمهمته في التنسيق ، و يقول في هذا الصدد كل من (موني ورايلي) أن التنسيق "هو بمثابة المظهر الأساسي للإدارة و أن أوجه النشاط الأخرى للقائد الإداري لا تعدوا إلا أن تكون عناصر مكملة للنشاط المتعلق بالتنسيق." بمعنى أن مهمة التنسيق هو جوهر العمل القيادي .

7- التوجيه : تعتبر مهمة التوجيه من أهم المهام الإدارية ، فهي مهمة تختص بإصدار الأوامر و التعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري ، و للقيام بهذه المهمة يتولى القادة الإداريون عملية إرشاد الموظفين بطريقة تحقق لهم الرضا ، و تضمن الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها ، و تكمن أهمية هذه المهمة في إنجاح العملية الإدارية ، حيث تبعث الحياة في الخطط والتنظيم و تحقيق التكامل في الجهود.

8 - الرقابة : هي التي تختص بالتأكد من أن الأهداف و الخطط و البرامج تتم على حسب المعايير المحددة ، و أن الإنحرافات عن هذه المعايير يتم اكتشافها ، و يتم تحديد المسؤولين عنها ، و تتخذ الإجراءات لتصحيحها ، كما أنها تتطلب وضع المعايير و القيام بالقياس ، لأن ما يمكن قياسه يمكن عمله ، و تقييم النتائج و إجراء الضبط اللازم

¹ - صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و أساليب الإدارة ، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص

، و تقتضي هذه المهمة إزالة المعوقات التي تعترض التنفيذ ، و تعديل الظروف المحيطة بحيث لا تتكرر الإنحرافات السلبية مع تأكيد عدم حدوثها .

إن مهمة الرقابة الإدارية شأنها شأن باقي الوظائف الإدارية ، تتصف بالشمولية والترابط فهي مهمة القادة في المستويات التنظيمية ، حيث يتولاها القائد ، كما يتولاها المشرف على الموظفين ، غير أن وظيفة الرقابة تتزايد أهميتها في المستويات الدنيا ، وتتم بطريقة تفصيلية فيها و تنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا ، و كذلك تكون عامة¹.

المطلب الثاني : صفات ومهارات القيادة الناجحة

الفرع الأول: مفهوم القائد الناجح وصفاته

1- القائد الناجح : هو ذلك الرجل الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ، و لذلك يجب أن يتحلى و يتصف بعدة صفات جسمية و شخصية و إجتماعية تميزه عن غيره .

إن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء ، و القدرة العلمية و الإستقلال في تولي المسؤولية و النشاط الإجتماعي و المكانة الإقتصادية و الاجتماعية ، و نجد أن الصفات و المهارات المطلوبة في القائد ، تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة .

إن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا في العمل يوفر الإنسجام و المناخ الصحي للعاملين ، و هو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه و

¹ - سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، ط1، مطبعة جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1987 ، ص

كيف يحصل على تعاونهم الكامل ، و بالتالي فإن القائد يجب أن يكون على علم و دراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين و تربط العاملين بعضهم ببعض¹.

2 - صفات القائد الناجح :

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة ، و لكن البحث و التحليل للقادة المؤثرين قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء ، مع العلم بأن "جون أداير" حدد القدرات التالية :

- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الإتصال بالآخرين .
- الثقة و الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون، و لكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائد عن الحد ، فقد تقوده إلى الغطرسة.
- الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة ، السعي للحصول على الإحترام و ليست الشعبية بالضرورة .
- الدفاء في العلاقات الشخصية ، و رعاية الأفراد و مراعاة مشاعر الغير.
- التواضع و الرغبة في الإستماع للآخرين و تحمل اللوم .
- الموهبة و المهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.
- توجيه المبادرات و المشاريع.
- التكامل و الصدق مع النفس ، التكامل الشخصي، الرشد و الأمانة التي تولد الثقة.
- الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين، و القدرة على استغلال ذلك من أجل تحفيز الآخرين².
- الإرتباط إلى الدور و الخدمة من أجل قضية ما .

1 - محمد حسنين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط 2، دار ميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان 2010 ، ص 59

2 - نعيم ابراهيم الظاهر ، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها ، ط 1، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010 ، ص 260

- إحساس واضح بالغاية و الأهداف الواضحة و التركيز و الإلتزام .
- إضافة إلى الصفات السابقة للقائد الناجح ، يمكن إيجاز صفات أخرى فيما يلي:
- العقيدة الصحيحة ، لأنها تهدي إلى المثل العليا و تدعو إلى العقل والخير.
- الشورى: حيث لا يتفرد القائد باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
- الإستناد إلى الحقائق ، فلا يصدق شيئا حتى يتبين الأمر و يتأكد منه ، ولا يعتمد على الضن و التأويل.
- الحرص الشديد و بخاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين ، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه و ردود الأفعال المتوقعة حياله.
- الفطنة و بعد النظر : إذ يجب أن يكون القائد لماحا سريع الفهم ، و حكيما في تصرفاته.
- الشجاعة و الحزم عند اللزوم و المرونة في الظروف العادية .
- القدرة على تحمل المسؤولية ، ومعنى ذلك أن القائد واثق من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه.
- معرفة الأصول العلمية للإدارة ، فهي تعتبر أول الطريق نحو النجاح ، حيث أن إمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد ، الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها .
- العقلية المنظمة ، و نعني بها العقلية التي تستطيع أن تخطط و تنظم و تراقب .
- الشعور الإنساني في المعاملة : و هي أن يحس القائد بأن أتباعه بشر، و أنهم لا يختلفون عنه في شيء إلا في موقعه منهم ، و بهذا يجب أن تكون معاملته لهم قائمة على المودة و الحب و الإحترام .

- القدرة على حوز الثقة ، و هذه الصفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله و مرؤوسيه، و يرتبط بها كذلك ثقة القائد في قدراتهم ، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين.
- الشخصية النافذة ، و هي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين ، و تجذب إهتمامهم نحوها و مما يدعم الشخصية و يقويها ، أن يتصف صاحبها بالإستقامة و التكامل العقلي و التوازن النفسي¹.

الفرع الثاني: مهارات القيادة الناجحة

1 - المهارة الفنية : وهي المهارة التي تتعلق بتجويد القائد و إتقانه لعمله و إمامه بعمل المرؤوسين ، و قدرته على معالجة المعلومات و إستعمالها و تحليلها ، و إدراكه ومعرفته للطرق و الوسائل المتاحة و الكفيلة بإنجاز العمل بإتقان ، و لذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ، و يتم اكتساب المهارات بالدراسة و الخبرة و التدريب².

كما هي المعرفة و الفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة ، بحيث يصبح مميزا بمعرفته و خبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي تتخصص فيه ، ويمكن إكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل إلتحاقه بالوظيفة³.

و المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين و يتم اكتسابها بالتعليم و الخبرة و التدريب ، و يختلف مدى الإحتياج للمهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى ، و تشتمل المهارة الفنية على الأسس

¹ - علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، ط 4 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2009 ، ص 159

² - خالد عبد الوهاب الزبيدي ، القيادة الإدارية و تطوير منظمات التعليم العالي ، دار الأيام للنشر ، الأردن ، 2013 ، ص 55

³ - علي أحمد بن عبد الرحمان عياصرة ، محمد محمود العوده الفاضل ، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 106

و التطبيقات العلمية التي تتمثل في رسم السياسة و التخطيط و الإشراف و توزيع العمل و تحديد الإختصاصات ، وكذلك استخدام الأدوات و الوسائل و الإجراءات و الأساليب التي تساعد على أداء مهامه القيادية¹.

2 - **المهارة الفكرية** : يقصد بها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالقائد يحتاج إلى إمتلاك رؤية للعلاقات بين القوى و المتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره ، و إلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى ، و إلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة ، و تعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة .

كما أن المهارة الفكرية هي القدرة على ابتكار الأفكار و الإحساس بالمشكلات و التوصل إلى حلول إبتكارية ، لذلك فإن القائد يجب أن يتصف بقوة التصور و الإدراك و القدرة على تحليل الموقف و فهم العوامل المؤثرة في العمل و البحث عن حلول للمشكلات².

3 - **المهارة الإنسانية** : هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد و الجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة على التعامل مع الأشياء.

إن إدراك القائد لميول و إتجاهات مرؤوسيه و فهمه لمشاعرهم و ثقته فيهم ، و تقبله لإقتراحاتهم و إفساح المجال لهم لإظهار روح الإبتكار فيما يقومون به من أعمال ، و خلق الإحساس لديهم بالإطمئنان و الإستقرار في مجال العمل ، و في تلبية طلباتهم و إشباع حاجاتهم كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته و تعامله مع مرؤوسيه³.

¹- علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الإبتكار ، ط 1 ، دار الفكر للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص

68

²- علاء محمد سيد قنديل ، المرجع نفسه ، ص 68

³ - أسامة خيرى ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص 18

و تشمل جميع المهارات التي تتعلق بالإتصال و التواصل مع العاملين والمجتمع الخارجي ، والتفاعل الوجداني مع الآخرين ، و تقبل النقد و الآراء المخالفة ، وتوفير المناخ الديمقراطي الذي يشجع على المشاركة و التعبير عن المشاعر ، والتعرف على ميول و إتجاهات العاملين و مستوى رضاهم ، و البحث عن الوسائل التي تحقق إشباعهم ، كالتفويض و العمل الجماعي و قيادة اللجان ، و بشكل عام ينقسم العاملون الذين يتعامل معهم القائد و يعتمد عليهم إلى ثلاثة أنواع :

أ- الإيجابيون المتعاونون : الذين يستجيبون للقائد و يعملون وفق توجيهاته ، و يحققون الأهداف المرجوة و لا يحدث بينهم أي ضغوط أو نزاعات إلا في أضيق الحدود .

ب- المتجنبون : و هي مجموعة ليس لها أي دور داخل المجموعة ، و لا يشتركون في اتخاذ القرار و لا يبذلون أي جهد ، و لا يبتكرون أي فكرة .

ج- المعوقون ومثيروا المشكلات : فهناك بعض الجماعات التي تتعمد خلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء ، ويرجع ذلك إما لعدم إلمامهم بالعمل ، أو عدم استعدادهم للعمل ، ولذلك قد يحاولون تعطيل العمل والأداء ، وخلق المواقف التي تعوق العمل والإبتعاد عن الأهداف¹.

4 - المهارة الذاتية : تتمثل المهارة الذاتية في بعض السمات و القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة منها :

أولاً : السمات الجسمية : تشمل السمات الجسمية كافة الإستعدادات التي تبدوا أنها تتصل بالناحية الجسمية ، كالقامة و الهيئة ، و الإستعدادات الفسيولوجية كالصحة الجسمية و النفسية.

ثانياً : القدرات العقلية : المقصود بها مجموعة الإستعدادات الفكرية و العادات الذهنية والإعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد ، و هي قدرات تختلف باختلاف البيئات

1 - علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ، ص 69

والمجتمعات ، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة كما أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة.

ثالثا : المبادأة و الابتكار : تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الإقتراح أو العمل ابتداءا وسبقا للغير... ، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد ، لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه بإعتبارها القوة المحركة للعمل ، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على أداء العمل ...، والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائدا متسلطا ، يضجر من النقد و النقاش وسريع الإمتعاض غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها ، و يستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه .

رابعا : ضبط النفس : تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية و قابلية الإنفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية و النفسية... ، و القائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين ، و هذا يتطلب منه أن يكون هادئا حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء ، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء و أن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر¹.

المطلب الثالث : نظريات وأنماط القيادة

الفرع الأول : نظريات القيادة

تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد و الجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف و غايات المنظمة ، مما أدى إلى الإعتراف بالقيادة كعامل مهم و أساسي في المنظمة ، لذلك ظهرت العديد من الأبحاث و الدراسات التي تفسر ظهور و نشأة القيادة ، و نشير إلى أهم النظريات التي طرحت في هذا الموضوع أهمها ما يلي :

أ- نظرية الرجل العظيم :

¹ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ص 19 - 26

و قد سميت هذه النظرية بهذا الاسم استنادا إلى أن القائد لا يتميز بميزات أو سمات تفوق السمات البشرية ، بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه في هذه الأخيرة لكنه يتميز عنهم بامتلاكه لها بنسبة أكبر.

يستند أنصار هذه النظرية إلى المسلمة التي تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القيادة تولد مع الفرد ، كما توجد فيه سمات تميزه عن مرؤوسيه ، و أن تظهر نتيجة لهذه السمات شخصية و مواهب عظيمة إذا تمتع بها الفرد أصبح قائدا أيا كان الظرف الذي يواجهه ، فنجاح القائد في أعماله متوقف على سماته الذاتية ، و من أبرز رواد هذه النظرية Emerson1903, Garlyler1841¹

فمن خلال مضمون نظرية الرجل العظيم ، نجد أنها غير صالحة كثيرا للإدارة كعلم ، لأنها تعني بأننا في حاجة للبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين لإعطائهم المسؤوليات الإدارية ، و أننا لن نستطيع أن نهىء قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين ، الذين تحتاجهم منظمات الأعمال لأن هذه الموهبة نادرة .

ب- نظرية السمات :

تدور فلسفة هذه النظرية ، حول أن القادة يتميزون بسمات شخصية تكون سببا في نجاحهم في العمل القيادي ، ومن الضروري اختيار القادة وفقا لهذه السمات مفترضة إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة ، من رواد هذه النظرية stogdill1974 و vanbasen1948 و chiseli1971

و قد توصلت النظرية إلى أن هناك سمات معينة شائعة بين القادة و لكنها تختلف من ثقافة إلى أخرى ومنها:

- ما هو مرفولوجي و فيزيولوجي: كالهئية الخارجية و القوة العضلية .

- ما هو عقلي: كالذكاء و التفكير .

¹ - سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية ، المؤلف هو الناشر ، الرياض ، 2001 ، ص 19

- ما هو إنفعالي: كالثقة بالنفس و ضبطها .
- ما هو إجتماعي: كالتعاون و كسب الثقة .
- ما هو روعي: كالتمسك بالقيم الروحية¹.

تلقت نظرية السمات مجموعة من الإنتقادات ، كإهمال دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة ، حيث أن لهم الحظ الوفير و الدور الكبير في نجاح عمل القائد، وكذلك لم يتم تحديد الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد ، لأن بعض الدراسات النفسية أثبتت أنه من النادر جدا إيجاد تشابه تام بين أي قائدين .

ج- النظرية السلوكية :

في مواجهة قصور نظرية السمات عملت النظرية السلوكية على إستكشاف العوامل التي تحكم سلوك القادة ، بحيث يرى رواد هذا الإتجاه أن سلوك القائد ينحصر في الإهتمام بالعمل (المهام)، أو بالأفراد (العلاقات الإنسانية) أو بهما معا ، وذلك من خلال تقسيم العمل و تنظيمه و اتخاذ القرارات و تقويم الأداء ، فيما يعني الإهتمام بالأفراد و الإنتاج ومشاعر الود التي يبديها القائد اتجاه الأفراد و إهتمامه بحاجة المرؤوسين ، ومن أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال نجد:

1 - دراسات جامعة أوهايو :

كان الهدف العام لهذه الدراسات معرفة الأفعال و التصرفات التي يقوم بها القائد ومن أبرز رواد هذه النظرية Stogdill1974, Van basen1948,Carell1954 وتم التمييز بين مجموعتين من وظائف أعمال القادة:

- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل (الإهتمام بالهيكله).

¹ - علي عبد الرازق جلبي ، علم إجتماع التنظيم مدخل التراث و المشكلات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1999 ، ص 227 - 228

- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس و الإهتمام بهم (الإهتمام بالإعتبار)، حيث يقصد بعبارة الإهتمام بالهيكل: الإهتمام بالمؤسسة من جميع الزوايا(التخطيط، التنظيم، السوق المالية) ماعدا الأفراد ، بينما يعني الإهتمام بالإعتبار: الإهتمام بالأفراد وبكيفية توجيههم نحو تحقيق الهدف.

2- دراسات ميتشغان :

في الوقت الذي كانت تجري فيه أبحاث جامعة أوهايو ، كانت هناك مجموعة من الدراسات تتم في جامعة ميتشغان حول القيادة ، حيث قام مركز الأبحاث التابع لهذه الجامعة عام 1947 تحت قيادة مجموعة من الباحثين ، وعلى رأسهم Likert و kats بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة ، و اعتمدت هذه الدراسات إلى تقسيم جماعات العمل إلى قسمين¹ :

- جماعات ذات إنتاجية عالية .
- جماعات ذات إنتاجية منخفضة .

ومن ثم دراسة أساليب سلوك القادة في هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة ، لمعرفة أدائهم لأعمالهم ، و لقد تمثلت نتائج الدراسة في الآتي:

القيادة المركزة على الأفراد (المرووسين) و القيادة المركزة على الوظائف و العمل (الإهتمام بالإنتاج)، فالقائد المركز على سلوك الموظفين يسمى القائد العمالي إذا إهتم بإقامة علاقات بشرية جيدة مع مرووسيه وتابع شخصيا حاجاتهم ، و القائد الذي ركز على الوظيفة فيمكن تسميته بالقائد للعمل بحيث يهتم بالإنتاج و الجوانب التقنية للعمل².

¹ - ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، ط 1 ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 30

² - علي عبد الرازق جليبي ، نفس المرجع، ص 227 - 228

و يجدر القول بأن الإنتقادات التي وجهت بشأن دراسات جامعة ميتشغان مماثلة لتلك الموجهة لأعمال جامعة أوهايو ، و تمثلت الإنتقادات في جانبين :

الجانب الأول : أن هناك بعض الشواهد التي توضح أن أسلوب أو سلوك القادة يتغير من موقف لآخر، فقد يتبع أحد القادة مثلا الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية ، أما في الظروف الملحة و تزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيد محددة ، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجهها نحو الوظيفة .

الجانب الثاني : لم يتم أخذ العوامل الموقفية الأخرى في الحسبان مثل تماسك الجماعة أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو للمهام ، فقد يكون سلوك قائد الجماعة المتجانسة غير سلوك الجماعة غير المتجانسة حتى و لو تشابهت المهام المؤداة¹.

3 - دراسات جامعة أيوا :

قام بهذه الدراسات مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم: Kurt, Ronald Lippit ، و قد أجريت التجارب على مجموعة من التلاميذ في سن العاشرة ، و قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا معين يمكن الإشارة إلى هذه الأنماط كالاتي:

1- الديمقراطي : يركز على مساهمة الأفراد في اتخاذ القرار، و على العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه القائمة على إشباع حاجاتهم ، و خلق التعاون فيما بينهم ، بحيث ينتهج أسلوب الإقناع و اعتبار أحاسيس الأفراد و مشاعرهم و أهميتهم في تحقيق الأهداف.

2 - الأوتوقراطي : يتميز بمحاولته تركيز كل السلطات في يده ، و يقوم بكل المهام بنفسه صغيرة كانت أم كبيرة ، تتناول تعليماته و أوامره كل التفاصيل و يصر على

¹- اندرو دي سيزلاقي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، تر جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1991 ص 295

إطاعة مرؤوسيه لها ، فهو لا يفوض سلطاته بل يسعى جاهدا لتوسيع نطاق سلطانه وصلاحياته للسيطرة على كل الأمور.

3- المتساهل : يتيح هذا الصنف حرية التصرف للمرؤوسين ، فهم من يحدد الأهداف و يختار الطريق لكي ينجح في الوصول إليها ، فليس للقائد أثر في تنظيم شؤون الأفراد و التنسيق بين الوحدات ، يتصف هذا الصنف من القادة بعمومية التعليمات و التردد ، ومن النادر جدا أن نجد هذا النوع في الواقع العملي¹.

ج - النظرية الموقفية (النظرية التفاعلية)

إن الجهد الشامل لدمج أنماط القيادة مع الموقف التنظيمي في نظرية قيادة شاملة، كان بواسطة فيدلر ، و الفكرة الأساسية بسيطة ، و هي ربط القائد مع الموقف الأكثر تفضيلا له لكي ينجح عن طريق تشخيص مدخل القيادة و الموقف التنظيمي، أي لا يوجد نمط قيادي موحد لجميع الحالات ، فالقائد يختار النمط المناسب حسب الحالة، و ترى هذه النظرية أن هناك ثلاثة عناصر أساسية تؤثر في أسلوب القيادة تحت أي ظرف من الظروف و هي :

- علاقة القائد بأتباعه (الإتجاه نحو الأفراد)، فيما إذا كانت هذه العلاقة ودية .
- مدى تحديد الوظيفة : أي درجة وضوح أو عدم وضوح المهام المطلوب من الشخص تأديتها.
- درجة القوة الوظيفية : وهي درجة التأثير التي يمتلكها القائد ما يجعله قادرا على إصدار الأوامر وتمكينه من توقيع الجزاء و تقديم الثواب .

و يرى فيدلر أن أسلوب القائد يختلف باختلاف الظروف ، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل و الإنتاج الأكثر فعالية ، وفي الظروف غير

1 - ماهر محمد الصالح حسن ، مرجع سابق ، ص 73

المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه أكثر فاعلية ، أما في الظروف العادية فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أفضل¹.

د - نظرية النضج الوظيفي :

تسمى أيضاً نظرية الحياة ، طورها كل من هرسي وبلانشارد ، والإفتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج التابعين (المرووسين) ، يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الإهتمام بالمهام والعلاقات ، وتفترض أن العلاقة بين القائد و المرووسين تمر بأربعة مراحل تسمى مراحل النضج الوظيفي .

المرحلة 1 : يكون الموظف عندها جديداً في عمله و علاقاته بحيث لا يعرف عمله الذي سيقوم به و لا رئيسه و لا زملائه في العمل .

المرحلة 2 : بمرور الوقت يكتسب الموظف خبرة ومهارة يجعلانه مستعداً للمسؤولية.

المرحلة 3 : يكون الموظف قادراً على تكوين علاقات مع الموظفين الآخرين .

المرحلة 4 : يصبح الموظف كامل القدرات و يكون تواقاً للعمل وتحمل المسؤوليات .

من خلال هذه النظرية يتضح أن الإدارة الناجحة هي التي يعدل فيها القائد النمط القيادي حسب مدى استعداد المرووسين للتعامل مع موقف معين :

✓ أسلوب الأمر: يركز القائد على التوجيه المباشر ،سلوك عالي في التوجيه

ومنخفض في المساندة ،حيث يحدد المهمة التي يقوم بها المرووسين و كيفية

تنفيذها، يهتم اهتماماً قليلاً بالعلاقات الإجتماعية و الإنسانية.

✓ أسلوب التسويق : يركز المدير على شؤون العمل و الإنتاج ، وكذلك الإهتمام

ببناء علاقات إنسانية و إجتماعية مع المرووسين .

¹ - زيد منير عبوي ، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، ط 1 ، عمان ، 2008 ، ص 72

- ✓ أسلوب المشاركة : يهتم القائد ببناء علاقات إنسانية و إجتماعية مع المرؤوسين ودرجة منخفضة بالنسبة للعمل .
- ✓ أسلوب التفويض : يترك القائد الشأن فيما يتعلق بعلاقات العمل إلى رئيس المجموعة و القائد مجرد استشاري عند الحاجة¹.

هـ - نظرية المسار (الهدف):

تقر هذه النظرية أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ، ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء و على رضاهم و اتجاهاتهم النفسية ، حيث تفترض أن السلوك القيادي الأمثل يعتبر دالة من الأفراد و العمل أو المهنة حيث أن الأفراد ينظرون إلى سلوك القائد بأنه مقبول إذا كان مصدرا مباشرا للرضا ، و أنهم بحاجة إليه للوصول إلى ذلك الرضا .

و كلما كان العمل صعبا أو المهمة غير واضحة يفضل تدخل القائد ، و يكون هذا التدخل سببا في تحقيق الرضا ، أما في حالة العمل الروتينية و المهام الواضحة ، فإن تدخل القائد يثير مزيدا من الإحباط و يقابل بعدم الإرتياح ، و ترى هذه النظرية أن هناك أربعة أنماط قيادية :

- 1- نمط القيادة الأوتوقراطي.
- 2- نمط القيادة المساند حيث يبدي اهتماما حقيقيا بالأفراد .
- 3- نمط القيادة المشارك فيه : وفيه يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه و يستعين بها ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- 4- نمط القيادة المهتم : حيث يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد و يبدي ثقته في إمكانيتهم لتحقيق هذه الأهداف¹.

1 - حسن حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد ، عمان ، 2006 ص 68-72

و- نظرية الشبكة الإدارية :

لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من Mouton ,Belak في اوائل الستينات ، تعتمد هذه النظرية على أبحاث جامعتي ميتشغان و أوهايو ، فحواها أنها تتجنب التطرق نحو نظرية معينة بحيث يمكن النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من عدة عوامل متداخلة تقوم هذه النظرية على بعدين هما :

-الإهتمام بالأفراد داخل المؤسسة.

-الإهتمام بالإنتاج أو أداء المهام .

و قد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود خمسة أنماط قيادية تمثل مستويات مختلفة من الإهتمام بالإنتاج و الأفراد .

-القائد (1-1): وهو القائد الأقل فاعلية ، ويسعى لضمان عضويته في المؤسسة، وليس له تأثير ولا يبدي أي إهتمام .

-القائد (1-9): يهتم كثيرا بالإنتاج على حساب الأفراد فهو متسلط .

-القائد (9-1): يسمى بالقائد الإجتماعي يهتم بالأفراد و العلاقات الإنسانية على حساب الإنتاج .

-القائد(5-5): النمط المعتدل يساوي في الإهتمام بين الإنتاج و الأفراد .

-القائد(9-9): يسمى نمط الإدارة الجماعية ، حيث نجد أقصى درجات الإهتمام بالأفراد و الإنتاج على حد سواء ، وهو ناتج عن التفاهم و الإنسجام بين العاملين وكذا الفهم المشترك لأهداف المؤسسة وفقا لهذه الدراسة فإن هذا النمط هو الأمثل².

1 - محمد الصيرفي ، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع ، ط 1 ، مؤسسة حورس الدولية ، 2005 ، ص

2 - جمال الدين العويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة ، الجزائر ، 2003 ، ص 121

ي- النظرية التحويلية :

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوما حديثا نسبيا(1978)الأساس فيها أنها عملية تعاملية(تحويلية)، بحيث يتعرف القائد التعاملي على حاجات تابعيه و رغباتهم، موضحا كيف يتم إشباعها بالتبادل لتحقيق أهداف محددة أو أداء واجبات معينة، وبالتالي يحصل الموظفون على مكافآت لأداء العمل بينما يستفيد القادة من إنهاء المهام ، بالإضافة إلى أن إشباع حاجات المرؤوسين قد يحسن الإنتاج و الروح المعنوية .

أنها عملية تبادلية تخلو من التحليل و السيطرة على تعاملات التابعين بإستخدام الأوامر و القواعد و الحوافز، و تركز بدل ذلك على طبيعة غير ملموسة (مجردة) مثل الرؤية و القيم المشتركة و الأفكار، من أجل بناء علاقات و إشراك التابعين في عملية التغيير، و يتوقف تبني القائد لأحد المفهومين للقيادة على الموقف و الظروف¹.

ولقد ظهرت القيادة التحويلية في أعمال Warren Bennis,Burt Nanus حول أسرار أفضل القادة ، حيث يريان أن القيادة التحويلية تتمثل في "سعي القائد لإحداث تغييرات إيجابية في ظروف العمل و تحويل المرؤوسين و المنظمة لوضع أفضل" ، و يعتمد القائد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية و القدرة على إلهام المرؤوسين و إستشارتهم عقليا و عاطفيا ، فالقادة التحويليون حسب W.Bennis ,B.Nanus يجذبون أكثر مما يدفعون .

وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد حسب Bass وهي :

1 - التأثير والجاذبية : يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة ، و غرس روح الفخر و الإعتزاز في نفوس أتباعه و تحقيق الثقة و الإحترام من قبلهم .

1 - زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 83

2 - الدفع و الإلهام : هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العليا إلى الآخرين ، عن طريق استخدام الرموز للتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة ، و إنجاز أشياء كثيرة بزيادة الجهد المبذول .

3 - الإهتمام بالمشاعر الفردية: أي الإهتمام الشخصي للقائد بمرؤوسيه و إدراك الفروق الفردية بينهم ، و التعامل مع كل منهم بطريقة خاصة و العمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق التطور و النمو .

4 - الإستشارة العقلية أو الفكرية : و هنا يعمل القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين لإعادة دراسة أهدافهم و وسائلهم ، و يعمل على البحث عن الأفكار الجديدة و التشجيع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة و إبداعية من قبل المرؤوسين .

جدول المقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي :

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
-يكافح من أجل التغيير نحو وضع أفضل. -رؤية متطلعة لمستقبل أفضل .	-يرغب في بقاء الوضع كما هو. -الأهداف تنبع من الوضع القائم .
-تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر .	-خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة لتحقيق الهدف .
-خبرة في تجاوز المألوف والتقليدي .	-لا يركز على تحليل البيئة الداخلية الخارجية .
-حاجة قوية للتحليل البيئي قصد التغيير.	-مصدر التأثير هو الموقع الإداري والمركز الإجتماعي .
-مصدر التأثير هو قوة الشخصية وإعجاب	

-المرؤوسين . -البحث عن تحويل إتجاهات المرؤوسين لدعم التغيير.	-البحث عن الإجماع حول آراءه والإعتماد على الأوامر .
--	--

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية ولأداء المتميز، عمان، دار وائل، 2004، ص

30.

و يتبين لنا من المقارنة بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي في الجدول السابق ، أن أهم ما يميز القائد التحويلي هو إمتلاك رؤية مليئة بالتحدي لمستقبل منشود ، كما يسعى لتغيير منظمته لبلوغ هذه الرؤية بتعاون و دعم جماعته و اعتمادا على قوة شخصيته و جاذبيته للتأثير في مرؤوسيه ، في حين أن القائد غير التحويلي لا ينجح إلا في بيئة مستقرة و يعتمد على سلطته الإدارية ، فهو أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد ، وبما أن المنظمات اليوم تعيش في بيئة سريعة التغير ، فهي في حاجة ماسة إلى القادة التحويلين.

الفرع الثاني : الأنماط القيادية :

1- النمط : هو سلوك الفرد كما يراه غيره ، وليس كما يراه هو، و النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة¹ .

و بهذا يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين و الطريقة العامة التي يسلكها القائد الإداري باتجاه مرؤوسيه

¹ - صالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2006 ص 86

وصولاً إلى الأهداف المشتركة ، و ليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد فقد يكون له عدة أنماط و لكنه يعرف بالنمط الغالب¹.

2- أصناف الأنماط القيادية:

أ- التصنيف الأول : بناءاً على مصدر السلطة

و يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة و التي حددها " ماكس ويبر " و تبعاً لذلك قسمت إلى :

1- النمط التقليدي: نوع من القيادة التي يطلقها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة ، و أساسها تقديس وإحترام كبير السن لأن لديه وضاحة القول و الحكمة التي يتحلى بها "أكبر منك بيوم أعرف منك بسنة " و يسود هذا النوع في التجمعات القبلية و الريفية التقليدية ، و هذا النوع من السلوك القيادي يتميز بالجمود و المحافظة على الوضع الراهن دون تغيير ، لأن مقاومة التغيير تعتبر عاملاً هاماً في تعزيز السلطة القيادية و تقوية النفوذ .

2- النمط الجذاب (الملمم) : يتمتع صاحبه بجاذبية قوية إلى شخصيته المحبوبة المثالية ، مما يجعله باستطاعته التأثير القوي على تابعيه ، فينظرون إليه على أنه شخص مثالي منزّه من الخطأ لديه قوة خارقة ، فهو شخص ملهم فله كل الولاء والطاعة ، و أي إشارة منه فهي بمثابة الأمر واجبة التنفيذ و العمل ، و يغلب على هذا النمط الصفة الشخصية حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية ، و أفضل ما يناسب الزعامات الشعبية و الحركات الإجتماعية .

3- النمط العقلاني : يقوم هذا النمط على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطاته و قوة تأثيره من مركزه الرسمي و ماله من صلاحيات و إختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة و تطبيق القوانين و الأنظمة و التعليمات في المؤسسة ويتوقع من

¹ - فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 324

مرؤوسيه نفس السلوك ، و تعتبر السلطة و المسؤولية و المعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي ، و يتميز هذا النمط بأنه غير شخصي و الولاء فيه لا للإعتبارات الشخصية ، و إنما لمجموعة الأصول و المبادئ والقواعد و اللوائح¹.

ب- التصنيف الثاني : على أساس الهيكل التنظيمي

1- القيادة الرسمية : تستمد سلطتها ومشروعيتها من المركز الوظيفي داخل المنظمة وعلاقاته ومسؤولياته المحددة بموجب التنظيم الرسمي ، وتنشأ القيادة الرسمية في المنظمة بطريقة مقصودة و مخططة ، بحيث تركز على منصب يتمتع بمجموعة من الصلاحيات ومساحة نفوذ تؤثر في استجابة الأفراد من خلال جملة من اللوائح و القواعد القانونية .

و عملية الإختيار للقائد تتم وفق أسس و معايير موضوعية متعلقة بالبناء الرسمي يتأكد منها بالإختبارات و التدريب ، أو قد يتم تعيينهم من طرف مسؤولي المنظمة، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات كحجم المنظمة و درجة تعقيدها، ومستوى وضوح التعليمات و الأوامر ، و نطاق تفويض السلطة و كفاءة التنسيق .

2- القيادة غير الرسمية : هي قيادة لا ترتبط بالبناء الرسمي للتنظيم أو الوظيفة، وتتكون داخل المجموعات العامة تلقائياً و عفويا نتيجة التفاعلات الإجتماعية المرتبطة ببعض الموافق ، حيث تمنح جماعة فردا من خلالها سلطة تمثيلها ، و التأثير فيها نظرا لتمتعه بالسمات الشخصية و المهارات و الخبرات المشبعة لحاجات الجماعة ، النفسية و الإجتماعية في مواقف معينة ومحددة .

و لذلك يتمكن القائد من التوجيه و التحفيز و الضبط داخل الجماعة في اتجاه مؤيد أو معاكس للقائد الرسمي ، من أجل تفادي التعارض و تحقيق التعاون ، و يمكن اختيار

1 - محمد حسن جمادات ، القيادة التربوية في القرن الجديد ، ط 1 ، دار حامد ، عمان ، 2006 ، ص 26

القيادات غير الرسمية و تمكينها و احتوائها رسميا لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية، و الإستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة هذا من جهة ، ومن ناحية أخرى توسيع سبل التكامل بينهما (القيادة الرسمية وغير الرسمية)، تحقيقا لأهداف المنظمة والأفراد في آن معا و تجنب التصادم و الصراع¹.

ج- التصنيف الثالث : على أساس إهتمامات القائد

تعتبر الدراسة التي قام بها أندرو هالين عام 1966 ، من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية و مديري المدارس ، فقد استخدم ما يسمى باستبانة وصف سلوك القائد ، حيث توصل إلى بعدين يحددان نمط القيادة و هما :

- بعد المبادأة : أي البعد الذي يهتم بالإنتاج و العمل ، فيكون التركيز على زيادة الإنتاجية و يكون الإهتمام بالعمل و تصميمه ، و يتميز هذا النمط القيادي بالمركزية و عدم المشاركة للتابعين في اتخاذ القرار مستخدما أسلوب العقاب و الثواب ، كما أنه يصدر الأوامر و لا يأخذ برأي التابعين ، كما لا يسمح بالمناقشة و يصر على تنفيذ الأوامر و التعليمات .

و في ظل هذا النمط تتحقق إنتاجية عالية على المدى القريب ، و لكن على المدى البعيد تقل الإنتاجية و تتدنى الروح المعنوية للعاملين و تقل دافعيتهم² ، يتسم قائد هذا أسلوب بمجموعة من السمات الشخصية كالطموح ، الإستقلالية ، الشدة و السيطرة ، الإنضباط و الحزم ، و يكون ميالا للعلاقات الرسمية .

- بعد الإعتبارية : إن سلوك القائد في هذا النمط القيادي مغاير للنمط السابق الذي يهتم بالعمل ، فيركز هنا على العاملين و تحقيق حاجاتهم المادية و النفسية و الإجتماعية و

1 - عمرو غانم و علي الشرقاوي ، التنظيم و إدارة الأعمال ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1982 ، ص 496-495

2 - محمد حسن حمادات ، مرجع سابق ، ص 27

يراعي ميولهم و رغباتهم ، و يوفر لهم حرية أكبر للعمل والحركة والتفكير و المشاركة في اتخاذ القرارات ، كذلك يفضل العلاقات الشخصية غير الرسمية ، و هنا رغم اهتمام القائد بالتابعين و الثقة و الرضا اتجاه القائد، إلا أن الإنتاجية و على المدى البعيد تكون منخفضة و ذلك لإهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية على حساب بعد الإنتاجية ، و قد توصل "هالين" إلى أربعة أنماط قيادية لمديري المدارس و هي :

1- نمط (أ) : يعطي إهتماما عاليا للبعدين ، بعد العمل و الإنتاجية و بعد الإعتبارية (الإهتمام بالعاملين) و هو أكثر فاعلية .

2- نمط (ب) : و الذي يركز على بعد الإنتاجية و يهمل بعد الإعتبارية و هو نمط أوتوقراطي.

3- نمط (ج) : و الذي يهتم ببعدهم العاملين (الإعتبارية) و يهمل الإنتاجية و الذي يحقق رضا العاملين و تكون الإنتاجية قليلة .

4- نمط (د) : نمط سلوكي قيادي فعال حيث يكون اهتمام بالبعدين منخفضا .

د- التصنيف الرابع : بناءا على السلوك القيادي المتبع

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة و أنواعها من حيث أجواء العمل و السلوك القيادي المتبع ، و أشهرها دراسة رونالد لبيت Rnald Lippit و رالف وايت RaLf white ، فقد حاولا عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركية الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى و دراسة العلاقة بينها و بين السلوك الجماعي ، و كان الهدف لهذه الدراسة هو الوقوف على أثر السلوكات القيادية المختلفة على سلوك الفرد والجماعة ، و أثر تغيير هذه السلوكات في نطاق الجماعة .

و سميت الأساليب الثلاثة للقيادة بالقيادة الديمقراطية و القيادة الديكتاتورية والقيادة الفضولية (غير الموجهة) ، و قد أختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها و

تعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على كل جماعة لمدة أربعة أسابيع، وعليه يمكننا تحديد ثلاثة أنماط من القيادة و الآثار المترتبة على ممارستها¹.

1- القيادة الديمقراطية (الإقناعية)

يتمثل هذا الأسلوب في الإعتماد على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة لخلق التعاون و حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، فالفائد هنا يتميز بقوة الشخصية مع التواضع و عدم التكبر و تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه ، ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده و يعتمد على توزيع المسؤوليات والواجبات مراعيًا الفروق الفردية².

كما يعمل على تشجيع العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ، و يسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ، فيقف موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ، أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الإجتماعي ، لهم حرية إختيار رفاق العمل الذين يرغبون حسب قدراتهم و ميولهم ، و يصبحون أكثر اندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته ، و يزيد عندهم الإبتكار و الإبداع و التفكير لصالح العمل و يقل التقرب للمدير و التسلق على أكتاف الغير، بل الجماعة تكون أكثر تماسكا و ترابطا و إحساسهم بروح الجماعة يكون قويا³.

¹ - عبد الكريم درويش و ليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة ، المكتبة الأنجلوساكسونية ، القاهرة ، 1980 ، ص 408

² - حسن محمد حسان و محمد حسنين العجمي ، الإدارة التربوية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2010، ص 225

³ - محمد الشناوي و آخرون ، التنشئة الجامعية للعقل ، ط 1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، مصر ، 2001 ، ص 154

مزايا القيادة الديمقراطية :

- ✓ تحسين مستو العلاقات الإنسانية حيث يشيع مناخ الإحترام و التعاون و الطمأنينة و الثقة .
- ✓ ارتفاع مستوى أداء العمل نتيجة المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، فيؤثر ذلك تأثيرا مهما على مستوى الإنتاج حسبما أكدته دراسة "كوتش koutch وفرانش French .
- ✓ إرتفاع الروح المعنوية والإحساس بالمسؤولية و الحماس، فضلا عن إرتفاع روح الولاء و الإلتزام .
- ✓ إرتفاع مستوى التماسك و التكامل الإجتماعي ، من خلال شيوع مظاهر الحوار و تقبل الإنتقادات نتيجة المشاركة التي تمثل مجالا ملائما لحل الصراعات، و تدعيم المعنويات و التقليل من معدلات الغياب و دوران العمل .
- ✓ كثرة الإتصالات الصاعدة التي تحمل في طياتها الإقتراحات البناءة ، والتي قد تجد طريقها إلى المناقشة و التطبيق و قابلية استعمالها كعامل مساعد في عملية تطوير الخطط ، و التنسيق ، اتخاذ القرارات ، المشاركة¹.

2- القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية)

ركزت النظريات الكلاسيكية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده ، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة ، و حينما تتم الرقابة من خلال السلطة يعبر ذلك عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، إلا أن الممارسة الواقعية للقيادة الأتوقراطية تكشف

1 - ابراهيم العزيز شيحا ، الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة و الطباعة و النشر ، مصر ، ص 241

عن وجود سلسلة متدرجة و متعددة تتكون من ثلاثة أنماط لسلوك القائد الإستبدادي حسب "فلبو" Edwin FLippo¹.

أ- القيادة الإستبدادية المتسلطة : تعتمد في إدارة المرؤوسين على استخدام الحوافز السلبية كالعقاب و التخويف و إعطاء الأوامر الصارمة و التأكد من مدى التزام المرؤوسين بتنفيذها.

ب- القيادة الإستبدادية الصالحة أو الخيرة : يتم الحصول على ولاء المرؤوسين و طاعتهم لقراراته عن طريق توظيف الكثير من المثبرات الإيجابية كالإغراء و الإطراء و تخفيف العقوبات .

ج- القيادة الإستبدادية المناورة أو اللبقة : يتم استعمال أساليب متباينة توهم العاملين بأن لديهم مكانة و مركز معتبر في اتخاذ القرارات في حين الحقيقة عكس ذلك تماما .

مزايا القيادة الأتوقراطية :

- ✓ فعالية القيادة الأتوقراطية في التعامل مع المواقف و الأزمات و الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين .
- ✓ إحراز نمط القيادة الأتوقراطية الخيرة لأهداف العمل و العمال في بعض الحالات التي تتوفر على المناخ التنظيمي و الإنساني المناسب كتمتع القائد بالقدرات والمهارات.
- ✓ يؤدي هذا النمط من القيادة إلى تنفيذ المهام و أحكام السلطة و انتظام العمل وزيادة الإنتاج .

3- القيادة الفوضوية

هذا النمط نموذج مفرط للديمقراطية فيتصف الجو الإجتماعي بالحرية التامة، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشارك في المناقشة أو التنفيذ فيترك

¹ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار العلوم ، الرياض ، 1980 ، ص 101 - 105

لمعاونيه كل سلطاته ، فلا توجد هناك سياسات محددة أو إجراءات بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها وتحقيقها ، و ينحصر الإتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن .

القائد هنا يفقد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات ، فهو لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة لدرجة الفاعلية ، مما يؤدي إلى تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماما إضافة إلى إزدواجية الجهود وإضاعة الوقت و إهداره ، و إهمال بعض الجوانب في أوجه النشاط وكذا عدم وجود حماسة حقيقية للعمل و إخفاق في تعبئة طاقة كبيرة و إهمال العمال لعملهم¹.

المطلب الرابع : مفهوم القيادة النسوية وخصائصها

الفرع الأول : مفهوم القيادة النسوية

تعرف على أنها مجموعة من الخصائص و السلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص ، نمذجة الدور ، التوقعات و المكافآت ، الإلهام و تشاركية إتخاذ القرار التي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال .

كما عرفت بأنها أسلوب قيادي يتصف بمجموعة من الخصائص التي تشمل العمل التعاوني ، و بناء العلاقات ، و العناية بالآخرين ، و عرفت أيضا على أنها: مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في أداء المهام القيادية مثل التحفيز وتشجيع الإتصالات و القدرة على الإصغاء .

وعبر عنها Rouleau , carroll بمجموعة الخصائص المميزة في أداء النساء بالمقارنة مع الرجال ، و التي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة و الفاعلية و الحفاظ على النجاح .

تعريف إجرائي :

¹ - حسن محمد الحسان و محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص 223

القيادة النسوية : مجموعة الخصائص التي تتميز بها المرأة القائد و التي تتطور من خلال ممارستها للعمل القيادي و اكتسابها الخبرة بمرور الوقت ، و التي من خلالها تستطيع التأثير على الأفراد المرؤوسين عن طريق توجيههم إلى المسار الصحيح الذي يخدم المنظمة و المرؤوسين و يحقق الأهداف المرجوة¹.

الفرع الثاني : خصائص القيادة النسوية

تتميز قيادة المرأة بأنها أسلوب مختلف في القيادة أي : أنه يطغى عليها الطابع الأنثوي وهذا ما يميزها في القيادة عن الرجل ، ويعود ذلك إلى مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها .

-ذكرت ابتهاج علي (2003) ، إن القيادة المرأة تختلف عن قيادة الرجل ، وهذا الإختلاف يمثل مزايا للقيادة النسوية وتشمل :

1- الحكمة و الإستقرار وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها وذلك يضمن شمولية التفكير.

2- قيادة المرأة منظمة و مرتبة و صارمة لتحقيق الأهداف المرجوة .

3- كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل .

4- المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل .

5- خلق علاقات إنسانية داخل المنظمة .

6- المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغيير و ذلك يعود لأسلوبها المرن².

¹ - مريم سلمان عباس الدليمي ، خصائص القيادة و أثرها في تطوير رأس المال النفسي ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2016 ، ص 18 – 20

²- إبتهاج أحمد علي ، المرأة و أنماط القيادة الإدارية ، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات الوطن العربي) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سوريا ، 2003 ، ص 360

وعضدت هذا الرأي (2013) Fahmy بالقول أن المرأة تتميز بفطرتها بأنها تهتم وتسامح وتدقق بالتفاصيل كاملة و متعاونة مما يجعلها متميزة في مجال القيادة، وذكر Cook,Gabss (2014) إن المرأة تستثمر المزيد من الوقت و الطاقة مقارنة مع الرجل في العمل على و رأس المال البشري ، كما ذكر حامد(2007) ، أن مقومات النجاح للمرأة تتلخص فيما يلي :

- 1- القدرة على العمل لساعات طويلة .
- 2- الحرية و الإستقلالية بالتفكير .
- 3- الدينامكية و المرونة.
- 4- القدرة على المبادرة و اتخاذ القرارات.
- 5- امتلاكها لبعد النظر و قوة الإدراك و التوقع السليم .
- 6- إمتلاكها لقوة التحمل و رباطة الجأش¹.

¹ - حامد علي ، المرأة في الإدارات الحكومية التحديات و الأفاق ، أعمال ملتقيات (دور المرأة العربية في التنمية المستدامة و المجتمعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 1999 ، ص- 244

المبحث الثالث : المرأة القائدة في القرآن الكريم

- المطلب الأول : القصص القرآني طبيعته ومنهج التعامل معه
- المطلب الثاني: بلقيس مثال المرأة القائدة في القرآن الكريم
- المطلب الثالث : الخصائص القيادية لدى الملكة بلقيس

تمهيد:

يأتي عرضنا لنموذج قيادة ملكة سبأ في القرآن الكريم في إطار قراءة القرآن الكريم، و محاولة اكتشاف ما به من كنوز و مفاتيح ، تعين على فهم الواقع بشكل جديد و تساعد في التعامل معه ، وهي القراءة الواجب القيام بها في كل زمان إنطلاقاً من التجدد المستمر في فهم القرآن الكريم ، فهو صالح لكل زمان و مكان ، فالقراءة المطلوبة للقرآن ليست فقط القراءة الفقهية ، بل هي أيضا القراءة الثقافية أو قراءة المسلم المختص (في علم السياسة /النفس...إلخ) ، وهي قراءة تسهم في طرح أفكار و رؤى جديدة ، و إلقاء الضوء على نقاط معينة قد لا ينتبه لها الفقهاء.

المطلب الأول : القصص القرآني طبيعته ومنهج التعامل معه

فرع الأول : وظيفة القصص القرآني

قال الله تعالى : ﴿ وَكُلًّا نَقُصُّ عَلَيْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الرُّسُلِ مَا نُثَبِّتُ بِهِ فُؤَادَكَ وَجَاءَكَ فِي هَذِهِ الْحَقُّ وَمَوْعِظَةٌ وَذِكْرٌ لِلْمُؤْمِنِينَ ١٢٠ ﴾ (هود : 120) ، وقال ﴿ فَأَقْصِصْ الْقِصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ ١٧٦ ﴾ (الأعراف: 176) وقال كذلك ﴿ لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةً لِأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَى وَلَكِنْ تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ١١١ ﴾ (يوسف : 111) و قال أيضا ﴿ ذَلِكَ مِنْ أَنْبَاءِ الْفُرَى نَقُصُّهُ عَلَيْكَ مِنْهَا قَائِمٌ وَحَصِيدٌ ﴾ (هود : 100)

يتضح لنا من الآيات السابقة أن القصص في القرآن لم يأت لسرد القصص أو الحكى (الإنباء والإمتاع) ، وإنما تعددت أغراضه باعتبار أن القرآن كتاب وحي ودعوة ومنهج حياة بالأساس وليس كتاب تاريخ ، فالقصص القرآني هو أحد وسائل القرآن وأدواته للدعوة ، و القصص من خير الوسائل التي تؤثر في النفس البشرية .

فهو يجذب النفس للاستماع وصولاً لنهاية الحكاية ، و يؤثر في الوجدان و يرسخ العبر في الذهن ، وبذلك يحقق الأثر المرجو من خوف أو أمل ...، ومع التأكيد على الغرض (العبرة /الغاية) من القصة القرآنية فإنها تحقق جانب الإمتاع كاملاً أيضاً.

فهي إلى جانب ما تقدمه لنا من رسالة معينة ...تكون جذابة ممتعة ، فهناك تأليف بين الغرض الوظيفي والجانب الفني ، بل استخدام الجانب الفني كثيراً لتحقيق الغرض (الوظيفة) ...، فالتشويق و إثارة وجدان و انفعالات القارئ هي وسائل لوصول الرسالة التي تحملها القصة ¹.

وتتعدد أغراض القصص القرآني حتى ليصعب إحصاؤها كما يتضح من الآيات السابقة وأهمها :

- إثبات الوحي بمعنى إثبات أن القرآن من عند الله تعالى .
- الإعتبار و العظة من أخبار الأمم السابقة .
- تقرير سنة الله في الخلق من إهلاك الكافرين و مثوبة المؤمنين و عاقبة الخير والشر.
- التذليل على ما ينبئ الله به مثل إثبات الوحدانية و القدرة له عز وجل و إثبات صفاته.
- إثبات منهج الله الذي أنزله على محمد صلى الله عليه وسلم سواء كان منهجا سلوكيا اخلاقيا أو تشريعيا يقر حدود الحلال و الحرام ، فهذه القصص كما قال سبحانه وتعالى ﴿تَصَدِّقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾ (يوسف 111) ، فالأطر العليا العامة للدين كما هي ثابتة في أم الكتاب واحدة للشرائع جميعاً².

1 - منال يحي ، المرأة و الحضارة (ملف المرأة في القرآن الكريم) مجلة تصدر عن. جمعية دراسات المرأة و الحضارة ، العدد 3 ، القاهرة ، 2002 ، ص110

2 - سيد قطب ، التصوير الفني في القرآن ، ط 11 ، دار الشروق ، القاهرة ، 1989 ، ص 143 – 150

و كان من أثر هذه الطبيعة للقصص القرآني أن يعرض من القصة الحلقات التي يقتضيها الغرض أو الهدف فقط ، دون إخلال بالجانب الفني لذا قد نجد في كثير من القصص القرآني حلقات غائبة لا نعرف عنها شيئاً ، ذلك أنها لاتهم ولا فائدة من ذكرها في تحقيق الوظيفة أو العبرة التي جاءت القصة لإثباتها .

و قد ترد القصة كاملة في موضع ، و ترد منها حلقات معينة في موضع آخر و حلقات أخرى في موضع ثالث ، كل ذلك حسب الغرض الديني و العبرة التي تحملها القصة في كل موضع .ايضا نجد أن العبر و التوجيهات قد تأتي سابقة للقصص في أول السورة ثم يأتي القصص ليدلل عليها ، أو تأتي في عاقبة القصص أو في ثنايا القصة و كثيرا ما تأتي موزعة بين المواضع الثلاثة¹ .

الفرع الثاني : المنهج السليم للتعامل مع القصص القرآني

إن السمات السابقة للقصص القرآني تفرض منهاجا خاصا في التعامل معه من أهم شروط هذا المنهج :

1- التزام النص القرآني دون أن نتجاوزه لنفرض عليه نوازع و أهواء شخصية هي في الحقيقة غريبة عليه ولا تمت له بصلة ، و الوقوف عندها أو الإعتماد على الدلالات اللغوية لألفاظه و مفاهيمه ، دون تحميل الكلمات أكثر مما تحتل و تطويعها لتلائم الهوى .

2- الإكتفاء بما قص علينا القرآن دون السعي لإستكمال القصة من أخبار الأمم السابقة ، أو غيرها من المصادر غير المؤكدة ، إذ كان هذا أهم الأبواب التي دخلت منها الخرافات و الأساطير والإسرائيليات إلى معظم التفاسير ، فمن الخطأ أن ينشغل المتعامل مع القصة القرآنية بالحلقات الغائبة من القصة ، فيبحث فيها بدأب ويسعى إلى استكمالها من خارج القرآن و السنة الصحيحة ، وقد يصرفه هذا و يأخذ منه أكثر مما

1 - منال يحي ، مرجع سابق ، ص 111

يأخذ البحث والتعمق في العبرة من القصة والرسالة التي تحملها ، و ينتهي به إلى تشوهات كثيرة في القصة و معانيها ¹.

الفرع الثالث : مسألة الحكم و النوع في القرآن الكريم

أولا : قضية الملك والحكم من المنظور القرآني

يصنف العلامة ابن خلدون في مقدمته الملك تاريخيا إلى ثلاثة أنواع :

(أ) **ملك طبيعي** : و هو ملك القهر و التغلب ، مجرد من أي ضابط غير إرادة الملك ، وفيه "تحمل الكافة على مقتضى الغرض و الشهوة" بمعنى أن التفاعلات في المجتمع تتم لأجل تحقيق شهوة و أغراض الملك ، و هو مذموم لما فيه من ظلم و استعباد .

(ب) **ملك سياسي** : و هو ملك يقوم على أساس السياسة و أحكامها ، حيث القوانين التي تحكم المجتمع مفروضة من العقلاء و الحكماء في الدولة ، وفيه "تحمل الكافة على مقتضى النظر العقلي في جلب المصالح الدنيوية و دفع المضار" ، بمعنى أن التفاعلات في المجتمع تتم على أساس من النظر العقلي و الحساب الرشيد للصالح و الطالح .

معرفا الصلاح على أساس إقامة مصالح الناس الدنيوية فقط و تحقيق منافعهم، و دفع الضرر عنهم ، و رغم الصلاح النسبي و التاريخي لهذا النوع فإنه من المنظور الديني غير مكتمل الأبعاد ، أو هو مذموم أيضا لأنه نظر بغير نور الله، والله أعلم بمصالح الكافة و مصالحهم لا تقتصر على الدنيا و إنما هي في الدنيا و الآخرة .

(ج) **الخلافة** : و هو حكم قائم على أساس الدين ، حيث القوانين التي تحكم المجتمع مستنبطة من أحكام الله عز وجل ، و تحقق صالح العباد في الدنيا والآخرة ، "وفيه تحمل الكافة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحهم الأخروية و الدنيوية الراجعة

¹ - عبد الكريم الخطيب ، القصص القرآني في منطوقه و مفهومه ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1974 ، ص

إليها " ، و كان هذا الحكم لأهل الشريعة وهم الأنبياء ثم من قام مقامهم فيه وهم الخلفاء¹.

ومفهوم الملك كما أشار إليه القرآن في غير موضع ، لم يقتصر على نماذج الملوك كراس الحكم و تجسيدا له ، بل تناول الملك " كنظام " ينطوي على أسس للحكم (العقيدة ، أو القوة الغاشمة) ، و طريقة للحكم (العدل و الشورى ، أو الإستبداد والطغيان) ، و علاقات السلطة بين أطرافها الحكم و الرعية و بينهم النخبة .

فالحكم من المنظور القرآني ليس ملكا فحسب ، بل هو نظام يرتكز على دعائم ومصالح تسانده نخبة حاكمة ، هي من أهم عناصر الملك ومشاهد الحكم على مدى التاريخ الإنساني ، هذه النخبة عبر عنه الذكر الحكيم بقوله المأ ، و المأ في الخطاب القرآني عادة هم السادة و الرؤساء و وجوه القوم ، وهم يمثلون بالنسبة للملك ما قد نسميه بالبطانة أو الهيئة الإستشارية².

ثانيا : مسألة النوع الحاكم من منظور القرآن الكريم

إن من السمات الواضحة في المعالجة القرآنية لقضية السلطة في القصص القرآني ، من خلال قصة سبأ و غيرها تحييد مسألة النوع و التركيز على البعد الوظيفي في القضية ، فلم يقف القرآن قليلا أو كثيرا عند كون ملكة سبأ امرأة ، بل الإشارة الوحيدة العارضة للموضوع والتي ترد على لسان الهدد "إني وجدت امرأة تملكهم" ، فهي تعبر عن الدهشة النابعة من الثقافة التاريخية السائدة التي تعد هذا الأمر غريبا أو غير مألوف ، وهي إثارة من الهدد لانتباه سليمان عليه السلام .

1 - عبد الرحمان ابن خلدون ، المقدمة ، ج 1 تحقيق عبد السلام الشاددي ، ط 1 بيت الفنون والعلوم والآداب، الدار البيضاء ، 2005 ص326-328

2 - أبو الحسن علي ابن محمد بن الحبيب الماوردي، تسهيل النظر و تعجيل الظفر في أخلاق الملك و سياسة الملك ، تحقيق رضوان السيد، ط 1، دار العلوم العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1987 ، ص 364

و كما يعالج القرآن نموذج حكم المرأة محايداً، فإنه يعامل حكم الرجل بالحيادية نفسها محرراً من هاجس النوع ، ليصل بنا إلى فكرة ومبدأ عام أن النسق المعياري للحكم على الأنظمة و الأنماط و السلوكيات ، إنما يستمد من أسس أخرى هي؛ الإيمان والتقوى والعلم ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ١٣﴾ (الحجرات : 13) ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ١١﴾ (المجادلة : 11) من جانب ، والكفاءة الوظيفية من جانب آخر كأساس للتقدير الإيجابي الدنيوي والأخروي .

وعلى هذا النحو من الحياد و الموضوعية ، تأتي معالجة القرآن لقصة ملكة سبأ ولغيرها من نماذج الحكم الذكوري الخارجة عن نطاق الإيمان ، و كان أوضح نماذج الحكم التي تناولها القرآن تفصيلاً نموذجين ؛ حكم مملكة سبأ و حكم فرعون مصر، وفي إطار منهج العرض القرآني الأمين المحايد لكلا النظامين¹.

المطلب الثاني: بلقيس مثال المرأة القيادية في القرآن الكريم

الفرع الأول : الملكة بلقيس المنشأ والحكم

أ- نسب الملكة بلقيس: اختلف العلماء في أسماء آبائها قيل هي بلقيس ابنة ذي شرح ملكة سبأ ، ويقول بعضهم : إنها ابنة أيلي شرح ، ويقول بعضهم : ابنة ذي شرح بن ذي جدن بن إيلي شرح بن الحارث بن قيس بن صفي بن سبأ بن يشجب بن يعرب ، وفي رواية إنها بلقيس ابنة الهدهاد ابن شرحبيل بن عمرو بن غالب بن السياب...بن سبأ .

1 - منال يحيى ، المرأة و الحضارة ، مرجع سابق، ص 115

حكمت مملكتها سبأ باليمن وهي أقدم الممالك اليمنية العربية ، و جاء ذكرها في التوراة و في بعض النقوش التي خلفها الملك سرجون ملك آشور(705-720 ق.م) ، وكانت عاصمتها مأرب بعد أن انتقلت من صرواح¹.

ب- **حكم بلقيس لسبأ:** ما نقله ابن الأثير في تاريخه و أما ملكها اليمن ، فقيل : أن أباه فوض إليها الملك فملكت بعده ، وقيل : بل مات عن غير وصية بالملك لأحد ، فأقام الناس ابن أخ له ، و كان فاحشا خبيثا فاسقا ، لا يبلغه عن بنت قيل ، ولا ملك ذات جمال إلا احضرها و فضها ، حتى انتهى إلى بلقيس بنت عمه ، فأراد ذلك منها فوعده أن يحضر عندها إلى قصرها .

و أعدت له رجلين من أقاربها و أمرتهما بقتله إذا دخل عليها و انفرد بها ، فلما دخل إليها وثبا عليه فقتلاه ، فلما قتل أحضرت وزراءه فقرعتهم فقالت : أما كان فيكم من يأنف لكريمته و كرائم عشيرته ، ثم أرتهم إياه قتيلا و قالت : اختاروا رجلا تملكونه فقالوا : لا نرضى بغيرك فملكوها².

و لبست بلقيس التاج واعتلت على العرش و قدموا لها الولاء ، و الطاعة و أصبحت ملكة لسبأ و صاحبة الأمر و النهي ، و أعطتهم بدورها العهود و الموائيق على أن تسيّر بهم بسيرة آبائها من ملوك حمير الصالحين ، اتخذت الوزراء والقواد وأرباب الدولة من سادة القوم المحترمين أصحاب الرأي و العقل و العزم و القوة ، وأقامت مجلسا للشورى ، و كان ألوا مشورتها ثلاثمائة و اثني عشر قبلا -قائد-كل قبيل منهم تحت رايته ألف مقاتل .

أحسنّت الإدارة فاستتب لها الأمر، و نهضت بأعباء الملك على أكمل وجه و حزم و عزم و سطوة و إرادة ، و مملكة عريضة و جنود مجنّدة ورعية مطيعة ، أقامت

1 - الموسوعة العربية العالمية ، ج 13 ، ط 2 ، مؤسسة أعمال الموسوعة النشر و التوزيع ، السعودية ، 1999 ، ص 87

2 - ابو الحسن علي بن الكرم ابن الأثير ، الكامل في التاريخ ، ج 1 ، ط 1 ، تحقيق أبو الفداء عبد الله القاضي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، 1987 ، ص 177 - 178

المشاريع العمرانية لتحسين البلاد منها ترميم سد مأرب لتحسين الزراعة و الحالة الاقتصادية ، و اتجهت نحو العمران فبنت القصور و القلاع ، و لكن رغم هذا العقل و الكمال كانت تعبد الشمس ¹.

كما قال الهدد لسليمان ﴿وَجَدْتَهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيْنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَلُهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ ٢٤﴾ (النمل: 24) .

و كان لها عرش عظيم مقدمه من ذهب مرصع بالياقوت الأحمر و الزمرد الأخضر، و مؤخره من الفضة مكللا بألوان الجواهر و ذكروا في أمر عرشها ما يناسب كثرة جيشها، و قد ذكر القرآن الكريم عظمة ذلك العرش بقوله : ﴿وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ ٢٣﴾ (النمل: 23) ².

الفرع الثاني: قصة إسلام ملكة سبا مع النبي سليمان عليه السلام

جاءت في القرآن الكريم في سورة النمل قصة زيارة ملكة سبا للنبي سليمان و قصة إسلامها ، و قد صورها القرآن الكريم حكيمة مقتدرة ، و وصف شعبها بالبأس والقوة و عرشها بالعظمة كما أحاط سليمان بالكرامات ، و نظرا لتشابه التفسيرات الذي يصل حد التتابع ، فإننا سنكتفي بالإستشهاد بآين كثير مع التوقف عند بعض التفسيرات التي تتميز عن غيرها عند الآخرين ، و تبدأ قصة علاقة النبي سليمان بالملكة بلقيس ب ³:

1- تفقد سليمان الطير و غياب الهدد :

حين تفقد سليمان الطير فلم يجد الهدد فتوعد بعقابه : ﴿ وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدْدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ ٢٠ لِأَعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَنِ مُبِينٍ ٢١﴾ (النمل 20-21 إن لم يأتته بعذر مقنع يبرر غيابه .

¹ - أبو علي الفضل ابن الحسن الطبرسي ، مجمع البيان في تفسير القرآن ، ج 7 ، ط 1 ، دار المعرفة ، بيروت ، 1986 ، ص 341 - 351

² - أحمد مظهر ، المرأة في عصر الديمقراطية ، ط 1 ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 2010 ، ص 14

³ - بلقيس إبراهيم الحضرائي ، الملكة بلقيس التاريخ و الأسطورة و الرمز ، ط 1 ، مطبعة وهدان ، القاهرة ، 1994 ، ص 45

فما إن وصل الهدهد كما قال سفيان بن عيينة وعبد الله بن شداد في تفسير القرآن لأبن كثير ، حتى قالت له الطير ما خلفك فقد نذر سليمان دمك فقال : هل استثنى فقالت نعم (لأعذبه عذابا شديدا أولا أذبحنه أو لياتيني بسُلطان مبین) قال نجوت إذا ﴿ فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ ٢٢ ﴾ إني وجدت امرأة تملكهم وأوتيت من كل شيء ولها عرش عظيم ٢٣ وجدتها وقومها يسجدون للشمس من دون الله وزين لهم الشيطان أعمالهم فصدهم عن السبيل فهم لا يهتدون ٢٤ ألا يسجدوا لله الذي يخرج الخبء في السموات والأرض ويعلم ما تخفون وما تعلنون ٢٥ الله لا إله إلا هو رب العرش العظيم ﴿ ٢٦ ﴾¹ (النمل: 22-26)

ومن المعروف أن ديانة السبئيين أو غيرهم من شعوب الجزيرة العربية كانت تقوم في أساسها على عبادة الكواكب ، فكانت الديانة الرئيسية تقوم على أساس ثالوث من الكواكب فكان الإله الأب هو القمر، وكانت الآلهة الأم هي الشمس أما الإبن فقد كان نجم الزهراء ، وهذا الثالوث هو المقه وذات حميم وعتتر².

2- عودة الهدهد بالخبر اليقين :

يقول تعالى ﴿فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ﴾ أي غاب الهدهد زمانا يسيرا ، فلما حضر أظهر الطاعة والولاء ثم جاء فقال لسليمان عليه السلام : ﴿أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ﴾ أي أطلعت على ما لم تطلع عليه أنت و لاجنودك ﴿وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ ٢٢﴾ (النمل: 22)

¹ - عماد الدين أبو الفداء إسماعيل الدمشقي ابن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، ج 5، دار الفكر، بيروت، ص 229

² - أحمد فخري ، دراسات في تاريخ الشرق القديم مصر والعراق - سوريا واليمن - إيران ، ط 2 ، مكتبة الأنجلو، القاهرة ، مصر ، 1958 ، ص 56

يستحق إهتمامك وجدت إمراة تحكم القوم ذات سلطان و غنى ، ولها عرش عظيم مزخرف بأنواع الجواهر و الذهب و الحلي الباهر، و الأدهى من ذلك أني وجدتها وقومها يعبدون الشمس و يسجدون لها من دون الله ، وذلك من ضلال الشيطان لهم الذي زين لهم أعمالهم ، فصددهم عن السبيل القويم و الصراط المستقيم و عبادة الله وحده لا شريك له ، الذي يخرج الخبء في السماوات والأرض ويعلم السرائر والظواهر من المحسوسات والمعنويات¹.

3- كتاب سليمان عليه السلام إلى بلقيس :

يقول الله تعالى مخبرا عن قول سليمان عليه السلام حين أخبره عن أهل سبأ وملكتهم ﴿قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ ٢٧ أَذْهَبَ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقَاهُ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّى عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ ٢٨﴾ (النمل: 27-28) و ذلك أن سليمان عليه السلام كتب كتابا إلى بلقيس وقومها ، و أعطاه الهدهد فحملة ، و ذهب إلى بلادهم و أمره أن يبلغه لها فجاء إلى بلقيس في الخلوة التي كانت تختلي فيها بنفسها فألقاه إليها.

وجدت بلقيس الكتاب فوق سريرها ، فتحيرت ممارأت و هالها ذلك ثم عمدت إلى الكتاب فأخذته و قرأته فإذا فيه ﴿إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمٍ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ٣٠ أَلَّا تَعْلَمُوا عَلِيَّ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ٣١﴾ (النمل: 30-31) ، قال ابن عباس: موحدان وقال سفيان بن عيينة طائعين².

4- موقف بلقيس من كتاب سيدنا سليمان عليه السلام

جمعت بلقيس عند ذلك أمراءها و وزراءها و كبراء دولتها ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ ٣٢ قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةً وَأَوْلُوا بِآسِ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ ٣٣ قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا

1 - محمد علي قطب ، زوجات الأنبياء و أمهات المؤمنين ، ط 1 ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، 2004 ، ص

100

2 - ابن كثير ، مرجع سابق ، ص 231 - 232

وَجَعَلُوا أَعْرَةَ أَهْلِهَا أَذْلَةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ٣٤ وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ٣٥ ﴿ (النمل: 32-35)

و عرضت عليهم الأمر للتشاور ، فقالوا لها : نحن كما تعرفين أصحاب قوة و بأس لا نهاب شيئا و لا نخشى التهديد و الوعيد ، و على كل حال فمرجع الأمر إليك و علينا الطاعة ، و لما رأت الملكة بلقيس في كلام و زرائها و رجالها الميل للحرب و القتال ، إعترضت على طريقتهم في معالجة هذا الأمر و خطأت رأيهم فيه ، و مالت إلى الصلح فإن فيه خيرا .

و قالت لهم إن الملوك إذا فتحوا قرية و دخلوها بالقوة و القهر نشروا فيها الخراب، و ابادوا حرثهم و زرعهم و حضارتها و جعلوا أشرافها و أعزتها أذلة و تحكموا في رقاب الناس ، وتمادوا في الظلم و الإستبداد و ذلك شأنهم و منهجهم و أرى أن نصالح سليمان و نداهنه ، و نبعت إليه بالهدايا ثم ننتظر الرد فوافقوها على تدبيرها ¹ .

5- موقف سليمان عليه السلام من الهدية :

و عن موقف النبي سليمان من هدايا و رسل بلقيس قال ﴿فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمَانَ قَالَ أَتُمِدُونَنِي بِمَالٍ فَمَا آتَانِي اللَّهُ خَيْرٌ مِّمَّا آتَانِيكُمْ بَلْ أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ ٣٦ أَرْجِعْ إِلَيْهِمْ فَلَنَأْتِيَنَّهُمْ بِجُنُودٍ لَا قِبَلَ لَهُمْ بِهَا وَلَنُخْرِجَنَّهُمْ مِّنْهَا أَذِلَّةً وَهُمْ صَاغِرُونَ ٣٧﴾ (النمل: 36-37)

موقف النبي الحريص على تبليغ الرسالة يقول ابن كثير : "الظاهر أن سليمان عليه السلام لم ينظر لما جاؤا بالكلية و لا اعتنى به بل أعرض عنه و قال منكرا عليهم ﴿ أَتُمِدُونَنِي بِمَالٍ ﴾ أي : أتصنعونني بمال لأترككم في شرككم وملككم " فما أتاني الله من الملك و المال و الجنود خير مما أنتم في ﴿بَلْ أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ ٣٦﴾ أي : أنتم الذين تنقادون للهدايا و التحف ، و أما أنا فلا أقبل منكم إلا الإسلام أو السيف.

6- عرش بلقيس بين يدي سليمان عليه السلام:

1 - عماد الهلالي ، معجم أعلام النساء في القرآن الكريم ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 1971 ، ص 89

ثم نادى عليه السلام (قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ٣٨ قَالَ عَفْرَيْتُ مَنْ أَلَجِّنَ أَنَا ءَاتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ٣٩ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا ءَاتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَءَاهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي ءَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ٤٠) (النمل: 38-40)

قال الأعشى عن المنهال بن عمر عن سعيد بن جبيرة عن ابن عباس رضي الله عنه أمر سليمان الشياطين فموهوا له ألف قصر من ذهب وفضة ، فلما رأت رسلها ذلك قالوا ما يصنع هذا بهديتنا ، وفي هذا جواز تهيو الملوك و إظهار الزينة للرسل والقصاد (أَرْجَعِ إِلَيْهِمْ) أي : بهديتهم (فَلَنَأْتِيَنَّهُمْ بِجُنُودٍ لَّا قِبَلَ لَهُمْ بِهَا) أي لا طاقة لهم بقتالهم ، (وَلَنُخْرِجَنَّهُمْ مِّنْهَا أَذِلَّةً وَهُمْ صَاغِرُونَ ٣٧) (النمل: 37) أي : لنخرجهم من بلدتهم أذلة وهم صاغرون أي مهانون مدحورون .

فلما رجعت إليها رسلها بهديتها و بما قال سليمان سمعت و أطاعت هي وقومها و أقبلت تسير إليه في جنودها خاضعة لسليمان ناوية متابعة في الإسلام ، و لما تحقق سليمان عليه السلام قدومهم عليه و وفودهم إليه فرح بذلك و سره ¹.

أما الإمام الشوكاني فيشرح كيف جمعت أشراف قومها ، و كيف حذرتهم من مسير سليمان إليهم و دخوله إلى بلادهم ، و ذلك قبل أن تعرف حقيقة أمره بل و كيف عدت العدة تحسبا لملاقاته ، فيقول : و أخرج ابن أبي حاتم عن ابن عباس في قولها (أَفْتُونِي فِي أَمْرِي) قال : جمعت رؤوس مملكتها فشاورتهم في رأيها ، فأجمع رأيهم و رأيها على أن يغزوه فسارت حتى إذا كانت قريبة قالت أرسل لهم بهدية فإن قبلها فهو ملك أقاتله و إن ردها تابعته هو نبي ².

7- قدوم بلقيس إلى سليمان وتنكير عرشها:

1 - ابن كثير ، نفس المرجع ، ص 234

2 - محمد بن علي الشوكاني ، فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية في علم التفسير، ج 4 ، دار الفكر للطباعة و النشر ، ط 3 ، بيروت، 1973 ، ص 159

وهنا اختلفت عبارات الشوكاني عن عبارات ابن كثير في وصف رد فعل بلقيس عند رجوع رسلها ، بعدما شاهدوه من ثراء و حكمة و قوة النبي سليمان عليه السلام ، فقد جعل ابن كثير سير بلقيس إليه خوفا و رهبة ، أما الإمام الشوكاني فيقول : و لما رجع الرسل إلى بلقيس أيقنت أنه نبي و ليس ملك فلو كان كذلك لقاتلته .

و كذلك لم يشر الفخر الرازي إلى أن مسيرها إليه كان خوفا و إنقيادا ، لقد جاء في تفسيره ﴿فَنَاطِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ۝ ٣٥﴾ (النمل:35) دلالة على أنها لم تثق بالقبول و جوزت أرادت بذلك أن ينكشف لها غرض سليمان إلى أن يقول أعلم أن في قوله تعالى ﴿قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا﴾ دلالة على أنها عزمت على اللحاق بسليمان¹.

و عن قصة انتقال العرش بلقيس الذي خلفته وراءها في اليمن عندما توجهت إلى السلیمان ، يقول ابن كثير فجعل سليمان يبعث الجن يأتوه بمسيرها و منتهاها كل يوم و ليلة ، حتى إذا دنت جمع الجن و الإنس تحت يده فقال : ﴿قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ۝ ٣٨﴾ (النمل:38) و قال قتادة : فلما بلغ سليمان أنها جائية ، و كان قد ذكر له عرشها فأعجبه ، و كان من ذهب و قوائمه لؤلؤ و جوهر و كان مسترا بالديباج و الحرير ، و كانت عليه تسعة مغاليق فكره أن يأخذه بعد إسلامهم ، و قد علم من الله أنهم متى أسلموا تحرم أموالهم ودمائهم².

و قال الإمام الشوكاني : قيل إنما أراد سليمان أخذ عرشها الذي تقدم وصفه قبل أن يصلوا إليه و يسلموا ، لأنه إذا أسلمت و أسلم قومها لم يحل أخذ أموالهم بغير رضاهم ، و يضيف و قيل استدعاء العرش قبل وصولها ليربها قدرته و دليلا على نبوته، و قيل أراد اختبار عقلها³.

ثم إنتقل ابن كثير إلى تفسير الآية ﴿قَالَ نَكِّرُوا لَهَا عَرْشَهَا نَنْظُرْ أَتَهْتَدِي أَمْ تَكُونُ مِنَ الَّذِينَ لَا يَهْتَدُونَ ۝ ٤١﴾ (النمل:41) و ما تليها من آيات ، فيلتقي مع بقية المفسرين في

1 - بلقيس إبراهيم الحضرائي ، مرجع سابق ، ص 49

2 - ابن كثير، مرجع سابق ، ص 235

3 - الإمام الشوكاني ، مرجع سابق، ص 163

أن تنكير العرش كان يهدف إلى إختبار ذكائها و بعد نظرها وثباتها ، و هو ما أثبتته بلقيس و يقول ابن كثير : جعل أسفله أعلاه و مقدمه مؤخره و زادوا فيه ونقصوا .

فلما جاءت قيل "أهكذا عرشك" أي : عرض عليها عرشها وقد غير ونكر و زيد فيه ونقص ، فكان فيه ثبات ولها لب و دهاء و حزم ، فلم تقدم على أنه هو لبعد مسافته ولا لأنه غيره لما رأت من آثاره و صفاته و إن غير و بدل و نكر ، فقالت كأنه هو أي يشابهه و يقاربه وهذا غاية الذكاء و الحزم¹.

8- دخول بلقيس الصرح و إسلامها:

و أما عن صفة الصرح الذي أسلمت بلقيس بعد دخوله ﴿قِيلَ لَهَا ادْخُلِي الصَّرْحَ فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَنْ سَاقِيهَا قَالَتْ رَبِّ إِنِّي صَرَّحْتُ مُمَرَّدًا مِّنْ قَوَارِيرَ قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ٤٤﴾ (النمل:44)

يقول ابن كثير : إن سليمان عليه السلام أمر الشياطين فبنو لها قصرًا عظيمًا من قوارير، أي من زجاج وأجرى تحته الماء الذي لا يعرف أمره يحسب أنه ماء ، ولكن الزجاج يحول بين الماشي وبينه .

وقال محمد بن إسحاق عن بعض أهل العلم ، عن وهب بن منبه قال : أمر سليمان بالصرح ، وقد عملته له الشياطين من زجاج كأنه الماء بياضا ، ثم أرسل تحته السمك ثم وضع له فيه سريره فجلس عليه و عكفت عليه الطير و الجن و الإنس ، ثم قال لها ادخلي الصرح ليريها ملكا أعز من ملكها وسلطانا أعظم من سلطانها ﴿فَلَمَّا رَأَتْهُ حَسِبَتْهُ لُجَّةً وَكَشَفَتْ عَنْ سَاقِيهَا﴾ لا تشك أنه ماء تخوضه قيل ﴿إِنَّهُ صَرَّحْتُ مُمَرَّدًا مِّنْ قَوَارِيرَ﴾ .

فلما وقفت على سليمان دعاها إلى عبادة الله عز وجل وحده و عاتبها في عبادتها الشمس من دون الله ، فقالت بقول الزنادقة ، فوقع سليمان ساجدا إعظاما لما قالت و سجد معه الناس ، فسقط في يدها حين رأت سليمان صنع ما صنع ، فلما رفع رأسه قال

1 - ابن كثير، مرجع سابق، ص 237

: ويحك ما قلت ؟ قالت ﴿قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ٤٤﴾ (النمل:44) فأسلمت وحسن إسلامها¹.

المطلب الثالث : الصفات القيادية لدى الملكة بلقيس

تربعت على عرش سبأ و مثلت دورها على أكمل وجه ، بفضل ما كانت عليه من صفات حميدة ، و مزايا مجيدة رفعتها إلى ذروة المجد .

1) اعتماد المشورة في إدارة شؤون الدولة : إن الحكم في مملكة سبأ كان شورى ، فلم تكن الملكة تنفرد باتخاذ القرارات ، بل كانت تشارك كبار رجال دولتها و تستشيرهم في الأمر ، و لعل هذا يعد نقلة حضارية كبيرة في نظام الحكم عند مملكة سبأ في ذلك الزمن السحيق ، حين كانت الأنظمة الحكم استبدادية فردية مطلقة ، فالحاكم هو الذي يقرر ما يشاء و ما على الرعية إلا الموافقة والتنفيذ².

فبعد أن ألقى الهدهد كتاب سليمان إلى بلقيس ، ما كان منها إلا أن جمعت الملائكة قائلة بوضوح تام مع غاية الإيجاز ﴿إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ٣٠ أَلَّا تَعْلَمُونَ عَلَيَّ وَأَتُونِي مُسْلِمِينَ ٣١﴾ (النمل 29-31) أي: جليل المقدار من أكبر ملوك الأرض ، ثم بينت مضمونه ،أي لا تكونوا فوق بل اخضعوا لسلطاني وانقادوا لأمري و أقبلوا إلي مسلمين³.

و بدون تردد عبرت قائلة ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ ٣٢﴾ (النمل:36) أي : أجيبيوني في أمري الذي حز بي و نكرت لكم

1 - ابن كثير، نفس المرجع ،ص 238

2 - الريح المكي دفع الله، قصة سيدنا سليمان مع ملكة سبأ الدروس و العبر، عضو هيئة علماء السودان ص 22

3 - أبو السعود بن محمود العمادي ، إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم ،ج6 ، تحقيق عبد القادر عطا، مكتبة الرياض الحديثة ، ص 284

خلاصته ، و عبرت عن الجواب بالفتوى التي هي الجواب في الحوادث المشكلة غالباً تهويلاً للأمر ، و رفعا لمحلهم بالإشعار بأنهم قادرين على حل المشكلة الملمة¹.

يقول القرطبي عن ملكة سبأ : فأخذت في حسن الأدب مع قومها و مشاورتهم في أمرهم ، و أعلمتهم أن ذلك مطرد عندها في كل أمر يعرض بقولها : ﴿مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ ۚ﴾^{٣٢} ، فكيف في هذه النازلة الكبرى ، فراجعها الملاً بما يقر عينها من إعلامهم إياها بالقوة و البأس ، ثم سلموا الأمر إلى نظرها و هذه محاورة حسنة من الجميع².

(2) عدم التسرع و الحكم على الآخرين : على القائدة تجنب الإستعجال في الحكم على أفكار الآخرين ، حتى تستوعب و تتعرف على جوانب القوة و الضعف فيها ، لأن ذلك سوف يكون أكثر جدوى و فعالية ، فملكة سبأ سمعت كلام قومها حين ﴿قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةً وَأَوْلُوا بِأَسْ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ ۚ﴾^{٣٣}(النمل:33)

و أحست منهم الميل إلى المحاربة و رأت الميل إلى الصلح و الإبتداء بما هو أحسن، و رتبت الجواب بالعدول أولاً عما ذكروه و أرتهم الخطأ فيه ﴿قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوهَا أَعْرَآةً أَهْلَهَا أَذِلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ۚ﴾^{٣٤}(النمل:34) أي : جعل الرؤساء و السادة و اشراف الناس من الأذلين ، فهي لم تعاديهم و لم تعرضهم معارضة شديدة ، بل تقبلت وجهة نظرهم و بينت الصواب و أقنعتهم بالعدول عن رأيهم و بينت لهم وجهة نظرها بأسلوب حسن³.

(3) اعتماد بلقيس على الخبرة في التوجيه و تصحيح الأخطاء : فالملكة بلقيس التي كانت بنفسها ملكة كانت تعرف نفسية الملوك بصورة جيدة ، و أن سيرتهم تتلخص في

1 - عبد الرحمان بن ناصر بن عبد الله السعدي ، تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المنان ، مؤسسة الرسالة ، ص564

2 - أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، دار الكتاب العربي، القاهرة، ص 194

3 - أبو القاسم جار الله محمود بن عمر الزمخشري ، الكشاف عن حقائق التنزيل و عيون الأقاويل في وجوه التأويل ، دار المعرفة ، بيروت ، ص 782

شيئين ؛ الإفساد و التخريب و إذلال الأعداء (إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَآةَ أَهْلِهَا آذِنَةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ٣٤)(النمل:34) ¹.

4) حسن إدارة الوقت و وضع الخطط من أجل تحقيق الأهداف ، فعمل ملكة سبأ مع سليمان عليه السلام ، بإرسال الهدية خطة لتحقيق هدف الأمن و السلامة .

5) اهتمام الملكة بلقيس بالرعية ، و ذلك من خلال الأخذ بالمصلحة العامة و الحرص على سلامة شعبها ، و تقديرها لمسؤولياتها كقائد لهذا الشعب ، و يتجلى ذلك في قولها (إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَآةَ أَهْلِهَا آذِنَةً) ، حيث يتضح من العبارة خشيتها على قومها الذل و على بلادها الفساد ، فهي تدرك أن ردها على سليمان فيه تحديد لمصير قومها من خير أو شر لذا تتروى و لا تتسرع باتخاذ قرار الحرب ².

6) تتمتع الملكة بلقيس بالحكمة و الفطنة و الذكاء السياسي و الدهاء في التخلص من معضلات الأمور و عويصها ، فعندما أحست بلقيس من كلام أولي الأمر من قومها حرصهم على الحرب و ميلهم إليها ، ولكنها لا تريد أن تخوض غمار معركة لا يحمدها عقباها ، فقد لجأت إلى سلاح آخر، و هنا تظهر (المرأة) من خلف الملكة ، فالمرأة تكره الحرب و التدمير بحسب فطرتها و طبيعتها الأنثوية ، و التي تلجأ إلى سلاح الحيلة و الملاينة قبل أن تلجأ إلى سلاح القوة و الخشونة ، فقالت : (وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ٣٥)(النمل:35) .

فأرادت المرأة بهذا الصنيع ، و هو إرسال الهدية اختبار سليمان عليه السلام و مدى جديته في الدعوة إلى الإسلام ، و هل هو رجل دعوة أم طالب دنيا ، فإن كان نبيا لن يقبل و لن يرضى إلا إتباعهم دينه ، و إن كان ملكا غير مرسل فإنه يقبلها ³.

1 - موقع هدى القرآن الإلكتروني يوم 2019/11/08 . <https://www.Hodaalquran.com>.

2 - منال يحيى ، مرجع سابق ، ص 117

3 - الريح المكي دفع الله ، مرجع سابق ، ص 23

وكذلك عند رأيها لعرشها عند النبي سليمان و سؤالهم عنه (قِيلَ أَهَكَذَا عَرَشُكَ ﴿النمل:42﴾ انتهت إلى جواب قائلة :

(كَأَنَّهُ هُوَ) لا تنفي و لا تثبت بل دلت على فراسة و بديهة في مواجهة المفاجأة¹.

(7) تتمتع الملكة بلقيس بأدب عال و أخلاق سامية ، جعلها تصف كتاب سليمان عليه السلام بأنه كتاب كريم ، على الرغم مما تضمنه من حزم و حسم شديدين ، و طلب حضور و إيداعان تام و دون إستعلاء (قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّ إِلَهِي إِلَهِي كَيْتَبُ كَرِيمٌ ﴿٢٩﴾) (النمل:29) فقد أورد المفسرون في هذا آراء عدة :

➤ أنه كريم في حسن مضمونه و ما فيه .

➤ وصفته بالكريم لأنه من ملك كريم .

➤ أن الكتاب كان مختوما² .

(8) توافر أسباب القوة و المنعة و التحضر و تسخير موارد الأرض و الطبيعة لما فيه خير المجتمع و الشعب ، هذا ما قاله الهدهد حين غاب عن مملكة سليمان عليه السلام و جاء بالخبر (إِنِّي وَجَدْتُ أَمْرًا تَمَلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ ﴿٢٣﴾) (النمل:23).

(9) قدرة الملكة بلقيس على اتخاذ القرار المناسب ، فحين تبينت لها الآيات إعترفت بذنبها في حق الله و تابت و أسلمت لله وحده و آمنت بنبيه سليمان ، و لم تعل أو تستكبر على الحق حين علمته يقول الله تعالى على لسان ملكة سبأ : (قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٤٤﴾) (النمل:44) .

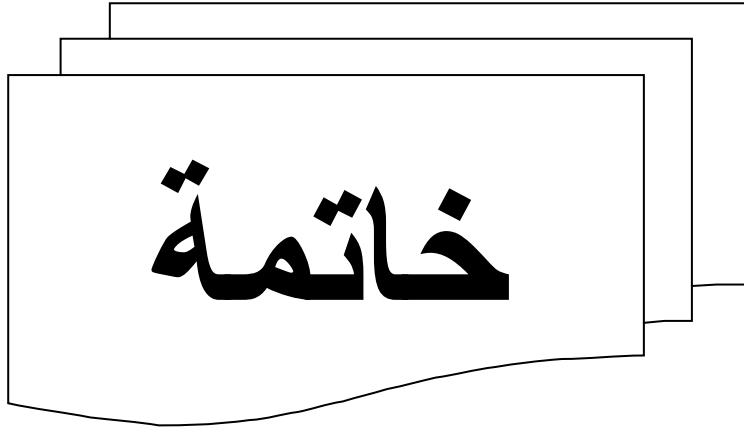
1 - أمل سهيل عبد الحسيني، المرأة القيادية في القرآن الكريم ، جامعة كربلاء كلية العلوم الإسلامية، ص17

2 - أحمد بن محمد طاحون ، سليمان الحكيم و بلقيس ملكة سبأ ، ط 2 ، مكتبة التراث ، القاهرة ، 1993 ، ص

فهي تحتكم إلى العلم و العقل فإذا قادها إلى الحقيقة فهي تلتزم بالخضوع لها ، و لذا فهي تبعت لسليمان أولاً لتتبين حقيقة الأمر ، ثم تذهب إليه و تسلم عندما تتبين لها الآيات و تتيقن أن ما جاء به سليمان هو الحق من عند الله (و ذلك بعد رؤيتها لأية الصرح) .

و نتيجة لذلك قادت قومها و بلادها في حسن تصرف و تدبير تجاه دعوة سليمان عليه السلام أولاً ، و إلى الأمن و السلامة في الدنيا ثم الفلاح في و الآخرة ، فلم يصدها علو شأنها أو عظمة سلطانها على أن تنظر في دلائل صدق الداعي إلى التوحيد ، و تقر بفساد الشرك و تعترف بالوحدانية لله¹ .

1 - منال يحيى ، مرجع سابق ، ص 119 - 120



الخاتمة و أهم النتائج

إن المرأة بطبيعتها الخاصة التي ميزها الله تعالى بها عن الرجل ، لها مجموعة من الصفات التي تؤهلها لممارسة القيادة في الأجواء المناسبة ، ومن هذه الصفات المشاركة والتعاطف والإبداع وتفهم حاجات النساء ، التفويض وإعطاء الصلاحيات وبعد النظر،الإتصال وتكوين علاقات مع الآخرين ، وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأثر الذي يحدثه استثمار هذه المواهب في إعداد المرأة القيادية ، من خلال ما ذكره لنا القرآن الكريم من أمثلة وموافق لمشاركة المرأة في الحياة العامة ، وبشكل فاعل ومؤثر في مجالات مختلفة للإرتقاء بالمجتمع وتطويره .

وكانت بلقيس ملكة سبأ واحدة من النساء اللاتي أشار إليهن دون ذكر اسمها، فتعامل معها باحترام وأظهرها بأبهى صورة ، معتبرها المرأة القيادية التي قادت أمتها وشعبها إلى الإيمان بالله الواحد القهار ، وقد وقفنا على بعض من جوانب حياتها المهمة التي تظهر مكانتها القيادية ، فقد إشتملت على العديد من المعاني وتضمنت عدة مفاهيم سواء من جانب النبي أو الملكة منها :

- 1 - لم يرد القصص القرآني لمجرد التسلية، وإنما يحمل دلالات وأحكام وعبرا .
- 2 - تؤكد قصة ملكة سبأ أن المرأة قادرة على بلوغ المستوى الذي يعجز عنه الرجال.
- 3 - التأكيد على العلم كمعيار للمفاضلة بين البشر، ففي قصة ملكة سبأ نجد تركيزا كبيرا على العلم ، وإبراز فضله وشرفه وتقديم حملته على غيرهم من البشر ، و أن البشر يتفاضلون فيما بينهم بالعلم لا بالقوة أو الملك أو المال أو النوع وفيه تأكيد على المساواة الإنسانية .
- 4 - من خلال قصة الملكة سبأ يتضح لنا أن القرآن يقدم معايير للتفاعل الإنساني ، لكنه لا يضع نظاما جامدا ، بل يترك الحال واسعا أمام التفاعل الإنساني المتطور بطبيعته ،

فالقرآن يضع الشورى على سبيل المثال كأحد المعايير للحكم ، لكنه لا يحدد كيف تطبق الشورى ويترك ذلك للمجتمع يطوره حسب الزمان والمكان .

5 - تبت أن المرأة تصلح للقيادة كما نقلته القصة القرآنية ، بل تتفوق فيها وتبدع أيما إبداع .

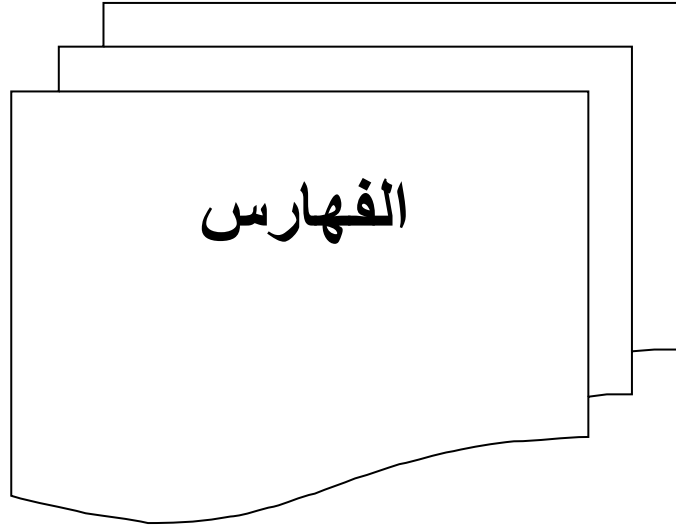
6 - أهلية المرأة واستعدادها للمشاركة في الأمور السياسية ، وفي أعلى المراتب والقدرة على صنع القرارات ، وأنها كالرجل يمكن أن تقود إلى خير أو شر، وأن الضعف والخوف والقصور الفكري ليست طبائع في المرأة ، بل هي نتيجة تربية خاصة وثقافة معينة درجت بعض المجتمعات عليها ، فصرح القرآن الكريم أن وضع بلقيس السابق على الإيمان ، كان نتيجة مناخ ثقافي خاص ولم يكن نتيجة قصور ذاتي فيها .

7 - رجاحة العقل وحسن التفكير والتأمل والتدبير سبب لنجاة بلقيس وقومها من غضب الله .

8 - أهمية الشورى في اتخاذ القرارات المصيرية دون التأثير بالرأي الشخصي على المستشارين .

9 - ضرورة التعامل بالحسنى مع المواقف المختلفة ، حتى تتضح حقيقتها من باب عدم الإستعجال في اتخاذ القرار، أو الحكم كما فعلت بلقيس حين تلقت كتاب سليمان عليه السلام .

10 - ذكر صفات القائد الناجح كالفراسة وحسن التفكير ، وسداد الرأي و المشورة وحسن التخطيط والتدبير، والمقدرة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب والتراجع عن الخطأ .



قائمة المصادر و المراجع

القرآن الكريم برواية ورش عن نافع

أولاً: الكتب

- 1- الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين ، ترتيب و تحقيق عبد الحميد الهنداوي ، المجلد الثالث ، ض – ت الجزء الثالث – ط 1 دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 2003
- 2- الموسوعة العربية العالمية ، ج 13 ، ط 2 ، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر و التوزيع ، السعودية ، 1999
- 3- ابوالفضيل جمال الدين محمد بن مكرم ابن المنصور الإفريقي المصري ، لسان العرب ، ط 6 ، دار صادر ، بيروت ، 1994
- 4- أبو جعفر محمد بن جرير الطبري ، تاريخ الرسل و الملوك ، ج 1 ، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم ، ط 2 ، دار المعارف ، مصر
- 5- أبو محمد الحسن الهمداني ، الإكليل ، ج 8 ، دار العودة ، بيروت ، دار الكلمة ، صنعاء
- 6- أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي الجامع لأحكام القرآن ، دار الكتاب العربي ، القاهرة
- 7- أبو القاسم جار الله محمود بن عمر الزمخشري ، الكشاف عن حقائق التنزيل و عيون الأقاويل في وجوه التأويل ، دار المعرفة ، بيروت
- 8- أبو السعود بن محمود العمادي ، إرشاد العقل السليم إلى مزايا الكتاب الكريم ، ج 6 تحقيق عبد القادر عطا ، مكتبة الرياض الحديثة
- 9- أبو الحسن علي ابن محمد بن الحبيب الماوردي ، تسهيل النظر و تعجيل الظفر في أخلاق الملك و سياسة الملك ، تحقيق رضوان السيد ، ط 1 ، دار العلوم العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1987
- 10- ابراهيم العزيز شيحا ، الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة و الطباعة و النشر ، مصر
- 11- أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي الثقافي ، ط 2 ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2012
- 12- أحمد مظهر ، المرأة في عصر الديمقراطية ، ط 1 ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 2010
- 13- أحمد فخري ، دراسات في تاريخ الشرق القديم مصر و العراق – سوريا و اليمن و إيران ، ط 2 ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، مصر ، 1958

- 14- أحمد بن محمد طاحون ، سليمان الحكيم و بلقيس ملكة سبأ ، ط 2 ، مكتبة التراث ، القاهرة 1993
- 15- أسامة خيرى ، القيادة الإدارية، ط 1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012
- 16- اردواي تيد ، فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال ، ترجمة : محمد عبدالفتاح ابراهيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1965
- 17- اندرو دي سيزلاقي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، تر جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1991
- بشير العلاق**
- 18- الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دط ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008
- 19- القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010
- 20- جمال الدين العويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة ، الجزائر ، 2003
- 21- حسن محمد حسان و محمد حسنين العجمي ، الإدارة التربوية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2010
- 22- حسن حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، ط 1 ، دار حامد ، عمان ، 2006
- 23- خالد عبد الوهاب الزبيديين ، القيادة الإدارية و تطوير منظمات التعليم العالي ، دار الأيام للنشر ، الأردن ، 2013
- 24- خضير كاظم حمود الفريجات و سلامة موسى اللوزي و الشهابي أنعام ، السلوك التنظيمي ، ط 1 ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان 2009
- 25- دودين أحمد يوسف ، إدارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع ، عمان ، 2012
- 26- زكي هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط 1 ، دار المعارف ، القاهرة ، 1973
- 27 - زيد منير عبوي ، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، ط 1 ، عمان ، 2008
- 28- سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية ، المؤلف هو الناشر ، الرياض ، 2001
- 29- سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، ط 1 ، مطبعة جامعة عين شمس القاهرة ، 1987
- 30 - سيد قطب ، التصوير الفني في القرآن ، ط 11 ، دار الشروق ، القاهرة ، 1989

- 31- صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و أساليب الإدارة ، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005
- 32- صلاح مصطفى الفوال ، منهجية العلوم الإجتماعية ، دار عالم الكتب ، القاهرة، 1982
- 34 - صلاح الدين جوهر ، إدارة المؤسسات التربوية أسسها و مفاهيمها ، ط 1 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1972
- 35- ضرار العتيبي و آخرون ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم وفن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان 2007
- 36 - طلعت همام ، قاموس العلوم النفسية و الإجتماعية ، ط1 ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، 1984
- 37- ظاهر كلالدة ، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية ، دار زهران ، عمان ، 1997
- 38- عبد الله عبد الرحمان ، النظرية في علم الإجتماع و النظريات المعاصرة ، ج 2، دار المعرفة الجامعية ، بيروت ، 2002
- 39 - عبد الكريم درويش و ليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ، المكتبة الأنجلوساكسونية ، القاهرة ، 1980
- 40 - عبد الرحمان بن ناصر بن عبد الله السعدي ، تيسير الكريم الرحمان في تفسير كلام المنان ، مؤسسة الرسالة
- 41 - عبد الكريم الخطيب ، القصص القرآني في منطوقه و مفهومه ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1974
- 42 - عبد الرحمان ابن خلدون ، المقدمة ، ج 1 تحقيق عبد السلام الشداوي ، ط 1 بيت الفنون والعلوم والآداب ،الدار البيضاء ، 2005
- 43 - علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الإبتكار ، ط 1 ، دار الفكر للنشر ، الأردن ، 2010
- 44 - علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، ط 4 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2009
- 45 - علي عبد الرازق جلبي ، علم إجتماع التنظيم مدخل التراث و المشكلات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999
- 46 - علي أحمد بن عبد الرحمان عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن

- 47 - عمرو غانم و علي الشرقاوي ، التنظيم و إدارة الأعمال ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1982
- 48 - عماد الدين أبو الفداء إسماعيل الدمشقي ابن كثير، تفسير القرآن العظيم، ج 5، دار الفكر، بيروت
- 49 - عماد الهلالي ، معجم أعلام النساء في القرآن الكريم ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 1971 ،
- 50 - عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995
- 51 - فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009
- 52 - قاسم بن عائل الحربي ، القيادة التربوية الحديثة ، ط1 ، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان ، 2008
- 53 - قاموس الكافي عربي ، ط 3 ، دار الأصالة للنشر و التوزيع و الإستراد ، الجزائر ، 2009
- 54 - كامل عدوان الزبيدي ، علم النفس الإجتماعي، ط1 ، الوراق لنشر و التوزيع، عمان 2003
- 55 - كوماري جايا واردينا ، النسوية و القومية في العالم الثالث ، تر دحوك رقية عبد فاضل ، ط1، الرحاب للنشر و التوزيع ، 2016
- 56 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ط1 دار الكندي للنشر والتوزيع،الأردن 2004
- 57 - مبادئ إدارة الأعمال ، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، الإدارة العامة للتصميم و تطوير المناهج ، السعودية ، 1429 هـ
- 58 - محمد حسن جمادات ، القيادة التربوية في القرن الجديد ، ط 1 ، دار حامد ، عمان ، 2006 ،
- 59 - محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار ميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان 2010
- 60 - محمد الصيرفي ، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع ، ط 1 ، مؤسسة حورس الدولية ، 2005

- 61 - محمد الشناوي و آخرون ، التنشئة الجامعية للعقل ، ط 1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، مصر ، 2001
- 62 - محمد علي قطب ، زوجات الأنبياء و أمهات المؤمنين ، ط 1 ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، 2004
- 63 - محمد بن علي الشوكاني ، فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية من علم التفسير، ج 4 ، دار الفكر للطباعة و النشر ، ط 3 ، بيروت، 1973
- 64 - نعيم ابراهيم الظاهر ، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها ، ط 1، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010
- 65 - نعيم نصير ، القيادة العربية و موقعها من النظريات المعاصرة ، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، 1986
- 66 - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،الأردن، 2002
- 67- CHRISTINE BATTERSLY , the phenomenal women , piloty press, UK , 1998

ثانيا: البحوث و الملتقيات

- 68 - الريح المكي دفع الله ، قصة سيدنا سليمان مع ملكة سبأ الدروس و العبر ، عضو هيئة علماء السودان ،السودان
- 69 - أمل سهيل عبد الحسيني ، المرأة القيادية في القرآن الكريم ، جامعة كربلاء كلية العلوم الإسلامية ،العراق
- 70 - إبتهاج أحمد علي ، المرأة و أنماط القيادة الإدارية ، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات الوطن العربي) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سوريا ، 2003
- 71 - حامد علي ، المرأة في الإدارات الحكومية التحديات و الآفاق ، أعمال ملتقيات (دور المرأة العربية في التنمية المستدامة و المجتمعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 1999

ثالثا : المذكرات

- 72 - صالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر 2006

رابعا:المجلات

73 - منال يحيى ، المرأة و الحضارة (ملف المرأة في القرآن الكريم) مجلة تصدر عن.

جمعية دراسات المرأة و الحضارة ، العدد 3 ، القاهرة ، 2002

74 - قاموس المحيط www.almaany.com

75 - موقع هدى القرآن الإلكتروني يوم

<https://www.Hodaalquran.com>

2019/11/08

فهرس الآيات

الصفحة	رقمها	الآية
البقرة		
أ	30	﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ ... قَالَ إِنِّيْٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝٣٠﴾
الأعراف		
73	176	﴿فَأَقْصُصْ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ﴾
هود		
أ	61	﴿وَإِلَىٰ تَمُودَ أَخَاهُمْ صٰلِحًا ... إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ﴾
73	100	﴿ذٰلِكَ مِنْ اَنْبِآءِ الْاَقْرٰى نَقْصُةٌ عَلَيْكَ مِنْهَا قٰٓئِمٌ وَحٰصِیْدٌ﴾
73	120	﴿وَكَلَّا نَقْصُ عَلَيْكَ مِنْ اَنْبِآءٍ ... وَذِكْرٰى لِلْمُؤْمِنِیْنَ﴾
یوسف		
73	111	﴿لَقَدْ كَانَ فِیْ قِصَصِهِمْ عِبْرَةٌ ... وَرَحْمَةٌ لِّقَوْمٍ یُّؤْمِنُونَ﴾

75	111	﴿تَصَدِّقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ ... وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾
النمل		
83	21 - 20	﴿وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ ... أَوْ لِيَأْتِيَنِّي بِسُلْطٰنٍ مُّبِينٍ﴾
85	22	﴿فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ ... وَجَنَّاتٍ مِّن سَبَآءٍ إِنبِآءٍ يُقِينِ﴾
83	23	﴿وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ﴾
97	23	﴿إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ ... وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ﴾
82	24	﴿وَوَجَدْتَهَا وَقَوْمَهَا بِسُجُودٍ ... فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ﴾
84	26 - 22	﴿فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ ... اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ﴾
85	28 - 27	﴿قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ ... فَأَنْظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ﴾
97	29	﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا إِنِّي الْفَوِي إِلَيَّ كِنْتَبَ كَرِيمٍ﴾
86	31 - 30	﴿إِنَّهُ مِّن سُلَيْمٍ وَإِنَّهُ ... وَآتُونِي مُسْلِمِينَ﴾
94	33	﴿قَالُوا نَحْنُ أَوْلُوا قُوَّةٍ ... فَأَنْظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ﴾
95-94	34	﴿قَالَتْ إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا ... أَذْلَةً وَكَذٰلِكَ يَفْعَلُونَ﴾
95	34	﴿إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً ... أَعْرَةَ أَهْلِهَا أَذْلَةً﴾
86	35 - 32	﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوْا أَفْتُونِي ... فَنَظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ﴾
96	35	﴿وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ﴾
90	35	﴿فَنَظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ﴾
93	36	﴿فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمٌ قَالَ أَتِمِدُونَ ... أَنْتُمْ بِهَدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ﴾
87	37 - 36	﴿فَلَمَّا جَاءَ سُلَيْمٌ قَالَ أَتِمِدُونَ ... مِّنْهَا أَذْلَةٌ وَهُمْ صٰغِرُونَ﴾
88	37	﴿أَرْجِعْ إِلَيْهِمْ فَلَنَأْتِيَنَّهُمْ ... مِّنْهَا أَذْلَةٌ وَهُمْ صٰغِرُونَ﴾

88	37	﴿وَلُنْخَرِجَنَّهُمْ مِنْهَا آذِلَّةً وَهُمْ صَاغِرُونَ ۝ ٣٧﴾
90	38	﴿قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوا أَيُّكُمْ يَأْتِينِي ... قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ﴾
88	40 - 38	﴿قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُوا أَيُّكُمْ يَأْتِينِي ... فَإِنَّ رَبِّيَ عَنِّي كَرِيمٌ﴾
91	41	﴿قَالَ نَكِّرُوا لَهَا عَرْشَهَا ... أَمْ تَكُونُ مِنَ الَّذِينَ لَا يَهْتَدُونَ﴾
96	42	﴿قِيلَ أَهَكَذَا عَرْشُكَ قَالَتْ كَأَنَّهُ هُوَ﴾
97-92-91	44	﴿قِيلَ لَهَا ادْخُلِي الصَّرْحَ ... مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾
الحجرات		
79	13	﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاتُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾
الذاريات		
ب	56	﴿وَذِكْرٌ فَإِنَّ الذِّكْرَى تَنْفَعُ ... الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونَ﴾
المجادلة		
80	11	﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

فهرس الموضوعات

الإهداء

شكر و عرفان

ملخص الدراسة

مقدمة

مقدمة: Error!

Bookmark not defined.

خطة البحث..... ث

المبحث الأول إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها

أولاً : إشكالية الدراسة :..... 7

ثانيا : أهمية الدراسة:..... 9

ثالثا : أهداف الدراسة..... 9

رابعا : أسباب اختيار الموضوع..... 10

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة..... 11

1_ القيادة :..... 11

1-1 تعريف القيادة لغة:..... 11

2-1 تعريف القيادة اصطلاحا :..... 11

تعريف النسوية :..... 16

1-2- لغة: 16

2-2-إصطلاحا: 16

3- ملكة سبأ: 16

سادسا: الدراسات السابقة..... 17

الإستفادة من الدراسات السابقة :..... 22

23.....	سابعاً: منهج الدراسة :
المبحث الثاني الإطار النظري للقيادة النسوية	
26.....	تمهيد :
26.....	-المطلب الأول:الإطار المفاهيمي للقيادة.....
26.....	الفرع الأول : عناصر القيادة وأهميتها.....
26.....	1-عناصر القيادة.....
28.....	2- أهمية القيادة
29.....	الفرع الثاني: مصادر قوة القيادة.....
30.....	الفرع الثالث: وظائف القيادة.....
30.....	1- التخطيط :.....
31.....	2- التنظيم :.....
31.....	3 - الحوافز:.....
32.....	4 - الإتصال :.....
32.....	5 - اتخاذ القرارات :.....
33.....	6 - التنسيق :.....
34.....	7- التوجيه :.....
34.....	8 - الرقابة :.....
35.....	المطلب الثاني : صفات ومهارات القيادة الناجحة.....
35.....	الفرع الأول: مفهوم القائد الناجح وصفاته.....
35.....	1- القائدالناجح :.....
36.....	2 - صفات القائد الناجح :.....
39.....	الفرع الثاني: مهارات القيادة الناجحة.....
39.....	1 - المهارة الفنية :.....
40.....	2 - المهارة الفكرية :.....
41.....	3 - المهارة الإنسانية :.....

42.....	4 - المهارة الذاتية :
44.....	المطلب الثالث : نظريات وأنماط القيادة.....
44.....	الفرع الأول : نظريات القيادة.....
44.....	أ- نظرية الرجل العظيم :
45.....	ب- نظرية السمات :
46.....	ج- النظرية السلوكية :
47.....	1- دراسات جامعة أوهايو :
47.....	2- دراسات ميتشغان :
49.....	3- دراسات جامعة أيوا :
50.....	ج - النظرية الموقفية (النظرية التفاعلية).....
51.....	د - نظرية النضج الوظيفي :
53.....	هـ - نظرية المسار (الهدف):.....
54.....	و- نظرية الشبكة الإدارية :
55.....	ي- النظرية التحويلية :
59.....	الفرع الثاني : الأنماط القيادية :
59.....	1- النمط :
60.....	2- أصناف الأنماط القيادية:.....
70.....	المطلب الرابع : مفهوم القيادة النسوية وخصائصها.....
70.....	الفرع الأول : مفهوم القيادة النسوية.....
71.....	الفرع الثاني : خصائص القيادة النسوية.....
المبحث الثالث المرأة القائد في القرآن الكريم	
75.....	تمهيد:.....
75.....	المطلب الأول : القصص القرآني طبيعته ومنهج التعامل معه.....
75.....	فرع الأول : وظيفة القصص القرآني.....
78.....	الفرع الثاني : المنهج السليم للتعامل مع القصص القرآني.....

- الفرع الثالث : مسألة الحكم و النوع في القرآن الكريم.....79
- أولا : قضية الملك و الحكم من المنظور القرآني.....79
- ثانيا : مسألة النوع الحاكم من منظور القرآن الكريم.....81
- المطلب الثاني: بلقيس مثال المرأة القيادية في القرآن الكريم.....82
- الفرع الأول : الملكة بلقيس المنشأ و الحكم.....82
- أ- نسب الملكة بلقيس:.....82
- ب- حكم بلقيس لسبأ:.....83
- الفرع الثاني: قصة إسلام ملكة سبأ مع النبي سليمان عليه السلام.....85
- 1- تفقد سليمان الطير و غياب الهدد :.....85
- 2- عودة الهدد بالخبر اليقين :.....87
- 3- كتاب سليمان عليه السلام إلى بلقيس :.....87
- 4- موقف بلقيس من كتاب سيدنا سليمان عليه السلام.....88
- 5- موقف سليمان عليه السلام من الهدية :.....89
- 6- عرش بلقيس بين يدي سليمان عليه السلام:.....90
- 7- قدوم بلقيس إلى سليمان و تنكير عرشها:.....91
- 8- دخول بلقيس الصرح و إسلامها:.....93
- الفرع الثالث : الصفات القيادية لدى الملكة بلقيس.....94

خاتمة

- الخاتمة و أهم النتائج.....102

فهارس

- قائمة المصادر و المراجع.....106
- فهرس الآيات.....114
- فهرس الموضوعات.....119

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

