

## أثر الالتزام بنمط القيادة الإسلامية على فاعلية الأداء حالة دراسية: البنوك الإسلامية العاملة في الأردن\*

د. ناصر محمد سعود جرادات

مدرس مساعد - قسم إدارة الأعمال

جامعة فيلادلفيا

المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على أثر التزام النمط القيادي الإسلامي على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية في الأردن، وتناولت النمط القيادي الإسلامي من خلال: الشورى، والعدل، وحرية الفكر، فيما تناولت فاعلية الأداء من خلال: البقاء، والنمو، ورضا العاملين، ورضا المتعاملين. شملت الدراسة (48) فرعاً تمثل عينة طبقية/ عشوائية مختارة من فروع البنوك الإسلامية العاملة في عمان. واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المديرين التنفيذيين في تلك الفروع. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير محدود لنمط القيادة الإسلامي الذي تمارسه البنوك الإسلامية العاملة في الأردن على فاعلية أداء تلك البنوك، وشكّلت الشورى المصدر الأول لتطبيق نمط القيادة الإسلامية، لكن أهميتها في تشكيل رؤية قيادية إسلامية فاعلة لا تزال محدودة. كما بينت النتائج وجود قصور في فهم معنى العدالة، وبالتالي فإن فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية، والتي بينت النتائج أنها تمتاز بالمعقولة والقبول، هي ليست نتيجة مباشرة لتطبيق نمط القيادة الإسلامية في تلك البنوك، بل هناك أسباب أخرى لم تتناولها الدراسة تقف وراء فاعلية الأداء تلك.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات للبنوك الإسلامية، منها: ضرورة التزام البنوك الإسلامية بتطوير المهارات القيادية لدى العاملين في تلك البنوك، وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية، خاصة فيما يتعلق بممارسة الشورى، كأحد وجوه الرضا لدى العاملين، وشعورهم بأهمية مشاركتهم في صنع القرار، وكذلك العدل في التعامل مع الجميع، وإعطاء العاملين الحرية الكاملة في إبداء آرائهم دون أن يتعرضوا لأي نوع من العقاب. كما أوصت الدراسة بضرورة التزام البنوك الإسلامية بتطوير السمات القيادية التي ينبغي توافرها في العاملين بالمستويات القيادية المتقدمة والمحافظة عليها، لأهمية هذا البعد في تحسين النظرة المجتمعية لتلك البنوك.

### المقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات المهمة، سواء على مستوى الفكر الإداري، أو على مستوى الممارسة اليومية للأفكار والتوجهات المختلفة، وتتبع أهمية هذا الموضوع من حقيقة كون البشر مبرمجين، بيولوجياً، لاتباع فكرة معينة، أو قائد معين، إذ لا يمكن أن تستوي أمور جماعة من الناس دون وجود قائد أو قيادة توجههم وتقودهم نحو تحقيق الأهداف، سواء أكانت أهدافاً اجتماعية، أم اقتصادية، أم سياسية، أم عسكرية، أم غيرها.

\* تم تسلّم البحث في فبراير 2011، وقُبل للنشر في إبريل 2011.

ومن هذا المنطلق، فقد اهتمت التكوينات البشرية، منذ القدم، بهذا الموضوع؛ فالقيادة قديمة قدم وجود الإنسان، وقد أولى العلماء والمفكرون، أهمية بالغة لهذا الموضوع، فحددوا خصائصها، وسماتها، ونظرياتها، ومدخلها، وواصل العلماء اقتراح النماذج القيادية المختلفة التي تتطلبها ضرورات التطور والتغيير الذي يحدث في الحياة بشكل مستمر.

وفي التاريخ الإسلامي - محور الاهتمام بهذه الدراسة - كان للقيادة دور مميز في تحقيق التقدم والتطور الذي وصل إليه المسلمون في بداية إنشاء الدولة الإسلامية، وعلى مختلف الصُّعد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية، وبالتالي، فقد اهتم التشريع الإسلامي بتحديد الخصائص والسمات التي يجب أن تتوافر في القائد، لغرض المساهمة في تحقيق الأهداف المنشودة التي سعت دولة الإسلام لتحقيقها. ويؤكد الإسلام على مفهوم (القيادة) باعتبارها الرائدة في ترجمة النظام الإسلامي إلى واقع الحياة، لأنها المسئولة قبل غيرها، ومراقبة من مختلف الجهات. وبسبب أهمية القيادة في الإسلام فقد حددت المهام بدقة، ووضعت الشروط والمواصفات لكل قائد، وتجدر الإشارة إلى أن الإسلام جاء بقيادة وبأسلوب في القيادة، لم يعرفهما العالم بالصورة الصحيحة من قبل.

وفي هذا الإطار، فإن ما يهمننا في هذه الدراسة هو تحديد الخصائص القيادية الإسلامية، ومدى أهميتها، وحجم تأثيرها في تحقيق الأهداف، وبالتالي التأثير على فاعلية الأداء. وسيكون المنطلق الأول في إعداد هذه الدراسة تناول موضوع القيادة المعاصرة، لمعرفة مدى التوافق أو التعارض بينها وبين القيادة الإسلامية، ومن ثم تحديد ما إذا كانت القيادة الإسلامية قادرة على مواجهة التحديات الكبيرة التي يواجهها العالم اليوم.

وتعدُّ البنوك الإسلامية صيغةً مصرفيةً إسلاميةً عربيةً صرفاً قَدِّمها العالم الإسلامي والعربي للعالم، صيغةً أثبتت السنوات أنها تناسب جميع الأسواق والدول، وقد نجح الأردن في خلق بيئة ملائمة لعمل البنوك، فأوجد التشريعات المناسبة، وتبنّى السياسات الاقتصادية والنقدية الحسنة على مدى العقود الماضية. وفي الوقت الذي خرجت فيه أعداد كبيرة من البنوك الصغيرة والكبيرة من الأسواق والساحات المصرفية العالمية، استقطبت الساحة المصرفية الأردنية، في الآونة الأخيرة، عددًا من البنوك؛ يعمل اثنان منها وفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية، وهما: بنك دبي الإسلامي، وبنك الراجحي الإسلامي ليصبح عدد البنوك الإسلامية العاملة في المملكة أربعة بنوك قبل نهاية عام 2011.

تأتي أهمية هذه الدراسة بسبب الدور الذي تلعبه البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، فتلك البنوك كما بين قندح (2010) تشكل موجوداتها أكثر من 11% من إجمالي موجودات البنوك العاملة في الأردن، وتساهم في حوالي 14% من إجمالي الائتمان الممنوح، وفي حوالي 12% من إجمالي الودائع، وحوالي 7% تقريبًا من إجمالي حقوق الملكية، وتستحوذ على حوالي 11% من أرباح البنوك العاملة في الأردن.

### مشكلة الدراسة وعناصرها:

يعتبر موضوع القيادة الإسلامية من الموضوعات التي تحتل أهمية كبيرة، نظرًا لاعتماد هذا النمط القيادي على التشريعات والتعاليم السماوية، الأمر الذي يجعل التعامل معها يحتل خصوصية بالغة التعقيد، خاصة لدى الكثير من المنظمات التي تحاول تبني النهج الإسلامي في تعاملاته، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد تأثير استخدام النمط القيادي الإسلامي على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- السؤال الرئيس الأول: هل تطبق البنوك الإسلامية نمط القيادة الإسلامي في عملياتها المختلفة؟  
- السؤال الرئيس الثاني: هل هناك تأثير للنمط القيادي الإسلامي المستخدم على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين تطبيق البنوك الإسلامية لنمط القيادة الإسلامي وبقاء تلك البنوك في سوق العمل؟
- 2- هل هناك علاقة بين تطبيق البنوك الإسلامية لنمط القيادة الإسلامي والنمو الذي تشهده تلك البنوك؟
- 3- هل هناك علاقة بين تطبيق البنوك الإسلامية لنمط القيادة الإسلامي وتحقيق رضا العاملين؟
- 4- هل هناك علاقة بين تطبيق البنوك الإسلامية لنمط القيادة الإسلامي وتحقيق رضا العملاء مع تلك البنوك؟

#### فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسة التالية:

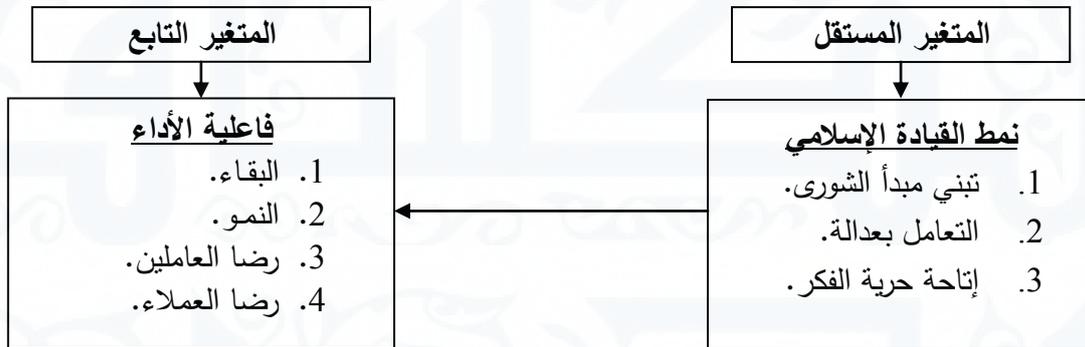
لا يوجد تأثير لتطبيق نمط القيادة الإسلامي على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد تأثير لتطبيق نمط القيادة الإسلامي على تحقيق البقاء في تلك البنوك الإسلامية.
- 2- لا يوجد تأثير لتطبيق نمط القيادة الإسلامي على تحقيق النمو في تلك البنوك الإسلامية.
- 3- لا يوجد تأثير لتطبيق نمط القيادة الإسلامي على تحقيق رضا العاملين في البنوك الإسلامية.
- 4- لا يوجد تأثير لتطبيق نمط القيادة الإسلامي على تحقيق رضا العملاء مع البنوك الإسلامية.

#### نموذج الدراسة:

تم تصميم الدراسة، وتحديد متغيراتها كما يبين الشكل التالي:



#### نموذج الدراسة

نموذج الدراسة من إعداد الباحث.

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد تأثير استخدام النمط القيادي الإسلامي على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، وتتمثل الأهداف الفرعية لهذه الدراسة في:

- 1- بيان تأثير تطبيق البنوك الإسلامية لنمط القيادة الإسلامي على بقاء تلك البنوك في سوق العمل؟
- 2- بيان تأثير تطبيق البنوك الإسلامية لنمط القيادة الإسلامي على النمو الذي تشهده تلك البنوك.
- 3- بيان تأثير تطبيق البنوك الإسلامية لنمط القيادة الإسلامي على تحقيق رضا العاملين في تلك البنوك.
- 4- بيان تأثير تطبيق البنوك الإسلامية لنمط القيادة الإسلامي على تحقيق رضا العملاء مع تلك البنوك.

## أهمية الدراسة:

يتطلب موضوع القيادة المزيد من البحث والدراسة، خاصة بالنسبة للدول النامية، التي لا تزال متأخرة عن اللحاق بركب الدول المتقدمة، اقتصاديًا وصناعيًا وتكنولوجياً، وذلك لما تتمتع به القيادة الرشيدة من قدرة كبيرة على مواجهة التحديات، والصعاب، وحالات عدم التيقن التي أصبحت سمةً غالبيةً في العصر الذي نعيشه، الأمر الذي يتطلب من المنظمات والدول أن تنمي المهارات القيادية لدى العاملين فيها، ليصبحوا قادرين على مواجهة التحديات، غير أن هناك تجربة رائدة في التاريخ، كانت قد أثبتت جدواها في مختلف الميادين، وهي التجربة الإسلامية، ونمطها القيادي المميز، لذا تأتي أهمية هذه الدراسة لكونها تبحث في موضوع تأثير النمط الإسلامي في القيادة على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية. وكان الدافع وراء إجراء هذه الدراسة هو الأمل في تقديم إضافة علمية جديدة تربط ما بين هذه المفاهيم الحديثة بسبب أهميتها وحداتها.

كذلك فإن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في المملكة الأردنية الهاشمية (حسب علم الباحث)، ولذا ستكون من الدراسات الرائدة في هذا المجال لما يمكن أن تساهم به في تطوير مفهوم القيادة الإسلامية لدى الدارسين والمعنيين من جهة، ولأصحاب المنظمات من جهة أخرى، خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي لما تمخضت عنه الدراسة من نتائج وتوصيات.

## محددات الدراسة:

ستتخصص هذه الدراسة في البنوك الإسلامية العاملة في مدينة عمان وضواحيها، لغرض دراسة تأثير استخدام النمط القيادي الإسلامي على فاعلية الأداء في تلك البنوك، وبالتالي فإن محددات هذه الدراسة تتمثل في:

- 1- تعميم نتائج هذه الدراسة محدد بمدينة عمان فقط.
- 2- الاعتماد في جمع البيانات على وجهات نظر المبحوثين فقط.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً- الإطار النظري:

#### 1- مفهوم القيادة:

يمكن فهم ظاهرة القيادة، كما بين الطالب (2007)، باعتبارها قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمه، وقوة تتفاعل، أخذًا وعطاءً، مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه، وقوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، وهي توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومتسق.

ويتحدد مفهوم القيادة من خلال الدور الذي تقوم به، والذي يتمثل في التأثير على الآخرين، فالشخص القيادي الذي يحتل مرتبة معينة في مجموعة ما، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب وتلك المرتبة التي يحتلها - هو ذاته الشخص الذي ينتظر منه أتباعه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة التي يتولى شؤون قيادتها، ويقود عملية توجيه الأفراد نحو تحقيق عمل مشترك يظهر أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الاجتماعية، وفي السلوك الجماعي الهادف (سالم، 2007).

وفي إطار التفريق بين القيادة والإدارة، وكما بيّن Shermerhorn (262: 2008) فإنه ينبغي توضيح أن القيادة، مفهومًا وممارسةً، أوسع من حيث النطاق والشمول من الإدارة التي تنحصر ممارساتها واهتمامها داخل نطاق المنظمات فقط، لذا فليس من الضروري أن تتم القيادة من خلال الهيكل الهرمي الرسمي للمنظمة، في حين أن الإدارة تعتمد أساسًا على هذا التنظيم الهرمي للسلطة. لكن واقع الإدارة كمضمون أو محتوى أوسع من القيادة، فالإدارة تشمل مدى أوسع من حيث الوظائف والمهام المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والإدارة المالية وإدارة الموارد وإدارة الأفراد وغير ذلك، كما إن الإدارة أوسع من حيث عدد المتغيرات الداخلة فيها، فالإدارة تتعامل مع الموارد البشرية والمادية، في حين تركز القيادة جُلَّ اهتمامها على الموارد والمتغيرات البشرية.

أما مفهوم القيادة في الفكر الإسلامي، فإنه ينبثق من التعاليم الدينية المستندة إلى النصوص القرآنية، والأحاديث الشريفة، وتجدر الإشارة إلى أن لفظة (القيادة) لم تُذكر في القرآن الكريم، بل ذكر ما يشير إليها، مثل لفظ (الإمامة، والخلافة، والولاية)، وغيرها من الألفاظ الدالة على معنى القيادة. وكما بين الظاهر (2000)، فإن ولاية الأمر تعتبر من أعظم الواجبات في الإسلام، لأنه لا قيام للحياة إلا بها، وقد حرص الإسلام على تأكيد هذه الحقيقة وأهميتها في حياة الجماعة، فأمر بطاعة أولي الأمر، حيث قال سبحانه وتعالى: ﴿...أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ...﴾ {النساء: 59}، كما ورد عن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أنه قال: "لا يحل لثلاثة يكونون بفاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم".

وفي إطار التطور الحديث لمفاهيم الإدارة، وبرغم فعالية القيادة الإسلامية في قيادة التابعين نحو تحقيق الأهداف، منذ تأسيس الدولة الإسلامية، لكن كما يقول السويديان في مقابلة مع صحيفة القيس (2006): لا توجد حتى الآن نظرية متكاملة للإدارة الإسلامية، لكن من المؤكد أن هناك فرقًا بين القيادة الإسلامية والقيادة المعاصرة التي يسميها البعض (القيادة الأخلاقية)، فالقيادة الإسلامية منطلقة من مبدأ الإيمان بوجود خالق وربيح يحاسب. وثمة وجهة نظر تقول بعدم صحة هذا القول، لأن الإسلام لا يضع نظريات، ولكنه يضع قواعد ومبادئ فكرية ثم منهج تطبيقي، وهو ما يكفل صلاحيتها للتطبيق في كل زمان ومكان، وهذا الخطأ يقع فيه الكثيرون؛ باعتبار أن علماء العلوم الاجتماعية يعتمدون على النظريات الفكرية التي تتغير وتتطور بتطور وتغير الزمان والمكان وهو ما لا يتفق وقواعد الفقه الاسلامي.

ونشير في هذا الصدد، إلى أن هناك العديد من المفاهيم القيادية الحديثة، والتي بدأت تنمو حولها الكتابات والأدبيات، مثل مفهوم القيادة الفعالة، والقيادة الحقيقية، وسوف يتم استعراض ما تعنيه هذه المفاهيم، لكونها تعتبر الأكثر أهمية حديثًا، والأعمق والأشمل من حيث تحديد المفاهيم المعاصرة للقيادة.

يشير مفهوم القيادة الفعالة **Effectiveness Leadership**: كما بيّن الطالب (2007) إلى أنها عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الهدف، ووضع الاستراتيجية، وتحقيق التعاون، واستنهاض الهمم للعمل، والقائد الناجح، وفقًا للقيادة الفعالة، هو القائد الذي يقوم بما يلي:

- أ- يصوغ الرؤى للمستقبل، أخذًا في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.
- ب- يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.
- ج- يضمن دعم مراكز القوى الرئيسية له، والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمرًا ضروريًا في إنجاز التحرك المطلوب.

د- يستنهض الهمم من حوله للعمل معه، والتي يعد تحركها أساسًا لتحقيق استراتيجية الحركة.

والقائد الفعال هو الذي يعرف ويشكل نفسه حسب الظروف، وحسب الموقف الذي يواجهه، وله دوران رئيسان؛ هما: توجيه التابعين نحو أداء الأعمال الصحيحة، وتشجيعهم من خلال التحفيز.

يتضح أن توافر الإمكانيات القيادية في شخص ما يتوقف على توافر عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة، كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانيات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية، إذ قد يمتلك المرء صفات قيادية عالية، لكنه لا يمارس القيادة. وفيما يتعلق بالقيادة الإسلامية، فقد بينّ المصري (1986) أن كفاءة القائد المسلم تقاس بما يحدثه من تغيير في إنتاج الجماعة وحسن أدائها، أي مدى تحقيق الفعالية.

**والقيادة الحقيقية Authentic Leadership:** هي إدراك القائد لنفسه ومعرفة قدرها، وإيمانه في نفس الوقت أن أتباعه قادرون على معرفة وإدراك أنفسهم ومواطن ضعفهم وقوتهم، وبالتالي منحهم صلاحيات واسعة في معالجة القضايا، ما يؤدي إلى أن يتحلى الأتباع بثقة عالية بالنفس، ويساعدهم ذلك في بناء مواطن قوتهم، مما يضيف قيمة عالية إلى أدائهم، ويحسن من الأداء الكلي، وبالتالي يساهم في تطور وتقدم أداء المنظمة، ويقول (Jensen & Luthans, 2006): إن القيادة الحقيقية هي كناية عن التخصص الفعال والصوت الأخلاقي والوعي الذي يعكس الممارسات الإدارية، وهي كذلك القيادة المؤسسة على المعرفة والقيم الموثوق بها والتقدير البارح بما يراد إنجازه، وإن هذه الأفكار تعيش في أذهان أشخاص مميزين، وهذه الأفكار بمثابة قيم تُعرف بأنها مؤثرات في العمليات الشخصية والممارسات الإدارية.

## 2- تعريف القيادة:

تعتبر القيادة من أكثر الظواهر على الأرض وضوحًا وأقلها إدراكًا، فليس من تعريف متفق عليه، بين المفكرين، لمصطلح القيادة، نظرًا لاختلاف التعامل مع هذا المفهوم من قبل المفكرين والعلماء من جهة، ولصعوبة تحديد تعريف شامل للقيادة من جهة أخرى، لكونها عملية إنسانية تتباين النظرة حيالها من شخص إلى آخر، ومن فكر إلى آخر، وفي هذا السياق فقد أورد المهتمون والمتخصصون العديد من التعريفات للقيادة، إذ عرّفها ليكرت (3: 1961, Likert) بأنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم واحتوائهم بأعلى درجة من الكفاية، كالعمل والإنجاز لتحقيق الأهداف المرسومة. وعرّفها Flumer (302: 1983) بأنها: القدرة على إقناع الآخرين للوصول إلى أهداف معينة. وعرّفها الدهان وآخرون (191: 2008) بأنها: العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. وعرّفها العامري والغالبى (2008، 456) بأنها: عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزامًا وإنجازًا للمهام المطلوبة منهم. وعرّفها غباين (2009) بأنها: القدرة التي تستند بصورة دائمة إلى مواصفات شخصية، تكون عادةً طبيعية واعتيادية. وعرّفها درة وجودة (2011: 215) عن (2008: 320) Schermerhorn بأنها: عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المهمات المطلوبة.

يتضح من التعريفات الكثيرة التي أوردها المتخصصون للقيادة، وكما بينت الخشاب (2010) بأن جوهر عملية القيادة يتمثل في ثلاثة محاور أساسية، هي: القائد، والمحتوى، والأتباع، وفي حين يوجه القائد من حوله نحو الأهداف من خلال التحفيز والقوة الشخصية، فإن المحتوى هو ما يسعى القائد لتوجيه أتباعه نحو تحقيقه، وبالتالي فلا يمكن تحقيق الهدف المنشود دون وجود أتباع يحرصون على تحقيقه، ويمتثلون لأوامر قائدهم.

أما في الفكر الإسلامي، فيمكن النظر إلى القيادة باعتبارها عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفقاً لقيم وشريعة الإسلام. وعرفها الطالب (2007) بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس في اتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيظهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة وفقاً لهذا المعنى؛ تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وقد يكون ذلك اتجاهًا عامًا مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاهًا محددًا مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة.

وعرف الجندي (2005: 21) القيادة الإسلامية على أنها تعني: تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والفلاح. ويتبين من خلال هذه التعريفات للقيادة الإسلامية، بأن تلك القيادة ترتكز بشكل أساسي إلى التشريع الإسلامي المستمد من الآيات القرآنية الكريمة، والأحاديث النبوية، وأن من يمارس القيادة الإسلامية ينبغي أن يتصف بالعقل والعلم والشجاعة والعفة والعدل والشورى والسخاء والحلم والرفق واللين والتثبت والوفاء بالوعد والأمانة وكنم السر والحزم والذكاء والتواضع، وغيرها من الصفات الحميدة. غير أن أهم ما يميز القائد المسلم هو: القوة والأمانة، استنادًا لقوله تعالى "إن خير من استأجرت القوي الأمين" {القصص: 26}، فإن القوة في الإسلام تعني: الكفاءة والذكاء والقدرة على أداء المهمة المكلف بها القائد، في حين تعني الأمانة المصادقية والرقابة الذاتية وأداء العمل على أكمل وجه.

### 3- العوامل التي تُميز القيادة الإسلامية:

استنادًا إلى تعريف القيادة الإسلامية، وامتنالاً لما ورد في الأثر: سيد القوم خادمهم، فإن قائد الجماعة في الإسلام هو من يقوم على خدمتها، بمعنى أن يكون القائد متفرغًا لخدمة الآخرين، ومساعدتهم للسير نحو تحقيق الأهداف، وهناك عددٌ من العوامل المهمة التي تميز القيادة الإسلامية، تتمثل في:

أ- الولاء، حيث إن ولاء كل من القائد والأتباع هو لله سبحانه وتعالى.

ب- الأهداف الإسلامية الكبرى، لا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل على أهداف أو مصالح المنظمة فقط، وإنما يفهمها في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى أيضًا.

ج- الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي، لا يمكن أن يعلو القائد على واجب الالتزام بأوامر الإسلام واجتنب نواهيه، فهو يستمر في موقعه القيادي ما دام ملتزمًا بأحكام الشريعة، كما إن عليه في أداء مهامه القيادية أن يلتزم السلوك الإسلامي، لاسيما عند التعامل مع معارضيه.

د- الأمانة، يمارس القيادي المسئول سلطاته كأمانة من الله يتعهد بها بما يترتب عليها من مسئولية عظيمة، ويأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم نحو الله سبحانه وتعالى وأن يبديوا الرأفة والشفقة تجاه مرعوسهم، إذ يقول الله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِذَا مَا كُنَّا فِي الْأَرْضِ أقمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ...﴾ {الحج: 41}.

#### 4- صفات القائد المسلم:

هناك مجموعة من الصفات التي تميز القائد المسلم ليكون جديرًا بتولي مكانة قيادية مرموقة، ويتمكن من النجاح في أداء مهامه القيادية، ومن ثم يكون قادرًا على التأثير على أتباعه لغرض تحقيق الأهداف، ومن تلك الصفات:

أ- الإيمان بالله، وتوحيده، إذ ينطلق القائد المسلم من مبدأ أن هذا الكون له خالق واحد يتدخل في تصريف الأمور.

ب- الاقتداء بالرسول الكريم صلى الله عليه وسلم، واتباعه في قضايا الحلال والحرام، والاحتكام للشرع في التفريق بين الحلال والحرام.

ج- الاستقامة والتزكية، فالقائد المسلم يجب أن يكون مستقيمًا، لا يخدع ولا يغش، ويؤثر غيره عليه، أي أنه يحب لغيره ما يحب لنفسه.

د- اعتقاده أنه مستخلف في الأرض، وبالتالي فهو يفكر في كل الناس، ويسعى لعمران الأرض كلها.

وبيّن أبو الفضل (1996)، أن هناك مجموعة من المقومات والعناصر القيادية التي يجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام، والتي صنّفها في ثلاث مجموعات، هي:

المجموعة الأولى، المقومات الذاتية القيادية الإسلامية، وتشمل: (الإيمان، والعلم، والفصاحة والبيان، والخلق الحسن، والانتماء، والرجولة).

المجموعة الثانية، الشروط القيادية الإسلامية، وتشمل: (الاصطفاء، والإعداد، والمنهجية، والتأييد).

المجموعة الثالثة، المقومات السلوكية القيادية الإسلامية، وتشمل: (القدوة، والتعليم، والصبر، والرحمة، والمهابة، والشورى، والاجتهاد، والعزيمة، والموضوعية، والواقعية، والتوكل).

#### 5- المبادئ الأساسية لممارسة القيادة في الإسلام:

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية، كما بيّنها الطالب (2007)، وهي: الشورى والعدل وحرية الفكر، وسيتم توضيح هذه المبادئ فيما يلي:

أ- الشورى: أول مبدأ في القيادة الإسلامية، إذ أوضح القرآن الكريم ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة، حيث قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ {الشورى: 38}.

كذلك، وجه القرآن النبي عليه السلام نفسه للتشاور مع أصحابه فقال: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ {آل عمران: 159}.

وتمكّن ممارسة الشورى الأفراد من المشاركة في صناعة القرار، وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية، والقائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور، فالأعمال اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تُعامل فيه

الأمر المتعلق برسم السياسات وصياغتها، وعلى المنظمة أن تفرق بين ما هو يومي عادي وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل واحتياجه والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة، وعلى القائد أن يلتزم بما تحدده عملية الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذها، وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى.

ب- **العدل**: على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف بغض النظر عن أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم القومية أو الدينية، والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوامين بالقسط حتى في التعامل مع خصومهم، يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...﴾ {النساء: 58}، ويقول أيضاً: ﴿... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ...﴾ {المائدة: 8}، ويقول: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا﴾...{النساء: 135}.

ج- **حرية الفكر**: على القائد أن يوفر المناخ المناسب للنقد البناء، وأن يطالب به شخصياً، ولأعضاء حق التعبير الحر عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم، وقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمراً أساسياً في قيادتهم، فحينما قاطعت امرأة مسنة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة بالمسجد، أقر بخطئه في الحال، وشكر الله سبحانه وتعالى أن كان هناك من يقوم خطأه، كما سأل عمر بن الخطاب ذات مرة الجمهور عما سيفعلونه إذا ما خالف هو مبدأ من مبادئ الإسلام، فأجابوه بأنهم سوف يقومونه بسيوفهم، فشكر أمير المؤمنين الله سبحانه وتعالى أن وجد في الأمة من يقوم عمراً بسيفه إذا ضلّ، وعلى القائد أن يسعى لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار والنقد والشورى، كي يشعر الأفراد بالطمأنينة في النقاش وتداول ما يهمهم من أمور، والمسلمون مأمورون بتقديم النصيحة المخلصة إذا ما دعت الحاجة.

فالقيادة الإسلامية، باختصار، هي قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى. فإذا ما انطلق القائد المسلم من مبادئ الإسلام متشاوراً مع زملائه باحترام وموضوعية، فإنه يتخذ القرارات بعدالة وتجرد قدر المستطاع، فهو ليس مسئولاً أمام أتباعه ومرعوسيه في الدنيا فحسب، ولكنه، وهذا هو الأهم، مسئول أمام ربه سبحانه وتعالى.

## 6- مصادر قوة القيادة في الإسلام:

يستمد القائد قوته، بشكل عام، من مصدرين أساسيين، حددهما الدرّة وجودة (2011: 216) بما يلي:

أ- المصدر الرسمي، المستمد من الموقع الوظيفي الذي يحتله القائد، ويمارس القائد من خلاله القدرة على منح المكافأة، والقدرة على إجبار الآخرين لأداء الأعمال، والقدرة في التأثير على الآخرين.

ب- المصدر الشخصي، المستمد من قوة الخبرة التي يتمتع بها القائد لامتلاكه معرفة فنية، وقوة الإعجاب بشخصيته وسلوكه.

وهذان المصدران لقوة القيادة يتماثلان أيضاً مع مصادر قوة القيادة في الإسلام، فالقائد الإسلامي، وحسبما يتبين من صفاته، التي وردت سابقاً، ينبغي كي يكون قائداً فعالاً وناجحاً أن يتمتع بصفات رسمية وشخصية، يستمدّها أولاً من خلال إيمانه المطلق بوحدانية الله.

## 7- أنماط القيادة:

تتنوع أنماط القيادة في الواقع العلمي من الأتوقراطية التي تمثل حكم الفرد المطلق، إلى الليبرالية الحرة، وقد أورد المتخصصون أهم الأنماط القيادية التالية:

أ- القائد المستبد: لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء، ويعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل، ويصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش.

ب- القائد المستبد الطيب: ينصت بعناية لما يقوله الأتباع، ويعطي الانطباع بأنه ديمقراطي شوري، ولكنه يتخذ قراراته بشكل فردي.

ج- القائد الديمقراطي (الشورى): يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار، ويشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها، ويعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية.

د- القائد الليبرالي: ثقته في قدراته القيادية ضعيفة، ولا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه، قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

هـ- الأسلوب الديمقراطي في القيادة: هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجاً، وهو أقربها لروح الشريعة، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسئولية الجماعية.

## 8- نظريات القيادة المعاصرة:

هناك العديد من النظريات التي أوردها المفكرون والمتخصصون في القيادة، غير أن أهم هذه النظريات - التي تخدم هذه الدراسة - ما تناوله الدرة وجودة (2011: 217-232)، وهي:

أ- نظرية السمات: التي تقول إن هناك مجموعة من الصفات والسمات إذا ما توافرت في الشخص فإنه يصبح قائداً، وتشمل: صفات جسمية، وصفات معرفية، وصفات اجتماعية، وصفات انفعالية، وصفات شكلية.

ب- النظريات السلوكية: جاءت نتيجة فشل نظرية السمات في تفسير فاعلية القيادة، إذ اهتمت هذه النظريات بملاحظة ودراسة سلوكيات القائد وليس سماته، لمعرفة أي السلوكيات والأفعال ترتبط بالقائد الفعال. وهذه النظريات كثيرة ومتعددة، من أهمها: نظرية الخط المستمر في القيادة، ونظرية ليكرت، ونظرية الشبكة الإدارية.

ج- النظريات الموقفية: تبين هذه النظريات أن الأسلوب القيادي الأفضل قد يختلف من ظروف إلى ظروف أخرى، ومن أهم النظريات الموقفية: "النظرية الموقفية" لفيدر، و"نظرية هيرسي/ بلانشارد" للقيادة الموقفية، و"نظرية المسار/ الهدف".

د- الاتجاهات الحديثة في القيادة: هناك مجموعة من الاتجاهات الحديثة في القيادة تناولت الموضوع، وفقاً للتطورات الحاصلة في المفهوم الإداري، ومن أهم تلك التوجهات:

- القيادة التبادلية، التي تقوم على فكرة التشارك وتبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه.

- القيادة التحويلية، التي تعمل في التأثير على المرعوسين من خلال توسيع مداركهم للتفكير برؤية المنظمة ورسالتها، بدلاً من التفكير في مصلحتهم الشخصية.

- القيادة الخدمائية، يعمل القائد على خدمة مرعوسيه لمساعدتهم وتحسين أدائهم، فيصبح المرعوسون أكثر حكمة، وأكثر استقلالاً في اتخاذ القرار.

## 9- العلاقة بين القيادة وفاعلية الأداء:

تعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري، لتكون سبباً في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية؛ فالقيادة هي القدرة في التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف. وتعكس الفاعلية مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، وأداء الأعمال الصحيحة، وهي مفهوم واسع الاستعمال إلى جانب مفهوم الكفاءة في مجال علم الإدارة، لأنه كلما زادت الفاعلية والكفاءة، كانت هناك إدارة ناجحة. وترتبط الفاعلية بالقيادة، فيما ترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك نجد أن الفاعلية تتحقق عندما تكون هناك رؤيا واضحة، وأهداف محددة، واستراتيجيات ومبادئ، وغير ذلك من السمات التي يجب أن تتوفر في القيادة، ومن هنا يتبين أن العلاقة بين الفاعلية والقيادة وطيدة، فالقيادة بطبيعتها ترمي إلى حُسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على نحو أفضل، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يمكن أن يحدث الأثر الإيجابي المتوقع، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور القيادة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف.

ويشير كثير من المهتمين، إلى أن للفاعلية ركنين أساسيين، هما: تحقيق الأهداف المنشودة، وإحداث التأثير الإيجابي. وفي حين يشير الركن الأول إلى الحالة المستقبلية المنشودة، والمقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة، فإن الركن الثاني يشير إلى التغيير وتبديل الوضع من حال إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه.

ويُنظرُ إلى الأداء، كما بيّن إدريس والغالبى (2009: 38) على أنه: انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها لتحقيق أهدافها، وتمثل الفاعلية أحد أهم محاور الأداء، فهي تساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها، بحيث تستطيع المنظمة من خلال ذلك التفوق تنافسياً.

وبيّن (Bratton et al. (2005: 11) أن هناك العديد من مقاييس فعالية الأداء، من أهمها: الربحية، والحصة السوقية، والمرونة، والصحة والسلامة، ورضا العاملين، ورضا العملاء، وإنتاجية العمل، والإبداع، والبقاء، والنمو. ولأغرض هذه الدراسة، وبسبب صعوبة الحصول على بيانات مالية دقيقة حول الربحية وغيرها من المؤشرات المالية، فقد استخدمت مقاييس الأداء الوصفية، وهي: البقاء، والنمو، ورضا العاملين، ورضا العملاء.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

لم يتمكن الباحث من العثور على دراسات مشابهة، أو قريبة من محور الدراسة الحالية، غير أن هناك عدداً من الدراسات التي تناولت جزءاً محدداً من الأجزاء التي تناولتها الدراسة الحالية، ويمكن إدراج الدراسات التالية ضمن هذا السياق.

#### 1- دراسة الطحان (2000) بعنوان: أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية.

هدفت الدراسة إلى تشخيص الأنماط القيادية للمديرين العاملين في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية المشمولة بالدراسة، للتوصل إلى مستويات الإبداع الإداري الذي وصلت إليه هذه الشركات، كما هدفت إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في رضا العاملين وإبداعهم الإدارية في تلك الشركات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي والإبداع الإداري، كما وجدت علاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

## 2- دراسة الطراد (2004) بعنوان: علاقة البنك المركزي الأردني بالبنوك الإسلامية العاملة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى بيان علاقة البنك المركزي الأردني بالبنوك الإسلامية العاملة في الأردن، من خلال استعراض أدوات رقابة البنك المركزي الأردني على البنوك المرخصة العاملة في الأردن، والتشريعات التي تنظم عمل المصارف الإسلامية، ثم بينت الدراسة أهم المشكلات التي تواجهها البنوك الإسلامية مع البنوك المركزية وآراء بعض الباحثين والمصرفيين الإسلاميين حولها.

توصلت الدراسة إلى بيان أدوات الرقابة التي يطبقها البنك المركزي على البنوك الإسلامية ومدى استفادة تلك البنوك منها، وأوصت بضرورة إجراء تعديل على بعض أدوات الرقابة، وإدخال عناصر جديدة فيها لصالح البنوك الإسلامية قد تؤدي إلى استثمار البنوك الإسلامية للسيولة الزائدة لديها، مما ينعكس على زيادة ربحيتها وزيادة نسبة العوائد التي توزعها على حسابات العملاء لديها، الأمر الذي يحسن من أدائها.

## 3- دراسة عفانة (2004). بعنوان: قياس رضا العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره على تحسين الأداء.

تناولت الدراسة مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين، ودوره في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي في الأردن، واعتبرت الدراسة أن موضوع الأداء له علاقة بمدى بقاء المنظمة واستمرارها.

## 4- دراسة القضاة (2004). بعنوان: فاعلية وكفاءة المصارف العاملة في الأردن - دراسة ميدانية للمصارف الأردنية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على فاعلية وكفاءة المصارف الأردنية في تقديم خدماتها المصرفية وأداء وظائفها في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية التي تكتنف عالم اليوم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي بين قدرة المصارف الأردنية على المنافسة، وتقديم خدمات مصرفية متطورة، ومواكبة التطورات والمستجدات في عالم الصناعة المصرفية من جهة، وتحقيق الفاعلية والكفاءة من جهة أخرى، وكذلك تبين حرص المصارف الأردنية على تقديم الخدمات المصرفية وتلبية حاجات العملاء لكسب رضاهم؛ بشكل سريع.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير خدمات المصارف الأردنية، وتحديث الأنشطة، وإيلاء المصارف أهمية قصوى لنوعية العاملين، لتطوير قدراتهم باستمرار.

## 5- دراسة القاق (2005). بعنوان: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرعوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية.

توصلت الدراسة إلى أن غالبية رؤساء الأقسام المبحوثين يمثلون نمط إدارة الفريق، ثم النمط القيادي الوسط، فالاجتماعي، فالمتشدد، وأخيراً المتساهل على التوالي، ودلت النتائج على أن كلا النمطين القياديين المتساهل والمتشدد كانا أقل تأثيراً على السلوك الإبداعي لدى المرعوسين من الأنماط القيادية الأخرى.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأفراد المبدعين القادرين على تقديم الأفكار الجديدة غير المألوفة، من خلال الاختيار الجيد للرؤساء القادرين على التعامل مع المبدعين بالدعم والمساندة والتشجيع للاستفادة من قدراتهم الإبداعية، ودعت الدراسة إلى ضرورة عقد دورات تدريبية للرؤساء والمرعوسين من أجل تطوير القدرات الإدارية للرؤساء وتنمية السلوك الإبداعي لدى المرعوسين.

## 6- دراسة الخرشنة (2006). بعنوان: المهارات القيادية وأثرها على امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المهارات القيادية في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية، وإلى إبراز أثر المهارات القيادية في استخدام الجدارات الأساسية المتاحة، وتحقيق قيمة العمل، كما هدفت إلى تحديد المهارات والسلوكيات الأساسية للقيادة ذات التأثير في امتلاك عوامل التميز في قطاع البنوك الأردنية.

توصلت الدراسة إلى أن "المهارات القيادية" و"درجة التميز" متوافرتان بدرجة كبيرة في البنوك الأردنية، حيث أدى توافر المهارات القيادية إلى امتلاك البنوك عوامل التميز. أوصت الدراسة بتحفيز العاملين واستقطاب الكفاءات، والاحتفاظ بهم، وتدريبهم، لخلق بيئة موجهة نحو التميز، والعمل على التواصل بين القادة والعاملين لبناء مزيد من جسور الثقة بينهم، والعمل على توفير الوقت اللازم لقراءة ما ينشر عن القيادة للاستفادة منه في دعم مهارات إنجاز المهمة.

### منهجية الدراسة:

#### 1- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الإسلامية في الأردن، المُدرّجة في السجل التجاري لوزارة الاقتصاد لعام 2009، ويبلغ عددها (3 بنوك رئيسة) لها (96) فرعاً. ويبين جدول (1) أسماء هذه البنوك، وعدد الفروع التابعة لها.

الرقم	اسم البنك	عدد الفروع
1	البنك الإسلامي الأردني	72
2	البنك الإسلامي العربي الدولي	23
3	بنك دبي الإسلامي	1

#### 2- العينة:

تم اختيار عينة طبقية/ عشوائية مكونة من (12) فرعاً، بواقع ثمانية فروع من البنك الإسلامي الأردني، وأربعة فروع من البنك الإسلامي العربي الدولي، فيما لم تشمل العينة بنك دبي الإسلامي، نظراً لحدثة تأسيسه، وعدم وجود فروع خاصة به، وصممت استبانة لجمع البيانات الضرورية لهذه الدراسة.

#### 3- وحدة المعاينة والتحليل:

لأغراض هذه الدراسة، فقد تم تحديد وحدة المعاينة والتحليل من المديرين التنفيذيين في البنوك عينة الدراسة، وهم مديرو الفروع، ومديرو الوحدات الرئيسية ورؤساء الأقسام في تلك الفروع، وبلغ مجموع أفراد وحدة المعاينة (48) مستجيباً، وتم توزيع استبانة الدراسة على الأفراد المبحوثين، بواقع أربع استبانات لكل بنك، وتمكن الباحث من استعادة (40) استبانة، أي ما نسبته 83% من الاستبانات الموزعة.

### التعريفات الإجرائية:

- 1- النمط القيادي الإسلامي: ممارسة القيادة استناداً للنصوص القرآنية والسنة النبوية الشريفة، وسيتم قياس هذا النمط من القيادة في هذه الدراسة من خلال: الشورى، والعدل، وحرية الفكر.
- 2- فاعلية الأداء: تُعرّف الفاعلية بأنها مدى النجاح في تحقيق الأهداف، في حين ينظر إلى الأداء على أنه محصلة الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة، ويعرّفها Robbins & Coulter (2005: 465) بأنها مجموع النتائج

- النهائية لكل عمليات المنظمة وأنشطتها، وسيتم قياس فاعلية الأداء في هذه الدراسة من خلال مؤشرات هي: البقاء، والنمو، ورضا العاملين، ورضا العملاء.
- 3- **البقاء:** يعني فرص المنظمة للبقاء لتمارس عملها وعدم خروجها من السوق، وسيتم قياس هذا المتغير من خلال معرفة مدى قيام البنك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة، وإجراء تغييرات في صيغ العمل، وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، والتخطيط لمستقبل البنك، والقدرة على الاستمرار.
- 4- **النمو:** تُعرّفه برنوطي (2005: 148) بأنه التغيير الجذري الذي يحدث في العمل، والذي يشمل التغيير في حجمه وفي الكثير من خصائصه، وسيتم قياسه من خلال تقدير التغيير في كل من: (حجم العمل، وعدد العمليات، والحصة السوقية، وعدد الفروع، وعدد العاملين) خلال السنوات الأخيرة.
- 5- **رضا العاملين:** هو أحد مؤشرات فاعلية الأداء، والذي يجعل العاملين أكثر قبولاً لتوجيهات القيادة، ويمكن أن يقاس هذا المتغير من خلال مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والعدالة في التعامل معهم، وإعطائهم حرية إبداء الرأي فيما يخص مجال عمل البنك الذي يعملون فيه.
- 6- **رضا العملاء:** هو من مؤشرات فاعلية الأداء، والذي يعني قبول العملاء للخدمات التي يقدمها البنك، والتي ينبغي أن تكون خدمات مميزة، وقدرة على إشباع حاجاتهم المختلفة، وسيتم قياسه من خلال معرفة مدى الإشباع الذي قدمه البنك لعملائه في المجالات المختلفة.

#### المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام الاختبارات التالية، إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:
- اختبار t لتحديد دلالة الاختلافات في نمط القيادة الإسلامية، وفي مؤشرات فاعلية الأداء.
  - تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية.
  - اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير نمط القيادة الإسلامي على مؤشرات فاعلية الأداء.

#### نتائج الدراسة:

بعد ترميز البيانات الأولية، وإجراء التحليل الإحصائي، تمكّن الباحث من إيراد أهم نتائج الدراسة، كما يلي:

#### الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة:

استندت النتائج إلى البيانات التي قرأها العاملون في المستويات القيادية المتقدمة في البنوك عينة الدراسة، وقد كانت نسبة (87.5%) من بينهم ذكورا، كما كانت النسبة الكبرى منهم (60%) في عمر يتراوح بين 25-35 سنة، كذلك، كان المؤهل العلمي للنسبة الكبرى منهم (87.5%) هو البكالوريوس، ونسبة (12%) من فئة حملة الشهادات العليا (29.6%)، ولم يكن من بينهم من يحمل درجة الدبلوم. وبلغت نسبة من تقل خبرتهم في مجال العمل عن 10 سنوات (67.5%). من المجموع، ومن يملكون خبرة بين 10-20 سنة (4%)؛ أما الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فشكّلوا حوالي (22.5%) من المجموع. كما بلغت نسبة من هم في موقع وظيفي برتبة مدير (47.5%)، ونسبة من يشغلون وظيفة رئيس قسم (52.5%).

وكما يظهر الجدول رقم (2)، فإن هذه الأرقام تبين أنّ المستجيبين هم عموماً ذكور، وأن النسبة الكبرى منهم في عمر يتراوح بين 25-35 سنة أو يزيد، يحملون شهادة البكالوريوس، ولديهم خبرة في مجال العمل أقل من 10 سنوات.

جدول رقم (2)  
الخصائص الديموغرافية لأصحاب الشركات المبحوثة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	87.5%	العمر	أقل من 25 سنة	2	5%
	أنثى	5	12.5%		25-35 سنة	24	60%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	27	67.5%		36-45 سنة	5	12.5%
	10-20 سنة	4	10%		أكبر من 45 سنة	9	22.5%
الموقع الوظيفي الذي يشغله	أكثر من 20 سنة	9	22.5%	دبلوم	0	0	
	مدير	19	47.5%	بكالوريوس	35	87.5%	
	رئيس قسم	21	52.5%	دراسات عليا	5	12.5%	

### نمط القيادة الإسلامي:

تم استخدام أبعاد تبني الشورى، والتعامل بعدالة، وإتاحة حرية الفكر، كمؤشرات على وجود نمط القيادة الإسلامي لدى البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، وجاءت نتائج تحليل البيانات كما يظهر الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لأبعاد نمط القيادة الإسلامي

الرقم	العبرة	حسابي م.	انحراف م.	قيمة t	الدلالة
<b>تبني الشورى:</b>					
1.	نتخذ قراراتنا دائماً من خلال التشاور	3.35	0.662	31.997	.000
2.	نأخذ دائماً بما يشير علينا به أهل الرأي والخبرة من الإدارة العليا	3.68	0.474	49.000	.000
3.	نشاور في القضايا التي ترتبط برسم السياسات العامة فقط	3.23	0.620	32.916	.000
4.	نأخذ بما يشير به علينا العملاء المميزون في البنك	3.45	0.504	43.308	.000
5.	نلتزم دائماً بما يشير به علينا العاملون في البنك	3.15	0.736	27.085	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.37</b>	<b>0.295</b>	<b>72.144</b>	<b>.000</b>
<b>التعامل بعدالة:</b>					
6.	يتم التعامل مع جميع العاملين في البنك دون تمييز أو تحيز	1.95	0.904	13.636	.000
7.	يخضع جميع العاملين في البنك لشروط العمل نفسها والحصول على الترتيبات	2.33	0.787	18.449	.000
8.	يتم تحكيم المنازعات أو الاختلافات إن وجدت من خلال جهة مسئولة عن التحكيم داخل البنك	3.78	0.423	56.456	.000
9.	تتوافر في البنك أجواء مناسبة للنقد البناء لجميع العاملين	2.40	0.955	15.887	.000
10.	يتم التعامل مع مقترحات وآراء العاملين بجدية	2.75	1.171	14.850	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>2.64</b>	<b>0.583</b>	<b>28.596</b>	<b>.000</b>
<b>إتاحة حرية الفكر:</b>					
11.	يتابع العاملون أداء القائد ويسألونه دون تردد أو حرج	3.03	0.904	27.928	.000
12.	يعبر العاملون عن آرائهم بشكل حر، ودون أن يؤثر ذلك على مستقبلهم الوظيفي	2.93	0.797	19.051	.000
13.	يتم تشجيع العاملين على تقديم النصيحة المخلصة إذا كانت هناك حاجة لها	3.28	0.640	32.363	.000
14.	يسعى القائد لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار	3.85	0.630	32.605	.000
15.	يبدى العاملون اعتراضاتهم إن وجدت، وبطالون بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم	3.48	0.679	32.373	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.19</b>	<b>0.581</b>	<b>34.684</b>	<b>.000</b>
	<b>إجمالي تطبيق النمط القيادي الإسلامي</b>	<b>3.06</b>	<b>0.438</b>	<b>44.248</b>	<b>.000</b>

### تبني الشورى:

تم تقدير هذا البُعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص مدى ممارسة المسؤولين في البنك لمبدأ الشورى، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للشورى (3.37)، وهو أعلى من إجابة "محايد" بالمقياس الخماسي بقليل، مما يعني الموافقة على أن المسؤولين في البنك يمارسون مبدأ الشورى في أدائهم لأعمالهم.

وكانت الفقرة الأفضل؛ "تأخذ دائماً بما يشير به علينا أهل الرأي والخبرة من الإدارة العليا" بمتوسط حسابي (3.68)، والفقرة الأضعف؛ "تلتزم دائماً بما يشير به علينا العاملون في البنك" (3.15).

### التعامل بعدالة:

تم تقدير هذا البُعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص مدى تعامل المسؤولين بعدالة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للتعامل بعدالة (2.64)، وهو أقل من إجابة "محايد" بالمقياس الخماسي، مما يعني عدم الموافقة على أن المسؤولين في البنك يتعاملون مع جميع العاملين في البنك بعدالة. وباستثناء الفقرة التي تنص على: يتم تحكيم المنازعات أو الاختلافات إن وجدت من خلال جهة مسئولة عن التحكيم داخل البنك، والتي جاء متوسطها الحسابي (3.78)، فإن جميع الفقرات الأخرى المتعلقة بهذا المتغير كان المتغير الحسابي لها أقل من إجابة "المحايد"، وقريبة من إجابة "غير موافق"، مما يعني عدم موافقة وحدة المعاينة على أن البنوك الإسلامية تمارس العدالة مع جميع العاملين في البنك.

### إتاحة حرية الفكر:

تم تقدير هذا البُعد من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة من الأسئلة التي تفحص مدى إتاحة المسؤولين في البنك لحرية الفكر، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.19)، وهو أعلى بقليل من إجابة "محايد" بالمقياس الخماسي، مما يعني الموافقة الخجولة على أن المسؤولين في البنك يتيحون حرية الفكر للعاملين.

وكانت الفقرة الأفضل؛ هي الفقرة المتعلقة بسعي القائد لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار، بمتوسط حسابي (3.85).

### نمط القيادة الإسلامي:

بلغ المتوسط الإجمالي لمتغير تطبيق نمط القيادة الإسلامي (3.06)، وهو بين تقدير محايد إلى موافق على المقياس الخماسي المعتمد؛ وكما يتبين، فإن المتوسط الأعلى كان لتبني الشورى، تليه إتاحة حرية الفكر، ثم التعامل بعدالة.

### فاعلية أداء البنوك:

تمّ استخدام البقاء، والنمو، ورضا العاملين، ورضا العملاء كمقاييس مهمة لفاعلية الأداء في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، وجاءت نتائج تحليل بيانات الدراسة الخاصة بتلك المقاييس كما تظهر في الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لمؤشرات الأداء

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	مستوى دلالة
<b>البقاء:</b>					
1.	نسعى لتطوير التكنولوجيا المستخدمة	4.20	.405	65.572	.000
2.	نقوم بإجراء تغييرات في صيغ العمل وتغيير الأنشطة	3.78	.423	56.456	.000
3.	نجري تغييرات مستمرة في الهيكل التنظيمي	3.68	.474	49.000	.000
4.	نتبنى أسلوب التخطيط الاستراتيجي	3.35	.483	43.862	.000
5.	نشعر بأننا قادرون على الاستمرار في القطاع المصرفي	3.88	.335	73.172	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.77</b>	<b>.283</b>	<b>84.209</b>	<b>.000</b>
<b>النمو:</b>					
6.	حقق البنك نمواً جيداً في حجم العمل خلال السنوات الأخيرة	3.88	.335	73.172	.000
7.	حقق البنك نمواً كبيراً في عدد العمليات البنكية التي يقدمها خلال السنوات الأخيرة	3.88	.335	73.172	.000
8.	حقق البنك نمواً جيداً في الحصة السوقية خلال السنوات الأخيرة	3.78	.423	56.456	.000
9.	حقق البنك نمواً جيداً في حجم الودائع لديه	3.90	.591	41.769	.000
10.	هناك نمو وزيادة دائمة في عدد العاملين من سنة لأخرى	4.03	.480	53.365	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.89</b>	<b>.356</b>	<b>69.015</b>	<b>.000</b>
<b>رضا العاملين:</b>					
11.	يحصل العاملون في البنك على مكافآت مجزية نهاية كل سنة	3.55	.714	31.431	.000
12.	يحظى العاملون في البنك بفرص ترقية كبيرة	2.70	.687	24.861	.000
13.	يشعر العاملون بالأمان والاستقرار الوظيفي	3.15	.864	23.064	.000
14.	رواتب العاملين في البنك أفضل من رواتب نظرائهم في البنوك التجارية الأخرى (الربوية)	1.95	.749	16.458	.000
15.	معدل دوران العمل في البنك محدود جداً	2.78	1.349	13.010	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>2.82</b>	<b>.626</b>	<b>28.530</b>	<b>.000</b>
<b>رضا العملاء:</b>					
16.	يحصل العملاء على خدمات مميزة ومنافسة	3.90	.304	81.185	.000
17.	تؤخذ اقتراحات وآراء العملاء بنظر الاعتبار عند رسم سياسة البنك	3.38	.490	43.536	.000
18.	يسعى البنك دائماً لإرضاء العميل أكثر من سعيه لتحقيق الأرباح	2.95	.749	24.898	.000
19.	يتجه العملاء لشراء أية خدمة جديدة يقدمها البنك	3.65	.483	47.790	.000
20.	يتابع البنك عملاءه باستمرار ويشاركهم مناسباتهم الاجتماعية	3.65	.483	47.790	.000
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.50</b>	<b>.243</b>	<b>90.908</b>	<b>.000</b>
	<b>إجمالي فاعلية الأداء</b>	<b>3.50</b>	<b>.271</b>	<b>81.607</b>	<b>.000</b>

**البقاء:**

تم تقدير البقاء من خلال إجابات وحدة المعاينة على مجموعة إجراءات وعمليات تعكس ثقة إدارة البنك في المستقبل، وقد بلغ المتوسط العام للبقاء (3.77) وهو متوسط يقل بشكل بسيط عن إجابة "موافق" بالمقياس الخماسي المعتمد، مما يدل على الرضا عن احتمالات البقاء. وكانت الفقرة الأفضل؛ هي الفقرة المتعلقة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة بمتوسط

(4.20)، تليها فقرة القدرة على الاستمرار في القطاع المصرفي، بمتوسط حسابي (3.88)، ثم جاءت الفقرة المتعلقة بإجراء تغييرات في صيغ العمل وتغيير الأنشطة، بمتوسط حسابي (3.78)، ثم الفقرة الخاصة بإجراء تغييرات مستمرة في الهيكل التنظيمي، بمتوسط حسابي (3.68)، وأخيراً التخطيط للمستقبل، بمتوسط حسابي (3.35). تظهر هذه النتائج أن البنوك الإسلامية العاملة في الأردن تمتلك درجة عالية من الرضا عن فرصها في البقاء والاستمرار في القطاع المصرفي، كما تملك هياكل تنظيمية مرنة قامت بإجراء تغييرات مستمرة فيها، وقامت بتطوير التكنولوجيا، والتخطيط لأجلٍ طويل.

#### النمو:

تم تقدير نمو البنك من خلال إجابات وحدة المعاينة على أسئلة تتعلق بنمو كل من: حجم العمل، ونمو العمليات، والحصة السوقية، وحجم الودائع، وعدد العاملين، وذلك خلال السنوات الأخيرة. ويتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لتقديرات النمو بلغ (3.89)، وهذا المتوسط يعتبر مقبولاً وإيجابياً وقريباً من إجابات "موافق" في المقياس الخماسي. كانت الفقرة التي أعطت أعلى متوسط هي النمو في عدد العاملين (4.03)، ثم النمو في حجم الودائع (3.90)، وجاء حجم النمو في عمليات البنك والنمو في حجم العمل بالمستوى نفسه (3.88)، وأخيراً فقرة النمو في الحصة السوقية (3.78). وعليه، فإن النمو الأعلى هو في عدد العاملين في البنك كمؤشر عام.

#### رضا العاملين:

تم تقدير رضا العاملين من خلال إجابات وحدة المعاينة على الأسئلة التي تتعلق بهذا المتغير، ويتبين من جدول (4) أن المتوسط العام لرضا العاملين بلغ (2.82)، وهذا المتوسط يعتبر ضعيفاً وسلبياً وقريباً من إجابات "محايد إلى غير موافق" في المقياس الخماسي. كانت الفقرة التي أعطت أعلى متوسط هي "يحصل العاملون في البنك على مكافآت مجزية نهاية كل سنة"، بمتوسط حسابي (3.55)، وجاءت الفقرة "رواتب العاملين في البنك أفضل من رواتب نظرائهم في البنوك التجارية الأخرى (الربوية)، في المرتبة الأدنى (1.95).

#### رضا العملاء:

تم تقدير رضا العملاء من خلال إجابات وحدة المعاينة على أسئلة تتعلق بالرضا عن الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه، وطريقة تعامله معهم، ويتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لرضا العملاء بلغ (3.50)، وهذا المتوسط يعتبر مقبولاً وقريباً من إجابات "موافق" في المقياس الخماسي. كانت الفقرة التي أعطت أعلى متوسط هي الخاصة بحصول العملاء على خدمات مميزة ومنافسة بمتوسط (3.90).

#### إجمالي فاعلية الأداء:

بلغ المتوسط الإجمالي لفاعلية الأداء (3.50)، وهو بين تقدير محايد إلى موافق على المقياس الخماسي المعتمد؛ وكما يتبين فإن المتوسط الأعلى كان للنمو، يليه البقاء، ثم رضا العملاء، وأخيراً رضا العاملين. كان إجمالي فاعلية أداء البنوك الإسلامية الأردنية التي شملتها الدراسة يزيد على المتوسط بقليل، وهذه الأرقام تدلل على مصداقية النتائج، حيث شملت العينة بنوكاً مستمرة في العمل ومعمرّة نسبياً.

اختبار فرضية الدراسة: فيما يلي عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية.

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير لتطبيق نمط القيادة الإسلامي على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية.

استُخدم اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية في الدراسة، وفرضياتها الفرعية، وتم تسجيل نتائج ذلك الاختبار في الجدول رقم (5)، وأظهرت النتائج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير لتطبيق نمط القيادة الإسلامي على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية، وكما تظهر الأرقام الواردة في الجدول؛ فقد بلغت قيمة F المحسوبة (17.313)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.69)، ومستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من 0.05.

ومن خلال قيم المعاملات المعيارية (Beta) الواردة في الجدول (6) يتبين أن النمو كان المؤشر الأكثر تأثيراً بتطبيق نمط القيادة الإسلامية، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري له (1.141)، يليه البقاء، والذي بلغت قيمة المعامل المعياري له (0.962)، وبعدها رضا العملاء (0.667)، في حين بلغت قيمة المعامل المعياري لمؤشر رضا العاملين (-0.052). وكانت قيمة t لمتغير النمو (14.598) ومستوى الدلالة (0.000)، ولمتغير البقاء (6.782) ومستوى الدلالة (0.000). وبلغت قيمة t لمتغير رضا العاملين (-1.120) ومستوى الدلالة (0.228)، في حين كانت قيمة t لمتغير رضا العملاء (14.598)، ومستوى الدلالة (0.000)، ونظرًا لأن قيمة t المحسوبة لكل من متغير البقاء، والنمو، ورضا العملاء كانت أكبر من قيمة t الجدولية (1.645) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و ( $N = 39$ ) فقد تم رفض الفرضيات المبدئية الفرعية الثلاث التي تتعلق بها، وقبول الفرضيات البديلة، أي أنه: يوجد تأثير لتطبيق نمط القيادة الإسلامي على كل من تحقيق البقاء، والنمو، ورضا العملاء في تلك البنوك الإسلامية.

وقد تم قبول الفرضية الفرعية المبدئية الثالثة، التي تنص على: لا يوجد تأثير لتطبيق نمط القيادة الإسلامي على تحقيق رضا العاملين في البنوك الإسلامية، نظرًا لأن قيمة t المحسوبة لها (-1.120) أقل من قيمة t الجدولية (1.645) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و ( $N = 39$ ).

#### جدول رقم (6)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق نمط القيادة الإسلامي على فاعلية الأداء

معامل الارتباط (R) = 0.811، معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.658، معامل التحديد المعدل ( $Adj^2 R$ ) = 0.649					
تحليل التباين (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	0.898	1	0.898	17.313	0.000
القيمة المتبقية	1.970	38	0.052		
المجموع	2.867	39			
تحليل المعاملات Coefficients					
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	
الحد الثابت	0.576	-	0.771	0.442	
البقاء	0.017	0.962	6.782	0.000	
النمو	0.010	1.141	14.598	0.000	
رضا العاملين	0.141	-0.052	-1.120	0.228	
رضا العملاء	0.066	0.667	16.021	0.000	

## مناقشة النتائج والتوصيات:

استندت نتائج الدراسة إلى بيانات عينة عشوائية طبقية حجمها 40 مفردة، شكّل الذكور منها النسبة العظمى، فقد كانت النسبة الكبرى منهم أيضاً في عمر يتراوح بين 25-35 سنة أو يزيد، يحملون شهادة البكالوريوس، ولديهم خبرة في مجال العمل أقل من 10 سنوات.

ولدى تقدير مدى تطبيق البنوك الإسلامية لنمط القيادة الإسلامي، تبين أن تلك البنوك تلتزم بمبادئ القيادة الإسلامية بشكل محدود في عملياتها المختلفة، وفي قيادتها للعاملين في تلك البنوك، وكان المتوسط العام لهذا المتغير (3.06). جاء متغير تبني الشورى في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.37)، وهذا البعد مهم جداً للحكم على مدى تطبيق تلك البنوك للنمط القيادي الإسلامي، إذ أن الشورى هي أساس القيادة الإسلامية الناجحة، لأن ذلك سيؤدي إلى تقليل حالات التذمر لدى العاملين، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تحسين فاعلية أداء تلك البنوك. ثم جاء متغير إتاحة حرية الفكر في المرتبة الثانية، بمتوسط (3.19)، وهذا أيضاً بُعد شديد الأهمية في حياة العاملين، لأن الشعور بحرية الفكر، والقدرة على طرح الأفكار بسهولة، ودون تعقيد، ووجود قيادة متفهمة تعمل على تشجيع هذا البعد، من شأن ذلك كله أن يساهم في تحسين فاعلية الأداء، لأن العاملين سيكونون أكثر إقبالاً على العمل بمعنويات عالية. وجاء متغير التعامل بالعدل في المرتبة الثالثة، بمتوسط (2.64)، وهو متوسط سلبي وضعيف، في إشارة إلى وجود خلل في التعامل مع هذا المبدأ المهم من مبادئ القيادة الإسلامية.

بالنسبة لفاعلية الأداء في البنوك الإسلامية، بلغ المتوسط العام له (3.5) أي ما يزيد قليلاً على المقبول/المحايد بالمقياس الخماسي المعتمد في تقديره، وكان المؤشر الأفضل هو مؤشر النمو، يليه مؤشر البقاء بالمرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاء مؤشر رضا العملاء، وكان أضعف مؤشر هو رضا العملاء، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.82)، وقد يكون هذا نتيجة عدم قدرة البنك على كسب التعامل مع جميع العاملين بشكل عادل.

بالنسبة لنتائج اختبار فرضية الدراسة، فقد أدت النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الرئيسية واستنتاج أن هناك أثراً ذا دلالة لنمط القيادة الإسلامية بمكوناته الثلاثة (تبني الشورى، والتعامل بالعدل، وإتاحة حرية الفكر) على فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية، وأن نمط القيادة الإسلامية يفسر بحدود 90% من الاختلافات في أداء البنوك. كذلك أدت النتائج إلى رفض ثلاث فرضيات مبدئية فرعية من الفرضيات الأربع التي تنفرع عن الفرضية الرئيسية، وقبول فرضية فرعية واحدة من بينها، أي أن هناك تأثيراً لنمط القيادة الإسلامي على كل من: البقاء، والنمو، ورضا العملاء، في حين لا يوجد مثل ذلك التأثير على رضا العاملين.

## هذه النتائج تسمح بالاستنتاجات التالية:

- أ- تشكل البنوك الإسلامية العاملة في الأردن نسبة مهمة من قطاع المصارف الأردني، وهو ما يتطلب الاهتمام بدراساتها على النحو الذي يسمح باستخلاص مؤشرات فاعلية أدائها.
- ب- لا يؤثر نمط القيادة الإسلامي الذي تمارسه تلك البنوك بدرجة قوية على أدائها. لأن اهتمام البنوك بالعدل في التعامل مع العاملين جاء ضعيفاً ومحدوداً ودون ما تستلزمه قيادة فاعلة قائمة على التشريع الإسلامي.

ج- ما تزال الشورى تشكل المصدر الأول لتطبيق نمط القيادة الإسلامية في تلك البنوك، لكن أهميتها في تشكيل رؤية قيادية إسلامية فاعلة لا تزال محدودة.

د- يبدو أنّ القصور في فهم معنى العدالة، وكيفية تعزيزها هو أحد الأسباب المهمة لضعف تأثير نمط القيادة الإسلامية على الأداء، على الرغم من كون العدالة تمثل بُعداً مهماً من أبعاد القيادة الإسلامية.

هـ- لم تأت فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية كنتيجة مباشرة لتطبيق نمط القيادة الإسلامية في تلك البنوك، بل هناك أسباب أخرى لم تتناولها الدراسة تقف وراء فاعلية الأداء تلك.

#### وتسمح هذه الاستنتاجات بتقديم التوصيات التالية:

- 1- الدعوة إلى اهتمام البنوك الإسلامية بتطبيق نمط القيادة الإسلامية، خاصة ما يتعلق بالتعامل بعدالة، إذ أظهر هذا البعد ضعفاً كبيراً من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 2- مبادرة البنوك الإسلامية إلى الالتزام بتطوير المهارات القيادية لدى العاملين في تلك البنوك، وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية.
- 3- ضرورة اهتمام البنوك الإسلامية بالروح المعنوية للعاملين، إذ أظهرت الدراسة ضعفاً كبيراً في رضا العاملين في تلك البنوك.
- 4- دعوة إدارات البنوك الإسلامية إلى عدم الاسترخاء بسبب النجاح النسبي لبنوكهم، والسعي لتوجيه العاملين في المواقع القيادية المتقدمة نحو تبني ممارسات أكثر عدلاً في التعامل مع الموظفين.
- 5- ضرورة التزام البنوك الإسلامية بتطوير السمات القيادية التي ينبغي توافرها في العاملين بالمستويات القيادية المتقدمة والمحافظة عليها، لأهمية هذا البعد في تحسين النظرة المجتمعية لتلك البنوك.
- 6- دعوة البنوك التجارية العاملة في الأردن لاستخدام النمط القيادي الإسلامي في أعمالها، أسوة بالبنوك الإسلامية، لما يحققه هذا النمط من فوائد كثيرة تعود على البنوك، وعلى العاملين فيها، والمتعاملين معها.  
بالإضافة إلى هذه التوصيات، فهناك حاجة لإجراء دراسات أخرى منها:  
أ- دراسة الأسباب الرئيسة لضعف الرضا الوظيفي في البنوك الإسلامية.  
ب- دراسة الأسباب الرئيسة التي تقف وراء فاعلية الأداء في البنوك الإسلامية.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم.
- أبو الفضل، عبد الشافي. (1996). *القيادة الإدارية في الإسلام*. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- إدريس، وائل محمد صبحي؛ وظاهر محسن منصور الغالبي. (2009). *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الجندي، صابر الحسيني. (2005). "اختيار القيادة الإدارية بين القانون وعلم الإدارة"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الخرشة، ياسين كاسب. (2006). "المهارات القيادية وأثرها على امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية، عمان.
- الخشاب، إيمان. (2010). "القيادة الإسلامية"، *شبكة الإعلام العربية*، متاح على: <http://www.moheet.com>.
- الدهان، أميمة؛ وفؤاد الشيخ سالم؛ وزبياد رمضان؛ ومحسن مخامرة. (2008). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. ط 10. عمان: مركز الكتب الأردني.
- الطالب، هشام. (2007). "مفهوم القيادة الإسلامية"، *مجلة الابتسامة- علم الإدارة والاتصال وإدارة التسويق والمبيعات*، متاح على: <http://www.ibtisama.com>.
- الطحان، عبد الرزاق أحمد. (2000). "أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة اليرموك، إربد.
- الطراد، إسماعيل إبراهيم. (2004). "علاقة البنك المركزي الأردني بالبنوك الإسلامية العاملة في الأردن"، بحث قدم إلى: *المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي*، نظمتها كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة أم القرى - مكة المكرمة.
- الظاهر، خالد خليل. (2000). *نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام*. الرياض: دار المعراج للنشر والتوزيع.
- العامري، صالح مهدي؛ وظاهر محسن الغالبي. (2008). *الإدارة والأعمال*. ط 2. عمان: دار وائل للنشر.
- القاق، محمود حمدان. (2005). "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرءوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عمان العربية، عمان.
- القضاة، فادي حامد محمد. (2004). "فاعلية وكفاءة المصارف العاملة في الأردن: دراسة ميدانية للمصارف الأردنية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عمان العربية، عمان.
- المصري، محمد أمين. (1986). *المجتمع الإسلامي*. ط 4. الكويت: دار الأرقم.
- برونوطي، سعاد نانف. (2005). *إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري؛ ومحفوظ جودة. (2011). *الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي*. عمان: دار وائل للنشر.
- سالم، أكرم. (2007). "مواضيع وأبحاث سياسية"، *الحوار المتمدن*، العدد 2032.

- عفانة، جهاد عبد الله عطية. (2004). "قياس رضا العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره على تحسين الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- غباين، عمر محمود. (2009). *القيادة الفاعلة والقائد الفعال*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- قندح، علي. (2011). "البنوك الإسلامية صيغ مصرفية عالمية ناجحة"، *صحيفة العرب اليوم*، 2010/3/4.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Bratton, John, Grint, Kieth, & Nelson, Debra. (2005). *Organizational Leadership*. South-Western: Thomson.
- Flumer, Robert. (1983). *The New Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Macmillan Publishing Co.
- Jensen, Susan M. and Fred Luthans. (2006). Relationship between Entrepreneurs Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Management Issues*, Vol. XVIII, No. 2, 254-273.
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Robbins, S. and M. Coulter. (2005). *Management*. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Shermerhorn, John. (2008). *Management*. 9<sup>th</sup> Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.

## استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " تأثير استخدام النمط القيادي الإسلامي على فاعلية الأداء في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن"، والبيانات التي أرغب في الحصول عليها، هي تلك البيانات المتعلقة بوجهة نظركم حول الفقرات المختلفة في الاستبانة.

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، علماً بأن النتائج التي ستخلص إليها الدراسة متوقعة على مصداقية الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأية معلومات ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم، وسنزدكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

(علماً أن الوقت المتوقع لتعبئة هذه الاستبانة أقل من أربع دقائق)

الباحث

د. ناصر محمد سعود جرادات

الجزء الأول- البيانات الخاصة بالشخص الذي سيجيب عن هذه الاستبانة:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة  25-35 سنة  36-45 سنة  أكبر من 45 سنة
3. المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات  10-20 سنوات  أكثر من 20 سنة
5. الموقع الوظيفي الحالي: مدير  رئيس قسم

الجزء الثاني . النمط القيادي الإسلامي:

الأسئلة التالية تتعلق بمتغيرات النمط القيادي الإسلامي القائم على الشورى والعدل وحرية الفكر، يرجى وضع علامة (X) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم.

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
<b>النمط القيادي الإسلامي:</b>						
<b>أولاً . تبني الشورى:</b>						
1.	نتخذ قراراتنا دائماً من خلال التشاور					
2.	نأخذ دائماً بما يشير به علينا أهل الرأي والخبرة من الإدارة العليا					
3.	نشاور في القضايا التي ترتبط برسم السياسات العامة فقط					
4.	نأخذ بما يشير به علينا العملاء المميزون في البنك					
5.	نلتزم دائماً بما يشير به علينا العاملون في البنك					
<b>ثانياً . التعامل بعدالة:</b>						
6.	يتم التعامل مع جميع العاملين في البنك دون تمييز أو تحيز					
7.	يخضع جميع العاملين في البنك لشروط العمل نفسها والحصول على الترقيات					
8.	يتم تحكيم المنازعات أو الاختلافات إن وجدت من خلال جهة مسؤولة عن التحكيم داخل البنك					
9.	تتوافر في البنك أجواء مناسبة للنقد البناء لجميع العاملين					
10.	يتم التعامل مع مقترحات وآراء العاملين بجدية					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
<b>ثالثاً . إتاحة حرية الفكر :</b>						
11.	يتابع العاملون أداء القائد ويسألونه دون تردد أو حرج					
12.	يعبر العاملون عن آرائهم بشكل حر، ودون أن يؤثر ذلك على مستقبلهم الوظيفي					
13.	يتم تشجيع العاملين على تقديم النصيحة المخلصة إذا كانت هناك حاجة لها					
14.	يسعى القائد لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار					
15.	يبدي العاملون اعتراضاتهم إن وجدت، ويطالبون بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم					

**الجزء الثالث- فاعلية الأداء:**

الأسئلة التالية تتعلق بأداء البنك الذي تعملون فيه، يرجى وضع علامة (X) تحت الإجابة التي تتفق وموقفكم.

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
<b>مقاييس فاعلية الأداء:</b>						
<b>أولاً . البقاء:</b>						
1.	نسعى لتطوير التكنولوجيا المستخدمة					
2.	نقوم بإجراء تغييرات في صيغ العمل وتغيير الأنشطة					
3.	نجري تغييرات مستمرة في الهيكل التنظيمي					
4.	نتبنى أسلوب التخطيط الاستراتيجي					
5.	نشعر بأننا قادرون على الاستمرار في القطاع المصرفي					
<b>ثانياً . النمو:</b>						
6.	حقق البنك نمواً جيداً في حجم العمل خلال السنوات الأخيرة					
7.	حقق البنك نمواً كبيراً في عدد العمليات البنكية التي يقدمها خلال السنوات الأخيرة					
8.	حقق البنك نمواً جيداً في الحصة السوقية خلال السنوات الأخيرة					
9.	حقق البنك نمواً جيداً في حجم الودائع لديه					
10.	هناك نمو وزيادة دائمة في عدد العاملين من سنة لأخرى					
<b>ثالثاً . رضا العاملين:</b>						
11.	يحصل العاملون في البنك على مكافآت مجزية نهاية كل سنة					
12.	يحظى العاملون في البنك بفرص ترقية كبيرة					
13.	يشعر العاملون بالأمان والاستقرار الوظيفي					
14.	رواتب العاملين في البنك أفضل من رواتب نظرائهم في البنوك التجارية الأخرى (الربوية)					
15.	معدل دوران العمل في البنك محدود جداً					
<b>رابعاً . رضا العملاء:</b>						
16.	يحصل العملاء على خدمات مميزة ومنافسة					
17.	تؤخذ اقتراحات وآراء العملاء بنظر الاعتبار عند رسم سياسة البنك					
18.	يسعى البنك دائماً لإرضاء العميل أكثر من سعيه لتحقيق الأرباح					
19.	يتجه العملاء لشراء أية خدمة جديدة يقدمها البنك					
20.	يتابع البنك عملاءه باستمرار ويشاركهم مناسباتهم الاجتماعية					

## **The Impact of Commitment Islamic Leadership Style On the Effectiveness of Performance Case Study: Islamic Banks Operating in Jordan**

**Dr. Nasser Mohammad Soud Jaradat**

Assistant Professor  
Business Administration Department  
Philadelphia University  
The Hashemite Kingdom of Jordan

### **ABSTRACT**

This Study aimed to identifying the impact of using the Islamic leadership style on the performance effectiveness on Islamic banks operating in Jordan, the study examined the Islamic leadership style through: Shura, justice, and freedom of thought, and examined performance effective through: survival, growth, employee's satisfaction, and customer satisfaction. The study Included (48) branch represents a stratified sample/random that selected from Islamic banks branches operating in Amman city. A Questionnaire has been used as a tool to collect data from the executive managers in those branches.

The study found a set of results, notably: the existence of a limited impact of the leadership style of the Islamic practiced by Islamic banks operating in Jordan on the effectiveness of the performance of those banks, and formed a Shura source to the application of the pattern of the Islamic leadership, its importance in shaping the vision of a leading Islamic actors are still limited. The results also show a lack of understanding of the meaning of justice, and therefore the effectiveness of the performance of Islamic banks, which results showed that the advantage of reason and acceptance, is not a direct result of the application of the pattern of the Islamic leadership in those banks, but there are other reasons not addressed by the study behind the effectiveness of the performance of those.

The study found a set of recommendations to Islamic banks, including: the need commitment of Islamic banks to develop leadership skills among workers in those banks, in accordance with the Islamic principles law, particularly with regard to the exercise of the Shura, as one of the faces of satisfaction among workers, and their sense of the importance of their participation in decision-making, as well as Justice in dealing with everyone, and to give workers full freedom to express their opinions without being subjected to any kind of punishment. The study also recommended the need for the commitment of Islamic banks to develop and maintain the leadership trait that should be provided in employee of leadership developed level in those banks, the importance of this dimension to improving the community outlook for those banks.