

Volume 20, No. 2  June 2023

أزما
ينشأ
الله
من
عبادته
العلماء

JOURNAL OF

Islam in Asia

A Refereed International Biannual Arabic – English Journal

JOURNAL OF *Islam in Asia*

Volume 20, No. 2 June 2023

ISSN: 1823-0970 E-ISSN: 2289-8077

INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA



Journal of Islam in Asia

EDITOR-in-CHIEF

Abdul Salam @ Zulkifli B. Muhamad Shukri

EDITOR

Noor Azlan B. Mohd Noor

ASSOCIATE EDITOR

Homam Altabaa

COPY EDITOR

Nur Mashitah Wahidah Bt. Anuar

EDITORIAL ADVISORY BOARD

LOCAL MEMBERS

Abdel Aziz Berghout (IIUM)
Muhammed Mumtaz Ali (IIUM)
Nadzrah Ahmad (IIUM)
Rahmah Bt. A. H. Osman (IIUM)
Sayed Sikandar Shah (IIUM)
Saidatolakma Mohd Yunus (IIUM)
Thameem Ushama (IIUM)

INTERNATIONAL MEMBERS

Abdullah Khalil Al-Juburi (UAE)
Abu Bakr Rafique (Bangladesh)
Anis Ahmad (Pakistan)
Fikret Karcic (Bosnia)
Muhammad Al-Zuhayli (UAE)
Zafar Ishaque Ansari (Pakistan)

Articles submitted for publication in the *Journal of Islam in Asia* are subject to a process of peer review, in accordance with the normal academic practice.

© 2023 by *International Islamic University Malaysia*

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, translated, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the publisher.



E-ISSN: 2289-8077

المقالات العربية

- 1 - أئزُّ التَّعايش السِّلْمِي في حِمايَةِ الوِطَنِ في السُّنَّةِ النَّبَوِيَّةِ: دِراسَةٌ تحلِيلِيَّةٌ في ضِوءِ الوَاقِعِ المِعاَصِرِ
أردوان مصطفى إسماعيل، عارف علي عارف
- 40 - مِبْدَأُ العَدْلِ في أَصُولِ الفِقه
عمار يحيى الضايغ، صالح قادر كريم الزنكي
- 70 - مِفهومُ المِسْؤُولِيَّةِ عَنِ التَّأمِينِ الصَّحِي للمِواطِنِ في مِناظِرةِ الاِقتِصادِ الإِسلامِي:
دِراسَةٌ تحلِيلِيَّةٌ
ربني آريانتى رمللي، أكبر شريف، دكتورة نور العين بنت محمد
- 103 - التَّبَيُّنُ عِنْدَ مِسلمِي بانكوك: أَسبابُهُ وآثارُهُ وكِيفِيَّةُ الوَقايَةِ مِنْهُ في ضِوءِ الفِقهِ الإِسلامِي
نواوي عاراوان، غالية بوهدة، ميسزيري بن سيتيريس
- 138 - صِفاَتُ القِياَدَةِ الجِيدةِ ودِوارِها في تَطوِيرِ الإِدارَةِ في الفِكرِ الإِسلامِي: دِروسُ مِستِفاَدَةٍ مِنْ مِوَدِجِ عِبدِ المِلكِ بِنِ مِروانِ
خلد علي بخيت البرعمي، عبد العزيز برغوث
- 168 - الفِقهُ الاِفتِراضيُّ عِنْدَ المِمالِكِيَّةِ مِنْ كِتابِ المِدِونَةِ بِيانٍ وَتَحقيقِ
سيدي محمد فال
- 199 - التَّكْيِيفُ الفِقهِيُّ لِحُرْمَةِ الاِبتِرازِ الإِلكِترُونِي والتَّأصِيلِ الفِقهِيِّ للعِقُوبَاتِ الوارِدَةِ في
الأَنْظِمَةِ الخِليجِيَّةِ
سلطان سابل العنزلي، عبد الكريم بن علي، شاهيدرا بنت عبد الخليل
- 235 - تَوطِينُ العِلْمِ الاجْتِماعِيَّةِ في السِّياقِ الإِسلامِي: المِفهومُ والمِقياسُ
د. نايف نحر الشمري

English Articles

- **The Role of CSOs in The Democratisation Process in Iraqi Kurdistan** 279
Jamal Mohammed Ameen Hussein and Abdulwahed Jalal Nori
- **Integrating Gold-Backed Cryptocurrency for Blockchain Net Settlement to Achieve Future Economic Stability** 304
Irma Naddiya Mushaddik, Ashurov Sharofiddin and Aznan Hassan
- **Sejahtera leadership: An Indigenous Malay Concept in Higher Education for Sustainable Development** 345
Arbaiah Abdul Razak and Zainal Abidin Sanusi
- **Millennial Muslims and Use of Cyber-Islam: A Case Study of Bilal Philips and Mufti Menk on Twitter and their Impacts** 372
Mariet Rosnaida Cabrera Cusi and Abdelaziz Berghout

صفات القيادة الجيدة ودورها في تطوير الإدارة في الفكر الإسلامي:
دروس مستفادة من نموذج عبد الملك بن مروان

Qualities of Good Leadership and its Role in the Development of
Management in Islamic Thought: "Lessons Learned from the
Model of 'Abd Al-Malik Ibn Marwan"

Kualiti Kepimpinan Yang Baik Dan Peranannya Dalam
Pembangunan Pengurusan Dalam Pemikiran Islam: "
Pengajaran yang Dipetik daripada Model 'Abd Al-Malik Ibn
Marwan

خلد علي بخيت البرعمي* وعبد العزيز برغوث**

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل صفات القيادة الجيدة، ودورها في تطوير الإدارة في الفكر الإسلامي: "دراسة لنموذج عبد الملك بن مروان"، وكذلك أبرز سمات القيادة الإدارية الناجحة في عهده، وبيان أثر القيادة الإدارية الناجحة في تطوير الإدارة، وتذكر بعض أوجه الاستفادة من هذا النموذج في واقعنا المعاصر. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستقراء وتحليل النصوص، وتوصلت إلى أنّ الخليفة عبد الملك بن مروان قدم نموذجاً متميزاً للقيادة الإدارية، وقام بتطوير الجهاز الإداري وتنشيطه،

* طالب ماجستير بالمعهد العالمي للفكر الإسلامي والحضارة، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.

Helpc1840@gmail.com:

** الأستاذ الدكتور عبد العزيز برغوث، قسم المعرفة الأساسية والدراسات البنائية، كلية معارف الوحي والعلوم الإنسانية،

عميد المعهد العالمي للفكر الإسلامي والحضارة، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا. Email:

berghout@iium.edu.my

©International Islamic University Malaysia (IIUM)

Journal of Islam in Asia
June Issue, Vol. 20, No. 2. 2023
E-ISSN: 2289-8077

Article received: September 2022

Article accepted: November 2022

DOI: <https://doi.org/10.31436/jia.v20i2.1139>

وقام بتعريب الإدارة والنقد، وهو ما يعرف بحركة التعريب، كما استعان الخليفة عبد الملك بن مروان بنخبة كبيرة من أمهر رجال عصره في السياسة الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تعميق الدراسات والأبحاث في هذه الجوانب القيادية والإدارية للفكر الإسلامي من أجل نشرها والاستفادة المعاصرة منها.

الكلمة المفتاحية: الصفات القيادية، التطوير الإداري، الإدارة الإسلامية.

Abstract

The study aimed to analyse the qualities of good leadership, and its role in developing management in Islamic thought: "A Study of the Model of Abdul Malik bin Marwan", as well as the most prominent features of successful administrative leadership during his reign. It shows the impact of successful administrative leadership in developing management and mentions some aspects of benefiting from this model in our contemporary reality. The study followed the descriptive-analytical approach through induction and textual analysis and concluded that Caliph Abdul Malik bin Marwan presented a distinguished model of administrative leadership, developed and revitalised the administrative apparatus, and arabised management, which is known as the arabisation movement. The study recommended the necessity of deepening studies and research in these leadership and administrative aspects of Islamic thought to disseminate them and benefit from them in our current situation.

Keywords: Leadership Qualities, Management Development, Islamic Management.

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis kualiti kepimpinan yang baik, dan peranannya dalam membangunkan pengurusan dalam pemikiran Islam: "Kajian Model Abdul Malik bin Marwan", serta ciri-ciri yang paling menonjol dalam kepimpinan pentadbiran yang berjaya semasa pemerintahannya. Ia menunjukkan kesan kepimpinan pentadbiran yang berjaya dalam membangunkan pengurusan, dan menyebut beberapa aspek manfaat daripada model ini dalam realiti kontemporari kita. Kajian ini mengikuti pendekatan deskriptif-analisis melalui analisis induksi dan teks, dan merumuskan bahawa Khalifah Abdul Malik bin Marwan membentangkan model kepimpinan pentadbiran yang terbilang,

membangunkan dan menghidupkan semula peralatan pentadbiran, dan pengurusan Arabisasi, yang dikenali sebagai gerakan Arabisasi. Kajian itu menyarankan perlunya kajian mendalam dan penyelidikan dalam aspek kepimpinan dan pentadbiran pemikiran Islam ini untuk disebar dan mendapat manfaat daripadanya dalam situasi semasa kita.

Kata Kunci: Kualiti Kepimpinan, Pembangunan Pengurusan, Pengurusan Islam.

المقدمة

تعتبر القيادة ومهاراتها ومبادئها وأسسها وقيمتها وأخلاقياتها من أهم عوامل النجاح في إدارة الأعمال وإنجازها، وتحقيق أهدافها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي. وما لا شك فيه بأن القيادة الحكيمة والواعية والرشيده تترك أثرا بالغة ليس فقط في توجيه الأعمال، ومواجهة التحديات والعقبات، وإدارة الأزمات، وتحقيق الأهداف والمنجزات، ولكن كذلك في التأثير في الناس وفي تحفيزهم ودفعتهم للعطاء والابداع والأداء المتميز. وبالرجوع إلى التراث الإسلامي والحضارة التي أبدعتها الأمة الإسلامية في قرونها العشرة الأولى، يقدم لنا التاريخ نماذج راقية وواعية من القيادات التي كان لها أثر كبير في مسيرة المجتمعات التي كانت تقودها.

وفي هذا السياق الخاص بالحضارة الإسلامية برزت نماذج متعددة للقيادة في مختلف مجالات النشاط والفعل الحضاري سواء في المجالات السياسية أو العلمية أو الحربية أو الاجتماعية أو الفقهية أو الفنية وغيرها. ومن القادة الكبار الذين كانت لشخصيتهم وجهودهم أثر كبير في التأسيس للقيادة الإسلامية وتأثيرها في تجويد الإدارة، يظهر نموذج

عبد الملك بن مروان بوصفه خليفة وقائدا إمتاز بصفات جعلت منه واحد من الذين تركوا أثرا في تاريخ الأمة ومسيرتها.

اهتم عبد الملك بن مروان بشكل خاص بشؤون إدارة البلاد، وتابع تركيز معاوية بن أبي سفيان على بناء المؤسسات والاهتمام بالإصلاحات. وقد طور عبد الملك الجهاز الإداري، وأعاد تنشيطه، وعرب الإدارة، والنقد المالي، التي عرفت في عهده بحركة التعريب. وركزت على تطوير ثلاث ركائز أساسية لإدارة الدولة: مكاتب الولايات، والمحافظات، ومكاتب البريد. ومما لا شك فيه أن الحضارة الإسلامية لم تنزه وتتوسع وتنجح في مختلف المجالات بدون إسهامات ودور فاعل للقيادة الإدارية والقياديين الذين تمتعوا بالمواصفات القيادية المميزة وما نراه في أن النظريات لم تتناول الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في الحضارة الإسلامية. كما لم يتم التوصل بحثيا إلى تحليل، ومعرفة جوانب القدرة، والخبرة لدى هذه القيادات، وتأثيراتها المهمة في إدارة، وتقييم، وتطوير الأداء. ومن هنا جاء هذه الورقة لتسليط الضوء على بعض جهود عبد الملك بن مروان في الإدارة الفاعلة والصفات القيادية التي سمحت له بتحقيق إنجازات هائلة في فترة وجيزة. وتحاول الورقة الإجابة عن جملة من الأسئلة منها: ما مواصفات القيادة الإدارية الناجحة في عهد عبد الملك بن مروان؟ وكيف أسهمت القيادة الإدارية الناجحة في تطوير الإدارة في الفكر الإسلامي بالإشارة إلى جهود عبد الملك بن مروان؟ وإلى أي مدى يمكن الاستفادة من النموذج القيادي لعبد الملك بن مروان في تنمية الصفات القيادية، وتطوير الإدارة في واقعنا المعاصر؟

وتهدف هذه الورقة إلى تحليل صفات القيادة الجيدة ودورها في تطوير الإدارة في

بالإشارة إلى بعض جهود عبد الملك بن مروان، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، واستقراء جهوده من أجل إستباط العبرة والقيم والمبادئ والصفات القيادية المفيدة لنا في هذا العصر. وقسمت الورقة إلى مقدمة ومبحثين رئيسيين وخاتمة تتضمن مجموعة من المقترحات، بالإضافة إلى قائمة بالمصادر والمراجع.

أولاً: الإطار العام لدراسة صفات القيادة في أمودج عبد الملك بن مروان

القيادة مطلب إنساني فطري، وملكات مُكتسبة

قيادة الناس وإدارة شؤون الأمم والشعوب والدول والحضارات وظيفه حيوية من وظائف الأنسان منذ وجدت الخليفة، وبداية الحياة الإستخلافية التعميرية الحضارية على وجه الأرض. وكانت القيادة دوما مطلباً محوريا لإدارة العمران البشري بتنوعاته وتعقداته وشوؤن. والقيادة بهذا المعنى العام لا تعني فقط قيادة ورياسة الدول، ولكن يدخل ضمن القيادة كل المستويات كل المجالات والميادين الحياتية الأخرى التي تستدعي بطبيعتها وجود القيادة. وقد وهب الله سبحانه أشخاصا من عباده صفاعت قيادية لا تجدها عند آخرين، ووزع عليهم هذه النعمة على تفاوتهم واختلافهم وهذه نعمة وحكمة إلهية عظيمة. كما أن الكثير من المهارات والملكات والكفايات والصفات القيادية يمكن تعلمها بالممارسة والتدريب والمران ومن خلال تجارب الحياة العملية المتنوعة والمتزايدة.

وقد خلق الله تعالى الناس متفاوتين، يفضل بعضهم بعضاً في القدرات، والطاقات، والعقول، وغير ذلك مما حباهم الله به، وبالتالي جعل الأداء عند الناس في مجالات الحياة المتنوعة في تفاوت وتفاضل، وجعل قسماً منهم يبرز في نواحي معينة لا يبرز فيها القسم الأخر، ومن هذه الأمور المسؤولية والقيادة. قال سبحانه في بني آدم: ﴿وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ [الإسراء: 70]. فقال تعالى: ﴿عَلَى كَثِيرٍ﴾: ولم يقل "على كل"، ومن عساه أن يكون الخارج من هذا الكثير إلا الملائكة،

فمنذ القدم يبرز في حياة البشر أناسٌ تكون فيهم صفات معينة تؤهلهم لقيادة الناس، وتقدم الصفوف أمامهم؛ فمثلاً في النظام القبلي البدائي يتقدم الناس رجلٌ يسمّى شيخ القبيلة أو المسؤول عنها، كانت الأعراف القبلية في الجزيرة العربية تؤدي دورًا في عملية الضبط الاجتماعي والقيمي، إلى أن جاءت السلطة الحكومية التي لا تعترف بالأحكام والنظم العرفية، خاصة بعد مجيء الشريعة الإسلامية، فإذا كان للمكان سلطته على الفرد والجماعة، فإن للأعراف سلطتها كذلك، فالكل أمام العرف سواء، وأمام الضبط الاجتماعي والسياسي سواء أيضًا. والبدو يستمدون استقرارهم، وقوتهم، ووجودهم، من دساتير يتوارثونها شفاهةً جيلًا بعد جيل، في أمور الشجاعة، والبسالة، وحماية السابلة، وصيانة العرض، والشرف، واسترداد الحقوق، وكرامة الفرد والجماعة، وحماية الضعيف، وإكبار القوي، حتى يصل الأمر لإعطاء الحيوان، والطير، والزرع، والشجر، والحجر، حقوقًا يقدرها كل رجالات القبيلة، سواء أكان خارجها أم داخلها، ورغم مقتهم الضعف والاستكانة، إلا أنهم يكرهون العنف، ويستبشعون القسوة، ويرثون العفو عند المقدرة.

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

إن القيادة بصفة عامة تعد حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمنشأة، وخططها، وتصوراتها المستقبلية، وتعتبر البوتقة التي تنصهر، وتتفاعل من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية وتدعم القوى الإيجابية في المنشآت، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات

وتنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد بوصفهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم بمعنى آخر، قد اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة؛ لأنها تناولت موضوعًا ذا أهمية استراتيجية في مجال تطوير القيادة الإدارية الناجحة.

مفهوم القيادة عامة

تعددت الدلالات اللغوية لمصطلح القيادة في المعاجم العربية واللغوية مادة (قَوْدَ)، وكلها تدور حول أن "قود) القاف، والواو، والذال، أصل صحيح يدل على امتداد في الشيء، ويكون ذلك امتدادا على وجه الأرض وفي الهواء. من ذلك القود: جمع قوداء، وهي الناقة الطويلة العنق. والقوداء: الثنية الطويلة في السماء. وأفراس قود: طوال الأعناق. كذلك نلاحظ أن: "ق و د): (قاد) الفرس قودا وقيادا والقياد ما يقاد به من حبل ونحوه والمقود مثله وجمعه مقاود والقائد خلاف السائق (ومنه) القائد لواحد القواد والقادة وهو من رؤساء العسكر مصدره القيادة"¹.

ومن الناحية الإصطلاحية العامة تتنوع التعاريف والفهوم حول مفهوم القيادة. وعلى الرغم من ذلك، فإن معظمها تدور حول كونها عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل بإختبارهم، وبذلك من خلال كونها مجموعة من السلوكيات أو التصرفات المعينة التي تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها

¹ الخوارزمي، ناصر بن عبد السيد أبي المكارم ابن علي، أبو الفتح، برهان الدين الخوارزمي المطرزي (المتوفى: 610هـ)، المغرب، دار الكتاب العربي، بدون طبعة وبدون تاريخ، (396/1).

الملك بن مروان

حث المرؤوسين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية².

إلى جانب ما عرفت به القيادة بأنها عبارة عن مستويات مختلفة من قبل إداريين ومفكرين، حيث تُعتبر القيادة من خلال التعريفات التي عُرفت بها القيادة بأنها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك، وتوجهات المرؤوسين وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة كما قال عمر بن عبد العزيز "ألا إني لست بخيركم، ولكني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً"³.

وأما مفهوم القيادة في الفكر الإسلامي، فالمتطوع في الفكر الإسلامي يتضح له أنّ مصطلح القيادة بمسماها اللفظي لم ترد في القرآن الكريم، سواء باللفظ المباشر لمصطلح القيادة أو من الناحية الاشتقاقية للمصطلح، إلا أنّ القرآن الكريم استخدم بعض المصطلحات التي تحمل بين طياتها معنى القيادة، مثل كلمة الإمامة ومشتقاتها، ومن ذلك قول الله تعالى ﴿وَجَعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾، [الفرقان-74]، وكذلك مصطلح الحكم ومشتقاته، وذلك نحو قول الله تعالى ﴿أُولَئِكَ الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ فَإِنْ يَكْفُرْ بِهَا هَؤُلَاءِ فَقَدْ وَكَلْنَا بِهَا قَوْمًا لَيَسُوا بِهَا بِكَافِرِينَ﴾، [الأنعام: 89]، وكذلك مصطلح الخلافة وذلك في قوله تعالى ﴿يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ﴾، [ص-26].

² ينظر: هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، منشورات الاتحاد الإسلامي للمنظمات الطلابية، دار المستقبل، الخليل-فلسطين، (ص 52).

³ ينظر: محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، عمان، الأردن، بدون طبعة وبدون تاريخ، (18/1).

ومن ثمَّ تعرف القيادة في المنظور الإسلامي والفكر الإسلامي بأنها تحقيق الخلافة في الأرض، وذلك من أجل الصلاح والفلاح. (4) وكذلك تعرف القيادة أيضًا بأنها أمانة التوجيه، والقدرة التي تحملها المسلم في موقعه، ليحقق أهداف جماعة المسلمين الدينية والدينيوية المنبثقة من شريعة الله⁵. ومن ثمَّ تُعتبر القيادة بمبادئها العامة وسماتها الخاصة وبمفهومها العام أحد أهم الركائز في مختلف جوانب الحياة، سواء على المستوى المجتمعي داخل المجتمع أو على المستوى الأسري، إلى جانب كونها العصب الأساسي في تحقيق مبرر النجاح والتطور والبقاء على المدى البعيد.

ومن ثمَّ فإنَّ من أهم الخصائص القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول - صلى الله عليه وسلم - القدوة الحسنة، والإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان النبي - صلى الله عليه وسلم - يحث أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين شيئًا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين⁶.

تُعتبر الإدارة بشكل عام حيزًا مهمًا من تطور حياة الإنسان، حيث دعت الحاجة إلى وجود جانب الإدارة بسبب أهميتها ومتطلباتها التعاونية وتنظيماتها إلى جانب الجهود المشتركة للأفراد وتوحيدها لخدمة هدف الإنسان.

القيادة الإدارية لغة وإصطلاحا

من المفاهيم الأساسية التي تعالجها هذه الورقة مفهوم القيادة الإدارية كما هو مشار إليه في عنوانها. وتعددت الدلالات اللغوية، والمعجمية لمصطلح الإدارة في المعاجم

⁴ ينظر: الجندي، صابر الحسيني الجندي، اختيار القيادة الإدارية بين القانون وعلم الإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2005م، (ص 21).

⁵ ينظر: رمضان الزيان، مدخل لدراسة مفهوم القيادة وطبيعتها في الإسلام، بدون طبعة وبدون تاريخ، (ص 17).

⁶ عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول - صلى الله عليه وسلم - دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2003م، (ص 16).

العربية، وكلها تدور حول إدارة مصدر آراء في أمر انظر مادة دور: فكر إدراك⁷. وكذلك أدارَ يُدير، أدرّ، إدارةً، فهو مُدير، والمفعول مُدار⁸. وفي الإصطلاح تشير بعض التعاريف إلى أنه الإدارة تعني غالبًا المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثمّ التأكيد من أهمّ يؤديه بأحسن طريقة⁹. كذلك هي مجموعة متشابكة من الوظائف، أو العمليات منها "تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة" تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.⁽¹⁰⁾ وهي أيضًا عبارة عن تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة¹¹. بناءً على هذا المدخل التعريفي يمكن القول بأن مفهوم القيادة الإدارية مركبًا يتكون من قسمين القيادة، والإدارة، لذلك لا بدّ وأن نُعرّف ونُفرّق بين مصطلح القيادة، ومصطلح الإدارة أولًا وتبيان الملامح الأساسية لكل من القائد والمدير.

ومن وقد عرف محمد أبي الفضل عبد الشافعي كل من القائد والمدير، القائد هو ذلك الشخص الذي يتوافر لديه من التأثير الشخصي "السلطة غير الرسمية" على يد عدد من الأفراد يجعله قادرًا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد، والمدير هو ذلك الشخص المعين

⁷ رينهارت بيتر آن دوزي (المتوفى: 1300هـ)، تكملة المعاجم العربية، نقله إلى العربية وعلق عليه: محمد سليم النعمي، وجمال الخياط، وزارة الثقافة والإعلام، الجمهورية العراقية، الطبعة الأولى، من 1979 - 2000 م، (4/442).

⁸ د أحمد مختار عبد الحميد عمر (المتوفى: 1424هـ) معجم اللغة العربية المعاصرة، بمساعدة فريق عمل، عالم الكتب، الطبعة الأولى، 1429 هـ - 2008 م، (1/782).

⁹ ينظر: محمد إسماعيل دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001م، (ص 94).

¹⁰ ينظر: سامي عريف، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2001م، (ص 20).

¹¹ ينظر: شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006م، (ص 6).

من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثمَّ يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد، تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها¹². كذلك تُعرف القيادة الإدارية بأنَّها " القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف ذاته"¹³.

أنماط القيادة الحديثة وتجلياتها في أنموذج عبد الملك بن مروان

أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة الحديثة وأساليبها بشكل هائل. وقد أوضحت الأدبيات المتعلقة بدراسة القيادة بأن هناك أنماطاً متنوعة، يتصف فيه كل نمط بصفات وميزات تجعله مختلفاً عن الأنماط الأخرى قليلاً أو كثيراً. ومن أهم الأنماط القيادية يمكن الإشارة إلى:

– القيادة الديمقراطية، وهي الأسلوب الذي يعتمد على المشاركة والتشاور ما بين الرئيس والمرؤوس في الاجتماعات في الحوار وإبداء الرأي والاعتماد على أسلوب الاتصال المفتوح ما بين الرئيس والمرؤوس.

– القيادة الديكتاتورية وهو الأسلوب القيادي الذي لا يؤمن بالتشاور أو التحاور مع المرؤوسين وإنما إصدار الأوامر بشكل مباشر وما على المرؤوسين إلا التنفيذ وكذلك يعتمد هذا الأسلوب على اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة المرؤوسين ودون إتاحة

¹² ينظر، محمد أبو الفضل عبد الشافعي، القيادة الإدارية في الإسلام المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996م، (ص 33).

¹³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، (ص 98).

المجال أمام المرؤوسين على إبداء التحاور والتشاور أو إبداء الاقتراحات¹⁴. ومعرفة المهارات القيادية وصفات الشخصية القيادية والقائد المتميز الصحيح الذي لا يتكبر ولا يكون متعجرفاً ولا فظاً، وفي السطور التالية نتعرف على أهم طرق بناء الشخصية القيادية:

- 1- التوازن هو مفتاح بناء الشخصية القيادية، ومن أهم المهارات القيادية معرفة كيفية خلق التوازن بين الأشياء كيف يفصل الأشياء بين الخيوط الدقيقة والمتشابكة التي لا تحتاج إلا إلى التوازن، بحيث يمكن اكتساب أجمل الصفات والمهارات، وبالتالي بناء شخصية قيادية تعرف كيف تفصل وتوازن بين الحزم والقوة، بين الغرور والثقة بالنفس.، وبين المغامرة والتهور، وهذا ما يمنح القائد الحكمة ويجعله شخصية أفضل سلوك في المواقف المختلفة.
- 2- الإبداع من أهم المهارات القيادية، لذلك ينصح به دائماً عند بناء الشخصية القيادية، وخاصة للأطفال، لتعزيز إبداعهم وابتكارهم. حيث إن هذا القائد مطالب بتقديم حلول مختلفة ومبتكرة للمشكلات، ولتحقيق أهدافه بطرق غير تقليدية، فهذه من أهم صفات الشخصية القيادية التي تعرف جيداً كيف تبتكر وتحول الأمور أكثر. بسيط بشكل كبير.
- 3- النجاحات والإنجازات: لا يمكن للقائد أن ينقصه الثقة بالنفس، فلا يوجد شخصية قيادية لا تثق بقدراته ومهاراته، والتعرف على نقاط قوة شخصيته وتحاول التخلص من نقاط الضعف، لذلك عند بناء الشخصية القيادية من المهم تقوية ثقته بنفسه، ولكي تثق هذه الشخصية بما لديه من المهارات حتى

¹⁴ نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي "دراسة مقارنة"، الأستاذ المساعد الدكتور عاكف لطفى الخصاصنة الأستاذ المساعد الدكتور حمدان رشيد الجمال، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الحصن الجامعية، ص 104-105).

يحاول التطور بشكل دائم؛ مثل التطوير، والتطوير الذي ينتج عن الثقة بالنفس التي تبني وتخلق شخصيات قيادية.

4- المبادرة أهم المهارات القيادية التي تحتاجها الشخصية. بما أنه لا فائدة من امتلاك شخصية تمتلك إبداعًا وابتكارًا، ولديها ثقة معينة بنفسها وتبقى في مكانها، فهي لا تملك زمام أمور حياتها ولا تبدأ في تحريك الحياة نحو ماذا يريد...؟ وماذا تريد...؟، لذا فإن عدم وجود مبادرة من الشخصية يجعلها شخصية خاضعة تدفعها. الظروف وتغيير الحياة، ولكن عندما تكون لديك المبادرة، فإنك تخلق شخصية قيادية قادرة على قيادة حياتك وقيادتها إلى النجاح.

أهم سمات الشخصية القيادية

ومن خلال النظر في الأدبيات المتعددة يمكن سאתخلص مجموعة من السمات القيادية التي تعتبر مشتركة بين مختلف أنماط القيادة ومنها:

- لديه ضبط النفس والنضج العاطفي.
- لديه القدرة على اكتساب المؤهلات التي تساعد على النجاح في إدارة مؤسسته.
- يتميز بذكاء اجتماعي عالٍ يسمح له بمعرفة نفسه ونفسية الآخرين.
- لديه سلطة كبيرة تساعد على إنجاز عمله.
- استمتع وضع الدعاية بطريقة منطقية ومعقولة.
- يتخذ القرارات الصحيحة.
- لديه القدرة على حل المشكلات بأسرع طريقة وبأقل التكاليف.
- لديه فن اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.
- إنه غير مهتم بالكلمات والشائعات التي لا أساس لها.
- ملتزم بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد.

الملك بن مروان

- لديه القدرة على توزيع المهام والعمل على من حوله بحكمة كبيرة.
- لديه القدرة على أن يكون منتظمًا في العمل.
- مثقف وواسع الاطلاع.
- مبدع، لديه القدرة على الإبداع والابتكار¹⁵
- القيادة المتساهلة أو غير المتداخلة وهو أسلوب القيادة المعتمد على إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين في التصرف في شؤون أعمالهم دون أن يكون له تدخل مباشر، أي بمعنى آخر فهو الأسلوب الذي يعتمد على عدم المبالاة لما يدور في المنظمة لأمر قد تتعلق في صفاته الشخصية أو الانشغال في تحقيق مصالح خاصة، وبالتالي ذلك إلى عدم الاكتراث لمصالح المنظمة وترك المرؤوسين يعملون دون أي تدخل في شؤونهم.
- القيادة التبادلية وهو أسلوب القادة الذين يركزون على تحقيق الأهداف من خلال استخدام أساليب المكافآت والحوافز أو تقديم الإغراءات للمرؤوسين حتى يبذلوا أقصى جهودهم وطاقتهم للوصول إلى الأهداف من أجل كسب الجوائز المقدمة لهم.
- القيادة التحويلية، وفيه تظهر صفات القيادة الإدارية عند عبد الملك بن مروان وكيف ارتقى بالدولة وقضى الثورات والحوارج عن الدولة الإسلامية في عهده، ونمط القيادة التحويلية هو أسلوب القادة الذي يعتمد على الذكاء، والحنكة، والبديهة، وامتلاك صفات غير عادية تستمر جميعها للتأثير على المرؤوسين وحثهم على الجهد وتحقيق الهدف بأعلى مستوى¹⁶. ومن بين آليات تنمية القيادة الناجحة في الواقع المعاصر الفهم، حيث يُعد الفهم والذكاء الصفة المهمة والضرورية للقيادة الناجحة إذ له أكبر الأثر في الإقناع

¹⁵ سالم بن عبد الله الخلف، نظم حكم الأمويين ورسومهم في الأندلس، عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1424هـ/2003م، (1/68).

¹⁶ نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي "دراسة مقارنة"، الأستاذ المساعد الدكتور عاكف لطفى الخصاونة الأستاذ المساعد الدكتور حمدان رشيد الجمال، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الحصن الجامعية، ص 104-105).

والتأثير، وفي المؤسسات التربوية يزداد الاحترام للقائد الذي يتميز بالفهم والذكاء لا يكون مقتصرًا على المواقف فحسب وإنما يتعداه إلى الذكاء العاطفي والانفعالي والذكاء الاجتماعي الذي يمثل ركنًا مهمًا قوامه قدرة القائد على التواصل والتأثير.

وقد أثنى الله - سبحانه وتعالى - على نبيه سليمان بالفهم، فقال تعالى: ﴿فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا وَسَخَّرْنَا مَعَ دَاوُدَ الْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ وَالطَّيْرَ وَكُنَّا فَاعِلِينَ﴾، [الأنبياء: 79]، إلى جانب وجود العلم، فلا شك أن للعلم أهمية كبيرة، وميزة خاصة في نجاح القائد وتزداد أهمية القائد بزيادة أهمية العلم الذي يحمله بل إن وجود القادة العلماء سببًا للأمن والاستقرار، ونشر العدل والمساواة بين الخلق، فإذا غابوا انحرف الناس عن جادة الحق والصواب، وسادهم الجهل والخذلان، بسبب تصدر الجهلاء من الناس لإدارة أمور حياتهم الدينية والسياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية وغيرها، والتصدر الحقيقي يحتاج إلى قيادة ناجحة تجمع بين العلم الشرعي والعقل الواعي، علمًا وفضلهما على الكثير، فبداية القصة فيها إشارة إلى العلم، وإعلان لقيمته، وقدرة العظيم، وعظمة المنة به من الله على العباد، وتفضيل من يؤتاه على كثير من عباد الله المؤمنين، يقول الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ﴾، [النمل: 15].

كذلك وعلو الهمة وحسن النظام والتنظيم، حيث يترفع القائد الناجح عن توافه الأمور، وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة وضرورية ولقد كان سليمان يتفقد الجنود بنفسه، ليرى هل هي لازمة لمراكزها، مع أنه قد جعل لهم مديرين، ومما يبين ذلك قوله تعالى: ﴿وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ يُوزَعُونَ﴾، [النمل: 17].

الملك بن مروان

ومن ثمَّ فقد قسَّم سليمان -عليه السلام- المهام والوظائف على جنوده، فكل له غايته وكل له وظيفته الموكل بها، وكل حسب طبيعته وطاقاته، فما يحسنه بعض الخلق لا يحسنه البعض الآخر، ولا شك أنَّ هذا مؤثر على حسن تنظيمه وعلو همته -عليه السلام¹⁷.

كذلك التواضع، والتواضع خلق رفيع من تحلى به ساد نفسه، ومن ساد نفه ساد الناس، وارتباط هذا الخلق بنجاح القيادة ينتج من معاني عدة منها أنَّ المتواضع سهل المعشر، يفتح له الآخرون قلوبهم مما يسهل عليه حين يكون قائداً مسؤولاً القدرة على التوجيه وتملك زمام الآخرين من خلال قلوبهم لا من خلال منصبه وقوته، وهو ما يحتاجه القائد الناجح، إذ أنَّ الولاء الحقيقي للأفراد والمنظمات ينبع من خلال حب الموالين واحترامهم لرؤسائهم، كما أنَّ المتواضع أقدر الناس على الاعتراف بأخطائه، إذ يدرك أنَّ اعترافه بوقوعه في الخطأ لا يسلبه احترام الآخرين له، ولا شك أنَّ هذا معنى من معاني النجاح الحقيقي للقيادة.⁽¹⁸⁾

ومن ثمَّ فقد استنبط العلماء من الآية استحباب تفقد الحاكم أحوال الرعية، وكذلك تفقد الأصدقاء والأقارب، وقوله تعالى: ﴿لَأُعَذِّبَنَّهُ عَذَابًا شَدِيدًا﴾، دليل على أن الحد أي العقوبة على قدر الذنب، لا على قدر الجسد، ولكن يرفق بالمحدود في الزمان والصفة.

وأما ذبحه فدليل على أن الله أباح له ذلك، كما أباح ذبح البهائم والطيير للأكل وغيره من المنافع. وقوله تعالى: ﴿أَخْطُتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ﴾ أي علمت ما لم تعلمه من الأمر، دليل على من قال: إن الأنبياء تعلم الغيب، ودليل على أن الصغير يقول للكبير، والمتعلم للعالم: عندي ما ليس عندك إذا تحقق ذلك وتيقنه، وكذلك الاعتذار الصحيح

¹⁷ ينظر: القيم الحضارية في قصة سيدنا سليمان عليه السلام، (ص 95).

¹⁸ ينظر: لمحات في فن القيادة، ج. كورتوا، (ص 58-59).

مقبول عند أهل الحق والإيمان، فقول الهدهد ﴿وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبِيٍّ يَقِينٍ﴾ دفع فيه عن نفسه ما توعدده من العذاب والذبح. ومن ثم فقد كانت بلقيس ملكة سبأ، وكان هذا عرفاً معمولاً به عند القدماء، وعند المعاصرين غير المسلمين.¹⁹

ثانياً: أسس القيادة الإدارية في عهد عبد الملك بن مروان وأهم إنجازاته

ذكرنا في العنصر السابق مفهوم القيادة الإدارية، وذلك من خلال الوقوف على أهم المفاهيم التي وردت في تعريف القيادة الإدارية، ومن ثم نتناول في هذا العنصر مفهوم القيادة الإدارية في عهد عبد الملك بن مروان وأهم إسهاماته، وذلك من خلال توليته حكم الدولة الإسلامية.

تجليات القيادة الإدارية عند عبد الملك

كان عبد الملك بن مروان وريثاً للملك من سلفه معاوية بن أبي سفيان. ومن ثم فقد استفاد من سياسته، ومن الأنظمة المبدئية التي قام بوضعها، ولكنه أيضاً قام بتجاوزها في مبدأ السلطان، فكان معاوية يعطي حرية التعبير والقول والنقد لقاداته وولاته على الأقطار، أما عبد الملك لم يفعل ذلك فكانوا بين أيديه ليسيروا على كل الذي يريده وينفذوا أوامره، ولم يكن يسمح لجلسائه أن يجتزئوا من سلطانه أي شيء. وبهذا يكون عبد الملك قد نظم دولته الأموية على نظام السيادة، والسلطان، والاستبداد، والانفراد، فالخليفة هو صاحب الأمر كله فلا يُرد كلامه، فأى شخص يخالف أوامره يكون السيف على رقبته، وأعطى نصيحة لابنه الوليد بن عبد الملك وهو على فراش الموت وقال: إذا متّ فشمّر، وائتزر، والبس جلد النمر، وضع سيفك على عاتقك، فمن أبدى ذات

¹⁹ التفسير المنير في العقيدة والشريعة والمنهج، دوهبة بن مصطفى الزحيلي، دار الفكر المعاصر - دمشق، الطبعة الثانية، 1418 هـ، (19/287).

الملك بن مروان

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

فعندما تولى عبد الملك بن مروان خلفًا من أبيه لم يكن في يده غير الشام ومصر فقط، وهذه كانت حدود خلافته المحصورة، وهذا على أن دولتهم لم تقم بالشام إلا منذ عشرة أشهر فقط، ولم تضم مصر إلا في شهرين، وأخذت البيعة لعبد الملك وفي بعض نفوس بني أمية ما فيها، فكانت الدولة بحاجة إلى تثبيت أقدامها، ولم يكن الأمر قاصرًا على هذا الحد، فهناك فريق من الأمة أعلن الثورة على هذه الأوضاع كلها، وثورته على بني أمية كانت أشد، وهؤلاء هم الخوارج، وقد أقام جمع منهم دولة لهم بالأهواز إقليم فارس جنوبي البصرة، وأقامت جماعة أخرى دولة ثانية في جزيرة العرب في اليمامة، والبحرين، وحضر موت، وفق هذا كله، كان هناك رجال الشيعة بالكوفة وغيرها يتأهبون، وينظمون صفوفهم؛ استعدادًا للقيام بثورة أو تكوين دولة، وجل غضبهم منصب على الأمويين بالذات؛ لأنهم في نظرهم هم الذين اغتصبوا الخلافة من آل البيت، وأساءوا إليهم وقتلوا كبار أئمتهم²⁰.

ولعل من أبرز ما تميزت به القيادة الإدارية في عهد الخليفة عبد الملك بن مروان، أن المناصب الإدارية في دولتهم قد تم حصرها بأيدي أبناء أسر معينة، مثل آل أبي عبدة، وآل شهيد، وآل جهور، وآل فطيس، والأمر في هذا لا يقتصر على هذه الأسر الأربع فقط، فهناك أسر أخرى سوف تتم الإشارة إليها في حينه، وإذا فتشنا عن العلاقة بين الأسرة الأموية وأي أسرة من تلك الأسر، نجد أن رابطًا يربط الطرفين بعضهما ببعض منذ أيام الخلافة الأموية في الشام، وعندما قدم الأمير عبد الرحمن بن معاوية إلى الأندلس وقف إلى جانبه عمداً تلك الأسر، وأثبتوا له صدق الولاء، وعندما استعملهم لمس منهم

²⁰ ينظر: محمد ضياء الدين الرئيس، عبد الملك بن مروان والدولة الأموية، أستاذ ورئيس قسم التاريخ الإسلامي، بكلية دار العلوم-جامعة القاهرة، الطبعة الثانية، 1969م، مطابع سجل العرب، الطبعة الثانية، بدون تاريخ، (ص16).

الوفاء والكفاءة، فاخترت لبنية وأحفاده من بعده سياسة لم يجيدوا عنها، تقوم على حصر المناصب في تلك الأسر؛ ليحقق بذلك نقطتين: الأولى: استمرارية ولاء تلك الأسر، والثانية: إن تلك الأسر تمثل سياج حماية قوي للأسرة الأموية، إذ إن مصيرها مرتبط بمصير الأمويين، وبذلك غدا المصير المشترك رابطاً قوياً بين الطرفين، ولذا فقد حرص الأمويون على تقوية تلك الأسر، بينما تفانت الأخيرة في حماية الأسر الأموية، لأجل ذلك فإن إقدام المنصور على إضعاف شأن تلك الأسر هو تقويض لأقوى دعائم الدولة الأموية، وعامل رئيسي من عوامل سقوطها²¹.

أظهر عبد الملك بن مروان براعة فائقة في إدارة الدولة، وتنظيم أجهزتها، مثلما أظهر براعة في إعادة الوحدة إلى الدولة الإسلامية، فاعتمد على أكثر الرجال - في عصره - مهارة ومقدرة، وأعظمهم كفاءة وخبرة، وسياسة وإدارة، ومن أبرزهم الحجاج بن يوسف الثقفي الذي عهد إليه بإدارة القسم الشرقي للدولة، الذي يتكون من العراق، وكل أقاليم الدولة الفارسية القديمة، وكان الحجاج عند حسن الظن به، فبذل أقصى طاقته في تثبيت أركان الدولة، والقضاء على كل مناوئها²².

ومن بين ما ورد في كتب التاريخ والسير ما يدل على قيادة عبد الملك بن مروان الإدارية ما حدث في مسألة عمرو بن سعيد الذي قام بمؤامرة لقلب الدولة، فقد تحرك عبد الملك بسرعة، وبت في الأمر، وقضى على هذه الفتنة في بدايتها، دون أن يدفعه إلى التردد عامل القرابة والصلة أو مكانة عمرو أو أي اعتبارات أخرى، وقد ذُكرت هذه

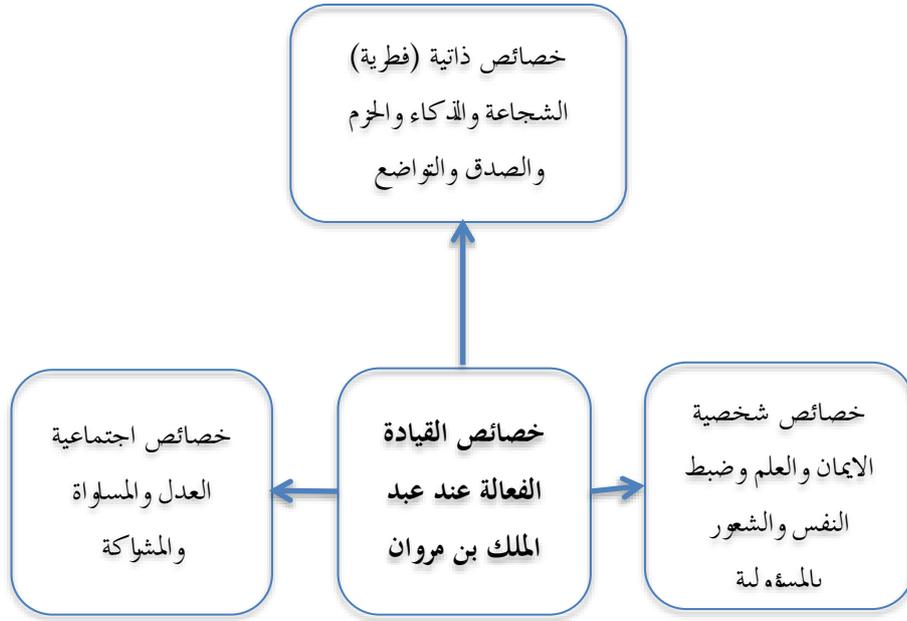
²¹ سالم بن عبد الله الخلف، نظم حكم الأمويين ورسومهم في الأندلس، عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1424هـ/2003م، (1/68).

²² ينظر: عبد الشافي محمد عبد اللطيف، السيرة النبوية والتاريخ الإسلامي، دار السلام - القاهرة، الطبعة الأولى - 1428هـ، (267).

الحادثة في كتب التاريخ، وذلك "فقال عبد الملك: ربّما كان في العجلة خيرٌ كثير، ألم تر أمر عمرو بن سعيد؟! ألم تكن العجلة فيه خيرًا من التأني"²³.

صفات القيادة الفعالة عند عبد الملك بن مروان وسماحتها

يوضح الشكل أدناه خصائص القيادة الفعالة في أنموذج عبد الملك خصائصه: الفطرية الذاتية، والشخصية الإيمانية والاجتماعية المتصلة بالتعامل مع الناس وإدارة المجتمع والعلاقات.



شكل: خصائص القيادة عند عبد الملك بن مروان

²³ شمس الدين أبو المظفر يوسف بن قز وغلبي بن عبد الله المعروف بـ «سبط ابن الجوزي» (581 - 654 هـ)، مرآة الزمان في تواريخ الأعيان، تحقيق وتعليق: [بأول كل جزء تفصيل أسماء محققه]، محمد بركات، كامل محمد الخراط، عمار ربحاوي، محمد رضوان عرقسوسي، أنور طالب، فادي المغربي، رضوان مأمون، محمد معتز كريم الدين، زاهر إسحاق، محمد أنس الحن، إبراهيم الزبيق، دار الرسالة العالمية، دمشق - سوريا، الطبعة الأولى، 1434 هـ - 2013 م، (9/ 356).

- ومن السمات البارزة للقيادة كما اتضحت من خلال تتبع نموذج عبد الملك بن مروان:
- الاستماع: يقصد بالاستماع: القدرة على الإنصات والانتباه للاتباع، وبالتالي يستمع للاتباع، ويقدم لهم الدعم اللازم، والحرص على امتلاكهم لمهارات الاتصال والصلاحيات لصنع القرارات. وأن يتحلى بالاهتمام العميق، ويعرف احتياجات وإرادة المجموعة ليخدمهم والتعاطف: يفهم الآخرين ويتعاطف معهم، بوصفهم يحتاجون ذلك للتنمية الشخصية ويفترض النية الحسنة في معاونيه.
 - الشفاء: يقصد بالشفاء: القدرة على قراءة النفوس والتغلب على معاناة الآخرين، فكان عبد الملك بن مروان يمتلك المقدرة على شفاء النفوس والتغلب على معاناة الآخرين وآلامهم، فيسعى لحل المشكلات والصراعات التي يواجهونها.
 - الوعي: والوعي لدى عبد الملك وعي عام ووعي ذاتي، ولديه مقدرة ونظرة تكاملية وشمولية للمواقف. لذا عليه أن يكون قادراً على رؤية أكثر الحالات دقة داخل الصورة الكلية ويكون دقيق الانتباه.

المقدرة: أي القدرة على توقع النتائج المحتملة لعمل ما، وتحديد العواقب المستقبلية، وهذه من أبرز الصفات القيادية عند القائد فلا بد للقائد من نظرة شمولية للأمر والرؤية المستقبلية التي تعينه على توقع المشكلات وعلاجها والتقليل من أضرارها²⁴.

- أمّا السمات الإنسانية فهي تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين وهي أكثر صعوبة من المهارات الفنية كونها أكثر تعقيداً أو تغييراً وتنوعاً من المجالات الفنية وإنّ التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء نفسها²⁵. ومن ثمّ نلاحظ أنّ

²⁴ عبد الشافي محمد عبد اللطيف، السيرة النبوية والتاريخ الإسلامي، دار السلام - القاهرة، الطبعة الأولى - 1428 هـ، (271).

²⁵ مبادئ الإدارة المدرسية، محمد حسن المعايرة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 1999م، (ص 102).

الملك بن مروان

القيادي والإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يقيم علاقات إنسانية حميمة مع كل العاملين معه من خلال معرفة القائد المستمرة والمتزايدة بالخصائص النفسية للعاملين لغرض خلق التكامل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، فهو يحترم شخصيات العاملين ويودهم، يلبي مطالبهم ويحترم أفكارهم وآراءهم في مناقشته مشاكل الإدارة والدراسة عن حلول لها ويعطيهم الثقة بأنفسهم وغير ذلك من الأمور التي تجعل العاملين متعاونين في بذل الجهد وزيادة قدرتهم على العطاء والإنجاز.²⁶

دخل الحاجب على مالك بن عمارة بعد أن خطب الجمعة عبد الملك بن مروان وكان مالك قد فتن ببلاغة عبد الملك وتنبأ له بالملك، أمر عبد الملك حاجبه بأن يأتي بمالك فلما جاء؛ مد إليه يده وأجلسه، وقال: إنك تراءيت لي في موضع لا يجوز فيه إلا ما رأيت، فأما الآن فمرحبا وأهلاً، كيف كنت بعدي؟ فأخبرته. فقال لي: أتذكر ما كنت قلت لك؟ قلت: نعم. فقال والله ما هو بميراث رعيناه. ولا أثر رويناه، ولكني أخبرك بخصال مني سمت بها نفسي إلى الموضع الذي ترى:

- ما خنت ذا وُدِّ قط.
- ولا شمت بمصيبة عدو قط.
- ولا أعرضت عن محدث حتى ينتهي حديثه.
- ولا قصدت كبيرة من محارم الله تعالى متلذذا بها.
- فكنت أومل بهذه أن يرفع الله تعالى منزلتي وقد فعل.

²⁶ ينظر: الإدارة بين النظرية والتطبيق، كمال حمودي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997م، (ص 30-31)، وعلم النفس الحديث، تقييم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية، دراسات في تفسير السلوك الإنساني، عبد الرحمن محمد العيسوي، عمان، الأردن، 1999م، (ص 177).

نشمخ عندما نقرأ مثل هذه السير التي ترسم طريق السمو والرفعة ليس بالإرث فقط، بل بخصال الخير، وصفات الكرامة، وأخلاق النبل التي رقت بهؤلاء وجعلت منهم أناسا يشار إليهم بالبنان، ويحتلون مكانة مرموقة في التاريخ ويصعدون بما اتصفوا به. أنه خليفة صاحب رؤية مبنية من ثقته بربه الذي لا يخيبه، ومنسوبة إلى صفات خير كان ينوي التقرب بها إلى ربه ويطمع أن يكافئه الله تعالى بتلك المنزلة نظير تلك الصفات، وهي صفات مهمة للقائد تضع إستراتيجية ما قبل القيادة، وتصنع طريق الصعود أثناء القيادة وتصحب القيادة في سيرها نحو العلا والشموخ.

- سمة الولاء والوفاء والكفاءة

ولعل من أبرز ما تميزت به القيادة الإدارية في عهد الخليفة عبد الملك بن مروان، أن المناصب الإدارية في دولتهم قد تم حصرها بأيدي أبناء أسر معينة، مثل آل أبي عبدة وآل شهيد وآل جهور وآل فطيس، والأمر في هذا لا يقتصر على هذه الأسر الأربع فقط، وإذا فتشنا عن العلاقة بين الأسرة الأموية وأي أسرة من تلك الأسر، نجد أن رابطا يربط الطرفين بعضهما ببعض منذ أيام الخلافة الأموية في الشام، وعندما قدم الأمير عبد الرحمن بن معاوية إلى الأندلس وقف إلى جانبه عمداء تلك الأسر، وأثبتوا له صدق الولاء، وعندما استعملهم لمس منهم الوفاء والكفاءة، فاختط لبنيه وأحفاده من بعده سياسة لم يحدوا عنها، تقوم على حصر المناصب في تلك الأسر، ليحقق بذلك نقطتين: الأولى: استمرارية ولاء تلك الأسر، والثانية: أن تلك الأسر تمثل سياج حماية قوي للأسرة الأموية، إذ أن مصيرها مرتبط بمصير الأمويين، وبذلك غدا المصير المشترك رابطاً قوياً بين الطرفين، ولذا فقد حرص الأمويون على تقوية تلك الأسر، بينما تفانت الأخيرة في حماية الأسر الأموية، لأجل ذلك فإن إقدام المنصور على إضعاف شأن تلك الأسر هو تقويض لأقوى دعائم الدولة الأموية، وعامل رئيسي من عوامل سقوطها.

- سمة فتح الآفاق والاستقرار

ومن أهم صفات القيادة الناجحة القدرة على فتح الآفاق وتحقيق الاستقرار الذاتي والمجتمعي وفي إدارة شؤون الدولة أو المؤسسة التي يديرها. وإذا ما رجعنا إلى نموذج عبد الملك بن مروان نستطيع أن نشتت في استراتيجيته الخاصة بالفتوحات والتعامل مع الولاءات المختلفة قدرته القيادية المتميزة. والمتطلع في سيرة الخليفة عبد الملك بن مروان يلاحظ أنه كانت له أعمال أخرى كبيرة وعظيمة أهّلته لأن يضعه المؤرخون في مكانة مرموقة، ومن بين ما شغل بال الكثير من المؤرخين نوحه الكبير وتوسعاته الكبيرة للفتوحات التي توقفت طويلاً منذ بدء الفتنة والنزاع الداخلي، ومن ثمّ أثمرت جهوده وضمت إلى الدولة أقطار مهمة، إضافة إلى أنه صاحب الفضل في إتمام تحرير هذه البلاد وطرد الروم منها نهائياً، وفتح الطريق لنشر الإسلام واللغة العربية واستقرار كافة المنطقة الإسلامية.

وتعتبر جانب فتوحات عبد الملك بن مروان في بلاد المغرب من أهم الفتوحات الإسلامية التي تحققت في عهده، وتمثل فتوحات بلاد المغرب في برقة وطرابلس والمعروفة اليوم بليبيا، وإفريقية أو المغرب الأدنى، والمعروفة اليوم بتونس، والمغرب الأوسط والمعروفة اليوم بالجزائر، ومن ثمّ المغرب الأقصى والمعروفة اليوم بمراكش. ومما أوصى الخليفة عبد الملك بن مروان بتولية المهلب بن أبي صفرة إمارة خراسان عام 78هـ، وذلك بسبب إخلاصه للدولة وتفانيه في محاربة الخوارج، فنزل المهلب بن أبي صفرة العاصمة مرو، وأخذ يعيد الهدوء والأمن والنظام إلى البلاد مرة أخرى، وأرسل بعد ذلك جحافل المسلمين من جديد نحو الشرق إلى بلاد تركمان سنة 80هـ، فعبر المهلب بنفسه نهر بلخ "سيحون" ونزل كش، ثمّ جعل يغزو البلاد غزواً متواصلاً لا يفتر عن الجهاد، فخيّل له بسمرقند، وأرعى ببخارى، وثالثة بطخارستان، ورابعة ببست، وكان كلما فتح فتحاً أخرج الخمس لبيت المال وأرسله إلى الحجاج ويقسم الباقي بين أصحابه.

- سمة الشورى وإحترام آراء الآخرين

ومن بين الدروس المستفادة من الفتوحات في عهد عبد الملك بن مروان نلاحظ صفة الشورى ومبدأ التشارك في الآراء، والذي اهتم به الخليفة في جميع فتوحاته الإسلامية، خاصة من قادة الجيش، وقد بيّن عبد الملك بن مروان أهمية الشورى في قوله: "لأن أخطئ وقد استشرت أحب إلى من أن أصيب وقد استبددت برأيي وأمضيته من غير مشورة لأن على رأيه يزرى به أمران تصديقه رأيه الواجب عليه تكذيبه وتركه من المشورة ما يزداد به بصيرة"²⁷.

- سمة التطوير المستمر

اهتم الخليفة عبد الملك بن مروان بالنظام الإداري في حكمه للدولة الإسلامية اهتماماً خاصاً، فقد سار على نهج الخليفة معاوية بن أبي سفيان في تطوير المؤسسات والاهتمام بالإصلاحات، وقام بعد ذلك بتطوير الجهاز الإداري وتنشيطه، وقام بتعريب الإدارة والنقد، وهو ما يعرف بحركة التعريب، كما استعان الخليفة عبد الملك بن مروان بنخبة كبيرة من أمهر رجال عصره في السياسة الإدارية. كذلك فقد نظم عبد الملك بن مروان الدولة الإسلامية على أساس من التمسك بالسلطان والسيادة والانفراد ونظم وسائل الحكم تنظيمًا جعله السيد المتفرد في دولته.

- سمة العدالة والتقوى والنزاهة

لقد كان القضاء على عهد عبد الملك استمراراً لما كان عليه زمن من سبقه من الخلفاء فضلاً عن إسهاماته الرائدة بتنظيم جوانب متعددة منه، فهو أول من أفرد للمظالم يوماً كما أوجب أن تقرأ عقود القضاء أي أوامر تعيينهم في المسجد الجامع أولاً، ثم يتوجهون إلى دار الأمير حيث يُتلى أمامه عهد تولية القاضي، وكان الخليفة عبد الملك بن مروان

²⁷ سالم بن عبد الله الخلف، نظم حكم الأمويين ورسومهم في الأندلس، عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 1424هـ/2003م، (1/68).

يختار من القضاة من ينصف بالتقوى والنزاهة، فقد ولى على القضاء بلال بن أبي الدرداء.

الاستفادة من هذه السمات القيادية في واقعنا المعاصر

على الرغم من التباين الكبير بين واقع عبد الملك بن مروان والظروف الحضارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية والثقافية والعلمية والتقنية التي عاشها وعاصرها وتفاعل معها، وعلى الرغم من أن الإدارة الحديثة تختلف نوعياً عن ما سبق في تاريخنا من التراتيب الإدارية ونظم الحكامة وطرائق تدبير شؤون الدولة ومؤسساتها إلا أنه يبقى أن نقول بأن الكثير من صفات القيادة وسماتها التي عرفناها في نموذج عبد الملك تتماهى مع الكثير من صفات القيادة كما ندرسها ونطبقها في واقعنا المعاصر. كما أن هناك فروقا هائلة بين الإدارة الحديثة والإدارة الإسلامية القديمة في مجالات عدة.

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

ولكن يبقى القول بأن معظم الصفات القيادية الإدارية التي استخلصناها من النموذج يمكن تطبيقها في واقعنا ولكن بالمضامين المعاصرة، وللأهداف الحيوية للإدارة الحديثة، وطبائعها وخصائصها. وقد قدمت لنا هذه الورقة تصوراً عن بعض مواصفات القيادة الإدارية الناجحة في الفكر الإسلامي، وبينت كيف أن هذا الفكر يزخر بالنماذج الحية، وبالقيم والأخلاقيات القيادية التي يمكن أن تكون مصدراً لترقية الأداء ورفع الكفاءة وتطوير وتأهيل العناصر البشرية والتحسين المستمر.

الخاتمة

من خلال الإستعراض السابق يمكن القول بأن نموذج قيادة عبد الملك بن مروان يقدم لنا صورة مشرقة من نماذج إدارة الدولة مؤسساتها بمواصفات قيادية عالية بالمقارنة لذلك الزمان وللأحوال والظروف التي مرت بها الدولة الإسلامية. وفي ظل هذه الموصفات القيادية الراقية تمكنت الدولة الإسلامية في زمان عبد الملك من استيعاب الكثير من الأجناس والأديان والثقافات في بوتقة الحضارة الإسلامية، ووفرت البيئة والجو والوسائل لتطور الأمة الإسلامية في زمانه بشكل سريع ومنظم. وكل هذا يوضح مدى رقي الحضارة الإسلامية التي تهتم بالإنسان وبناءه القيادي المتكامل من أجل تحقيق أدواره الحضارية المنوطة به بوصفه خليفة في الأرض.

كما بينت الورقة بأن القيادة بمبادئها العامة، وسماتها الخاصة، وبمفهومها العام أحد أهم الركائز في مختلف جوانب الحياة، سواء على المستوى المجتمعي داخل المجتمع، أو على المستوى الأسري، إلى جانب كونها العصب الأساسي في تحقيق مبرر النجاح والتطور والبقاء على المدى البعيد. وأن المسلمين في زماننا يحتاجون إلى تطوير هذه المهارات والملكات القيادية على مختلف الأصعدة وفي كل المجالات من أجل تعزيز الأداء والأثار والمناج التي تعين على تحقيق أهداف المجتمعات الإسلامية.

وتوصي الورقة بضرورة توجيه الأنظار إلى مثل هذه الموضوعات المهمة والفريدة من نوعها، وذلك من خلال النماذج الإسلامية والقيادات الإسلامية في التاريخ الإسلامي، كما تقترح استثمار درر التراث الإسلامي ومخزونات الثرة الغنية في مجالات الإدارة والقيادة، وبشكل خاص ما تعلق بقيمها وأخلاقياتها وعمقها الديني والروحي والاجتماعي. ومن ثم ينبغي أن ينبري الباحثون إلى هذه الموضوعات لدراساتها واستخراج حكمها وقيمها ومبادئها وتطبيقاتها ونشرها من أجل تعميم الفائدة والإستفادة منها.

المصادر والمراجع

A'bbās ,iḥssān. (1986). A'bd ālmalik bin marwān wadawruh fiy ṭḥqāfat a'sruh ,muḡalat dirāsāt ālu'lum ālinsānyat ālgām'at ālardaniyat ālmuḡalad (13) ,āl'adad(1) .

A'bd āl'zeez bin muḥammad hinydy. (2010). Ālqiyādat fiy ālidārat ālislāmyat ,mawq'i āl'lawkat.

Abu diyat ,sa'd sālim. (1987). Ma'niy ālsyāsāt bayn a'bd ālmalik bn marwān wawalym waylsh ālastād ālamariyky ālmu'āshr ,muḡlat ālu'lwm ālāiḡtimā'yat ,ḡām'iat ālkuwayt ,maḡlis ālnašhr āla'lamy , ālmuḡalad (15) ,ālḡuz'(1) .

Aḥmad ,ālmahdyi Aḥmad ,wa aḥmad ,muḥammad a'ly. (2018). Itiḡāhāt a'bd ālmalik bin marwān ālnaqadiyat fiy taḍwiqh lliš'ha'ri āla'rby ,muḡalat āldirāsāt ālluḡawiyat wāladbīyat.

Aḥnbāl ,a'ādīl ibrahīm. (d t). A'bd ālmalik bin marwān warāwah ālnaqadiyat wālblāḡiyat ,ālmuḡalat āllaybiyat āl'ālmīyat , (4) ṣ 1-29.

Ālbilādriy ,(d t). Ḡumal min ansāb ālašhrāf ,dār ālfikr liltawziy' wālnašhir.

Ālbrkāt ,ṣālḥ bin a'bd āllh bin muḥammad. (2015). Ālbatānat ālṣālḥat lilḥalyfat a'bd ālmalik bin marwān ,qabyṣāt bin ḡuwayb namwḡaḡ'ā ,ālmuḡalat āla'lmyat likuliyat uṣwl āldiyn wālda'wat.

Ālḡahby ,šhmsu āldyn abu a'bd āllh muḥammad bin aḥmad. (2006). Siyrah ah'lām ālnubalā' ,ālqāhirat :dār ālḥadyṭh.

Ālḡanybāt ,sāṭ'i a'bd āllh ,wālbayāry ,murād rafyq. (2021). ḥaṭb ālḥalyfat a'bd ālmalik bin marwān wawaṣāyāh ,muḡārbat luḡawiyat tadāwilyat ,dirāsāt – ālu'lwm ālinsānyat wālāḡtimā'yat ,ālḡām'iat ālardanyat ,a'mādat ālbaḥṭh āli'lmy ,ālmuḡald (38) ,āl'adad(2) .

Āldswqy ,a'bd ālmun'm aḥmad. (2000). Qubylat banīy ḥaniyfat wamuwaqfuhā min ālḥalāfat ālislāmyat ḥata a'hd a'bd ālmalik bin

marwān ‘muğalat kuliyyat āltarbiyyat bālmanşuwrat ‘kuliyyat āltarbiyyat ‘ğām‘at ālmanşwrat ‘ğ(42) .

Ālgāhḻ ‘o‘mrw bin baḥr bin maḥbuwb ālkināny abu u‘tmān. (1914m) ‘āltāğ fiy aḥlāq ālmulwk ‘(tḥqyq aḥmad zaky bāshā ‘(ālqāhirat :ālmuṭb‘at ālimyryat.

Āliys ‘muḥmmad ḍiyā’a āldyn. (1969). A‘bd ālmalik bin marwān wāldawlat ālumawyyat ‘maktabat ālmuhṭadyn lliṭabā‘at wālnašhir ‘ muṭāb‘i siğl āl‘arab.

Ālsāmrayiy ‘a‘bd ālgābār muḥsin. (2008m). Ālātiğāhāt āl‘āmat fiy siyāsāt ālhalyfat a‘bd ālmalik bin marwān fiy aḥtyār ‘mālḥ wawlāth lidārat šhuwn āldawlat āl‘arbyat ālislāmyat ‘muğalat sayrmwn ālmğld (4) āl‘adad.(13) .

Āşilāby ‘a‘ly muḥmmad. (2010). ḥilāfat a‘bd ālmalik bin marwān wadawruhu fiy ālfutwḥāt ālislāmyat bayrwt: ālmaktabat āla‘şryat şaydiā.

Āşu‘ydy ‘a‘bd ālmut‘āl. (1962m). Ālsiyāsāt ālislāmyat fiy a‘hd ālḥalifā’ ālrāšhidyn ‘ālqāhirat :dār ālfikr āl‘arby.

Āltāriyh ālsyāsiy lliḍawlat āla‘rbyat a‘şr ālhulafā’ ālumawiyyn. (1998). Ālqāhirat :maktabat ālanğlw ālmşryat.

Āltirmḍy ‘muḥmmad bin i‘ysa bin ālḍaḥāk. (1998m). Sunan āltirmḍy ‘(taḥqiyq: bişhār a‘wād ma‘rwf) ‘bayrwt: dār ālğarb ālislāmy.

Baltāğy ‘muḥmmad. (d t). Minhağ o‘mr bin ālḥaṭāb fiy āltašhryi‘ dirāsāt mustaw‘bat lifiqḥ o‘mr watanziymāth ‘ālqāhirat :dār ālfikr āla‘rby.

Ciulla, j. (2004). Ethics: The heart of leadership (2nd edition). Westport CT: Praeger.

Daft, Richard., (2004), Organization Theory and Design, south - western Thomson, 8th ed., onio, VSA.

Daksin, a'bd ālamiyr a'bd ḥusyn. (1972). Mulāḥazāt ḥawl siyāsāt a'bd ālmalik bin marwān fiy aḥṭiyār a'mālha 'muḡalat āladāb 'kuliyyat āladāb 'ḡām'at baḡdād, 'āl'dad(15) .

Ḍiyā' āldiyn. (d t). A'bd ālmalik bin marwān wāldawlat ālumawiyat ' muṭāb'a siḡil āl'arab. Ṭ2 ālqāhr

Dufresne, P & mckenzie, A. (2009). A Culture of Ethical Leadership. *Principal Leadership*, 10, (2): 36-39.

Ḡafāl 'ḥalyl ibrahym. (1991). Ālḥalyfat a'bd ālmalk bin marwān ālnāqad āladyb 'manšhwrāt dār ālnaḡāl lilṭabā'at wālnašhir wāltawzy' 'āliskandryat 'mišir.

Garner, Eric, (2012). *Effctive Discipline*, Ventus Publishing Aps. J. P. Campbell, R. A. Mccloy, S. H. Oppler and C. E. Sag.

Iḥsān '(d t) a'bd ālmalik bin marwān wadawruhu fiy ṭhaqāfat a'srih ' muḡalat dirāsāt ālu'lwm ālinsāniyyat bālḡām'at ālardaniyyat 'ālmuḡald (13) āl'dad(1) .

Ponn, C. & Tennakoon, G (2009) The association between ethical Leadership and employee outcomes: The Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and organization studies*, 14(1), 79- 83.

Šhākir 'maḥmmud. (1998). A'bd ālmlk bin marwān wasrtahu ' ālmaktab ālislāmy lilṭabā'at wālnašhr

Šharyf 'a'mr. (1991). Naẓm ālḥakam wālidārat fiy āldawlat ālislāmyat 'ālqāhirat :ma'hd āldārsāt ālislāmyat.

Stiab, J & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. *National forum of educational administration and supervision journal*, 29, (2): 23- 29.

Sulymān 'sulymān muḥmmad. (2005). Āltaḡawuq āladaby wālnaqady i'nd ālḥalyfat ālumawy a'bd ālmalik bin marwān 'muḡlat kuliyyat āladāb 'ḡām'at sawhāḡ 'kuliyyat āladāb 'āl'adad (28) 'ālḡuz' (2)