



التأصيل الإسلامي لأنماط النظرية الموقفية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (غزوة الخندق نموذجاً)

د. هيفاء بنت عبد الله السحيم
جامعة الملك سعود، الملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: halsuhaim@ksu.edu.sa

نجلاء هزاع بن قرملة
جامعة الملك سعود، الملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: 443203375@student.ksu.edu.sa

العنود مرزوق الشدقم
جامعة الملك سعود، الملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: 444204633@student.ksu.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى التأصيل الإسلامي لأنماط الإدارة الموقفية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (غزوة الخندق نموذجاً)، من خلال التعرف على مفهوم الإدارة الموقفية في الفكر الإداري الحديث مع بيان أهميتها، وتحديد الأنماط الرئيسية لها، ثم استعراض مفهوم الإدارة الموقفية في الإسلام، وإيضاح أهميتها، وتحليل منهجية الرسول صلى الله عليه وسلم في التعامل مع المواقف وتطبيق أنماط الإدارة الموقفية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المحتوى، واختيار وحدة التحليل (الأحاديث النبوية) التي وردت في الجزء الثالث من كتاب "البداية والنهاية" لابن كثير رحمه الله، مع تحري الأحاديث الصحيحة والحسنة، واستبعاد الأحاديث الضعيفة، واختيار الأحاديث التي تتفق مع أهداف هذه الدراسة، وكشفت النتائج أن الإدارة الموقفية متجذرة في سنة الرسول صلى الله عليه وسلم وإدارته للمواقف المختلفة، وأنها منهج إسلامي اتضح في مواقف الرسول صلى الله عليه وسلم وطريقة تعامله مع الظروف المختلفة، كما بينت نتائج الدراسة أنه هدفت النظرية الموقفية في الفكر الحديث إلى تحقيق مصالح المؤسسة، وهو ما سعت إليه النظرية الموقفية التي هدفت إلى تحقيق مصالح الفرد المسلم، في حيث كشفت نتائج الدراسة أن هناك اختلاف بين هدف الإدارة الموقفية في الإسلام وهو تحقيق المصلحة الدنيوية والأخروية، بينما هدفت الإدارة الموقفية في الفكر الإداري الحديث إلى تحقيق المصلحة الدنيوية فقط، في حين كشفت النتائج أن هناك ثمة اتفاق بين النظرية الموقفية في الفكر الإداري الحديث والنظرية الموقفية الإسلامية حيث اشتملت الأحاديث النبوية الشريفة على جميع الأنماط والأساليب الحديثة بما يتفق مع طبيعة الموقف والحالة والظروف، التي يتم اتخاذ القرارات فيها، وظهرت النظرية الموقفية بأنماطها الأربعة في إدارة الرسول صلى الله عليه وسلم في غزوة الخندق، حيث لم يتخذ نمطاً واحداً بل كان يستخدم النمط المناسب والحل الأمثل لكل موقف حسب ما يناسبه.

الكلمات المفتاحية: التأصيل الإسلامي، أنماط، الإدارة الموقفية.



The Islamic Rooting of Situational Theory Patterns During the Era of the Prophet (peace be upon him) (The Battle of the Trench as a Model)

Haifa Abdullah Alsuhaim

King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: halsuhaim@ksu.edu.sa

Najla Hazza Bin Grmalh

King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: 443203375@student.ksu.edu.sa

Alanoud Marzouq Alshadgam

King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: 444204633@student.ksu.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to establish the Islamic Rooting for situational management patterns during the era of the Prophet (peace be upon him), using the Battle of the Trench as a model. This was done by understanding the concept of situational management in modern administrative thought, highlighting its importance, and identifying its main patterns. Then, the study explored the concept of situational management in Islam, clarified its significance, and analyzed the methodology of the Prophet (peace be upon him) in dealing with situations and applying situational management patterns. The study followed a descriptive-analytical methodology based on content analysis, selecting the unit of analysis (Hadiths) mentioned in the third volume of "Al-Bidaya wa l-Nihaya" by Ibn Kathir (may Allah have mercy on him), focusing on authentic and good Hadiths while excluding weak ones, and selecting Hadiths that aligned with the objectives of this study. The findings revealed that situational management is deeply rooted in the Sunnah of the Prophet (peace be upon him) and his management of various situations. It is an Islamic approach evident in the Prophet's (peace be upon him) responses to different circumstances. Additionally, the study's results indicated that the modern situational theory aimed to achieve the interests of the institution, similar to the situational theory which aimed to achieve the interests of the Muslim individual. However, the results also showed a difference in that situational management in Islam aims to achieve both worldly and hereafter benefits, whereas situational management in modern administrative thought only aims for worldly benefits.

Keywords: Islamic Rooting, patterns, situational management.



مقدمة:

تعد القيادة أساس العملية الإدارية التي تستند عليها المنظمات على اختلاف أنشطتها، حيث إنها أداة مهمة للحكم على نجاح أو فشل أي منظمة، فهي التي تدفع بالطاقات نحو تحقيق الرؤى والغايات، لذلك فهي تشكل نشاطاً إنسانياً منظماً يسعى إلى الوصول للخطط المرسومة.

وتعتبر القيادات الإدارية هي المعيار الذي يحدد نجاح وتميز أي منظمة، فغالباً ما يعود إخفاق بعض المؤسسات - رغم توافر الإمكانيات اللازمة - إلى افتقارها لقيادات ذات كفاءة عالية، لذلك يعد نمط وأسلوب القائد مؤثراً تأثيراً واضحاً على الأفراد داخل المنظمة، وعلى اتجاهاتهم، ودافعيتهم نحو العمل لتحقيق أهداف المنظمة (بهبهاني والرشيدي، 2024).

ولمعرفة النمط القيادي أهمية كبيرة لاسيما ونجاح القادة يقاس بمدى ما يحققه القائد من أثر إيجابي في سلوك الآخرين وفقاً لما يرسمه من طرق ويحدده من سبل، فمن الضروري أن تتوفر في المدير مهارة القيادة والقدرة على التأثير في أداء الآخرين بما يضمن تنفيذهم للمهام التي كلفوا بها بكفاءة وفعالية (كنعان، 2019).

وقد حاولت العديد من النظريات القيادية الحديثة تقديم أفضل الأساليب والأنماط للارتقاء بدور القائد نحو الأفضل، ومن أبرزها النظرية الموقفية التي تفسر كيفية إدارة القادة للعملية الإدارية وتصرفهم في المواقف المختلفة (هلال، 2023)، والتي تعرف بأنها قدرة القائد على التأثير في سلوك العاملين باستخدام عدة أساليب وأنماط قيادية مختلفة تصلح لمواقف إدارية مختلفة، تحقق الهدف المنشود منها (الباطين، 2013).

وقد حازت هذه النظرية على قدر كبير من اهتمام الخبراء والباحثين، بوصفها نظرية تبرز مختلف الأنماط القيادية التي يحتاجها القادة بما يتلاءم مع احتياجات العاملين وطبيعة الموقف (عمر والنكاوي، 2022).

وتقتض النظرية الموقفية أنه لا يوجد نمط وأسلوب قيادي يصلح لجميع المواقف الإدارية (الباطين، 2013)، وأن القادة يتمتعون بالمرونة، وأنهم قادرين على التغيير في أساليبهم وفق الموقف، وتوضيح الطريق للعاملين، وإزالة الحواجز والعقبات التي تواجههم، وتوفير التوجيه والدعم اللازمين لجعل أهدافهم الفردية متناسقة ومتوافقة مع أهداف المنظمة، وزيادة تحفيز العاملين وتمكينهم وتحقيق رضاهم؛ حتى يصبحوا أعضاء منتجين في المنظمة (شقيح والمقادري، 2021).

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على ضرورة تبني أنماط قيادية تتكيف مع العوامل المؤثرة على الموقف القيادي من حيث خصائص المهمة، والتفاعلات بين القائد والعاملين (جرادات والشقران، 2020)، وترى أن استخدام القائد لأساليب وأنماط القيادة الموقفية يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، ويحفزهم للاستمرار في العمل بكفاءة وتميز (الزيود، 2017)، لذلك أوصت نذير (2023) بضرورة العمل على زيادة قدرات القيادات في تطبيق الإدارة الموقفية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية، وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد في تحقيق ذلك.

والمأمل في التاريخ الإسلامي منذ نشأته يجد أنه مليء بالممارسات الإدارية التي من شأنها أن تفتح مدارك القادة لاكتشافها وتطبيقها في الميدان الإداري؛ لتكون منها يتخذها القادة بطرق تتفق مع نظريات الإدارة الحديثة (الحمود، 2023)، حيث عالجت الشريعة الإسلامية المشكلات الإدارية بما يتفق وأحدث النظريات الإدارية مع التزامها بأحكام القرآن الكريم والسنة المطهرة، وإن لم تكن معروفة في صدر الإسلام بمسمياتها العلمية الحديثة إلا أنها كانت معروفة بمفهومها في التطبيق العملي (الدعدي، 2023).

ومن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف بين الأسلوب الإداري في ضوء الفكر الإسلامي، والأساليب الإدارية الحديثة؛ وذلك نظراً لاختلاف الأهداف التي يسعى إليها كل أسلوب، واختلاف الإمكانيات التقنية والإعلامية والعلمية؛ مما ساعد في بلورة الفكر الإداري المعاصر، وطمس معالم الإدارة في الإسلام، ومما ساعد أيضاً على ذلك عدم الاجتهاد وأعمال الفكر من جانب المفكرين المسلمين في تراثهم القديم، وبعدهم عن الشريعة الإسلامية علماً وتطبيقاً (السماني، 2017).

وعلى الرغم من وجود جهود مبذولة لتأصيل العلوم الإدارية، إلا أنها ما زالت ضعيفة جداً (القحطاني، 2020)، فقد أظهرت دراسة العيسى (2017) أن هناك ضعف في الإنتاج العلمي في هذا المجال، وفي العمل المؤسسي، وأيضاً في الدعم والتشجيع نحو التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم، ومن هذا المنطلق جاءت العديد من الدراسات التي تدعو إلى تأصيل الإدارة، والتخطيط الجيد لها ومتابعتها، فقد أوصت دراسة الدعدي (2023) على ضرورة الاهتمام بتأصيل مواضيع الإدارة لتكوين قاعدة بيانات مبنية على أسس الدين الإسلامي، وأوصت دراسة القحطاني (2020) بضرورة الاهتمام بمصادر الفكر الإداري الإسلامي لما له من أهمية كبرى في الواقع



المعاصر، كما أوصت دراسة الرويلي (2018) بالقيام بالمزيد من البحوث في موضوع المبادئ والسمات القيادية في الفكر الإسلامي.

ومما سبق يتبين أن الدعوة إلى تأصيل النظريات القيادية إسلامياً، ليست إلا دعوة لتصحيح مسار الإدارة والقيادة في إطار الفكر الإداري الإسلامي بوجه عام والقيادة الموقفية بوجه خاص، لأن هذا الفكر يستند على مصدرين روحيين هما القرآن الكريم والسنة النبوية، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي تسود المجتمع الإسلامي.

مشكلة الدراسة

تعد النظرية الموقفية أحد النظريات الحديثة التي تسعى المنظمات لتبني مبادئها وأنماطها لتحقيق الجودة والتحسين المستمر، فقد تزايد الاهتمام بها بسبب التغيرات في بيئة العمل، وطبيعة العاملين دعت إلى تبني أساليب قيادية حديثة تتناسب مع الظروف واختلاف المواقف، وهذه من أهم الأسس والمبادئ التي تركز عليها النظرية الموقفية (عيسى، 2019)، وقد أوصت دراسة عمر والنكلاوي (2022) إلى ضرورة التنوع في أساليب الإدارة وفقاً للمواقف الطارئة التي تواجه القائد، إلا أن تطبيق القيادة الموقفية يحتاج إلى خبرة القيادات ومدى تقبلهم لنظرياتها وكذلك استعداد المؤسسات التي ينتسبون إليها لتطبيقها (الباش، 2022).

وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت النظرية الموقفية نظراً لأهميتها في تطوير المنظمات؛ إلا أنه في المقابل هناك قلة في الدراسات التي تطرقت للنظرية الموقفية من منظور إسلامي رغم وجودها بشكل صريح وواضح في مصادر الدين الإسلامي القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

وقد تطرق النوافلة (2000) للنظرية الموقفية في سياق القرآن الكريم وذكر أن هناك العديد من الآيات القرآنية الكريمة التي اشتملت على قرارات موقفية تتفق مع طبيعة الموقف والحالة والظرف التي يتم اتخاذ القرارات فيها، كما أشارت دراسة ميرزال ونيغلاساري (Mirzal & Ninglasari, 2021) إلى أن النبي محمد صلى الله عليه وسلم استخدم أسلوب القيادة الموقفية في قيادة الأمة سواء قبل الهجرة أو بعدها، ويظهر ذلك جلياً من خلال مبدأ التدرج في تطبيق التعاليم الإسلامية.

وقد أوصت العديد من الدراسات ومنها دراسة داود (2016) بالاهتمام بسيرة الأنبياء عليهم السلام في جميع الجوانب القيادية والإدارية وأخذها بعين الاعتبار لتكون مواضيعاً للدراسات القرآنية والإدارية، واعتبار حياة الأنبياء مدارس مثالية في حل المشكلات التي تواجه القادة في المنظمات، لا سيما في ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولت تأصيل النظرية الموقفية في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم.

ومن هذا المنطلق تتضح ضرورة تأصيل النظرية الموقفية إسلامياً لتطبيقها داخل المنظمات، والاستفادة منها، حيث أكدت دراسة كل من مهورباشة (2017) والحمد (2023) على ضرورة أن يكون التأصيل الإسلامي أحد اهتمامات متخصصي علم الإدارة، لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تأصيل أنماط الإدارة الموقفية في التاريخ الإسلامي، وبالنظر إلى حياة الرسول صلى الله عليه وسلم كقائد فكل قول أو فعل أو تقرير منه يعتبر موقف قيادي استخدم فيه أسلوب ونمط يتناسب معه، وأعتبر العديد من الباحثين أن الحروب والمواقف الحرجة والأحداث المفاجئة، فرصة لظهور الأنماط القيادية الناجحة (الزومي، 2018)؛ لذلك تم اختيار غزوة الخندق تحديداً، كونها أول غزوة جمعت بين المسلمين والمشركون واليهود، والتي انتهت بانتصار المسلمين، وهذا ما يثبت فعالية قيادة النبي صلى الله عليه وسلم وتطبيقه للإدارة الموقفية تبعاً لاختلاف أنماط الشخصية ونضج العاملين بتنوع الطوائف الدينية، وهذا ما يمكن تأصيله في المنظمات الحديثة لتكون مرشداً ودليلاً يستطيع القائد من خلالها التعامل مع الأنماط الشخصية المختلفة، وتنوع المواقف.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما التأصيل الإسلامي لأنماط النظرية الموقفية في عهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم (غزوة الخندق نموذجاً)؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم النظرية الموقفية في الفكر الإداري الحديث؟
2. ما أهمية النظرية الموقفية في الفكر الإداري الحديث؟
3. ما الأنماط الرئيسية للنظرية الموقفية في الفكر الإداري الحديث؟
4. ما مفهوم النظرية الموقفية في الإسلام؟



5. ما أهمية النظرية الموقفية في الإسلام ؟
6. ما التأصيل الإسلامي لأنماط النظرية الموقفية في عهد الرسول محمد ﷺ (غزوة الخندق نموذجاً)؟
أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم النظرية الموقفية في الفكر الإداري الحديث.
2. توضيح أهمية النظرية الموقفية في الفكر الإداري الحديث.
3. تحديد الأنماط الرئيسية للنظرية الموقفية في الفكر الإداري الحديث.
4. التعرف على مفهوم النظرية الموقفية في الإسلام.
5. توضيح أهمية النظرية الموقفية في الإسلام.
6. التأصيل الإسلامي لأنماط النظرية الموقفية في عهد الرسول محمد ﷺ (غزوة الخندق نموذجاً).

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية الآتية:
الأهمية العلمية:

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بالتوجه الحديث في الإدارة لتأصيل النظريات الإدارية وفقاً للتصور الإسلامي، حيث تحاول هذه الدراسة تأصيل النظرية الموقفية.
2. استنباط أنماط النظرية الموقفية من خلال المراجعة الأدبية لسيرة الرسول ﷺ.
3. تسهم هذه الدراسة في التوسع في الدراسات التي تتناول التأصيل الإسلامي، مما يثري المكتبة العربية بالمواضيع المتصلة بالتراث الإسلامي القيم، والتي تفتقر لمثل هذه الدراسات.

الأهمية العملية:

- 1- تقدم هذه الدراسة للإدارة العليا في المنظمات، ولتتخذ القرار إطاراً عملياً لموضوع التأصيل الإسلامي للقيادة الموقفية وهو من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تلاقي اهتماماً من قبل متخذي القرار.
- 2- تتبع أهمية الدراسة من حيث تبيان المنهج النبوي القيم في معالجة المواقف، وكذلك دليل ومرشد للقيادة في كافة المنظمات.
- 3- من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في تهيئة المناخ المناسب لتوظيف أنماط القيادة الموقفية في تطوير المؤسسات الإدارية بعد تأصيلها إسلامياً.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأسبب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية من خلال استعراض ما جاء في السنة النبوية، واستعراض ما جاء في الدراسات التي تناولت التأصيل الإسلامي، والقائم على تحليل المحتوى، ويقصد بتحليل المحتوى " أسلوب بحثي لوصف المحتوى الظاهر بشكل موضوعي كمي أو نوعي، ويهدف في الأساس إلى جمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة معينة عن طريق الرجوع للمصادر البحثية مثل الكتب والتسجيلات الصوتية والمرئية والسجلات المكتوبة" (مجدي، 2022).

وتم تحليل المحتوى في هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- 1- استخلاص مفهوم النظرية الموقفية وأهميتها وأنماطها في الفكر الإداري الحديث من الأدبيات السابقة.
- 2- اختيار وحدة التحليل (الأحاديث النبوية) التي وردت في الجزء الثالث من كتاب "البداية والنهاية" والذي ركز على الممارسات الإدارية للرسول ﷺ والتي اتضحت بشكل كبير في غزواته وتم اختياره لتفرده بسرد الغزوات بشكل تفصيلي وحدة التحليل كما يلي:
- البحث في الأحاديث التي ظهرت فيها قيادة الرسول ﷺ للمواقف والظروف التي أحاطت بالدولة الإسلامية.
- اختيار الأحاديث النبوية الصحيحة والحسنة واستبعاد الأحاديث الضعيفة والمكررة لنفس الموقف.
- اختيار الأحاديث النبوية التي تناسب هدف الدراسة والتي يمكن استنباط مواقف الرسول ﷺ منها في هذه الغزوة، والتي يمكننا تأصيلها إسلامياً في الإدارة الحديثة.
- تحليل وحدة التحليل (الأحاديث النبوية) وتفسيرها، واستخلاص معانيها المتفقة مع هدف الدراسة.



إجابة السؤال الأول: ما مفهوم الإدارة الموقفية في الفكر الإداري الحديث؟

تتميز المنظمات الحديثة بأنها تعمل في بيئة مفتوحة على جميع المجالات؛ نظرا للتطور والترابط بين البيئة الداخلية والخارجية لها، مما أدى إلى سعي القائد لإيجاد آليات فعالة للتكيف وإدارة المنظمة للحفاظ على بقائها، وقد حاولت العديد من النظريات في القيادة الإدارية تقديم أفضل الأساليب لتحسين أداء القائد في المنظمات (بهبهاني والرشيدي، 2024)، فالقيادة تعد حلقة الوصل لتوجيه الطاقات بأسلوب يضمن عمل العاملين بين خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية (الحارثي والحسوني، 2013).

فجاءت الإدارة الموقفية خليط من تفاعلات إيجابية بين الموقف الحالي، والظروف المحيطة، والاتجاه العام للموقف، والإمكانات المتاحة (جمال، 2012). تقوم النظرية الموقفية على الربط بين الأنماط السلوكية الشخصية للعاملين والموقف الإداري باعتباره العامل المؤثر في تحديد النمط المناسب الذي يختاره القائد في الموقف، فالنظرية الموقفية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تنادي بالتعامل مع الموقف حسب ما يتطلبه الموقف، وما تقتضيه الظروف البيئية المحيطة بمن يعينهم الموقف (الطعجان، 2014)، ومن هنا يتضح أن الفكرة الجوهرية لنظرية القيادة الموقفية تقوم على تأثير شخصية القائد، وطبيعة العاملين، والموقف، إذ يشكل الموقف تأثيرا على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب (حلاق، 2020).

ويرى الباش (2023) أن القيادة الموقفية هي "القيادة التي تتكيف مع متطلبات المواقف المختلفة، وتعتمد على التوجيه والمساندة لتلبية الحاجات المتغيرة لأفراد الجماعة، بحيث يتعاملون مع الموقف بأفضل صورة ممكنة" (ص. 140). كما تعرف القيادة الموقفية بأنها "الإدارة التي تقر بأن النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغير بحسب الموقف، وأن هناك ظروفًا وعوامل متعددة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة في كل موقف" (كنعان، 2019، ص. 4).

ويعرفها كلا من عمر والنكلاوي (2022) بأنها "الإدارة التي تقر بأن النمط القيادي متغير حسب الموقف، حيث يوجد ظروف ومواقف طارئة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة المناسب وفقا لكل موقف" (ص. 31). كما تعرف القيادة الموقفية بأنها " العملية التي تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه سواء كان مساندا أو مشاركا أو موجها، وبين كفاءة الأتباع والتزامهم، والقادة الفاعلون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون ثم يكيّفون أسلوبهم لتلبية تلك الاحتياجات من خلال إدارة تسيطر على الفوضى، وتحولها إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتحفيز ومتابعة" (جرادات والشقران، 2020، ص. 16). وتذكر العبيد (2019) سبب تسمية النظرية الموقفية بهذا الاسم، وذلك لاعتمادها على الموقف أو الظرف الذي يمكن القائد من فهم النمط المناسب لحل المشكلة استنادا لظروف الموقف الذي يواجهه، ولهذا السبب تعد المواقف في هذه النظرية المعيار الرئيس لتشخيص القيادة الفعالة، ويرى شانهال (Chenhall, 2003) أن هناك عوامل مختلفة تتأثر بها الإدارة الموقفية أولها عوامل البيئة الخارجية وهي جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة، ولها القدرة على التأثير في كل أو جزء منها، أما العامل الثاني فهو عوامل البيئة الداخلية وهي جميع الخصائص التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية للمنظمة، وكذلك حجم المنظمة والهيكل التنظيمي لها، والتي من شأنها أن تؤثر على قرارات القائد في إدارة المواقف.

إجابة السؤال الثاني: ما أهمية الإدارة الموقفية في الفكر الإداري الحديث؟

تبرز أهمية الإدارة الموقفية في المنظمات بأنها تعمل في ظل تسارع الأحداث وضيق الوقت، فاتخاذ القرارات والسرعة في التصرف مع إدراك العناصر الضرورية للموقف دون الإخلال بأحد مكونات المنظمة من شأنه إصدار قرارات جيدة، كما أن للإدارة الموقفية أهمية في تحقيقها للمرونة التنظيمية التي تخلق منها المنظمات الإدارية البيروقراطية، فالموقفية تمنح حرية نسبية للقائد في المنظمات الحديثة في التصرف وفق ما يراه مناسباً مع التغيرات غير المتوقعة (جمال، 2012).

كما أن الإدارة الموقفية تساهم بتشكيل سمات القائد بعد مروره بالعديد من المواقف، فالقائد يتفاعل مع الموقف، حيث يؤثر عليه ويتأثر به وبالتالي تكسبه الخبرة في التعامل مع المواقف المستقبلية (الباش، 2023)، حيث يعتمد نجاح القائد على كفاءته وقدرته على التعامل مع ظروف الموقف الذي يواجهه، فكلما استخدم القائد إمكاناته وقدراته في الموقف كلما كان أكثر تأثيراً ونجاحاً (الطاهر، 2017).

ويوضح نورسهلوس (Northouse, 2013) أن تطبيق القيادة الموقفية يتيح للمنظمة التكيف مع احتياجات العاملين اعتماداً على درجة الاحتياج، فعندما يستخدم القائد القيادة الموقفية في التعامل مع المواقف فإنه يحقق



للعاملين الانتماء المهني حينما يشعرون بأن المنظمة تحترم احتياجاتهم وتقدرها، وبالتالي يتحقق الانتماء والولاء لهذه المنظمة.

وترى قماش (2020) بأن النظرية الموقفية تعمل كدليل ارشادي للقائد توضح له كيف تصبح القيادة فعالة داخل المنظمة وتحقق أداء أفضل للعاملين، حيث تقدم له أنماط عديدة وتقدم له كيف يتصرف مع الموقف وفقاً للمطلوبات والظروف المحيطة، ولذا فهناك علاقة ارتباطية تبادلية إحصائية بين استخدام أنماط القيادة الموقفية ورفع الكفاءة الأدائية للعاملين في المنظمة (عمر والنكلاوي، 2022).

ويرى الحسيني والمسعودي (2019) أن النظرية الموقفية ظهرت لمعالجة الخلل في النظريات الإدارية الأخرى التي تعتمد النظام المغلق، فجاءت لتمنح الإدارة المرونة في تطبيق رؤيتها وأهدافها بما يتلاءم مع قدراتها ويوافق بيئتها الداخلية ويراعي البيئة الخارجية بما يحقق استثمار الموارد.

وتكمن أهمية النظرية الموقفية في إمكانية ممارسة القائد الإداري لأنماط قيادية مختلفة بناء على الموقف، كونها تسعى للوصول إلى أعلى حد من درجات الفاعلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ربطها بالهدف العام للكيان الإداري فجعلت فاعلية نجاح القائد مرتبطة باهتمامه بحاجات العاملين وبالموقف الإداري في المنظمة، فينتقل القائد من نمط إلى نمط آخر حسب ما يقتضيه الموقف الإداري لتحقيق الأهداف المنشودة، الذي يضمن استمرارية وديمومة الكيان والعمل على نموه من خلال مواجهة المواقف (شقيذ والمقدادي، 2021).

إجابة السؤال الثالث: ما الأنماط الرئيسية للإدارة الموقفية الحديثة؟

تتضح أهمية النمط القيادي كونه العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة باعتباره من العوامل الرئيسية لنجاح أو فشل أي منظمة (Wang, 2010)

ويعتبر الاعتماد على أسلوب واحد في القيادة أمراً غير فعال وغير ملائم في الاستجابة للمتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر على طبيعة الموقف القيادي، لذا يرى الكثير من الباحثين أنه لا يوجد نمط قيادة واحد يناسب الجميع (Hottinger, 2018)؛ لذلك يستخدم القادة أنماطاً قيادية متعددة استناداً إلى سلوكيات، وعلاقات، واستعدادات العاملين، (Bedford & Gehlert, 2013).

ويرتبط نجاح أنماط القيادة الإدارية بمدى ملاءمتها للموقف، أي أنه كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد ملائماً لمطلوبات الموقف كلما ازدادت فرصة نجاحه في القيادة، أي أنه كلما تغير الموقف والبيئة تطلب تغييراً في الأنماط القيادية بما يتناسب مع الظرف الجديد (قماش، 2020).

وتقوم نظرية القيادة الموقفية على الربط بين الأنماط السلوكية، والموقف الإداري، وتؤكد على أن الأنماط السلوكية لدى القائد لا تعمم في كل زمان ومكان (كنعان، 2019). وهذه العوامل التي تحدد النمط القيادي في هذه النظرية فاعلية القيادة التي تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه، وطبيعة العاملين التابعين له، والموقف السائد؛ إذ يُشكل الموقف تأثيراً على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب (حلاق، 2020)، ولذلك تعد الأنماط القيادية في النظرية الموقفية أكثر شمولاً من الأنماط الأخرى لأنها تعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب مطلوبات الموقف (الجهني والعضيب، 2023).

ويرى رواد النظرية الموقفية أن النمط القيادي يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للعاملين، ومدى استعدادهم للعمل في المنظمة فقد أطلق عليها اسم "نظرية النضج الوظيفي للعاملين" (بن حفيظ والشايب، 2016)، لذلك أوصت العديد من الدراسات ومنها دراسة الجهني والعضيب (2023) أنه لا بد من تعزيز استخدام الأنماط القيادية المناسبة من خلال قياس مستوى النضج والاستعداد الوظيفي، وقدرة العامل لإنجاز المهام الموكلة إليه.

ويُعرف هيرسي وآخرون (Hersey et al, 1984) النمط القيادي بأنه "سلوك القائد الذي يحاول من خلاله التأثير في الآخرين، ويشتمل على السلوكيات التوجيهية المتعلقة بالعمل، والسلوكيات المساندة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية"، وأشار داف (Daft, 2004) بأن النمط القيادي هو الفعل الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين في ضوء الصلاحيات الممنوحة له وعن طريق التأثير بقصد تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، ولذا فإن النمط القيادي هو إجراء تغييرات ذات قيمة عالية وخلق ثقافة خاصة بالمؤسسة تؤدي إلى تعزيز أداء العاملين وتطور في أدائهم الوظيفي فضلاً عن التزامهم التنظيمي بنظم وقواعد العمل الوظيفي للمؤسسة (البياتي، 2022)، ومن هذا فإن النمط القيادي هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (السعدي، 2020).



ويرى ثيموس وقلاس (Thompson, & Glasø, 2015) أن النظرية الموقفية تقترح تصنيف يتألف من أربع أنماط رئيسية للقيادة تتدرج ما بين التوجيه إلى التفويض، وتتضمن إطار عمل لموائمة كل نمط، ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً/ نمط التوجيه (Guiding Style)

يستخدم القائد الموقفي هذا النمط عندما يقتصر التابعون إلى المهارات المحددة المطلوبة للوظيفة التي يقومون بها على الرغم من أنهم على استعداد للعمل في المهمة (الراجح، 2022)، أو عندما يكون الأتباع متزمتين بالقوانين والتعليمات، ومتطلبات المهمة غامضة، والقواعد التنظيمية غير واضحة، والمهمة معقدة (شقيده والمقدادي، 2021)، ويرى الحارثي والحسوني (2013) أن هذا النمط يضطر القائد إلى استخدامه في أوقات الأزمات ومع الموظفين الصعبين، ولكن الاعتماد عليه وحده يؤدي إلى الفشل الذريع. ويعد هذا النمط هو الأفضل مع الموظفين الجدد، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات حيث يهتم بالمهمة ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية (بهبهاني والرشيدي، 2024)، كما يهتم بالتوجيه المباشر للأتباع مع تحديد كيف ومتى وأين ينجز العمل (الشهري والمخلاقي، 2019).

ويقوم هذا النمط على أساس توجيه المرؤوسين بما يفترض القيام به (البياتي، 2022)، حيث يقوم القائد بتقديم التوجيهات الأساسية حول موضوع معين ولا يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات (Mahdi et al, 2014)، ويوجه القائد من خلال هذا النمط المرؤوسين إلى أسلوب ووسائل تحقيق الهدف، كما يؤكد على وجود معايير واضحة لأداء التابعين ضمن لوائح من القواعد والقوانين (شقيده والمقدادي، 2021).

ثانياً/ النمط المساند (Supportive Style)

يحتاج العاملون في هذا النمط إلى الدعم والتشجيع والمساندة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال الموكلة إليهم، ففي هذا النمط يحاول القائد استخدام أسلوب التشجيع والدعم مع العاملين الذين يرفضون أداء الأعمال بسبب قلة الخبرة فيبيدي اهتماماً بالغاً بالعاملين واحتياجاتهم (الظاهر، 2017).

ويعرف النمط المساند بأنه " القيادة الداعمة التي تدعم جهود العاملين وتقوم على تفهم مشاكلهم، وتشاركهم في صنع القرارات" (Mahdi et al, 2014, p.1078)، فالعاملين بمرور الوقت تكون لديهم الخبرة نوعاً ما في عملهم وكذلك هناك بداية احتكاك بينهم وبين الزملاء والقادة، فيتخذ الإداري نمط المساندة لتحقيق أهداف المنظمة؛ لأن لديه اهتمام بالأفراد كأصحاب خبرة قليلة يرغب في تنمية قدراتهم، وفي الوقت نفسه يكون لديه اهتمام بالإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.

كما يعرف النمط المساند بأنه "أسلوب قيادي قائم على التوازن بين العمل ومراعاة الجانب الإنساني، وفيه يهتم القائد بالعمل والعلاقات الإنسانية مع العاملين" (بهبهاني والرشيدي، 2024، ص. 373)، فعندما يشعر العاملون بالثقة في إنجاز مهامهم فإن القائد يفتح معهم الاتصال والاصغاء لهم ودعمهم ومساندتهم (عمر والنكلاوي، 2022).

ويشير شقيده والمقدادي (2021) أنه على القائد استخدام النمط المساند عند قيام العاملين بالمهام غير المرضية، من خلال رعايتهم والاهتمام بحاجاتهم واتباع أفضل الطرق في التعامل معهم، وعلى القائد تفهم المشكلات التي تواجههم أثناء أداء العمل الأمر الذي قد يجعل العمل ممتعاً للعاملين، لذلك يستخدم الأسلوب المساند عندما يهتم القائد بالإنتاج والعمل بإقامة علاقات إنسانية مع العاملين (جرادات والشقران، 2020).

ثالثاً/ نمط المشاركة (Participation Style)

هو الأسلوب القيادي القائم على المشاركة وفيه يهتم القائد كثيراً بجانب العلاقات الإنسانية، بهدف تشجيع العاملين لحل مشكلاتهم وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر، ويشارك العاملين معه الآراء المتعلقة بالعمل، ولكن الأمر يرجع إليهم في تبني الفكرة أو رفضها (بهبهاني وبهبهاني، 2024).

وأشار فرحان (Farhan, 2018) أن النمط المشارك يشجع المرؤوسين في جميع مستويات المنظمة على طرح أفكارهم وفق الأهداف التنظيمية وحل المشكلات وغيرها. وتعني فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات أن القائد الموقفي يكون متحفزاً لتبني القيادة التشاركية في حالة سماح الموقف بذلك (Perna, 2016). كما إن المشاركة في اتخاذ القرارات هي أسلوب للقيادة يعمل فيه جميع أعضاء المنظمة معاً لاتخاذ القرارات (نذير، 2023).

ويرى إيمرون وآخرون (Imron et al, 2019) أن المشاركة تكون من خلال منح القائد الموقفي لمرؤوسيه إمكانية اتخاذ القرارات ضمن عدد من الخيارات الروتينية، ويترك القائد الموقفي مهمة حل المشكلات ذات الأثر



الكبير لنفسه كونها عادة ما تكون خارج نطاق صلاحيات وخبرات الفريق، إلا أن القائد الموقفي يعطي القليل من المساحة للمرؤوسين حتى يشاركوا في عملية صنع القرار، وهذه تعتبر مشاركة فقط وليست تمكين أو تفويض. ويكون للنمط التشاركي تأثير إيجابي عندما يكون التابعون مستقلين واثقين من أنفسهم ولديهم ميل للسيطرة وهذا النوع من التابعين يستجيب بشكل إيجابي للمشاركة في صنع القرار وفي هيكلة العمل (شقيذ والمقدادي، 2021)

رابعاً/ نمط التفويض (Delegation Style)

عندما يصبح العامل متمكناً من العمل وقادراً على القيام بكافة الأعمال، يكون قد حصل على ثقة القائد ويتمتع بالدافعية للعمل، فيكون النمط المفوض هو النمط القيادي الذي يتناسب معه فيفوض له أداء العمل (الطاهر، 2017)، فالنمط المفوض يستخدمه القائد في المنظمة مع العاملين الذين لديهم قدرة بأداء المهام كافة كما يطلبها القائد (Raza & Sikandar, 2018)، ويؤكد جرادات والشقران (2020) بأن أسلوب التفويض يناسب العاملين الذين لديهم استعداد وقدرة على أداء الأعمال التي يكفون بها، بل ويتمتعون بثقة عالية من القائد. ويعرف نمط التفويض بأنه "أسلوب أو نمط قيادي يترك فيه المدير الشأن فيما يتعلق بالعمل، إلى المستوى الوظيفي الأقل، ويقوم بدور الاستشاري عند حاجة الآخرين إليه" (الأعرج آخرون، 2020، 204)، حيث يكون اهتمام القائد في هذا النمط بالإنجاز والافراد منخفضاً؛ وذلك لأن قدرات العاملين واستعداداتهم أصبحت في أحسن صورة (بهبهاني والرشيدي، 2024).

ويعرف الشهري (2019) نمط التفويض بأنه "هو ذلك النمط الذي يستخدمه القائد مع التابعين عندما يكن مستوى النضج الوظيفي للتابعين مرتفعاً ويكون دوره استشارياً فقط في الوقت الذي يطلب منه ذلك" (ص.180)، فالعامل إذا كان على درجة عالية من النضج تجاه المهام التي يؤديها، فإن القائد يحدد له المهام ويترك له حرية تنفيذها ويعطيه درجة عالية من الثقة (قماس، 2020).

وقد ذكر هاوس (2006) أن القادة قد يظهرون نمطاً واحداً أو أكثر من هذه الأنماط الأربعة مع مختلف العاملين في مختلف المواقف، والنظرية الموقفية تمكن القادة أن يكتفوا بأنماطهم وفقاً للموقف، وهذا يؤكد ما ذكره رامكيسون (Ramkissoon, 2013) بأن النظرية الموقفية تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد ملائم للقيادة يتناسب مع جميع المواقف والظروف، بل لابد من تعديل الاستراتيجيات مع تغير المواقف وتعديل النمط المتبع بما يتلاءم مع مستوى نضج العاملين في إنجاز المهام.

إجابة السؤال الرابع: ما مفهوم النظرية الموقفية في الإسلام؟

تتميز الإدارة الإسلامية بالشمولية، فهي عقيدة وعلم وفن في آن واحد؛ فهي عقيدة لأن المبادئ والقواعد والقوانين التي تعتمد عليها مستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وهي علم لأنها تحوي مجموعة من المبادئ والنظريات التي تمثل في مضمونها حقائق جوهرية وأساسية يمكن الاعتماد عليها، وهي فن لكونها تعتمد على موهبة الشخص، وقدرته على استخدام ذكائه في الطريقة المثلى (كرتات، 2016).

فالإدارة في المفهوم الإسلامي، هي القدرة على استخدام كل الإمكانيات البشرية والمادية لغرض إنجاز وتحقيق تلك الأهداف المرسومة والمتبلورة منذ أن نزل القرآن الكريم على سيدنا محمد ﷺ، وأمره بالتبليغ إلى الناس كافة، فقال تعالى: {يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ} (القرآن الكريم، سورة المائدة: 67)، ودلالة الآية الكريمة أن هذه الدعوة التي هي في الحقيقة تمثل - إن جاز التعبير - البذرة الأولى لإرساء الإدارة الإسلامية، وهذا بلا شك يحتاج إلى إمكانيات بشرية، وإن تمثلت أول أمرها في الرسول ﷺ؛ إلا أنه في المستقبل سيحمل أمر هذه الدعوة الكثير من رجالات العلم والمعرفة، كما أن هذه الدعوة تحتاج إلى أنماط قيادية ناجحة من أجل تحقيق وصول الدعوة إلى كل من يحتاجها (كشلاف، 2012).

وبما أن الإدارة الإسلامية ليست غاية في ذاتها؛ وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف معينة، لذا فإن هذه الوسيلة يجب تطويعها وتنظيمها بالشكل الذي يمكن معه تحقيق هذه الأهداف على أحسن وجه في ظل الظروف البيئية المختلفة (العمرى، 1995). وحيث أن لكل موقف مطلب قيادي، وأن الشخص الذي يملك أكبر قدر من المهارات التي تستجيب لمتطلبات الموقف هو الأنسب لتولي قيادة هذا الموقف (الزومي، 2018).

لذلك تعتبر الإدارة الموقفية في الإسلام مبدأً أساسياً في تنفيذ جميع قيم التعاليم الإسلامية حتى يكون الإسلام مناسباً لجميع الظروف الزمانية والمكانية، فالمتتبع لسيرة النبي محمد ﷺ بجده قادراً على تغيير أسلوب قيادته ومنهجه بما يتناسب مع الوضع واختيار الأشخاص المناسبين الذين لديهم المهارات والكفاءات اللازمة لإنجاز



المهام المطلوبة، فالنبي محمد صلى الله عليه وسلم هو نموذج للقائد الفعال الذي يستطيع تكيف أسلوب قيادته مع الوضع الحالي (Hutagaluh et al, 2020).

ونجد أن القيادة الموقفية للرسول صلى الله عليه وسلم ظهرت في عدة مجالات كالخطب والتنظيم للدعوة الإسلامية في المجتمع المكي والمدني، وما قام به من المؤاخاة بين الأنصار والمهاجرين وإبرام الاتفاقيات مع غير المسلمين، واختيار الولاة والقادة (داود، 2016).

ويمكن تعريف النظرية الموقفية في الإسلام بأنها النظرية التي تؤمن بضرورة تنوع الأنماط القيادية وفق المتطلبات والأهداف الدينية للموقف التي يسعى القائد إلى تحقيقها، وأنه لا يوجد نمط قيادي محدد يصلح لجميع المواقف، وأن الأساليب والأنماط القيادية تقوم على قدرة القائد على تكيف أسلوبه ونمطه القيادي مع واقع السياق الإسلامي والاجتماعي للأمة الإسلامية.

إجابة السؤال الخامس: ما أهمية النظرية الموقفية في الإسلام؟

تأتي أهمية الإدارة في الإسلام منذ بدأ عليه الصلاة والسلام في الدعوة للدين الجديد، والاهتمام بجميع أفراد المجتمع الإسلامي من جميع النواحي، حيث كان عليه الصلاة والسلام يمارس جميع مسؤولياته الإدارية، من خلال الجمع بين ما يتطلبه الدين من أحكام، والدنيا من أعمال وغايات، كما جمع بين السياسة، والقيادة العسكرية حين تدعو الحاجة (كشلاف، 2012).

فجاءت الإدارة الإسلامية لتنظم جميع جوانب الحياة الإنسانية، من سياسية وفكرية وتربوية واجتماعية وأخلاقية، مع اعتبار حدود الزمان والمكان، فلم تترك جانباً من جوانب الحياة إلا تناولته (النوافلة، 2000)، قال تعالى: {وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ} (القرآن الكريم، النحل: 89)

فالإدارة الإسلامية لم تتخذ نمطاً واحداً بعينه من أنماط الإدارة ولم تفرض حلاً وحيداً لا تحيد عنه، ولم تلتزم بموقف رتيب ثابت لا يتغير بتغير الظروف والأحوال، بل أنها كانت تقدم النمط المناسب والحل الأمثل لكل وضع قائم حسب ما يناسبه (العمرى، 1995).

وهنا تظهر أهمية النظرية الموقفية في الإسلام في مراعاة الموقف، والفروق الفردية. فقد اقتضت حكمة الله وجود هذه الفوارق بين الناس في القدرات والامكانيات، وكذلك في الخصائص، ومراعاة ظروف العمل وملابساته وبيئته، ومن الشواهد على ذلك قوله تعالى: {وهو الذي جعلكم خلائف في الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم في ما آتاكم إن ربك سريع العقاب وإنه لغفور رحيم} (القرآن الكريم، الانعام: 165)، كما تبرز أهميتها في إشباع جميع الحاجات الفكرية والمادية والإنسانية والعلمية، بالإضافة إلى الحاجات الدينية التي تهدف إلى ضبط السلوك الإنساني وفق فلسفة إدارية، كما تؤمن النظرية الموقفية في الإسلام بالتجديد ومواكبة كل عصر، حتى أن الفقهاء رسخوا كثيراً من القواعد الفقهية على ضوء ما أملت عليه هذه العقيدة. ومن هذه القواعد: "الضرورات تبيح المحظورات"، وأيضاً "تتغير الأحكام بتغير الأحوال والأزمان" وقال تعالى: {فمن اضطر غير باغ ولا عاد فلا إثم عليه} (القرآن الكريم، البقرة: 173) (النوافلة، 2000).

كما أن الإدارة الموقفية جزء لا يتجزأ من جميع التعاليم الإسلامية، ويظهر ذلك في التباين بين إدارة النبي صلى الله عليه وسلم للفترتين المكية والمدنية، وأيضاً في مبدأ التدرج في تطبيق تعاليم الإسلام تبعاً لواقع التابعين وقدراتهم الاجتماعية (Mirzal & Ninglasari, 2021).

إجابة السؤال السادس: ما التأصيل الإسلامي لأنماط الإدارة الموقفية؟

يعد موضوع التأصيل الإسلامي للعلوم بشكل عام والعلوم الإدارية بشكل خاص، من المهام العظيمة الملقاة على كواهل الباحثين المتخصصين كل في مجاله، وقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة دعوات من المتخصصين لتأصيل العلوم تأصيلاً إسلامياً، وربطها بالجذور الإسلامية المذكورة في آيات القرآن الكريم وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، بالإضافة إلى ما كتبه علماء المسلمين الأوائل في موضوعات تبين الاستفادة منها في التخصصات المعاصرة (المقادي، 2017).

وقد عرف حمرون (2012) التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة بأنه "إعادة بناء علم الإدارة وما يتضمنه من مفاهيم ونظريات وتجارب وموضوعات وفق أصول ومقاصد الشريعة الإسلامية المنبثقة من كتاب الله عز وجل وسنة نبيه المطهرة، وجهود العلماء المسلمين ونتائج الأمم الأخرى بما لا يتعارض مع هذه الأصول والمقاصد، وفق منهجية تجمع المتخصصين بعلم الإدارة والمتخصصين بالشريعة الإسلامية وأصولها ومقاصدها لضمان سلامة البناء" (ص.36).



ويمكن الاستفادة من النظرية الموقفية الحديثة في الإدارة، وتوظيف وظائفها في المجتمع المسلم (النوافلة، 2000)، وبتتبع سيرة النبي محمد ﷺ، نجد أنه برزت مهاراته القيادية في جميع الظروف والمواقف التي تعرضت لها الأمة الإسلامية في عهده، وكيف أنه تعامل مع كل موقف بالأسلوب والنمط الذي يناسبه. قال تعالى في صدر سورة الأحزاب " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا (21)" فحياة الرسول ﷺ مليئة بالمواقف والأحداث التي يمكن لعلم الإدارة الحديث استنباطها وتأصيلها بما فيها من وظائف وأساليب يمكن توظيفها في المنظمات الحديثة، وعليه؛ سيتم فيما يلي تأصيل النظرية الموقفية في أحد غزوات الرسول محمد ﷺ وهي غزوة الخندق كما يلي:

أولاً/ نمط التوجيه

تكشف توجيهات الرسول صلى الله عليه وسلم لأتباعه ما يجب عليهم أن يفعلوه، وما ينبغي عليهم أن يتركوه مما لا يتوافق مع السلوكيات الحميدة التي حث عليها الشرع الحنيف، وذلك بأسلوب لم تغب عن سمائه روح البلاغة العالية وجوهرها (اسماعيل، 2019).

ويتضح النمط التوجيهي للرسول ﷺ في غزوة الخندق فيما رواه ابن اسحاق أن رسول الله ﷺ أرسل سعد بن معاذ، وهو يومئذ سيد الأوس، وسعد بن عباد، وهو يومئذ سيد الخزرج، ومعهما عبد الله بن رواحة وخوات ابن جبير إلى بني قريظة، فقال: "انطلقوا حتى تأتوا هؤلاء القوم فتتظروا أحق ما بلغنا عنهم، فإن كان حقا فالحنا لي لحنا أعرفه، ولا تفتوا في أعضاء المسلمين، وإن كانوا على الوفاء فاجهروا به للناس" (ابن كثير، 2015، ص. 261)، حيث كانت توجيهات الرسول ﷺ دقيقة وواضحة وموجزة، يهدف بها جمع صف المسلمين، والمحافظة على معنويات أتباعه من التراجع.

ثم تظهر إدارة الموقف لرسول الله ﷺ مرة أخرى في ما رواه حذيفة بن اليمان أن رسول الله ﷺ التفت إلينا فقال: "امن رجل يقوم فينظر لنا ما فعل القوم، ثم يرجع"، فشرط له رسول الله ﷺ الرجعة "أسأل الله أن يكون رفيقي في الجنة"، فما قام رجل من القوم؛ من شدة الخوف وشدة الجوع والبرد، فلما لم يبق أحد دعاني، فلم يكن لي بد من القيام حين دعاني، فقال: "يا حذيفة، اذهب فادخل في القوم، فانظر ماذا يفعلون، ولا تحدثن شيئا حتى تأتينا". قال: فذهبت فدخلت في القوم، والريح وجنود الله تفعل بهم ما تفعل، لا تقر لهم قدرا ولا نارا ولا بناء، فإذا أبو سفيان يصلي ظهره بالنار، فوضعت سهما في كبد قوسي وأردت أن أرميه، ثم ذكرت قول رسول الله، ولو رميته لأصيبته رواه مسلم (ابن كثير، 2015، ص. 273)، ونلاحظ هنا أن رسول الله ﷺ بدأ بالترغيب، ثم بعدها أمر وجه حذيفة، بن اليمان رضي الله عنه، واستجاب ولم يتردد أو يتعذر ببرد أو ليل أو خوف أو نحوه، وكما نلاحظ شدة إتباع الصحابة لتوجيهات رسول الله ﷺ، فكان يستطيع حذيفة أن يقتل أبو سفيان رأس المشركين في وقته، ولكنه وقف عند أوامر المصطفى ﷺ، وهذا هو الاتباع الحق لله ولرسوله ﷺ.

ويظهر نمط التوجيه أيضاً في حديث أبي سعيد الخدري قال: قلنا يوم الخندق: يا رسول الله، هل من شيء نقوله؟ فقد بلغت القلوب الحناجر، قال: "نعم، اللهم استر عوراتنا وآمن روعاتنا" أخرجه أحمد (ابن كثير، 2015، ص. 270)، حيث وجه رسول الله ﷺ أتباعه إلى اللجوء إلى الله تعالى في الشدائد؛ وذلك ثبتيًا لقلوب أصحابه، وشفقة عليهم وهم يتأهبون لدخول المعركة، وخوفاً على الدعوة من التأخير والانزлам.

ومن الملاحظ أن توجيهات الرسول محمد ﷺ جاءت مناسبة للمهمة، موجزة، وواضحة، وواقعية، ومتناسبة مع قدرات الصحابي الذي سوف يقوم بالمهمة، حيث ظهرت توجيهات الرسول ﷺ واضحة، ومحددة بالمهمة المراد إنجازها، متناسبة مع قدرات أصحابه رضوان الله عليهم، ومتوافقة مع تعاليم وقيم الدين الإسلامي، محققة للمصالح الدنيوية والأخروية.

ثانياً/ نمط المساندة

يحتاج العاملين إلى نمط المساندة للدعم والتشجيع حتى يتمكنوا من أداء الأعمال الموكلة إليهم، وقد ظهر ذلك في غزوة الخندق، فيما رواه البخاري عن أنس أنه قال: خرج رسول الله ﷺ إلى الخندق، فإذا المهاجرون والأنصار يحفرون في غداة باردة، ولم يكن لهم عبيد يعملون لهم، فلما رأى ما بهم من النصب والجوع قال: "اللهم إن العيش عيش الأخرة، فاغفر للأنصار والمهاجرة" (ابن كثير، 2015، ص. 252)،

وقال ابن إسحاق: نالوا من رسول الله ﷺ، وقالوا: من رسول الله؟ لا عهد بيننا وبين محمد ولا عقد. فشاتهم سعد بن معاذ وشاتموه، وكان رجلا فيه حدة، فقال له سعد بن عباد: دع عنك مشاتمهم، لما بيننا وبينهم



أرأى من المشاتمة. ثم أقبل السعدان ومن معهما إلى رسول الله ﷺ فسلموا عليه، وقالوا: عضل والقارة. أي: كغدرهم بأصحاب الرجيع، خبيب وأصحابه، فقال رسول الله: الله أكبر، أبشروا يا معشر المسلمين". (ابن كثير، 2015، ص. 262)، وهنا استخدم النبي ﷺ في إدارة هذا الموقف النمط المساند حيث تفهم النبي ما واجه الصحابييين من مهمة لم ترضيهم فقام برعايتهم وإشعارهم بالثقة فيما أنجزوه من عمل.

وقد اتخذ النبي ﷺ نمط المساندة كتشجيع للمسلمين، فقد تقنع رسول الله ﷺ بثوبه حيث جاءه الخبر عن بني قريظة، فاضطجع ومكث طويلاً، فاشتد على الناس البلاء والخوف حين رأوه اضطجع، وعرفوا أنه لم يأتهم عن بني قريظة خير، ثم إنه رفع رأسه فقال: "أبشروا بفتح الله ونصره"، فلما أصبحوا، دنا القوم بعضهم من بعض، وكان بينهم رمي بالنبل والحجارة. وقال سعيد بن المسيب: قال رسول الله ﷺ: "اللهم إني أسألك عهدك ووعدك، اللهم إن تشأ لا تعبد" رواه البيهقي (ابن كثير، 2015، ص. 262).

وتبرز أهمية النمط المساند في غزوة الخندق عندما بشر النبي ﷺ الصحابة رضوان الله عليهم بفتح مكة كما ظهر في حديث موسى بن عقبة لما اشتد البلاء، نافق ناس كثير، وتكلموا بكلام قبيح، فلما رأى رسول الله ﷺ ما بالناس من البلاء والكرب، جعل يبشرهم ويقول: "والذي نفسي بيده ليفرجن عنكم ما ترون، وإني لأرجو أن أطوف بالبيت العتيق آمناً، أن يدفع الله إلي مفاتيح الكعبة، وليهلكن الله كسرى وقيصر، ولتتفقن كنوزهما في سبيل الله" (ابن كثير، 2015، ص. 268).

ومما سبق ذكره، يتضح أن النبي ﷺ استخدم نمط المساندة في التعامل مع المواقف التي تواجه الصحابة رضوان الله عليهم؛ لما له من تأثير على عطائهم وتفاعلهم مع الأعمال الموكلة إليهم، فقد استخدم النبي ﷺ نمط المساندة في الوقت الذي وجد أن الصحابة رضوان الله عليهم بحاجة إلى الدعم والتشجيع حتى يتمكنوا من أداء الأعمال الموكلة إليهم، كما استخدم النبي ﷺ في إدارة بعض المواقف النمط المساند من خلال تفهمه لما يواجه الصحابة من مهام قد لا ترضيهم فقام برعايتهم ومساندتهم وإشعارهم بالثقة فيما أنجزوه من عمل.

ثالثاً/ نمط المشاركة

تميزت قيادة رسول الله ﷺ بأنها كانت تقوم على التشاير، حيث طبق رسول الله ﷺ مبدأ الشورى - بالرغم من كونه مؤيداً بالوحي - والذي يعد من أهم مبادئ النمط التشايري، فقد جاء النص القرآني الكريم بوجوب الشورى قال تعالى: {وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ} (القرآن الكريم، الشورى: 38). فعندما سمع رسول الله ﷺ بما خطط له الأحزاب، فأمر بحفر الخندق بمشورة من سلمان الفارسي (ابن كثير، 2015).

وتظهر مشاركة رسول الله ﷺ لأصحابه في القرارات المصيرية للأمة، فعندما اشتد البلاء على الناس في غزوة الخندق بعث رسول الله ﷺ إلى عيينة ابن حصن والحارث بن عوف المري، وهما قائدا غطفان، فأعطاهما ثلث ثمار المدينة، على أن يرجعا بمن معهما عنه وعن أصحابه، فجرى بينه وبينهم الصلح، حتى كتبوا الكتاب، ولم تقع الشهادة ولا عزيمة الصلح إلا المروضة، فلما أراد رسول الله ﷺ أن يفعل ذلك، بعث إلى السعدين، فذكر لهما ذلك، واستشارهما فيه، فقالا: يا رسول الله، أمرًا تحبه فنصنعه أم شيئاً أمرك الله به لا بد لنا من العمل به أم شيئاً تصنعه لنا؟ فقال: بل شيء أصنعه لكم، والله ما أصنع ذلك إلا أني رأيت العرب قد رمتكم عن قوس واحدة، وكالبوكم من كل جانب، فأردت أن أكسر عنكم من شوكتهم إلى أمر ما. فقال له سعد بن معاذ: يا رسول الله، قد كنا نحن وهؤلاء القوم على الشرك بالله وعبادة الأوثان، لا نعبد الله ولا نعرفه، وهم لا يطمعون أن يأكلوا منها ثمرة واحدة إلا قرى أو بيعا، أفحين أكرمنا الله بالإسلام وهدانا له وأعزنا بك وبه، نعطيهم أموالنا! ما لنا بهذا من حاجة، والله لا نعطيهم إلا السيف، حتى يحكم الله بيننا وبينهم. فقال النبي ﷺ: «أنت وذاك». فتناول سعد بن معاذ الصحيفة، فمحا ما فيها من الكتاب، ثم قال: ليجهدوا علينا رواه الطبراني (ابن كثير، 2015، ص. 263)، فهنا يتضح موقف رسول الله ﷺ وتطبيقه لهذا النمط، وترك الأمر يرجع إلى أصحابه في تبني فكرة الصلح مع غطفان أو رفضها.

ولم يكتفي رسول الله ﷺ فقط بمشورة أصحابه، بل عزز جانب العلاقات الإنسانية، من خلال مشاركتهم في العمل، مما ساهم في قدرتهم على حل المشكلات وتحملهم للمسؤولية، فعن البراء بن عازب كان رسول الله ﷺ ينقل التراب يوم الخندق حتى اغبر بطنه رواه البخاري (ابن كثير، 2015، ص. 253)، وعن جابر رضي الله عنه قال انا يوم الخندق نحفر، فعرضت كدية شديدة، فجاءوا النبي ﷺ فقالوا: هذه كدية عرضت في



الخدق، فقال: «أنا نازل». ثم قام وبطنه معصوب بحجر، فأخذ النبي ﷺ المعول فضرب، فعاد كتيباً أهيل أو أهيم رواه البخاري (ابن كثير، 2015، ص. 245).

وبناء على ما سبق نجد أن نمط المشاركة يتضح في تطبيق الرسول ﷺ لمبدأ الشورى، وتقبله لما هو جديد طالما أنه الأصلح للموقف مثل مشورة سلمان الفارسي في بناء الخندق، وأيضاً مشاورة أصحابه رضوان الله عليهم وإعطائهم الفرصة في قبول الفكرة أو رفضها، وأخذه ﷺ للرأي الأصلح للأمة الإسلامية، كما حدث في حادثة الصلح مع غطفان، كما يظهر أيضاً من خلال مشاركتهم في العمل في حفر الخندق، مما يعزز العلاقات الإنسانية بينه وبين أصحابه رضوان الله عليهم، ويساعدهم على تحمل المسؤولية، وحل المشكلات.

رابعا/ نمط التفويض

يستخدم القائد نمط التفويض عندما يكون لدى العاملين قدرة على أداء العمل بجدارة وكفاءة؛ وبالتالي يحصلون على ثقة القائد وهذا ما كان يطبقه النبي ﷺ فقد ذكر في الصحيحين، عن ابن عمر، أنه قال: "عرضت على رسول الله يوم أحد وأنا ابن أربع عشرة سنة فلم يجزني، وعرضت عليه يوم الخندق وأنا ابن خمس عشرة فأجازني" (ابن كثير، 2015، ص. 251).

وقد جاء في كتاب ابن كثير (2015) ما يثبت أن أنماط القيادة في الإدارة الموقفية يحددها القائد بما يتناسب مع نضج العاملين فعندما عمل بعض المسلمين مع النبي ﷺ في حفر الخندق وتخلف طائفة من المنافقين فجعل الله للنبي حرية الاستئذان للمؤمنين لمن شاء حسب معرفته لهم فأنزل تعالى ﴿ثُمَّ الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا عَلَىٰ أَمرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّىٰ يَسْتَأْذِنُوهُ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَأْذِنُونَكَ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ فَإِذَا اسْتَأْذَنُوكَ لِيَعُضَ شَأْنِهِمْ فَأَذْنِ لِمَن شِئْتَ مِنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ (القرآن الكريم، سورة النور: 62) (ص. 252).

وقال ابن إسحاق: فلما انتهى الخبر إلى رسول الله ﷺ وإلى المسلمين، بعث سعد بن معاذ، وهو يومئذ سيد الأوس، وسعد بن عباد، وهو يومئذ سيد الخزرج، ومعهما عبد الله بن رواحة وخوات بن جبير، فقال: انطلقوا حتى تأتوا هؤلاء القوم فتتظروا أحق ما بلغنا عنهم، فإن كان حقاً فالحنوا لي لحنا أعرفه، ولا تقفوا في أعضاد المسلمين، وإن كانوا على الوفاء فاجهروا به للناس". قال: فخرجوا حتى أتوهم (ابن كثير، 2015، ص. 261)، وفي هذا ما يبين استخدام الرسول ﷺ لنمط التفويض للصحابيين سعد بن معاذ وسعد بن عباد لثقتهم بأنهما على قدر عال من المسؤولية في تولي المهمة التي أرسلهما فيها.

وقد استجاب الله دعوة وليه سعد بن عباد في بني قريظة، وأقر الله عينه؛ فحكم فيهم بقدرته وتيسيره، فحكم بقتل مقاتلتهم وسبي ذراريهم، حتى قال رسول الله ﷺ: "لقد حكمت فيهم بحكم الله من فوق سبعة أرقعة" رواه البخاري (ابن كثير، 2015، ص. 267)، وفي هذا ما يدل على أن تفويض النبي لسعد بن عباد جاء من ثقة القائد بمن فوضه.

ومن حديث حذيفة بن اليمان قال: لقد رأيتنا مع رسول الله ﷺ ليلة الأحزاب في ليلة ذات ربح شديدة وقر، فقال رسول الله ﷺ: "ألا رجل يأتيني بخبر القوم" فلم يجبه منا أحد، ثم الثانية ثم الثالثة مثله، ثم قال: "يا حذيفة، قم فأتنا بخبر القوم" فلم أجد بداً إذ دعاني باسمي أن أقوم رواه مسلم (ابن كثير، 2015، ص. 272)، وفي ذلك تفويض من الرسول الكريم لحذيفة لما لديه من ثقة بأنه على قدرة عالية من أداء العمل الذي كلفه به.

ومن هنا نجد أن النبي ﷺ استخدم نمط التفويض في إدارته نمط التفويض عندما يكون الصحابة رضوان الله عليهم لديهم قدرة على أداء العمل وبالتالي يحصلون على ثقة القائد، وقد أثبت النبي ﷺ أن أنماط القيادة يحددها القائد بما يتناسب مع نضج العاملين، كما تبين من خلال استخدام الرسول ﷺ لنمط التفويض للصحابيين سعد بن معاذ وسعد بن عباد لثقتهم بأنهما على قدر عال من المسؤولية في تولي المهمة التي أرسلهما فيها، كذلك في ذلك تفويضه ﷺ لحذيفة لما لديه من ثقة بأنه على قدرة عالية من أداء العمل الذي كلفه به.

نتائج الدراسة:

1- أن النظرية الموقفية متجذرة في سنة الرسول ﷺ، وإدارته للمواقف المختلفة.



2- أن النظرية الموقفية منهج إسلامي، اتضح في مواقف الرسول ﷺ، وطريقة تعامله مع الظروف المختلفة، وهذا ما يتفق مع دراسة ميرزال ونينغلاساري (Mirzal & Ninglasari, 2021) بأن النظرية الموقفية جزء لا يتجزأ من جميع التعاليم الإسلامية، وأن الرسول ﷺ مارس القيادة الموقفية، قبل ظهورها في الفكر الإداري الحديث.

3- هدفت النظرية الموقفية في الفكر الإداري الحديث إلى تحقيق مصالح المؤسسة والعاملين بها، وهذا ما سعت إليه النظرية الموقفية الإسلامية باستخدام الأنماط الموقفية المختلفة، التي سعت إلى تحقيق مصالح الفرد المسلم، وتنظيم حياته بما يتفق مع الشريعة الإسلامية وهذا يتفق مع دراسة النوافلة (2000) التي توصلت إلى وجود اتفاق بين أهداف النظرية الموقفية في الفكر الإداري، والنظرية الموقفية الإسلامية.

4- اختلفت النظرية الموقفية الإسلامية حيث سعت إلى تحقيق المصلحة الدنيوية والأخروية، في حين أن الإدارة الموقفية في الفكر الإداري الحديث تسعى إلى تحقيق المصلحة الدنيوية فقط.

5- هناك اتفاق بين النظرية الموقفية في الفكر الإداري الحديث، والنظرية الموقفية الإسلامية حيث اشتملت الأحاديث النبوية على جميع الأنماط والأساليب بما يتفق مع طبيعة الموقف والحالة والظروف، التي يتم اتخاذ القرارات فيها.

6- ظهرت النظرية الموقفية بأنماطها الأربعة في إدارة الرسول ﷺ حيث لم يتخذ نمطاً واحداً ولم يفترض حلاً وحيداً، بل كان يقدم النمط المناسب والحل الأمثل لكل موقف حسب ما يناسبه، وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العمري (1995) أن هناك العديد من الشواهد الإسلامية التي اشتملت على قرارات موقفية عديدة، يبرز فيها تقدير الموقف ومراعاة الظروف والاحوال في شتى الشؤون التي تهم الانسان، ودراسة ميرزال ونينغلاساري (Mirzal & Ninglasari, 2021) التي توصلت إلى أن النبي محمد ﷺ طبق أنماط وأساليب قيادة مختلفة تتكيف مع الظروف الحقيقية لأصحابه رضوان الله عليهم، وحيث يعطي المهام والالتزامات المتلائمة بالكامل مع قدرات أصحابه رضوان الله عليهم.

توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات مثل:

1- اتباع أساليب وأنماط النظرية الموقفية الإسلامية في مؤسساتنا، والاسترشاد بها من قبل قادة المنظمات وما سيحققه ذلك من نجاح وتطبيقها على كافة المستويات.

2- الاستفادة من أنماط القيادة الموقفية في حياة الرسول ﷺ عند إعداد الحقائب التدريبية الخاصة بالقياديين.

3- تضمين برامج إعداد القادة على مواد علمية تحتوي على أنماط القيادة الموقفية من حياة الرسول ﷺ.

4- نشر الوعي بين القياديين نحو أهمية توظيف النظرية الموقفية في العملية القيادية من خلال الندوات والمحاضرات.

مقترحات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى اقتراح إجراء عدد من الدراسات مثل:

* التأصيل الإسلامي للنظريات القيادية بشكل عام.

* تأصيل أنماط النظرية الموقفية في قصص الأنبياء في القرآن الكريم.

* تأصيل أنماط النظرية الموقفية في عهد الخلفاء الراشدين.

* استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة الموقفية في حياة الرسول ﷺ وفاعلية القيادة.

* واقع ممارسة القادة في المنظمات لأنماط القيادة الموقفية المستنبطة من سيرة النبي ﷺ.

المراجع

1. ابن كثير، أبو الفداء الحافظ. (2015). البداية والنهاية. المكتبة العصرية.
2. إسماعيل، محمد الأنور محمد. (2019). السمات البياني في توجيهات النبي (ﷺ) لأمرأ البعوث الحربية (حديث سليمان بن بريدة عن أبيه) في صحيح مسلم أنموذجاً. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمهور، 5(4)، 862-1142.



3. الأعرج، شذى، وأبو صاع، جعفر، وأبو سمرة، محمود. (2020). مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشرد من وجهة نظر المديرين. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 9 (2)، 201-213
4. الباطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب. (2013). واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية*، (42)، 117-139
5. الباش، مشاعل عبد الله. (2023). الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). *مجلة كلية التربية - جامعة دمياط*، 38 (87)، 134-164
6. البخاري، محمد بن إسماعيل. (2002). *صحيح البخاري*. دار طوق النجاة.
7. البرازي، مبارك. (2016). إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، (28)، 222-251
8. بن حفيظ، شافية، والشايب، محمد. (2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (23)، 117-132
9. بن حنبل، أحمد. (2016). *مسند الإمام أحمد*. دار الجوزي.
10. البياتي، محمد ثائر. (2022). السلوك القيادي وفق نظرية المسار - الهدف وتأثيره في إدارة الازمات "دراسة تحليلية في ديوان محافظة بغداد". *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، (75)، 234-254.
11. جرادات، محمد عبد الكريم، والشقران، رامي بن إبراهيم. (2020). درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة عمان العربية]. دار المنظومة.
12. جمال، حذار. (2012). الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة. *مجلة الفكر*، (8)، 303-313.
13. الجهني، أسامة عيد، والعضيب، رعد عبد المحسن. (2023). الأنماط القيادية السائدة لدى مشرفي التربية البدنية في المملكة العربية السعودية ودرجة فاعليتها وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشرد. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (99)، 369-387.
14. حلاق، محمد أحمد. (2020). الإدارة الموقفية في إدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية*، 42 (46)، 105-147.
15. حمرون، ضيف الله غزيان. (2012). التأصيل والتوجيه الإسلامي لعلم الإدارة ونظريات في الجامعات الإسلامية تصور مقترح لتوجيهه إسلامياً. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (23)، 17-58.
16. الحسوني، عزة بنت محمد، والحارثي، حمود بن خلفان. (2013). *الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس بمحافظتي الباطنة وعلاقته بأنماطهم وفاعليتهم القيادية في ضوء نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشرد* [اطروحة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة]. دار المنظومة.
17. الحسيني، عز الدين، والمسعودي، حيدر. (2019). استعمال النظرية الموقفية في المحاسبة الإدارية لإدارة التكاليف. *مجلة كلية مدينة العلم*، 11 (2)، 88-106
18. الحمود، تهاني. (2023). التأصيل الإسلامي الإداري التربوي لإدارة المعرفة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 12 (5)، 910-927.
19. داود، إبراهيم. (2016). دور القيادة لترقية الأداء الوظيفي من سيرة النبي سليمان عليه السلام في القرآن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ما لأنج: إندونيسيا.
20. الدعدي، دلال. (2023). التأصيل الإسلامي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7 (20)، 68-83.
21. الرشدي، نوف علي، وبههاني، مروة محمد. (2024). درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية في ضوء نظرية "هيرسي وبلانشارد" لدى القيادات المدرسية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 39 (1)، 364-396.
22. الرويلي، عبد العزيز. (2018). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي "مبادئ القيادة وسماتها". *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 7 (4)، 22-32.
23. الزومي، حسين. (2018). نظريات القيادة والنبي داود عليه السلام: دراسة تطبيقية من خلال القرآن. *مجلة معهد الامام الشاطب للدراسات القرآنية*، 13 (26): 161-230.



24. الزبيد، طارق. (2017). القيادة الموقفية لدى مديرات المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء بالأردن وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 5(4)، 158-164.
25. السعدي، حمود علي. (2020). درجة ممارسة أنماط القيادة وفق نظرية المسار والهدف لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة. *مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة*، 112(1)، 2835-2856.
26. السمان، عبد اللطيف (2017). أثر الإدارة في الإسلام على الإدارة الحديثة: بالتطبيق على بنك الأسرة [رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية]. دار المنظومة.
27. شقديج، فاديا علي، والمقدادي، محمود. (2021). درجة ممارسة المشرفين التربويين لنظرية المسار - الهدف وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين في لواء ماركا. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، 27(3)، 175-199.
28. الشهري، خالد بن حسن، والمخلاقي، محمد سرحان. (2019). وأنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية هرسى وبلانشارد. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 20(2)، 167-204.
29. الطاهر، عبد الرحمن. (2017). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنة للموارد البشرية. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، 12(1)، 55-70.
30. الطعجان، خلف عايد. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 11(11)، 101-114.
31. العبيد، أمال. (2019). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية.
32. العمري، علي. (1995). الإدارة الموقفية في سياق القرآن الكريم [أطروحة ماجستير، جامعة اليرموك]. دار المنظومة.
33. العيسى، إبراهيم. (2017). واقع بحوث التأصيل والتوجيه الإسلامي للعلوم التربوية، في جامعات المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
34. عيسى، أحمد. (2019). المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
35. القحطاني، عشق. (2020). مصادر الفكر الإداري التربوي عند المسلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 36(11)، 99-121.
36. قماش، عبير حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. *المجلة العلمية*، 36(12)، 294-429.
37. كرات، رقية محمد. (2016). إدارة الأعمال في السنة النبوية: دراسة مقارنة مع إدارة الأعمال الحديثة. *مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية*، 1(1)، 31-6.
38. كشلاف، أحمد المقطوف. (2012). مفهوم الإدارة التربوية في الإسلام. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، 1(2)، 275-306.
39. كنعان، مصطفى. (2019). مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 12(3)، 1-16.
40. مجدي، أحمد. (2022، يونيو 5). كيف يتم إجراء تحليل المحتوى في البحث العلمي. *مكتبتك. تحليل المحتوى في البحث العلمي (الأهمية - الخطوات - الأهداف) - موقع مكتبتك (maktabtk.com)*
41. المقدادي، هاني صلاح. (2017). علم الإدارة في ضوء المدرسة الإدارية الإسلامية وتطبيقاتها في الميدان التربوي: قراءة تأصيلية معاصرة. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، 4(1)، 144-170.
42. مهورباشة، عبد الحليم. (2017). نقد الأسس الفلسفية للنظريات التربوية الغربية: نحو نظرية تربوية إسلامية. *مجلة الفكر المعاصر*، 87(8)، 71-106.
43. نذير، حنان. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، 95(95)، 159-203.
44. النسائي، أحمد بن شعيب. (2001). السنن الكبرى. مؤسسة الرسالة.
45. النكلوي، شوق، وعمر، هناء. (2022). الإدارة الموقفية دورها في رفع الكفاءة الأدائية لدى معلمة مرحلة الطفولة المبكرة. *مجلة الطفولة والتربية*، 51(2)، 17-52.



46. النوافلة، محمد. (2000). *الإدارة الموقفية في القرآن الكريم* [رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية]. دار المنظومة.

47. هلال، سليم. (2023). *تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وفق النظرية الموقفية وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى.

48. هاوس، بيتر. (2006). *القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق*. ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف. الرياض: معهد الإدارة العامة.

49. Alrajeh, W. (2022). The Primary Leadership Style of School Leaders in Madinah City Boys Public Schools: An Investigation Using the Situational Leadership Theory. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(6), 157- 176.

50. Bedford, C., & Gehlert, K. M. (2013). Situational supervision: Applying situational leadership to clinical supervision. *Clinical Supervision*, 32(1), 56-69.

51. Chenhall, R. (2003). Management control system design within its organizationl context: Findings from contingency-based research and directions for the future; *Accounting, Organizations and Society*, 28(23).

52. Daft, manz. (2004). Management, 5 th Edition. *The Dryden press, New York*.

53. Farhan, Bayan Yousef. (2018). Application Of Path-Goal Leadership Theory and Learning Theory in A Learning Organization. *The Journal of Applied Business Research*, 34(1), 13-22.

54. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1984). Situationalladership, perception, and the impact of power. *Group & OrganizationalStudies*, 4(4),418-427.

55. Hottinger, J. M. (2018). *Utility of Situational Leadership to Managers* [Doctoral dissertation, Pepperdine University].

56. Hutagaluh, O., & Aslan & Syakhrani, P., & Mulyono, S. (2020). SITUATIONAL LEADERSHIP ON ISLAMIC EDUCATION. *International Journal of Graduate of Islamic Education*ISSN, 1(1), 2721-8805 .

57. Imron, A., Satria, R., & Puspitaningtyas, I. (2019, December). *Implementation ofSituational Leadership in Educational Organizations*. In the 4th InternationalConference on Education and Management (COEMA 2019). Atlantis Press .

58. Mahdi, O., Mohd, E., Almsafir, M. (2014). Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior on Organization Commitment in Plantation Companies in Malaysia. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, (109), 1076-1087

59. Mirzal, H. & Ninglasaria, S. (2021). Situational Leadership in Islam. *An Analysis of the Leadership Model of The Prophet Muhammad*. 19(1),162-190

60. Nobles, M., & Fraizer, L. (2017). Assuming a Leadership Role: Exploring Situational Leadership Strategies for Supporting and Mentoring Graduate Student Teaching Assistants in Anatomy and Physiology. *HAPS Educator*, 21 (3), 40-44.

61. Northouse, P. (2013). Situational approach. In L. Shaw and P. Quinlin (Eds), *Leaderships: theory and practice*. 99-121.

62. Perna, B. S. (2016). Exploring situational leadership in quick service .108.55-95 restaurants. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(2)



63. Raza, S., & Sikandar, A. (2018). Impact of leadership style of teacher on the performance of students: An application of Hersey and Blanchard situational model. *Bulletin of Education and Research*, 40(73), 73-94
64. Ramkisson, A. (2013). A preliminary investigation of the application of situational leadership in other cultures. *International Journal of Business Strategy*, 13(1), 43-48.
65. Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives. *Leadership & organization development journal*, 36(5), 527-544.
66. Wang, Fu-Jin. (2010) Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936