



عنوان البحث: القيادة الأخلاقية في القرآن الكريم: قصة  
ذو القرنين نموذجا

الباحثات: نسيبة بنت سهيل هندي  
ريم بنت محمد الدويش  
هيفاء بنت عبدالله السحيم



جامعة الملك سعود  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية

## القيادة الأخلاقية في القرآن الكريم: قصة ذو القرنين نموذجا

إعداد الباحثات:

نسيبة بنت سهيل هندي

ريم بنت محمد الدويش

هيفاء بنت عبدالله السحيم

الفصل الدراسي الثاني

للعام الجامعي ١٤٤٥هـ

## جدول المحتويات

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| المستخلص                                                                                   | ١٥٠ |
| المقدمة                                                                                    | ١٥٢ |
| مشكلة الدراسة:                                                                             | ١٥٣ |
| أهداف الدراسة:                                                                             | ١٥٤ |
| أهمية الدراسة:                                                                             | ١٥٥ |
| مصطلحات الدراسة:                                                                           | ١٥٥ |
| منهج الدراسة:                                                                              | ١٥٦ |
| خطوات السير في الدراسة :                                                                   | ١٥٦ |
| المحور الأول: الأطر الفلسفية للقيادة الأخلاقية وأدوار القائد الأخلاقي في الأطروحات الغربية | ١٥٧ |
| المحور الثاني: التأصيل الإسلامي لأدوار القائد الأخلاقي في نموذج ذو القرنين                 | ١٦١ |
| المحور الثالث: النموذج المقترح الأخلاقي وفق نموذج ذو القرنين                               | ١٦٤ |
| خلاصة نتائج الدراسة:                                                                       | ١٦٧ |

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر الفلسفية للقيادة الأخلاقية، وأدوار القائد الأخلاقي في الأطروحات الغربية، وبيان التأصيل الاسلامي لأدوار القائد الأخلاقي في نموذج ذو القرنين، وطرح نموذج أخلاقي مقترح وفق نموذج ذو القرنين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستنباط من آيات سورة الكهف بعد القراءة المتعمقة لمضامينها ودقائق أحداثها، وكذلك استقراء أقوال كبار المفسرين لها للإفادة منها في إعداد نموذج للقائد الأخلاقي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن يتلمس القائد أسباب القوة في ذاته، وأدواته، والصلاحيات الممنوحة له فيعملها ويؤمن نفسه منها ويحسن ادارتها، وأن يحرص على التزوّد المستمرّ بأسباب القوة من علم، وخبرة، وأدوات بما يجدد ممارساته في تحقيق رؤيته ورسالته. وأن يتحرى الفرص ويكتشفها من خلال: تقييم البيئة الداخلية ومواردها، وتحسس احتياجات الأتباع ومعرفة خصائصهم وأحوالهم، وأن يُفعّل الانصات ومهارات التواصل للوصول لعمق الاحتياجات؛ مما يعين على اتخاذ القرارات الناجحة.

كما وضعت الدراسة عددا من التوصيات منها: أن يُطبق النموذج كمنهجية لتأهيل وتطوير القادة الأخلاقيين من خلال برامج ومبادرات تدريبية وأن تُسقط تطبيقاتها على واقع القادة الأخلاقيين، سواء كانوا قادة في قطاع الأعمال أو التربية أو أيّ قطاعات مختلفة، وإجراء مزيد من الأبحاث التجريبية تتناول تطبيق النموذج وقياس أثره على رفع كفاءة ومهارات القادة وانعكاس ذلك على تمكينهم لموظفيهم. وزيادة فاعليتهم، و أدائهم، و أثر ذلك على المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإدارة الإسلامية، ذو القرنين، أدوار القائد الأخلاقي، الأطروحات الغربية.

## ABSTRACT

The study aimed to identify the philosophical frameworks of moral leadership, the roles of the moral leader in Western theses, explain the Islamic rooting of the roles of the moral leader in the Dhu al-Qarnayn model, and present a proposed moral model according to the Dhu al-Qarnayn model. The descriptive analytical approach was used, and deductions were drawn from the verses of Surat al-Kahf after reading. In-depth analysis of its contents and the details of its events, as well as extrapolating the sayings of its leading interpreters to benefit from them in preparing a model for an ethical leader. The study reached a set of results, including: The model of the ethical leader in the Dhu al-Qarnayn model came with a comprehensive and integrated methodology that addressed the most prominent traits, skills, and roles of the ethical leader. The model also demonstrated the uniqueness of the Islamic ethical leadership model from the Western model and its integration and comprehensiveness. The study also produced a set of results, including: that the leader senses the reasons for power in himself, his tools, and the powers granted to him, so he becomes aware of them, empowers himself with them, and improves their management, and that he is keen to continuously provide the reasons for power in terms of knowledge, experience, and tools to renew his experience and tools in achieving his vision and mission. To investigate and discover opportunities through: assessing the internal environment and its resources, sensing the needs of followers and knowing their characteristics and conditions, and activating listening and communication skills to reach the depth of needs; Which helps in making effective decisions.

The study also made a number of recommendations, including: that the model be applied as a methodology for qualifying and developing ethical leaders through training programs and initiatives, and that its applications be projected onto the reality of ethical leaders, whether they are leaders in the business or educational sectors, or from different sectors, and that further experimental research be conducted that deals with the application of the model and measuring its impact on raising the efficiency and skills of leaders and its impact on their empowerment of their employees. Increasing their effectiveness and loyalty, and increasing their performance, and for the organization as a whole.

**Keywords:** moral leadership, Islamic management, Dhu al-Qarnayn, roles of the moral leader, Western theses.

## المقدمة

تمر المنظمات بتغيرات سريعة ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الاسواق وثورة المعلومات، والتي أحدثت أثراً عميقة في سوق العمل، إذ تسعى المنظمات لإعادة التوازن لأعمالها واقتصادها وموقعها في السوق، وهنا يبرز دور القيادة الأخلاقية التي تُعتبر مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع لآخر ومن حالة لأخرى بما يؤدي إلى التمكين النفسي للعاملين (محمد وآخرون، ٢٠٢٠).

وتُعد الأخلاق والقيم إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع بشري، حيث شغلت اهتمام كثير من الفلاسفة والمفكرين عبر العصور؛ وذلك لارتباطها بشكل مباشر بتوجيه السلوك الإنساني، ولقد اهتم الدين الإسلامي ببناء منظومة القيم لدى المجتمع المسلم وحثّ عليها، وكما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات كذلك تزدهر وترتقي إذا توافرت فيها القيم وسادت المبادئ والأخلاق (الشتوي والحبیب، ٢٠١٧).

كما تعد القيادة الأخلاقية عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات في تحقيق وإنجاز مهامها، لأنه لو تعامل المدراء بأسلوب غير أخلاقي أو متحيز فإن الرضا عن العمل سيتدنّى بين الموظفين، ولهذا فإنه من الضروري أن يتعامل قادة المنظمات بطريقة أخلاقية يتم إدراكها من قبل موظفيهم. كما يتطلب منهم الالتزام بقواعد سلوكية أخلاقية حيث أنه من الضروري فهم المعايير الأخلاقية للقيادة ومعرفة كيفية تطبيقها من أجل الالتزام بالسلوك الأخلاقي (عبد الهادي، ٢٠٢٠).

هذا بالإضافة إلى ضرورة امتلاكهم القدرة على التعامل مع أي مشكلة أخلاقية داخل مؤسساتهم؛ فهم بحاجة إلى الكفاءة الأخلاقية؛ تلك الكفاءة التي تتكون من عدد من المهارات على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجموعة كالقدرة الشخصية على: معالجة المشكلات وحلها، والمشاركة في بناء وإدارة العمليات التنظيمية المناسبة، والقدرة على إنشاء وتطبيق ومراجعة القواعد والمبادئ وغيرها (غنيم، ٢٠٢٠).

وبالرغم من أن مواضيع الإدارة والقيادة قد حظيت بأهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، إلا أنه يوجد قصور واضح في الاهتمام بهذه المواضيع وتناولها من منظور المنهج الإسلامي والذي سبق الفكر الإداري المعاصر في إرساء وتطبيق العديد من المبادئ والاسس والقيم التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة، حيث أولت الشريعة الإسلامية الجانب المتعلق بالعلاقات بين الافراد والجماعات اهتماماً كبيراً، وتناولتها بمنهجية تطبيقية تُوضح حدود التعامل بين ارباب العمل والعاملين لديهم. وغيرها من الموضوعات الإدارية. ويأتي ذلك تأكيداً لما جاء به القرآن الكريم والسيرة النبوية العطرة من أحاديث وأفعال عن رسول الله صلى الله عليه وسلم، والتي توضح الأسس والمبادئ وتجسدها في أنموذج عمليّ تمثل في شخص النبي الكريم وصحابته الكرام (زغيشي، ٢٠١٦).

ومن هذه المبادئ ما ورد في قصة ذي القرنين وهو: ملك مكنه الله تعالى بالعلم والمهارة. وفي قصته بيان قيادي اشتمل على أدوار القيادة الحكيمة التي تمتع بها، ومدى أثارها في إرساء مبادئ العدل، والقيم الفضلى بين رعيته، وما ولّدتها قيادته من إذعان رعيته له عن طواعية وحب فيما وجههم إليه من أوامر ونواهي، وهو في موطن السلطان والقوة (جلال، ٢٠١٥).

من هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية بغية إلقاء الضوء على الأطر الفلسفية للقيادة الأخلاقية، وأدوار القائد الأخلاقي في الأطروحات الغربية، وبيان التأصيل الاسلامي لأدوار القائد الأخلاقي في نموذج ذو القرنين.

## ١. مشكلة الدراسة:

مع تطور أنماط القيادة وتنوعها ، ورصد العديد من المشكلات والآثار الناشئة عنها سواء على الأتباع، وسلوكيات العاملين، والمنظمات بشكل عام صار التوجه في اطروحات القيادة الحديثة يدور حول تجربة نمط جديد ألا وهو النمط الاخلاقي؛ والذي جاء التطلع الغربي إليه كرد فعل نتيجة المشكلات الناتجة من الأنماط السائدة، أو من باب تطوير لبعضها واضفاء بُعدٍ روحي لها ؛ تُبرز الأيام والدراسات مدى الحاجة إليه في تنمية المسائلة الذاتية للموظفين و أثرها في الوقاية من السلوكيات المنافية للأخلاق، و تنمية الفاعلية الشخصية في العمل وصولاً إلى التميز في الإنتاجية و جودة الأداء، و زيادة الولاء والسلوك الطوعي لدى الموظفين، و تمكينهم .

ومن هنا ظهرت مجموعة من الأطروحات تتناول القيادة الأخلاقية وأهميتها، والدعوة إليها كنمط قيادي ذو أثر على أداء الموظفين، ورفع انتاجيتهم، وإرساء ثقافة ومناخ يُنمي الموظف ويُحفز إبداعه، ومن هذه الدراسات: ما أشارت إليه نتائج دراسة كلٍ من نوزنزو و بابالولا (Nwanzu & Babalola,2022) إلى أن القيادة الأخلاقية لها علاقة إيجابية بالسلوك التطوعي ومُحفزة له. و عدّت دراسة إيفسين، سيلان (Evsin, Selan, ٢٠٢١) السلوكيات القيادية للمديرين، والأنظمة والثقافة التي يُنشئونها ذات أهمية كبيرة لأداء الموظفين.

كما أشار ينجرانلو وإلياسون (Yingranlu & Eliason,2021) إلى أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تُعزز إبداع الموظفين بشكل كبير من خلال الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي التنظيمي. واتفق مع ذلك دراسة ايسجويرا وآخرون (Esguerra et al,2021) في أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً على الإبداع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وعلى المدى القصير يمكن للقادة الاخلاقيين المساعدة في تعزيز معنويات موظفيهم، ومساعدتهم على الشعور بالإثارة تجاه إدارتهم وعملهم، كما تُسهم قيادتهم الأخلاقية في زيادة الإيجابية والتعاون في المؤسسة، و الشعور بالسعادة في العمل ، وعلى المدى الطويل يمكن للقيادة الأخلاقية أن تمنع المُعضلات ، و تسهم في خلق ثقافة إيجابية في المؤسسة، تؤدي بدورها إلى شعور العملاء بالولاء، والثقة في الشركة ومنتجاتها وخدماتها، وكذلك فلسفتها إذ سيعودونها انعكاساً للثقافة الأخلاقية. (WGU,2020).

كما كشفت نتائج أمور وآخرون (Amor et al,2023) عن تأثير مزدوج للقيادة على السلوكيات الأخلاقية في المنظمات: حيث وُجد أن العمال والأتباع يتصرفون بشكل أكثر أخلاقية إذا اتخذ قائدهم خيارات أخلاقية، ومن ثم يكون لسلوكياتهم - عبر أسلوب القدوة - تأثير أكبر على أتباعهم في تنميط هذا السلوك.

كما تناولت أطروحات أخرى الآثار الناتجة عن نمط القيادة الغير أخلاقي، منها ما أوردته دراسة حسن وآخرون (Hassan et al,2021) من تأثيرها في نوايا البقاء لدى الموظفين، وكذلك نوايا الانخراط في أعمال احتيالية، حيث ذكرت

الدراسة أن أكثر من ٥٠٪ من الشركات الغربية تواجه ما لا يقل عن ستة حوادث احتيال سنوياً، وأن هذه الحوادث لا يتم الإبلاغ عنها أو التحقيق فيها بنسبة ٥٠٪؛ ويرجع ذلك للطبيعة التبعية للقيادة الغير أخلاقية و ما يُصاحبها من سلوكيات وآثار. كما أبدت الإدارات العليا في عدد من المؤسسات مخاوف بشأن نزاهة الأعمال من حيث الامتثال للقواعد واللوائح، والتصرف بمسؤولية تجاه مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، والحفاظ على معايير أخلاقية عالية؛ مما يؤكد على دور القيادات وأهمية الأخلاق كنمط قيادي للقائد.

و من خلال معاينة الباحثات للواقع الميداني، وتنوع أنماط القادة فيه خصوصاً عند الأزمات؛ كان الدافع بوضع نموذج للقيادة الأخلاقية، ذو ممارسات سلوكية وأدوار محددة، إسهاما في إثراء المكتبة العربية؛ نظرا لقلّة الدراسات في موضوع القيادة الأخلاقية، وأدوار القائد الأخلاقي، ورغبة في الخروج بأدوار وممارسات يُستند عليها في تأهيل وتطوير القادة الخلاقين ونمذجة سلوكهم، إسهاما في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تتمثل في تأهيل رأس المال البشري. ولن يكون أئمن وأقوم في تحقيق ذلك من الرجوع لمصادر الوحي الرباني العظيم، والاستنباط من أسسه ومبادئه. وقد وقع الاختيار على (شخصية ذو القرنين) كنموذج قيادي أخلاقي رباني تميز بالصلاح والقوة والعدالة نستنبط منه سمات القائد الأخلاقي، و أدواره، مع إبراز ماتفرده به النموذج الإسلامي في القيادة الأخلاقية، ومُقارنتها بما أوردته الأطروحات الغربية.

تأسيساً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن بناء نموذج للقيادة الأخلاقية وفق نموذج ذو القرنين ؟  
وللإجابة على هذا التساؤل يتطلب ذلك اجابة التساؤلات التالية :

- ما الأطر الفلسفية للقيادة الأخلاقية وأدوار القائد الأخلاقي في الأطروحات الغربية؟
- ما التأصيل الإسلامي لأدوار القائد الأخلاقي في نموذج ذو القرنين؟
- ما النموذج المقترح الأخلاقي وفق نموذج ذو القرنين.

## ٢. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى بناء نموذج للقيادة الاخلاقية وفق نموذج ذى القرنين

ويتطلب ذلك تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على الأطر الفلسفية للقيادة الأخلاقية، وأدوار القائد الأخلاقي في الأطروحات الغربية.
- بيان التأصيل الاسلامي لأدوار القائد الأخلاقي في نموذج ذو القرنين.
- بناء نموذج أخلاقي مقترح وفق نموذج ذو القرنين.

### ٣. أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في سعيها إلى وضع نموذج للقائد الأخلاقي وأدواره ليكون مرشداً للمؤسسات والقائمين على إعداد وتأهيل القيادات الأخلاقية.
- إثراء المكتبات العربية بإبراز التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وأدوارها بما يساعد القادة الأخلاقيين للتمثل بها.
  - اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة الأخلاقية وحدائته في المجال الإداري بوصفه حقلاً معرفياً جديداً.
  - تأتي الدراسة الحالية استجابة لمتطلبات التطوير للمخرجات الإدارية في السعي لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠).
  - تعدُّ هذه الدراسة إضافة للمكتبات العربية والمحلية حول موضوع القيادة الأخلاقية في القرآن الكريم: قصة ذو القرنين نموذجاً، حيث قد تساعد هذه الدراسة على استثارة اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.
  - الاهتمام بثقافة القيادة الأخلاقية في المنظمات الإدارية واكتساب المهارات اللازمة لتنمية القدرات البشرية.
  - قد تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في تطوير القيادات من خلال النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية.

### ٤. مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية (moral leadership) : الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على السلوك الأخلاقي لإتباعه وهي: الالتزام بالمبادئ واتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة ووضع معايير أخلاقية واضحة مع استخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من إتباع هذه المعايير وهي: "خلق مجتمع مدفوع بواسطة القيم، حيث يتم خلق الثقافة التنظيمية المدفوعة بواسطة الرؤية والقيم، والتي تعمل على بناء فريق العمل، وتطوير القيادة والتحول الثقافي، وتعمل القيم على تقوية الثقة بين القائد والتابع، كما تؤدي إلى خلق الاتصال، ووضوح الرؤية، وفهم المنظمة المدفوعة بواسطة القيم" (الخوالدي ورفاعي، ٢٠١٧، ٢٤٩)

كما عرفها الطراونة بأنها: "التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (الشوي والحبیب، ٢٠١٧، ١٢٢).

وعرفته عنقاوي (٢٠١٩) بكونها "مجموعة من الصفات الظاهرة للأتباع والمندرجة تحت أدوار قيادية ورؤية مثالية متميزة وإيثار أخلاقي مرجعي" (ص، ٧٣).

الإدارة الإسلامية (Islamic management): وعرفها الصباب (١٩٨٢) بأنها: "أي نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة: لتحقيق هدف مباح ومحدد". (في السلمي، عبد الوالي، ٢٠١٤، ص ٣٤).



القائد الأخلاقي (Ethical Leader): يعرفه براون وآخرون (Brown et al., 2005) بكونه الشخص الذي يُظهر سلوكاً مناسباً معيارياً من خلال أفعاله وعلاقاته الشخصية، وترويج سلوكه للأتباع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، والتعزيز، واتخاذ القرار. (براون وآخرون، ٢٠٠٥).

ومن خلال التعريفات المذكورة، وأهداف الدراسة صاغت الباحثات التعريف الاجرائي الآتي للقيادة الأخلاقية: بأنها القدرة على إدارة وتوجيه الأتباع لتحقيق درجة عالية من الفاعلية والكفاءة بالاستناد على أدوار قيادية ورؤية مثالية، وإثارة أخلاقي مرجعي.

كما تعرف الباحثات أدوار القائد الأخلاقي (roles of the moral leader) اجرائياً بأنها: الممارسات والسلوكيات التي ينتهجها القائد الأخلاقي في قيادته لتباعه، وفي حله للمشكلات واتخاذ القرارات.

#### ٥. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه " تجميع منظم للبيانات المتعلقة بموضوع معين خلال فترة زمنية معينة والخروج منها باستنتاجات" (درويش، ٢٠١٨)، كونه المنهج الذي يتيح فرص الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة للظاهرة موضع البحث، ويبحث في طبيعتها، حيث ستركز الدراسة على وصف القيادة الأخلاقية من حيث مفهومها، وبيان سماتها، وممارساتها من خلال الاستقراء والتحليل والذي يعتمد على عمليات التفسير، والاستنباط لقصة ذي القرنين، حيث اقتصرَت الدراسة الحالية على البحث في آيات القرآن الكريم كمصدر أساسي، وتم الاستناد فيها إلى كتب المفسرين من السلف الصالح من المفسرين القدماء كابن كثير (١٩٩٣)، والقرطبي (٢٠٠١) والبغوي (١٤٢٠)، و الشوكاني (١٤١٤) والمعاصرين كابن السعدي (١٤٢٠)، رحمهم الله جميعاً، ولاشتمال كل منها على مميزات، منها: تميز تفسير ابن كثير والبغوي بالمأثور وهو تفسير القرآن الكريم بما ورد في القرآن الكريم ذاته، أو بما ورد عن النبي ﷺ في السنة، أو بأقوال الصحابة رضوان الله عليهم. بينما امتاز تفسير القرطبي بإضافته للتفسير بالرأي كذلك، وهو: ان يتجاوز المُفسّر حدود المأثور في تفسير الآية الى استنباطاته الخاصة من دلائل الصيغة او قواعد العلوم، إضافة الى عنايته بالأحكام الفقهية (اسلام اون لاين، ٢٠٢٤). و تميز تفسير الشوكاني بالجمع بين فيني الدراية والرواية، وتميز تفسير السعدي بسهولة لفظه وحُلّوه من الحشو والتعقيد. وهكذا تم اختيار جميع هذه التفاسير للوصول لتحليل شامل للقصة، وتحليل بياناتها المتعلقة بالقيادة الأخلاقية - لشخصية ذو القرنين- وأدواره القيادية، وتفسير مدلولاتها، ومُقارنتها بسمات ومعايير القيادة الأخلاقية في عدد من الأطروحات الغربية لإبراز تفرّد النموذج الاسلامي، و إجابة أسئلة الدراسة.

#### ٦. خطوات السير في الدراسة :

تسير الدراسة وفق ثلاثة محاور على النحو التالي :

المحور الأول : الأطر الفلسفية للقيادة الأخلاقية وأدوار القائد الأخلاقي في الأطروحات الغربية

المحور الثاني : التأصيل الإسلامي لأدوار القائد الأخلاقي في نموذج ذو القرنين

المحور الثالث: النموذج الأخلاقي المقترح وفق نموذج ذو القرنين  
وفيما يلي تناول تلك المحاور بالتفصيل على النحو التالي:

## ٧. المحور الأول: الأطر الفلسفية للقيادة الأخلاقية وأدوار القائد الأخلاقي في الأطروحات الغربية

تعددت النظريات الأخلاقية عبر العصور ويُمكن إرجاع وجهات النظر للفلسفة الأخلاقية فيها إلى المدارس الفلسفية في اليونان القديمة وروما ولاسيما أعمال أرسطو (٣٨٤ - ٣٢٢ قبل الميلاد) وتطورت بشكل أكبر في الشرق الأوسط (Mendonca, Kanungo, 2007). إذا فهي ابتدأت من الفلسفة اليونانية مروراً بالفلسفة المعاصرة في القرنين السابع عشر والثامن عشر، ومروراً بالأديان ونظرتها للأخلاق (عنقاوي، ٢٠٢٢).

و أضافت عنقاوي (٢٠٢٢) انه بالنظر إلى أصل كلمة أخلاق في الفلسفة الكلاسيكية نجدها تُشير إلى:

١- الشخصية الفردية، بما في ذلك ما يعنيه أن تكون شخصاً صالحاً.

٢- القواعد النهائية المتعلقة بالصواب والخطأ، والتي تُسمى في الفلسفة الغربية: الأخلاق.

والتأمل في النظريات الأخلاقية الغربية يجدها تدور حول فكرة أن الأخلاق هي: ما يُقرره الشخص أنه أخلاقي. وإن تتبعنا بعضاً من هذه النظريات الفلسفية التي تُفسّر الأخلاق سنجد أنها تنطلق من عدة اتجاهات، وذكر كل من ميندونكا و كانونجو (Mendonca, Kanungo, 2007). أنه يمكن إرجاعها إلى مذهبين:

١- مذهب التبعيين (النفعيين).

٢- ومذهب الغير تبعيين (الكانطيين) وهما مذهبان كانا مُهيمنان طوال ومُعظم القرن العشرين.

حيث ترى النظريات التبعية، وهي المعروفة باسم (المنهج الغائي) أن الصواب الأخلاقي للفعل يتحدد من خلال النتائج فقط، وليس من خلال نية الفرد؛ وبالتالي إن كانت عاقبة الفعل صالحة كان الفعل صواباً. أما إن كانت العاقبة سيئة كان الفعل خطأً، ويدخل في ذلك مذهب المتعة الأنانية، والتي تقوم فكرته على أن: الفعل الأخلاقي يُعدّ أخلاقياً عندما يُعزز أفضل مصالح الفرد على المدى الطويل. لذا فإنّ الأساس المنطقي للتبعية الأنانية هو الاعتقاد بأن طبيعة البشر هي أن يكونوا "أنانيين" فيسعى الشخص الأناني وفقاً لذلك إلى المتعة أو يُقدّم تضحيات، و يتصرف بأمانة أو بعدمها أو يكون مُفيداً للآخرين، أو لا يكون، كل ذلك وفق خدمة الفعل أو السلوك في النهاية للمصالح المُفضلى له. وبالتالي فإنّه في مذهب المتعة الأناني لا يوجد واجب أخلاقي للعمل من أجل مصالح الآخرين إلا إن كانت هذه هي الطريقة الوحيدة لتعزيز المصلحة الذاتية للفرد. ويرجع هذا الفكر إلى اليونان القديمة إلى الأبيقوريين (Mendonca, Kanungo, 2007).

أما المذهب الثاني لغير التبعيين فهو يميل للعقلانية أكثر و يُعدّ نقيضاً للنفعية، حيث ينصّ على أنّ الغاية لا تبرر الوسيلة، ويرفض معاملة الإنسان كوسيلة أو موضوع للاستخدام، كما يربط الإقدام في فعل الخير والسلوك الصحيح إلى الإرادة، وإلى امتلاك دافع إلى الخير؛ حيث يُقدم العقل للإرادة حقيقة قيمة الخير (الدافع) ومن ثمّ تتحرك الإرادة تلقائياً نحو خير معين. ونرى رائد هذا المذهب - كانط - يبني أخلاقياته على الضرورة المطلقة، التي هي الشكل القبلي للعقل العملي

ومن خلال القيام بذلك فإنه يؤكد على الدافع الذي هو أحد جوانب الإرادة. فزاه يركز عليهما- الإرادة والدافع - وأن يكون الفرد (راغباً في الامتثال للقانون). بينما إن كان امتثال الفرد للقانون الأخلاقي مدفوعاً بضغوط المتعة أو العادة المحضة فلن يكون لهذا الامتثال قيمة أخلاقية، فالأساس المنطقي لكانط هو أن تبجيل الواجب هو العاطفة الوحيدة ذات القيمة الأخلاقية (Mendonca, Kanungo, 2007).

و أضاف كوبتشاك (Kupczak, 2000) فلسفة نالته لكارول فويتيل انطلقت من منظور البارسونالزم Personalism أي (الشخصية)، والتي تركز على التجربة كحلقة وصل كاملة بعناصرها النفسية، والجسدية والأخلاقية والمفاهيمية من أجل فهم ما نخبرنا به عن الحالة الإنسانية، وقد استفاد فويتيل من الفلسفات السابقة، وبنى على عدد منها ودمجها للخروج بفكرة: أن التفكير من خلال العلاقة بين الحقيقة الموضوعية للأشياء كما هي، وتجربة الافراد الذاتية أو الشخصية لتلك الحقيقة، توفر رؤيتين عميقتين: الأولى تمكين الفرد من فهم نفسه كشخص، والثانية إظهار الفعل الأخلاقي باعتباره تجربة تجاوز الشخص البشري من خلال فعل انساني حقيقي، وهو الفعل الذي يكون فيه قراره حراً ومُتسقاً مع الحقيقة. و مثال ذلك: اختيار فرد لسداد دين تعاقده عليه بحرية بدلاً من الغش في دينه، فإذا كان الدافع من السداد خوفه من السجن أو شعوره بالذنب، فإن فعله يُعدّ مجرد استجابة لظرف خارجي أو ضغط داخلي، وبالتالي فإن عمله ليس إنسانياً. وهذه الفلسفة تلخص فكرة مفادها أن الشخص وفعله يشكلان حقيقة واحدة ومتماسكة بعمق، وأن إشباع الشخص لا يتحقق بمجرد أداء الفعل، بل من خلال القيمة الأخلاقية الإيجابية لهذا الفعل. كما تؤكد على أن العمل الأخلاقي هو المكان الذي يجد فيه الانسان "جوهر انسانيته" لأن فيه يجتمع العقل والروح، والجسد في وحدة الشخص. وعند سعي الإنسان لتطوير هذا الالتزام – بالفعل الأخلاقي – ينمو لديه الضمير (Kupczak, 2000). وهكذا تنمو الفلسفات من منطلق الفردانية في التعامل مع الكون والمجتمع، إلى المشاركة الشمولية، إلى التعاضدية في العلاقات صعوداً إلى الايثار في التعامل والذي أقرته نصوص الأديان كمبدأً للسلوك الأخلاقي، فوصية محبة الجار مثلاً هي أمر عالمي في جميع التقاليد الدينية (Shaw & Barry, 1989، كما ورد في عنقاوي، ٢٠١٣). ولكن رغم جميع هذه التوصيات إلا أنه من المشكلات العُظمى للنظريات الغربية هو ذبذبتها وعدم ثباتها فليس هناك ثوابت تستند عليها؛ و مع التحريف الذي طال نصوص الأديان السماوية عبر التاريخ صار اخضاع كل شيء لتفكير وتحليل العقل هو الأساس، و صارت القيم الفطرية والأخلاقيات البديهية مجالاً وموضوعاً للنقاش وإعمال الهوى والتغيير المستمر، بل والتخيير في الأخذ بها كأسلوب وليس الزام، وفي ذلك يُشير ماثيو كيلي (Kelly, 2019) في كتابه "الحل الثقافي" بأن التحدي الأكبر الذي تواجهه الأخلاقيات في ثقافتنا – ويقصد الثقافة الغربية – (تحول القيم) حيث أن ما كان مقبولاً عالمياً على أنه جيد وحقيقي، صحيح وعادل أصبح الآن موضع نقاش كبير، وبالتالي فإن بيئة النسبية هذه تجعل الأمر صعباً بالنسبة للقيادة القائمين على القيم. (Kuligowski, 2023)

ومُنطلقاً من هذه الفلسفات تعددت التعريفات للقيادة الأخلاقية فمنها من عرّفها على أنها: القيادة التي تظهر وتعزز السلوك المعياري المناسب من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص". (WGU, 2024). وعرّفها كل من ديسينزو وروبنز (Decenzo & Robbins, ٢٠٠٤: ٤٠٥) بأنها: "مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ" (كما ورد في محمد وآخرون، ٢٠٢٠). وذكرت آفي (Avey et al, ٢٠١٢) بأن القيادة الأخلاقية تمتاز بشمولها لصفات وسلوكيات القائد بكونه: صادقاً، ومهتماً بالفرد، وأن من اتسم بذلك يُطلق عليه اسم الشخص الأخلاقي.

كما عُرِفَتْ بأنها تضم جانبين بارزين هما "الشخص الأخلاقي" و"المدير الأخلاقي"، حيث يشير جانب الشخص الأخلاقي إلى: شخصية القائد بسماته مثل: الدافع والصدق، والنزاهة أو الإيثار. أما جانب المدير الأخلاقي فيشير إلى: جهود القائد المقصودة للتأثير على الأتباع، وتوجيه السلوك الأخلاقي لهم مثل مناقشته للمعايير الأخلاقية، وتأديب الموظفين المظهرين لسلوكيات غير أخلاقية (Trevino & Brown, ٢٠٠٦، كما ورد في محمد وآخرون، ٢٠٢٠).

ومع التطورات المتسارعة، وتوجه المؤسسات نحو المنافسات العالمية، وظهور التعددية الثقافية في المؤسسات ظهر الاهتمام بما يُسمى بالقيادة النيوكاريزمية كفرع من النظريات القيادية التنظيمية لمؤلفها كونجر وكونونجو (Kanungo & conger, 1998)، حيث دمجا بين أدوار القيادة والإدارة، وترى نظريتهما إلى أن القادة الذين يتمتعون بشخصية كاريزمية يُنظر إليهم كقادة أكثر فعالية من غيرهم، كما يتمثل الدور الأخلاقي القيادي فيها في القدوة، وتطبيق الأخلاقيات في أرض الواقع، ومن خلال التفاعل مع المجتمع الخارجي كجزء من رؤية ورسالة المؤسسة. وبناءً على النظرية النيوكاريزمية فإنَّ القائد يتحرك أخلاقياً بدافع الإيثار Altruism و الذي يُعرف بأنَّه: سلوك منفعلة الآخرين على منفعلة الذات بالنية والتطبيق، وبالتالي فإن القائد الأخلاقي في هذه النظرية يتسم بقوة دافع الإيثار وتقديم مصلحة الآخرين. وهذا الدافع هو ما يحرك طاقة القائد ويوجهه، وبناءً على هذه القيمة (الإيثار) تُعد النظرية النيوكاريزمية الأخلاقية هي أقرب النظريات إلى الثقافة العربية والإسلامية فالإيثار حدد ماهية المرجعية الأخلاقية لأنها أن تُركت للفرد فإنه يضلّ ويغوي حسبما يراه مهما بالنسبة له، أو حقاً وباطلاً من زاويته، لكن وجود الإيثار يعني أن هناك إحساساً بالآخرين و المجتمع ومن هنا تتوازن المعادلة بين الذات والآخر (عنقاوي، ٢٠١٣). ولكن هل يكفي الإيثار بالإحساس بالمجتمع وحاجاته؟ ماذا ان كانت بعض هذه الاحتياجات تخالف الفطرة أو المبادئ المسلمة، مثال ذلك: دعوة الحكومات الغربية وإلزام مجتمعاتها بإقرار الشذوذ الجنسي أو ما يطلقون عليه – المثلية – وإقرار فئات من المجتمع الغربيّ به وتبنيه. فهنا ما لموقف للقائد الأخلاقي، ولأيّ مرجعية يحتكم؟ وهذا يُظهر الفروقات الجوهرية مع النظرية الأخلاقية الإسلامية فقيمها ومبادئها الكونية والفطرية ثابتة مما يجعل المرجعية فيها راسخة واضحة بيّنة متينة لا ينكرها أو يؤثر عليها أحد.

ففي النظرية الإسلامية نجد أنّ الأخلاق تُعدّ مطلباً أساسياً ومُسلماً به، وفي ذلك يقول الحبيب ﷺ (انما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق)، وفكرة الإيثار فيها هي اسمى قيمة تقوم عليها العلاقات كما يخبرنا الحديث الشريف عن أنس بن مالك رضي الله عنه عن رسول الله ﷺ أنه قال: (لا يؤمن أحدكم حتى يُحبّ لأخيه ما يُحبّه لنفسه) [صحيح البخاري، ١٣؛ ومسلم، ٤٥]. وكذلك على قيمة الإيثار بُنيت دولة الإسلام في يثرب وشاهدها: مؤاخاة رسول الله صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والأنصار، ووصف الله تعالى الأنصار بقوله تعالى: {ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة} (سورة الحشر: ٩).

وهكذا نجد أنّ النظرية الأخلاقية الإسلامية مُقارنة بالنظريات الغربية تقوم على قيمة الإيثار، وتقديم مصلحة الجماعة، مع مُراعاة حق الفرد، والتأكيد على اخلاص نيّته فيتحقق التوازن، بإطار ومعايير ومرجعية ربانية تُنظم وترتب كل صور العلاقات، والمعاملات، والحقوق والواجبات، وتضع لها الحوافز والعقوبات بما يكفل حياة طيبة للفرد وعمارا وازدهارا للأمة.

فهي نظرية شملت المنهجية، والمنطلق، والوسائل والبوصلة، وحقّق لها هذا الشمول والكمال فهي من لدن حكيم خبير الذي خلق العباد الخبير بما يصلح شؤونهم وأحوالهم سبحانه وتعالى.

وعند البحث في القيادة الأخلاقية، وسمات وأدوار القائد الأخلاقي تعددت الأطروحات وتنوعت، فلا توجد طريقة واحدة صحيحة للقيادة أخلاقيا. ومع ذلك فإنه قد وجدت بعض السمات والأدوار المتسقة إلى حد ما بين القادة الأخلاقيين.

ومن السمات التي يتمتع بها القائد الأخلاقي ما يلي:

١- يقود بالقُدوة: حيث يتبنى القائد ذات التوقعات من نفسه كما يتوقعها من أتباعه (WGU, 2020)، وأضافت كوليجوفيسكي (Kuligowski, 2023) أن القيادة بالقُدوة هي أفضل طريقة لضمان عمل أخلاقي. وأن القائد الذي يريد بناء منظمة أخلاقية عليه البدء من الأعلى إلى الأسفل، وسوف يرى الموظفون سلوك قائدهم واختياراته وقيمه وسيبنونها في ممارساتهم الخاصة. وبالتالي يقع على عاتق القائد صياغة السلوك الأخلاقي في مكان العمل فعليا لا قوليا فقط، ليكون نموذجا للاتباع.

٢- يتمثل بالنزاهة والصدق عند اتخاذ القرار.

٣- لديه القدرة على التكيف مع التغييرات المختلفة وقبولها، والتعامل معها ومواجهتها بشكل مباشر.

٤- يحترم الجميع على قدم المساواة، بدءا من رؤسائه وحتى موظفيه؛ حيث ان عدم اظهار الاحترام للأشخاص يُمكن أن يخلق بيئة عمل سلبية أو عدائية. كما يُفقد انعدامه الثقة، ويخلق مشاكل داخل بيئة العمل، ويُني عند العاملين الشعور بعدم العدالة (WGU, 2020) وأضافت كوليجوفيسكي (Kuligowski, 2023) بأن من مظاهر الاحترام المشاركة في القيم، وأن معظم الناس يجدون صعوبة في احترام شخص لا يشاركهم قيمهم، لذا ترى أهمية اختيار الموظفين المتوافقة قيمهم مع قيم المؤسسة.

٥- يتحلى بالتعاطف واللطف عند مساعدته الآخرين في حل القضايا والمشكلات، و يحرص على وحدة الصفّ وتعاضد الفريق والعمل بشكل جيد بعد حلّ النزاعات، و يركز على التفاعل الإيجابي للمضي قُدماً.

٦- يتحلى بالمسؤولية ويعترف بالخطأ، ويعتذر إن لزم الأمر ويتشارك خطة التعافي المقترحة مع جميع أصحاب المصلحة.

٧- لديه نموذج ومثل أعلى يحتذي به، و لذا من المهم القائد أن يقرأ في تاريخ القادة والزعماء السابقين والمعاصرين ويدرس حياتهم، وانتصاراتهم وأخطائهم ليتعلم منهم، ويحاكي من تجاربهم ما يُثري ممارساته القيادية في مؤسسته. (Kuligowski, 2023).

وقد ذكر أن من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الأخلاقي، مهارة حلّ المشكلات و أن يحرص على الانصات لجميع الآراء والمعينين ليكون عادلا ومُحيّداً. وكذلك مهارة إدارة الضغوط: فهو يدير التوتر بشكل فعال، ويتعامل مع الضغط بطريقة مُثمرة، و يُشجع موظفيه على التحسن بطرق إيجابية ومفيدة (WGU, 2020). وأضافت عنقاوي (٢٠١٣) أن القادة الاخلاقيون يمتلكون مهارات تواصل عالية ويتميزون بالمصداقية والانفتاح في تواصلهم مما يُعني الثقة والولاء لدى أتباعهم.



## أدوار القائد الأخلاقي:

يقوم القائد الأخلاقي بالعديد من الأدوار منها: مشاركة ودعم موظفيه في مهامهم اليومية، وذلك ليكون فهمه أعمق لما يفعله الموظفون والتحديات التي قد تعترضهم (WGU, 2020). ومن ذلك ينطلق في توجيههم وارشادهم لتمكينهم (عنقاوي، ٢٠١٣). وأضافت كوليجوفيسكي (Kuligowski, ٢٠٢٣) وعنقاوي (٢٠١٣) بأن القائد الأخلاقي يحرص على إرساء رؤية وقيماً مشتركة للعمل؛ مما يصنع أرضية عمل مشتركة وفريقاً منسجماً وفاعلاً. كما يُظهر اهتماماً بالمسؤولية الاجتماعية والمشاركة الفاعلة فيها: فيُفكر في المجتمع المحليّ خارج منظّمته، ويساهم في صنع الفرق فيه بما يتواءم مع قيم ومهام منظّمته. كما يمتاز القائد الأخلاقيّ بسلوكه الاستباقيّ، وهو: سلوك يُشجع الاتّباع على انتهاز السلوكيات الأخلاقية؛ وذلك من خلال مناقشته إياهم للمعايير الأخلاقية وبيانها، وتقديم المكافآت للموظف المتمثل بالسلوك الأخلاقي، وإقرار العقوبات المناسبة للسلوك غير الأخلاقي (محمد وآخرون، ٢٠٢٠).

بينما تناولت نظرية القيادة الأخلاقية النيوكاريزمية أدوار القائد الأخلاقيّ من خلال ٣ مراحل رئيسية يمرّ فيها القائد:

- ١- مرحلة التعرف على الفرص وذلك عبر: تقييم البيئة الداخلية والخارجية في التنظيم، وتتمثل فيها أدوار القائد الأخلاقي بالدورين الآتيين: تحسس احتياجات الآخرين، ثم تحدي الواقع بقرار استراتيجي غير معتاد (رؤية مثالية).
- ٢- المرحلة الثانية: صياغة الرؤية المشتركة، فهو لا يكتفي برؤية مثالية، بل يطمح لصياغتها بصورة مشتركة، ويتلخص دوره فيها في: نشر الرؤية المشتركة بين موظفيه وأتباعه.

- ٣- المرحلة الثالثة: تنفيذ الرؤية المشتركة وهي مرحلة تقتضي منه تقديم مخاطر شخصية، وسلوك غير اعتيادي، و تحفيزاً وتشجيعاً وتعاوناً، وتنميةً لفرق العمل، وهنا يأتي دور المرجعية الأخلاقية المتمثلة في (قيمة الايثار) فتتخلل هذه الأدوار وهذه المراحل جميعها (عنقاوي، ٢٠١٣؛ Kanungo, Conger, 1998).

وبهذا نجد أن عدداً من الأطروحات الغربية اتفقت على أنّ القائد الأخلاقيّ يتحلّى بالسمات الآتية: استشعار كونه قدوة، وتحليه بالصدق والنزاهة، والقدرة على التكيف، والتعاطف واللفظ، والتحلي بالمسؤولية، واحترام الجميع، والاسترشاد بمرجعية ومثل عليا. إضافة إلى تحليه بالمهارات التالية: مهارة حلّ المشكلات، وإدارة الضغوط، ومهارات التواصل. كما أنه يحرص على القيام بالأدوار التالية: التشاركية والدعم لأتباعه وتوجيههم، الاسهام في المسؤولية المجتمعية ومراعاتها، حسن المبادرة والسلوك الاستباقيّ في إرساء المعايير الأخلاقية لأتباعه ومناقشتها والمكافأة على الامتثال لها، والتعرف على الفرص، وصياغة رؤى مشتركة ونشرها وتنفيذها مع الأخذ في الحسبان الاستعداد للمخاطرة في اتخاذ ما يلزم من قرارات وتنفيذها.

## ٨. المحور الثاني: التأصيل الإسلامي لأدوار القائد الأخلاقيّ في نموذج ذو القرنين

ذكر جلال (٢٠١٥) اتصاف ذو القرنين بصفتين: أولهما: أنه ذو سلطان متمكن وأنه بما آتاه الله تعالى من عقل، وحكمة، ومن ملك قد اجتمع له من الأسباب ما يُمكن له الحصول على مسببات لم تجتمع لأحد غيره في زمانه، وفي هذا يقول الله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ أي أعطيناه ملكاً عظيماً مُمكناً فيه من جميع ما يؤتى

الملوك من: التمكين، والجنود، وآلات الحرب والحضارات ولهذا ملك المشارق والمغارب من الأرض، ودانت له البلاد، وخضعت له ملوك العباد، وخدمته الأمم من العرب والعجم. وثانيهما أنه مؤمن بالله تعالى، واليوم الآخر، وأنه أقام هذا الملك الواسع العريض على الحق، والعدل، والإحسان وهذا ما يشير إليه قوله تعالى: ﴿قُلْنَا يٰذَا الْقَرْنَيْنِ إِمَّا أَنْ تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَنْ تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا، قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكَرًا﴾ [الكهف: ٨٦، ٨٧].

أما أبرز أدواره فهي (التمكين، العدل، تشجيع التعاون والمشاركة، نسبة الفضل لأهله، الحركة في كل المجالات، استثمار الطاقات البشرية) وسنعرضها بشي من التفصيل فيما يلي:

### التمكين:

جاء في تفسير ابن كثير (١٩٩٧، ١٠٠) في قول الله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ [الكهف: ٨٤]. أن الله تعالى مكنه منهم وحكمه فيهم وأظفره بهم، وخيره إن شاء قتل وسبى وإن شاء من أو فدى فعرف عدله وإيمانه فما أبداه في قوله (أما من ظلم) أي استمر على كفره وشركه بربه (فسوف نعذبه) بالقتل، وقيل كان يسلط الظلمة فتدخل أفواههم وبيوتهم وتغشاهم من جميع جهاتهم والله أعلم، وقوله (ثم يُرد إلى ربه فيعذبه عذاباً نكراً) أي شديداً بليغاً أليماً وفي هذا إثبات المعاد والجزاء. وقوله (وأما من آمن) أي تابعنا على ما ندعوه إليه من عبادة الله وحده لا شريك له (فله جزاء الحسنى) أي في الدار الآخرة عند الله عز وجل (وسنقول له من أمرنا يسرا) معروفاً. وأضاف البغوي (١٤٢٠) التمكين: تمهيد الأسباب مثل: التمكين، والجنود، وآلات الحرب والحضارات. ﴿وَأَتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ﴾، أي من أسباب الملك والقوة، وطريقاً موصلاً إليه، ﴿فَاتَّبَعَ سَبَبًا﴾، يعني فتحنا له الطرق للحصول على أسباب القوة، ويسرناها له من علم، وقدرة، وآلة، وعقل. وبدوره سلك السبل الموصلة إلى تحقيق أسباب القوة، والحصول عليها، فالله تعالى أعطاه من أسباب القوة و يسر له تحصيلها، وهو استثمارها.

### العدل:

التزم ذو القرنين بالعدل في حكمه ومملكه، حتى مع المخالفين له، فلم يتخذ الظلم والتجبر مسلماً في تعامله مع الغير؛ قال تعالى: ﴿قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُّكَرًا وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا﴾ [الكهف: ٨٧، ٨٨]

فالعدل هو المساواة في المكافأة إن خيراً فخير، وإن شراً فشر، والإحسان: أن يقابل الخير بأكثر منه، والشر بأقل منه، ومنه قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ [النحل: ٩٠]، ولهذا صَدَّرَ النبي ﷺ بعض أحاديثه الشريفة بالإمام العادل لعموم نفعه، ولأنه بصلاحه تصلح الرعية، عن أبي هريرة ؓ قال: قال رسول ﷺ "سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: الإمام العادل، وشاب نشأ في عبادة ربه، ورجل قلبه معلق في المسجد، ورجلان تحابا في الله، اجتمعا عليه وتفرقا عليه، ورجل طلبته امرأة ذات منصب وجمال فقال: إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، ورجل ذكر الله خالياً ففاضت عيناه" (صحيح البخاري، 6479)

و لقد كان عند ذي القرنين من السياسة الشرعية ما يستحق به المدح والثناء، لتوفيق الله إياه لذلك، وهذا يدل على كونه من الملوك الصالحين، حيث وافق مرضاة الله تعالى في معاملة كل أحد بما يليق بحاله. و قد أقام في أقوام الغرب ما شاء الله له أن يقيم لتثبيت العدل، ودعم أركانه، وإقامة بنيانه ثم اتجه إلى الشرق، ولذا قال: (ثم أتبع سبياً) و "ثم" هنا في موضعها؛ لأنها تدل على التراخي، إذ أنه حكم أمداً ليس بقصير في المغرب، وإن تثبيت دعائم العدل في النفوس يحتاج إلى زمن ليستقر ويبقى، ويصبح عادة طيبة في الأقوام (جلال، ٢٠١٥).

#### تشجيع التعاون والمشاركة:

ويظهر في قوله تعالى: ﴿ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا أَتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ أَنفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ وَاتُّونِي أَفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا \* فَمَا اسْطُغُوا أَن يَصْطُغُوا وَمَا اسْتَطَعُوا لَهُ نَقْبًا قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا ﴾ [الكهف: ٩٣-٩٨]

في الآيات الكريمات يخبرنا المولى بدور ذي القرنين في منع فساد يأجوج ومأجوج عبر اشراكه للقوم، و جعلهم يعملون معه ويبنون، وهذه أمانة القوي فيما آتاه الله تعالى من القوة، بل إننا نجده قد تفاهم معهم رغم بيان الله تعالى بكونهم: ﴿ لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا ﴾. ذكر الشوكاني في تفسيره (١٤١٤) قرأ حمزة والكسائي (يُفْقَهُونَ) بضم الياء وكسر القاف من أفعه إذا أبان، أي لا يبينون لغيرهم كلاماً، وقرأ الباقر بفتح الياء والقاف، أي: لا يفهمون كلام غيرهم، قيل: إن فهم ذي القرنين لكلامهم من جملة الأسباب التي أعطاه الله. وأضاف ابن كثير (١٩٩٣) لاستعجاب كلامهم وبعدهم عن الناس. كما أن في اشراكه إياهم حكمة أخرى وهي تعليمهم وتنمية مهارتهم فتزداد قوتهم في مواجهة الحياة؛ وتجلي ذلك في الآيات الكريمات كقوله: (اتُّونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ) فتم بناء السد بمعاونة هؤلاء الضعفاء، ولم يستطع قوم يأجوج و مأجوج من اختراقه (البغوي، ١٤٢٠).

قال ابن جريج عن عطاء عن ابن عباس (أجرأ عظيماً) يعني أنهم أرادوا أن يجمعوا له من بينهم ما لا يعطونه إياه حتى يجعل بينه وبينهم سدا فامتنع بعفة وصلاح قائلاً: (ما مكني فيه ربي خير) أي إن الذي أعطاني الله من الملك والتمكين خير لي من الذي تجمعون، ولكن ساعدوني بقوة أي بعملكم وآلات البناء (أجعل بينكم وبينهم ردماً) (ابن كثير، ١٩٩٣؛ القرطبي، ٢٠٠١).

#### نسبة الفضل لأهله:

و من أبرز صفات المؤمنين الصادقين: أنهم ينسبون كل فضل لله تعالى: ﴿ قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا ﴾ [الكهف: ٩٨]. مع تشجيعه على العمل بقوله: (فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ) وهذا يدلنا على أن القوي أن يعين الضعيف معونة لا تواجه له مرة أخرى؛ ولذلك نجد أن ذا القرنين رفض أن يأخذ مقابل لبناء الردم (مامكني فيه ربي خير) لأن مهمة الأقوياء في الأرض أن يمنعوا الظلم بلا مقابل حتى يعتدل ميزان الحياة؛ لأن الضعيف قد لا يملك ما يدفعه للقوي (صبر وآخرون، ٢٠٢٢).

#### الحركة في كل المجالات:

﴿ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَطْلِعَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَطْلُعُ عَلَىٰ قَوْمٍ لَّوِ نَجْعَلْ لَّهُم مِّن دُونِهَا سِتْرًا كَذَلِكَ وَقَدْ أَحَطْنَا بِمَا لَدَيْهِ خُبْرًا ﴾ [الكهف: ٩٠-٩١]



يصف تعالى سير ذو القرنين حيث سار من مغرب الشمس إلى مطلعها، وكان كلما مرّ بأمة دعاهم إلى الله عز وجل فإن أطاعوه وإلا أذلهم، واستخدم من كل أمة ما تستعين به جيوشه على قتال الإقليم المتاخم لهم، كما وصف تعالى أحوال الأمم التي مرّ عليها، ومنها أمة لا يملكون بناء يستريحون من الشمس. وقوله (كذلك وقد أحطنا بما لديه خبراً) قال مجاهد والسدي: علماً أي نحن مطلعون على جميع أحواله وأحوال جيشه لا يخفي علينا منها شيء (ابن كثير، ١٩٩٣؛ الشوكاني، ١٤١٤).

وتتوالى رحلات الملك العادل -ذي القرنين- وهو يجوب مشارق الأرض ومغاربها في حركة دؤوبة ما بين دعوة وأمر بمعروف ونهي عن منكر إلى طلب للعلم، ثم إقامة للعدل ونفع الناس. إنها رسالة واضحة مفادها أن هذا دين حركة، وعمل. وفي الثلاث جهات المختلفة: (مَغْرِبَ الشَّمْسِ، و مَطْلِعَ الشَّمْسِ، و بَيْنَ السَّدَّيْنِ) شاهد على كون حركته حركة عالمية لا تعرف حدوداً ولا تحصرها قوميات. وفي ذلك صورة رائعة للمجتمع المسلم المطلوب؛ مجتمع متحرك عامل مهما تباينت الأحوال ومهما تغيرت الأوضاع. يظل المؤمن انساناً متحرراً إيجابياً نافعاً حيثما حل وارتحل (صبر وآخرون، ٢٠٢٢).

استثمار الطاقات البشرية:

تبرز الموهبة العظيمة لذي القرنين في استثمار الطاقات البشرية، و نقل الناس المتخلفين إلى أفراد منتجين، فقال: ﴿فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ﴾ [الكهف: ٩٥]، أي قوموا اشتغلوا معي، ثم وضع لهم مخططاً للعمل، وطلب منهم طلبات محددة، ذات أهداف محددة، شاهدها في قوله تعالى: (أتوني زُبَرَ الْحَدِيدِ) [الكهف: ٩٦].

و بالرغم من كون ذو القرنين يمتلك من أسباب القوة ما يستغني به عن القوم، إلا أنه أراد أن يحول هذه الأمة إلى أمة منتجة، تعمل وتنتج، ولذلك قال: ﴿فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا﴾ [الكهف: ٩٥-٩٦] (صبر وآخرون، ٢٠٢٢).

وقد ركز بعض المفكرين على استنباط بعض السمات الشخصية للقائد الناجح المتمثلة في ذي القرنين كالعدل والإحسان والإنصاف والجد والاجتهاد، ووضع القوانين، والحزم في تطبيقها، وتوظيف العلم في منفعة الناس. وغيرها كالصبر، والذكاء والشجاعة، والتوازن كلها سمات مكنته بعد توفيق الله من تحقيق رسالته (الزناطي، ٢٠٢٠).

### المحور الثالث: النموذج المقترح الأخلاقي وفق نموذج ذو القرنين

من خلال التحليل للآيات الكريمة في قصة ذي القرنين في سورة الكهف، واستنباط ماورد فيها من أقوال المفسرين والباحثين، واستعراض ماورد من تصنيفات للأدوار القيادية في بعض النظريات الغربية، خرجت الباحثة بالنموذج التالي: والذي يبين الأدوار القيادية الأخلاقية التي قام بها ذو القرنين، مع بيان أبرز السمات لديه والتي رافقت أدواره، وهي كالاتي:

| الآية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | الاستنباط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | التفسير                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (إنا مكنأله في الأرض وأتینه من كل شيء سبأ <sup>١</sup> * فأتبع سبأ <sup>٢</sup> )                                                                                                                                                                                                                                                             | فهو كملك وقائد: وهبه الله المكنات: (ممكنات شخصية: تمثلت في سمات العقل والحكمة والإيمان والعدل والإحسان، ممكنات السلطة والتي تتمثل بالملك، ممكنات فنية: من عدة وجُند وآلات، ممكنات نفسية: بما جعل الله له من هببة في النفوس وقوة كاريزما، وغيرها من جميع أسباب القوة) كما تبني رؤية ورسالة تتمثل في: الدعوة للإيمان والتوحيد، ونشر العدل من خلال نُصرة المُستضعفين، وكفّ أذى المفسدين.<br>الدور (١): القيادة والإدارة<br>الدور (٢): تمكين الذات من خلال التزوّد بالعلم والخبرة وأسباب القوة المُعينة له على تحقيق رؤيته ورسالته.                                                                  | من الآية الكريمة يظهر أهمية أن يكون للقائد الأخلاقي مُمكنات ، وأن يتلمس أسباب القوة في ذاته، وأدواته، والصلاحيات الممنوحة له فيعيها ويُمكّن نفسه منها و يُحسن ادارتها، ويدخل في ذلك: (امتلاكه لمهارتي القيادة والإدارة والتي تبدأ من قيادته لذاته ووعيه بممكناته وموارده ورؤيته ورسالته، و من ثم قيادة وإدارة فريقه او أتباعه من خلال الممكنات و الموارد التي تُمنحت له وفق منصبه فيُحسن ادارتها واستثمارها)، ولا يكتفي بذلك، بل يحرص على التزوّد المستمرّ بأسباب القوة من علم، وخبرة، وأدوات بما يجدد خبرته وأدواته في تحقيق رسالته. وفي ذلك مصداقاً لرسول الله ﷺ: (المؤمن القوي خير وأحب الى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير. احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، وإن أصابك شيء، فلا تقل: لو أني فعلت كان كذا وكذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن (لو) تفتح عمل الشيطان) [صحيح مسلم، ٢٦٦٤].                                                                |
| (حتى إذا بلغ مغرب الشمس وجدها <sup>٣</sup> تغرب في عين حمئة ووجد <sup>٤</sup> عندها قوماً قلنا <sup>٥</sup> ياذا القرنين إما أن تعذب و إما أن نتخذ فيهم حُسناً* قال <sup>٦</sup> أما من ظلم فسوف نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَى رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نَكْرًا* وأما من آمن و عمل صالحاً فله جزاء الجُسنى وسنقول له من أمرنا يُسرًا) | الدور (٣): وتمثل بالتعرف على الفرص في نشر وتنفيذ رسالته، وذلك من خلال: تقييم البيئة الداخلية ومواردها.<br>الدور (٤): تحسس احتياجات الأفراد ومعرفة خصائصهم وأحوالهم، ليبي على أساسها القرار المناسب.<br>الدور (٥): تمثل في تصديق الوحي أو الإلهام الرباني في قراره في ذلك القوم وقراره بالعقاب لمُفسدِهم أو المعرضين عن الإيمان منهم، والثواب للمؤمنين منهم، والمُقبلين على الإيمان.<br>الدور (٦): تمثل في التحفيز عبر الثواب والعقاب اثناء نشر رسالته، والأخذ بحزم في تنفيذها من خلال تفعيل مبدئي العقاب والثواب وبيان كيفيتهما لتمام التحفيز، مع ربط بالعقوبة الإلهية وفي ذلك (تعزيز روعي لوصول | ويمكننا اجمال هذه الأدوار في عملية التخطيط، فالقائد الأخلاقي يُحلل البيئة، ويتحسس احتياج الأتباع ويتعرف عليهم، ويدرس فرص نشر وتنفيذ رسالته، ويضع بناء عليها القرار ويدعمه بالعقوبة والمكافأة الملائمة، ولا يقتصر على العقاب، بل أبرز دور المرجعية العليا الربانية (التعزيز الروحي عبر الربط بالقوة الإلهية القاهرة) وعقوبتها، الشاهد: (ثم يُرد إلى ربه فيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نَكْرًا) وفي ذلك تحفيز طويل المدى للأتباع وردع للظالم منهم، وزيادة ولاء المُجيد.<br>كما كان ذو (سياسة شرعية) يعامل كل أحد بما يليق بحاله، وفق مرضاة الله وفي سبيل تحقيق الرسالة، وقد أورد جلال (٢٠١٥) أن ذو القرنين أقام في أقوام الغرب ما شاء الله له أن يُقيم؛ لتثبيت العدل، ودعم أركانه وإقامة بنيانه، وقوله تعالى في الآية: (ثم أتبع سبأ) ثم تدل على التراخي في إشارة الى ان حكمه لم يكن لأمد قصير، لأن تثبيت دعائم العدل في النفوس يتطلب زمنا ليستقر ويبقى. وهذا يدل على صبره وسياسته. |

| الآية                                                                                                    | الاستنباط                                                                                                                                                                                                                                                                | التفسير                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          | الرسالة المقصودة وكف وردع للظالمين).                                                                                                                                                                                                                                     | ومن هنا نستنتج دور القائد في الأخذ بكل هذه الأدوار، وتحسس احتياج وخصائص اتباعهم والمدى الذي يتطلبه نشر وتنفيذ الرسالة معهم، والتحلي بالصبر والسياسة في التعامل معهم بما يُناسب أحوالهم. على أن يكون ذلك وفقا لسياسة شرعية، أو أطر ولوائح موثوقة عادلة، ومرجعية أخلاقية ربانية، مما يُمهّد له الطاعة والانصياع.                                      |
| (ثم أتبع سببا ٢)                                                                                         | تكرار للدور (٢): تمكين للدور وتحقيق الرسالة، من خلال حرص ذو القرنين على استغلال الموارد في كل نطاق يمرّ به والتزود منه بأسباب القوة التي تُعين للانطلاق، وفتح النطاق الجديد من خلال التزود بالعلم والخبرة وأسباب القوة المُعينة له على تحقيق رؤيته ورسالته.              | وفي ذلك أورد ابن كثير (١٩٩٣) والشوكاني (١٤١٤) انه - ذو القرنين - كان كلما مرّ بأمة غلبهم، ودعاهم الى الله عز وجل، وكان يستخدم من كل أمة ما تستعين به جيوشه على قتال الإقليم المتأخم لهم.                                                                                                                                                            |
| (حتى إذا بلغ بين السدين وجد من دونهما قوما لا يكادون يفقهون قولا ٣)                                      | تكرار للدور (٤): تحسس احتياجات الأفراد ومعرفة خصائصهم وأحوالهم، ليبني على أساسها القرار المناسب لتحقيق الرسالة. الدور (٧): التفهم فكان رغم بساطة القوم وقلة فهمهم الا انه اجتهد في فهمهم، والتعرف على احتياجاتهم وفي ذلك لفظة لقدرته على مراعاة وتفهم الثقافات المختلفة. | أشارت عنقاوي (٢٠١٣) إلى ضرورة فهم القائد للثقافات المختلفة ومراعاتها مما يَكسبه قلوب الفريق أو الموظفين، وطاعته لهم. حيث لا يُشترط المام القائد بجميع هذه المهارات، بل توظيف القدرات التي تُمكنه من تفعيل أدواره بفاعليه. مما أكد ذلك أيضا غريس وآخرون (١٩٦٩) بأنه يجب على قادة المستقبل أن يكونوا قادرين على فهم رموز واختلافات الثقافات المختلفة. |
| (قالوا ٨ يا ذا القرنين إنّ يا جوج ومأجوج مُفسدون في الأرض فهل نجعل لك خرجا على أن تجعل بيننا وبينهم سدا) | الدور (٨): والمتمثل في حسن التواصل والانصات وعدم الاكتفاء بالملاحظة، وانما الحوار والانصات لمعرفة دقائق الأمور وعمق الاحتياجات.                                                                                                                                          | ويتوافق ذلك مع الأطروحات الغربية في أهمية تحلي القائد الأخلاقي بمهارات الاتصال والانصات (عنقاوي، ٢٠١٣؛ كوليجوفيسكي، ٢٠٢٣).                                                                                                                                                                                                                          |
| (قال مامكي فيه ربي خير ٩ فأعينوني ١٠ بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما ١١)                                     | الدور (٩): التعفف عن أخذ مكافأة من الأتباع، وإظهار المزايا الربانية التي اتسم بها عبر نسبتها لشخصه (و انما توريتها وربطها بالخالق ومنته عليه - مامكي فيه ربي خير -) وفي ذلك (تعزير روحي بالمرجعية الإلهية) ونموذجة                                                       | هنا ظهرت عدة أدوار وسلوكيات للقائد الأخلاقي: إبراز نقاط القوة وربطها بالمعزز الروحي (القوة الإلهية) وفي ذلك ابرازا لتفرد كفاءته، وتميز رؤيته وقراراته فتزيد الطاعة ويرتفع الولاء. وكذا طرح التوقع مُحددا من الأتباع (فأعينوني بقوة) ويُقصد بها بعلمكم وآلات البناء (ابن كثير، ١٩٩٣؛ القرطبي، ٢٠٠١).                                                 |

| الآية                                                                                                     | الاستنباط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | التفسير                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           | لشخص القائد الأخلاقي امام الاتباع، وإبراز تفردّه.<br>الدور (١٠): طرح توقعه منهم مباشرة، وأشركهم في العمل (فأعينوني بقوة).<br>الدور (١١): استثمار الطاقات البشرية.                                                                                                                                                                                                                                         | واشارك الأتباع و الأخذ بيدهم خطوة بخطوة كما سيتجلى في أدواره التالية، وفي ذلك استثمار للطاقات البشرية.<br>و كذلك بيان عاقبة العمل او نتيجته البعيدة (اجعل بينكم وبينهم ردا) أي أكثر مما أرادوه وفي ذلك رفعا لهمتهم و أدائهم.                                                |
| (أتوني) ١٢ زبر الحديد حتى اذا ساوى بين الصدفين ١٣ قال انفخوا حتى اذا جعله نارا قال ءاتوني أفرغ عليه قطرا) | الدور (١٢) و (١٣): وضع خطة عمل تتلائم مع الفريق، ومتابعتها في كل مراحلها حتى الانتماء.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ويتجلى موقفه هنا في التعامل مع الأتباع الضعفاء بأن وضع خطة عمل مرحلية، وجزأها لمهام وقادهم فيها عبر الأمر المباشر في كل مهمة ومشاركهم العمل بتفاصيلها، والمتابعة حتى الانتقال للخطوة التالية وهكذا، ويتجلى اثناء ذلك التغذية الراجعة المستمرة مما حفز الالتزام، وجود العمل. |
| (قال هذا رحمة من ربي ١٤ فاذا جاء وعد ربي جعله دكاء وكان وعد ربي حقا ١٥).                                  | الدور (١٤): عند لحظات الانتصار والاحتفاء بالإنجاز يظهر تواضع القائد الأخلاقي فأحال النجاح لفضل الله تعالى (المرجعية الإلهية) وفي ذلك نمذجة بالقُدوة للأتباع وتجلي للإيمان، والمرجعية العليا للقائد، مما يزيد ايمان الأتباع وتبنهم للرسالة ونموذج القائد، فيتعلمون منه من خلال القدوة.<br>الدور (١٥): لا يكتفي القائد بالإنجاز الآتي، بل يستشرف الصورة البعيدة، ويُبرز (القوة الإلهية) (وكان وعد ربي حقا). | ومن أبرز صفات المؤمنين الصادقين: أنهم ينسبون كل فضل إلى الله تعالى وإلى قدرته النافذة، فإذا اقترب الوعد الحق (جعله دكاء) أي ساواه بالأرض طريقاً كما كان (وكان وعد ربي حقا) أي كائناً لا محالة.                                                                              |

#### خلاصة نتائج الدراسة:

- من خلال إعداد نموذج القيادة الأخلاقية من خلال نموذج ذو القرنين، كشف النتائج أن القائد الأخلاقي يمتاز بما يلي:
- حُسن القيادة و الإدارة: والقيادة اذ تبدأ من الداخل من ذاته، وانطلاقا للخارج عبر قيادته لمن حوله.
- الحرص على التطوير المستمرّ و التزوّد بأسباب القوة من علم، وخبرة، وأدوات جديدة: بما يعينه في تحقيق رؤيته ورسالته.

- تحري الفُرس واكتشافها من خلال: تقييم البيئة الداخلية ومواردها، وتحسس احتياجات الأتباع، وتفعيل مهارات التواصل للوصول للعمق الاحتياجات؛ مما يعين على اتخاذ القرارات الناجحة.
- التحلي بقيمة الايثار، وتغليب نيّة - رضى الله - في سائر عمله وأدواره، والحرص على نشر هذه القيم بين أتباعه للتمثل بها، وتكوين رؤية مشتركة.
- تفعيل مبدأى العقاب والثواب بالصورة المناسبة، والقدر الملائم مُستندا الى معايير عادلة؛ مما يضمن كفّ المُخطئ والتزامه، وولاء المتقن وتحفيزه.
- الحرص على استثمار الموارد حوله في حاضره، واستشراف ما يحتاجه منها في مستقبله اتمامًا لرسالته.
- العلم بثقافات الشعوب و تفهم خصائصهم؛ و توظيف من يفهم لغاتهم فيقوي ذلك القائد؛ حيث لا يُشترط احاطته بكل ذلك، بل يُوظف القدرات التي تُكمل أدواره للقيام برسالته خير قيام.
- التعفف عن مكافأة الاتباع، و التمثل بقيمة الايثار؛ مما يحفظ نقاء سيرته، ويعزز هيبة صورته كقائد.
- مراعاة الفروق بين الأتباع وكيفية إدارتهم، فالواعون منهم ذوي القدرة يسير عليهم مبدأ الثواب والعقاب مثلا، بينما الضعاف منهم أو قليلي الخبرة قد يحتاجون للدعم والمشاركة لتعليمهم، وتمكينهم.
- وضع خطة عمل للأتباع، وتجزئتها لمهام صغيرة، مع إعطاء توقعات واضحة، وتعليمات مباشرة، ومتابعة أدايم وصولا للإتقان.
- الحرص على التعزيز الروحي المتمثل: بنسبة الفضل لله تعالى في جميع أحوال القوة، و المزايا الشخصية وربطها بمنة الله وفضله، والشكر له سبحانه عند الإنجاز والانتصار، مع استشراف الأجر البعيد و القدرة الربانية العليا وذكرها؛ مما يهدب النفوس، ويزكها ويرفع همتها للمزيد من العمل و الإتقان.
- تشابهت بعض أدوار القيادة الأخلاقية في نموذج ذو القرنين، مع أدوار القائد في نظرية القيادة الأخلاقية النيوكارزمية والتي جاءت بعد الاستفادة والبناء من العديد من النظريات والتجارب في الممارسات القيادية، وهذا يلفت نظرنا إلى قوّة المنهج الاسلامي وأنه من صنع العليم الخبير الأعلم سبحانه بخلقهم وما يُصلح أمورهم وأحوالهم.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم التوصيات التالية :
- أن يكون نموذج القيادة الأخلاقية جزءا من تدريب و تأهيل القيادات بمختلف أنواعها؛ كنموذج إسلامي عملي التطبيق، وفاعل في النتائج كما شهدنا في قصة ذو القرنين.
- إجراء مزيد من الأبحاث التجريبية التطبيقية للنموذج وقياس أثره في رفع كفاءة ومهارات القادة، وانعكاس ذلك على تمكينهم لموظفيهم، و فاعلية أدايمهم، و أثر أدوارهم على المؤسسة ككل.

- إجراء دراسات لتصميم مقياس للقيادة الأخلاقية، تقيس مدى ممارسات القادة للأدوار الأخلاقية ودرجتها، وصولاً إلى وضع خطط تدريب شخصي وتوجيه لهم لتمكين قدراتهم، وتنمية القيادة الأخلاقية لديهم.
- إجراء دراسات تجريبية حول نموذج ذو القرنين وفق أنماط الشخصيات، وإن كان هناك علاقة بين النمط ومدى قدرته على ممارسة أدوار القيادة الأخلاقية، مما ييسر للخروج بجداريات وسمات تمكن المؤسسات من اختيار القادة الأخلاقيين واكتشافهم بسهولة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

#### القرآن الكريم.

ابن كثير، إسماعيل بن كثير. (١٩٩٣). *تفسير القرآن العظيم*، (٣)، مكتبة العلوم والحكم، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

أكاديمية المواهب العالمية. (٢٠٢٠، محرم ٣٠). القيادة النيوكاريزمية: الحلقة ٣ القيادة الأخلاقية.

<https://www.youtube.com/watch?v=wwZOczcWxDY>

البرنات، آمال على محمد. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٧ (٣)، ٣١٥-٣٤٨.

البغوي، الحسين بن مسعود. (١٤٢٠). *معالم التنزيل في تفسير القرآن*، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان.

الحوالدي، سالم بن مرهون بن مبارك؛ رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2017). أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٢، ٢٤٩-٢٦٨.

درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الزناتي، ناجي بن محمد علي. (2020). *ذو القرنين وقواعد البحث العلمي في سورة الكهف*، الإعجاز العلمي رابطة العالم الإسلامي، (٦١)، ٥٦-٦٤.

السقاف، علوي. (٢٠١٥). *الموسوعة الحديثية*. الدرر السنية. <https://dorar.net/hadith>

السعدي، عبدالرحمن بن ناصر. (١٤٢٠). *تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان*، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.



- الشوتوي، سليمان بن عبدالله؛ الحبيب، عبدالرحمن بن محمد بن علي. (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٦(٤)، ١٢٠-١٣٤.
- الشوكاني، محمد بن علي بن محمد. (١٤١٤). *فتح القدير*، دار ابن كثير، دمشق، سوريا.
- صبر، ثامر حسن؛ العبيدي، منير هاشم خضي؛ خضر، معتصم خضر. (2022). الفكر السياسي عند ذي القرنين مواقف السياسية والشرعية بحسب سورة الكهف، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإسلامية*، ١٣(٥٤)، ٣٨٧-٤٠٨.
- القرطبي، محمد بن أحمد. (٢٠٠١). *الجامع لأحكام القرآن*، ط ٤، دار الكتاب العربي، القاهرة، مصر.
- جلال، مخلوف محمد محمد. (٢٠١٥). *معالم الدعوة والقيادة في شخصية ذي القرنين رضي الله عنه من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية: دراسة تأصيلية*، جامعة الأزهر، (٧)، 187-356.
- زغيشي، سعاد. (2016). *سورة الكهف: دراسة بنيوية من حيث الشكل*، (٢٢)، ١٧١-١٨٥.
- عبد الهادي، عيبر حسن محمود محمد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١(٢)، ١٢١٧-١٢٤٧.
- غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز عبد الوهاب محمود. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج - كلية التربية (٧٧)، ٢١٩٣-٢٢٢٩.
- محمد، يزن سالم؛ عليوي، علي حسين؛ محمد، صالح مهدي. (2020). دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين: الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، ١٢(٢)، ١٥٧-١٧٩.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akhtar, Nawaz. (2021). Elements and Characteristics of Ideal Islamic Leadership. *Ulum-e-Islamia*, 28.
- Amore, M. & Garofalo, O. & Guerra, A. (2021). How Leaders Influence (un)Ethical Behaviors Within Organizations: A Laboratory Experiment on Reporting Choices. *Journal of Business Ethics* (2023). 183: 495 - 510.
- Angawi, Ghadah. (2013). The Role of Leadership in Strategic Decision Making in Higher Education. Thesis, The British Library.
- Hassan, S. & Kaur, P. & Muchiri, M. & Ogbonnaya, C. & Dhir, A. (2021). Unethical Leadership: Review, Synthesis and Directions for Future Research. *Journal of Business Ethics*. 183(2023), 511 - 550.

Kuligowski, Kiely. (2023, oct, 23). *How to Be an Ethical Leader: 10 Tips for Success*. Business News Daily. <https://www.businessnewsdaily.com/5537-how-to-be-ethical-leader.html>

Mendonca, Manuel & kanungo, Rabindra N. (2007). *Ethical leadership*. Open University press McGraw- Hill Education.

Selene, Eyvseen. (2021). An analytical study on the effects of managers l=Leadership behaviors on employees' work performance. (2020). 423 - 436.

*What Is Ethical Leadership?* (2020,jan,30). WGU. <https://www.wgu.edu/blog/what-is-ethical-leadership2001.html>